

ローカルベンチマークの概要と 今年度の取組

令和3年1月

経済産業政策局 産業資金課

(ホームページ)

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

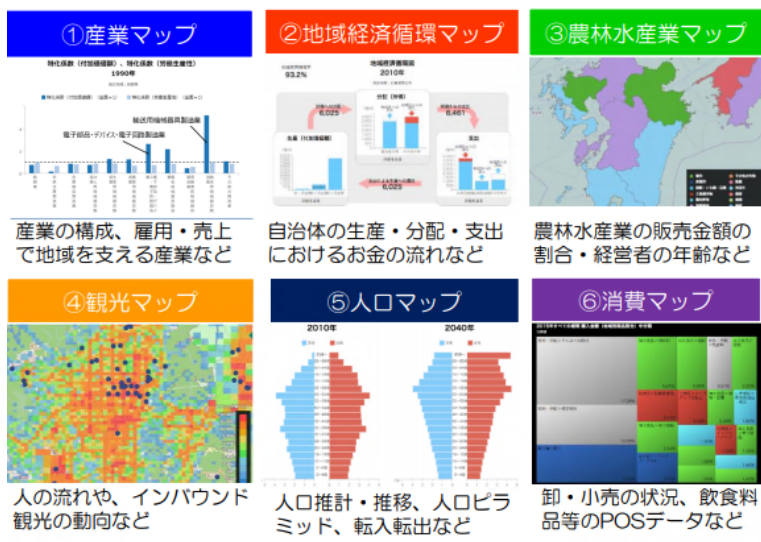


ローカルベンチマーク（ロカベン）とは

- 地域企業の付加価値向上のために作成された、**企業の「健康診断」のためのツール。**
- 第一段階として地域経済の分析を行い、第二段階では企業ヒアリングを通じたロカベンシート作成によって「企業経営の見える化」を行うことで、企業の「稼ぐ力」の源泉がどこにあるかを把握するのが目的。**企業の現状把握を行うことで経営者に「気づき」を与え、経営の改善を促進。**

地域経済分析により産業構造・地域特色を把握してから個社分析を行うことで、企業実態をより正確に把握

①地域経済分析ツールRESAS（内閣府・経産省共管）



RESASに関する最新の情報はこちらから
<https://resas-portal.go.jp/>
“RESASポータル”で検索

もうだったの!
RESAS
わかる私たちの地域

まんがのブックレット
も公開中です!

RESASのご利用はこちらから
<https://resas.go.jp/>
(Google Chromeでご覧ください)

②ローカルベンチマークシート（経産省・産業資金課）

「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



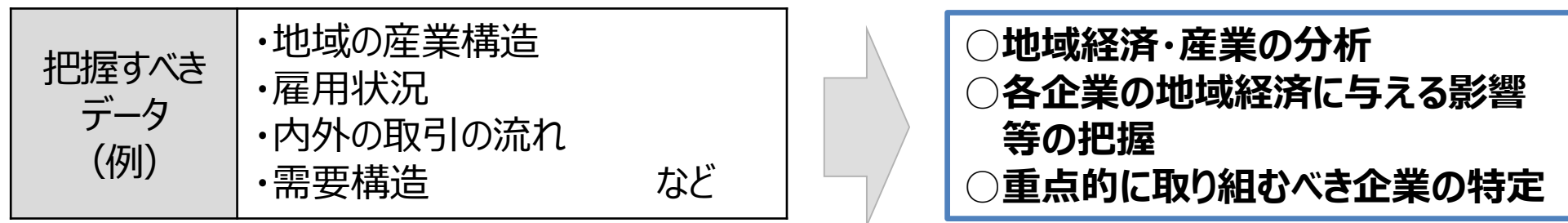
ローカルベンチマークの分析手法（セミマクロ・ミクロ両面からの企業分析）

- 地域の経済・産業の視点と個別企業の経営力評価の視点の2つから構成。

ローカルベンチマーク

第一段階

地域の経済・産業の現状と見通しの把握（RESASを活用した地域分析）



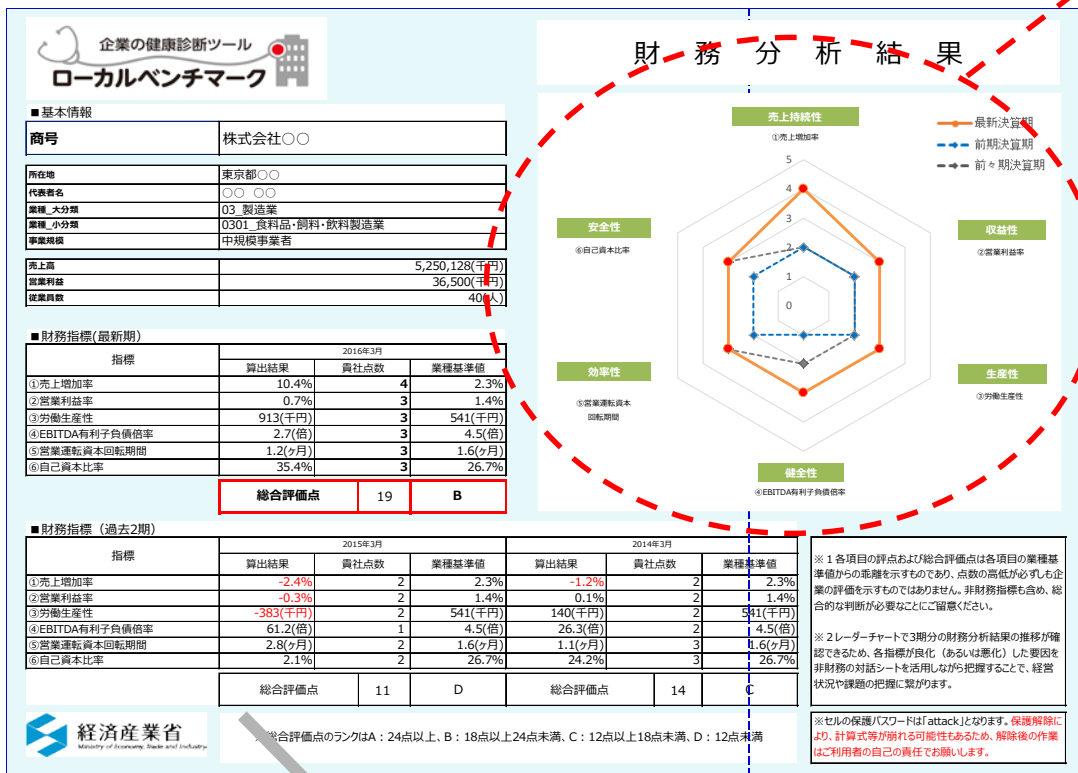
第二段階

個別企業の経営力評価と経営改善に向けた対話（ロカベンシートを活用した個別企業との対話）

情報収集	財務情報・・・企業の過去の姿を映すもの 非財務情報・・・企業の過去から現在までの姿を映し、将来の可能性を評価するもの		
ライフステージと取組方法	創業～成長段階 →計画策定・融資	中長期的な衰退が見える段階 (黒字ながら先細りが見える、潜在的成長力がありながら苦戦等) →早めに気づき、対話・支援	衰退～再生段階 →再編・廃業支援

ローカルベンチマーク <第二段階> ~財務情報に基づく分析~

- 6つの財務指標の分析結果を経営者や各支援機関にとって分かりやすい形で提供。




<ロカベンTMの企業を表す財務6指標>

- ① **売上増加率** (= (売上高/前年度売上高) - 1)
 - ・キャッシュフローの源泉。
 - ・企業の**成長ステージ**の判断に**有用**な指標。
- ② **営業利益率** (= 営業利益/売上高)
 - ・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。
 - ・本業の**収益性**を測る**重要**指標。
- ③ **労働生産性** (= 営業利益/従業員数)
 - ・**成長力、競争力**等を評価する指標。キャッシュフローを生み出す収益性の背景となる要因として考えることもできる。
 - ・地域企業の雇用貢献度や「多様な働き方」を考えれば、本来、「従業員の**単位労働時間あたり**」の付加価値額等で計測すべき指標。
- ④ **EBITDA有利子負債倍率**
 - (= (借入金 - 現預金)/(営業利益 + 減価償却費))
 - ・有利子負債がキャッシュフローの何倍かを示す指標であり、**有利子負債の返済能力**を図る指標の一つ。
- ⑤ **営業運転資本回転期間**
 - (= (売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務)/月商)
 - ・過去の値と比較することで、売上増減と比べた**運転資本**の増減を計測し、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。
- ⑥ **自己資本比率** (= 純資産/総資産)
 - ・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す指標であり、**安全性**分析の最も基本的な指標の一つ。
 - ・自己資本の増加はキャッシュフローの改善につながる。

同規模・同業種と比較して、対象企業がどのような財務状況にあるかを把握。

- 商流及び業務フローを整理出来るヒアリングシート。顧客提供価値について考える。

(例) : 卸売業



企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク


商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

<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>

業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	提供内容／顧客提供価値
■実施内容	■実施内容	■実施内容	■実施内容	■実施内容	■製品・商品・サービスの内容
商品企画	サプライチェーン開発	仕入れ	流通	販売	小売支援
■差別化ポイント	■差別化ポイント	■差別化ポイント	■差別化ポイント	■差別化ポイント	■どのような価値を提供しているか

<商流把握>

<p>仕入先</p> <p>■社名・取引金額・内容等</p> <hr/> <p>■選定理由</p>	<p>協力先</p> <p>■社名・取引金額・内容等</p> <hr/> <p>■選定理由</p>	<p>当社</p>	<p>得意先</p> <p>■属性（消費者・企業等） ※社名・取引金額・内容等</p> <hr/> <p>■選ばれている理由</p>
<p>エンドユーザー</p> <p>■属性（消費者・企業等） ※社名・取引金額・内容等</p> <hr/> <p>■選ばれている理由</p>			



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

- 4つの着目点に関して整理出来るヒアリングシートを提供。



商号	株式会社〇〇
売上高	5,250,128(千円)
営業利益	36,500(千円)
従業員数	40(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等	<h3>① 経営者への着目</h3> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営者自身のビジョン、経営理念 ◆ 経営意欲 ◆ 後継者の有無 	③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	<h3>③ 企業を取り巻く環境・関係者への着目</h3> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 市場規模・シェア、競合他社との比較 ◆ 顧客リピート率、主力取引先企業の推移 ◆ 従業員定着率、勤続日数、平均給与 ◆ 取引金融機関数とその推移、関係 	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など			顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無 従業員定着率 勤続年数・平均給与		取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係
② 事業	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	<h3>② 事業への着目</h3> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業及び事業沿革、ビジネスモデル ◆ 技術力、販売力等の強み／弱み ◆ ITの能力：イノベーションを生み出しているか 	④ 内部管理体制	組織体制 品質管理・情報管理体制	<h3>④ 内部管理体制への着目</h3> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 組織体制 ◆ 経営目標の共有状況、社内会議の実施状況 ◆ 研究開発・商品開発の体制 ◆ 人材育成 	
	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握			事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況		研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況
	強み 技術力・販売力等			弱み 技術力・販売力等		人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み					

対話内容の総括

現状認識	将来目標
------	------

現状と目標のギャップ

課題	対応策
----	-----

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）

- **企業と支援者、支援者同士が、同じ目線・枠組みで対話を行う「共通言語」として機能を目指している。**
- 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・支援者全員が活用可能）。

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

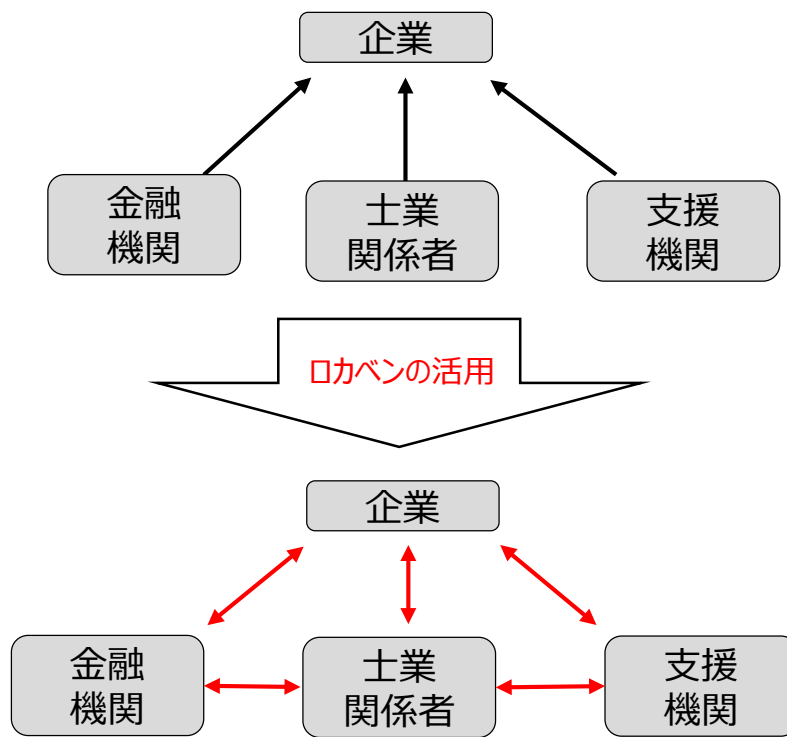
●非財務情報…企業の現在の姿を映し、将来の可能性を評価

- 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



企業と支援者、支援者同士が、
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
- ・選択式ベンチマークとしてのロカベンを設定
- ・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への組み込み
- ・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

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KPI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」(2020改訂版)
(2020年12月21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(P20)

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KPI設定

第1期(2015年度～2019年度)

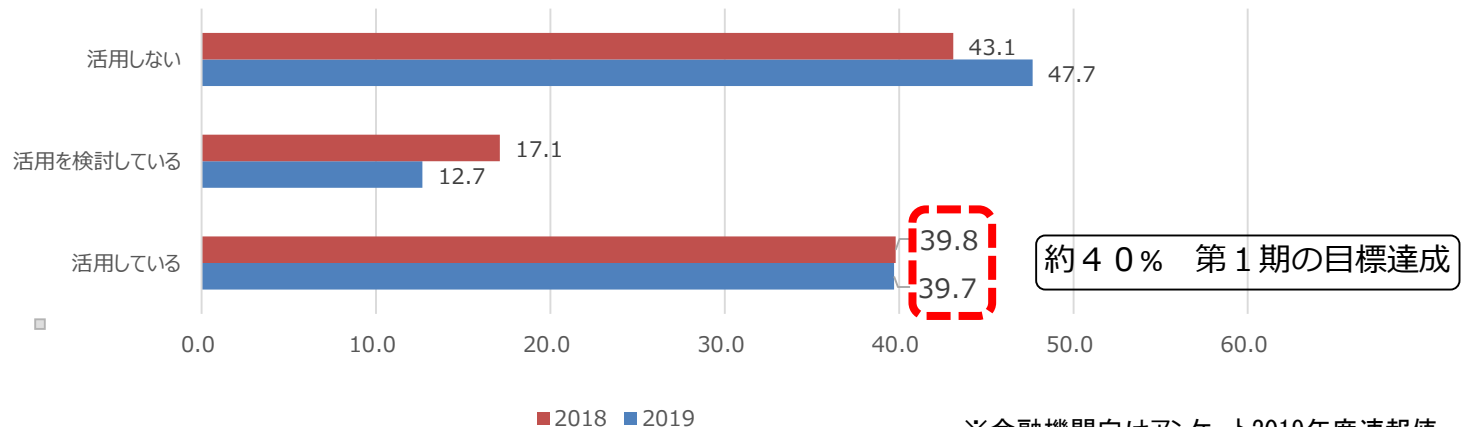
ローカルベンチマーク活用割合 30%



第2期(2020年度～2024年度)

ローカルベンチマーク活用割合 50%

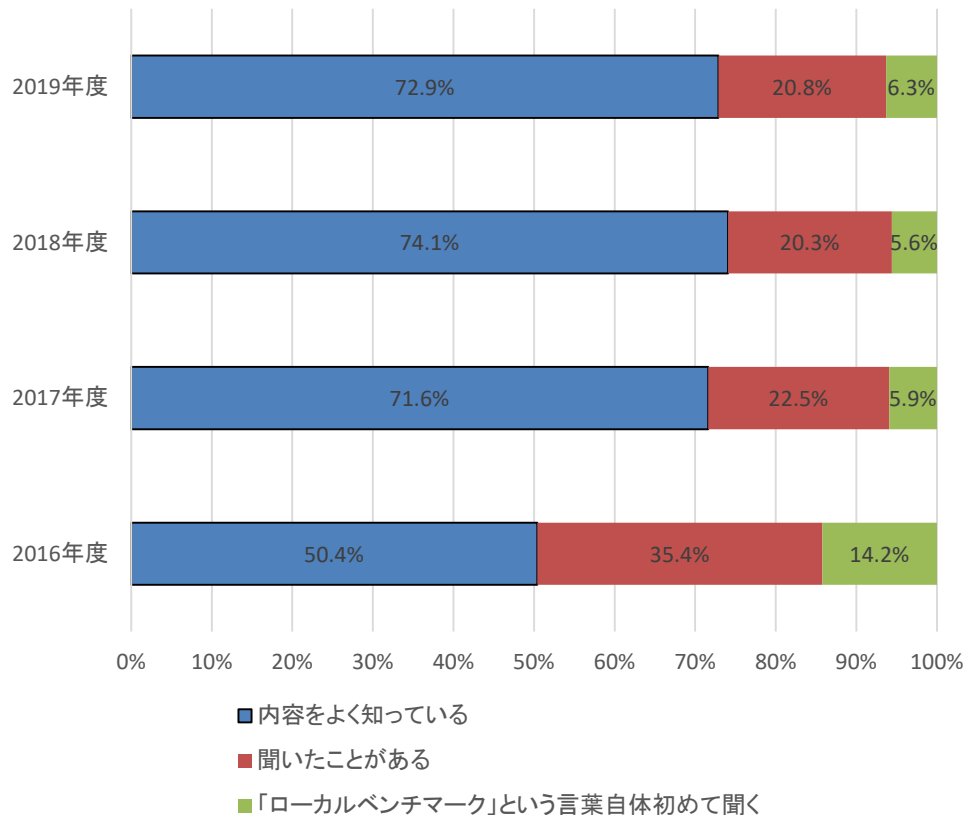
ローカルベンチマークの活用状況



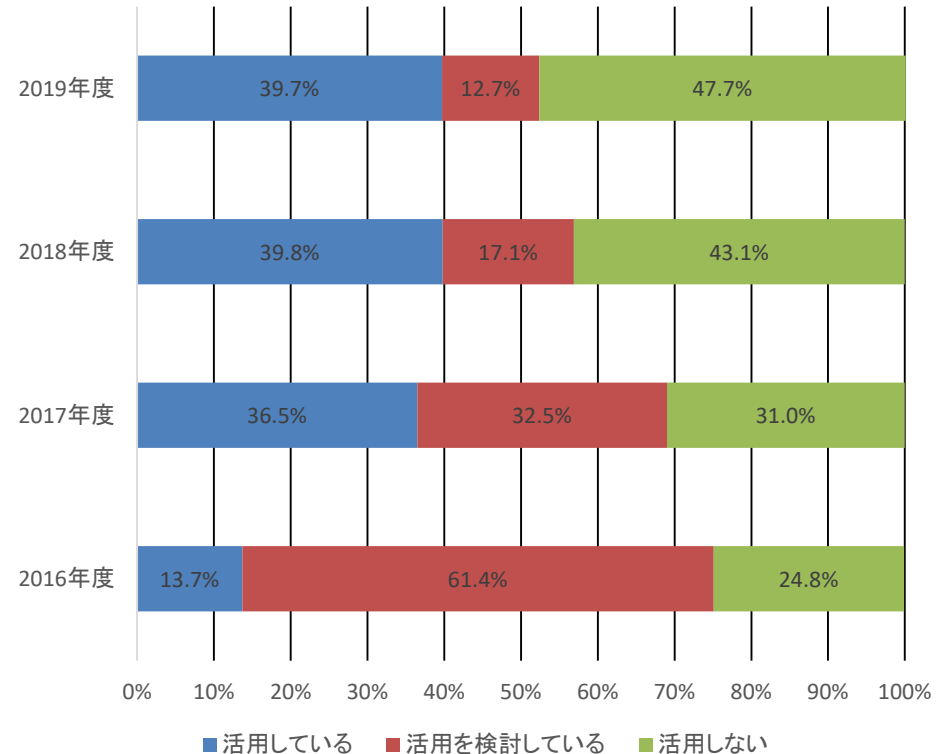
<参考> 金融機関におけるローカルベンチマークの認知度と活用状況

- 2017年度頃より、企業の主たる支援者である金融機関におけるローカルベンチマークの認知度は9割以上を達成（ロカベンが発足は2016年）。
- 実際にローカルベンチマークを活用してヒアリング等を行っている金融機関も4割程度。

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



<参考> 金融機関におけるローカルベンチマークの活用状況

- 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、昨年度と同水準。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。
- 実際に、対話や事業性評価のためのツールとしてロカベンシートを活用している金融機関も複数確認済。

図3. ローカルベンチマークの活用状況 (%)

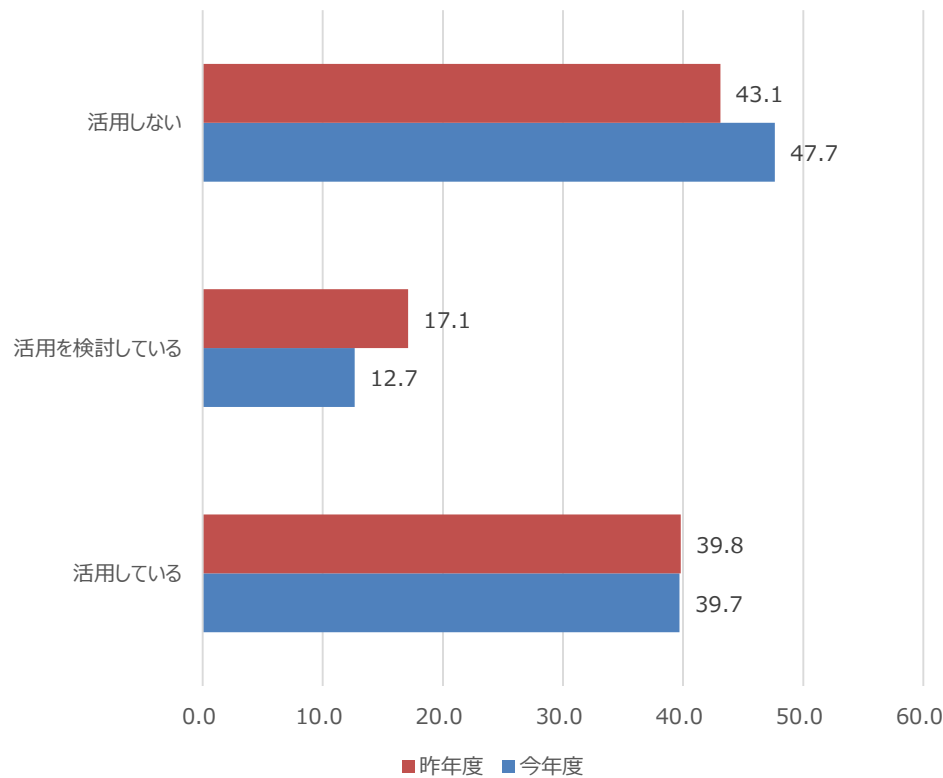
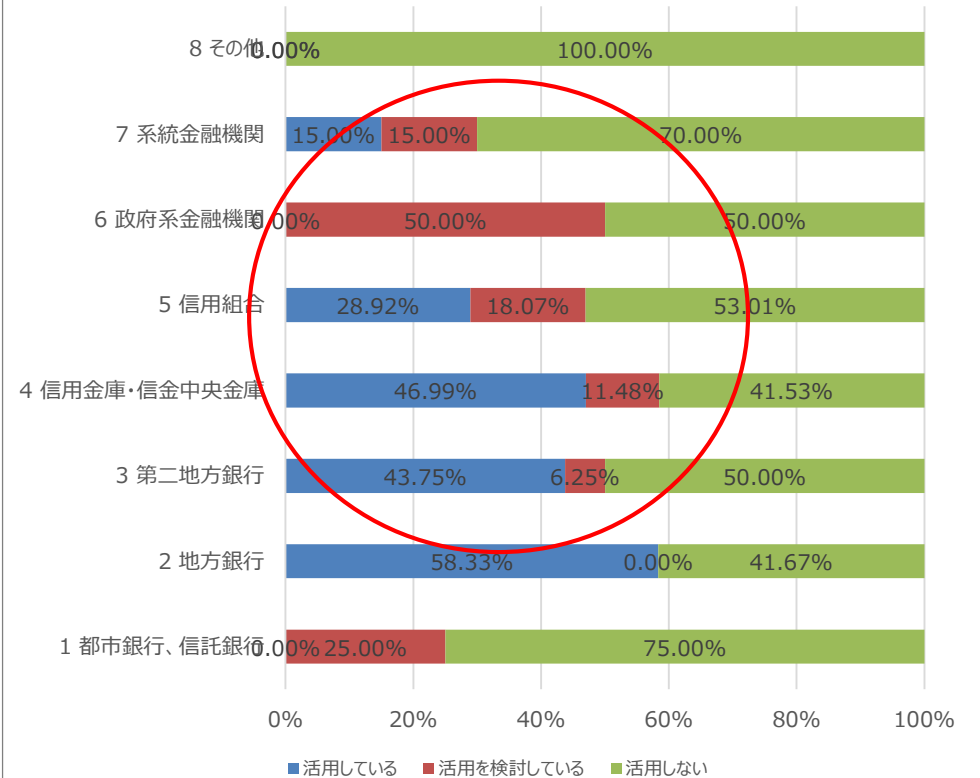


図4. ローカルベンチマークの活用状況 (業態別)



中小企業におけるローカルベンチマークの認知度・活用度

- 中小企業10,000社を対象にしたローカルベンチマークに関するアンケート調査（2018年度に実施）では、ローカルベンチマークの認知度は13.5%、認知している企業の中でも「使っている・または使ったことがある」という回答は30.7%に留まっている（全体の4%程度）。

図1. 中小企業におけるローカルベンチマークの認知度(%)

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0% 80.0% 90.0% 100.0%

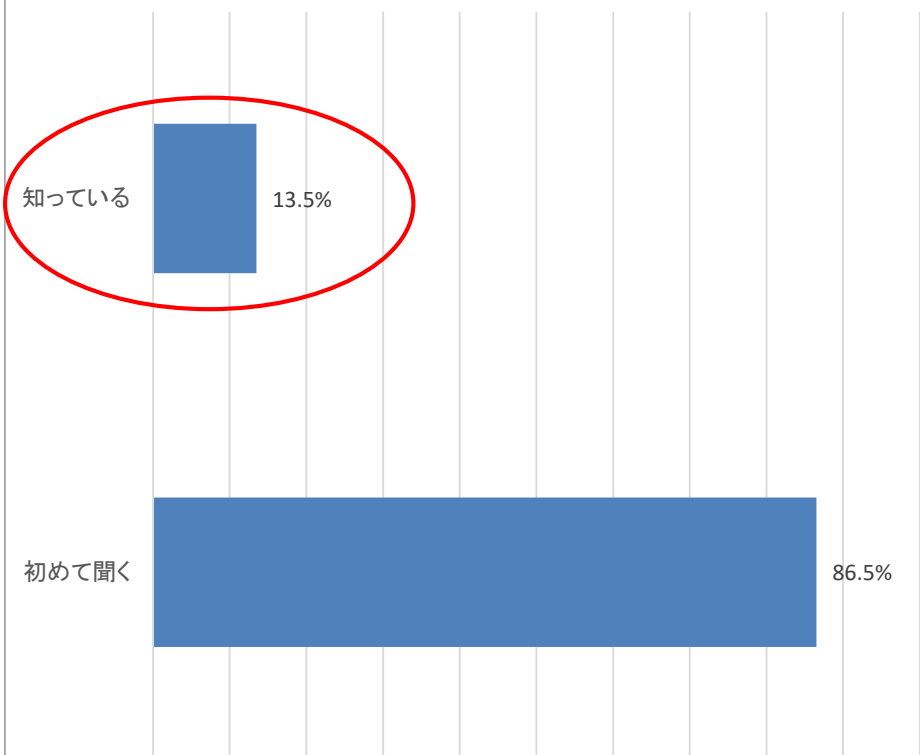
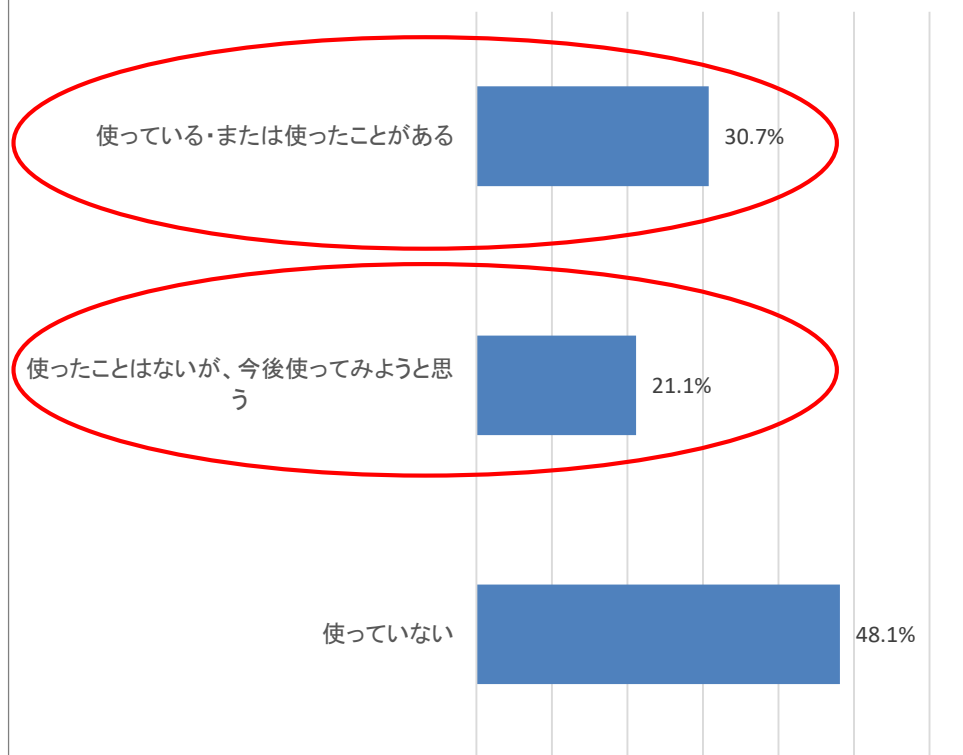


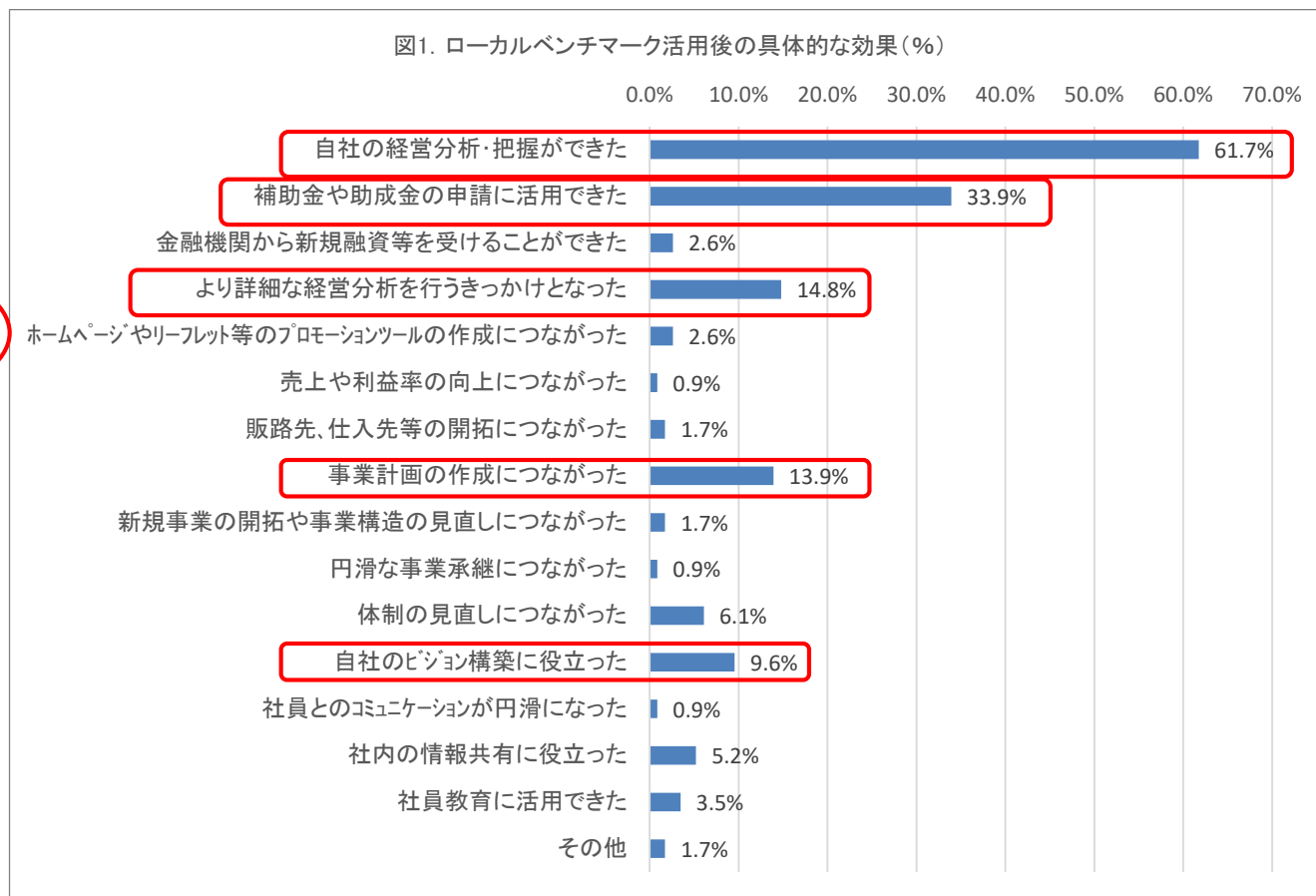
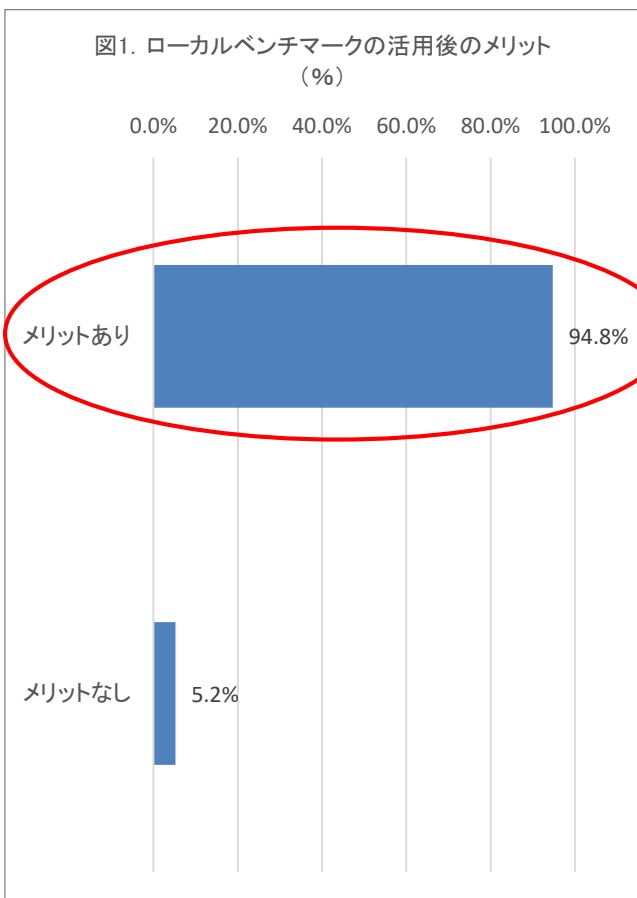
図1. ローカルベンチマークの認知度(%)

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0%

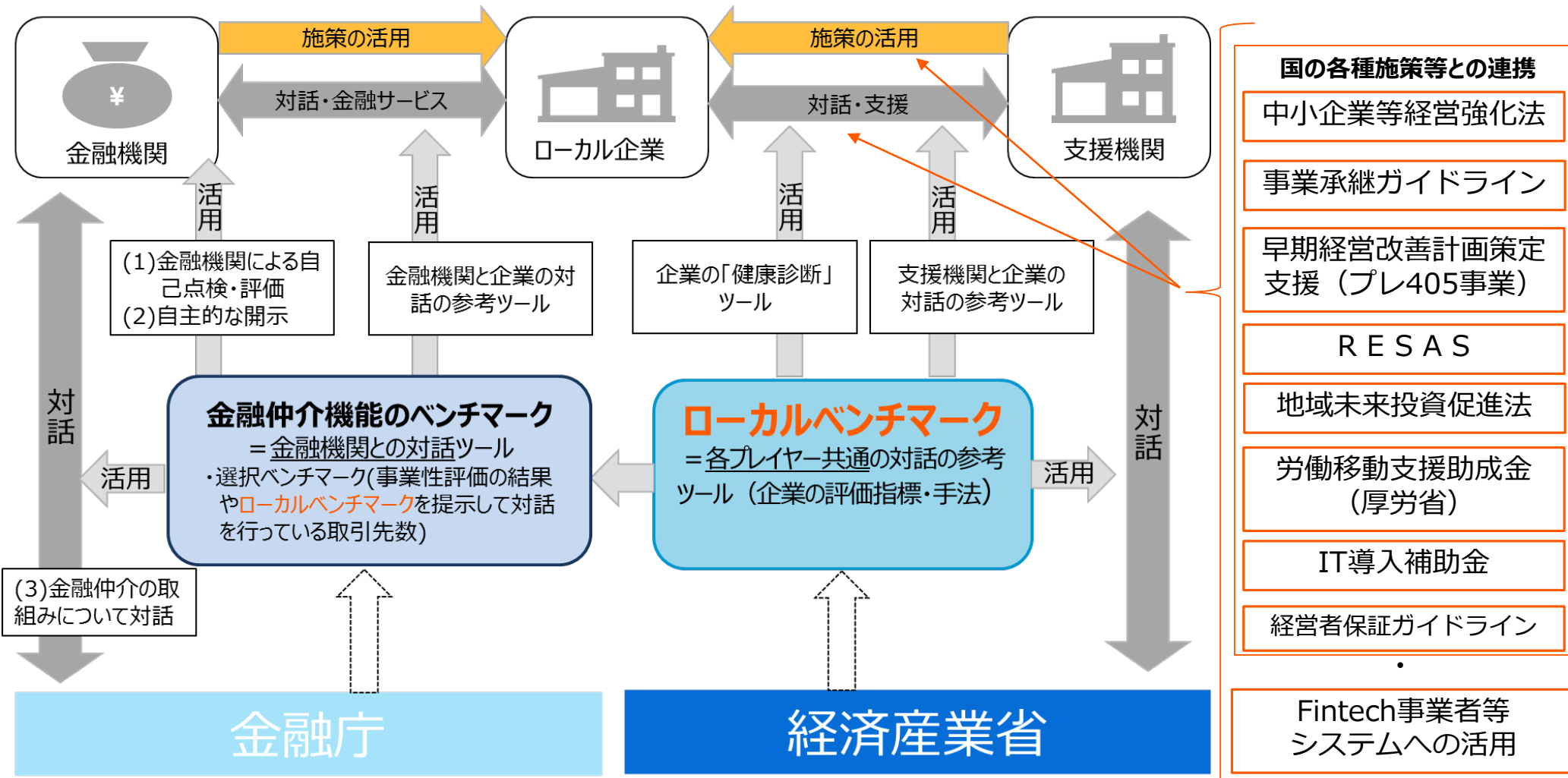


中小企業におけるローカルベンチマークの効果

- ローカルベンチマークを活用したことがある中小企業において「活用後のメリットがあった」という回答は94.8%にのぼり、活用後の具体的な効果としては「自社の分析・把握」（61.7%）などを中心に、様々な効果が指摘された。



ローカルベンチマークと関連施策の連携



施策連携例①：サービス等生産性向上IT導入支援事業（IT導入補助金）

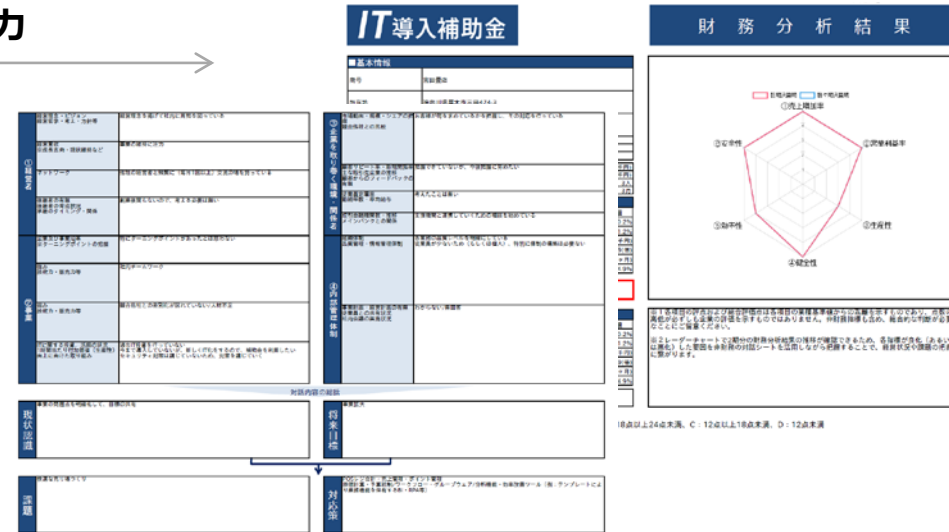
- IT導入補助金申請時に、ロカベンの財務・非財務情報の入力を求め（要件化）、事業者の経営状況を把握。導入時との比較がいつでも可能な設計としている。
- ロカベンによる経営分析結果等の出力機能を実装。金融機関や支援機関等との対話のきっかけを創出するとともに、自社の経営の見つめ直しを促す。

<イメージ>

IT導入補助金HP
(補助金事務局)

ロカベンの分析結果を出力

(結果の出力画面)



- いつでも導入時の情報にアクセス可能。
- 現時点と導入時の比較ができ、リアルタイムでの経営状況把握が可能に。

- 申請時に、財務・非財務情報を入力
- 各社に適したツールの導入を可能に



IT導入補助事業者

補助事業者と金融機関、支援機関との対話
⇒新たな融資や積極的なフォローが可能に

企業の経営力や事業性を理解、評価



施策連携例②：中小企業向け補助金・支援ポータル「ミラサポplus」

2020年4月～「ミラサポplus」オープン

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

中小企業庁

本文へ 支援機関の方へ 使い方ガイド ログイン・登録

中小企業向け補助金・支援ポータル ミラサポplus

補助金を探す 補助金以外の支援を探す 支援者を探す 事例を探す 経営のヒント

> 補助金を探す

> 補助金以外の支援を探す

> 専門家派遣制度

人気のページ お知らせ 災害支援 中小企業支援施策って何？

テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト
テキストテキストテキスト

> 人気のページ一覧

新着情報RSS

ミラサポplusでできること > ミラサポ会員とは

> 支援制度を探す
中小企業・小規模事業者を対象として、補助金/税/認定など様々な支援制度があります。創業をお考えの方から事業拡大、承継まであなたに合った支援をチェック！

> 支援者・支援機関を探す
中小企業・小規模事業者を支援するたくさんの方がいます！目的に応じて、ぜひお近くの支援者・支援機関をチェックしてみてください。

> 事例を探す
中小企業・小規模事業者の様々な経営事例集めました。経営や支援制度の活用例としてもご参考に。

ログイン・会員登録はこちら

引き続き提供

- ① 更新情報周知、更新メール配信
- ② 専門家派遣依頼の申請
- ③ 経営お役立ちコンテンツ

+

新規提供サービス

- ④ 電子申請サイトへのリンク（ワンズオンリー）
- ⑤ 支援制度検索サービス「支援制度ナビ」
- ⑥ 中小企業事例検索サービス「事例ナビ」
- ⑦ サイト利用者へのおすすめ情報
- ⑧ **経営状況見える化（ローカルベンチマーク）**

（※ミラサポコミュニティは廃止）

<参考> 現在のミラサポplusの「ローカルベンチマーク」

ミラサポplus内の法人マイページにてローカルベンチマークが作成可能

ローカルベンチマーク同様、財務6指標を表示

このスクリーンショットは、ミラサポplusの法人マイページで「活動レポート」の「BILレポート」タブが選択されている様子を示しています。中央には、売上増減率、食社点検、業種平均点検、収益性、営業利益率、安全性、自己資本比率、健全性、営業運転資本回転期間、生産性、労働生産性、EBITDA有利子負債比率、効率性といった指標が六角形のグラフで可視化されています。また、左側のナビゲーションメニューには「ローカルベンチマーク」のリンクが確認できます。

非財務項目も入力でき、いつでも自社の経営の振り返りが可能

このスクリーンショットは、ミラサポplusの法人マイページで「活動レポート」の「BILレポート」タブが選択されている様子を示しています。右側の「非財務項目」入力欄が強調されており、経営の振り返りが可能であることを示しています。また、下部には「当社」や「得意先」などの経営状況に関する情報が表示されています。

施策連携例③：外部連携

TKC「ローカルベンチマーク・クラウド」（プレ405連携）

- TKCでは、ロカベンを作成・確認し、早期経営改善計画書作成につなげるクラウドサービスを提供。
- 2019年1月時点の活用実績：財務利用89,087社・うち非財務利用3,852社

CRD協会「McSS」×ローカルベンチマーク

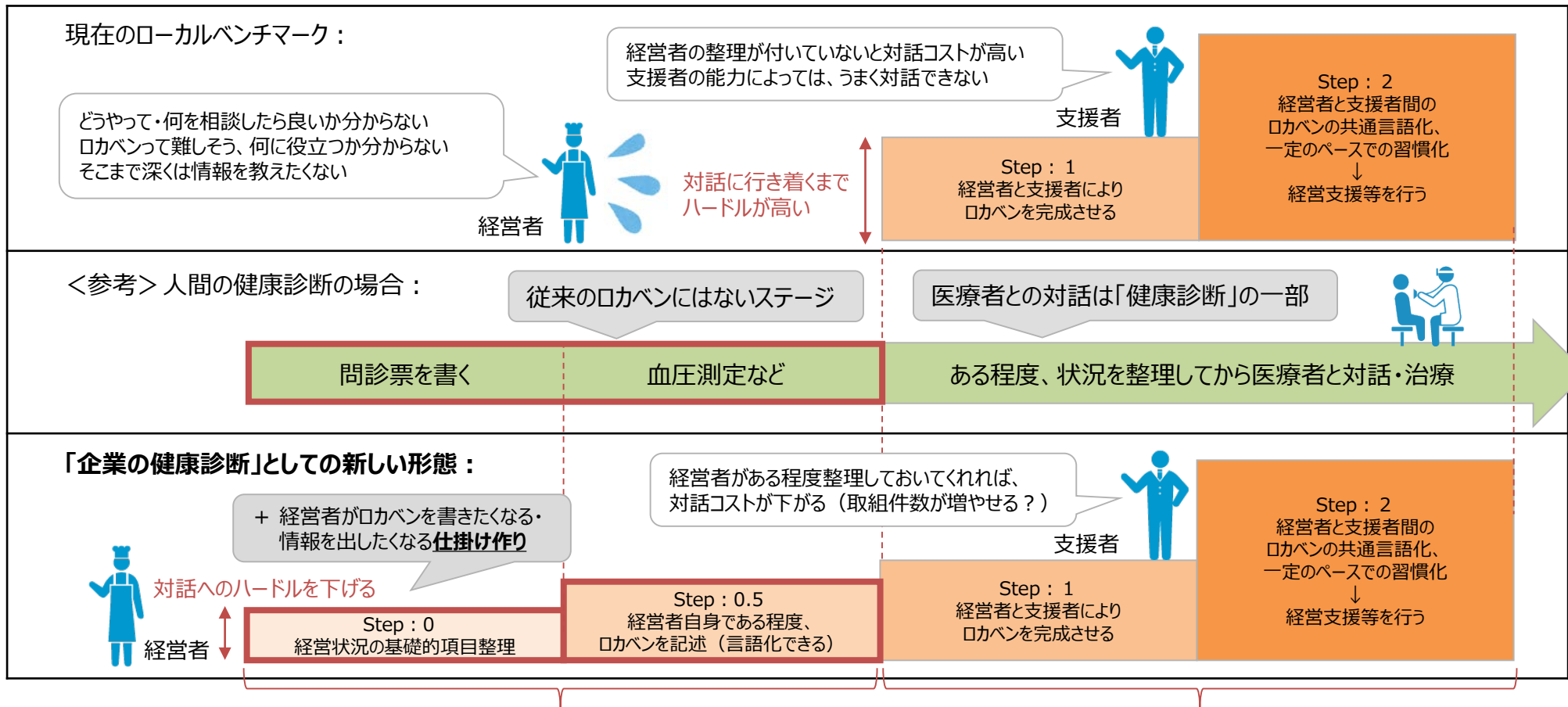
- CRD協会が、会員である約170の銀行や信用保証協会に提供する中小企業経営診断システム（McSS）において、ロカベンの帳票を出力できる機能を実装。
- ロカベンの非財務情報入力シートをベースに、1枚で事業性評価項目が入力できるように調整した「事業性評価結果入力用シート」も掲載。

マネーフォワード社「MFクラウド」×ローカルベンチマーク財務情報

- クラウド会計ソフト「MFクラウド」にローカルベンチマークの財務分析を実装。登録してある財務情報で簡単にロカベン式6指標の財務分析が可能に。

<委託事業>「企業の健康診断」としての新しい形態

- ロカベンに取り組むべき企業は意欲的企業だけではなく、支援が必要な企業にも取組を広げるべき
- 様々な企業がスムーズに対話フェーズに移行できるように、対話の前のステップを用意することで、経営者側からロカベンに取り組みやすいような形態を模索



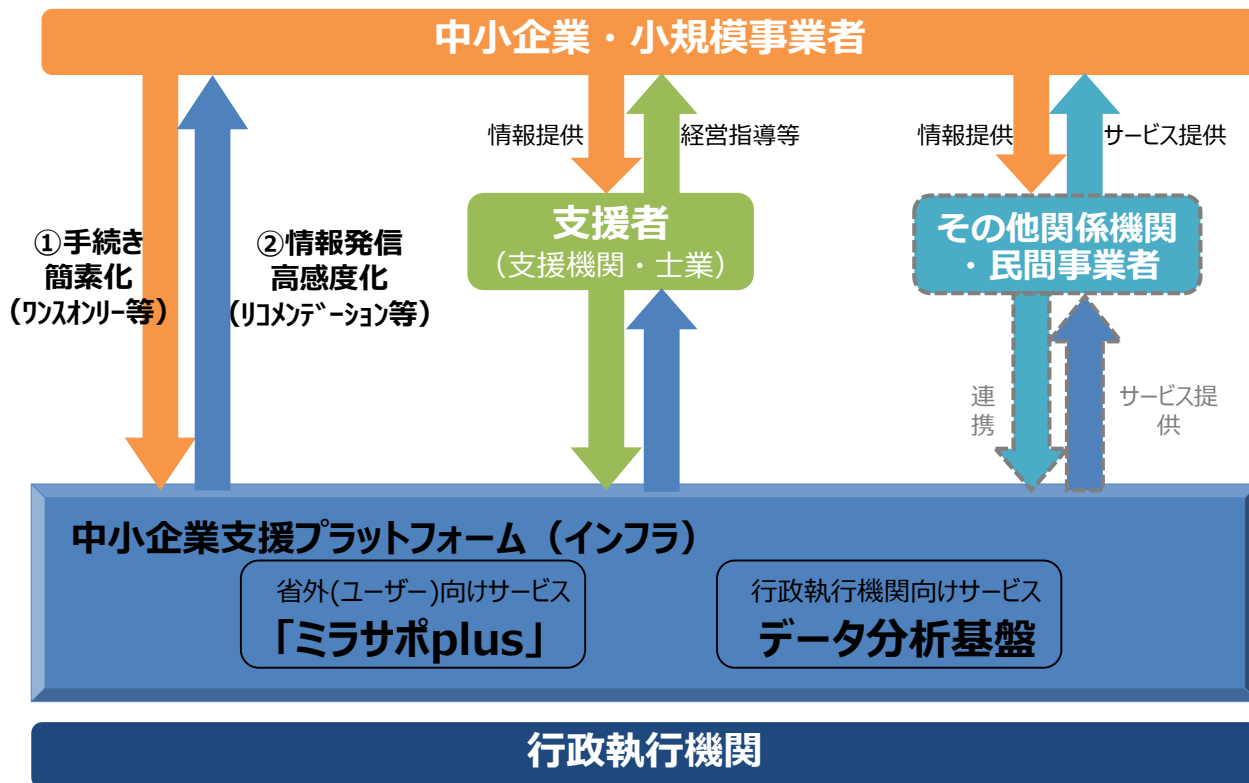
ロカベンとリンクした経営者自身の振り返りの機会の提供
(経営者の頭の整理・「健康診断」を受ける準備)

ローカルベンチマーク
(伴走支援・「企業の健康診断」)

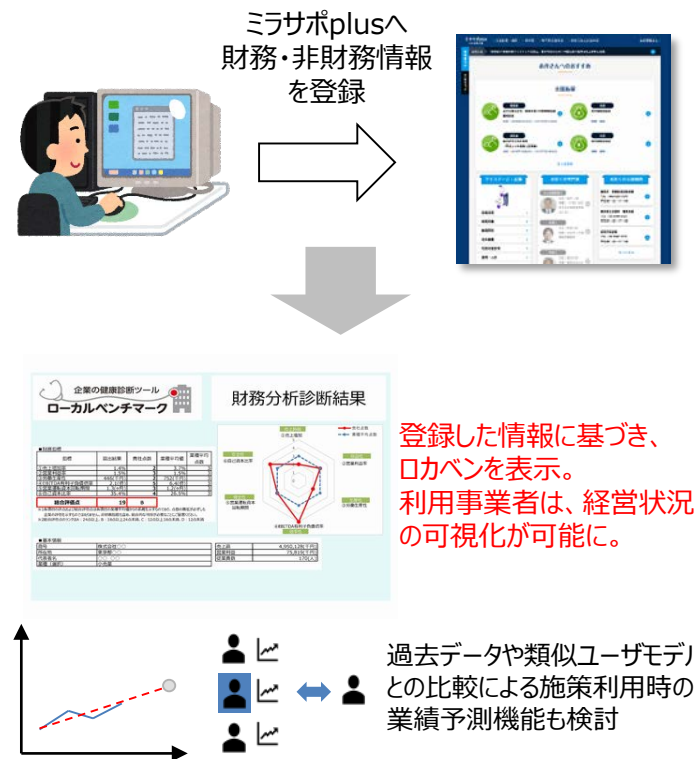
<委託事業①> 問診票：ミラサポplus搭載のロカベン改修

- ミラサポplus上のロカベンは現状では「自分だけ閲覧できるスペース」という整理。対話を意図して企業の「健康診断」である本来のロカベンとは主旨が異なる。
- ミラサポplus上のロカベンを「経営者自ら付けられる問診票・セルフチェック」となるように、経営者が一人でも記述しやすいUIの開発を行う。
- 自由記述欄を残しつつ、選択式等を導入することで経営者自身も記載しやすくし、かつ、EBPMやデータ活用に向けて中小企業の定性データ蓄積を目指すことはできないか

▽中小企業支援プラットフォーム



▽経営診断リコメーション



<委託事業②> 健康診断の強化：ステークホルダー別教本の作成

- ローカルベンチマークは企業の「健康診断」として現状把握を行うためのツールであり、またステークホルダー間の共通言語としての役割を目指している。
- しかしながら、特に非財務シートについては対話者のヒアリング能力やその他知識に依存するところも大きく、非財務情報の充実に差が生まれやすい。
- ロカベンのより有効な活用方法、あるいは必ず列挙すべきと思われる項目等を上げたロカベンの教本を①経営者、②支援者の別に作成することで、普及させやすくする狙い。
- 現在、教本作成のための検討会（8～10名程度）を実施中

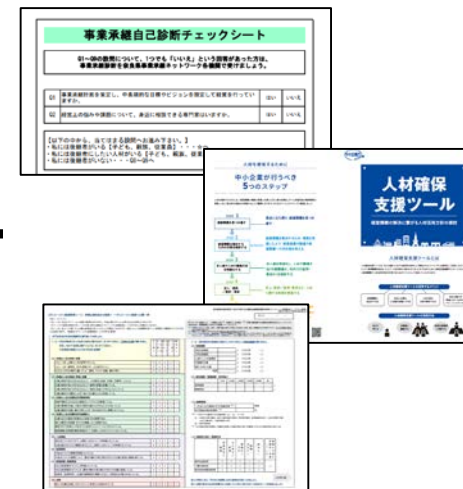
<委託事業③> 処方箋：公的経営支援ツールのマッピング

- ロカベンは企業の健康診断であり、現状の把握に留まるため「ロカベン後の次のステップ」として、どのようなアクションを呈示するかは重要な課題。その一環で、論点や形状を変えて林立する公的な経営支援ツールも調査。
- 「次のステップ」の例示、あるいは林立する状態の整理を兼ねて、ロカベン（現状把握）と対比させて、公的経営支援ツールなどの紹介ができるマップを作成予定。

※マッピングはイメージ、現在取りまとめ方法は思案中



事業承継、人材不足など個別論点への対応として、経産省・中企庁・中小機構がリリースしている経営支援ツールについても調査して、まとめる予定



参考①

地域金融機関との連携

<活用事例> 高崎信用金庫①

導入経緯

ロカベン導入のポイント

平成28年度から独自の事業性評価シートを導入し、事業性評価の取り組みを行ってきたが、平成29年3月にロカベンの「商流・業務フロー」の対話シートが改善されたことを機に、ロカベンの導入を決定した。選定のポイントとして主に以下の2点があげられる。

①取引先企業の事業内容に対する理解を深めるため、ロカベンの商流・業務フローを作成し、対話ツールとして活用することが効果的であると判断した。



業務フローや商流に「差別化ポイント」や「選んでいる（選ばれている）理由」を確認する項目があり、非常にお客様の事業を理解するために活用できると感じた

②事業性評価シートを既に導入していたが、ロカベンを活用することにより事業内容への理解がより一層深まると考え、ロカベンを事業性評価シートとして対応し、当金庫独自の事業性評価シートは、最小限の帳票(1枚)のみとした。



事業性評価シート

- ・強み弱みなどの総括
- ・課題と今後の取組み
- ・担当所見 等

本部の確認

- 融資判断
- 経営支援など

現場の活動 ※事業性評価シートは必ずロカベンとセットで提出

本部の活動

<活用事例> 高崎信用金庫②

取り組み体制の構築

ロカベンを導入後、多様な場面でロカベンを活用。人材育成や企業向けサービス、事業性評価、外部機関との連携などあらゆる場面でロカベンを活用することで、共通言語化されると共に、人材育成と顧客サービスレベルの向上に効率的に繋げていく仕組みを構築。

ロカベンをあらゆる場面で活用することで共通言語化

①人材育成研修

顧客企業にロカベンを活用した対話を実施しつつ、仮説や対話方法、対話結果について議論するゼミ形式。



事業性理解／評価

ロカベンを活用した事業性評価の取り組みを463件（H31年3月末）実施

顧客企業

専門家・支援機関

・経営相談サービスの提供
・経営課題に対する専門的な支援
職員と専門家で顧客企業に訪問する「たかしん一日巡回経営相談サービス」の実施や、コンサルタントや地域の支援機関と連携した経営改善支援の取り組みを実施。

効果

●事業性評価による融資件数／金額ともに増加

平成29年度からロカベンを活用した事業性評価の取り組みをスタート。これまで平成29年147件、30年216件と増加傾向にある。事業性評価を審査に活かすことにより、幅広い層に対し、リスクに見合った金利を付利しつつ、融資対応をしている。

●事業性評価の取り組み自体が顧客企業との強固な関係構築

従来にも増して、顧客企業の本業に踏み込んだ対話が行えるようになったことで、顧客企業からの信頼も向上し、経営相談などの件数が増加している。一番に相談してもらえ、強固な関係づくりができていく企業が増加している。

●地域の支援機関等との連携

顧客企業の経営改善に取り組むために、庫内で解決できない内容であっても外部コンサルタントや支援機関などとの連携を広げている。連携先の特徴を把握し、より効果的な顧客企業の支援が行えるようになっている。

●人材育成・ヒアリング力・目利き力といった効果

庫内で取り組んでいる人材育成研修や専門家と同席しながら学ぶOJT形式の取引企業支援、個人個人による事業性評価の取り組みといった活動を通じ、顧客企業の強みや課題を把握できる目利き力が向上している。

<活用事例> 株式会社京葉銀行①

導入経緯

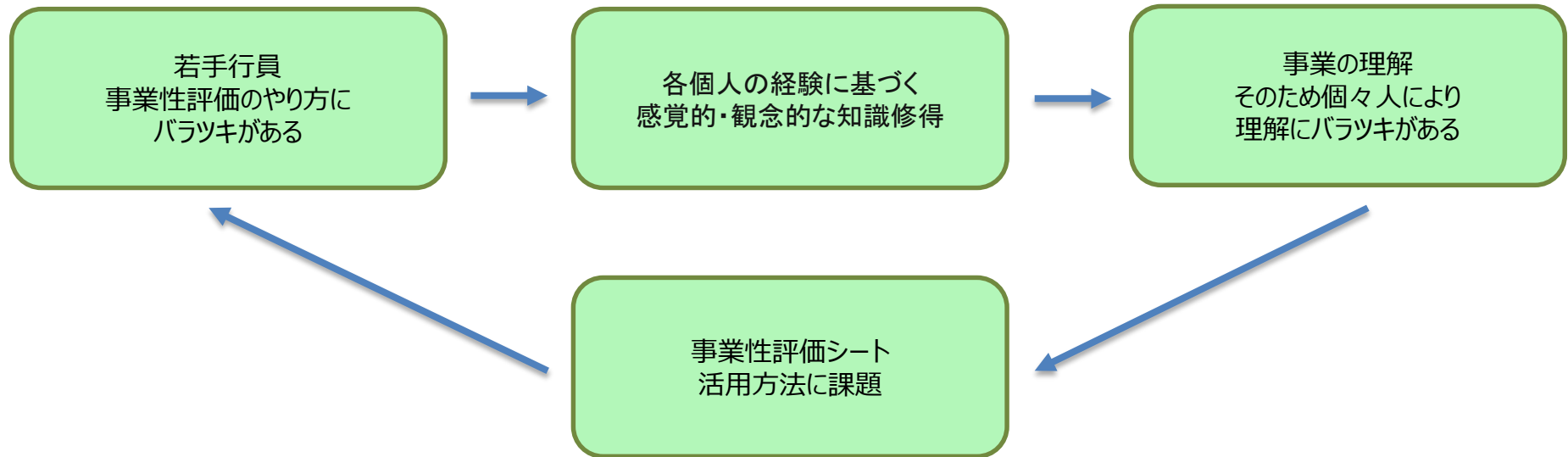
ローカルベンチマーク導入前の状況

当行では、永年にわたり担当者や支店長などが融資先企業やターゲット企業への定例訪問を行い、実権者への実査面談を通じて財務状況のみならず、現状把握や課題解決に努めてきた。2015年4月からは、事業性評価のための評価シートを導入。経験の深浅を問わず、幅広い世代の行員が体系的に知識を修得できるよう環境を整えた。この評価シートの活用により、行員は事業性評価のスキルをこれまで以上に向上させた。そして今回、ロカベンを加えることで、適格な評価に基づいた、より精度の高い評価を可能にする手法を学べる環境が整った。企業が抱える課題解決に向け、より迅速により質の高い提案が可能になると考える。

問題意識

- ・ 融資先企業やターゲット企業への実査面談のノウハウは、上司やベテラン行員の指導により若手行員へ伝承してきたが、これは体系的な知識修得というよりは各個人の経験に基づく感覚的・観念的な知識修得の側面が強かった。
- ・ 経営者とのコミュニケーションや具体的な事業内容の把握といった面をいかに適切に指導していくかが、重要な課題の1つとなっていた。

悪循環に陥っていた状況



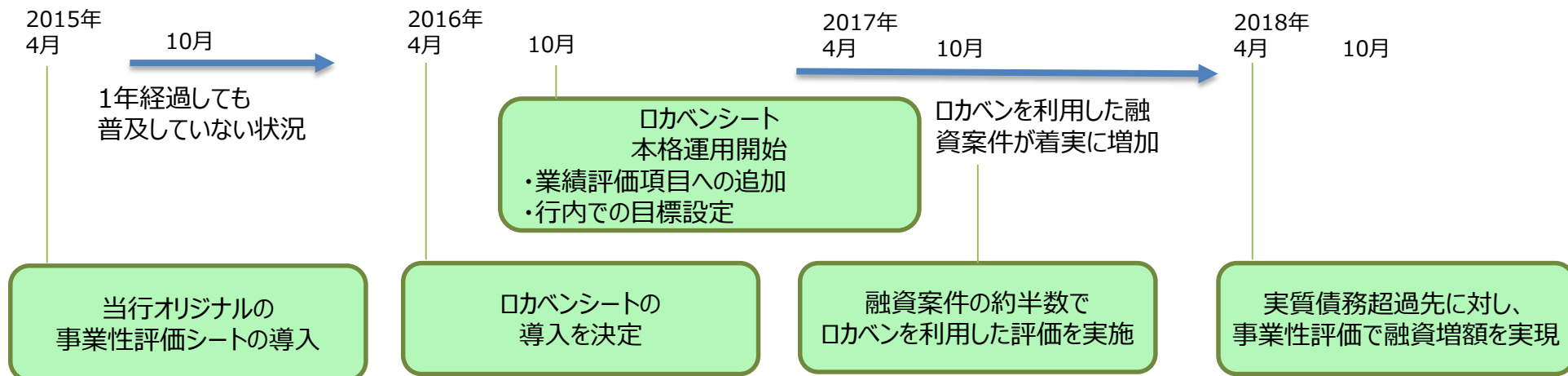
2016年3月に経済産業省からロカベンが公表され、当行が使用していた評価シートよりも、より具体的な記載内容となっていた。このため、これらの仕組みを取り込み、活用する方針とした。

<活用事例> 株式会社京葉銀行②

取り組み体制の構築

ロカベンの取り組み

・行内に対しては、2016年3月にロカベンの活用についてアナウンスしたものの、仕組みの理解や浸透には時間を要するとの判断から業績評価項目への追加や行内での目標設定は、半年経過後の2016年10月に実施した。各営業店での積極的な取り組みを実施したため、事業性評価を行う融資案件のうち、約半数においてロカベンを利用した評価を実施した上での融資実行となった。



ロカベンシートが浸透した背景

従来から詳細な評価フォーマットが存在していなかったため、比較的ロカベンの評価方法を受け入れやすい環境にあった。加えて、審査グループの担当者が半期で30店程度の営業店を巡回し、ロカベン活用のための啓蒙活動を実施した結果、行内での意識も高くなり活用が進んだ。

活用の効果・課題

ロカベンを使った事業性評価を実施した結果、当該社の財務内容は厳しいものの、事業性の価値は高く、また将来性も見込めることが判明。

業種	従業員規模	状況	結果
建築工事業 (経営者50歳男性)	90名	業績は堅調に推移しているものの、過去多額の不良債権が発生するなどして実質的な債務超過状態に陥っており、取引銀行は多かったものの、債務超過状態や条件変更先などの理由で新規借入は難しい状況だった。	ロカベンを使った事業性評価を実施、その結果当社財務内容は厳しいものの、当社の事業性の価値は高く、また将来性も見込めることが判明。複数行の借入を当行に一本化し、かつ融資総額の増額を実現した。

行内全体に対する効果

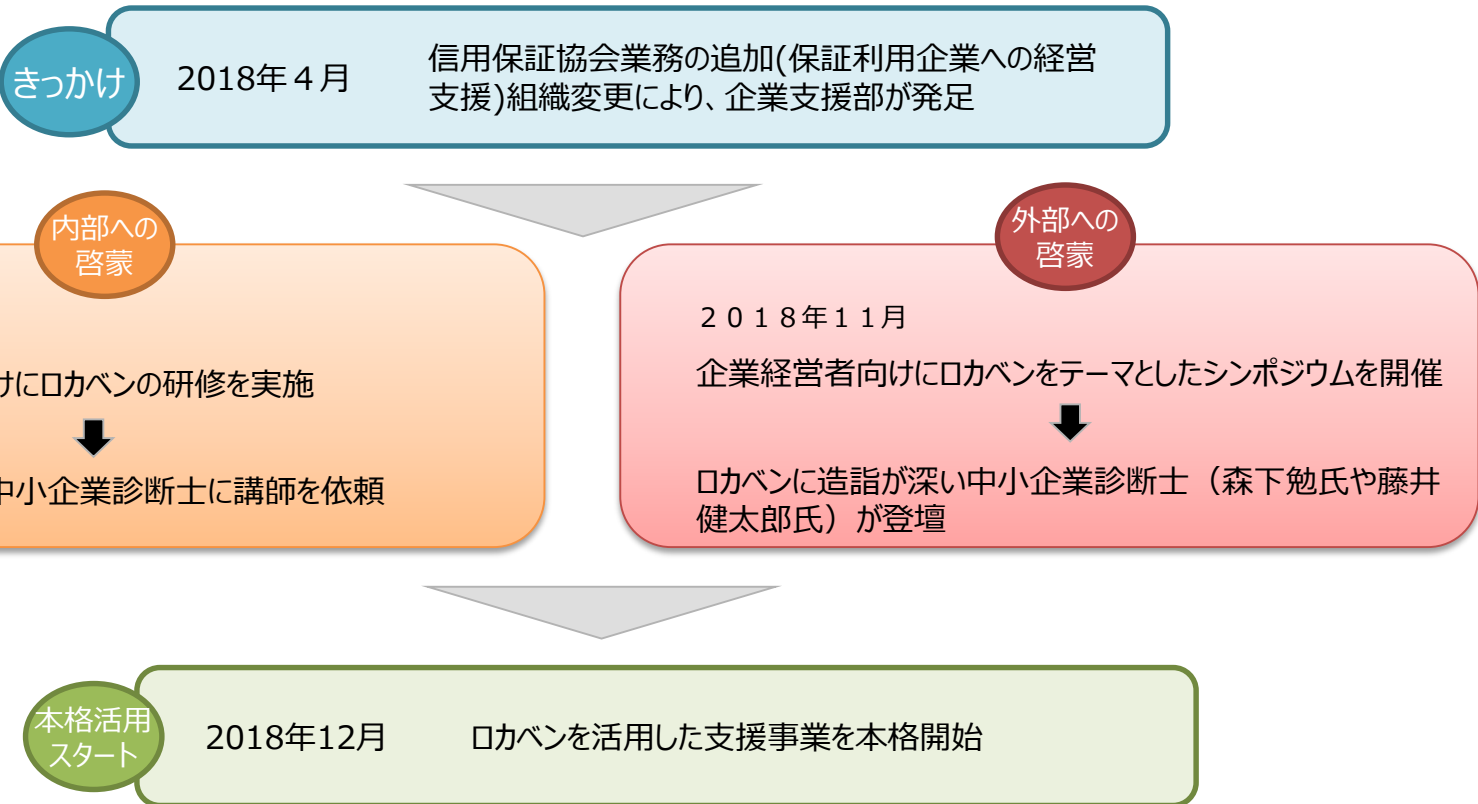
従来は、経営者と対話ができているようでできていない状態だったが、ロカベンを起点としてさまざまな問題や課題、また将来のビジョンなどを引き出す能力が行内全体に浸透した。この結果、無保証人での融資件数の増加や、経営者保証を安易に求めない流れができつつある。

<活用事例> 岐阜県信用保証協会①

導入経緯

●事業内容

ロカベンについては、経済産業省が公表した当初から認識はしていたものの、企業が作成し、金融機関やステークホルダーに対して情報開示するツールであるとの捉え方であった。協会による経営支援は以前より実施していたが、これまでの支援活動においては、体系立てて業務フローや商流を把握するまでには至っておらず、また経営者との情報共有や、協会内での情報蓄積が不十分な状況であった。2018年4月の保証協会法改正により、協会業務に「経営支援業務」が明記されたことを契機に、顧客との対話における具体的な方法として、ロカベンを採用するに至った。



<活用事例> 岐阜県信用保証協会②

取り組み体制の構築

信用保証協会の支援が必要な先の選定

保証協会付融資の多い先は、金融機関のフォローの優先順位が下がりがちなため、保証協会が前面に立った経営支援が必要。

協会職員が支援先を訪問
ヒアリングしてロカベンシートを作成

専門家派遣等、今後の経営支援の必要性を判断するためにも、まずは協会職員が、財務情報のほか、業務フロー・商流。4つの視点を把握し、ロカベンシートを作成。

専門家の支援が必要と判断した先には
中小企業診断士などの専門家を派遣

経営計画策定や資金繰計画の構築など、早期に専門家支援が必要と判断した場合。

ロカベンシートは協会内で共有

ロカベンシートは担当者不在時や変更時にもフォローできるよう、協会内で共有。

ロカベンを定期的に取り直し、企業の状態
変化を適宜把握

定期的に状況確認することで、その企業の変化や兆候に気付けるよう、ロカベンシートを活用

活用の効果・課題

ロカベンの活用開始から日は浅いが、既に具体的な問題点を把握して、対策に乗り出している支援先もある。とあるリスク先企業への訪問にあたり、ロカベンシートの作成を行ったところ、①キャッシュフローは改善しているが滞納社会保険料の支払がネックで資金繰りが厳しいこと、②設備老朽化により近い将来設備投資が必要となること、③早期に息子への事業承継手続を進める必要があること、の3点が課題として共有できた。これを受けて、協会の専門家派遣事業を利用し、経営改善計画を策定。協会主導で各金融機関と金融調整を行い、社保については金融機関プロパーとの協調融資で清算のうえ、既存の金融機関借入も返済正常化させた。これにより、今後の設備投資について金融支援が受けられる準備を整えた。また、事業承継の問題については、同じく協会の専門家派遣事業により、「知的資産経営報告書」の策定を、代表者・後継者・従業員と共に行っており、会社の「良いところ」の洗い出しや見える化を行いながら、スムーズな事業承継に繋がりたいと考えている。

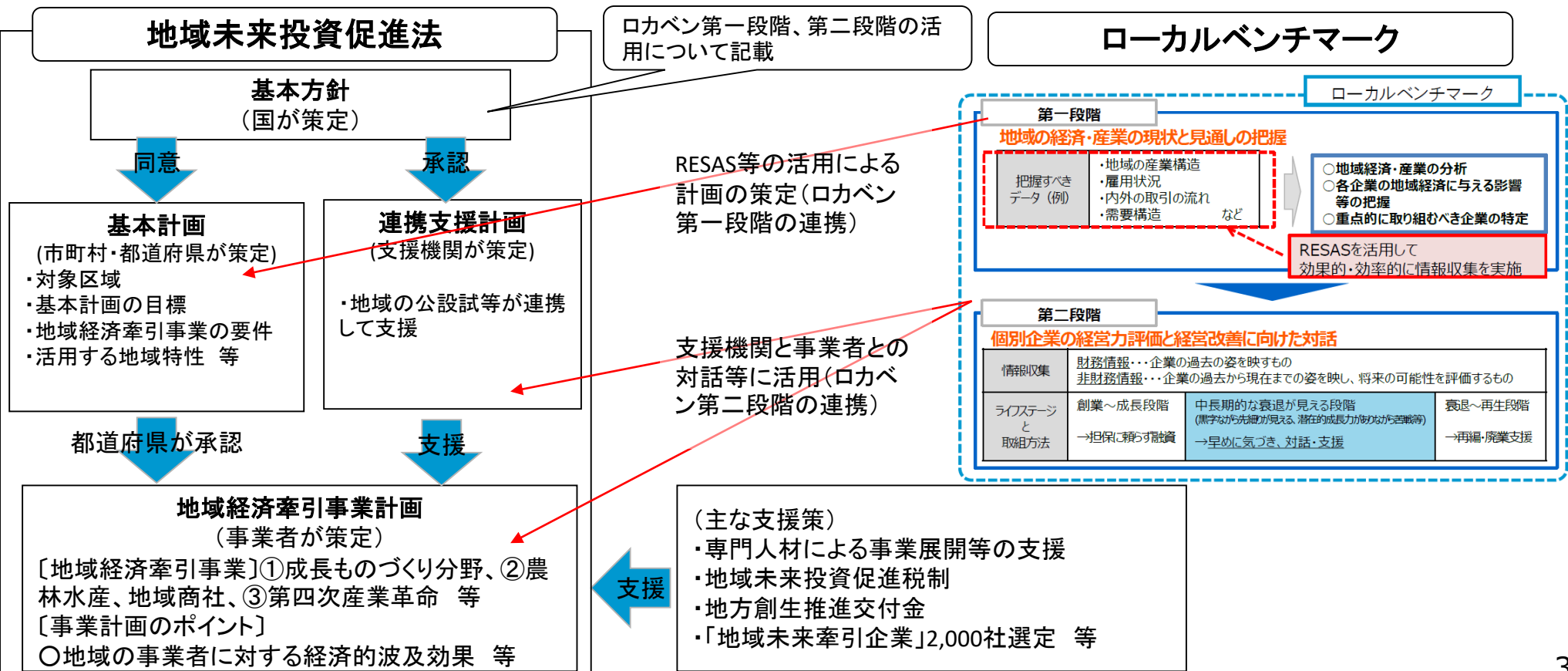
支援実施件数	2018年度(2018年12月開始)	2019年度(目標数)
	4件	20件

参考②

その他の関連施策連携

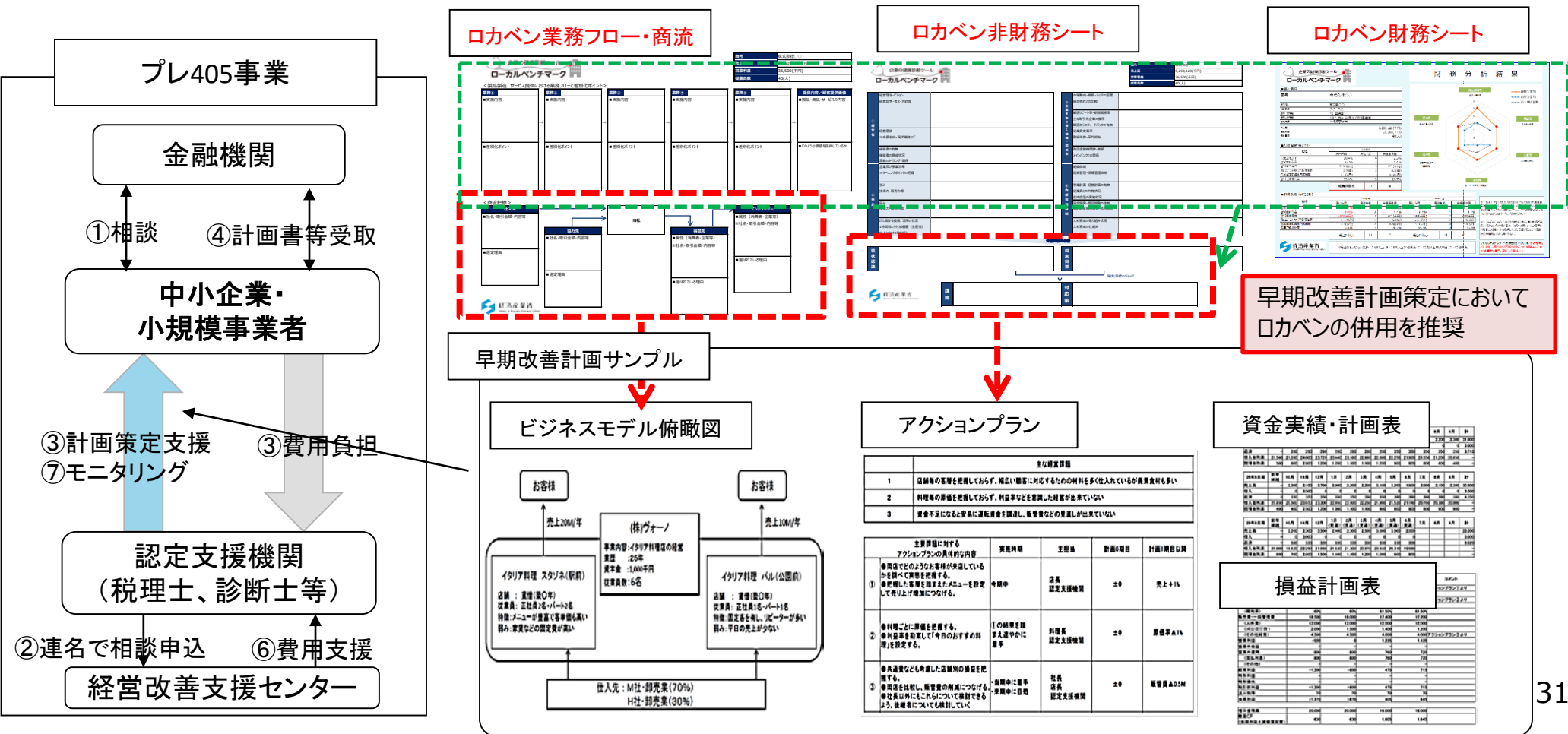
<参考> 施策連携：地域未来投資促進法

- 地域未来投資促進法は、地域の特性を生かして高い付加価値を創出し、地域の事業者に対する経済波及効果を及ぼすことにより、地域経済を牽引する事業（「地域経済牽引事業」）を促進し、地域の成長発展の基盤強化を図るため、事業者等が作成する当該事業に係る計画を承認する制度を創設し、計画に係る事業を支援する等の措置を講ずるもの。
- ローカルベンチマークの活用について基本方針に記載するとともに、基本計画の策定時や事業の支援などにおいてもロカベンを活用。



<参考> 施策連携：中小企業庁「早期経営改善計画策定支援事業（プレ405事業）」

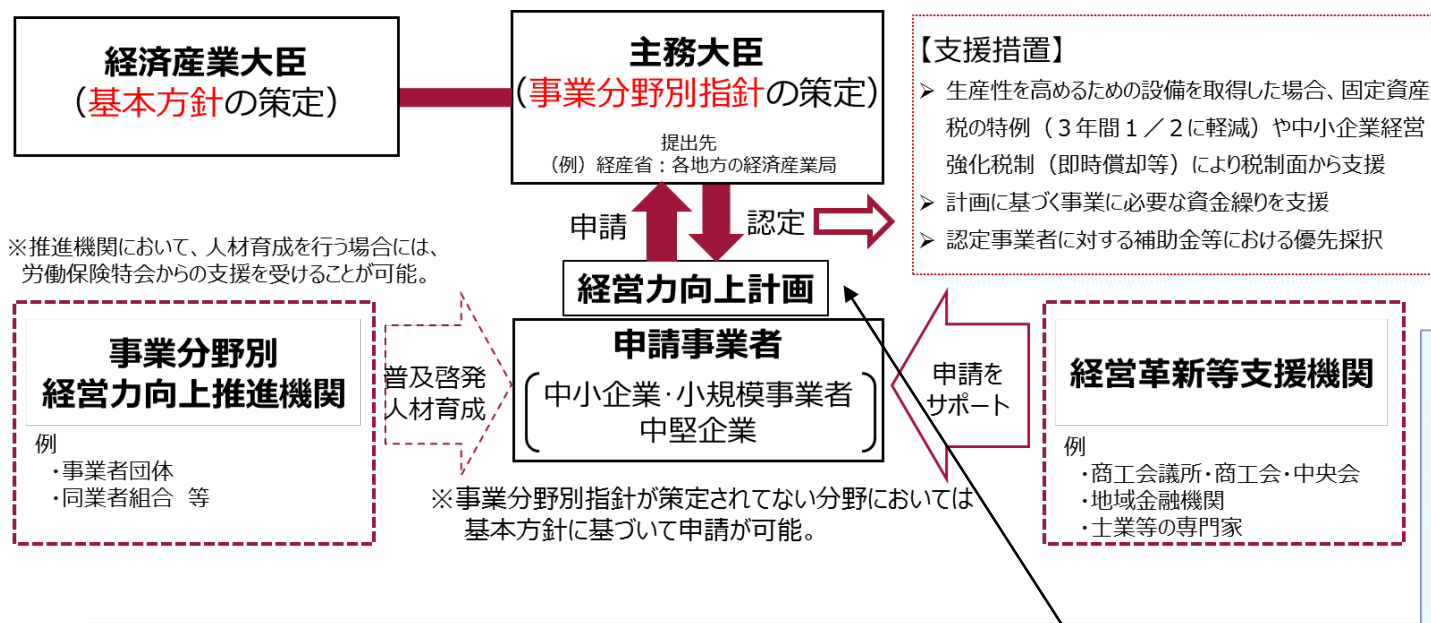
- 従来より行われている認定支援機関による経営改善計画策定支援事業（405事業）の簡易版として実施。従来の405事業に比して、①金融支援不要の基本的な経営計画、②1年後の決算時にモニタリングを実施することにより、中小事業者の早期の経営改善を促す「健康診断的的事业」である。
- プレ405事業を活用し、より詳細な財務分析を行う場合には、ローカルベンチマークの活用を推奨。



<参考> 施策連携：中小企業庁「中小企業等経営強化法」

- 「経営力向上計画」策定時の経営分析に、ローカルベンチマークの財務指標等を活用。
- 経営革新等支援機関が中小企業等と、財務・非財務情報の基本事項について認識の共有を進める際に、企業がローカルベンチマークを活用することを促す。

「中小企業等経営強化法」スキーム



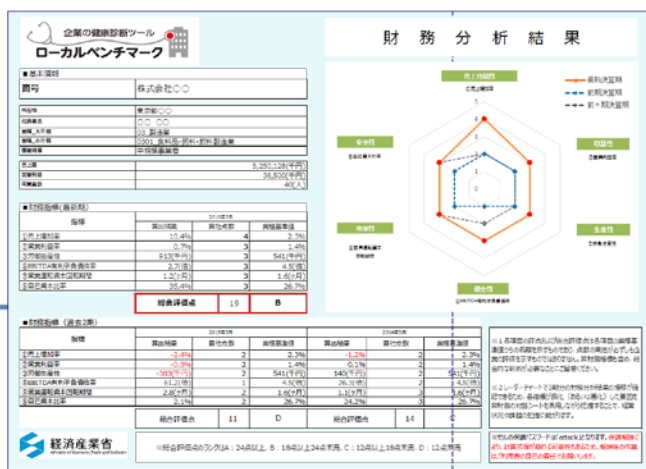
財務情報・・・企業の過去の姿を映す
→ **事業価値把握**に有用

○ 6つの指標

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**
④ EBITDA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**

企業 ↔ **金融機関・支援機関**

自己分析を実施 企業から財務情報を入手し分析



<参考> 施策連携：厚生労働省「労働移動支援助成金」

- 事業規模の縮小等により離職を余儀なくされる労働者等を早期に雇い入れた事業主や、当該労働者に対して訓練を行った事業主に対して助成。
- 更に一定の要件を満たした事業所に対しては優遇助成を受けられる可能性があり、その要件の一つに当該法人のローカルベンチマークの財務分析結果が採用。

厚生労働省「労働移動支援助成金」

「再就職援助計画」の対象者の継続的な雇用や職業訓練を実施

賃金や訓練経費の助成等あり。

さらに

一定の要件を満たした事業所であること

REVIC（株式会社地域経済活性化支援機構）、中小企業再生支援協議会等による事業再生・再構築・転廃業の支援を受けている事業所等から離職した方を雇い入れた場合

一定の優遇措置を適用。

ローカベン[®]の総合評価が「B」以上であることが、要件の一つ

企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

■ 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	03 製造業
業種_小分類	0301 食品・飼料・飲料製造業
事業規模	中規模事業者
売上高	5,250,128(千円)
	36,500(千円)
	40(人)

2016年3月		
	貴社点数	業種基準値
%	4	2.3%
%	3	1.4%
円)	3	541(千円)
倍)	3	4.5(倍)
月)	3	1.6(ヶ月)
%	2	26.7%

⑥自己資本比率 35.4%

総合評価点 **B**

■ 財務指標（過去2期）				
指標	2015年3月			
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果
①売上増加率	-2.4%	2	2.3%	-1.2%
②営業利益率	-0.3%	2	1.4%	0.1%
③労働生産性	-383(千円)	2	541(千円)	140(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	4.5(倍)	26.3(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	2	1.6(ヶ月)	1.1(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.1%	2	26.7%	24.2%

総合評価点 11 D 総合評価点

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

※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点以下

(参考) 厚生労働省「労働移動支援助成金」HP より抜粋

<参考> 施策連携： 経営者保証ガイドライン、経営デザインシートとの連携

- 経営者保証ガイドラインに関するHPで、活用に役立つ制度としてロカベンを紹介。また、内閣府知財事務局の経営デザインシートのHPでもロカベンを紹介。

Q7 ガイドラインを活用する際に役立つ国の支援や制度などはありますか？

A 「早期経営改善計画策定支援事業」や「ローカルベンチマーク」などがご利用いただけます。「早期経営改善計画策定支援事業」は、経営改善に取り組む際に、専門家の支援のもとで資金繰りや採算管理等の資料作成を行う費用を国が一部負担する事業です。また、「ローカルベンチマーク」は、自社の経営を自身で定量的・定性的に把握いただき、金融機関等との対話にご利用いただくためのツールです。いずれもガイドラインをご利用する際に役立つ支援や制度となりますので、積極的にご利用ください。

▽早期経営改善計画策定支援事業についてはこちら

認定支援機関による経営改善計画策定支援事業（中小企業庁HP）

※早期経営改善計画策定支援事業についてはページ下部をご参照ください

<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/kaizen/?index.htm>

▽ローカルベンチマークについてはこちら（経済産業省HP）

※下記バナーをクリック



政策会議

トップページへ

トップ > 会議等一覧 > 知的財産戦略本部 > 経営をデザインする

経営をデザインする (知財のビジネス価値評価)

社会・経済環境が、安定的なモノの供給が市場を牽引する20世紀型から、体験や快感を求めるユーザの多様な価値観が市場を牽引する21世紀型へと変化する中、経営の牽引力の源泉となる知財が果たす役割は増大しています。企業がユーザの多様な価値観に訴求するためには、価値創造のメカニズムを機動的・継続的にデザインしてイノベーションを創出すること、そのために知財が価値創造のメカニズムにおいて果たす役割を的確に評価することが期待されます。

本ページでは、知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのツール（経営デザインシート）やその活用事例等を紹介いたします。

■説明会・講演会等イベント情報

・[経営デザインシートの説明会・講演会情報一覧\(PDF\)](#)

■経営デザインシート

(中略)

■参考リンク

・[ローカルベンチマーク\(経済産業省\)](#)

ローカルベンチマークは、財務情報と非財務情報の両面から企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールです。企業の経営状態を把握することで経営状態の変化に早めに気づき、早期の対話や支援につなげていくものです。

■知的資産WEEK

知的資産に着目し価値を創造する経営である「知的資産経営」の実践に向けたイベント、「知的資産経営WEEK2018」(経済産業省後援)が開催されます。