

第 11 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：令和 3 年 5 月 27 日（木） 10：00～12：00

場 所：WebEx 開催

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 事業推進部長
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
（代理出席： 矢作 達也 エグゼクティブ・ディレクター）
木戸口 昌己 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
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
（代理出席： 水田 潤志 調査企画部 副部長）
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 担当部長
今村 哲也 全国中小企業団体中央会 政策推進部 副部長
中沢 孝雄 中小企業基盤整備機構 事業承継・再生支援部 部長
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 （欠席）
森下 勉 有限会社ツトム経営研究所 所長
鈴木 信二 T K C 全国政経研究会 幹事長代理
半田 徹郎 株式会社栃木銀行 秘書室 東京事務所 調査役
河原 万千子 公認会計士・税理士
加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部長
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 一般社団法人日本金融人材育成協会 会長
井上 佳知 日本弁理士会 副会長
吉田 豊 株式会社みずほフィナンシャルグループ 与信企画部 次長
赤堀 昌利 株式会社横浜銀行 融資部 部長

【オブザーバー】

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
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 地域金融企画室
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 技術・経営革新課
経済産業省 中小企業庁 長官官房 デジタルトランスフォーメーション室

【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. 活用事例の紹介
 - (1) 日本事業継続支援機構による取組
 - (2) 東北経済産業局による取組
 - (3) 知的資産経営研究会 in Tohokuによる取組
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 | 事務局説明資料 |
| 資料4 | 日本事業継続支援機構説明資料 |
| 資料5 | 東北経済産業局説明資料 |
| 資料6 | 知的資産経営研究会 in Tohoku 説明資料 |

【討議】

・まず、問①に絡む課題認識の部分でございますが、先ほど経産省事務局の方からもコメントがありましたように、私もいろいろな中小企業や地方の企業から御相談を受ける中で、対象会社自身が課題を整理できていないことが多いと感じております。

恐らく②、③にも絡むのですが、御自身たちの会社の状況をうまく伝え切れないという状況があり、このローカルベンチマークなどがあることでしたり、こういう現状把握ですとか、業界の中で他社がどういうことをやっているのかということを知るためのツール等の認知がまだこれからかなという感じはしております。

それで、②のところ絡むのですが、今後の普及への取組イメージは、いずれも研修ですとか必要なことを是非やったほうが良いと思います。私が特に問題意識を感じていますが、企業へのアプローチ、地銀様から企業様、あるいは経産局様から企業様へといったように、企業に対してどうアプローチしていくかというところ。これを同時並行的に積極的にやられていくとよいのかなと思っています。

本来は対面でヒアリングをしたほうが良いとは思いますが、現在はコロナ下ですのでウェビナーなど、いろいろな多くの人に知ってもらうやり方なども増えてきていると思いますので、先ほど事例の中にもあったような新しい取組の類を今後積極的にやっていきたいという地域の二代目、次世代経営者に、うまくダイレクトに認知できるような勉強会ですとか研修会をより積極的にやっていくとよいのではと感じております。

金融機関様などの関係者はローカルベンチマークの座組に巻き込まれていると思うのですが、昨今は、コーポレート・トランスフォーメーションやデジタル化の流れの中で、地方企業に研修をやっているという事業者も割と多く、ウェブ形式等様々な媒体を使って地域企業の志ある人に研修プログラムを提供している例もありますので、そういった事業者とうまく連携をしていくとよいかと思えます。

・今般作成いただいたガイドブックは、ロカベンを活用する際の具体的なイメージが湧きやすい組立てになっていると思いますので、是非多くの方に目を通していただいて、活用につなげていただきたいと思います。

それから、活用事例集も作っていただいていたと思いますが、活用事例というのは数が幾らあってもいいと思いますので、例えば、ロカベン活用戦略会議でいつも、活用事例を幾つか御紹介頂いていますので、そういったものもどんどん足していって充実させていただきたいと感じました。

また、金融機関の活用状況のアンケートの中に、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先がかなりあると記載されています。カスタマイズは金融機関に限らず、ロカベンを利用している先においていろいろやられていると思いますが、そういった事例をもし御披露頂ける先があれば、集めて何かの形でまとめてもいいのかなと思います。

それぞれの金融機関のノウハウが入ったカスタマイズですとなかなか明かせないと思いますが、そうでなければ、活用事例としてですとか、あるいは、ロカベンを今後改良していく際の参考にもなりうると思えました。

それから、ポスト・コロナの時代になって、CRDのMCSSという経営支援ツールも今年に入ってから少しずつ利用が回復していますが、ロカベンについても例えば伴走支援型保証ですとか助成金や補助金で使用されている件数、あるいは、ミラサポplusの中でどれくらいの増加があったとか、そういった利用件数のイメージを示していただくことも認知の広がりにつながるかもしれないと思いますので、もし可能であれば、今後、検討して

いただければと思います。

・時間の関係もありますので、要点だけ。問③に関係してくることだと思っておりますが、ロカベンについて、企業の社長様への認知といたしますか、親しみやすくしていただく、あるいは敷居を低くするといったことが重要なのかなと今日もお聞きして感じた次第です。

このロカベンというのはどういうツールなのかということで、東北経済産業局さんの資料には、「自社の強みを見える化し業績向上につなげるツール」だと、非常にポジティブなことが書いてあります。

ただ、経済産業省さんのロカベンのページを見ると、「会社が病気になる前に」というキャッチフレーズが出てきて、これはある意味ネガティブな印象も与えるかと思うのですが、「病気になる前に」というキャッチフレーズも非常にキャッチーでいいと思うのですが、キャッチーだけに、ちょっとインパクトも強いかなという気もしてしまっていて、人というのはネガティブなことを言われると拒否反応を示す方もいらっしゃると思うので、このキャッチフレーズの使い方とか、あるいは、よりポジティブなキャッチフレーズがあってもいいかなと思っております。

・当金庫では、ロカベンのエッセンスをベースに事業性評価ツールとして「Vレポート」を活用しております。また、全国の営業担当がスキルを競い合う場として「Vレポ甲子園」というプレゼンの場を開催しています。「Vレポ甲子園」本戦出場は全国の営業担当者の7割となり、事業性評価のスキル向上に取り組んでまいりました。

足元では取引先との事業戦略共有の観点から、「Vレポート」に経営デザインシートのエッセンスなども組み込んでフォーマットを改編して取り組んでいます。クロスSWOT分析から取引先の強み・弱みを把握し、経営課題の抽出や今後の取組について取引先と対話していきます。その中で、経営のIT化や在庫管理の高度化、管理会計的アプローチの必要性等を議論しています。

DX推進の観点では、スタートアップ企業のご紹介なども行っています。

ロカベンの考え方の一層の浸透を考えると、やはり草の根でコツコツやっていくしかないと考えています。

引き続き取引先との対話を継続しながら事業性評価の取組を継続していきたいと思しますので、今後ともよろしくお願い申し上げます。

・商工会では、支援計画に基づいて経営計画の策定と、以前の現状分析等の支援をやっているわけですが、ローカルベンチマークにつきましては、我々の支援対象の多くが小規模企業ということもあって、ちょっとボリュームとして多いのかなというところが我々の現場ではなかなか使われていないということにつながっているのかなと思っております。

また、先ほどプレゼンを頂いた内容も聞かせていただくと、我々の支援の中であそこまでじっくり時間をかけて作り込みをやるという件数はどうしても限られてくるのかなという印象を受けております。

ただ、ロカベンがいいツールであるということは十分認識をしておりますので、ロカベンに合うような企業さんについては、我々は引き続き推奨していきたいなと思っております。

また、ミラサポplusのほうにロカベンを入れるツールをつくっていただいたことは非常に高く評価をしております。というのも、我々はいろいろな手段で経営計画をつくってお

りますが、事業者さんとの共有、更新、そしてフォローアップといったところでは、我々は人事異動もございますので、前にどういう支援をしたのかとか、どういう計画があったのかといったことを把握するということで、何か入れられる箱がないかなと思っていたので、ロカベンに入れられる企業の支援というのは少ないのが現状でございますが、国のほうでそういった箱を御用意頂いたことは大変評価しております。

・このロカベンですが、特に非財務の部分、会社のことを深く分析して、自社のことを理解していくツールとして非常によいものであると思っております、この普及に関して取り組んで頂くということに関し、経済産業省さんに感謝を申し上げたいと思います。業界としても、このロカベンに関する好事例等の普及に努めていきたいと思っております。

さらなる普及に関する経済産業省さんの取組について、基本的には異論はありません。欲を言うのであれば、企業の方に対して、特に非財務の部分、なぜこうしたところの理解が必要なのか、そういった本質的なことを企業の方に腹落ちしていただくことが重要ではないかと思っております。ロカベン普及の特効薬にはなりません、地道な取組が一番の近道ではないかなと思っておりますので、参考にしていただければ幸いです。

それともう1つ、ロカベンの財務分析の部分について、中堅企業には結構有効ですが、小規模な企業さんにはちょっとなじまないかなという意見もあります。その点、これから何かしら改善していただけるとありがたいと思っております。

一方、施策との連携についてですが、伴走支援型特別保証制度の重要性は非常に高まっているのですが、その制度を利用するために、ロカベンを使った経営行動計画書ですとか、財務分析の目標設定を必要とすることについてかなり負担になっているといった意見を聞いております。

そのほか、フォローアップを四半期ごとに行う必要がありますが、これは頻度が多すぎるという声も上がっています。

これからの制度改善と併せて、施策とロカベンを組み合わせる際には、改めてそういった点もご検討頂けると大変有り難いなと思っております。

・まず、問①についてでございますが、ロカベンが導入されてからおよそ5年がたちまして、地域の会員においては、ロカベンの活用によって取引先の事業性評価を行うことが有効であるということが浸透してきていると思っております。

一方で、参考資料としての作成のみにとどまっているケースも多いと考えております。本日の資料の中にもございますが、認知度や、活用度合については我々の業界は他業界と比較して低い数値となっております。

他方、先進的な会員では、独自の経営デザインシートなどを使って事業性評価を行って、伴走型支援を展開しているところもございます。

我々の業界は、取組に対して依然として温度差がありますので、業態としてもさらに普及促進を図っていきたいと思っております。

問②についてでございますが、「ロカベン普及に向けた取組イメージ」については、全く違和感はございません。今回作成されたガイドブック、ミラサポplus搭載のロカベンも、分かりやすく改修されておりまして、ツールは整っていると思っております。

我々の業界もコロナの影響でウェブのセミナー・研修が容易にできるようになりましたので、今後、是非積極的にロカベンに関する研修・セミナー等の開催も当局にお願いしたいと考えております。

最後に、問③のところですが、先ほどのお話と重複する部分ではございますけれども、

実質無利子・無担保融資の後継制度ということで、4月から伴走支援型特別保証制度が開始されております。この制度において必要書類となります経営行動計画書は、ロカベンの非財務ヒアリングシートの準用が可能となるということで、ロカベンの普及にとってはプラスになると考えておりますが、経営行動計画書、フォローアップ報告書等の資料を作成しなければいけないということで、一部の会員からは、事務負担が大きいという声も出ております。

制度開始後まだ2か月しかたっておりませんが、制度を利用していない会員が多くを占めている状況でございますので、先ほど申し上げた部分も影響があるのかなと考えております。是非、一定の対応を検討頂ければと考えております。

・本日お話を頂いている中で、事務局資料の14ページで、保証協会が4月から取扱いを始めております伴走支援型特別保証制度を御紹介頂いております。先ほど来お話がありましたとおり、ポスト・コロナ、ウィズ・コロナというフェーズで重要な経営支援につながる取組で、ローカルベンチマークの財務指標を使用する制度となっております。

先ほど、信用金庫、信用組合からお話があったとおり、金融機関の御協力を頂きながら、利用企業とお話をしていただき、経営行動計画書を作成いただきます。対象となる企業がセーフティネット保証4号・5号、そして危機関連保証の認定を取得された方ということで、経営行動計画書は非常に重要であると考えておりますし、今後、利用企業に金融機関とともに保証協会も伴走しながら、企業とともに歩いていくための制度でございます。経営行動計画書の作成にはお手数がかかるということは重々承知しておりますけれども、何とぞ制度趣旨を御理解頂き、ご協力いただきたいと考えております。

また、全国信用保証協会連合会としましては、これまでも申し上げてきたとおり、保証協会ですべて新たにローカルベンチマークを活用した事例が出てきますと、保証協会間で共有させていただいております。そういった行動につきましては引き続き行っていきますし、今回、伴走支援型特別保証制度を活用していくということで、ローカルベンチマークの利用促進にもつながればと思っております。

・資料の26ページの御意見を頂きたい事項に沿って、何点かコメントをさせていただければと思います。

まず、問①ですが、当会におきましては、会員である中小事業者向けの普及・啓蒙周知活動、例えば、メールマガジン、情報誌、ホームページなどで、従来からロカベンについてのご案内・普及活動を実施してきております。

最近では、事業再構築補助金の申請に際して、各種計画の策定の支援を、全国の都道府県の中央会の指導員(約810名)が行っているなど、実際にロカベンに触れる機会が増えてきております。当会としては、以前と比べて周知は進んでいるとは思っております。

ただ、一方では、個人・零細企業や依然としてコロナの影響を大きく受けている業種が存在しているのも事実だと思います。そういった事業者にとっては、物理的、心的にも、まだロカベンまで行き着いていないという企業も多いのではないかと考えておりますし、ロカベンの重要性についてどう認識されて、どう動いていくのかというのは経営者次第という側面もあるので、そういう事業者について更なる周知活動が今後の課題だと認識しております。

次に問②の「何か協力できる項目はないか」という点ですが、先に述べたように会員向けの研修やセミナーなどを当会では積極的に行っておりますので、各地域の経産局や財務局と連携していきたいと考えております。

また、金融機関様と連携しました各策定支援でうまくいった事例が今後出てくればよいなど思っております。

最後の問③についてですが、「さらなる活用促進のため」ということですが、一般の中小企業事業者により広めていくにはまずは、補助金や保証協会利用時の申請の場面などで活用していくことで、ロカベンに触れる機会を今まで以上に増やしていくことが大事ではないかと考えております。

また、その際に、例えば、ロカベンを活用すると税負担が軽減できる、外部評価業者の評価が上がるといった何かしらのインセンティブがあれば、もっと広まるのではないかと思います。

また将来的には、業種別のロカベンや、組合用のロカベン等、業種や態様に応じたものが出来ればよいのではとも思います。

・私どものほうでは、事業の再生、そして、事業の承継ということを全国本部として全国の支援機関さんや金融機関さんを通じて行っています。

その中で、このローカルベンチマークの活用に関しまして、事務局様の資料の7ページにあるような状況は、まさに私どももそのような状況かなと思っております。企業さんにおかれましては、名前は知っているのだけれども、なかなか活用できないという状況はあるかなと思っております。

それで、当方からコメントさせていただきたいのは、まず1点は、今のローカルベンチマークはまさに7ページで書かれているように、入り口の導入としては、その支援機関さんや金融機関さんがコミュニケーションツールとして活用はしているのですが、その後のフォローは、実際に計画が進んでいく段階においても何かしら活用というものが検討できないかなということでございます。

それは何かといいますと、特に私どもは、今言いましたように、承継とか再生という話になっているのですが、具体的に企業様の支援等が進んでいきますと、入り口の部分ではローカルベンチマークのシートが活用できるのですけれども、進んでいくと、また別途作らなければいけない。これは政策上も「別途、作りなさいよ」となっていたりして、企業さんと詰めていくと、別に作らなければいけないと。そうすると、二度手間になってしまうということも多々あるやに感じておりますので、その点につきましては、このシートの活用者側である我々も考えていかなければいけませんし、政策機関でございます経産省様におかれましては、ほかの関係の部署等とも御検討頂ければなというのが1点でございます。

2点目でございますが、今回の目的であります企業様への普及という点に関しましては、ローカルベンチマークは企業様が自己診断、健康診断をするには非常にいいツールだということは重々分かっているのですが、活用できていない企業様は、「それだけ手間はかけられませんよ」とか「なかなか時間がなくて」、「人手がなくて」といった話が現実だと思っております。

その際に、これをもう一步普及をさせていくために、企業様の自分たちが苦勞している手続がこんなふうになりますよとか、簡素化されますよと。例えば、金融機関さんとのコミュニケーションとか、補助金の申請とか、皆様が苦勞していることが楽になりますよといったPRの仕方ができればなというのが2点目でございます。

以上です。

・今後の普及につきまして、ちょっとコメントさせていただければと思います。

いろいろな事例を積み上げたり活用事業をやるのは非常にいいと思うのですが、それを経営者の方々にしっかりと納得していただけるように広めていかなければいけないとなったときには、経営者の方々に一番響くのは、日頃つき合っている支援機関の方々か、もしくは同業他社の社長さんなどの経営者の話が経営者にとって非常に分かりやすいという理解をしておりますので、こういうことを語っていただける経営者の方々に中小企業の方々への普及をお手伝い頂けるような機運をつくっていただけないかなというものが1つでございます。

もう1つ、気になりましたのは、事業性評価のシートの活用状況のところ、共有をされていない、「企業には開示していない」というのが55%と、非常に高い数字になっておりまして、本来は会話のツールですので、これをもう少し企業さんと共有していったほうがいいのではないかなと。また、そういった仕組みができないのかなと考えます。

例えばの話、保証協会さんなりから施策融資などを受ける場合は、企業のほうからロカベンに従った自分なりの分析結果を金融機関さんなりにプレゼンテーションしてもらって、それを受けて金融機関さんなりにまたそれを受けて評価をしていただくというスキームで、そういったことをちゃんと説明できればより融資が早くなるとか、そういった対応を御検討頂くことはいかがかなと思っております。

・私のほうからコメントさせていただきますが、REVICでは、地域金融機関の方々が短期トレーニングとして半年ぐらい研修で出向してきております。その際、こちらのローカルベンチマークを宣伝させていただいて、研修の一部として組み入れさせていただいております。

特に、地域金融機関はこれまでいろいろな投資をしている中で、ナレッジ産業にもかわらず、研修の部分の投資が少し不足しているなど感じているところがございますので、こういったロカベンが研修のツールとして発展して、各金融機関で普及していくということが非常に望ましいと考えているところがございます。

また、ロカベン自体はどうやって浸透していくかということが問②にございますが、活用してほしい機関をターゲットを絞り込んで、その人たちにうま味があるものなのだよということをアピールすることが原則的に必要かなと思っております。特にうま味があるというところはやはり事例分析かなと思いますので、これは深く少なくというよりは、広く浅く広げていくほうがいいと思いますので、事例はやはり数があつたほうがいいのではないかなと思います。

そういう意味で、東北経産局さんのほうから出していただいた話などは結構本質的かなと思っております。大林製菓さんというおだんご屋さんの話なども私個人は非常に面白かったのですが、ロカベンを活用したところ、全く営業していなかったのに気づいたという、こんなのは誰でも普通は気づくだろうみたいな話も、実際気づけていないということ自体が今の中小企業の実態であるというのが、私もすごく共感を覚えたところでございまして、そういったツールであるということについて、もう少しうま味のある事例という形で展開していったらどうかと考えているところがございます。

・問1に関して。

大阪府中小企業診断協会の知的資産経営研究会（現在90名在籍）では、10年以上前から、企業支援と支援人材の育成行っている。「なんちゃってロカベンにならないことが大切」

当初は企業との接点づくりに苦勞をしていたが、金融機関や中小企業家同友会との繋がりによって、企業支援に取り組むことが出来るようになり、お互いに良い成果が出ている。

企業と接点のある組織と、そこの企業を支援できる人材の両輪が必要と思えます。

企業と接点のある組織では支援人材が不足し、一方、支援者のいる我々のような組織は企業との接点が不足である。両方の長所を合わせれば課題は消えると考えている。そのような場を設けることが必要であると考えています。

問2に関して

ローカルベンチマークを広げるには企業自身の価値観の変化が必要である。価値観の変化は、発見(見つける)→気づき→理解→確信→適用→変革→習慣化 のステップであり、これの繰り返し(循環)である。企業が、自社の事業を客観的に把握するツールとして、ローカルベンチマークの位置づけが大切である。

今回、補助金申請にローカルベンチマークを取り入れたのは、「発見」の面で良かった。中小企業経営者は財務を見るのが苦手な方が多く、まずは財務面から客観的に比較指標ができ、自社自身を知る機会「気づき」になった。

次のステップは「理解」であり、財務の結果から、非財務をどうしていくかを考えると、それはガイドブックの活用で「理解」することができる。そしてその取組支援が役に立つことで「確信」となる。現在はこの手前の段階なので、ここまでの仕組みが必要になってくる。それら仕組みが良いと(企業者の腹落ちがあると)やってみようという「適用」となる。そのことが「変革」につながる。さらには、このステップを循環させる仕組み「習慣化」が必要となる。

このステップと循環を生み出すには、全体を円滑に回す仕組みが要ります。必要なものは、まずは「場」、そして「人」、「ツール」、「予算」、それらを全体としてコーディネートする人材を含めた「組織体制」と考えています。

問3に関して

近畿経済産業局(中小企業政策調査課/2025NEXT関西企画室)では昨年より知的資産経営を視野に入れた研修を行っている。この研修をさらに広げ、外部への活動に繋げて頂くために、産業資金課様から東北経済局様の取組事例を各地の経産局にご紹介頂ければと思います。

支援組織として、よろず支援拠点がありますが、あまりローカルベンチマークに取り組んでいる感じはしません、よろず支援拠点での取組を推進する必要があるかと思えます。支援拠点にいるコーディネーターの認識もまだ不十分と感じています。

あとは認定支援拠点です。認定支援拠点を有効に使う策が要るかと思えます。研修制度を取り入れ、ローカルベンチマーク専門家の認定制度があっても良いと思えます。「なんちゃってロカベンにならないことが大切」なためです。

ローカルベンチマークの改善点ですが、財務指標で対象の産業分類をもう少し細かくできると良いかと思えます。具体的な同業種を探すのに最適な業種が見つからないため、ざっくりした比較になってしまうためです。例えば、小売、卸の業種を少し細かくできると嬉しいです。

・私のほうからは、3点、御意見を申し上げたいと思っております。

まず1点目は、問①に関する部分でございます。TKC全国会でのロカベンに対する取組のお話をさせていただきます。

現状、中小企業はコロナ関連融資の影響で過剰債務の状況になっており、その課題解決には、事業の黒字化と金融機関との連携が必要です。そこでTKC全国会では中小企業庁様のほうで4月から刷新されましたポスト・コロナ持続的発展計画事業を積極的に推進す

る活動を会員に進めていこうということが決まっております。

このポスト・コロナ持続的発展計画事業に取り組む際、従前の早期経営改善計画策定支援事業と同様に、ロカベンの非財務情報をつけた経営改善計画書を作成し、それを金融機関と情報共有する仕組みを推奨していく予定です。

そのための準備といたしまして、会員向けの教材の作成や研修会を企画しています。その中に、今回でき上がったガイドブック等も紹介をしてみたいと思っております。また、動画等も是非参考にさせていただきたいと思っております。

2点目は、普及をどうしていくかという部分のお話でございます。重複するところもあるかと思いますが、大切なのは、ロカベンと政策を徹底的に連携させるということが重要であると思っております。

例えば、今回の、事業再構築補助金の申込にロカベンをリンクさせているのですが、ほんの一部、財務情報でリンクさせているだけです。なおかつ、ミラサポPlusに入力したものを打ち出して添付するというような手間がかかるようなことをやられております。できれば、事業再構築補助金につきましては、ミラサポplusに、財務・非財務情報を全部入れておかなければ補助対象事業者にならないようにしておけば、多くの方がロカベンを活用することになると思います。

中小企業に対する伴走型支援についてもミラサポplusにせつかくインフラができたので、その入力された情報をどう支持者が共有し活用するかということが重要かと思えます。一回一回入力したものを打ち出して利用するのではなくて、様々な支持者がこのインフラにアクセスし活用するような環境を作る。また、このインフラに入力することで様々な政策の特典が受けられるようにすればロカベン及びミラサポplusを活用される方が増えるのではないかと思います。

ロカベンの入り口で、事業者自らが自社を知る為に始めることは結構難しいかと思えます。しかしながら、さまざまな政策において支持者が伴走するタイミングでロカベンの情報を引き出し入力をミラサポplusにしっかりして、その情報をさまざまな政策で御活用いただく。こんなことをやられたら、普及が一気に図れるのではないかなと思えます。

また、さらなる追加の支援をしたいというときにも、その事業者の経営課題が見えていなければ即効性のある支援はできないと思えます。支援をする際には、ミラサポplusのロカベンの財務・非財務を見に行く、その上で支援をしていく。こんなことを全体で共通していけば、一気に広まっていくと思えます。

3点目でございます。これはこれから増えるであろう借入れの条件変更に関する部分のお話でございます。

今、金融庁様等、経済産業省様等から、条件変更等については金融機関に柔軟に対応するようにという要請をしていただき、なおかつ、経営改善計画書や資金繰り表についてはすぐには必要ないよという話を頂いております。非常に有り難いことだと思っております。

しかしながら、条件変更を決断した事業者を放置するのは危険で、早い段階で経営課題を明確にしその経営課題の解決の為に手を打つというのが重要です。そこで、非常に難しいとは思いますが、条件変更等の申し出があった場合には、受け付けた金融機関が中心になって、ロカベンの非財務シート等を作成し経営課題を明確にし、そこにさまざまな支援の手を伸ばす。そんなことができるような仕組みをつくられたらどうかと思えます。

・手前どもは地域で中小企業・零細企業を主なお客様として営業しておりますが、事業性評価のツールといたしまして、基本的には銀行独自のツールを使用いたしまして、定量面、定性面の情報を蓄積してございます。ですけれども、ロカベンの財務の6つの指標とか、

非財務の4つの視点は重要なポイントであると認識しております。また、リソースも限られますので、ロカベンの推進まで至っていないというのが現状でございます。

一方、ロカベンに携わる方としては、例えば、顧問税理士、金融機関等が想定されますけれども、一方、経営者は小規模になればなるほどプレーヤーであることが多いですので、忙しくて手が回らないという現状もあると考えております。

そんな中で、問②について、3点述べさせていただきたいと思います。

まず、1点ですけれども、先ほど委員さんからもお話が出ておりますが、事業再構築補助金、また、伴走支援型保証等々のように、ロカベンで代用できる事例を増やしていただくことかと思っております。そうすることによって、インセンティブが増大すると思っております。

例えば、信用保証制度でも、ほかに経営改善制度や創業支援制度など多くございますが、そういったものに広げる。また、各種補助金でもいろいろございますので。また、経営革新計画とか、経営品質賞とか、非財務・財務を外部に提出する機会は多くございますので、そちらに連携を徐々に広めていっていただければと思います。

2点目といたしまして、こちらは銀行目線でございますが、新規取引時等の情報が限られるケースにおいて、そういった書類の提出の軽減のためにこのロカベンが使えるのではないかなと考えております。

3点目でございますが、いろいろなフェーズのプロモーションがございます。先ほども足元の地道な普及活動が重要だと。全くそのとおりかと思うのですが、一方で、全国的に広めるのであれば、事例発表に加えて、表彰制度なども、例えば、グッドデザイン賞とか、くるみんとか、そういったロゴをつくって名刺に貼るなりホームページにつけるなり、そういったインセンティブをつけた全国的なプロモーションも有効かなと思っております。

・とても参考になるプレゼンテーションをありがとうございます。経済産業省におかれましては、今般、各種施策と連携した対策が講じられており、敬意を表します。また、今般、策定された2種類のガイドブックには、私が勝手に“ロカベンのエバンジェリスト”と呼んでいる某様が携わっており、心強く存じます。

御存じのとおり、コロナの影響を受けた中小企業・小規模事業者は、コロナ禍からの再起に向け、大胆なビジネスモデルの転換が求められていると思っております。また、今年の中企業白書には、近年の事業承継においては、従業員の承継——いわゆる内部昇格による承継が親族内承継とほぼ同じ割合で、34%になったと記載されております。となると、ロカベンによる経営の見える化が、今後ますます重要性を増すと思っております。

商工会議所では、従前より、中小企業・小規模事業者の「伴走型の事業計画策定・実行支援」に取り組んでいますが、ロカベンは「経営の見える化」の重要なツールとして、その活用に向けた周知・普及取組を図っています。

今後も、各地商工会議所に対し、今般発行されるガイドブックの周知、ロカベンの概要説明や各地商工会議所の取組事例紹介など、ロカベンの普及を推進してまいります。

最後に、1点、経済産業省への提案です。今、政府は6月中旬の成長戦略実行計画の閣議決定に向けて検討が進められております。同計画骨子案には、「官民連携による経営支援の高度化」という項目があります。本文の中身はまだ把握していませんが、例えば、その本文の中にロカベンを記載してもらおうと、菅政権におけるロカベンのプレステージが上がるのではないかなと思っております。是非、御検討をよろしく申し上げます。

・私どもは、相手先様が基本的に中堅企業以上もしくは大企業ということもあって、それ

それが自己分析をされていますので、手前どもとしては、それぞれが銀行員としても自分なりのロカベンのものを各自持っておりますので、それと照らし合わせて対話をしていくということになっております。

そういう現状なのですが、本日御質問頂いた事項の間①に係ることでございますけれども、今、さまざまな方がコロナの話をされていましたが、それもありますし、それ以外の変化としても、SDGsを踏まえた産業界の価値観の変化とか、災害多発によるレジリエンスの強化とか、テクノロジーの変化とか、いろいろな不可逆的な変化が同時に進んでおります。その変化を平易な形で整理して、それを踏まえつつ現状を把握していくということが必要ではないかと考えております。

・2点、意見を述べさせていただきます。1点目は支援者向け、2点目は企業向けでございます。

支援者向けについては、ガイドブックを勉強する機会とその実践の機会が必要かなと思っております。セミナーでの勉強会や伴走型支援という実践の場を政策的におつくり頂いておりますので、それをどんどん推進していただくのがいいのかなと思います。

支援者の中では、中小企業診断士の方が非常に人数がたくさんいらっしゃるの、そういう方々向けにロカベンの有用性を実感していただくということが重要と考えます。診断士の養成課程では、企業診断実習というのを何回かやりますので、その企業診断実習の中でロカベンを活用して、その有用性を実感してもらうのはいいのではないかなと思っております。また、養成課程には、金融機関の方もたくさん参加しておりますので、金融機関への普及にもつながるかと思っております。

2つ目は企業向けですが、ロカベンは対話のツールということで、これまではどちらかというと経営者と支援者、金融機関との対話を想定していましたが、今日のお話を聞いて、経営者と社員の対話のツールとしても有効であるということが実感できました。その点もアピールした方がよいと思っております。

ガイドブックは非常に分かりやすく、いいものをつくっていただきましたので、私どもとしても周知に協力したいと思っております。

・我々の関与先と金融機関を含めまして、現状では、例えば、財務の面でいいますと、毎月のバランスシートであったり、資金繰りを含めた経営分析表を使って現状把握をしていることのほうが多いように思いますので、まだまだロカベンの認知度は低いのかなと思います。

それから、普及に関していいますと、昨年からコロナの影響によっていろいろな給付金が出ています。持続化給付金、一時支援金等を含めて、現状も再構築補助金の第二次募集が始まっているかと思っておりますが、これら給付金と直結したロカベンの周知方法をやっていると、もう少し普及がされて浸透していくのかなという気がしております。

それから、ガイドブックは支援機関向けと企業向けの2つ出ていまして、これは非常にいいものだと思います。我々税理士会は、全国15の税理士会がございますので、各担当の委員が一堂に集まる会議が年に何回かありますので、この場においてまず認知度を深めるような研修をしていただければいいのかなと思っております。

・日本金融人材育成協会は、読んで字のごとく、全国の中小企業の「稼ぐ力」、生産性の向上を支援する人材を育成する協会の会長の立場ですが、さらに、お金の借り手である全国の中小企業を支援する中小企業基盤整備機構からは、中小企業応援士の委嘱を受けていま

す。同時に、お金の貸し手の幾つかの金融機関の取締役の立場に加えまして、借り手と貸し手の両者に関わる中小企業診断士や商工会議所などの経営指導員等、支援機関向けには、中小企業大学校におきまして教育者として関わってきています。

以上申し上げましたのは、中小企業にローカルベンチマークを普及させる際には、全体を俯瞰する観点が大変重要です。その観点から、一番鍵だと思っているところは何かといいますと、先ほど事務局説明資料にありましたけれども、ローカルベンチマークは中小企業自身とそれを取り巻くさまざまな支援機関、ステークホルダー等の「共通言語」(キーワードです)として活用させるべき狙いがあるわけですが、これも呉村課長様御指摘のとおり、ローカルベンチマークの支援機関との共有状況は、「共有されていない」が64.5%と、大変残念な結果です。

要すれば、金融機関と中小企業経営者、支援機関の間の「情報の非対称性」を乗り越えるツールとして、ローカルベンチマークを共有する。この観点を今後もっともっと重視され、推し進められるべき、これを強調しておきたいと思います。

私自身、例えば、今年2月10日、先ほど御説明がございました東北経済産業局主催、東北財務局共催の知的資産経営ウィークにて基調講演をさせていただきましたし、また、2月24日は47都道府県の中小企業経営者の団体であります中小企業家同友会の全国会議におきまして基調講演を行いました。

さらに、この5月13日には、近畿財務局、近畿弁護士会連合会、大阪弁護士会主催の事業承継シンポジウム——事業承継も非常に大変です、そこで基調講演をし、いずれにおきましてもローカルベンチマークを共有して「稼ぐ力」をアップさせる、この実例を取り上げました。要すれば、ロカベンを事業者を中心に共有して、「稼ぐ力」をアップさせていくことが鍵である。この点を強調しておきたいと思います。

まさにこのコロナを乗り越えて、明るい未来を切り開くには、ロカベンだと考えます。こうした経験を踏まえますと、呉村課長様の先ほどの御説明、ローカルベンチマーク活用によって、中小企業の現状をまずもっと適切に把握すると同時に、ミラサポplusの共有機能なども活用して、支援機関と共有していく。まさに情報の非対称性を乗り越え、稼ぐ力を付けていくと。この御説明を強く支持いたします。

また、今回のガイドブック作成の有識者検討会、私も直接関与しまして、ロカベンを活用・共有していく良いガイドブックができあがったと感じております。是非、全国に普及、浸透、活用できればと思っております。

したがいまして、事務局のほうから本日の意見を頂きたいということで、問②と③につきまして、「ローカルベンチマーク普及に向けた取組のイメージ」として、①ガイドブックを活用した研修・セミナーの実施、②企業の課題対応型ロカベンの活用モデルの成立・作成、③政策支援——これも重要です。連携した活用の促進。いずれにもしっかりと実務的に関与できますし、協力していきたいと考えております。

・事務局様の資料の21ページにございますように、課題を考えた場合に一番ゼロに近いのは知的財産ということで、その面からちょっとコメントをさせていただければと思います。

恐らく、中小企業の方にとって一番疎遠なのは知的財産だと思っております。その中で、日本弁理士会としましては、ローカルベンチマークを会員が活用できるように、活用ガイドをつくったり、ヒアリングシートのガイドをつくったりしまして、状況を引き出すためのツールとしてローカルベンチマークの活用を会員に対して促してきております。

特に、非財務ということですので、この部分について、知財についての認識が低いということは、その部分に日本弁理士会が関わるなりして、知財に対する気づきを説明する

機会が必要なのか、もしくはチームとしていく、もしくはローカルベンチマークを作成頂く金融機関の方たちに知財の必要性を認識していただく機会が必要かなと考えております。

問②の課題を解決するためというお話ですけれども、これは非常に重要かと思っております。漠然としたものよりも、中小企業さんが抱えている課題の切り口から進めていけると、ローカルベンチマークも普及していくのではないかなと思っております。

また、知財といいますと、どうしても特許に目がいきがちですけれども、実際は、商標なり意匠なりでブランディングとかデザインといったものが重要であるということについて認識を頂けるような機会があれば、知財分野についての課題が中小企業の方にもう少し見えてくるのではないかなと思っております。

・私からは、③の「さらなる活用促進」の点で1点コメントを申し上げます。

現状把握から浮かび上がる経営課題として、例えば、業務改善に向けたDX対応というところの可能性があると思っております。その際には、経済産業省さんから別途御展開されているDX推進指標とそのガイダンスといった、これは経営課題の対策ツールとして設けているものだと認識していますが、それらと組み合わせると、中小企業さんにとって利益実感のある、付加価値のあるものが御提案できるのではないかと考えております。そういった組み合わせのところも重要だと思いました。

・問についてですけれども、①と②については、今までお話が出ていましたことに違和感は特にございません。③の今後新しくローカルベンチマークの要素に加えていったほうがいいことだけ申し上げたいと思っております。

先ほどDBJさんも少しおっしゃっていましたが気候変動問題については、中小企業の方はまだまだ意識的には浸透していないのですが、取引先である大手からいろいろなものを要求されてくると思いますので、そういったところを要素に組み込んでいくことが、企業の持続性、成長という面でも寄与するかなと思っておりますので、そちらについて申し上げたいと思いました。

・さて、コロナにより社会が大きく変容しているこの変革の中で、今まで以上に事業計画が必要とされるべきであり、その際に、現状把握は必要とされるべき事項となります。

①の現状把握の課題として、何のための現状把握なのか、その点の目線合わせが必要だと思います。経営デザインシートの言葉を借りると、現状把握は将来目標への移行戦略の土台のようなものです。私は、ロカベンと経営デザインシートはセットで広報しております。最近では、「金融ジャーナル」5月号に執筆し、現在、「銀行法務21」の執筆をしていますが、オブザーバーとして関与いたしましたロカベンのガイドブックが公表されたことを契機に、更に積極的に広報のお手伝いをしたいと思っております。

②の各地域の経産局や財務局の研修・セミナーを通じた地域の支援ネットワークの構築には、できる範囲でご協力したいと思っております。

人材不足は支援者側の課題でもあります。各地域で金融機関を中心とした支援者連携の場を広げることは必要なことと思っております。

ロカベンは、定性的な企業情報が曖昧となっていたことが整理できる点ではメリットがあります。しかし、現状把握を進めていくと、気づいた事象の根源を究明する深度ある記載や、継続的に活用する共有ツールとしては少し足りない部分があると思っております。入り口ツールとしてスタートしたこのロカベンは、入門編としてこのままとして、業種別や規模

別も考慮した応用編として、グレート・ロカベンのようなものがあつたらいいと思います。

最後に、ミラサポplusをさらにバージョンアップして、以前から提案しております支援者の共有カルテ化をそろそろご検討されてはいかがでしょうか。企業の成長だけでなく、限られたリソースでの支援の効率化や、見える化による支援者のレベルアップにもつなげ、さらに、我が国全体として、事業計画、管理会計の普及による成熟した経済を目標に、各地域で健康診断を定着させて、次のフレーズにみんなで進む環境を目指していただきたいと思います。

経済産業政策局 産業資金課

電話：03-3501-1676

FAX：03-3501-6079