

第13回ローカルベンチマーク活用戦略会議

<開催日時・場所>

開催日時：令和5年6月23日（金） 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】

飯島 立浩	全国中小企業団体中央会 政策推進部 副部長
市川 満	一般社団法人全国信用保証協会連合会 事務局長
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
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
（代理出席：	日向 雅之 中小企業対策部 副部長）
河原 万千子	公認会計士・税理士
小暮 亮	全国商工会連合会 産業政策部 産業政策課 課長
酒井 武知	株式会社日本政策投資銀行 地域調査部 次長
佐々木 真	株式会社福岡銀行 営業統括部 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 <u>（欠席）</u>
鈴木 信二	T K C 全国政経研究会 幹事長代理
鈴木 崇弘	株式会社名古屋銀行 東京事務所 係長
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
西 祐喜雄	中小企業基盤整備機構 事業承継・再生支援部長
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
（代理出席：	宮坂 輝幸 調査企画部 副部長）
野口 正	一般社団法人中小企業診断協会 専務理事 <u>（欠席）</u>
野沢 清	公益財団法人日本生産性本部 執行役
東島 正大	三井住友銀行 投融資企画部 グループ長

福山 佳寿	一般社団法人全国信用金庫協会 企画部長
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
山内 清行	日本商工会議所 中小企業振興部 部長
吉井 雅栄	日本弁理士会 副会長
(代理出席 :	香坂 薫 執行理事)
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

【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	経済産業政策局 知的財産政策室
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. 近畿経済産業局ロカベンACT について
4. ミラサポplusでのロカベン活用について
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 近畿経済産業局説明資料
- 資料5 河原委員説明資料
- 資料6 水野様説明資料
- 資料7 中小企業庁説明資料

<討議>

・支援機関の立場として、全国の指導員向けの研修の実施や、ホームページ・メールマガジン等で会員向けに情報発信をする等、周知と活用を推進しています。

金融機関をはじめ、ほかの支援機関も同様に取り組んでいただいております、本日の資料にお示しいただいているとおり、年々認知度も活用状況も上がってきているものと承知しています。ロカベンについては、事業性評価の入り口と、また企業との対話のツールとして有効なものと認識しています。

課題として感じているところを申し上げますと、ロカベンを活用することに積極的ではない事業者が一定割合いるのではないかと感じています。他の既存のツールや、ツールを利用しなくても十分に対話ができれば問題ないと思いますが、そもそも事業者側で負担を感じていたり、メリットを認識できていないケースもあるのではないかと考えています。

例えば事業再構築補助金で入力したデータが経営力向上計画の申請に利用できたり、使い回しが可能であったりといった連携した施策が増えていけば事業者側のメリットも上がっていくと思っています。そうすれば活用の幅も広がり、事業者を中心として、金融機関や支援機関、土業関係者との連携も一層深まっていくと思っています。

・ロカベンに対する取組み状況ですが、現場の実情に応じて様々な取組を行っていますので、一例を紹介させていただきますと、保証債務残高等を加味して選定した重点支援先について職員が定期訪問を行って、経営者と対話をしながら、一定の時間をかけてロカベンシートと一緒に作成しているという取組みを行っています。

業務フローのシートを作成する中で、特に非財務情報である『差別化のポイント』がありますが、ここは経営者が御自身でも気づいていなかったところを改めて認識することができたと、喜ばれているという話を聞いています。

補助金等の施策との連携ですが、ゼロゼロ融資の返済負担軽減等に対応する伴走支援型特別保証について、この制度の経営行動計画書を策定する際に、ロカベンの財務分析の結果や現状把握を活用しています。

直近、6月16日時点での同制度の実績は、件数で約19万件、金額で4兆円弱となっています。ロカベンACT、ミラサポplusについては、非常に便利なツールとなっておりますが、利用する際には支援機関や支援専門家の先生の対話などと併せて活用していただくことが相乗効果を生むと思っています。

・ミラサポplusにおける財務情報に関しては補助金等の申請で必要ということもあり、ユーザーへの普及率が高まっている一方で、数字の背景となるような非財務情報の入

力まで至る企業が少ないという点に対して対応をしていくことに重要性を感じています。

取りかかりにくい企業もいると思いますので、例えば地域未来牽引企業から定点的に使っていく仕組みや、金融機関等を絡めて組み込んでいくことや、同じ業種のお社の事例等を比較して検討できるような仕組み等、より本質的に使えるような仕組みをどう組み込んでいくかというところを次のテーマに掲げるのが良いのではないかと感じました。

・財務情報に関して、それをもとにした対話を中小企業経営者と日々行っています。ローカルベンチマークを普及促進するという意味において、経済産業省を招いて研修動画をつくり、全国8万人の税理士会員に配信しています。それに基づいて更なる非財務情報の活用が進んでいくことを期待しています。ただ、希望としましては、非財務情報を完成させることに、もう少しインセンティブがあるとより活用されるのではないかと感じています。

・取組みにつきましては、金融機関向け専門誌や支援機関での研修会でお話をしていますが、今後もこのような活動は続けたいと思っています。また、東京都の金融機関による事業承継支援現場を手伝う機会がありますが、認知はされているのですが、非財務情報を十分に活用されていないと思います。特に多くの経営者が、業務フローに関して御自身でも説明できないばかりか、社内で全体を説明できる人がいないケース、珍しくありません。

これは経営にとって大きなリスクで、ロカベンの対話の入り口でこの点気づいていただいたことは成果と思いますが、ロカベン側にも課題があると思います。モノの流れ、情報の流れ、人の関与、この関連性の見える化というのは必要であると思います。DXに向けてもツールの進化できる部分があると思います。

また、ツールの部分では、最後に事業計画書をまとめることを推奨していますが、計画には予算が必要です。事業計画に沿った予算が新たなフォームで入力でき、実績と比較が可能となれば、経営管理の視点からも有用なツールになると思います。

それから、第一段階のRE S A Sの活用、これもあまり進んでいないように思います。せっかくのデータが生かされていないことは、今後の課題であると思っています。

ロカベンを補助金申請のために使うのではなく、補助金申請の際に使ってみて、良さに気付いて継続して使われることが実務に定着されるよう、例えば中小企業庁の補助金申請書類の記載上の留意事項にこのようなニュアンスの文言を追加いただけると経営者の気付きにつながると思います。

今後、この会議はさらに深化するということですが、これからもロカベンのツールというのは経済環境の変化を踏まえても、常に見直しをやっていくことに賛成です。

最後に、事業計画を作成して、目標の明確化ということで管理会計の導入ということも

中小企業では考えるべきです。こうしたことを通じて収益性に敏感になれるような経営者を育成するためには、会計の面で企業会計基準に沿った決算書と経営者の考えを定性情報として開示することが望まれるべきだと思います。

私は、ロカベンには統合報告書の土台となる要素が含まれていると思います。「中小企業版の統合報告書」を作成すること、中小企業の経営力強化につながると考えますので、御検討いただけたらと思います。

・まず、ロカベンを作る時に、簡単にすぐに作ることができるものではないというところが、進みが悪くなっている要因であると感じています。

一方で、ロカベンを作るのが商工会をはじめとする支援機関の指導員だけで良いのかという点があり、最終的には事業者が自分の事業を見える化することで、今どうなっているかというのを自分で考えるためのツールにしていく必要があると思っています。今後、ロカベンの利用をさらに進めるに当たっては、全てを支援機関や金融機関が作るのではなく、事業者が作ることができるように、自分で自分の会社を俯瞰して見られるように支援していくという方法も必要であると考えています。

・ロカベンの対話ツールとしての意義、あるいは気付きの機会をそこから生み出すという観点で、使いやすさを念頭に置いた普及活動を進めていることが伝わって来て、それが一定の成果を生み出していると感じたところです。

現在、金融機関ではインパクトファイナンスへの関心が急速に高まっており、私どもの組織でも、インパクトの評価についての専門部署を立ち上げるといった動きがあります。インパクトファイナンスというのは単に融資をするかどうかという軸だけではなくて、融資をすることを通じて、社会的・環境的なインパクトがどう生み出されるのかといった点もしっかり定量的に評価をして、その効果をはかっていく、その効果を得ていくための活動をしていくものですが、そういう観点から、金融機関サイドとしても、これから非財務情報の収集・分析が非常に大切になってきている局面にあると思っています。非財務情報の活用についてはなかなか活用されていないという状況も伺っていますので、そういった観点では、これからの改善点・課題という意味では、非財務情報の活用の仕方や情報の整理の仕方に着目してもよいかと思いました。

・活用状況について色々アンケートをとっていますが、以前から、対話ツール・評価ツールということで、コミュニケーションツールを従前から作り込んでいる金融機関もあるので、活用できているところとできていないところで若干差があると感じています。活用

できている金融機関は、若手社員と中小企業、零細企業との会話ツールというように使うことができている事例が多いと感じています。今後の活用については、企業から、これを使わないとやりづらいとか、色々なところで使われているといった視認性が上がってくると、非常にお客様との対話ツールとしても使いやすいと感じています。

・ポスコロ事業において作成するビジネスモデル俯瞰図についてロカベンで代替できる運用の見直しをしていただきありがとうございました。TKC全国会では、ロカベンを活用した、ポスコロ事業の利用促進を図ろうという運動をしてきました。令和5年3月までに1,000件という目標に対して、令和4年4月1日から令和5年3月31日までの間にポスコロ事業を会員の中で利用したという申請報告は、1,381件でした。

中小企業庁の資料では、3月31日時点では2,053件の実施ですので、そのうちの約6割以上を、我々の会員が実践したということです。現状では、1,427件のポスコロ事業の利用申請、405事業が、190件となっています。

今我々が行っている活動は、この利用申請したポスコロ事業について、計画の策定支援、それから伴走支援までしっかりやり遂げようというフォロー活動です。昨年御提言させていただきましたビジネスモデル俯瞰図、これをロカベンの非財務情報で代替させてもらえないかという部分につきまして、実際に提案を聞いていただきまして、ロカベンの非財務情報で代替できるということです、しっかり会員に伝えて、この最終的な計画策定、伴走支援を、やり遂げてまいります。

現状、多くの中小企業が、これから起こるであろう構造転換に対してどう備えるべきかという大きい課題を抱えているということは冒頭でお話しいただきました。より多くの中小企業がその対応に取り組むためには、もっと取り組み易い簡易な制度が必要だと思っています。

中小企業が支援者とともにポスコロの非財務情報、財務情報による分析で事業の強みや知的資産を明確にし、構造転換後の社会とその強みや知的資産をどのように新結合して経営革新を起こしていくのか、まさにシュンペーターのイノベーションを起こしていくか、を行っていかなくてはいけないと思っています。イノベーションにつきましては、実は中小企業等経営強化法第14条に、経営革新計画の承認というのがあります。

現状、なかなか利用されていないという部分がありますが、多くの中小企業がこの活動に取り組むために、本法の認定者を増やすべきです。そのためには、例えば認定された事業者を表彰する制度や、設備投資減税の割り増しであるとか、低利融資制度等を拡充して、より多くの中小企業が取り組んでもらえるようなことを行っていったらいかがでしょうか。経営革新計画を作るためには現状認識が必要です。そこで、ぜひロカベンの活用を多くの中小企業に行ってもらわなければならないかと思っています。

・現状、全取引先 2 万 7,000 社のうち、約 2 割の先に独自の事業性評価シートを作成しています。そうした中で、事業性評価に取り組んだ結果を取引先企業に十分還元できていないという課題を感じていました。

その結果、2019 年に、ロカベンを土台とし、お客様対話シートなるものを作り、営業店の担当者が作成したお客様との対話シートを実際に取り先に手渡し、対話を深めている状況です。ロカベンを活用したこのお客様との対話シートを運用する上での課題としては、作成に相当の時間を有するということがあります。実際にお客様に手渡すので、誤字とか誤表記、不適切な表現を排除しなければならないため、どうしても時間がかかるということがあります。

その課題を解決するために、営業店が積極的にロカベンを活用したお客様との対話シートを作成できるよう、インセンティブを与えることにしました。具体的には、店舗業績評価の一つであるプロセス評価で、このシートを作成したこと、その有効活用を評価している状況です。

また、ロカベンを補助金と連携させることについては、実務的にロカベンが必要となる施策については有効だと考えています。特に補助金に関しましては、取引先の関心も高く、補助金情報の提供や補助金コンサルの紹介といったところに取り組んでいますので、その申請にロカベンが必要となることは実効性の高い普及策だと考えています。

・コロナ関連融資で過大な債務や、ポストコロナでの事業変革が、中小企業(特に小規模)にとっての喫緊の課題になっています。第二地銀や信用金庫がロカベンに対して非常にニーズが高く、まさにロカベンはここで一番使われるということを示していると思います。

こういう中でキャスティングボードを握るのはどこかということ、リスクを一番取っている信用保証協会です。信用保証協会は複数金融機関取引のあるところであっても全体が見える組織です。やらなければいけないことは信用保証協会を核にした総力戦連携です。財務データとしては全ての信用保証協会が使っていますが、非財務の対話手段となると使っている信用保証協会は極めて限られていますので、これを 1 年間どのように色々な信用保証協会に広げていくかという活動をしました。

11 月に岡山で行った地域金融セミナーでは、森下先生にご登壇いただいたほか、岡山県における支援団体、金融機関、事業者、商工会連合会、経済産業省などが集まり、ロカベンを中心に議論ができた。一回限りの単なるイベントで終わらず、その後続いて、保証協会と商工会連合会との業務提携まで進んだ。このような形で信用保証協会を核にした総力戦連携というのが広がりを見せた。こういうものを、今年も全国で広げていきたいというのが私の活動です。

もう一点、ロカベンACTは非常に良い取り組みだと思いました。その中でも、支援機関同士の連携ということが大切とあり、これはまさに総力戦連携のことで、非常に良いと思いました。1つ気になるところは、その中に信用保証協会が入っていないことです。資金繰りの相談をまずするのは、メインバンクで、それから2番が信用保証協会です。その後、活性化支援協議会にいくような流れにもかかわらず、なぜ活性化支援協議会しか書いていないのか。

・物流の2024年問題に対応したローカルベンチマークの活用事例を御紹介します。

まずは、経営の実態を明らかにすべく、ローカルベンチマークを実装、活用した財務分析、運送業者特有の指標も盛り込んだビジネスモデル分析に至るまでオリジナルの事業計画書を策定し、これを起点に経営者の意識改革並びに経営戦略の再構築をサポートしていきます。

事業計画の策定・実行に際し、業界の課題解決に知見のある民間団体と連携することで、計画の実現に向けた具体的かつ有効なDX、更には、商工中金の全国ネットワークを活用した全国の荷主企業や物流企業様とのマッチング支援、事業承継、M&Aによる再編支援等、打ち手の提案から、その実行、実装支援までを一気通貫で伴走していきたいと考えています。

補助金等の支援策との施策連携は有効であると考えます。中小企業の生産性向上に向けた設備投資の計画の実行を後押しするためにも、補助金施策をうまく活用することが、ひいてはローカルベンチマークの定着にも繋がるものと考えます。

・CRDは、金融機関や保証協会の方々から財務データをいただいているデータベース機関ですが、会員の依頼に応じて、会員が既に御提供いただいている財務データに、CRDの方でロカベンの指標値を付して会員に還元するというサービスをスタートさせています。

これは、ロカベンはもともとエクセルツールで公開されていますので、件数が少なければ、自分で入力してロカベンの指標値を算出するという事は当然できるのですが、伴走型支援の効果検証等色々な形で、施策と連携したロカベンの普及促進が進んだこともあり、利用する機会が増えているということだろうと思っています。そのため、CRDに依頼して、まとめてロカベン指標値を出そうというニーズが増えてきていると思います。

また、CRDはMcSSという経営診断ツールを会員に配布して使っていただいているのですが、会員から、CRDが配っているMcSSとロカベンとの特徴の比較をまとめてほしいという依頼をいただき、比較をまとめたペーパーを会員に配って参考にしていただき、利用目的や対象先に応じて使い分けるといった活用につながっています。

・中小企業大学校の経営力再構築伴走支援研修ローカルベンチマークの活用について事務局の資料 25 ページに取り上げていただいています。昨年度、受講者の方のアンケートを見ますと、「非常に役立つ」「ある程度役立つ」と合わせますと 99%と高い評価をいただいています。

これを受け、令和 5 年度につきまして、対話ツールを活かした収益力改善成長支援という名前の研修で、今年 7 月から 10 月まで、オンライン研修で 6 回開催することとしています。このような研修機会の提供を通じて、ロカベン周知・活用の普及に取り組んでいます。

ロカベン A C T につきまして、中小企業活性化協議会の事業範囲が、収益力改善フェーズから対象となっています。一方で、事業者や金融機関の方からは、活性化協議会の事業内容の幅が広がったということが正しく理解されていない部分も一部ありますので、近畿経済産業局のロカベン A C T の機能で、中小企業活性化協議会に相談することを事業者にお勧めするコメントが出る仕組みというのは、こういった支援フェーズの幅が広がっているということを事業者の方などに知っていただくきっかけとして非常に効果的な取組みと感じています。

・我々の業界としても、ローカルベンチマークは、年々認知度は向上していきまして、先進的な信用組合につきましては、ローカルベンチマークを事業者との対話のツールとして事業者の事業性評価や伴走支援に積極的に活用しています。

一方で、信用組合のローカルベンチマークの活用状況としましては 3 割程度と、他業態に比べて低い水準にあると認識しています。また、業界全体として見た場合ですが、信用組合間で温度差があるというのが実態で、引き続きローカルベンチマークの説明会や周知徹底を図ることで普及促進を図っていく必要があると考えています。

ローカルベンチマークにつきましては、事業者との対話における有効なツールというだけではなくて、各支援機関との共通言語になり得ると認識しており、事業再構築補助金をはじめ各種施策との連携という点で、ローカルベンチマークは有効なものだと認識しています。今後もこのような連携を促進していただくことで信用組合においても、更なるローカルベンチマークの活用に向けて取り組んでいただけるものと考えています。

・活用という観点から、施策の連携の中で事業再構築補助金との連携強化が効果的ではないかと考えます。今も、財務部分は、すでに申請に組み込まれているということですが、非財務も活用してもらうために、今のシートはそのまま、オプション的に事業再構築と

いう観点から項目を少しプラスすると、より組み込みやすくなると思います。

補助金の申請者に実際使ってもらう機会をつくるとともに、加えて、支援機関や審査に関わる中小企業診断士の方に、ロカベンの活用を促進する研修機会をつくることは普及に向けての一つの取組みになると思います。

・ロカベン活用に関するアンケートの結果を見ますと、ローカルベンチマークの認知度は相応の水準にあると思っており、活用状況は、活用検討中が大きく減少しているということで、ロカベンの活用に係る各金融機関の検討というのも一巡したと理解しています。

活用している金融機関は第二地銀や信金が中心で、弊行ではローカルベンチマークそのものは活用していない状況ですが、企業が経営状況の現状把握をするための取組みとして、独自の似たようなシートを用いて、経営者とのディスカッションを行っています。ロカベンと同じように、財務情報中心の定量面や、経営課題などの定性面を経営者とディスカッションするようなツールとして定めており、取引先の経営改善の一助とするとともに、金融機関としてもお取引様の与信リスクの低減に寄与しており、こういった取組みは非常に重要だと考えており、本件の取組みは大変意義があるものと考えています。

ローカルベンチマークやミラサポ plus、その他の関連する施策が充実していくということは、経営者が自ら経営状況を把握して、自主的に経営改善に向けたきっかけをつかむということについては、金融機関と経営者の対話において共通言語での会話がスムーズになると、それが結果的に資金の円滑な供給にも繋がると考えていますので、引き続き推進していくことが望ましいと思います。

・信用金庫業界では、約半数の信用金庫がローカルベンチマークを活用しています。本日の資料にも花巻信用金庫の事例がありましたが、関係者の皆様方のおかげで、業界内でもロカベンを活用した取組が広がってきたということを実感しています。

信用金庫にとって、事業者の事業を理解することや事業性評価は一丁目一番地で、これからの徹底的に取り組んでいく必要があると思っています。ロカベンをはじめ、必要なツールというのは整っていますので、これから一番重要になる点は、事業者の方と直接接することの、まさに現場、それとツールを活用する人のレベルアップではないかと考えています。

全信協では金庫向けに定期的に研修を開いており、その中には事業性評価に関する研修もあります。半数近くの信用金庫がロカベンを利用しているという状況、これを踏まえますと、例えばその研修にロカベンを用いた取組事例などを組み込み、業界全体でレベルアップを図っていきたいと考えています。この点に関して、関係者の皆様から引き続き御支援をいただきたく、引き続きよろしくお願いいたします。

・3点述べます。第1は、先ほど事務局からご説明いただきました「みらデジ」ですが、中小企業庁「事業環境変化対応型支援事業（デジタル化診断事業）」の座長を務めておりまして、昨年7月にスタートしたみらデジのポータルサイトの運営に関わっています。みらデジでは、最初に、経営チェックという中小企業・小規模事業者の方々の将来ビジョン、経営理念に関する問いに始まり、業務フローや商流のどこをデジタル化すれば、生産性、稼ぐ力がアップするののかといった観点から、経営課題を洗い出す機能があります。まさにみらデジ経営チェックはローカルベンチマークの4つの視点、また業務フローや商流を可視化する機能が組み込まれているということです。

今年度、4月から、みらデジ経営チェックがIT導入補助金の申請要件になっています。補助金で単にIT化すれば良いということではなくて、ローカルベンチマークによるまさに課題の洗い出し機能、この裏打ちによってしっかりと稼ぐ力と自己変革力そのものを実現していくという仕組みにバージョンアップされています。

まだ1年経っていないですが、この6月15日時点でみらデジの経営チェックの件数、3万8,730件と相当増えてきています。中小企業・小規模事業者の方々の人手不足への対応などを含めて、デジタル化への投資ニーズはかなり大きいと実感しています。そういう意味で、今回、ロカベンガイドブックの改定版にDX、みらデジを組み込むことができましたので、是非活用いただければと思います。

第2です。47都道府県の産業振興センターを束ねる中小企業振興機関協会が、現在、中小企業における非財務情報である無形資産の可視化、見える化に関する調査研究事業を進めており、その事業の委員を務めています。当事業の目的ですが、中小企業の無形資産の価値を適正評価し、更には無形資産への投資等を通じた中小企業のイノベーションの促進を図ることとして、ロカベン委員を務めている関係もあり、ローカルベンチマークをこの無形資産の可視化ツールとして組み込んでいます。現政権が打ち出しているスタートアップ支援にも直結するものと考えています。

第3です。私が会長を務めております日本金融人材育成協会は、名前のとおり、全国の中小企業を金融面から支援する人材の育成に取り組む協会です。当協会では、中小企業の稼ぐ力と自己変革力の向上を支援する資格制度として、企業経営アドバイザー検定を設定し、全国の金融機関や中小企業診断士、税理士・会計士、商工会議所・商工会・中央会の経営指導員などの方々向けに行ってきています。企業経営アドバイザーの資格取得にはローカルベンチマークと経営デザインシートを普段使いできる力を持つということがミニマムな要件となっています。新たな価値創造を実現していくとの観点から、企業経営アドバイザー検定は昨年の9月から内閣府の後援をいただいています。全国に企業経営アドバイザーが増えてきていまして、ゼロゼロ融資の過大債務企業や、無形資産の固まりのスタートアップ企業などを含め、中小企業・小規模事業者の方々の稼ぐ力と自己変革力

の向上の御支援でローカルベンチマークが活用されてきているということです。

・最近のロカベンの取組ですが、まず、岡山県の信用保証協会が、今年から動き始めています。これは多胡先生や財務局の武田徳人さまが中心になって昨年 11 月に行われた「地域金融セミナー」がきっかけです。

岡山県信用保証協会では、中堅職員がローカルベンチマークを活用する場合にヒアリング力が要ということで、ヒアリング力の研修が始まりました。普段表面的なヒアリングに終わっていることもあり、事業がうまくいっている秘訣や、こだわり等を聞くことによって、経営者自身が気付かなかったことを掘り起こせるというメリットがあります。

また岐阜県の信用保証協会では、4 年前からロカベン＋経営デザインシートの 2 つを組み合わせる形や、企業の知的資産経営報告書作成を進めています。この活動も支援させて頂いています。

高知県の信用保証協会も 3 年ほど前から職員の研修を行っています。ロールプレーを入れて経営者役と職員役とお互いに役割を変えて行ってみることにによって、聴く力だけでなく、立場を変えて経営者の気持ちが理解できるため、経営者にどのように質問を行えば本質が見えてくるかといったことを研修しています。

佐賀県のロカベンを活用した知的資産経営支援は 7 年目になり、県を上げて金融機関や商工会などの支援機関を巻き込んで取り組まれています。

今年で 15 年目になった但陽信用金庫においても、啓発セミナーや企業に参加いただいたワークショップ、職員向けのヒアリング研修、職員自身がロカベンと経営デザインシートを作成する知的資産経営報告書を作成するなど充実した取組をされています。大阪診断協会の知的資産経営研究会メンバーでその支援をさせて頂いています。

その他の信用金庫では、尼崎信用金庫が企業に出向いて、ロカベンと経営デザインシートで企業活動を整理するとか、大分の信用金庫がロカベンとデザインシート組み合わせた形など支援をさせて頂いています。

特許庁の I N P I T も、特許や知財活用に入る前に知的資産が必要ということで、そのサポートも相当増えてきています。

直接的な関わりでは、大阪の同友会の中央ブロック中心ですが、経営指針書をつくる前にロカベンを使うことで地ならしができるとのことで、ローカルベンチマークを 3 日掛けて作成する支援をさせて頂いています。同友会の考えは、経営指針書をつくるには、それなりの考え方の整理ができていないとハードルが高いので、指針書を作成する前に、ローカルベンチマークを使って事業の整理と見える化が必要との考えからです。ワークショップには多くの企業が参加しています。

同友会のワークショップは 2016 年から行っています。毎年増えており、2020 年は 91 社、2021 年は 147 社、昨年 2022 年はコロナの関係もあって 81 社ですが、今年はもう既

に64社という形で増えてきています。またリピートが増えてきています。やってみて色々分かったので、もう一度深めたいというところでリピートの方が増えています。健康診断としての活用になってきていると思いますので、非常に嬉しいです。

兵庫県の商工会では、まだ一部ですが、ロカベンの研修を行い、企業様に來ていただき、一緒にワークショップ等を行っています。

東北でも知的資産経営研究会のメンバーがロカベンを中心に活動を活発に行っています。これは東北経済局の方とともに取組を進めているのが特徴的です。

このように自分の周りではロカベンの取組みが進んできていますが、国内全体がどうなのか疑問に感じています。

ロカベンA C T、これは非常に大切だと思っています。決算書を見ない経営者も多く、ロカベンA C Tで決算書を見る習慣をつけてもらうのも大事です。残念なのは財務面だけのメッセージなので、非財務との関わりを示して頂ければと思います。例えば、メッセージの中に「ガイドブックの何ページが参照できる」等を紐付けていただけると、ガイドブックの参照機会が増えて更に良いと思います。

また、ミラサボもより広めたいと思っていますので、機会があれば企業に勧めていきたいと思っています。

色々な金融機関、保証協会が動き始めていますので、より頑張っていかなければならないと思っています。当研究会のメンバーもロカベンや知的資産経営支援ができるメンバーが増えてきましたので、より支援できる、ヒアリングのできる人材をさらに増やしていきます。

・3月まで知財を担当しており、特許庁と経済デザインシートの普及をメインに考えていました。弁理士会やI N P I Tと連携し、知財経営を推進していました。ビヨンド・コロナで、賃上げや、原資を確保しなければいけない。技術やノウハウ、ブランド、ファンด์といった目に見えない資産を活かしていくしかないと思っており、改めてこのローカルベンチマークシート、活用事例を見ますと、財務面、非財務面をカバーする、経営の見える化には大変効果的であるということを再確認しました。

現在、全国の経営指導員向けの研修会を行っており、経営力再構築伴走支援ということで、経営者と課題を共有して、経営者と理解をという話もありましたが、腹落ちをしなから取組んでもらう支援がテーマです。今回、資料に名古屋の事例も入れていただきましたが、コミュニケーションツール、とても大事なので、しっかり使っていきたいと思っています。

課題は、現場から、緊急に融資相談を受けた時に、ロカベンの取組みの重要性は理解してもらえるものの、融資が終わってしまうと関心が薄れて実際の取組には至らないという声も寄せられています。また、関係者間の連携が大事だということで、皆様から話もあ

りましたが、昨年実施したアンケートでは、ロカベンのほか、見える化ツール全般について、結果をほかの支援機関となかなか共有できていないという結果が出ています。この辺りも改善していく必要があると思っています。

今後、利便性を向上するにあたっては、伴走支援の生産性向上を図るためにも、共通の物差しがロカベンでありますので、各支援機関が共有して、ブラッシュアップできるような取組み、ミラサポ plus の共有機能の一層の周知や補助金施策を活用していくためには、申請の面でうまく使い回せるような利便性向上を図る等、引き続きこの活用支援策というものは改善、実行に移していくことをお願いしたいと思いますし、我々も使っていきたいと思っています。

・過去に会員検証やローカルベンチマークを会員が活用できるようにするためのガイドや、ヒアリングシートのガイドを作成する等、ローカルベンチマークの活用を会員に対して促すための活動をしています。

このローカルベンチマークの活用の最新の情報を会員にしっかりと提供していくことが重要と改めて考えています。

中小企業にとって一番難しい、疎遠と思われてしまいがちなのが知的財産と考えており、本年度から商工会議所、特許庁、I N P I T と連携して知財の普及により一層力を入れていく中で、4 者協定という形で事業を進めています。中小企業の皆様にまず知財を知っていただくことも大事ですが、連携する上で、支援機関、特に経営指導員や金融機関の方、他土業の方にも、知的資産をもう少し広く考えていただきたいと思います。例えば、ローカルベンチマーク、このシートを活用していく上で、こだわりがある場合にはそのこだわりがしっかり保護されていますかというような形で御質問いただいて、もしそのこだわりが保護されていないのであれば、もしかしたら知的財産や知的資産で保護できる可能性があるといった活用ができれば非常によいと思っていまして、それに向けて何かこれから先お役に立てればと改めて感じているところです。

・弊社には地域金融機関の出向者が多数いまして、そういった方々に事業性評価の勉強の入り口として、ロカベンのようなパッケージは説明しやすく、理解しやすいということで、教育の一環としては非常に使いやすいツールであると感じています。

今後、ゼロゼロの折り返し等あり事業再生も業務としてやっていますが、資金繰りが破綻している状況においては、ロカベンを作成している場合ではないこともあります。その日その日、暮らしがどうなるかという状況になります。こういうことになってしまうと、中小企業が再生や、業務改善をする選択肢が資金繰りの関係でどんどん少なくなっているということが実際起きるため、やはり早期の行動を起こすということは非常に重要と

思っています。

そういう意味で、分かりやすく客観的な水準で、特に財務の話なので、アラームが出るというのは非常に良いと思っています。

最後、ロカベンと経済産業省が掲げている伴走支援とは非常に親和性があると思っ
ていまして、経済産業局の地方の局の若い職員にも、もっとロカベンを勉強してもらったほ
うがよいのではないかと思います。地銀の出向者にも、先ほど、勉強させているとお
話ありましたが、非常に分かりやすいツールなので、若手職員の育成は伴走支援の活動の
ためにうまく活用して良いと思いました。

経済産業政策局 産業資金課

電話：03-3501-1676

FAX：03-3501-1087