

**第 1 1 回**  
**ローカルベンチマーク活用戦略会議**  
**事務局説明資料**

**令和 3 年 5 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の目的（共通言語・事業性評価の入口としての機能）

- 企業と支援機関、支援機関同士が、同じ目線・枠組みで対話を行う「共通言語」として機能を目指す。
- ローカルベンチマークに掲載されている項目は企業の状態を把握するために押さえておくべき基礎的項目が中心であり、関係者が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組、あるいは事業性評価の「入口」として活用されることが期待される（一度ロカベンを作成しておけば、企業・金融機関・支援機関全員が活用可能）。

## ローカルベンチマークの内容

【6つの指標】による分析

### ●財務情報…企業の過去の姿を映す

- 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
- 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



【4つの視点】による把握

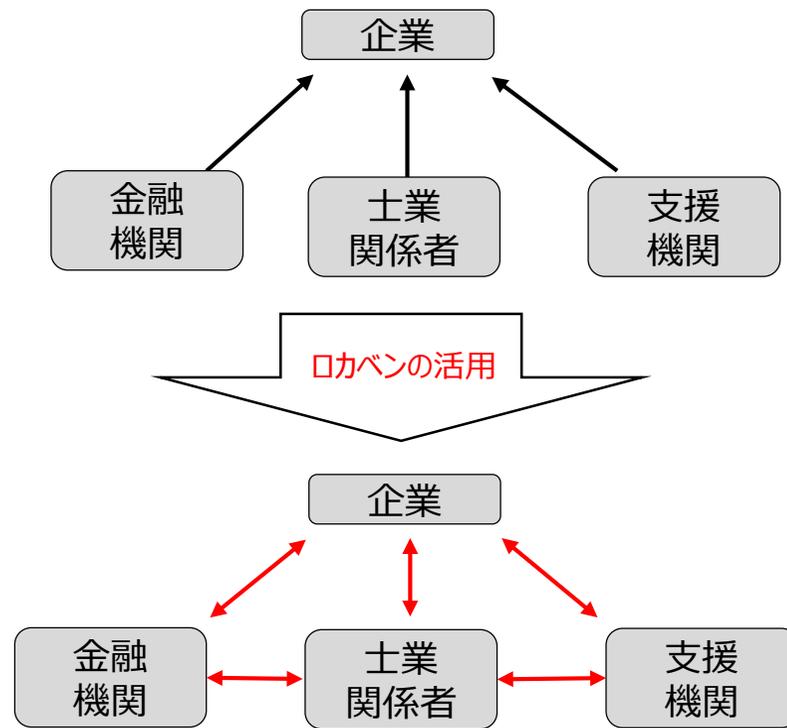
### ●非財務情報…企業の現在の姿を映し、将来の可能性を評価

- 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



モデルシート（上：財務、下：非財務）

## 対話の「共通言語」として



企業と支援機関、支援機関同士が、  
同じ目線・枠組みで対話を行うことが可能

## 第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の閣議決定

- 政府が地方公共団体と一体となって、地方創生の深化に取り組むため、目指すべき将来や、2020年度を初年度とする今後5か年の目標や施策の方向性等を取りまとめたもの。
- 金融機関によるローカルベンチマーク活用割合がK P Iとして設定されている。

第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」  
(2019年12月20日閣議決定)

**地域企業**を応援するための総合支援体制の  
整備・改善のための工程表抜粋 (P 20)

地域中核・中小企業等支援策との連携拡充を行うとともに、地域企業へのローカルベンチマーク認知度・活用度向上、支援機関の支援高度化の推進

ローカルベンチマークの活用度のK P I設定

第1期 (2015年度～2019年度)

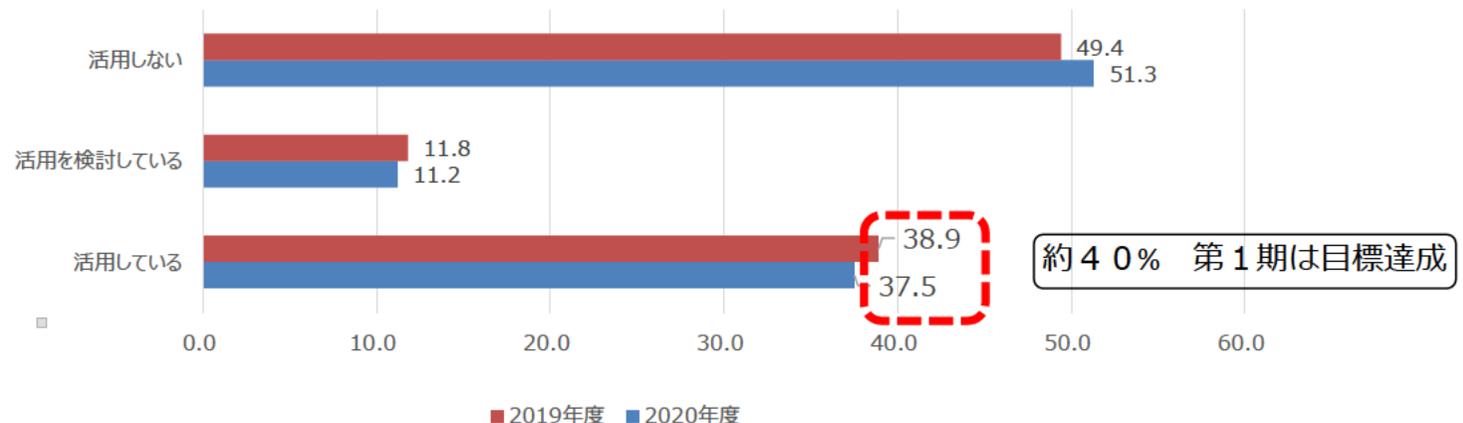
ローカルベンチマーク活用割合 30%



第2期 (2020年度～2024年度)

ローカルベンチマーク活用割合 50%

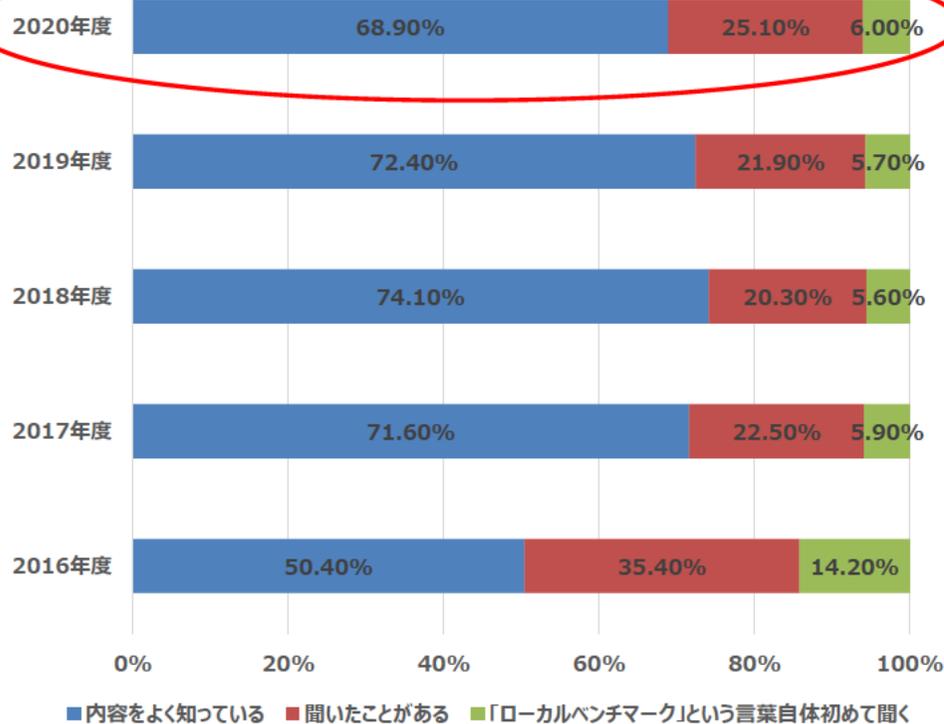
金融機関による  
ローカルベンチマークの活用状況



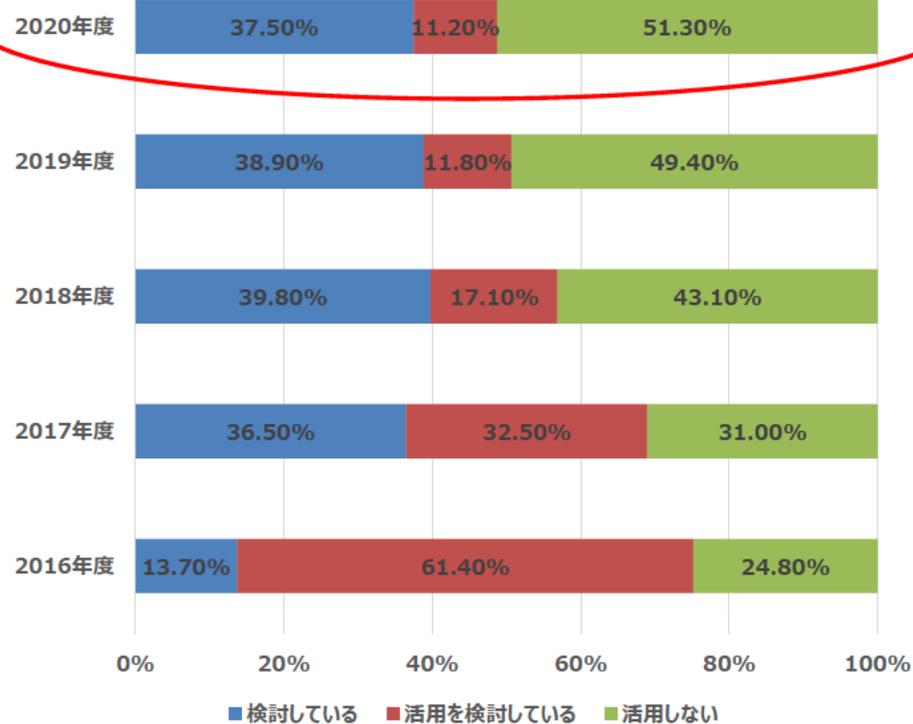
# 金融機関におけるローカルベンチマークの認知度と活用状況の推移

- 経済産業省「企業の多様な資金調達手法に関する実態調査」（2016～2020年度、金融機関向け調査）では、これまで金融機関におけるローカルベンチマークの認知度は、直近四カ年ほぼ変化がみられていない。
- また、ローカルベンチマークの活用状況をみると、活用検討中が大幅に減少し、金融機関において活用するか、しないかに二分化している傾向がある。

ローカルベンチマークの認知度



ローカルベンチマークの活用状況



# 金融機関におけるローカルベンチマークの認知度

- 最新の金融機関向けアンケート調査では、ローカルベンチマークの認知度は「内容をよく知っている」、「聞いたことがある」を合わせて、90%を越えており、高水準の認知度となっている。

図1. ローカルベンチマークの認知度 (%)

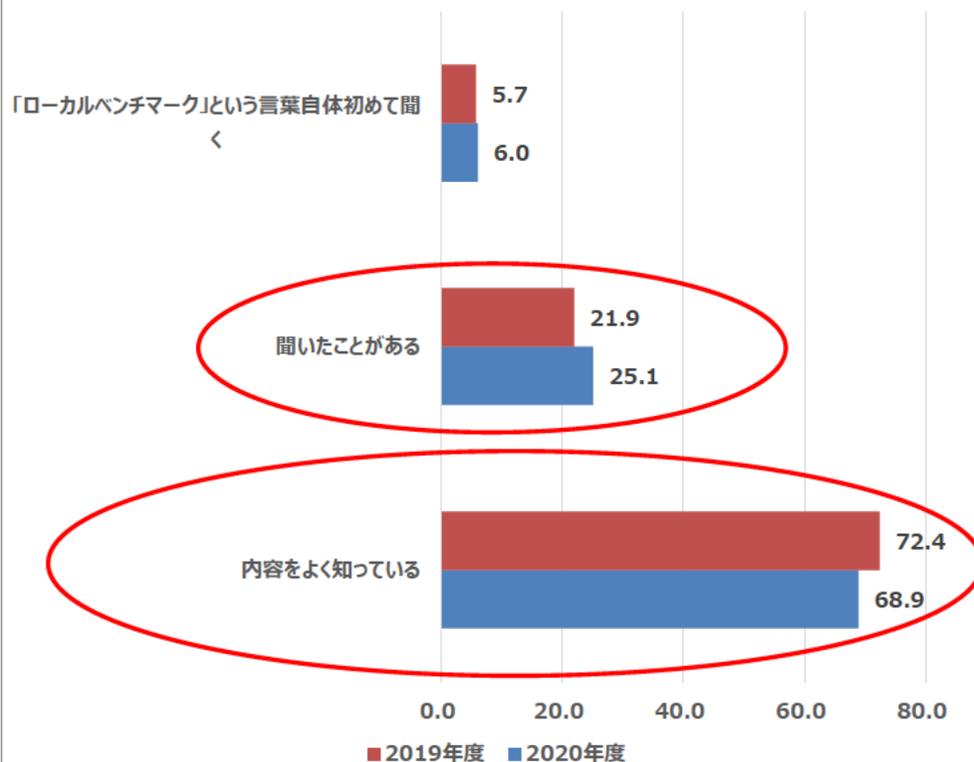
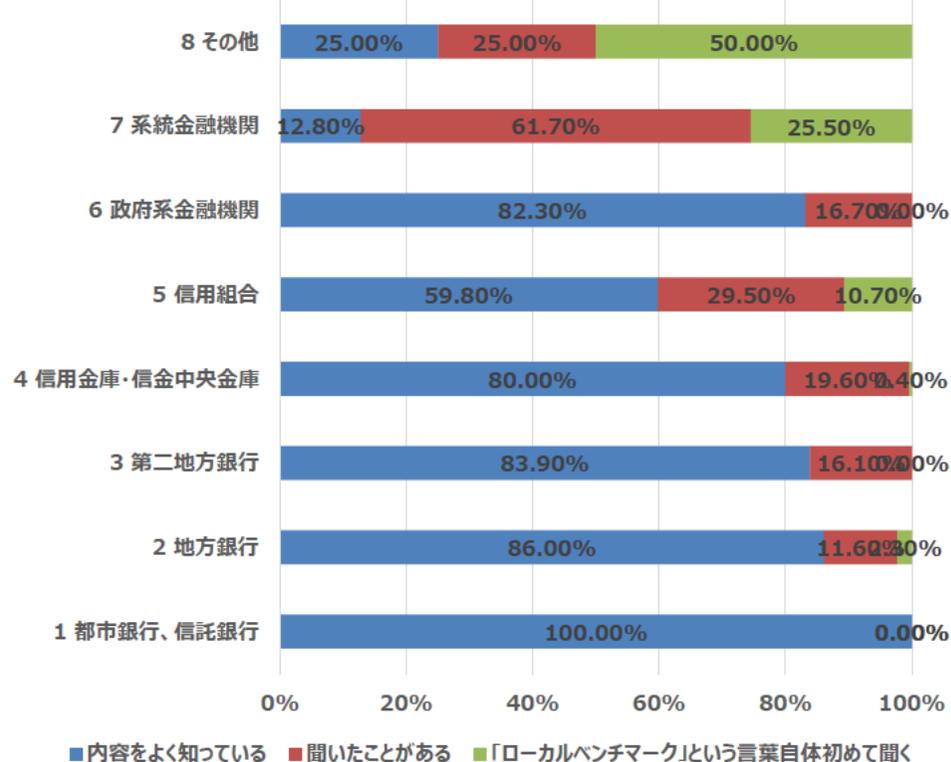


図2. ローカルベンチマークの認知度 (業態別)



# 金融機関におけるローカルベンチマークの活用状況①

- ローカルベンチマークの活用状況については「活用している」と回答した金融機関が約4割程度と、2019年度とほぼ同水準。
- 業態別では地方銀行・第二地方銀行・信用金庫等において活用度合いが高い。

図3. ローカルベンチマークの活用状況 (%)

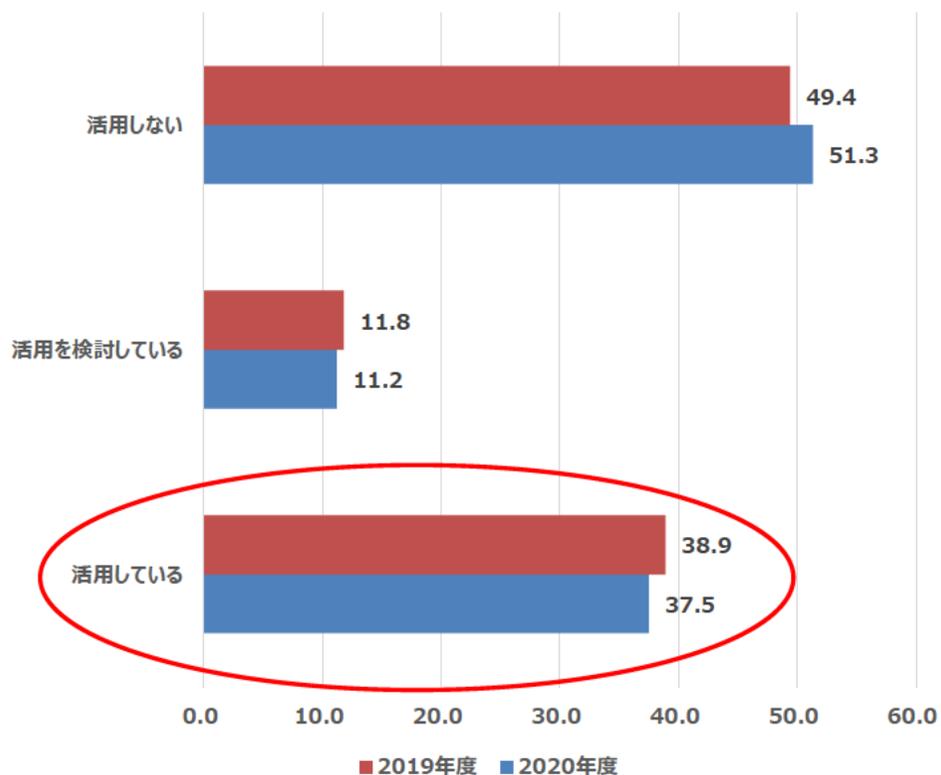
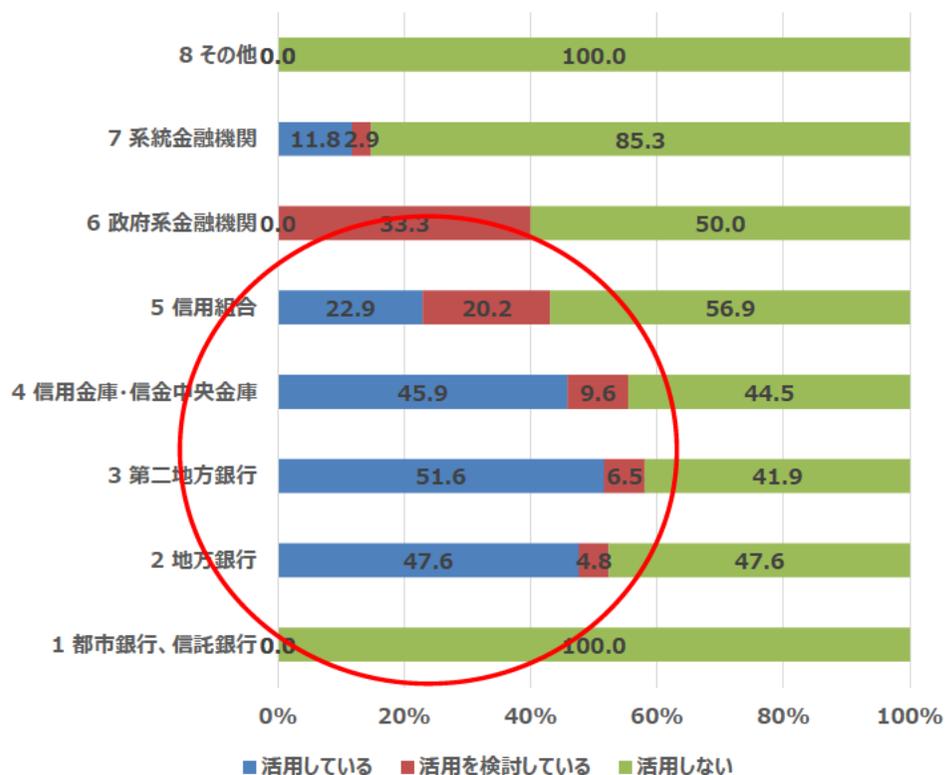


図4. ローカルベンチマークの活用状況 (業態別)



## 金融機関におけるローカルベンチマークの活用状況②

- 活用目的としては「事業性評価の入口として活用している」(81.0%)が最多で、「企業との対話のツールとして活用している」(72.9%)という回答も多かった。
- 活用している金融機関の中で、活用方法については「ローカルベンチマークをそのまま活用している」(62.4%)が最多となった。また、支援機関との共有状況は「共有されていない」(64.5%)が最多となった。

図5. ローカルベンチマークの活用目的 (%)

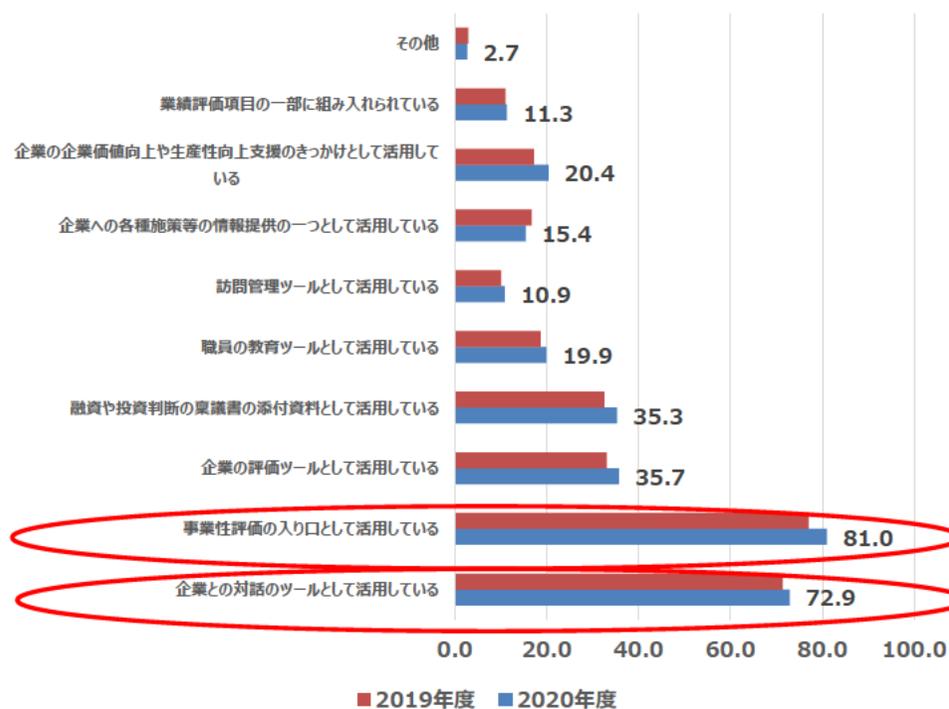
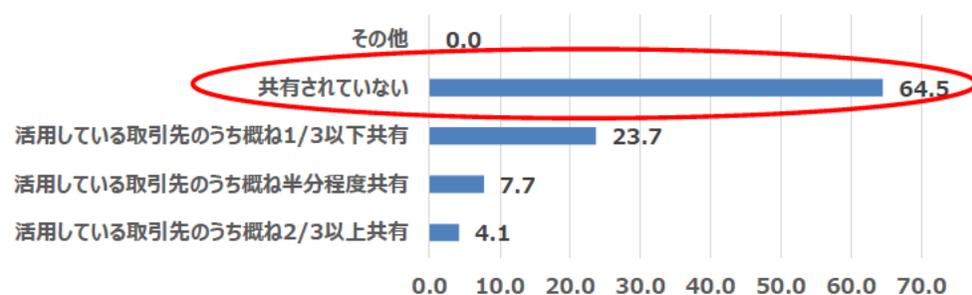


図6. ローカルベンチマークの活用方法 (%)



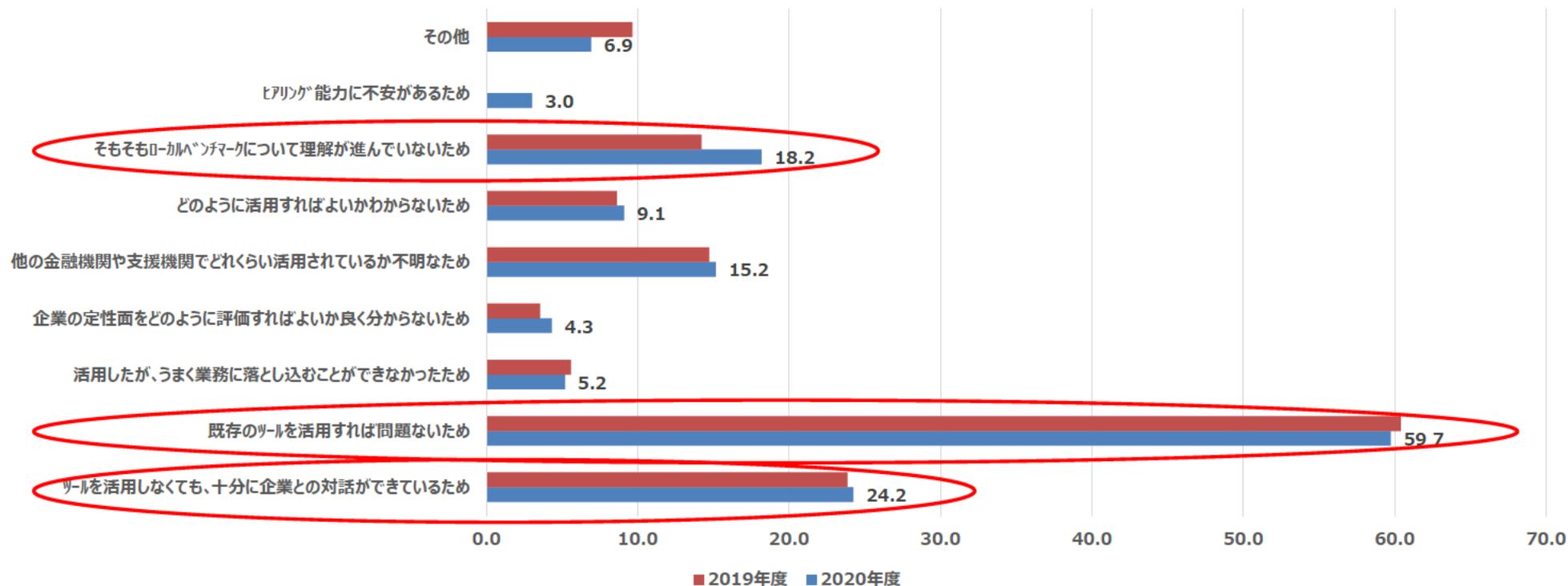
図7. ローカルベンチマークの支援機関との共有状況 (%)



## 金融機関におけるローカルベンチマークの活用状況③

- ローカルベンチマークを「活用しない」と回答した金融機関のうち、活用しない理由については「既存のツールを活用すれば問題ない」(59.7%)が過半数をしめ、「ツールを活用しなくても、十分に企業と対話できている」(24.2%)、「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」(18.2%)となった。

図8. ローカルベンチマークを活用しない理由 (%)



# 金融機関における独自の事業性評価シートの活用状況

- 金融機関独自の事業性評価シートについては「活用している」（69.9%）が最多。
- 事業性評価シートの作成においては「企業には掲示していない」（55.1%）が最多、次いで「企業に提示している」（25.3%）が多かった。

図9. 事業性評価シートの活用状況 (%)

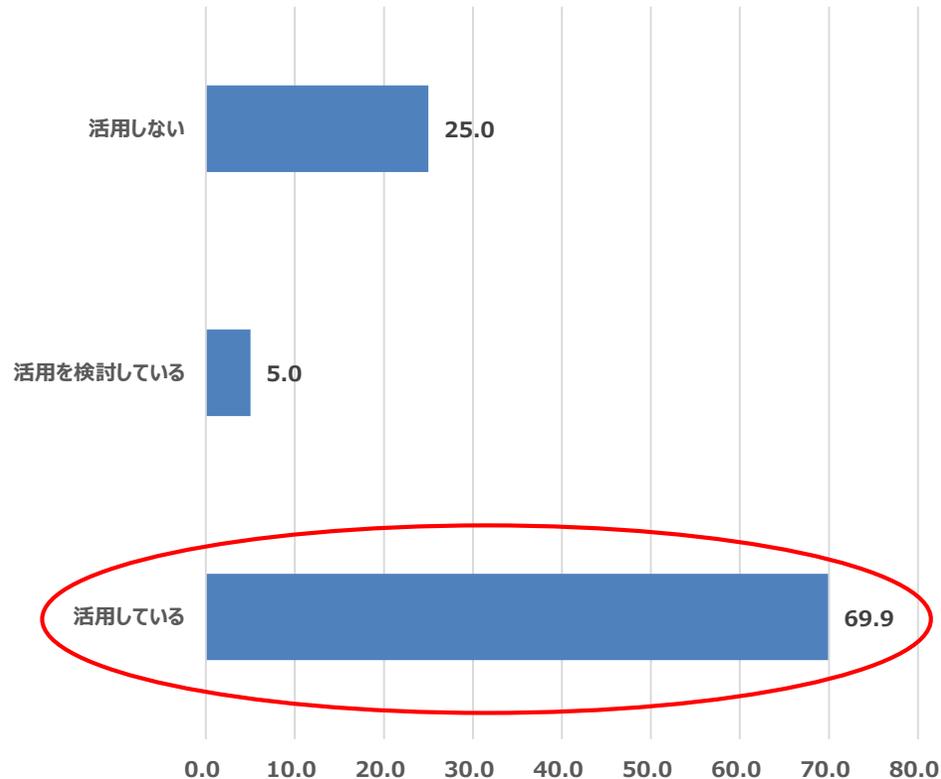
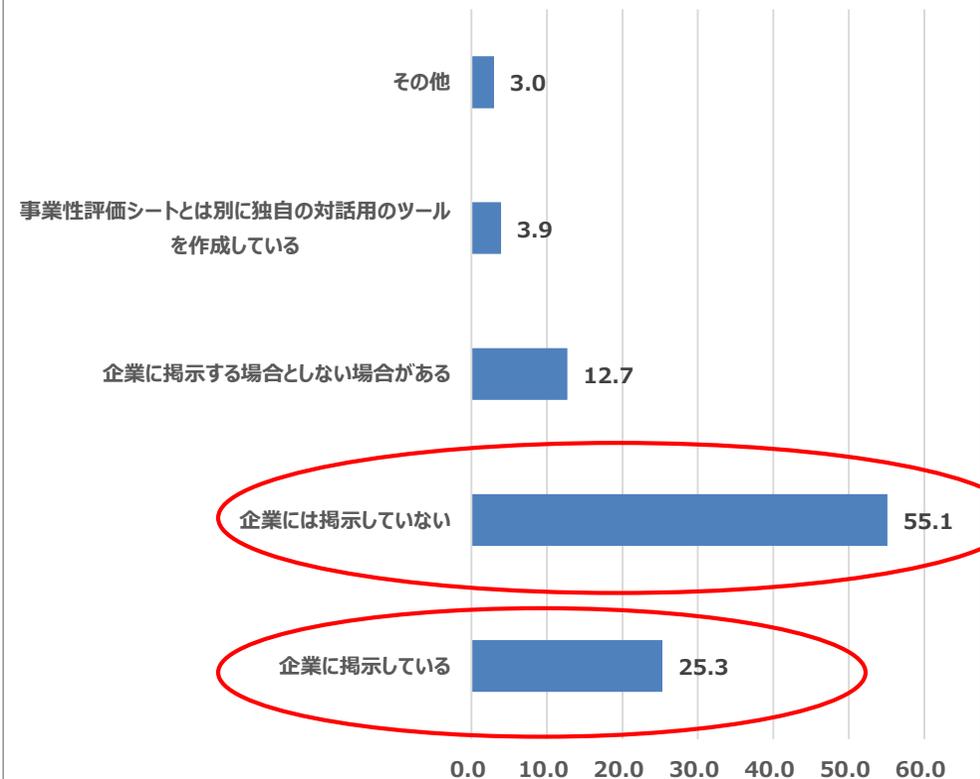


図10. 事業性評価シートの掲示状況 (%)



# ローカルベンチマークの普及拡大に向けたこれまでの取組

## 「ローカルベンチマーク活用戦略会議」

「ローカルベンチマーク活用戦略会議」を10回開催し、メンバーである金融機関、支援機関、中小企業関連等の各種団体、有識者、土業関係が中心となった普及活動やそれら関係者に加え、オブザーバーである関係省庁とともに、ローカルベンチマークの普及拡大に向けた取組や改善に向けた議論を行ってきている。

前回会議では、これまで支援機関を通じての普及アプローチを重視してきた経緯もあって、支援機関におけるローカルベンチマークの認知度は相応に上がっていることを示した。他方、中小企業の認知度は低く、今後は企業向けへの普及アプローチも取っていくべきであることを提言。企業が取り組みやすいような仕掛け作りとして、中小企業施策との連携強化等を目標とした。

### 金融機関における取組

- ・ 事業性評価シートをロカベンを基に作成
- ・ ロカベンを活用した人材育成
- ・ ロカベンでの対話を入口として融資等に繋がった実績
- ・ 金融仲介機能のベンチマークの項目としてロカベンを設定
- ・ 表彰制度や評価基準への組み込み

### 支援機関等における取組

- ・ 経営指導員向けの研修での周知やHPへの掲示
- ・ 地域金融機関の職員を対象としたロカベンを含む研修の実施
- ・ ミラサポの持続化補助金申請時の現状分析で、経営指導員がロカベンを活用
- ・ 中小企業団体による若手経営者向け企業独自のロカベン活用セミナーを実施

### 土業における取組

- ・ 会計システムにロカベンを実装
- ・ 事業承継や金融機関との連携においてロカベンを活用
- ・ 中小企業等経営強化法の申請（経営力向上計画）策定にロカベンを活用
- ・ 中小企業診断士の更新時に受講する研修メニューへの組み込み
- ・ 全国会議でチラシ等を用いた周知

### 政府における取組

- ・ 金融仲介機能のベンチマークでの活用
- ・ 中小企業等経営強化法、事業承継ガイドライン、RESAS、プレ405事業、地域未来投資促進法等との連携
- ・ IT導入補助金における要件化
- ・ 経営者保証ガイドライン、経営デザインシートとの連携
- ・ 民間サービスとの連携
- ・ 中小企業支援プラットフォームとの連携

# <令和2年度委託事業> ガイドブック（企業編／支援機関編）を作成

- 有識者による検討会を計6回開催し、ローカルベンチマークの普及・促進に向けて、①企業、②支援機関を対象としたガイドブックを作成。
- ①企業編は、今までロカベンに取り組んだことのない企業であっても、ロカベンを活用して、自社の現状分析ができるよう作成。②支援機関編は、企業との対話に慣れていない支援機関であっても、ロカベンを活用して、企業の強み・弱み等の非財務情報を深掘りできるよう作成。
- 今後は、ガイドブックを活用し、企業・支援機関向けの研修やセミナーを実施していくことを検討中。

## 検討会メンバー一覧

### 【委員】

及川 朗	マネジメントラボブリーズ 代表
沖 宗玄	但陽信用金庫 事業所営業推進部 事業サポート課 課長
菊池 禎哉	株式会社東北銀行 支店統括部 部長
黒澤 元国	秩父商工会議所 中小企業相談所 所長
沼賀 拓也	高崎信用金庫 地域サポート部 地域活性化推進室 課長代理
水野 浩児	追手門学院大学 経営学部長 教授
森下 勉	有限会社ツトム経営研究所 所長
柳 直仁	有限会社ヤナギオートサービス 代表取締役
若狭 清史	一般社団法人日本事業継続支援機構 専務理事
渡辺 直	岐阜県信用保証協会 企業支援部 部長

### 【オブザーバー】

河原 万千子	公認会計士、税理士
五味田 匡功	一般社団法人日本事業継続支援機構 常務理事
森 俊彦	一般社団法人日本金融人材育成協会 会長

### 【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 データソリューション企画部 政策支援課

## ①ガイドブック（企業編）



目 次	
1. はじめに	02
2. ロカベンとは何ぞや？	03
3. 本ガイドブックの目的・効果	04
(1) はじめの言葉	04
(2) 本ガイドブックの目的	04
(3) 本ガイドブックの活用方法	04
4. はじめの言葉	05
(1) はじめの言葉	05
(2) はじめの言葉	05
(3) はじめの言葉	05
(4) はじめの言葉	05
(5) はじめの言葉	05
(6) はじめの言葉	05
(7) はじめの言葉	05
(8) はじめの言葉	05
(9) はじめの言葉	05
(10) はじめの言葉	05
(11) はじめの言葉	05
(12) はじめの言葉	05
(13) はじめの言葉	05
(14) はじめの言葉	05
(15) はじめの言葉	05
(16) はじめの言葉	05
(17) はじめの言葉	05
(18) はじめの言葉	05
(19) はじめの言葉	05
(20) はじめの言葉	05

## ②ガイドブック（支援機関編）



目 次	
1. はじめに	02
2. ロカベンとは何ぞや？	03
(1) はじめの言葉	03
(2) はじめの言葉	03
(3) はじめの言葉	03
3. 本ガイドブックの目的・効果	04
(1) はじめの言葉	04
(2) はじめの言葉	04
(3) はじめの言葉	04
4. はじめの言葉	05
(1) はじめの言葉	05
(2) はじめの言葉	05
(3) はじめの言葉	05
(4) はじめの言葉	05
(5) はじめの言葉	05
(6) はじめの言葉	05
(7) はじめの言葉	05
(8) はじめの言葉	05
(9) はじめの言葉	05
(10) はじめの言葉	05
(11) はじめの言葉	05
(12) はじめの言葉	05
(13) はじめの言葉	05
(14) はじめの言葉	05
(15) はじめの言葉	05
(16) はじめの言葉	05
(17) はじめの言葉	05
(18) はじめの言葉	05
(19) はじめの言葉	05
(20) はじめの言葉	05

（委託先：株式会社帝国データバンク）

# <令和2年度委託事業> ミラサポplusの改修

- ミラサポplusは開設当初より法人マイページに「活動レポート（ローカルベンチマーク）」が搭載されていたが、今般、企業経営者自ら取り組みやすいよう、企業情報の記入方法の改修を実施。具体的には、非財務情報について選択型の質問を設けるなどしている。
- ミラサポplus上の「活動レポート（ローカルベンチマーク）」を「健康診断（＝ロカベンシート）」の前段階である「問診票」と位置づけ。事前に企業経営者自らがミラサポplus上で現状分析を行っておくステップを設けることで、対話フェーズへのスムーズな移行に繋がることが期待される。
- また、経営者と対話者となる支援機関などとの目線合わせを可能とするために、非財務シートを任意の相手に共有できる「共有機能」を実装。経営者の自己分析を共有することで、対話にかかるコストを削減し、より質の高い対話を目指せるのではないかと期待される。

## ①各質問項目をモーダルウィンドウで表示（モーダル入力は初回のみ可能）

選択肢：Yes/Noなど  
簡単な質問を表示

深堀りたい経営者向けに  
自由記述欄も表示



全て解答後

## ②自由記述欄に反映（以後は自由記述欄にて修正）

初回に選んだ選択肢を、各項目の自由記述欄に  
一定の形式のテキストで反映  
自分の言葉での書き足し・修正など編集可能



共有

## ③任意の相手への共有が可能

※共有相手はミラサポplusの会員に限る

共有相手のメールアドレスを入力  
支援機関など他者への共有が可能



# <施策連携> 事業再構築補助金

- 事業再構築補助金では、ロカベン<sup>®</sup>の財務分析（6指標の算出）に必要な財務項目（売上高等、ただし直近1期分）の提出が申請要件となっており、提出の際にはミラサポplusを活用。
- 申請要件である直近の財務情報に加えて、同項目を過去2期分もミラサポplus上に入力することで、「活動レポート（ローカルベンチマーク）」のレーダーチャート（財務分析結果）が作成可能。

## 【事業再構築補助金 公募要領（第2回）抜粋】

## 【ミラサポplus「電子申請サポート」画面 抜粋】

### <添付書類 ファイル名確認シート>

分類番号	提出（添付）書類	ファイル名
5.	経済産業省ミラサポ plus「電子申請サポート」により作成した事業財務情報	<p>・事業財務情報（事業者名）</p> <p>(※) 「中小企業向け補助金・総合支援サイト ミラサポplus (<a href="https://mirasapo-plus.go.jp/">https://mirasapo-plus.go.jp/</a>)」の会員登録が必要です。G Biz1Dプライムアカウント又は暫定プライムアカウントでログインし、「電子申請サポート」の「事業財務情報」を入力してください。<u>赤いアスタリスク(*)が付いた項目が必須項目です。</u></p> <p>(※) 入力・保存後の、「事業財務情報」画面をブラウザの印刷機能でPDF出力し、ご提出ください。</p> <p>(※) <a href="#">ミラサポplusで解説動画が公開されておりますので、ご参照ください。</a></p>

・「中小企業向け補助金 総合支援サイト ミラサポ plus」(<https://mirasapo-plus.go.jp/>)の「電子申請サポート」で事業財務情報を作成の上、ブラウザの印刷機能でPDF出力し、提出していただきます。（事業財務情報の項目は、ローカルベンチマークのレーダーチャート6指標を参考としているものです）

（参考）[ミラサポ plus により電子申請サポートの作成を行うにはミラサポ plus での財務情報の管理方法 \(Youtube\)](#)

# <施策連携> 伴走支援型特別保証制度 ～令和3年4月より開始～

- 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業が、早期に経営改善に取り組み、ポストコロナ時代への対応を進めていくための支援制度。
- 「経営行動計画書の作成」や「金融機関による継続的な伴走支援」等が申請要件となっている。
- 経営行動計画書に記載する財務指標は、ロカベンの財務分析における6指標となっており、また、「現状認識」の欄については、ロカベンの非財務シートによる代替が可能となっていることから、金融機関が中小企業等を伴走支援する際にロカベンを活用するといったケースも見込まれる。

## 2. 現状認識 (※1)

No	項目	内容
①	事業概要	金属板の板金加工及びそれを用いた機械装置組み立てを行う。
②	外部環境	取引先の生産調整により、受注減少傾向。 当社の強みは、他社にできない顧客の要望を実現する技術力。
	事業の強み・弱み	弱みは、若手職員が定着しないことから、技能承継が進んでいない。
	(課題)	技能承継
③	経営状況	コロナの影響により、一時的に社株買戻を行ったことから株比率が低下。 現在、売上は回復しているが、一方で営業利益については減少、原因として～～～などの理由があげられる。
	財務状況	
	(課題)	利益率の改善

## 3. 財務分析

直近の決算期	令和〇年4月期			
①売上増加率(売上持続性)(%)	9.3	④EBITDA 有利子負債倍率(健全性)(倍)	0.4	
②営業利益率(収益性)(%)	3.1	⑤営業運転資本回転期間(効率性)(か月)	1.0	
③労働生産性(生産性)(千円)	571	⑥自己資本比率(安全性)(%)	27.1	

\*表中の財務指標はローカルベンチマークにおける6指標となります。(※2)

個人事業主の方は①②③のみ記載してください。

※1 「2. 現状認識」について、「ローカルベンチマーク」における非財務とアライングシートを作成している場合には、同シートの提出でも差し支えありません。ローカルベンチマークの概要については以下 URL または QR コードをご参照ください。

[https://www.met.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/sangyokinyu/locaben/](https://www.met.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/)

※2 ローカルベンチマークの算出方法及び各指標の意義は以下「6つの財務指標」の通りです。

### (参考)財務分析の視点 ～6つの財務指標～

#### ①売上増加率

【計算式】=(売上高/前年度売上高)-1

【意義】キャッシュフローの源泉である売上高の増減率を確認することが可能であるとともに、事業者の成長ステージを判断するのに有用な指標です。

#### ②営業利益率

【計算式】=営業利益/売上高

【意義】本業の収益性を図る重要な指標であり、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です。

#### ③労働生産性

【計算式】=営業利益/従業員数

【意義】従業員1人当たりが獲得する営業利益を示すものであり、成長力、競争力等を評価する指標です。

#### ④EBITDA 有利子負債倍率

【計算式】=(借入金-現預金)/(営業利益+減価償却費)

【意義】(営業利益+減価償却費)の部分は営業キャッシュフローを簡易的に示すもので、有利子負債と当該営業キャッシュフローを比較しているため、倍率が低いほど返済能力があることを示す指標です。

#### ⑤営業運転資本回転期間

【計算式】=(売上債権+棚卸資産-買入債務)/月商

【意義】営業運転資金とは、販売・提供した商品・サービスの売上債権を回収するまでに必要となる資金を示すものです。過去の値と比較することで、売上増減と比べた営業運転資金の増減を計測することができます。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です。

#### ⑥自己資本比率

【計算式】=純資産/総資産

【意義】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し、安全性分析の最も基本的な指標です。

(参考) 中小企業庁HPの「経営行動計画書」のサンプル より一部抜粋

# <施策連携> 中小企業白書・小規模白書における取組紹介

- 小規模企業白書（2020年版）、中小企業白書（2021年版）にてローカルベンチマークの取組事例を特集しており、「現状把握の重要性」が取り上げられている。

## 小規模企業白書（2020年版） 草津商工会議所の事例・ローカルベンチマークのコラム

### 事例 事例3-2-1：草津商工会議所

「自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、  
入念な現状分析に基づく効果的な支援を推進する商工会議所」

滋賀県草津市の草津商工会議所（会員数1518事業所、2020年2月時点）は、自ら考え行動できる事業者の育成を目指し、経営計画などの策定及び運用を促すことと併せて、経営計画の進捗状況を定期的に把握し、必要に応じて個別支援を行う。2015年に上記

社は、かねてより経営の安定化に課題を抱えていた。同社の藤田康樹社長は、客観的なアドバイスを求めて同会議所に相談したところ、2015年に上記

**ロカベンを活用した現状分析に基づき伴走支援を行い、  
小規模事業者の経営改善を実現した事例**

立っているという。また、事業者の強みを棚卸しするため、中小企業診断士などの専門家も交えたワークショップを開催するなど、入念な現状分析を実施している。これは、当初に十分な現状分析を行うことにより、支援側の事業者への理解が深まり、有効な支援方針の検討に役立ち、事業者側においても支援方針への納得感が得られやすくなるメリットもあり、ひいては円滑な支援の実施にもつながっている。

こうした入念な現状分析に基づく効果的な伴走型支援を受け、経営改善に成功した例として、藤田工務店株式会社（従業員4名、資本金1,000万円）がある。創業30余年の地元密着型の工務店である同

の配布を行う期票を合せて、藤田社長の取り強い計画実行の末、新築に11月のリフォーム受注の獲得に成功し、2年後の伴走型支援終了時点では、開始時と比べて3割増加した。「作成した事業計画に、実績を確実に管理する社内体制を整えたことが一つの成果」と藤田社長は支援の効果を感じる。

同社の支援にも携わる同会議所の専任職員は、「小規模事業者が継続的に発展していくためには、自ら能動的に行動していく姿勢が必要と考えている。まず一歩目の行動が分からない事業者の方には、商工会議所を世界活用してもらい、事業発展のきっかけをつかんでもらいたい」と語る。



藤田康樹社長



強みを棚卸しの様子

4 企業の経営計画の進捗、いかに「継続的」に行うツールとして、企業の経営者や専任職員・支援機関間の、企業の実態を把握し、両方の利益を確保するための具体的な取り組み。

### コラム 3-2-2 「経営の見える化」ツール：ローカルベンチマーク

1. ローカルベンチマーク策定の背景  
「日本再興戦略 改訂2015」において、「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、通称：ロカベン）」の策定が盛り込まれた。ローカルベンチマークは、中小企業・小規模事業者を中心とした地域に特化した企業の経営者等と支援機関、金融機関との対話を通じた入口となることを企図して、分かりやすく、使いやすい現状分析のための「ツール（道具）」として、2016年に策定された。現在では中小企業施策との連携を図るなどして、中小企業・小規模事業者や支援機関などへの浸透に向けた取組が実施されている。

**ロカベンの概要や  
活用効果等の紹介**

#### コラム3-2-2① 財務情報シートと非財務情報シート

## 中小企業白書（2021年版） 高崎信用金庫の事例

### 事例2-1-13：高崎信用金庫 「ローカルベンチマークを活用し、 企業の経営課題の発見と解決に取り組む金融機関」

所在地：群馬県高崎市

#### 顧客企業を支援するためにロカベンが有効であると判断

群馬県高崎市の高崎信用金庫は、地域の中小企業や小規模事業者を支援するに当たって、2016年から独自の事業計画策定支援ツール「ローカルベンチマーク」を開発し、顧客企業への活用を推進している。このツールは、顧客企業の経営者等と支援機関、金融機関との対話を通じた現状分析のための「ツール（道具）」として、2016年に策定された。現在では中小企業施策との連携を図るなどして、中小企業・小規模事業者や支援機関などへの浸透に向けた取組が実施されている。

**ロカベンを、「事業性評価」のみならず、「人材育成」や「外部機関との連携」にも活用している事例**

高崎信用金庫は、地域の中小企業や小規模事業者を支援するに当たって、2016年から独自の事業計画策定支援ツール「ローカルベンチマーク」を開発し、顧客企業への活用を推進している。このツールは、顧客企業の経営者等と支援機関、金融機関との対話を通じた現状分析のための「ツール（道具）」として、2016年に策定された。現在では中小企業施策との連携を図るなどして、中小企業・小規模事業者や支援機関などへの浸透に向けた取組が実施されている。

#### 顧客との経営課題発見と中核的な人材育成の場にも活用

ロカベンを活用した事業性評価の取組を始めて以降、事業性評価を活用した融資件数及び融資金額が増加。また、顧客企業の本来に踏み込んだ対話ができるようになったことで、顧客企業からの信頼が向上し、経営課題の件数も増加している。さらに、同信金庫内での人材育成研修、経営相談サービスによる取組企業支援などを通じて、顧客企業の悩みや課題を把握するためのヒアリングや事業性評価を行うための採利能力の向上が図られた。「ロカベンは顧客企業と目標を合わせる上で優れたツール。その裏返しで、ヒアリング項目を定めることが目的化しないよう注意も必要。ロカベンの特性をうまく利用して顧客企業への伴走型支援を更に強化していきたい」と地域サポート部地域活性化推進室の沼賀祐也課長代理は語る。



高崎信用金庫外観 顧客社印刷所「化粧品開発」出張の様子 顧客社印刷所工場内

1 一般社団法人群馬県中小企業診断士協会と連携した「たかしん-日経経営相談サービス」と、株式会社船井総合研究所と連携した「たかしん-日経経営相談サービス」がある。

# <施策連携> 経営デザインシート（内閣府）

- 内閣府が令和3年4月に公表した「価値デザイン経営の普及に向けた基本指針」において、経営デザインシートとローカルベンチマークの連携について記載。

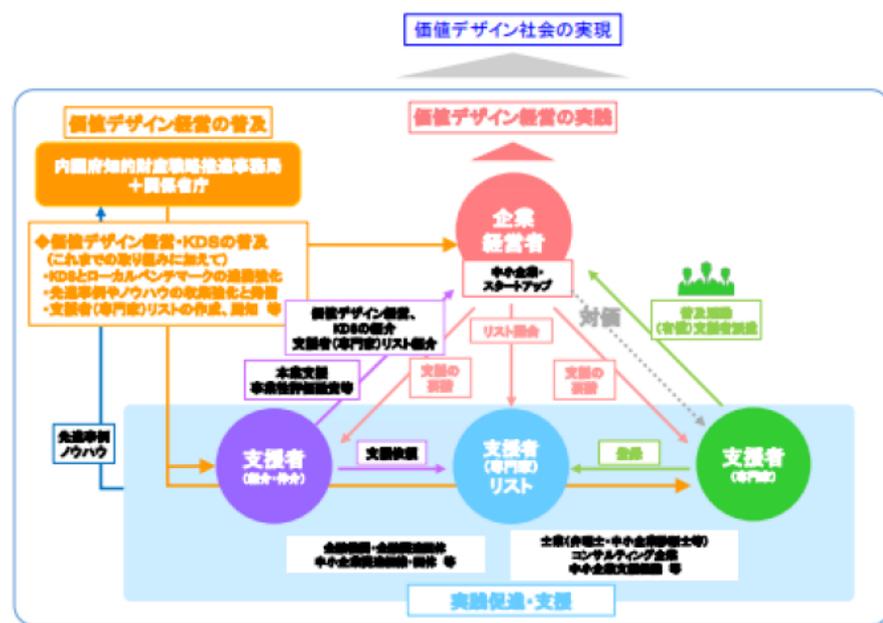


図12 中小企業・スタートアップ向け普及実践エコシステム（普及実践活動の強化）

- 関係省庁（経済産業省（特許庁・中小企業庁）、金融庁）
  - ・ 「価値デザイン経営の普及実践。経営デザインシートの利活用促進」への連携・協力。
  - ・ （経済産業省）イベントや事例報告等を通じた、経営デザインシートの普及への引き続きの協力。ローカルベンチマークと経営デザインシート双方の特徴を活かした両ツールの活用の促進（連携強化）。
  - ・ （金融庁）イベントや事例報告等を通じた、経営デザインシートの普及への引き続きの協力。

（参考）「価値デザイン経営の普及に向けた基本指針」より抜粋

# ニューノーマルに向けた現状把握の重要性

- これまでローカルベンチマークの活用としては、事業承継など差し迫った経営課題を抱える企業等に対してモデル事業を実施してきた経緯。
- もっとも、感染症流行下の経営環境の変化は全ての事業者に関わる共通の課題であり、現状把握の重要性をあらゆる事業者に推進していくことが肝要。
- 感染症流行下の劇的な経営環境の変化によって、販路開拓・新事業創出などに取組む企業が規模を問わず増えているが、**まずは自社の現状把握（特に非財務項目）を行い、自社のリソースや外部環境等を十分に認識してから、ニューノーマルに向けた経営戦略を新たに立て、レジリエンスの強化（中小企業の足腰の強化）に繋げることが重要。**

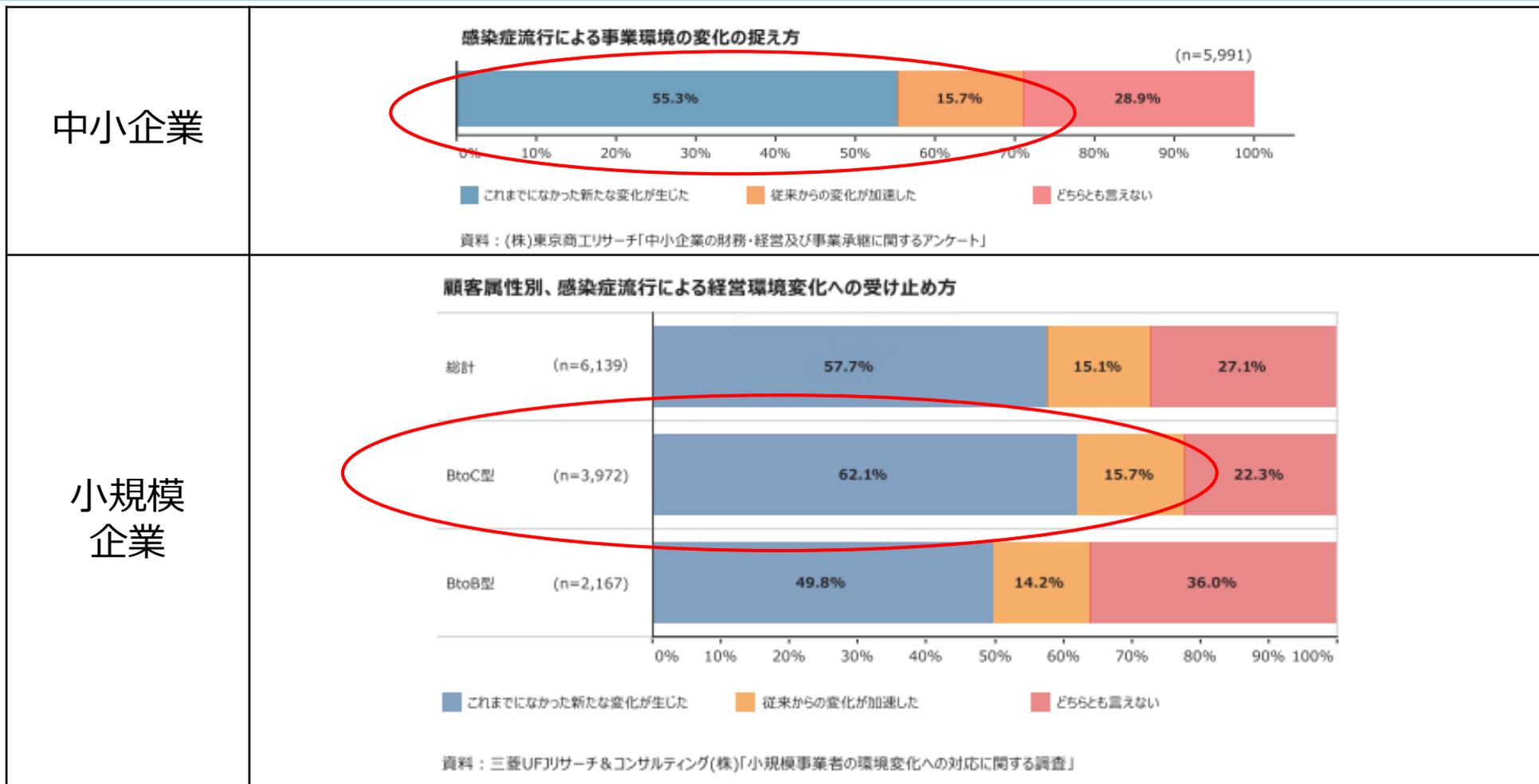


ローカルベンチマークを活用することで、支援機関とともに、財務の状態把握に加えて、非財務情報の現状も把握し、実態に即した経営計画の見直し・実行に繋げることが肝要



## <参考> 中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境の変化

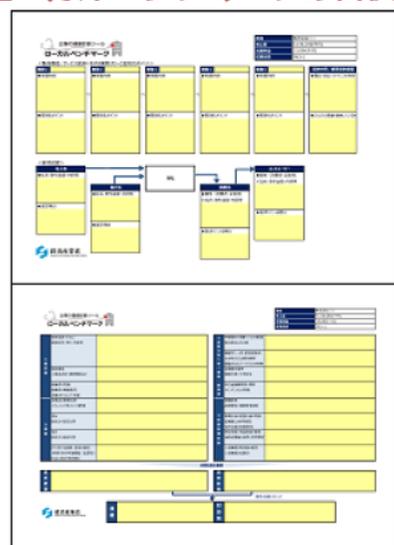
- 感染症流行による事業環境の変化については、多くの事業者（特にBtoC型の小規模企業）が感じ取っている。
- 従来からの変化が加速したと捉えている企業もあり、個々の企業に合わせた丁寧な支援が必要。



# 「企業経営の現状把握」の習慣化

- 小規模企業白書（2020年度版）では、下図のような「経営課題の解決プロセス」を図式化しており、計画策定の前に現状把握を行う必要性を論じている。さらには「単に経営計画を策定するだけでは不十分。外部支援も有効に活用し、計画に基づくPDCAサイクルを回していくことが重要」であると記載。
- 現状把握と計画運用は密接に連携しており、現状把握を計画運用に役立てること、さらには計画運用後に現状把握を行ってまた新たな計画を策定するなど、支援機関等も活用しながら、企業経営の現状把握を習慣化しつつ、さらなるレジリエンスの強化（中小企業の足腰の強化）に繋げることが望ましい。

## ローカルベンチマークの習慣化



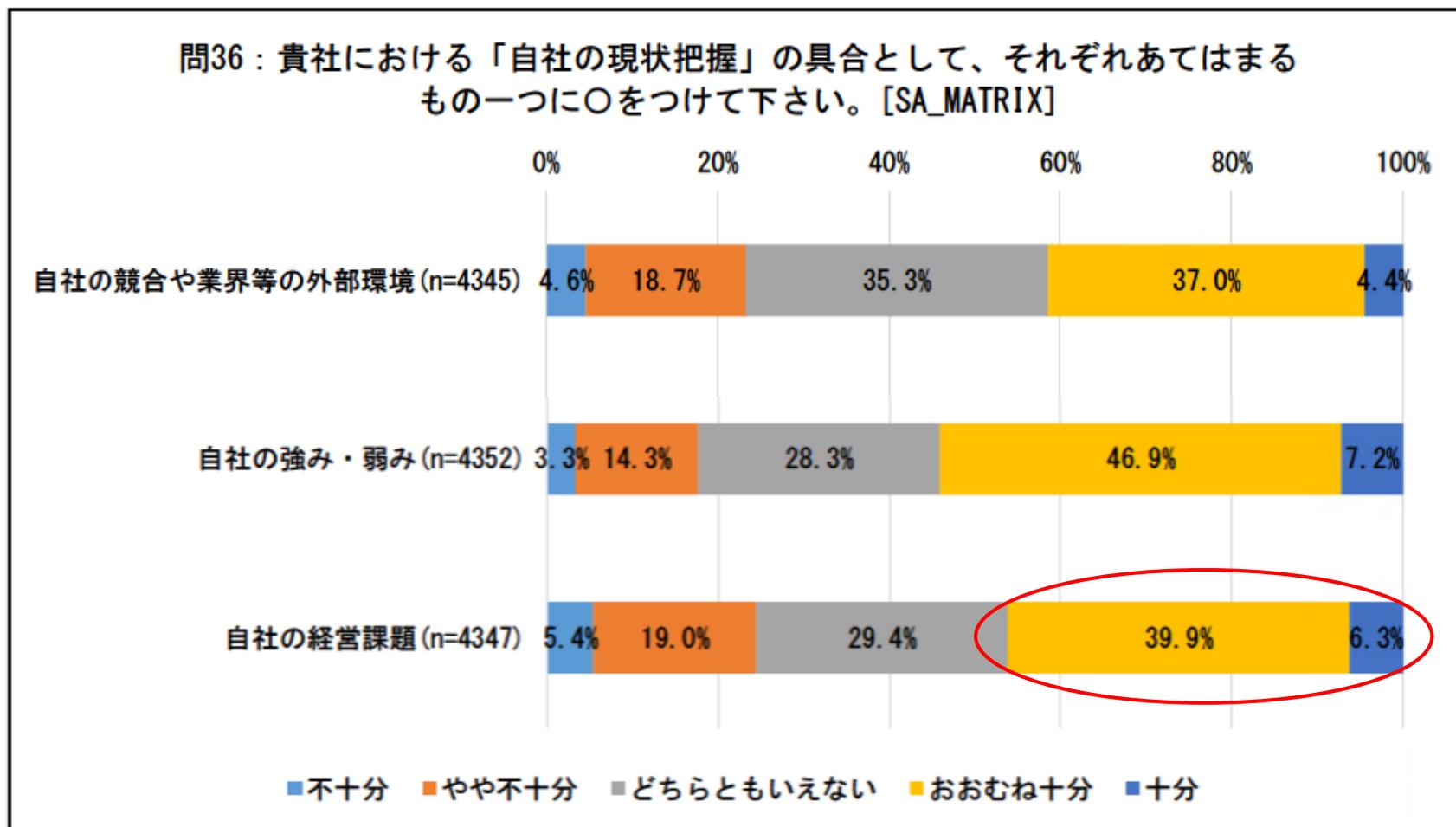
## 「経営課題解決のプロセス」



# 中小企業の現状把握の状況

- 中小企業庁が実施したアンケートにおいて、自社の経営課題について「現状把握」を実践できている企業は、半数にも満たないという調査結果がある。

図表 1.1.43 自社の現状把握状況



# 中小企業の課題解決状況

- 中小企業が重要だと考える経営課題分野と、支援機関が対応している分野との間に、一定の差違が認められる。
- 財務部分は支援機関による十分な対応が行われているが、**非財務部分（特に営業・販路開拓や人材）**において支援機関による対応が不足しており、**中小企業者と支援機関による現状把握・対話促進が急務ではないか。**

図表 1.3.51 中小企業が重要と考える経営課題分野と支援機関が対応可能な分野の比較

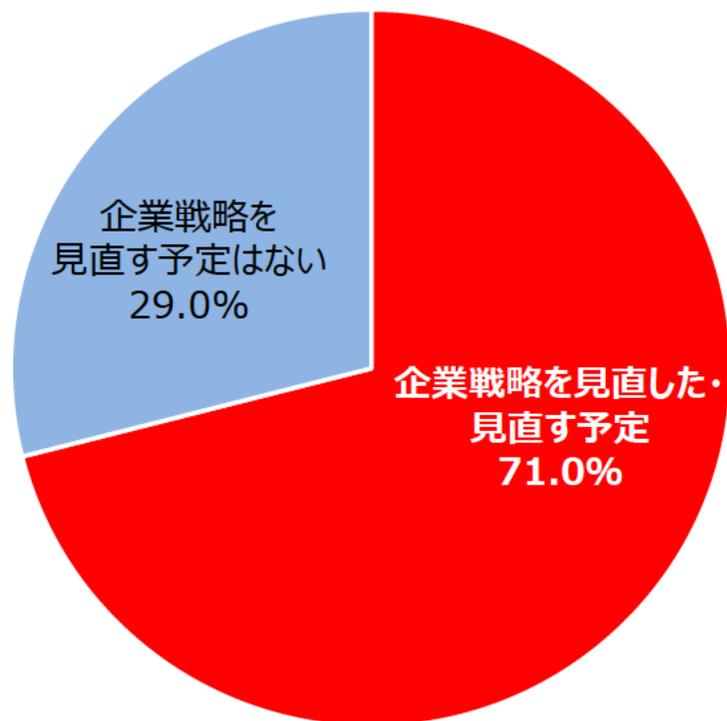


## <参考> ウィズ・コロナ、ポスト・コロナの企業戦略

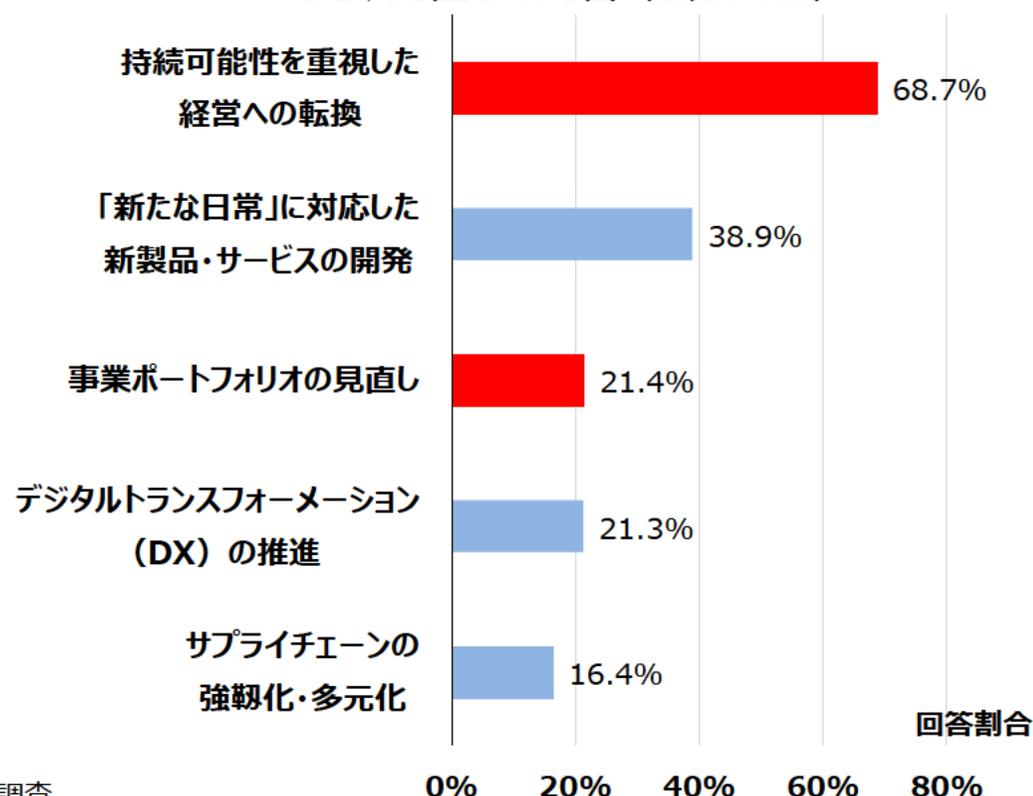
- 日本企業に対するアンケート調査によると、ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを見据え、「企業戦略を見直した」又は「見直す予定がある」と回答した企業は71%。
- 見直しの内容としては、「持続可能性を重視した経営への転換」が69%と最も多い。

### ウィズ・コロナ、ポスト・コロナを見据えた企業戦略の見直し

企業戦略の見直しの有無



うち、見直しの内容（上位3項目）



(注) 2020年6月29日-7月8日において、企業を対象に実施したアンケート調査。

「ウィズコロナ、アフターコロナを見据え、貴社ではどのような企業戦略の見直しを行う予定ですか？または行いましたか？」との質問に対する回答割合（回答数13,184社）。

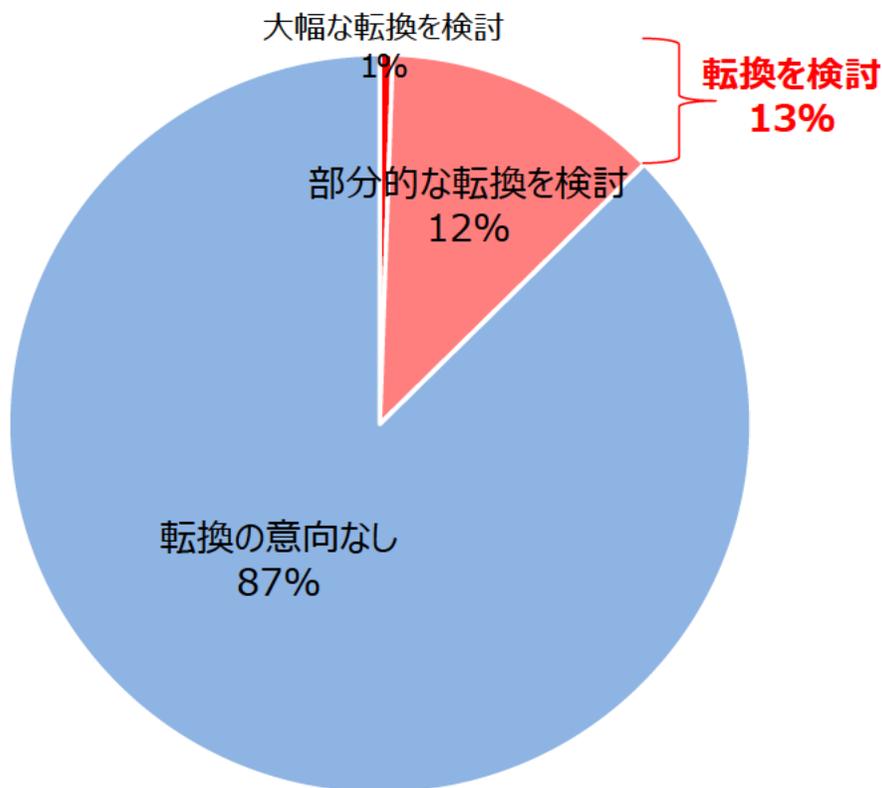
(出所) 未来投資会議（第42回）資料抜粋

## <参考> 業種・業態の転換を検討する企業の割合

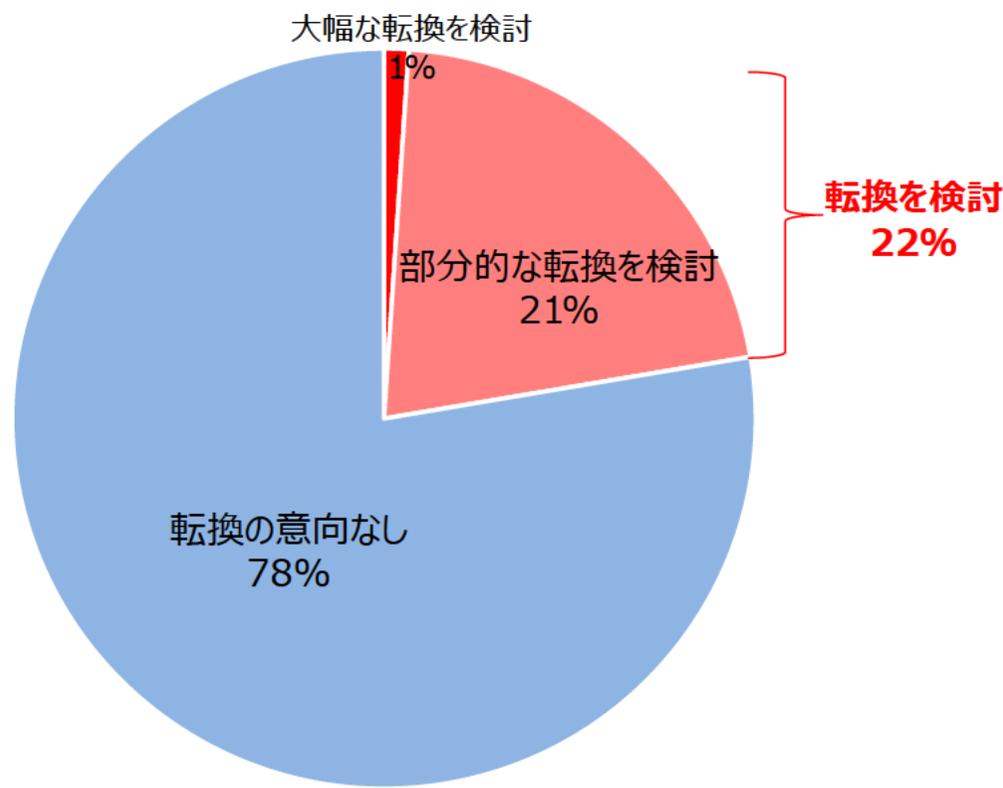
- 感染拡大をきっかけに、業種・業態の転換を検討する中小企業は22%まで及んでいる。

### 業種・業態の転換を検討する企業の割合

#### 大企業（資本金1億円以上）



#### 中小企業（資本金1億円未満）



(注) 全国の大企業、中小企業を対象としたアンケート調査（2020年10月5日～12日にインターネットでアンケートを実施）。  
「コロナ禍をきっかけとした、「業種・業態の転換」のご意向は次のうちどれですか？」との質問への回答割合（回答数 大企業：1,801社、中小企業：9,767社）  
(出所) 東京商工リサーチ「第9回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」（10月20日公表）を基に作成。

# 第11回ローカルベンチマーク活用戦略会議

- 支援機関および企業向け普及を目指し、様々な施策を行ってきたところだが、この間、感染症流行の長期化と合わせて、従来からの課題もあり、急激に経営環境が大幅に変化している。
- 今回会議では、企業への普及を含めたさらなる環境整備のための具体的取組や経営状況の現状把握の重要性についての説明を行い、今後の具体的なアクションについてのご意見を伺いたい。

## 現状（コロナ禍における現状把握の重要性）

- ・新型コロナウイルス感染症の影響で、企業の経営環境や資金繰り状況が急激に変化し、将来の不確実性が高まっている時代。企業は、コロナ禍やその後の「ニューノーマル」の時代においても、事業の継続や事業の再構築の観点からも現在の事業計画や資金繰り対策が適切かを振り返る機会が必要であり、「現状把握」の重要性が高まっている。
- ・そして、「現状把握」を習慣づけることは、経営の足腰強化に結びつくことから、企業は「現状把握の習慣化」を目指すべき。
- ・そのためのツールとして、ローカルベンチマーク（特に企業がどのような強みをもつかの非財務部分）の活用を推進する必要がある。

## 普及のための施策

### ローカルベンチマークガイドブックの作成

共通言語として同じ目線で対話を行うことができるように、  
①企業向け ②支援機関向けにガイドブックを作成



### ミラサポplus搭載のロカベン改修

- ・ミラサポplusに会社の情報とあわせてローカルベンチマーク（財務・非財務）の記載が可能に
- ・ミラサポ上のロカベンにて「経営者自ら付けられる問診票・セルフチェック」となるよう、経営者が一人でも記述しやすいよう改修



### 施策との連携

- ・複数の中小企業政策と連携し、ロカベン財務6指標の使用や、ロカベンによる提出資料代替可などを設定
- ・様々な施策と連携しているが、直近では【伴走型支援型特別保証制度】、【事業再構築補助金】と連携



## 経営環境の変化

新型コロナウイルス感染症

デジタル化 / グローバル化

人口減少、内需縮小、多様化

環境・エネルギー、SDGs/ESG

### 企業向け

現状把握の重要性を認識してもらった上で、政策ツールや支援機関を通じて企業に活用してもらうよう取組

### 今後のアプローチ

### 支援機関向け

企業が「現状把握の重要性」を認識し、「現状把握を習慣化」するためのサポートを実施、そのためのネットワークの構築

# 今後のローカルベンチマーク普及に向けた取組のイメージ

- 経済産業省では、①ローカルベンチマークガイドブックを活用した企業・支援機関向けの研修・セミナーの実施、②企業の課題対応型ローカルベンチマーク活用モデルの作成、③政策支援と連携した活用の促進

## ① ローカルベンチマークガイドブックを活用した企業・支援機関向けの研修・セミナー

- ・ローカルベンチマークを共通言語として対話を行うための目線合わせや実務的な対話手法を理解してもらう目的
- ・各地域の経産局や財務局のサポートのもと、各地域の支援機関（金融機関・支援団体等）への研修・セミナーを通じたネットワークの構築

## ② 企業の課題対応型ローカルベンチマーク活用モデルの作成

- ・コロナの影響で経営環境が急激に変化している状況において、しっかりと現状把握を行った上で企業が金融機関と対話し「資金調達」を行った事例や、ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、支援機関が事業再構築や新規事業のための「事業計画の策定」の支援を行った事例など、課題や目的別に作成
- ・東北経済産業局にて金融機関と連携し、企業を複数回訪問し経営課題をヒアリングから聞き出すためローカルベンチマークを活用した事例や、支援機関と連携し企業に専門家を派遣するモデル事業の取組等を各地域においても実施できるよう推進

## ③ 政策支援と連携した活用の促進

- ・企業がミラサポplusにて自らローカルベンチマークによる現状把握を行い、定常的にメモ帳代わりに活用し、支援機関等へ共有し対話を行うことで持続的な支援につながったデジタル活用事例の収集
- ・伴走支援型特別保証制度などの、連携する中小企業施策にて、中小企業が支援機関とローカルベンチマークを活用した現状把握を行った上で事業計画等の策定を行い、中小企業への継続的な伴走支援を実施した事例の収集

# 本日も意見頂きたい事項

- ローカルベンチマークの普及・促進に向けた活動を進めていくにあたり、本日は下記問いに対して委員の皆様からご意見をいただきたい。

## 問①

各団体（業界）における、ローカルベンチマーク等を活用した、企業が経営状況の現状把握をするための取組や、現状把握をする際の課題についてお聞かせください。

## 問②

ローカルベンチマークを普及させていくための仕掛けづくり、「今後のローカルベンチマーク普及に向けた取組のイメージ（前ページ参照）」について、ご意見をお聞かせください。ご協力いただける項目があれば、併せてお聞かせください。

## 問③

さらなる活用促進のため、ローカルベンチマーク（項目やデザインなど）やロカベン活用ツール（ガイドブック、ミラサポplus上のロカベン、施策連携など）、あるいは新しく経済産業省として取り組むべきことなどに対して、ご意見やご要望をお聞かせください。