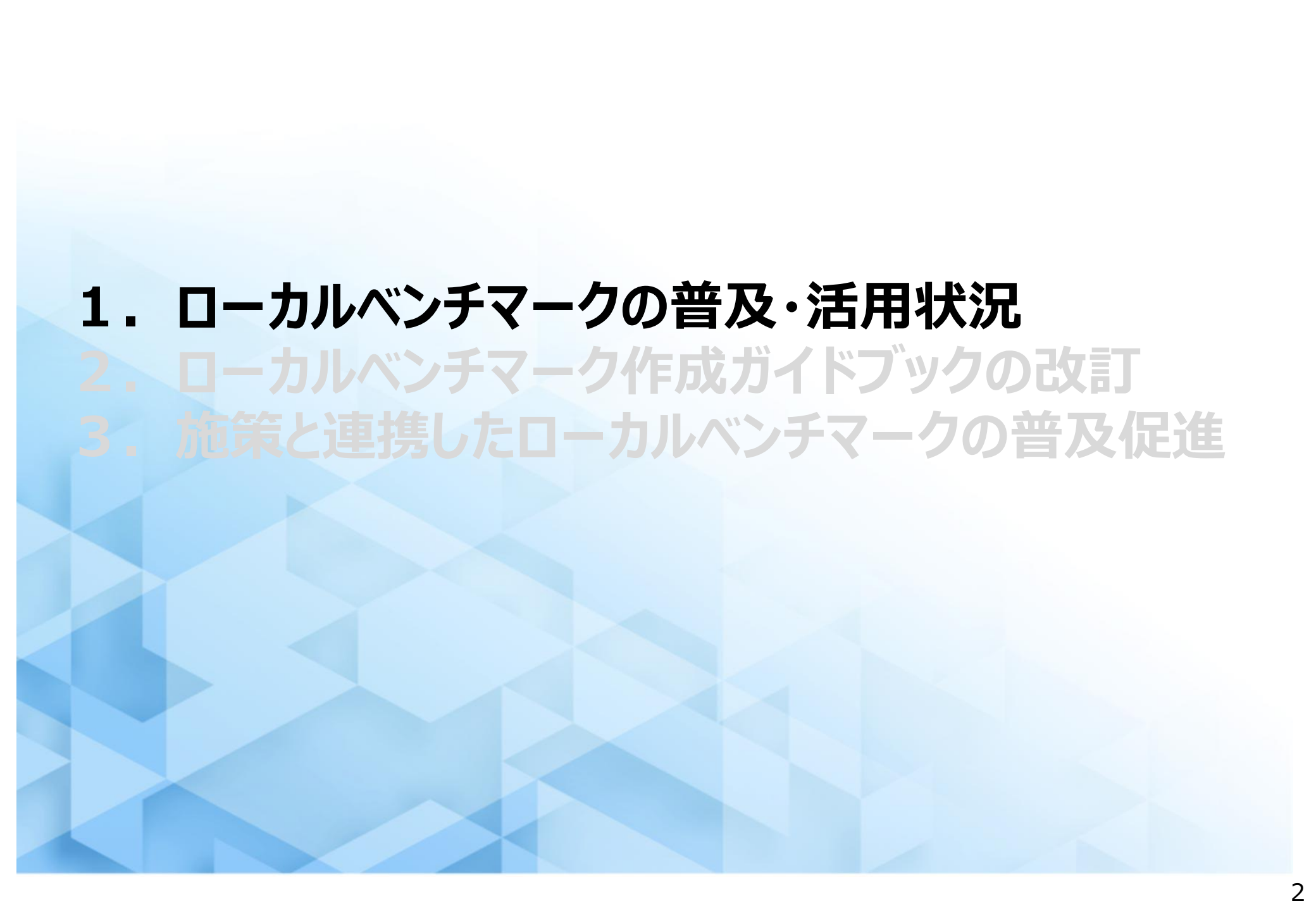


第13回 ローカルベンチマーク活用戦略会議 事務局説明資料

令和5年6月
経済産業省
経済産業政策局
産業資金課

- 
- The background of the slide features a complex, low-poly geometric pattern in various shades of blue, creating a modern and abstract visual effect.
- 1. ローカルベンチマークの普及・活用状況**
 2. ローカルベンチマーク作成ガイドブックの改訂
 3. 施策と連携したローカルベンチマークの普及促進

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」としての機能を目指す。
- 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

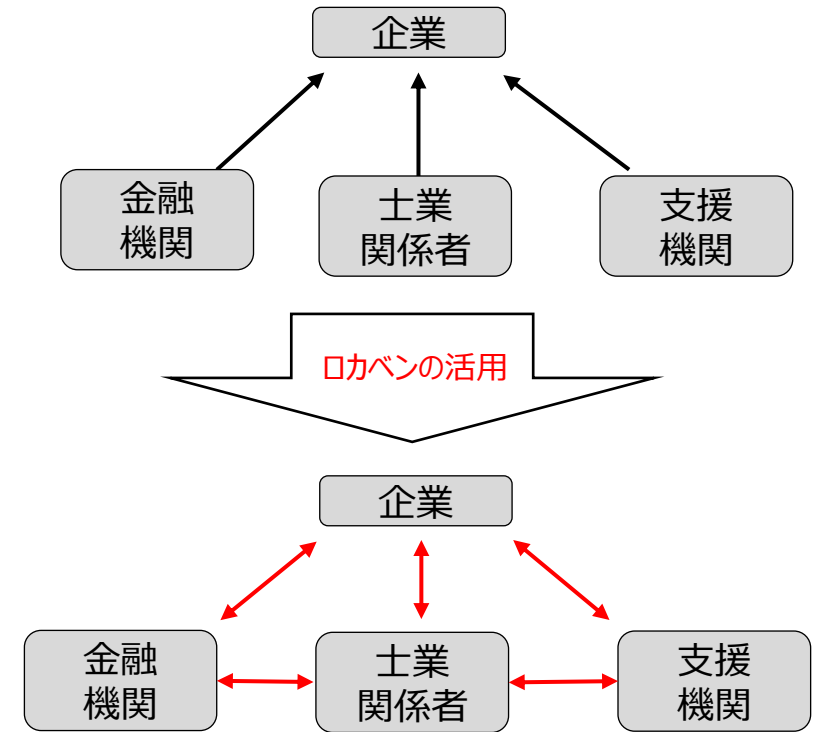
●非財務情報…企業の現在の姿を映し、将来の可能性を評価

- 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

ローカルベンチマークの検討背景

- 急激な人口減少が始まっている地域経済の持続のためには、地域企業が付加価値を生み出し、雇用を創り続けていかなければならない。
- 「日本再興戦略 改訂2015」（平成27年6月30日）においては、「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）**」の策定が盛り込まれた。
- そのような背景のもと、地域企業の経営支援等の参考となる評価指標・手法「ローカルベンチマーク」を、平成27年5月から**検討会を開催**し検討。
- 検討にあたっては、各機関で使われている分析手法等を参考にして、**企業の実態を把握するために押さえておくべき基本要素を抽出しつつ、改めてそれぞれの指標や手法の意義や有効性を検証**した。
- ローカルベンチマークが企業の経営者等と金融機関、支援機関の対話を深める入口として使われることを念頭に置いて、それぞれの**利用者にとってわかりやすく、使いやすい「ツール（＝ローカルベンチマークシート）」の検討**も行われた。

〈参考〉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12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げた実績
- ・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
- ・ロカベン・ガイドブックセミナーの開催

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
- ・ロカベン・ガイドブックセミナーの開催

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
- ・ロカベン・ガイドブックセミナーの開催

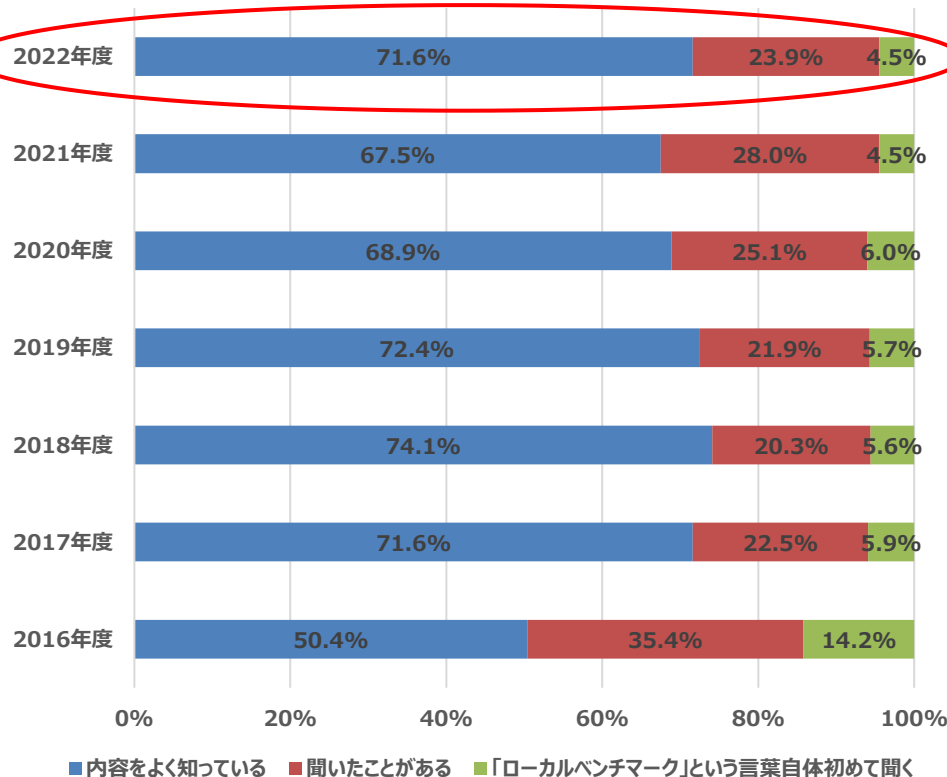
政府における取組

- ・ガイドブックの作成・改定
- ・ロカベンセミナー、研修、ロカベン塾の開催
- ・ロカベン活用事例、対話例等のHPへの掲載
- ・事業再構築補助金、経営力向上計画、経営力再構築伴走支援等との施策連携
- ・関連施策のガイドライン等でロカベンの活用を推奨
- ・ミラサポplus内でのロカベン機能構築
- ・ロカベンActの提供・活用

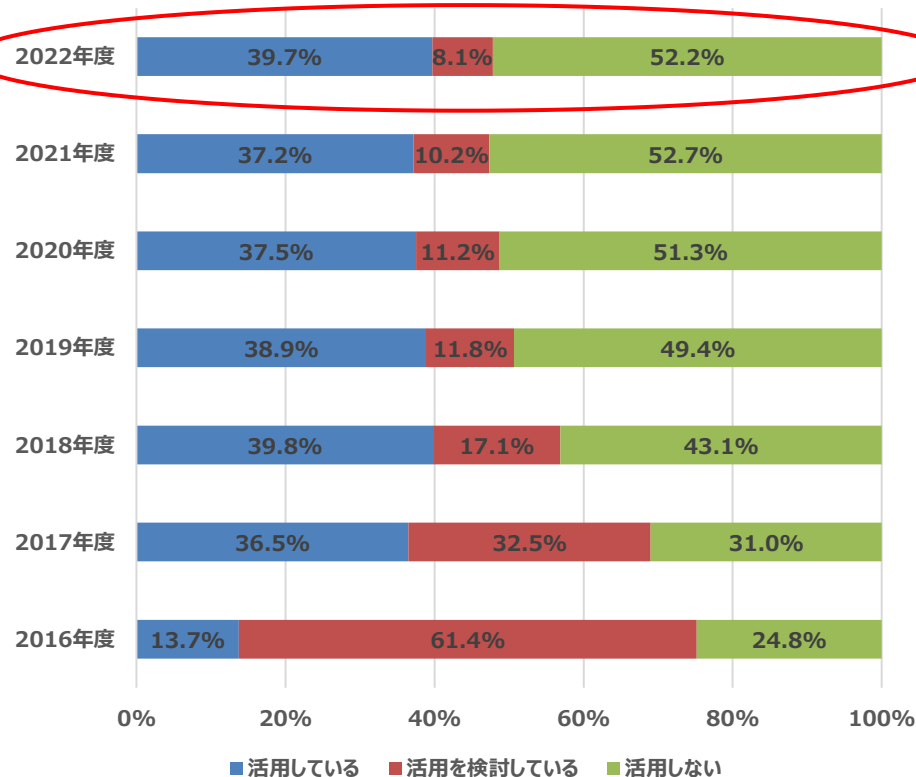
金融機関におけるローカルベンチマークの認知度と活用状況の推移

- 経済産業省が実施した金融機関向け調査では、2022年度は金融機関におけるローカルベンチマークの認知度（内容をよく知っている、聞いたことがある）は95%以上に達している。
- また、ローカルベンチマークの活用状況をみると、約4割の金融機関で活用が進んでいる状況。活用検討中については、減少が続いている。

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4割程度であり、2021年度とほぼ同水準。
- 業態別では、特に第二地方銀行・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 (%)

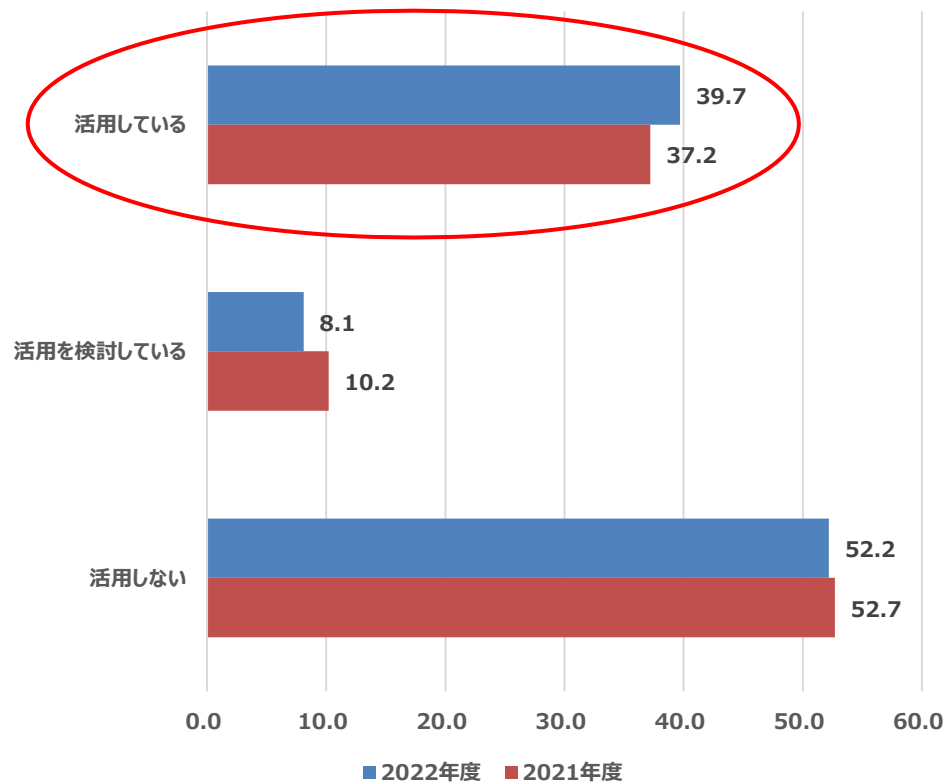
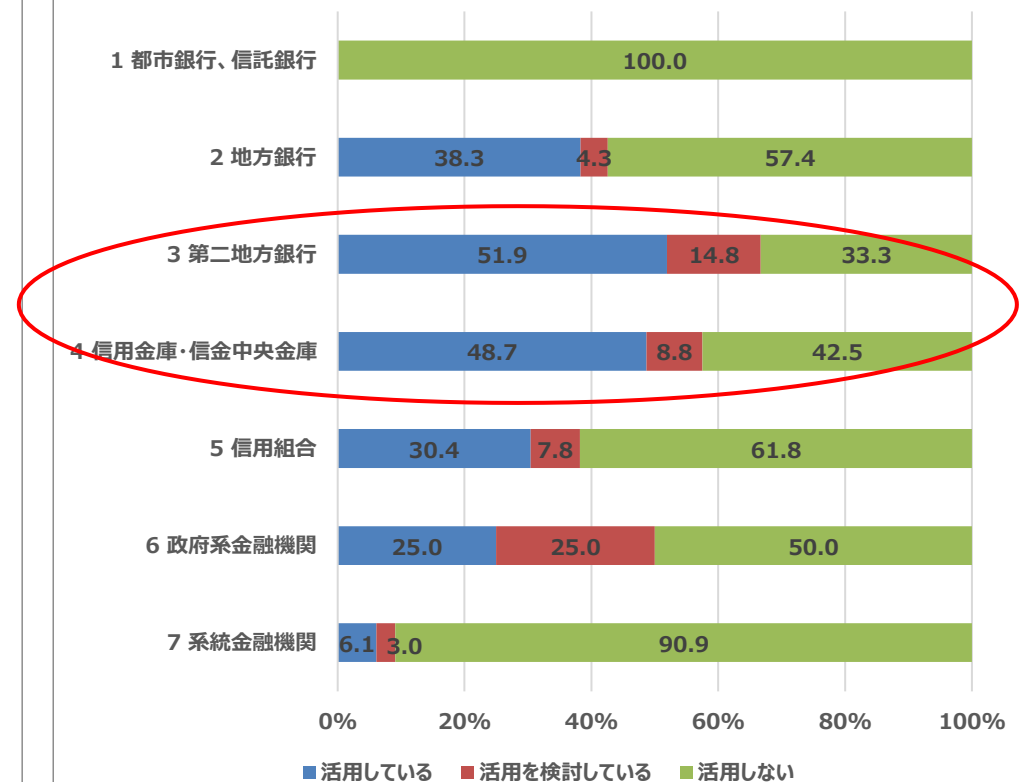


図4. ローカルベンチマークの活用状況 (業態別)



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」（77.5%）が最多で、「企業との対話のツールとして活用している」（69.0%）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」（68.1%）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」（64.4%）が最多となった。

図5. ローカルベンチマークの活用目的（%）

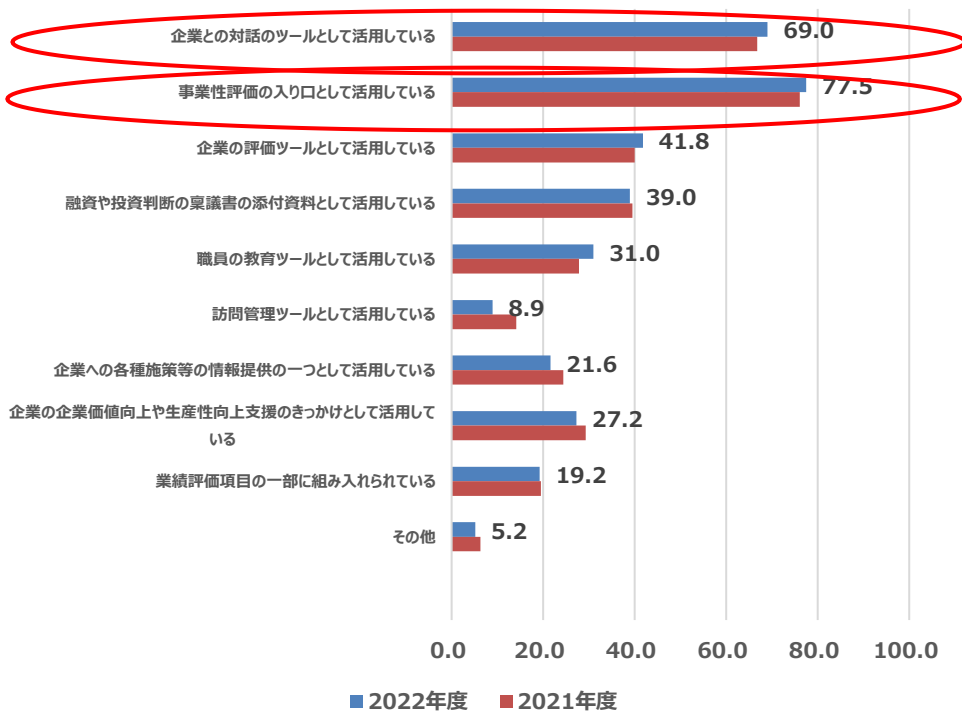


図6. ローカルベンチマークの活用方法（%）

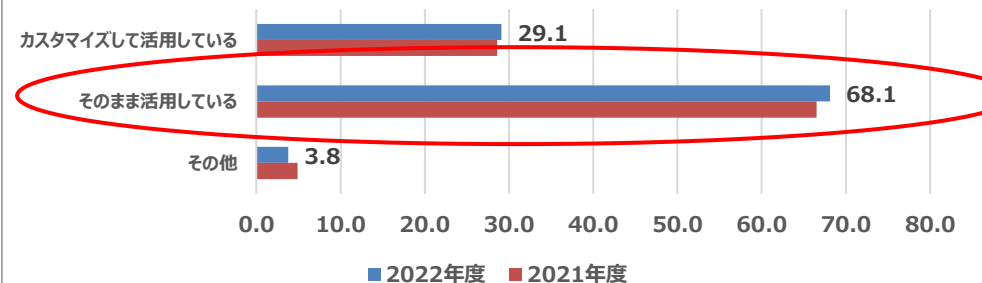
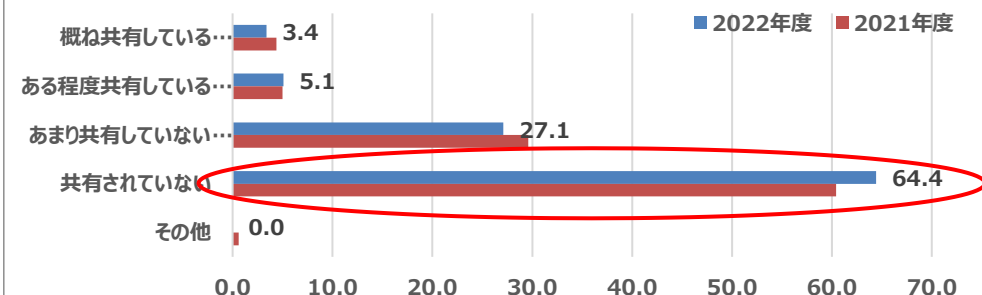


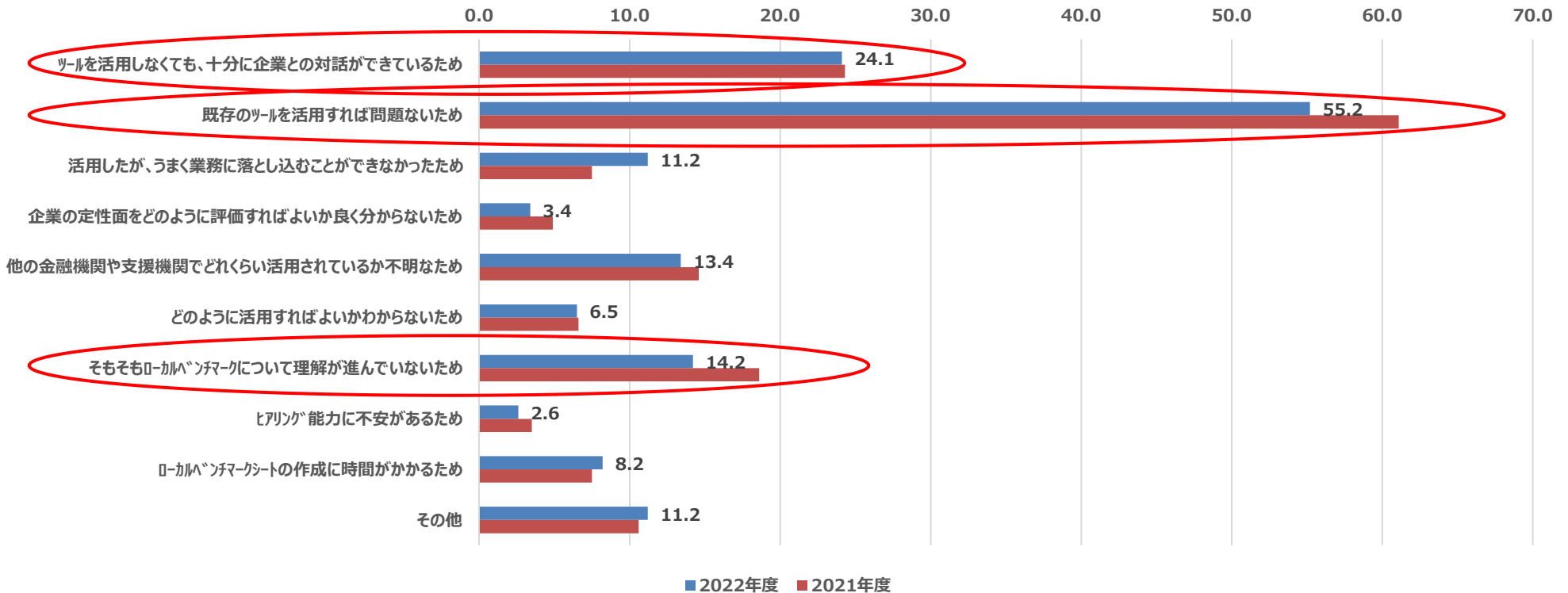
図7. ローカルベンチマークの支援機関との共有状況（%）



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」(55.2%)が過半数を占め、「ツールを活用しなくても、十分に企業と対話できている」(24.1%)、「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」(14.2%)となった。

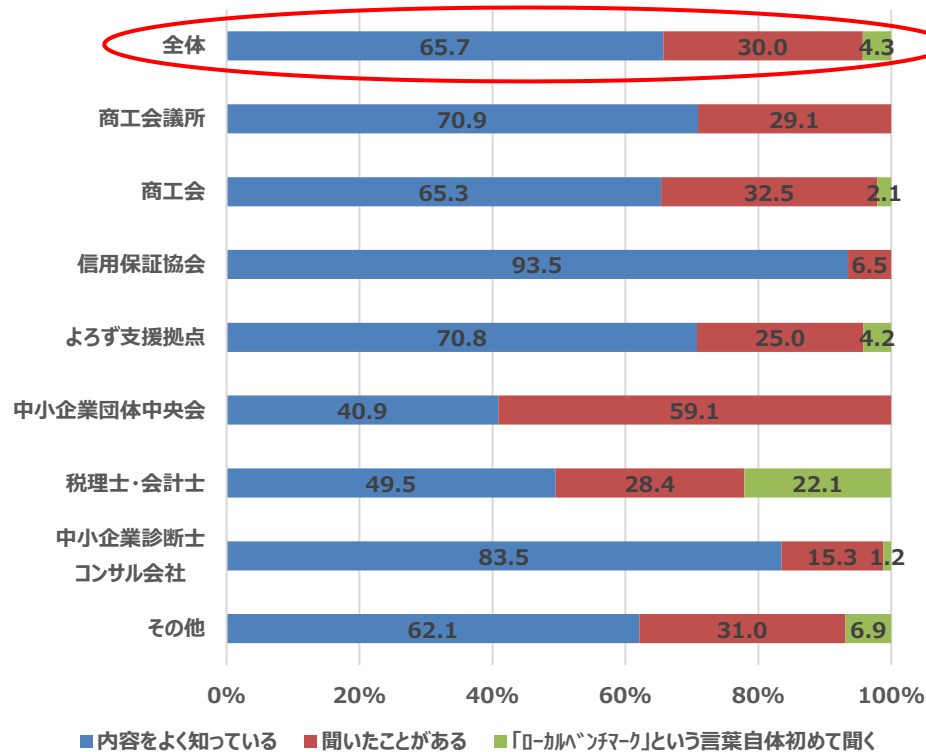
図8. ローカルベンチマークを活用しない理由 (%)



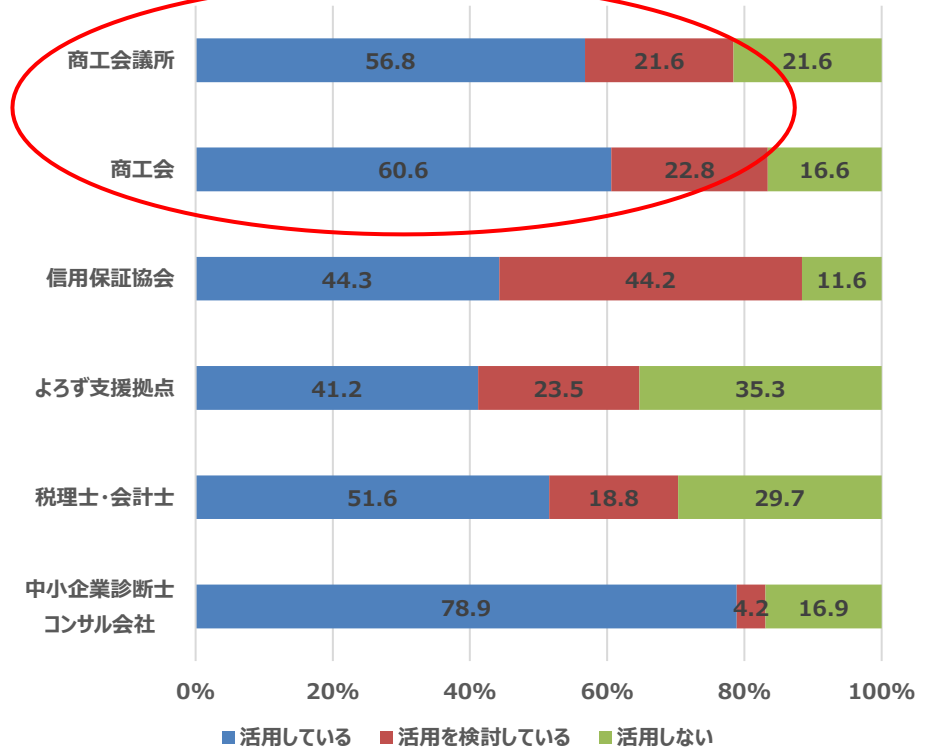
支援機関におけるローカルベンチマーク活用実態調査①

- 支援機関におけるローカルベンチマークの認知度は9割を超える。
- 業態別の活用状況をみると、**商工会議所や商工会においては6割近くが「活用している」と回答しており、「活用を検討している」を含めると8割程度にまで上る。**

ローカルベンチマークの認知度（業態別）



ローカルベンチマークの活用状況（業態別）

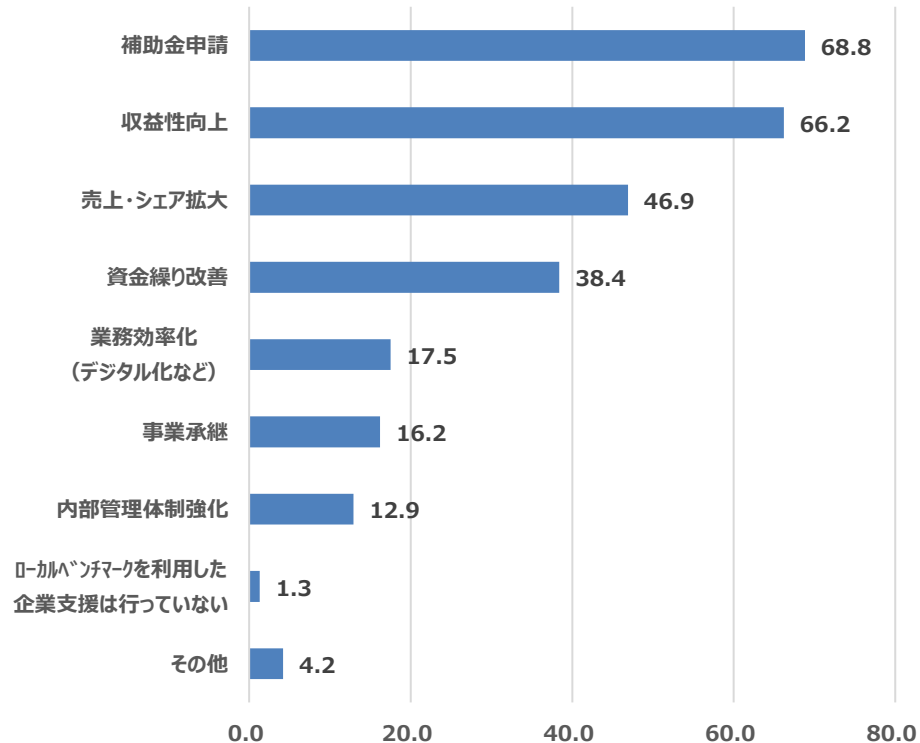


(注) 令和3年度委託調査において、商工会議所や商工会、認定経営革新等支援機関向けにアンケートを実施し、約1,600件の回答を得た（金融機関は除く）。

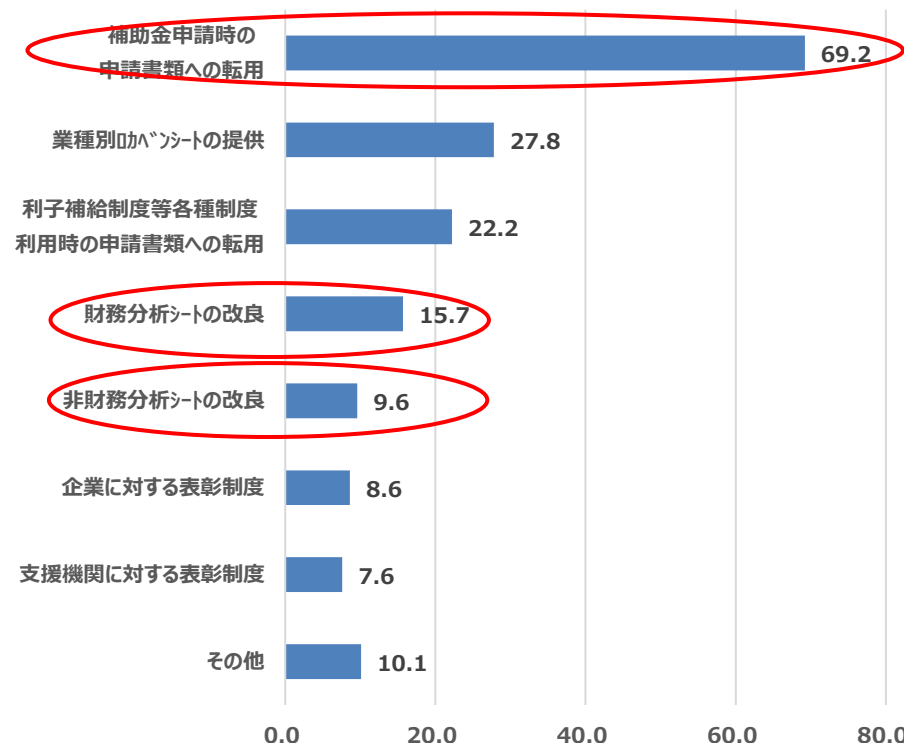
支援機関におけるローカルベンチマーク活用実態調査②

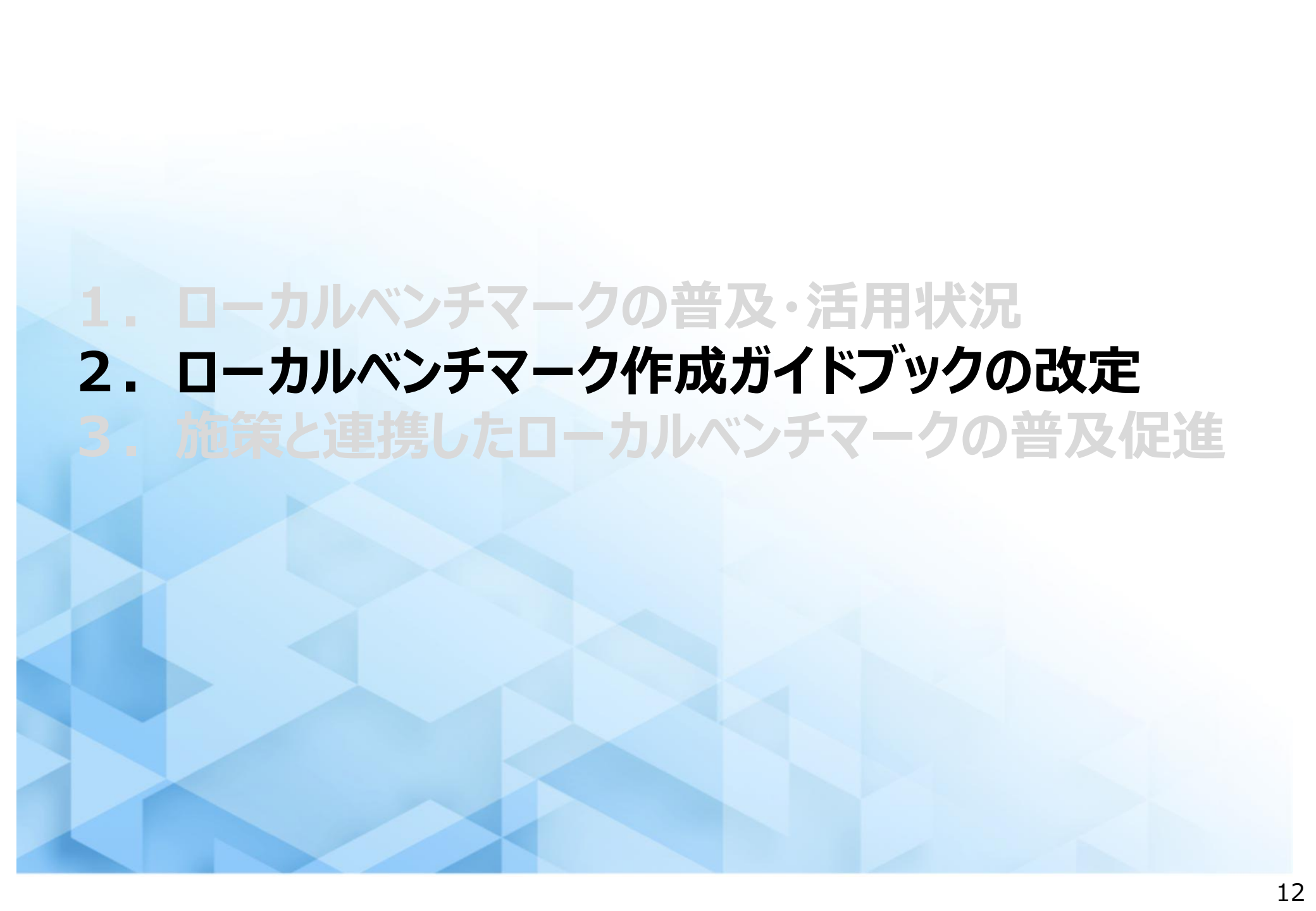
- ローカルベンチマークを活用して解決したい経営課題としては、「補助金申請」のほか、「収益性向上」、「売上・シェア拡大」といった回答が多かった。
- 「どのような制度やツール等があればローカルベンチマークを活用したいか」という質問に対しては「補助金申請時の申請書類への転用」という回答が最も多かったが、ロカベンシートの改良を求める回答も見られた。

企業支援において、ローカルベンチマークを活用して解決したい経営課題（%）



どのような制度やツール等があればローカルベンチマークを活用したいと思うか（%）



- 
1. ローカルベンチマークの普及・活用状況
 - 2. ローカルベンチマーク作成ガイドブックの改定**
 3. 施策と連携したローカルベンチマークの普及促進

ロカベン作成ガイドブックの改定（令和5年4月）

- 企業のSDGsやDXの取組については、金融機関や取引先等からの評価につながるが、**SDGs・DXに取り組んでいる中小企業はまだ少ない状況。**
- **ロカベンを活用した企業の現状把握を行うなかで、SDGs・DXに関する取組に気付きを与えることにより、中小企業のSDGs・DXの取組を促進することが可能。**
- このため、ガイドブック作成当時の主要メンバーやSDGsの取組支援を行う金融機関を集め、ガイドブック改定の検討会を開催し、**SDGs・DXの取組事例や対話例などを盛り込んだSDGs/DX対応版をとりまとめた。**

■ロカベンガイドブック改定編集メンバー（敬称略・氏名各五十音順）

河原 万千子	公認会計士、税理士
黒澤 元国	一般社団法人埼玉県商工会議所連合会 広域指導員
水野 浩児	追手門学院大学 経営学部長 教授
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
渡辺 直	岐阜県信用保証協会保証業務部 部長

※改定事業委託先 帝国データバンク

■検討会日程

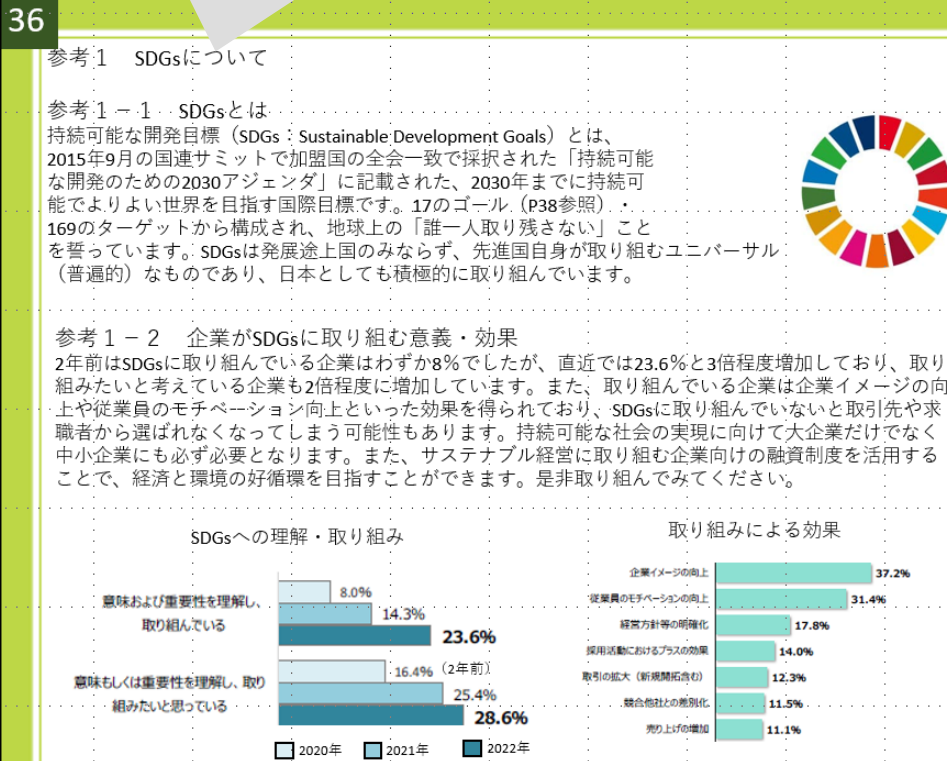
2 / 1	第1回	金融機関における支援事例紹介①
2 / 1 6	第2回	金融機関における支援事例紹介②
3 / 1 0	第3回	とりまとめ



改定の概要①（SDGs・DX取組の考え方、SDGsに取り組む意義）

- SDGs・DXについて初めて取り組む企業でも理解できるように、**巻末にSDGs・DXの概要や取り組む意義・効果**について紹介
- ロカベンシートへ記入する**業務のなかでの工夫やこだわり（差別化ポイント）**について、**SDGs・DXの取組と結びつけるための考え方**をポイントで紹介

巻末にSDGs・DXへの取組について理解が進むよう概要、意義をわかりやすく紹介



記載のポイントでSDGs・DXに関する考えを追記

重要ポイント2 「なぜなのか？」を考えて魅力を掘り起こす

P12の「差別化ポイントから始まる企業の魅力の発掘例」の支援機関側を見てください。企業の魅力が詰まっている業務フローも、「それでは業務①の〇〇について差別化ポイントはありますか？」、「次に業務②の〇〇についてはいかがですか？」と1つの業務に対して1つの質問だけをしていたのでは全く魅力を掘り起こすことはできません。支援機関側がうまく質問することで企業の答えを引き出し、企業が答えた内容に対して支援機関が「なぜ？」と質問することで、さらなる魅力を発見できる可能性が出てきます。また、「どんな工夫をしているのか」「どんな仕組みがあるのか」「どんなこだわりがあるのか」と尋ねてみるのも良いです。

【SDGsについて】 ※SDGsについてはP36に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。
近年ではSDGsに取り組んでいることが取引先として選ばれる一つの要因となるほど、SDGsは重要視されていますが、どのような取組みがSDGsに該当しているのか、わかりにくいところがあるかもしれません。P9の「記入例」業務②のように、自社では当然のように行っている「健康によい商品づくり」といった取組みが実はSDGsに関連していたということは往々にしてあります。このように、SDGsを理解したうえでロカベンを活用して既に自分たちが、取り組んでいることを見える化することで、自社の事業活動とSDGsの関係性について、全体像をつかむことができます。
※対話例についてはP13、19、28、29を参考にしてください。

重要ポイント3 業務フローと他の内容（商流や4つの視点、財務分析）との関係性を把握する

P12の「差別化ポイントから始まる企業の魅力の発掘例」の企業側を見てください。支援機関側がうまく質問することで、業務フローの「差別化ポイント」に収まりきらない魅力が顕在化しています。ロカベンシートの関連性で示すと、「差別化ポイント」を対話の起点として合計6つの項目に関連する対話が行われています。このように項目やシートはつながっていることを常に意識して対話を行いましょう。
※社内で行う取り組み場合には、「得意先には選ばれる理由から始まる対話例」の支援機関側の役割を社内のどなたかが担いながら対話を進めましょう。また、取り組み方がわからない場合は支援機関に相談しましょう。

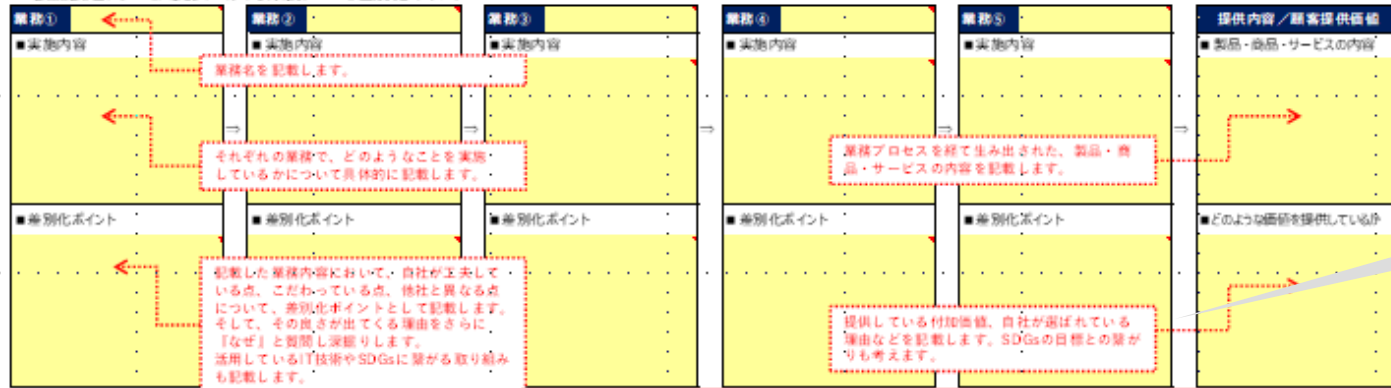
【DXについて】 ※DXについてはP39に記載しておりますので、事前に読んで取り組んでみましょう。P9の「記入例」のように、まずはどのような業務においてデジタル技術を活用しているのかを明らかにしましょう。DXは業務フローや商流、4つの視点など、ロカベンの非財務シート全体を活用し、どのような部分にデジタル技術を活用できているのか、逆に、どのような部分に活用できていないのかを把握することが重要です。ビジネスモデルそのものを革新するために既存の業務や組織の何を変えていかなければならないのかを考えるきっかけにしてください。
※対話例についてはP14を参考にしてください。また、デジタル化の対話例についてはP28、29を参考にしてください。

改定の概要②（ロカベンシートへの記載例、解説等）

- 非財務項目（業務フロー、商流、4つの視点）への記入に関する部分では、それぞれSDGs・DXに関する記入例や解説等を追記
- 記入した内容がSDGsの取組であると読み手に伝わるような記載時の工夫についても紹介

ロカベンの「業務フロー」部分 解説

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



SDGs・DXに関する解説を追記

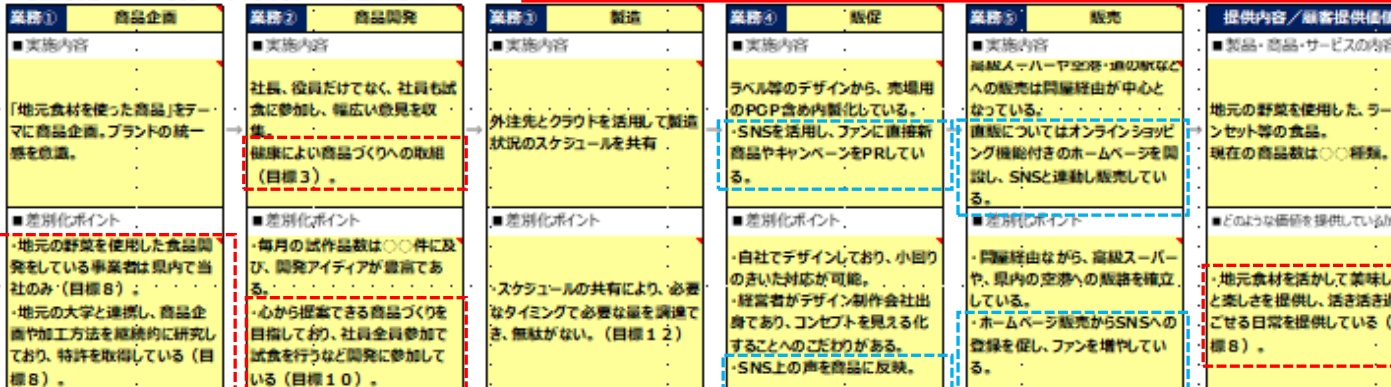
SDGs・DXに関する取組の記載時の工夫を追記

【記載時の工夫】

SDGsに関連する取組については「目標8」「SDGs関連」等と記載することで読み手に伝えましょう。「SDGs」についてはP36を参照ください。
業務の中で利用している業務システムやSNS、HPなど、「デジタル化が自社の強みにどのようにつながっているかを確認・見える化しましょう。」「DX」についてはP39を参照ください。

ロカベンの「業務フロー」部分 記入例

<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>



SDGs・DXに関する取組の記入例を追記

改定の概要③（支援機関と事業者の対話例）

- 支援機関が事業者と対話するなかで、事業者の取組をSDGs・DXと結びつけ、気付きを与えるような対話例を追加
- 対話に基づく情報が、ロカベンシートのどの記載箇所と関連するかについても解説

＜SDGsに関する対話例＞

製品・商品・サービスから始まる対話例

支援機関：御社はどのような製品をつくっているのですか？

企業：当社は工場の排水処理に使うフィルターを作っているんだ。

支援機関：需要がありそうですね。市場のニーズや競合の動向はいかがですか？

企業：この市場は環境性能の競争で、どれだけ環境負荷を低くできるかがポイント。その技術力が評価されるんだよ。また競合他社は主に3社。環境をテーマにした展示会に積極的に参加するようになっているんだ。

支援機関：もう少し聞かせてください。なぜフィルターの開発に取組もうと思ったのですか？またフィルターの開発はどのように行っているのですか？

企業：水に対する安心・安全が求められるようになり、事業承継を機に企業理念に「環境にやさしい会社」を含めることにしたんだ。研究開発は自社で行えないので、大学との共同研究によりフィルターの開発を行っているよ。

支援機関：なるほど。企業理念で「環境にやさしい会社」を宣言し、よりよい製品づくりのために大学との取り組みを進められているところはまさにSDGsの取組と言えますね。大学との連携で難しい点はありますか？

企業：いまから10年前に共同研究をはじめただけど、最初のうちは研究内容を理解できるのが私しかなくて、とても苦労したよ。その研究室からこれまで2名ほど採用させてもらって、いまはコミュニケーションも円滑だね。

＜DXに関する対話例＞

事業再構築・DXに関する対話例

支援機関：感染症が流行してからアパレルの店舗運営はいかがですか？

企業：うちの会社も同業他社と同じく苦戦している。2年前には売上が半分になってしまったんだ。

支援機関：売上が半分ですか。大変でしたね。その後どうされたのですか？

企業：飲食店が出前やテイクアウトを積極的に行っているのを見て、うちもオンライン通販を始めてみようと考えたんだ。

支援機関：なるほど。いろいろと試行錯誤されているんですね。

企業：うちのお客様は若者が多いけど、扱っているブランドは一般的なものだから、通販を始めても最初のうちは売れなかった。そこで既存のお客様に対して、オンライン接客をはじめてみたんだ。お店に来られなくても関係が継続できる。少しずつ効果が見え始めているよ。

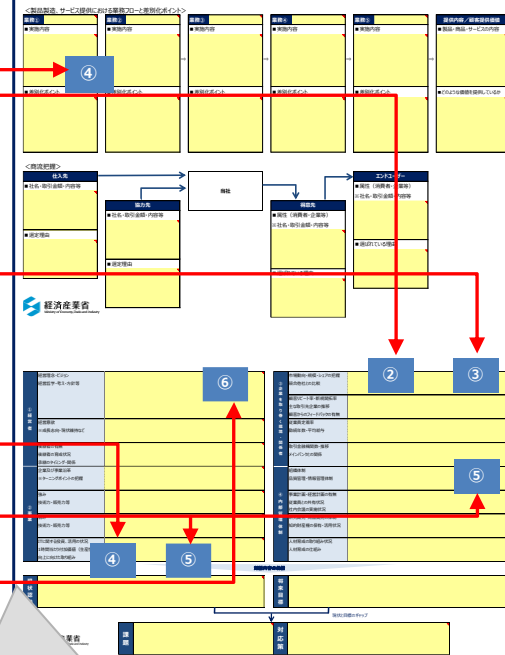
支援機関：なるほど。確かに価格勝負や知名度勝負はできないですね。

企業：既存のお客様からの口コミで、新規のお客様の来店も目立つようになってきた。配信用の器材にはかなりの投資をしたけど、スタッフも在宅で仕事をできるし、いろいろなメリットがあるよ。将来的には、これをもっと発展させ、オンライン採寸などを取り入れられないか検討しているんだ。

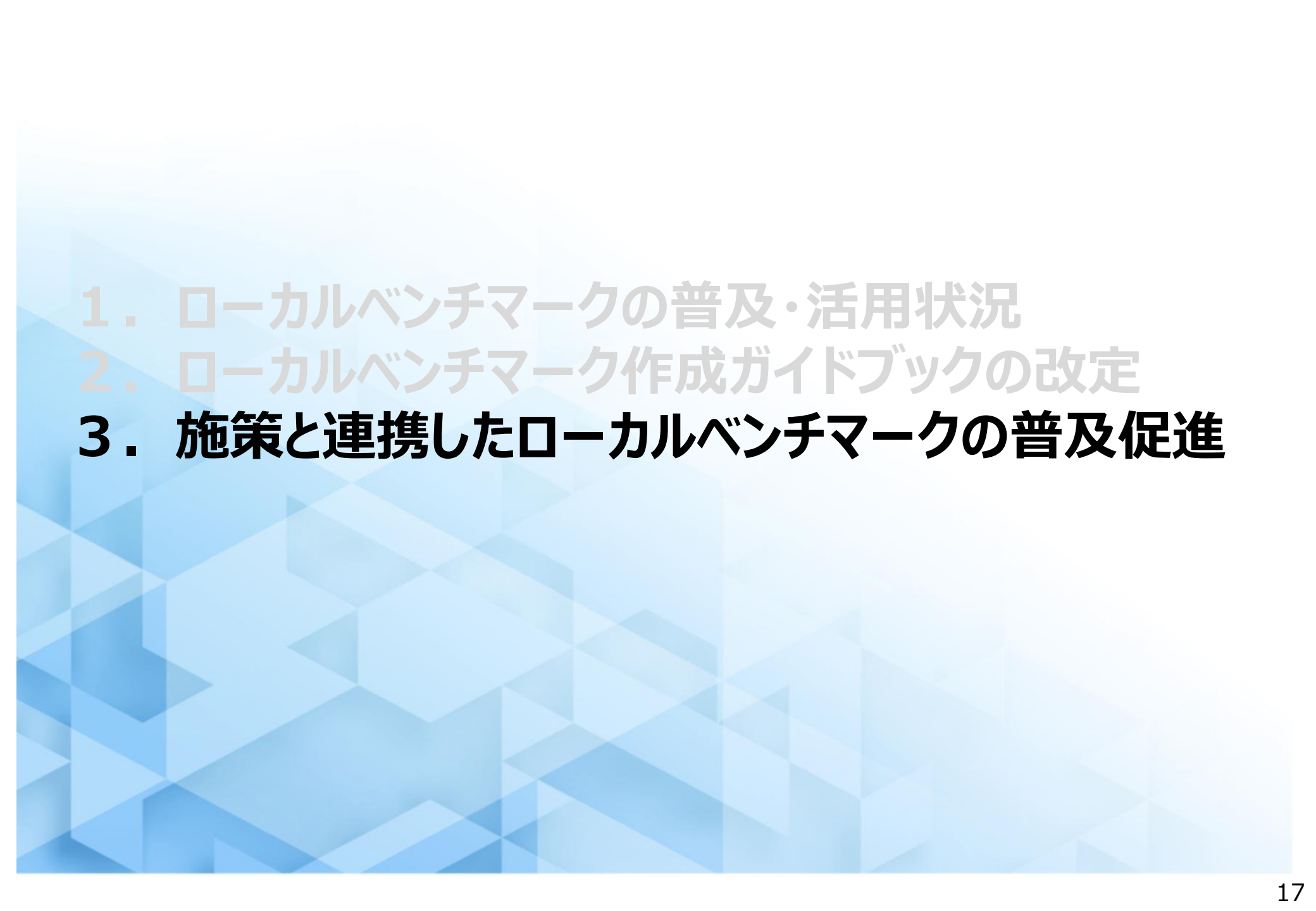
支援機関：オンライン接客に採寸可能な技術が加わるとビジネスモデル全体が変革しそうですね。それはもうDXと呼んでいいかもしれませんね。

対話に基づく情報の ロカベンシートへの記載箇所

①：財務分析



対話で得られた情報をロカベンシートのどの項目に記載するかを例示

- 
- The background of the slide features a complex pattern of overlapping, semi-transparent blue geometric shapes, primarily triangles and polygons, creating a modern, abstract design. The colors range from light sky blue to a deeper cerulean blue.
1. ローカルベンチマークの普及・活用状況
 2. ローカルベンチマーク作成ガイドブックの改定
 - 3. 施策と連携したローカルベンチマークの普及促進**

連携施策一覧

制度等名	ロカベン活用状況	所管	時期
事業再構築補助金	ミラサポplus上で入力した <u>ロカベンの財務分析結果の提出</u> が申請要件	中小企業庁	令和3年3月～
経営力向上計画（中小企業等経営強化法）	<u>ロカベンによる財務分析結果を記載</u> することが申請要件	中小企業庁	令和3年8月～
民間ゼロゼロ融資等の返済負担軽減のための保証制度（コロナ借換保証）	申請に必要な「経営行動計画書」で <u>ロカベンの財務分析結果の記載</u> が要件 現状把握の欄は <u>ロカベンの非財務シート</u> による代替が可能	中小企業庁	令和5年1月～
早期経営改善計画策定支援（ポストコロナ持続的発展計画事業）	申請に必要な「ビジネスモデル俯瞰図」は、 <u>ロカベンの商流・業務フローによる代替</u> が可能	中小企業庁	令和5年4月～
収益力改善支援に関する実務指針	<u>ロカベンの積極的な活用</u> を推奨	中小企業庁	令和4年12月策定
中小PMIガイドライン	<u>ロカベンの積極的な活用</u> を推奨	中小企業庁	令和4年3月策定
事業承継ガイドライン（第3版）	<u>ロカベンの積極的な活用</u> を推奨	中小企業庁	令和4年3月改訂
伴走支援の在り方検討会報告書	<u>ロカベンの積極的な活用</u> を推奨	中小企業庁	令和4年3月
事業再構築に向けた事業計画書作成ガイドブック	<u>ロカベンの積極的な活用</u> を推奨	中小企業庁	令和5年2月
地域未来牽引企業の間接評価	<u>ロカベンの活用度を加点項目</u> として評価	経済産業省地域経済産業グループ	令和4年度

<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10回）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
4.	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	・事業財務情報（事業者名） （※）「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/）」の会員登録が必要です。G Biz ID 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。赤いアスタリスク(*)が付いた項目が必須項目です。なお、白色申告の個人事業主で貸借対照表を作成していない等記入できない項目がある場合は「0」と入力いただいで差し支えございません。 （※）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。 （参考）■「事業再構築補助金」を申請したい方向け「ミラサポ plus の操作マニュアル」 https://mirasapo-plus.go.jp/wordpress/wp-content/uploads/2021/07/30151414/mirasapo-manual0730.pdf

・「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）■「事業再構築補助金」を申請したい方向け「ミラサポ plus の操作マニュアル」
<https://mirasapo-plus.go.jp/wordpress/wp-content/uploads/2021/07/30151414/mirasapo-manual0730.pdf>

【ミラサポplus「電子申請サポート」画面 抜粋】


経済産業省 中小企業庁

本文へ
支援者向け

ミラサポplus
中小企業向け補助金・総合支援サイト

支援制度を探す

事業基本情報
事業財務情報
事業株主
事業役員

事業財務情報
印刷・PDF

「*」の項目は、BIレポートの表示に必要な項目です。

直近	前期	前々期
貸借対照表（資産の部）		
流動資産		
* 現金及び預金	¥0	¥0
* 受取手形	¥0	¥0

<施策連携> 経営力向上計画（中小企業等経営強化法）

- 経営力向上計画の新規申請に当たっては、ローカベンの財務分析を活用して自社の経営状況を分析し、その結果を記述することになっている（令和3年8月2日～運用）。

4 現状認識

①	自社の事業概要	金属板の板金加工業及びそれを用いた機械装置組み立てを行う。事業分野別指針における規模は中規模に該当。																																																
②	自社の商品・サービスが対象とする顧客・市場の動向、競合の動向	【自社の商品】 従来の板金パーツの加工のみに専念する企業であったが、付加価値向上のため機械装置組み立て業へ事業をシフトし、機械設計の受注拡大に取り組んでいる。 【顧客】 主要顧客は大手部品メーカーのA社を中心に30社程であり。機械設計の需要増加に伴い取引先も増えている。 【市場の動向】 全体としての市場規模は●●億円程度であり、そのうち××%を弊社がシェアしている。 【競合の動向】 県内における同業他社は、●●社程存在している。その中で、●●に特化している企業は●●社ほど存在している。 【自社の強みと弱み】 強みは、他社にできない顧客の要望を実現する技術力である。 弱みは、現場を任せられることができる若手職員が定着しないことから、熟練工から中堅職員への技能承継が進んでいない点である。また、保有設備が老朽化している点である。																																																
③	自社の経営状況	<u>ローカルベンチマークの算出結果</u> <table><tr><th colspan="3">(現状値)</th><th colspan="3">(計画終了時目標値)</th></tr><tr><th>指標</th><th>算出結果</th><th>評点</th><th>指標</th><th>算出結果</th><th>評点</th></tr><tr><td>①売上高増加率</td><td>3.1%</td><td>3</td><td>①売上高増加率</td><td>25.0%</td><td>5</td></tr><tr><td>②営業利益率</td><td>2.0%</td><td>3</td><td>②営業利益率</td><td>3.3%</td><td>3</td></tr><tr><td>③労働生産性</td><td>100千円</td><td>2</td><td>③労働生産性</td><td>227千円</td><td>2</td></tr><tr><td>④EBITDA 有利子負債倍率</td><td>0.8倍</td><td>5</td><td>④EBITDA 有利子負債倍率</td><td>0.6倍</td><td>5</td></tr><tr><td>⑤営業運転資本 回転期間</td><td>0.6ヶ月</td><td>4</td><td>⑤営業運転資本 回転期間</td><td>0.8ヶ月</td><td>4</td></tr><tr><td>⑥自己資本比率</td><td>40.0%</td><td>3</td><td>⑥自己資本比率</td><td>41.7%</td><td>3</td></tr></table> 売上は平成29年度970,000千円、平成30年度1,000,000千円と増加している一方で営業利益については平成29年度22,000千円、平成30年度20,000千円と減少している。	(現状値)			(計画終了時目標値)			指標	算出結果	評点	指標	算出結果	評点	①売上高増加率	3.1%	3	①売上高増加率	25.0%	5	②営業利益率	2.0%	3	②営業利益率	3.3%	3	③労働生産性	100千円	2	③労働生産性	227千円	2	④EBITDA 有利子負債倍率	0.8倍	5	④EBITDA 有利子負債倍率	0.6倍	5	⑤営業運転資本 回転期間	0.6ヶ月	4	⑤営業運転資本 回転期間	0.8ヶ月	4	⑥自己資本比率	40.0%	3	⑥自己資本比率	41.7%	3
(現状値)			(計画終了時目標値)																																															
指標	算出結果	評点	指標	算出結果	評点																																													
①売上高増加率	3.1%	3	①売上高増加率	25.0%	5																																													
②営業利益率	2.0%	3	②営業利益率	3.3%	3																																													
③労働生産性	100千円	2	③労働生産性	227千円	2																																													
④EBITDA 有利子負債倍率	0.8倍	5	④EBITDA 有利子負債倍率	0.6倍	5																																													
⑤営業運転資本 回転期間	0.6ヶ月	4	⑤営業運転資本 回転期間	0.8ヶ月	4																																													
⑥自己資本比率	40.0%	3	⑥自己資本比率	41.7%	3																																													

<4 現状認識>

- ①欄は、自社の事業等について記載してください。また、事業分野別指針において、「6 経営力向上の内容」について、規模別に取り組内容や取組の数が指定されている場合、自社がどの規模に該当するかを明記してください。なお、基本方針にしたがって策定する場合は規模別の整理の記載は不要です。
- ②欄は、顧客の数や主力取引先企業の推移、市場の規模やシェア、自社の強み・弱み等を記載してください。
- ③欄は、財務状況の分析ツール「ローカルベンチマーク」※を活用し、ローカルベンチマークの指標や能力・改善可能性に算出結果を記載し、指標の数値を参考に企業の規模に応じて可能な範囲で分析し、記載してください。

<施策連携> 民間ゼロゼロ融資等の返済負担軽減のための保証制度（コロナ借換保証）

- 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	自動二輪車販売
②	外部環境 事業の強み・弱み	県内3市町村にてオートバイ販売・修理を行っている。外部環境に関して、コロナ禍においてツーリング需要が高まったものの、原材料不足により新車の納車が遅れているため売上改善には至っていない。 近隣の競合他社に比べ、付帯サービスの価格が安く強みとなっているものの、売上げの確保が課題となっている。
	(課題)	売上げの確保。
③	経営状況 財務状況	直近期では長引くコロナ禍による消費落ち込みの影響から売上が減少し、人件費を賄えず営業損失を計上。人件費の削減を含めた販管費削減を検討中。また、金融債務が重く、資金繰りに支障をきたしている。
	(課題)	販管費を多く計上し、営業損失を計上してしまっている。

※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メントシートを作成している場合には、両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.meti.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】本業の収益性を測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算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。

3. 財務分析

直近の決算期	令和4年3月期		
①売上増加率(売上持続性)(%)	-5.0	④EBITDA有利子負債倍率(健全性)(倍)	22.0
②営業利益率(収益性)(%)	-1.8	⑤営業運転資本回転期間(効率性)(か月)	3.0
③労働生産性(生産性)(千円)	-300	⑥自己資本比率(安全性)(%)	10.0

*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。

<施策連携> 早期経営改善計画策定支援（ポストコロナ持続的发展計画事業）

- 資金繰りの悪化等が生じ経営に支障が生じることを予防するために、資金繰りの管理や自社の経営状況の把握などの基本的な経営改善に取り組む中小企業等を、認定経営革新等支援機関が支援する制度。
- **経営改善計画の策定にあたっては、ローカルベンチマークの活用が有用である旨を紹介するとともに、ローカルベンチマークで作成した「商流・業務フロー」を申請書類として活用可能**としている。
- また、「**収益力改善支援に関する実務指針**」(2022年12月策定)でも、**ローカルベンチマークの積極的な活用が言及**されており、2023年4月以降の本事業及び経営改善計画策定支援^(注)では、この指針に沿った取組が必要となるため、認定経営革新等支援機関による一層の活用が期待される。
(注) 経営改善計画策定支援(405事業)：金融支援を伴う本格的な経営改善の取組が必要な中小企業者を対象に、認定経営革新等支援機関が計画策定等を支援する制度

必要書類等について

手引き・マニュアル・FAQ

2023年4月以降の利用申請分

- 早期経営改善計画策定支援に関する手引き (313.0KB)
- 早期経営改善計画策定支援 マニュアル・FAQ (1.5MB)

2023年3月以前の利用申請分

- 早期経営改善計画策定支援に関する手引き(2023年3月以前) (293.1KB)
- 認定経営革新等支援機関向けマニュアル・FAQ(2023年3月以前) (1.4MB)

申請書類等一覧

- ポストコロナ持続的发展計画ひな形 (48.7KB)
※この様式は参考様式ですので、同等以上の内容が具備された様式で代替可能です。
- (参考) 収益力改善計画ひな形 (143.8KB)
※この様式を本事業の計画書として活用いただくことも可能です。
- (参考) ローカルベンチマークシート
※ローカルベンチマークシートで作成した「商流・業務フロー」を、ビジネスモデル俯瞰図として提出いただいで差し支えありません。
- 申請様式【利用申請・支払申請・伴走支援費用支払申請】 (1.3MB)

本事業活用の検討

早期経営改善計画

早期経営改善計画については、以下を参考に作成ください。

- 早期経営改善計画 (477.6KB)
- (参考) 収益力改善計画 (783.2KB)
- (参考) 経営改善のためのアクションプランの検討手順 (619.3KB)

※改善計画を進めていく上では、「ローカルベンチマーク」の活用も有用です。

- (参考) ローカルベンチマークシート



(参考) 中小企業庁HPの「早期経営改善計画策定支援」より一部抜粋

<施策連携> 各種ガイドライン等との連携

- 「中小PMIガイドライン」（令和4年3月策定）、「事業承継ガイドライン（第3版）」（令和4年3月改訂）、「伴走支援の在り方検討会報告書」（令和4年3月）、「事業再構築に向けた事業計画書作成ガイドブック」（令和5年2月）などにおいて、“経営の見える化ツール”として**ローカルベンチマークを推奨**。

中小PMIガイドライン

～ 中小M&Aを成功に導くために～

令和4年3月

中小企業庁

経営統合

関係網構築

業務統合

具体的な取組（3/5）

1 経営の方向性の確立（3/3）

検討の進め方

M&A前後における事業の引継ぎを通じて把握した経営課題等を踏まえ、自社が中長期的に目指す姿を描き、事業計画まで落とし込んでいく。

譲渡側の次期会計年度に合わせ、新たな経営の方向性として打ち出すことも有効である。

▼ 経営の方向性の検討プロセス

目的の明確化	・ 経営理念・ビジョン・事業計画を作成する目的を明確にする
推進チーム組成	・ 推進メンバーを選定し、目的を共有する
現状分析	・ 外部環境・内部環境を分析し、課題を抽出する
目標設定	・ 現状分析を踏まえ、経営の方向性を検討し目標を設定する
施策の検討	・ 目標達成に向けた施策の具体化を行い、アクションプランへ落とし込む
事業計画の策定	・ 経営目標・数値計画・行動計画を事業計画として取りまとめる
モニタリング	・ 事業計画に基づき予算管理を実行し、必要に応じて施策の見直しを行う

▼ 検討に当たって有効なツール

a. ローカルベンチマーク（ロカベン）	商流・業務フローや経営者、事業、環境・関係者、内部管理体制といった非財務情報から経営全般を見直し、これまで見えていなかった自社の魅力に気づき、さらに魅力を高めていくための課題と取り組みを整えることのできる企業の健康診断ツール。 https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokunyu/locaben
b. 経営デザインシート	環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の存在意義を意識した上で、「これまで」を把握し、長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想し、それに向けて今から何をすべきか戦略を策定するためのツール。 https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

経済産業省

中小企業庁

事業再構築に向けた事業計画書作成ガイドブック

令和5年2月21日

アクションに繋げるためのツール類

ツール	概要	出典
事業計画書作成のチェック項目リスト	1 事業計画書作成時に、検討ステップごとの実施事項を確認することで、考えるべき項目への効果的な事業検討と、記載漏れを防ぐことが可能	-
事業計画検討ステップごとの作成スケジュール	2 事業計画の作成に90・120時間かけた場合の採択率が最も高く、1日当たり約2時間の工数捻出と、余裕を持ったスケジューリングが必要	-
事業再構築ハンズオン支援事業	3 事業再構築の計画、実行時に専門家によるOJT支援を受けることで、人材育成と自律的な仕組み作りが可能	(中小機構HP) https://www.smrj.go.jp/sme/enhancement/jgyo_saikoutiku_hands-on/index.html
小規模事業者支援ガイドブック	4 事業計画作成方法の解説や各種フォーマットにより、事業計画作成作業の具体化と効率化が可能	(中小機構HP) https://www.smrj.go.jp/tool/supporter/guidebook1/
J-GoodTech（ジグテック）	5 大手企業・海外企業のニーズに対して自社の製品・技術・サービスをアピールすることで、ビジネスパートナーとの効率的なマッチングが可能	(J-GoodTech HP) https://jgoodtech.smrj.go.jp/jp/ub/ja/
ローカルベンチマークシート	6 財務・非財務の両面から自社の経営状況を診断し、現状課題の特定、自社の強みを活かした対応策の検討が可能	(経済産業省HP) https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokunyu/locaben/sheet.html

<施策連携> 地域未来牽引企業の中間評価

- 地域経済の中心的な担い手として選定された地域未来牽引企業について、2025年度以降の更新に向けて中間評価に係る調査を実施（令和4年7月～8月）。
- 中間評価では企業ごとにロカベンの活用状況を調査し、ロカベンの活用度を加点項目として評価。
- 企業へのお知らせでは、ロカベンのさらなる活用を促すための情報をコメント欄に記載し提供。

<お知らせのサンプル>

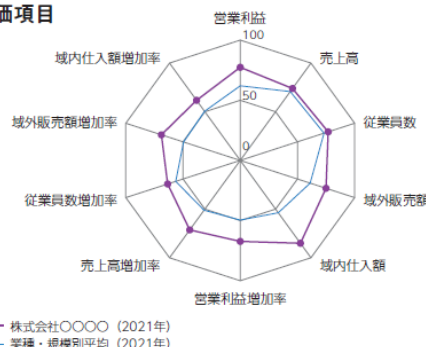
地域未来牽引企業 中間評価結果のお知らせ

このお知らせは、貴社のパフォーマンス（地域経済への波及効果）（基礎評価項目）と今後の成長に向けて重要な取組（加点評価項目）の状況を客観的に把握することを通じ、貴社が設定した目標の達成に向けた取組を更に促進いただくことを目的としています。

右側のページ（加点評価項目）では、貴社の取組の状況に応じて御活用いただける可能性のある施策を紹介していますので、是非御活用願います。

なお、この中間評価の結果をもって、地域未来牽引企業の選定を取り消すことはありません。

基礎評価項目



【基礎評価項目】

基礎評価項目では、貴社の事業が創出した地域経済への波及効果を確認する指標として、「営業利益」「売上高」「従業員数」「域外販売額」「域内仕入額」を設定するとともに、将来の波及効果を確認する観点から、それぞれの「増加率」を設定しています。

【基礎評価項目のレーダーチャートの見方】

業種や都道府県内での貴社の位置づけを見る化するため、御回答いただいた内容を偏差値に変換して表示しています。（例：同じ業種の中で中位の売上高の場合、レーダーチャートの値は50前後を示します）

なお、「営業利益」「売上高」「従業員数」及びその増加率は業種単位で、「域外販売額」「域内仕入額」及びその増加率は都道府県単位で偏差値に変換しています。

また、貴社と同じ業種（11業種）・同じ規模（小規模企業・中小企業・大企業）の平均値を青線でご覧いただけますので、貴社の位置づけを把握するために御活用ください。

※中間評価に御回答がなかった場合、レーダーチャートは表示していません。

※一部の項目の御回答がなかった場合は、その項目（★）の値を信用調査会社のデータで補足していますが、データがなかった場合は当該項目（—）は表示されません（詳細は裏面）。

地域未来牽引企業の皆様をサポートさせていただくために、全国10箇所の経済産業局・地域未来投資促進室等に地域未来コンシェルジュを配置しています

貴社の地域の担当は
〇〇〇経済産業局 地域経済部 地域未来投資促進室 です
TEL：000-000-0000

ID：t00000
PW：x00xxx

※右のQRコードから本お知らせのダウンロードと貴社の成果目標の確認ができます。



000-0000
〇〇〇〇市〇〇〇1-2-3

株式会社〇〇〇〇
代表取締役 〇〇 〇〇 様

▶ 加点評価項目

項目	コメント（支援施策情報等）	参考サイト
目標に対する達成度	地域未来牽引企業の皆様へ御活用いただける可能性のある支援策をとりまとめました（お参考サイト参照）。随時更新しますので、是非御活用ください。また、貴社が設定した目標達成に向け、課題の把握や課題解決に向けた支援策の活用方法など、お知らせがございましたら、担当の地域未来コンシェルジュ（左下参照）に御相談ください。	
DX認定取得	新型コロナウイルス感染症の影響により、各県では非接触・リモート社会の構築に向けて、デジタル振興が促進されています。地域未来牽引企業の皆様にも、今後も地域経済を支える主体であり続けていただくために、デジタル技術を活用した業務・ビジネスモデルの変革（デジタルトランスフォーメーション（DX））を実行していくことが望まれます。まずは、業務効率向上による売上拡大、利益率向上を目指してDX推進目標の自己診断等を御活用ください。その上で、次のアクションを御検討いただけますと幸いです。詳しくは、DX推進目標に関するIPAのホームページ（お参考サイト）を御覧ください。	
BCP策定	自然災害等への対応・減災対策に取り組んでいます。なお、中小企業が策定した防災・減災の事例情報に「BCP策定」の項目があり、BCP策定済の企業が「BCP策定済」のマークが利用できます。BCP策定済の企業は、金融機関や補助金の申請時に、BCP策定済の企業であることを証明できます。BCP策定済の企業は、BCP策定済の企業であることを証明できます。詳しくは、事業継続力強化計画に関する中小企業庁のホームページ（お参考サイト）を御覧ください。	
ローカルベンチマークの活用度	ローカルベンチマーク（略称：ロカベン）は、自社の強みや経営状況を把握するツールです。企業向け補助金・融資支援サイトであるミラサポplusにロカベンを登録することができ、ミラサポplusにログイン後、マイページ内の「活動レポート（ローカルベンチマーク）」にて、自社の財務情報、非財務情報（業務フロー・商品・4つの場）を入力してください。また、ミラサポplus（お参考サイト）では、企業・経営者向けにロカベンの活用方法についてお知らせしておりますので、御参照ください。	

▶（参考）財務指標

指 標	貴 社		同業種・同規模平均	
	2020 年	2021 年	2020 年	2021 年
売上高 (百万円)	0	0	0	0
売上高増加率	0%		0%	
営業利益 (百万円)	0	0	0	0
営業利益増加率	0%		0%	
売上高営業利益率	0%	0%	0%	0%
従業員数 (名)	0	0	0	0
従業員数増加率	0%		0%	
域外販売額 (百万円)	0	0	0	0
域外販売額増加率	0%		0%	
域内仕入額 (百万円)	0	0	0	0
域内仕入額増加率	0%		0%	

【財務指標の見方】

・「貴社」欄には、中間評価で御回答いただいた実数値を表示しています（「—」は御回答がなかった項目です）。
・「同業種・同規模平均」欄には、信用調査会社保有のデータ（域外販売額・域内仕入額は推計値）から計算した値を表示しています。

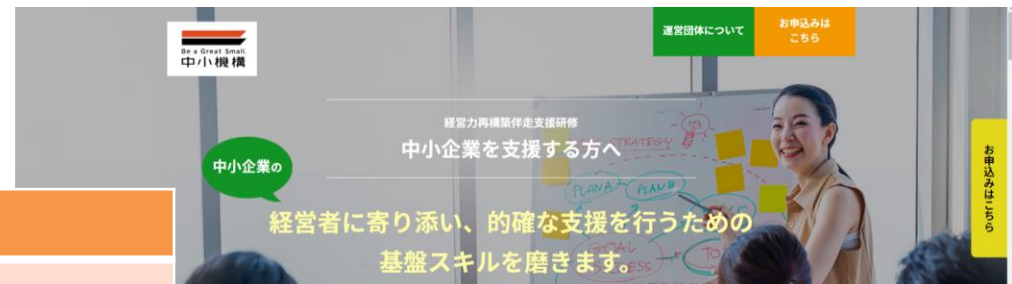
ロカベンの活用度が加点評価項目として採用

ロカベンのさらなる活用に向けて、活用度に応じたコメントを記載

経営力再構築伴走支援研修

- 中小企業庁で展開する「経営力再構築伴走支援モデル」の実践及び全国的な普及のために、商工団体、地域金融機関、中小企業診断士等の支援者（1000名程度）に対し、中小企業大学校（中小機構）で研修プログラムを実施。
- ロカベンの活用方法と実践について、基礎スキルとして研修プログラムに組み込まれている。
- 2022年7月より研修プログラム開始。ロールプレイングも含めた実践的な研修。

研修プログラムの概要



経営者に寄り添い、的確な支援を行うための
基盤スキルを磨きます。

基盤スキルⅢ 対話ツール活用法



講師 (敬称略)	●黒澤 元国 （一社）埼玉県商工会議所連合会 広域指導員 (中小企業庁 伴走支援の在り方検討会 検討委員) ●七田 亘 七田総合研究所株式会社 代表取締役 ●松井 俊輔 公益財団法人新潟市産業振興財団 プロジェクトマネージャー
ねらい	伴走支援に有効なフレームワークである「ローカルベンチマーク」及び「経営デザインシート」の活用のポイントを得得します。
流れ	事業性評価の重要性→ローカルベンチマーク→新事業展開・事業再構築の重要性→経営デザインシート→実技研修
ポイント	実務上で使われる支援ツールは複数ある中で「ローカルベンチマーク」と「経営デザインシート」について取り上げます。 ローカルベンチマークは現状の深掘りに使われ、経営デザインシートは将来構想のための思考補助ツールとして使われます。この2つを組み合わせることで、現状と将来の2つの視点から課題設定を行うことができます。このスキルⅢでは、伴走支援に有効な2つのツールの活用ポイントを得得します。 ツールの使い方だけでなく、伴走支援を行うために課題設定をいかに行うかが重要であることを伝えます。

伴走支援における対話ツールの活用方法例
ローカルベンチマーク／経営デザインシートの概要、
活用方法の紹介と実践

※一つのスキルのみを受講も可

<https://keieiryoku.smrj.go.jp/main/>

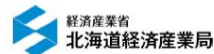


ローカルベンチマークの活用・普及について（北海道経済産業局）

- 管内の中堅・中小企業への伴走支援事業における企業訪問にあたり、ローカルベンチマークを活用することをマニュアルに盛り込む。
- 北海道財務局と連携し、金融機関職員等向けにロカベンの活用に関するセミナーを開催。

中堅・中小企業への伴走支援事業での活用

News Release



「経営力再構築伴走支援事業」

2022年度支援企業の募集を開始します

～道内中堅・中核企業の変革・成長をサポート～

2022年4月27日

【お問い合わせ先】
経済産業省北海道
地域経済部 地域未
電話：011-709-2
FAX：011-709-1
E-mail：hokkaido

伴走支援事業のなかで、2回
目訪問時にロカベンシート
の作成をマニュアル化

5. 支援の流れ

【1年目】課題設定フェーズ：原則4回の訪問で経営課題の設定と解決方針を決定！

訪問回	頻度／所要時間	内 容
【第1回訪問】 事業・経営課題の総点検	2～3時間	申込時提出の <u>企業調査票</u> を参考に、経営者等へのインタビュー、現場見学を実施。
【第2回訪問】 課題の整理、深掘り	1～2か月後 2～3時間	企業の財務分析、現状と課題の可視化シート（ <u>ローカルベンチマーク</u> ）を作成、意見交換し、課題の整理、深掘りを実施。
【第3回訪問】 優先課題とその解決方針の検討	1～2か月後 2時間程度	<u>優先課題とその解決方針について資料を提案</u> 。 内容の深掘りを行い、課題設定（優先度、時間軸）。 また、その課題の解決活動について議論・検討。
【第4回訪問】 課題解決の取組方針サポート方針の決定	1～2か月後 2時間程度	・ <u>課題解決の取組方針について資料を提案、検討、決定</u> 。 ・サポート方針の検討、決定 (1) 自社で独自に取り組む課題解決活動（PDCAサイクル）に対し、伴走コンサルが定期的に助言（無料） (2) 専門コンサルを活用し集中的に課題解決活動を実施（中小機構や金融機関等のメニューを紹介／有料） (3) 課題に対応した補助金等の公的支援メニューを紹介

【2年目】課題解決フェーズ

各社の課題解決・サポート方針を踏まえ、年3回程度の訪問を行い、課題解決活動（PDCA）をフォローアップ

金融機関職員等向けのセミナー
で、ローカルベンチマークの活
用を紹介

金融機関職員等向けセミナー

金融機関職員等向け 中小企業支援力向上勉強会

第2回 テーマ：経営改善、事業性評価・経営診断ツール

参加無料（オンライン）定員200名

ポストコロナ向け、経済を自律的な成長軌道に乗せていくためには、これまで以上に、中小企業行政と金融行政が連携し、地域金融機関の力を活用して事業者へのきめ細かい支援に万全を期すことが必要です。

そこで、2022年3月、財務省北海道財務局及び経済産業省北海道経済産業局は、両局がより一層連携を強化する方針を発表したところであり、その一環として、金融機関職員等向け「中小企業支援力向上勉強会」を定期的に開催することとしました。

第2回は、北海道よろず支援拠点及び北海道信用保証協会より、それぞれの経営改善支援の取組についてご紹介するとともに、民間金融機関出身で民法（債権法）を専門とする追手門学院大学の水野浩児経営学部長・教授をお招きし、事業性評価及びローカルベンチマークについて解説していただきます。

中小企業支援に携わる皆さまのご参加をお待ちしております。

■開催日時：2022年9月28日（水）13:30～16:00

■参加方法：オンライン（Microsoft Teams）【参加無料】

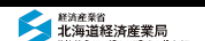
13:30～13:35	開会	北海道経済産業局産業部中小企業課
13:35～14:05	北海道よろず支援拠点について	北海道よろず支援拠点 チーフコーディネーター 中野 貴美
14:05～14:35	北海道信用保証協会の経営改善支援について	北海道信用保証協会 業務統括部 経営支援室 期中支援課長 齊岡 誠
14:35～14:40	休憩（5分間）	
14:40～15:55	事業性評価とローカルベンチマークの有効活用 ～これからの円滑な事業性支援に向けて～	追手門学院大学 経営学部長 教授 水野 浩児 氏
15:55～16:00	閉会	北海道財務局理財部金融監第一課

水野 浩児 氏
追手門学院大学 経営学部長 教授
慶応銀行で10年以上上場企業と中小企業を支援する。2005年金融庁から「金融機関向けに中小企業支援を推進する」として、中小企業支援に貢献する。2015年「金融機関向けに中小企業支援を推進する」として、中小企業支援に貢献する。2015年「金融機関向けに中小企業支援を推進する」として、中小企業支援に貢献する。



お申込は、下記URLより、
https://mm-enquete-cnt.meti.go.jp/form/pub/hokkaido02/202208_chusho
【申込〆切 9月21日（水）】
※基本的に金融機関職員を対象とした内容となりますが、関心のある方はどなたでも参加できます。
※定員に達した場合、上記〆切より前に申込受付を終了する場合があります。

【主催】財務省北海道財務局、経済産業省北海道経済産業局
【共催】北海道よろず支援拠点、北海道信用保証協会
【お問い合わせ】北海道経済産業局産業部中小企業課（本間、石川、加藤）
TEL: 011-709-2311（内線2562）

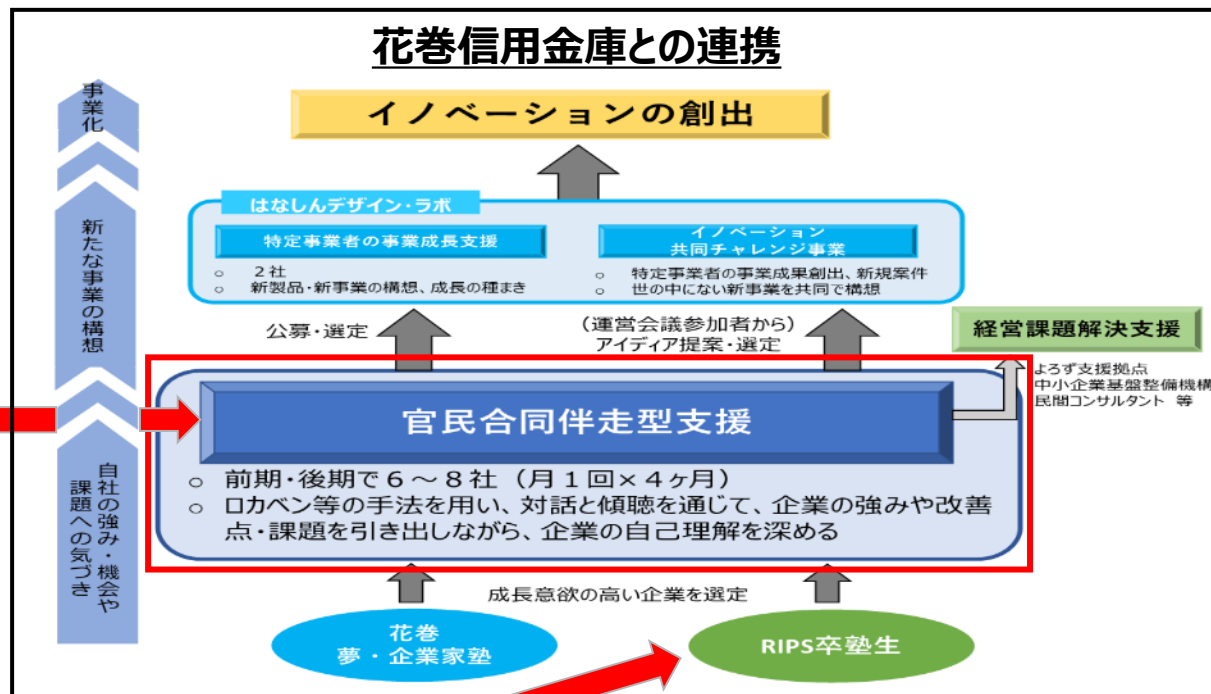


ローカルベンチマークの活用・普及について（東北経済産業局）

- 経営環境の変化が激しい時代の新たな中小企業支援として、専門家や地域金融機関、行政による官民合同支援チームによる伴走支援事業を展開。
- 東北地域では、これまでのローカルベンチマーク（知的資産経営）等の取り組みをベースとした、**自社の「強み」を活かすための課題に対処する伴走支援を令和4年度から実施。**
- **徹底した「対話と傾聴」、普遍的な企業支援スキルの習得を軸に、花巻信用金庫、東北大学等と連携。**

官民合同伴走型支援の進め方

- 自社の強みを生かした価値創造、ビジネスモデルの強化・再構築など、**将来の自社の姿を描く取り組みとし、それらを実現するために、今から何をすべきかを考える機会**を提供。
- 具体的には、繰り返し企業を訪問し、経営者や経営幹部との**「対話と傾聴」**を通じて、企業が**自社の強み（いいとこ、持ち味）を十分に理解**する。経営者・従業員が前向きで自信を持ち、**強みを活かした事業活動を行い、能動的に事業機会を追求する姿勢へと変化**するきっかけを提供。
- 知的経営資産マネジメントの手法を利用。具体的には、企業の総合健康診断ツールである**ローカルベンチマーク**等のフォーマットを利用。1社あたり4回を目安に訪問。



東北大学との連携

RIPS*（地域イノベーションプロデューサー塾）の卒塾企業の中から支援効果が高いと考えられる企業を、伴走支援先として選定。

（*）経営者を支え、経営者と同等の目線で経営課題を解決する「右腕人材」の育成を目的とした講座を「東北大学地域イノベーションセンター」で開講。

ローカルベンチマークの活用・普及について（近畿経済産業局）

- ゼロゼロ融資等過剰債務支援において、管内の中小企業活性化協議会等への早期相談持込みを促進するため、近畿局独自に、相談を促すコメントを表示する機能を追加した「ロカベンAct」の提供・活用を開始。

News Release



令和4年11月17日

近畿経済産業局独自の経営分析ツール
「ローカルベンチマーク Act」の提供を開始します！
～「ゼロゼロ融資」返済の本格化を見据えた中小企業の収益力改善支援～

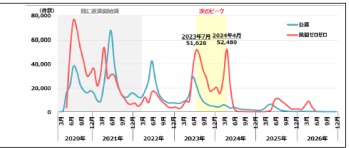
中小企業向けに新型コロナウイルス対策として実施した民間金融機関を通じた実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）の返済が2023年度に本格化することを受け、近畿経済産業局（以下「当局」）では本年9月に近畿管内の信用保証協会及び中小企業活性化協議会（以下「活性化協議会」と連携協定を締結し、中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの促進を強化しています。

このたび追手門学院大学経営学部 水野 浩児 教授※1、河原 万千子 公認会計士※2、管内活性化協議会にご協力いただき、経済産業省が提供する経営分析ツール「ローカルベンチマーク」※3を発展させ、各企業に適した相談先を提案する機能を追加した「ローカルベンチマーク Act（ロカベンAct）」の提供を開始しました。これにより、中小企業による活性化協議会等の早期・自発的な活用を促します。

1. 背景と課題

中小企業向けに新型コロナウイルス対策として実施した民間金融機関によるゼロゼロ融資は2020年5月から21年3月まで実施され、全国で137万23.4兆円の融資実行がなされました。同制度では一定期間の返済据置き期間が設けられており、今後民間ゼロゼロ融資の返済開始のピークは2023年7月頃と見られています。

コロナ関連融資の返済開始時期の実績と見通し（2022年3月末時点）



（出所）第7回中小企業政策審議会金融小委員会資料

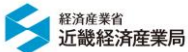
ロカベンActの財務分析結果に応じて、管内の活性化協議会等への相談を促すコメントを表示する機能を追加。

企業の健康診断ツール ローカルベンチマーク Act

■ 基本情報	
商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	13_観光業
業種_小分類	1301_観光業
事業規模	中規模事業者
売上高	4,002,530(千円)
営業利益	-980,000(千円)
従業員数	30(人)

■ 財務指標（最新期）			
指標	算出結果	2017年3月 貴社点数	業種基準値
①売上増減率	-15.9%	1	4.1%
②営業利益率	-24.5%	1	2.7%
③労働生産性	-32,667(千円)	1	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	450.0(倍)	1	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.0(ヶ月)	1	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	-120.8%	1	21.5%
総合評価点		6	D

■財務指標（過去2期）							
指標	2016年3月			2015年3月			
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値	
①売上増加率	-2.4%	2	4.1%	-1.2%	2	4.1%	
②営業利益率	-20.6%	1	2.7%	0.0%	2	2.7%	
③労働生産性	-25,128(千円)	1	648(千円)	0(千円)	2	648(千円)	
④EBITDA有利子負債倍率	376.7(倍)	1	6.4(倍)	-	1	6.4(倍)	
⑤営業運転資本回転期間	0.4(ヶ月)	3	0.4(ヶ月)	0.2(ヶ月)	3	0.4(ヶ月)	
⑥自己資本比率	2.1%	2	21.5%	24.2%	3	21.5%	
総合評価点		10	D	総合評価点		13	C

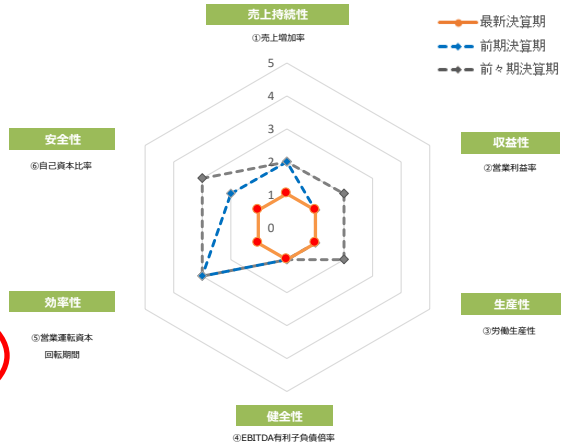


- 【ご提案】
- 営業利益率が同業種、同規模比で低水準にあります。
 - 利益に対して借入が多い可能性があります。
 - 資金繰りが同業種、同規模比で低水準です。社会保険料や税金の滞納は有りませんか。

本業の収益力や資金繰り、財務体質改善に向けて、メインの金融機関や顧問の税理士、最寄りの活性化協議会へご相談してみたいかと思っています。

※近畿経済産業局にて一部機能を追加しております。

財務分析結果



※1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良化（あるいは悪化）した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

※総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

中小企業活性化協議会等と連携し、ロカベンに機能を追加した「ロカベンAct」の提供についてプレスリリース。

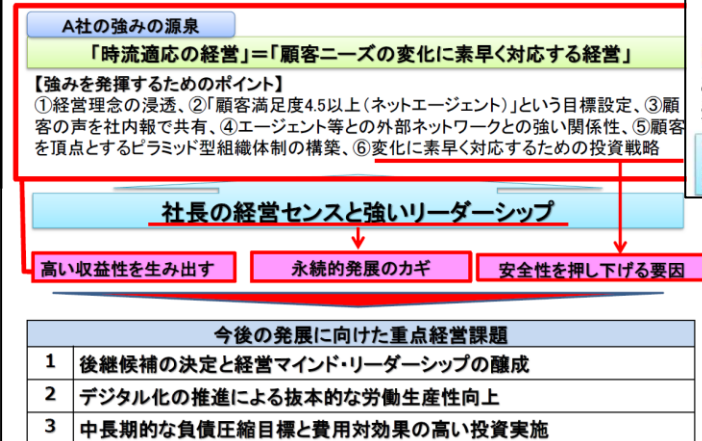
ロカベンの活用方法についてオンラインセミナーをミラサポplusで公開

- 中小企業向け補助金・総合支援サイトのミラサポplusにてオンラインセミナーを公開。
- 中小企業診断士でもある埼玉県商工会議所連合会の黒澤元国広域指導員より、ロカベンの活用方法について旅館業や金物小売業の事例にて紹介。
- 同サイトのメルマガ（約6万社）や地域未来牽引企業のメルマガ（約5千社）でも紹介。一般の企業もアクセスでき、いつでも視聴が可能。



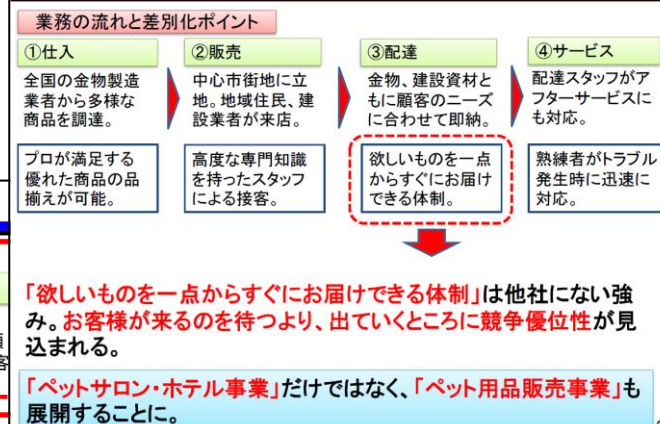
ミラサポplusのサイト上で視聴可能
<https://mirasapo-plus.go.jp/infomation/19613/>

Ⅲ-5 ロカベンで導き出されたA社の経営課題



旅館業の事例では、
 強みの源泉をひも解いて解説

Ⅲ-8 業務フローで既存事業の強みを再認識



金物小売業の事例では、
 業務の流れの把握から
 新事業展開（事業再構築）
 のきっかけに

ロカベン塾開催

- ロカベンを活用した社内ディスカッションイベント（通称：ロカベン塾）を開催。令和3年度はWEBでの実施、令和4年度は講師が企業を訪問し会議室で実施。
※対象は、令和3年度に開催した企業向けセミナーに参加し、ロカベン活用に興味を持った企業。

実施の様子



上図は、中部経済産業局と連携し、東海エリアに本社を置く企業にて開催した様子。

地方経産局の協力により開催

令和3年度（WEB実施）

- ・ 医療機器製造・販売事業者
（関東経済産業局管内企業）
- ・ 産業機械設計・制作・組立事業者
（九州経済産業局管内企業）
- ・ 食料品・飼料・飲料製造事業者
（九州経済産業局管内企業）

令和4年度（企業会議室実施）

- ・ クリーンルーム用衣服クリーニング事業者
（中部経済産業局管内企業）
- ・ 総合建設業事業者
（中国経済産業局管内企業）

ローカルベンチマーク活用事例紹介

- ローカルベンチマークを活用し、**個別企業の経営改善や地域活性化に取り組んだ事例を集め、経済産業省のロカベン**のHPで紹介。
- これまで26事例を掲載しており、直近では名古屋商工会議所での支援事例を2023年5月に追加し、支援機関や企業でのロカベン活用を推進。

【経済産業省のロカベンのHPに活用事例を掲載】

ローカルベンチマーク活用事例

ローカルベンチマークを活用し、企業と支援機関等の対話を通して、個別企業の経営改善や地域活性化に取り組んだ事例を紹介します。

企業＋支援機関の取組事例

企業	支援機関	主な活用成果
株式会社ASVAL (PDF形式: 319KB)	税理士法人田中総合会計事務所	資金調達
株式会社ワイ・ティ・エス (PDF形式: 340KB)	税理士法人田中総合会計事務所	資金調達
木造建築株式会社 (PDF形式: 302KB)	税理士法人田中総合会計事務所	事業承継
株式会社コーテック (PDF形式: 527KB)	税理士法人総徳事務所 東京本部	事業承継
有限会社地味物産 (PDF形式: 295KB)	税父岡工務所	事業承継
株式会社新井博司 (PDF形式: 365KB)	税父岡工務所	IT導入・補助金申請
有限会社比企オプティクス (PDF形式: 371KB)	税父岡工務所	IT導入・補助金申請
TAKUMI Collection (PDF形式: 309KB)	株式会社フクフリ	IT導入
ノリット・ジャポン株式会社 (PDF形式: 349KB)	北都銀行	内部管理体制
鎌倉市 (PDF形式: 736KB)	鎌倉市役所・多摩信用金庫	地域活性化
株式会社松竹工務社 (PDF形式: 503KB)	西郷村農工会	生産性向上
高砂ゆば工房 (PDF: 1,143KB)	西郷村農工会	販路開拓
大林製菓株式会社 (PDF形式: 443KB)	一関農工務所	新商品開発 (ブランド力向上)
有限会社五光技研 (PDF形式: 501KB)	馬淵中小企業診断士事務所	計画策定・補助金申請・内部管理体制・HP作成
株式会社サン・リット企画 (PDF形式: 2,127KB)	名古屋商工会議所	戦略策定支援

企業の取組事例

企業	主な活用成果
A社 (名称非公開) (PDF形式: 275KB)	企業独自の活用・内部管理体制

支援機関の取組

支援機関	主な活用成果
A銀行 (名称非公開) (PDF形式: 307KB)	事業性評価
株式会社京東銀行 (PDF形式: 691KB)	事業性評価・支援機関連携
株式会社山岡一銀行 (PDF形式: 292KB)	事業性評価
京都北都信用金庫 (PDF形式: 289KB)	事業性評価・補助金申請
高尾信用金庫 (PDF形式: 598KB)	事業性評価・支援機関連携
豊津信用金庫 (PDF形式: 518KB)	事業性評価
成東信用保証協会 (PDF形式: 260KB)	事業性評価・事業承継
高尾農工務所 (PDF形式: 249KB)	小規模事業者支援
豊津農工務所 (PDF形式: 451KB)	小規模事業者支援
高尾信用保証協会 (PDF形式: 644KB)	事業性評価・支援機関連携

【名古屋商工会議所のロカベンを活用した支援事例】 ロカベンを活用し業務を見える化することにより、ビジネスモデルを再構築

分類 戦略策定支援

●ロカベンで自社の強みを再認識 新たなビジネスモデルの再構築へ

企業情報

● 商号 株式会社サン・リット企画
● 住所 〒460-0012 名古屋市中区千代田1-1-25 第一ビル204号
● 創業 1990年
● 従業員数 9人
● 売上高 31,400万円(令和3年12月期)
● 代表取締役 岡田 利雄
● URL https://www.sun-ritto.co.jp/

支援機関情報

● 名称 名古屋商工会議所
● 住所 〒460-8422 愛知県名古屋市中区栄2-10-19
● 代表者 佐々木 正
● 職員数 150人(経営指導員69名、一般職員48名、補助員13名)
● 中核事業部 経営指導員 戸田 敬也
● URL https://www.nagoya-ccl.or.jp/index.html
● 企業との関係 会員企業

支援前

事業内容

小規模なファブレス企業である。主に販促用のノベルティグッズや相手先のクライアントブランドを企画して、主に中国にある協力会社で生産して、輸出している。取引先は国内の大手から中小までの小売業、サービス業など1000近くの取引先・3500アイテムを提供している。

問題点・課題

- ・ここ10年、円高から円安によるコスト増加(為替コスト)
- ・中国での生産コストが増大(人件費の増大)
- ・ノベルティ市場の減少(ネット社会の進展により)
- ・ノベルティ分野の利益率低下(納入単価の減少)
- ・OEM/ODM市場の競争激化

売上、利益率減少による事業継続への懸念

対話の視点

・現状の業務の流れをロカベンにより見える化して、自社の強みや弱みを把握する。これにより、強みの再認識、新たな強みの発見および課題の整理を行い、新市場・新分野への進出が図れるような対話の視点を、社長、デザイナー、経営指導員が話し合いながら作成した。(2019年度～)

対話結果

明らかになったこと

- ・OEM/ODM生産により得た高い企業力・強みが「事業性」に反映し、業種の高品質ニーズに「対応できる中国の生産拠点がある」。
- ・他社にない担当デザイナーによる「ワンストップ対応であること(企画から輸送まで一括対応)」。

経営者の課題

・現状のノベルティ比率が高い受注構造では、今後も競争激化により、売上、利益率の減少が予想され、自社ブランドの開発による、新市場、取引先開拓および売上・利益率の増加を図る必要が急務であること。

・業務の流れを見直し、システム化(IT化)による生産性向上および、ノウハウの共有化を図ること。

対応策

(自社ブランドによる新市場開拓)

①「ノウハウを利用した自社ブランド(介護、健康ニーズ系)を開発して、新市場・新分野へ参入する。

②他社との連携による共同開発

(業務の効率化、ノウハウ共有化)

③業務の効率化のためのIT化、システム化の推進。

④人材の確保と育成

(事業ビジョン、安定した収益構造の実現)

⑤事業ビジョンの作成(経営デザインシート)

⑥お金のブロックバズルによる収益構造の見える化と5年間の損益キャッシュフロー計画の作成

対応策の実施

ノウハウを利用した自社ブランドの開発

①「MAOMAブランドとしての『だるまニヤシ』開発(2020年度～)」

介護市場への進出のため、表情豊かな日常生活を取り戻すことが出来ることをコンセプトにMAOMAブランドとして、だるまニヤシを日本認知症学会認定専門医からの協力を得て企画開発。

業務の効率化(IT化)

②「デザイナーのテレワークの推進(2020年1月～)」

担当デザイナーによるワンストップ対応(企画から輸送まで一括対応)という他社には無い仕組みを導入していたため、テレワーク化による業務上の影響が無く、コロナ禍でも受注増に繋がっている。

今後の事業ビジョンの作成

④「経営デザインシートの作成(2019年度)」

バックキャストであるべき事業のビジネスモデルを考えて、フォワードキャストで現状からの移行戦略を考えて、経営デザインシートを作成。

⑤「5年間の損益キャッシュフロー計画の作成(2020年度～)」

お金のブロックバズルを使って収益構造の見える化を図り、5年間の損益キャッシュフロー計画の作成および、収益構造とキャッシュフローの今後を計画する。

効果

(社内での効果)

- ・自社の強み、問題点、課題の把握が経営者、従業員とも見える化、共有化が出来た。
- ・経営デザインシートによりビジョン実現のために、必要な提供価値、仕組み、資源が明確になり実効性のあるソリューションに繋がった。
- ・収益構造を把握したキャッシュフロー経営の実現(プライベートブランドの効果)
- ・介護施設(特養/有料老人ホーム/サ高住)などへの直販
- ・介護用品卸 業界大手との取引
- ・カタログ及びネット通販会社卸経由の販売
- ・大手GMS(総合スーパー)など実店舗での販売
- ・Makusakeを利用したプライベートブランド開発などにより、売上、利益率の向上につながった。

(経営者の声)

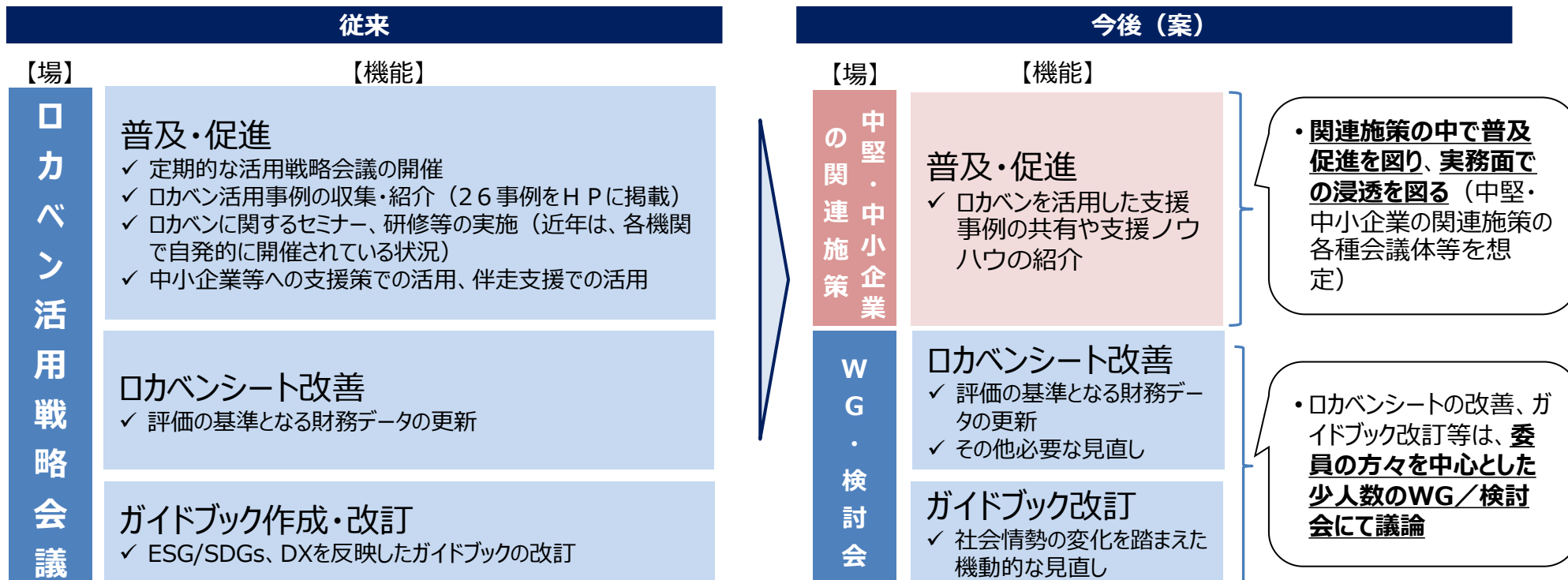
ローカルベンチマーク、経営デザインシート、お金のブロックバズルの利用により、ビジネスモデルの整理、再構築が可能になり、自社ブランド(MAOMA)のコンセプトである「表情豊かな日常生活」に基づいた新商品の企画、製造及びO2Cによる販売ルートの確立が出来た。今後も、消費者であるお客様が「ちょっとうれしい」「ちょっと楽しい」表情や気持ちになれるような、社会に役立つ商品作りに挑戦していきたい、自社の収益増加を目指したい。

(支援者の声)

ローカルベンチマークにより、サン・リット企画様の強みがさらに認識出来て、社長が考える事業ビジョン実現に向かっての方向性、ビジネスモデルについて明確に考えていることが見える化出来た。また、経営力再構築伴走型支援をするにあたり、ローカルベンチマーク、お金のブロックバズル、経営デザインシートによる支援の有効性が実感できた。

今後のローカルベンチマーク活用戦略会議について

- 2016年以降、計12回の活用戦略会議を経て、ロカベンの認知・普及は一定程度進展。今後、支援現場等で一層の活用を促進する観点からは、関連施策のなかで実務者への浸透が重要になってくると認識。
- このため、普及・促進については中堅・中小企業の関連施策における各種会議体等の場で進めていくこととし、本形式での開催は、今回を最後としてはどうか。
- ロカベンシートの改善やガイドブックの改訂等については、必要に応じてテーマ毎に委員を中心に有識者を選定し、少人数のWG形式等で開催することとしてはどうか。



本日ご意見頂きたい事項

- ローカルベンチマークの普及・促進に向けた取組について、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

補助金等の支援策との施策連携、ロカベンAct、ミラサポplus上のロカベンの活用について、ご意見をお聞かせください。