

第12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4年7月11日（月） 16:00～18:00

場 所：WebEx 開催

<委員一覧>

（敬称略・氏名各五十音順）

【座長】

村本 孜 成城大学名誉教授

【委員】

今村 哲也	全国中小企業団体中央会 政策推進部 副部長
入江 貴裕	株式会社日本政策投資銀行 地域調査部 次長
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
大月 隆宏	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
加藤 正敏	日本商工会議所 中小企業振興部長
鴨田 和恵	日本税理士会連合会 常務理事 中小企業対策部長
河原 万千子	公認会計士・税理士
齊藤 成	株式会社千葉銀行 法人営業部 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
鈴木 信二	TKC全国政経研究会 幹事長代理
多胡 秀人	一般社団法人地域の魅力研究所 代表理事
樽床 晃次	株式会社商工組合中央金庫 ソリューション事業部長
塚田 達仁	一般社団法人CRD協会 事業推進部長
勅使河原 淳一	株式会社京葉銀行 東京事務所 調査役
土井 和雄	全国商工会連合会 政策推進部 事業環境課長
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
西村 公芳	日本弁理士会 副会長
根本 正樹	一般社団法人全国信用組合中央協会 調査企画部 部長
野口 正	一般社団法人中小企業診断協会 専務理事
野沢 清	公益財団法人日本生産性本部 執行役
福山 佳寿	一般社団法人全国信用金庫協会 企画部長
藤崎 武志	一般社団法人全国信用保証協会連合会 事務局長
森 俊彦	一般社団法人日本金融人材育成協会 会長
森下 勉	有限会社ツトム経営研究所 所長
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

【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
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	地域企業高度化推進課
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	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. 中小企業庁による「経営力再構築伴走支援モデル」の紹介
4. プレゼンテーション
 - (1) 飯能信用金庫 鬼澤様
一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 黒澤様
 - (2) 追手門学院大学経営学部 学部長・教授 水野様
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 事務局説明資料
- 資料4 中小企業庁説明資料
- 資料5 飯能信用金庫説明資料
- 資料6 黒澤様説明資料
- 資料7 水野様説明資料

< 討議 >

・関係の皆様の御努力によって、ロカベンが共有ツールとして浸透してきたと感じています。地方銀行の取引先の事業承継や再生の仕事の中で、銀行側も、お客様側も、ロカベンという存在を知り、それを用いて私どもにご相談頂くことも増えて参りました。実は、最初の段階ではロカベンがここまで普及するとは想像していませんでした。その意味では、こうした便利なツールを経済産業省様が後押しされ、多方面で実績が積みあがっていることに感銘を受けております。

昨今、非財務情報と言われるようなSDGsに関連するお話も多く、中小企業と言うよりは中堅企業のレベルでも、サプライチェーンの中でSDGsを意識せざるを得ないようなことも出てきており、現在のフォーマットに追加する形でSDGs関連のものを記載するのも必要かと思っております。

また、ゼロゼロ融資の返済や再生に関する案件のご相談が増えてきております。そうした場面にも、経営者と金融機関がロカベンを活用して課題を整理しながら、問題解決に向けた検討を進めることが、極めて効果的かつ効率的であると考えております。

・本会では、全国各地の中央会に点在している指導員向けの研修会として、2月15日に、「第1回ローカルベンチマークガイドブックを活用した経営支援研修会」を開催いたしました。産業資金課や、本日も御参加いただいております有限会社ツトム経営研究所の森下先生に御協力いただき、大変参考になったという言葉をご指導員からいただきました。この場を借りて改めて御礼申し上げます。

私ども、セミナー等を開催する側の立場としては、周知活動のために、毎年継続的に、一回きりで終わることなく、辛抱強く、粘り強く開催すべきかと思っています。資料3の13ページに私どもが開催したセミナーが掲載されていますが、対象としている中央会職員や全国800名超の指導員のうち本セミナーに参加できたのが134名と、全体の20%弱しかカバーできていません。今後も新しい職員も入ってくることを考えると、引き続き開催していくことが必要であると思います。一方、セミナー後半の実践編が特に勉強になったという声もあった反面、時間が十分に確保できなかったという点もありました。今後については、セミナーの内容についても、基本編と実践編の2つに分けるなど、バージョンアップを考えて高度化していければいいと思います。

SDGsやDXにも対応可能性を模索していくという点について、新たな対応に向けて応用できるのであれば、ロカベンはいい指標だと思いますが、元来、SDGs、DXを念頭に置いたものでなかったというところに留意しなければいけないと思っています。確かに、ロカベンと触れ合う機会の増加という点ではいい施策であると思うものの、無理矢理、ロカベんとこじつけるというのはどうかと考えています。ここは、ロカベンとは別に、SDGs、DX用の指標ということで新しく設けたり、既存の指標を見直す等の検討を行ってはどうかと思います。

・当行では、中堅企業や大企業とのリンクが多い中で、SDGsとの絡みで、グリーンビル認証や健康格付などのメニューを制度融資的にやっけていまして、専門の認証機関と提携して、我々自身も、融資の後で継続的なモニタリングや金利の優遇措置などの支援をしていくというところで、金融機関としてはそういう関わりもあるのではないかと思います、この機会に御紹介させていただきます。

・金融機関や関連機関の活用で、認知度は上がってきていると思うので、企業に対してどう認知度や活用度を上げていくことがポイントとなるだろうと思います。ゼロゼロ融資の返済や仕組みに組み込んでいくというのは有効ではないかと思ひますし、我々、いろいろな中小企業を見ている中で、同じ悩みや共通課題を持っているので、1対1での取組というよりは、気づきを与えるような取組、例えばモデル地域を設定して議論する場を設ける、あるいは柔軟な考え方や、変革、重要性が高い2代目を集めた勉強会などから裾野を広げていく、そういった気づきを与えるような機会をつくっていくというのは有効ではないかと思ひています。

一般的な裾野の広い中小企業のDXに関しては、まだ見える化の部分で悩みを抱えていて、本質的な課題の議論が行き届いていないという企業群が圧倒的に多いと思ひています。中小企業のDXの余地はあり、その対応というのは必要だと思ひものの、一足飛びに行くには、一般的な中小企業にとっては、ハードルが高いという見方もしていますので、例えば金融機関や支援機関側にどういふ共通課題があるかDXの適用余地があるかをまずスタディしていくというのがいいかと思ひます。例えばDXの適用者や提供するようなプレーヤーからも相談を受けたり、どういふ課題があるのか、ビジネスになるのかという相談も受けたりします。そういう部分も、支援機関や中央省庁がつかないでいくような仕組みを議論していくところからスタートするのがよいと思ひています。

・ローカルベンチマークのガイドブック、分かりやすくできていると思ひています。いわゆる非財務情報の4つの視点がありますが、ここで少し、SDGsの観点も盛り込むと、企業側、支援機関側ともに、その意識の醸成とか課題発掘につながると思ひています。ただ、例えばSDGsの内容を網羅的に盛り込むべきかという、まだその段階には至っていないと思ひます。4つの視点の中で、例えば、企業を取り巻く環境の一つの項目として、SDGsを意識させるようなものを入れるところから進めてもいいと思ひています。

・昨年12月には、経済産業省や森下先生には商工会議所向けの勉強会を開催していただきまして、誠にありがとうございました。参加した経営指導員の満足度は高く、新たな気づきを得られたなど、前向きな感想が寄せられています。

各地の商工会議所にロカベンを活用する理由を聞いたところ、事業者との対話ツールとして深く話を聞き出せる、財務、非財務の情報を分析できるという声を聞かれています。他方、使い方がまだよく分からないとのコメントもありましたので、さらに研修会を実施してまいります。また、マンパワー不足や、コロナ対応でヒアリングする時間の確保が難しいという回答もありました。コロナ対応の鎮静化や支援体制の強化が必要かと思ひています。

資料3の今後の取組方針案に、中小企業庁とのさらなる連携と記載されています。私がメンバーとして6月に参加した中小企業庁長官主催の検討会において、ローカルベンチマークの活用を強く提言していますので、そのフォローをよろしくお願いします。

資料4の中小企業大学校伴走支援研修プログラムにローカルベンチマークが記載されています。これに多くの商工会議所の経営指導員などが受講できるとさらに勉強が深まると期待されます。

DX、SDGs対応で、追加を検討するのであれば、ロカベン本体というよりは、まずは取組状況のチェックシート的なもののほうが利用しやすいのではないかと思ひます。

・税理士にはこのローカルベンチマークに関心がある者が多くはなく、税理士会での研修も、数回のみとなっています。財務情報については、それぞれ顧問税理士が会計ソフトから財務分析ができるものの、非財務情報については、これを活用してお客様と対応している税理士は余りいないのではないかと思います。

研修については、日本税理士会連合会の全国約8万人の会員にオンライン形式で録画をしたものを提供したいので、御協力をいただければと思っています。

税理士の場合は、日頃お客様に伴走して様々な経営支援をしているため、お客様との信頼関係はあるものの、経営者とのコミュニケーションのスキルについては個人差があります。したがって、このローカルベンチマークの非財務情報を活用して、そのスキルを高めていきたいと思っています。

また平時から有事にならないように、このローカルベンチマークを活用して、日頃、お客様と対話していくことが大事だと思います。

SDGsについては、2050年に向けてカーボンニュートラルを目指していますが、中小企業として、取引先の上場会社が脱炭素化するとなれば、当然、サプライチェーン上の中小企業も対応していかなければいけないので、経営者の意識として、外部環境の変化についてどう対応していくかといった項目を記載していただくのもよいと思っています。

・日本公認会計士協会でロカベンに関する研修を幾度も開催しておりまして、今年も夏季全国研修会で予定しています。税理士会で研修をご要望であれば会員として、ご協力いたします。

また、東京都の地域金融機関による事業承継促進事業のお手伝いをして、現場でロカベンを活用して現状の見える化を進めていますが、経営者から、今まで漠然としていたことが整理できたと言われることがよくあります。ロカベンはもっと広めることが大切で、私は、大きな仕掛けも検討すべきではないかと思います。例えば中小企業庁が実施しているアトツギ甲子園のイベントに協賛することも一案ではないかと思います。

DXの入り口では、ロカベンの業務フローの視点というのはとても役に立ちます。業務効率化を目指すなら、取引データの入り口と出口のリスク管理に重点を置いて、組織の再構築が必要です。この際に大きな壁となるのが伝統的人事制度ですが、ここは経営者のトップダウンの判断なくして、DXへの一步は進みません。それから、中小企業庁の認定スマートSMEサポーターとの連携施策による効果も期待できるのではないかと思います。

SDGsについてですが、現状のロカベンでは限界があると思っています。バージョン2の策定を提案いたします。ロカベンは現状把握ツールとしてよくできていますが、将来のアクションプランについては不十分です。ロカベンのバージョン2としては、SDGsだけではなく、経営デザインシートの考えである将来構想からバックキャストしたアクションプランへと導くツールを策定してはどうでしょうか。この策定に対しては、例えばロカベン未来版グランプリのようなイベントを開催して、学生や一般から公募する、このようなイベントの開催によってロカベンの周知も図れるのではないかと思います。コロナ禍、激動する世界情勢、DX、GXの対応で、今、中小企業には変革が求められています。経営力再構築伴走支援モデルを進める新たな価値変革による生産性向上のためにも、この時期、バージョン2を作成する意義は大きいと思います。

中小企業庁のご説明を伺って、傾聴という意味合いから、敬って聴くという「敬聴」という文字を使って広めたほうがよいのではないかなという印象を受けました。

・弊行では、新型コロナウイルス感染症の長期化、地政学リスクの顕在化や気候変動、脱炭素化やデジタルへの対応等、お客様の事業環境の変化に向けた対応をサポートすべく、本部・支店一体となってソリューションの提供を進めています。その中でローカルベンチマークのガイドブックも活用しています。ロカベンを活用した取組としては、経営者との対話ツールだけでなく、ロカベンによる一部記載の代替が可能な制度融資や事業再構築補助金などの補助金申請への活用が見られます。

これまで経済産業省が実施してきた企業支援機関向けセミナー、ロカベンガイドブック等の活用支援ツール、好事例の紹介などについては継続いただきつつ、ロカベンを活用することへのインセンティブ、例えば制度融資の金利優遇や、補助金申請時の要件化等についてぜひ御検討いただきたいと思っています。

資料3の問③については、日々変化する事業環境に合わせて、対話すべきテーマが追加できるようにすることは有効であると感じています。ただ、項目が増えれば、当然ながら、企業、支援機関ともに作成負担が増えてしまうので、必要な部分だけを利用して対話することが有益であるとPRすることも必要ではないかと感じています。

・現在、TKC全国会では、早期経営改善計画策定支援事業、通称、ポスコロ事業の取組に力を入れた活動をしています。その中で、ポスコロ事業のホームページ等に掲載されている事例はビジネスモデル俯瞰図を使ったものなのですが、ロカベンを使った事例も挙げていただくことによって、ローカルベンチマークの認知が上がるとともに、実際に中小企業にヒアリングする認定支援機関にも、こういうふうに使っていけばいいのだと分かっていたかと思っています。ポスコロ事業の今ある役割というのは、多重債務に置かれた中小企業がリスクをしないで済むようにするために正しい現状認識を行う、それから金融機関とその課題を共有する、ということが事業の目的だと考えています。まさにこの事業とローカルベンチマークは親和性の高いものだと思いますので、ぜひロカベンを使った事例を載せていただきたいと思います。

TKC全国会では本年度、来年3月までに1,000件、ロカベンを使ってポスコロ事業を行ってこうという目標を立てているところです。

・去年の10月に大阪で開催した、森下先生の知的資産セミナーに参加したときの印象は、事業者は事業承継や従業員との意識共有でこれを使っているものの、金融機関のほうは全く反応してこないという残念なイメージでした。しかし、先月、私が登壇した水野先生の水野塾でも聞きましたが、金融機関側がローカルベンチマークというものを今まで皆さんおっしゃったように捉える動きが出てきて、企業と金融機関のギャップが埋まってきたというのが印象です。

地域によるばらつきが問題だと思います。ローカルベンチマークもそうですが、近畿地区は財務局、経済産業局中心に一生懸命取り組んでいるが、そうでない地域もあります。知的資産経営もスタートが兵庫県で、東は動きが鈍く、西高東低です。そういうばらつきをどうしたら解消できるかというのが大事だと思います。

今年度のローカルベンチマークの活用は、ポストコロナに向けた事業変革、それからゼロゼロ融資等による過剰債務問題、これをどのようにロカベンに紐づけて解決していくかというところがポイントだと思います。今、地域で最大の与信リスクを抱えているのは実は信用保証協会です。それぞれの金融機関によりリスクテイクの度合いの違いがあるものの、100%

保証の急増で信用保証協会が地域最大のリスクを抱えていることは間違いありません。7月6日の「クローズアップ現代」でも大阪信用保証協会のポストコロナに向けた取組が出ていました。それから、岐阜の信用保証協会というのは、これは県のほうですが、ポストコロナを見据えた経営支援業務にロカベンをうまく活用しているわけです。ところが、信用保証協会によっては、そういう取り組みをやっていないところが少なからずあります。二極化現象です。この二極化問題を片づけない限りはポストコロナの事業変革や過剰債務問題は片付かない。このばらつきを解消しなければいけない。既にやっている大阪や岐阜県の信用保証協会は、ロカベンを使ったり、自分のツールを使って経営支援を一所懸命やっているものの、掛け声だけで具体的取組が見えないような信用保証協会が多い。こういう信用保証協会こそがロカベンを使うべきではないか、要するに最大の与信リスクの担い手になっている保証協会の、特に動きの鈍いところがロカベンを使う、これがポイントだと思っています。

DX、SDGsは、事業変革支援の中におのずと組み込まれるので、当然これはロカベンの項目の中に書き込まれる。書き込まれなかったら事業変革支援にならない。そのように考えています。

・ローカルベンチマークの活用状況について、財務分析は、当金庫オリジナルのお客様対話ツールとして、財務診断レポートを昨年10月、カットオーバーいたしました。ロカベンの売上持続性ほか6つの指標とともに、キャッシュフローやPL、BS、生産性分析を、一部の指標は業界平均値も活用し、御案内しています。当該レポートを活用して、お客様との対話を通じて財務上の強みや課題を確認し、改善の方向につき目線合わせを行っています。また、非財務についても、お客様との対話や工場等の現場実査、ビジネスマッチングを通じた商流、製品、商品、サービスへの理解を深め、これをお客様のデータベースに蓄積して、様々なソリューション提案の参考にしています。特に非財務は経営者との信頼関係に基づく深い対話が必要であり、現場サイドの対話力向上と情報の蓄積並びに不断のアップデートが課題と感じています。

DXはどちらかというと対話から明らかになった課題へのソリューション提供ツールと位置づけられます。DXは単なるIT化ではなくて、デジタルを活用した顧客起点での新しい価値を創出するためのビジネスモデルの再構築であり、当金庫としても、専門家等と連携し、DX化のサポートを強化してまいりたいと考えています。一方、SDGsは企業の社会貢献や持続性を考えてもらうにはよいテーマであり、項目への追加をする等、動機づけを図ってもよいと考えます。

・事務局から御説明いただきました、今後の進め方については、特段の異議はございません。中でも、モデル事例や支援事例を積み上げて推進していくという点については、今後、伴走支援が本格化するという中で、その中でのローカルベンチマークの利用も増えてくると思いますので、引き続き事例を収集していただければと思います。

事務局資料の20ページに、コロナ禍の影響で決算状況が悪くなっているということで、それに合わせてローカルベンチマークの基準値を更新しようという御提示がありました。一方で、景気が上下しようと基準値というのは一定であるべきだという考え方の2種類あって、どちらが正解ということではなく、いわば相対的評価か絶対的評価かと思っています。ただ、基準値を変えると当然評価も変わってきますし、コロナ禍からすでに回復しつつある業種もあるため、そういった業種では新しい決算のデータを入れると通常よりもよい評価になって

しまうこともあります。ですので、もし基準値を更新するのでしたら、例えば注釈を書いて分かりやすくするなどの対応を検討いただきたいと思います。

C R D協会のロカベンへの取組ですが、金融機関と保証協会、合計200弱の会員がいらっしやって、ローカルベンチマークとは別に、従来から私どものデータに基づいたM c S Sという経営診断ツールを会員には提供しています。会員から、そのM c S Sとローカルベンチマークの特徴の違いや関係性、相関性などを説明してほしいということは以前から言われていて、関係資料を半年ぐらい前に作成して配布することによって、ロカベンへの理解をさらに深めることに寄与できたのではないかと思います。

・当行のロカベンの取組については、2016年の10月から本格的に運用を開始しています。最初、行員の理解も進めることから、業績評価に入れることによって普及を図るほか、審査グループの担当者が支店を回ってロカベンの活用について啓蒙を図ることによって、行内での周知は進んでいる状況です。

今後の活用の取組としては、中小企業庁の説明でもあったように、経営力再構築伴走支援モデルの考え方が大切だと思っています。実際、対話や傾聴を行っていても、表面的なものであったら経営者自体の動機づけまで進んでいかないケースが多く、また、いわゆる腹落ちに至っていない状況なので、現状把握もできないような状況です。また、支援機関、金融機関内でも、担当者が現状把握するためにロカベンを作業としてつくるのではなく、作成することで成功体験や事例の共有により理解を深めることも必要で、こうしたことが普及につながるのではないかと考えています。

1 番の課題としては、業績自体が好調な企業や中小企業の小規模事業者で、デジタル化など変化の必要性を感じない企業へは、ロカベンの作成のアプローチをしても響かないところがあるので、そうしたところには、金融機関だけではなく、各団体からの啓蒙が必要だと思います。

普及への取組では、目に見える形でのインセンティブが必要だと考えるのと、ロカベンは企業、金融機関、土業、支援機関の共通の言語ツールという話があるものの、私が営業店にいたときには、企業からプレゼンされたこともなく、土業の方からロカベンをつくっているなどの話もなく、支援機関で共有化する仕組みがなかったり、そのきっかけがないと思っています。ただ、きっかけの一つとしては、昨今話されています経営者保証について、交渉ツールの一つとして、企業が持ち、金融機関それぞれに回ってもらうことによって一つのロカベンが共有できたりするのかと考えています。

・財務の部分を使うだけでも、ロカベン、価値があると思いますので、財務データはしっかりと見直して、今のある程度の経済状況などが反映できるようにしていただければと思っています。

D X、S D G s対応の部分は、経済産業省でまとめた商工会の事例を見ると、事業変革期や事業の見直しをする際には、ロカベンが有効なツールだということを改めて認識しています。そういった上で、今のシンプルな構造というのはあまり変えるべきではないと思います。どの企業でもある程度使えて、自由に書き込めて、共通言語としての役割を果たすということがいいので、ツール自体の改変というのはするべきではないと思います。ただ、企業や支援者ともに、当然、D XやS D G s、さらにグリーン化や脱炭素といった昨今のテーマについて、当然、このロカベンをやるに当たっては考えなければいけないとは思っています。そういつ

たことを考えると、ツールそのものではなくて、ガイドラインのほうにそういったことを考えた上でロカベンに記入していただく、あるいは対話をしていくといったことを入れていくというのが現実的なやり方ではないのかと思います。

・伴走支援やD X、S D G sの入り口としてロカベンが有効であるというのは納得するところですが、ただ、認知度調査では、知っている企業が13.5%で、その中でまた使っている人が3割程度ということがございます。また、多くの中小企業にとっては、ローカルベンチマークが、国のほう、経済産業省で取りまとめたものだということで、これに取りかかるには、意識的な問題で、ハードルが高いという気はします。そうしたことから、ロカベンをフルフルでなくても、部分部分で使えるといった例があると一般の方たちも取り組みやすくなると思ったところです。

既存のツールもあって、支援機関の方や、それを適用される企業にとっても、ツールはすばらしいのですが、既存のツールをロカベンに適用するとこんなふうにもっと分かりやすくなるとか、こんなふうに応用の仕方がよくなるというような事例を紹介していただくこともありがたいと思います。

いろいろな団体等に広げるとか、例えば自分のところではこのようにやってみたいがどうしたらいいかという、相談窓口が公表されるといいと思いました。

・日本弁理士会では、企業をクライアントとしている弁理士がその企業とともに経営状況の現状把握を適切にすることができるよう、ロカベンの活用ガイド、ヒアリングシートなどを作成して会員弁理士に提供しているところです。ただ、日頃、企業の知財担当者とやり取りしている弁理士が企業の経営の話に入っていけるケースというのは限られており、その点が課題だと感じています。

個々の弁理士からすると、自身でロカベン活用による成功体験がないとクライアントに勧めにくいこともあると思います。士業を通じてクライアント企業にロカベンを普及させるためには、士業自身がロカベンの効果を、身をもって体感することが重要で、そのための取組、例えばセミナーであれば座学にとどまらない、もう少しO J Tに近いような取組なども考えていかないといけないと思っています。

今のロカベンのシートであっても、企業が業務フロー、商流や将来目標、対応策について、D X、S D G sの切り口を意識して見直してみるなら、十分、今のツールであっても、D X、S D G s対応に活用していくことができるのではないかと思います。

・資料3の金融機関におけるローカルベンチマークの活用状況で、我が業界の活用状況が他業界と比べて低かったことに関して、業界団体として、更なる対応を考えていかなければいけないと考えています。

先般、水野先生を講師として、ローカルベンチマークのセミナーを行っていただきました。私自身も本セミナーを受講して、改めてローカルベンチマークが事業者支援において有効なツールであることを再認識したところです。

本会としても会員の業務をサポートする中で、ローカルベンチマークの有効性を一層周知していきたいと考えています。経済産業省におかれましては、引き続き好事例の紹介やセミナー等を実施していただきたいと思います。

・中小企業庁の御説明で、自己変革力、経営力の向上のために本質的な課題設定が大事だというお話がありました。ロカベンで言いますと、現状の見える化という点では優れたツールになっているものの、将来のありたい姿やあるべき姿から、バックキャスティングする視点が若干弱いように感じられます。これはシートの改善になるのか、ガイドラインの充実になるのか分かりませんが、そのバックキャスティングから本質的な課題を導くというような改善、充実が必要かと思っています。

支援者研修の中でもバックキャスティング的な視点を重視していただくといいと思っています。その点で、私どもで日本経営品質賞というのを実施しており、その審査基準である顧客価値経営ガイドラインというものがございます。バックキャスティング的な視点からのガイドラインになっています。また、日本経営品質賞を簡略化して取り組みやすい形にした経営デザイン認証というものがあり、A3サイズ一枚に項目を埋めるというシンプルなものですが、1つ参考になるとと思っています。

・金融機関のアンケートに、代替のツールがあるから使わないというところがあったのですが、本当に代替のツール自体がローカルベンチマークと同じように機能して使われているかといった点を見ていただければと思います。もし代替のものがあるとすると、ほとんどの金融機関の方々が代替ツールを使って、中小企業の方々にいろいろ気づいていただくところも、もうアプローチが終わっているのではないかとというぐらいのアンケート結果となっていますので、そこは実態面と少し違うと感じています。

診断士については、多くはローカルベンチマークを理解し、あとは、いろいろ使われる方々に支援させていただけるような段階まで来ていると思います。また、そのレベルに至っていない方々は、各地域でいろいろな勉強会等進んでいますので、そこでさらに勉強会等を進めさせていただいて、より普及、浸透していくという形になると思っています。

DXやSDGsは、どちらかという外部環境がどうなっているかということになりますので、この点については、既存のローカルベンチマークで十分対応できて、外部変化部分をどう考えていけばいいのかという点を補足的に整理すればいいと考えています。

・ロカベンの目的は、金融機関では、企業の事業をよく理解すること、企業では、会社を見える化、あるいは経営者の思い・考えを言語化するという点であり、有益なツールだと思っています。信用金庫では、取引先の事業をよく理解するために、ロカベン、あるいは独自のシート等を使って取り組んでおり、その重要性は十分理解しているつもりですが、経営者への浸透というところではまだまだ改善の余地があると思っています。さらなる普及や、経営者にこのツールが有益であると理解してもらうためには、活用セミナーの実施といった地道な取組みを継続して続けていくことが近道になると思っています。

SDGs、DXに関して、ロカベンの目的とどうつながるのか、不明なところがあります。ロカベン自体はツールの一つであると思っていますので、ロカベンを利用するということが前面に出過ぎてしまうと、目的がぼやけてしまう、目的と手段が逆転しかねないということもあると思いますので、検討にあたっては注意が必要かと思っています。

・ローカルベンチマーク等を活用した経営支援については、各地域の保証協会において、積極的に対応しているところです。例えば、保証申込みにあたってローカルベンチマークの分析

結果をお配りしたり、期中においては、決算書をいただくような場面に事業者にお渡しするなど、あらゆる機会をとらまえて、こういうツールがあるということを中小企業の皆様にお知らせする取組をしているというところなんです。そこからまたさらに掘り下げて、事業者に広く周知、啓蒙していかなければならないと考えています。

課題としては、小規模事業者、特に零細な事業者の方については、ローカルベンチマークの有用性をあまり御理解していただけないところもあるので、各協会ともいろいろな機会をとらまえて粘り強く御説明、普及啓蒙に励んでいると理解しています。

伴走支援については、保証協会では、専門家を活用した経営支援先に対して、ローカルベンチマークの指標を活用して、その支援効果を何らかの形でうまく使えないか、さらに経営支援に使えないかということで、今年の4月から、データを収集し始めていて、将来的にはこういうものも活用しながら伴走支援に生かしていきたいと考えているところです。

・まず、指摘したいことは、中小企業経営者へのロカベンの普及がまだまだと感じます。私は、社長の学校と言われています47都道府県の中小企業家同友会と、その中央組織である中同協向けに、ロカベンと施策連携をしている経営デザインシートの2つを使って、稼ぐ力の改善や事業変革に向けたセミナーを2021年の2月から毎月1回のペースで行っています。ポストコロナを展望すると、中小企業へのロカベン の普及推進は引き続き最重要課題の一つと考えます。

また、政府間の施策連携が大変重要です。特に中小企業庁と内閣府です。まず、中小企業庁との連携です。経営力再構築伴走支援を打ち出した伴走支援のあり方検討会にて、私はゲストプレゼンテーションの御依頼を中小企業庁から受け、プレゼンの中で、ロカベンをツールとして活用することの重要性を強調しました。現状認識のツール、このロカベンを活用した対話と傾聴で経営者の自走力を引き出す課題設定型伴走支援が不可欠と考えています。

中小企業庁は、ポストコロナを展望し、全国の中小企業の稼ぐ力の改善や事業変革にはデジタル化、DXの活用が最も重要な施策の一つになる旨を打ち出しています。具体的には、事業環境変化対応型支援、デジタル化診断事業です。私は、その事業を推進する有識者検討会の座長の御指名を受けて、今取り組んでいるところです。ちょうど本日7月11日、「みらデジ」というプラットフォームが中小企業庁のホームページにてカットオーバーされました。全国の中小企業や全国の金融機関、商工会義所、商工会等の支援機関がデジタル化やDXに関しての情報、また補助金の活用なども含めて、知りたいときの全てのデジタル化情報のプラットフォームになります。私は座長としまして、ロカベンをデジタル化活用の重要なツールとして、その「みらデジ」に組み込んでいます。ぜひ御活用いただければと思います。

まずもって、現在のロカベンをうまく使いこなす。使いこなし切る、この発想が第一義的には重要ではないかと考えています。

さらに、内閣府の知的財産戦略本部、私は、そこの委員も務めていまして、経営デザインシートを内閣府が開発し、ローカルベンチマークとの施策連携をこの数年間やってきていますので、バックキャスティングのところについては、この施策連携が重要と考えています。内閣府と経済産業省、それと中小企業庁のしっかりした連携を強く期待したいと思います。

・ローカルベンチマークの取り組みです。

私の所属している大阪府の中小企業診断協会の中に知的資産経営研究会をつくり16年になります。大阪府中小企業診断協会の会員が約1,000名いますが、その1割、約100名がうちの

研究会に入っているという組織です。

従来から金融機関との事業所支援は続けています。数年前からは、大阪府中小企業家同友会でローカルベンチマーク＋経営デザインシートの実際のワークショップを実施しています。

今まで、延べ136社に参加して頂いています。中小企業家同友会では経営指針に基づいた指針書をつくります。この経営指針書や計画をつくる前にローカルベンチマークで自社のことをきっちり見える化しておく、経営指針が充実したものになる、ということで広まってきています。これをもっと広げたいと思っています。

広めるためには支援者の人材育成が重要なので、各地のメンバーの教育や研修もさせてもらっています。佐賀県では県を挙げて知的資産経営に取り組んでいます。診断協会が受託し、県下の金融機関や支援機関が協力して知的資産経営に取り組んでいます。一度見学にお越し頂いても良いと思います。また、岐阜、愛知、千葉など各地で勉強会の要望があるので、足を伸ばさせてもらったりしています。

今後の取り組みです。

我々の立場から見た場合、支援者の数を増やすことが使命と考えていますので、診断士を中心に支援者を増やしたり、お取引先や関係する金融機関の力量アップなどさせてもらっています。

先日、中小企業庁の伴走支援の説明会にうちのメンバーが参加したのですが、ローカルベンチマークの話が出なくて、課題ありきの支援の話が多かったという事を聞きました。その通りだとすれば、課題ありきの支援では企業の見えざる資産が見えません。そのため最適な支援策を立てにくく、企業から見れば既に分かっている形の支援になります。前向きに取り組む意欲に欠けるかも知れません。

我々は、まずローカルベンチマークを使って事業性をお互い理解し、そこから課題を考えるというステップに進まないと十分な支援にならないという危機を感じています。

SDGsやDXです。

SDGsやDXで大事なのは、選ばれる企業になるためという視点です。お客様から何をもって選ばれているのかという視点が大切です。SDGsもDXもローカルベンチマークで自社の姿を見える化できれば、何をすべきか自然と方向性が見えてくると思います。

知的資産経営研究会では、SDGsについて中小機構が出している中小企業向けのガイドブックを輪読してメンバー内で勉強会をしています。読んでみると、これしないといけない、あれをしないといけない、そうしないと大企業から選ばれなくなるといったお話が多いので、下請思想から抜け出していないという印象があります。

そうではなくて、こういうことをするとお客さんから選ばれる。その選ばれる企業になるためにこういうことをしていこうという考え方や視点が大事だと思っています。

SDGsでは、17個のゴールと、その下に169個の目標がありますが、目標には政府等がすべきものもあり、中小企業の実体に合わせてどういう目標がふさわしいのか、大阪府診断協会・知的資産経営研究会でSDGs分科会を作って考えているところです。

SDGsはどうしても環境のほうに目が向きますが、そうでない話が17個のゴールにはたくさんありますので、環境以外にも視野を広げることや、選ばれるという視点からSDGsの取組を考えるべきではないかと考えています。

・ロカベンのツールで、よく陥りがちなものとしては、穴埋めをすることに必死となって、中身が全然理解されないというのがあります。したがって、今日は、社長の考えをどう受け

止めて、どう考えて資料をつくったかというところがポイントであって、社長が言ったことをそのまま埋めるということではなくて、考えるという作業が重要だと改めて思いました。ローカルベンチマークを活用するに当たって、基本的な考え方としては、穴埋めをするのではなくて、穴埋めしたものについて何か考えるという作業が重要だと思っています。という意味で、活用促進については、ツールはツールですので、どう考えるかというところを実際に入れていかないと、企業一個一個の業務の改善や課題の解決にはならないなと感じています。

D X、S D G sは、恐らく今の中小零細企業は考えている余裕はないというのが正しい回答かと思っています。とはいうものの、取り組んでいかなければいけないということもありますので、ロカベンの中で質問項目に入れるとか、マイナーチェンジがあってもいいと思いますが、恐らく対応できそうもないという話や、もっと課題がたくさんあるのだという経営者のほうが多いと思っています。

伴走支援に関しては、ロカベンと親和性がありますので、経済産業局の方が、また経済産業省、それから中小企業庁の方が使うには親和性があるので、御自身でつくったベンチマークですから、活用されたほうがいいと考えています。

経済産業政策局 産業資金課

電話：03-3501-1676

FAX：03-3501-6079