

中小企業の事業性理解のために

ローカルベンチマークの 概要と取組について

河原 万千子

中小企業政策審議会 基本問題小委員会

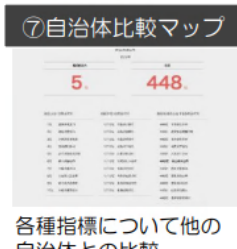
金融ワーキンググループ委員

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



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



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

「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

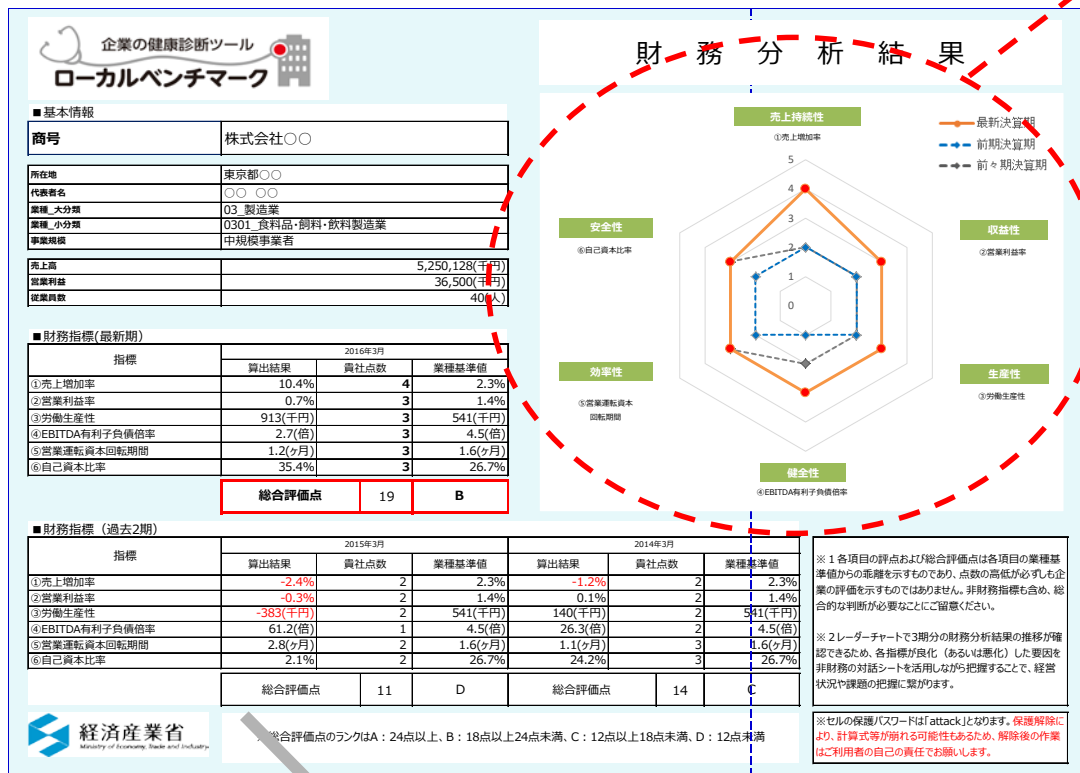
- ①経営者への着目
- ②事業への着目
- ③関係者への着目
- ④内部管理体制への着目



モデルシート（上:財務、下:非財務）

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。



＜ロカベン企業の企業を表す財務6指標＞

① 売上増加率 $(= (\text{売上高} / \text{前年度売上高}) - 1)$

- ・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 $(= \text{営業利益} / \text{売上高})$

- ・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 $(= \text{営業利益} / \text{従業員数})$

- ・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

$$=(\text{借入金} - \text{現金}) / (\text{営業利益} + \text{減価償却費})$$

- ・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

$$=(\text{売上債権} + \text{棚卸資産} - \text{買入債務}) / \text{月商}$$

- ・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 $(= \text{純資産} / \text{総資産})$

- ・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。

ローカルベンチマーク＜第二段階・個別企業＞ ～非財務情報ヒアリングシート①～

- 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

＜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
■ 実施内容	■ 実施内容	■ 実施内容	■ 実施内容

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

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)

業務⑤	提供内容／顧客提供価値
■ 実施内容	■ 製品・商品・サービスの内容
■ 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＞

仕入先

■ 社名・取引金額・内容等

■ 選定理由

協力先

■ 社名・取引金額・内容等

■ 選定理由

当社

得意先

■ 属性（消費者・企業等）
※ 社名・取引金額・内容等

■ 選ばれている理由

エンドユーザー

■ 属性（消費者・企業等）
※ 社名・取引金額・内容等

■ 選ばれている理由

- 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	① 経営者への着目 ◆ 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・関係者への着目 ◆ 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		
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係		
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	② 事業への着目 ◆ 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 内部管理体制への着目 ◆ 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
	強み 技術力・販売力等		
	弱み 技術力・販売力等		
	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

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

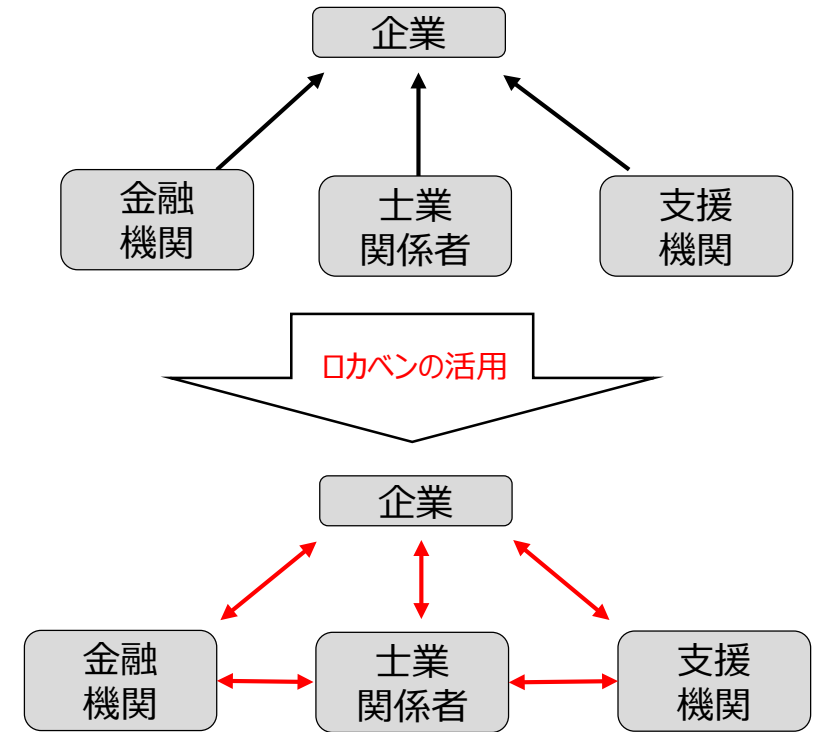
●非財務情報…企業の現在の姿を映し、将来の可能性を評価

- 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

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。

図1. ローカルベンチマークの活用後のメリット (%)

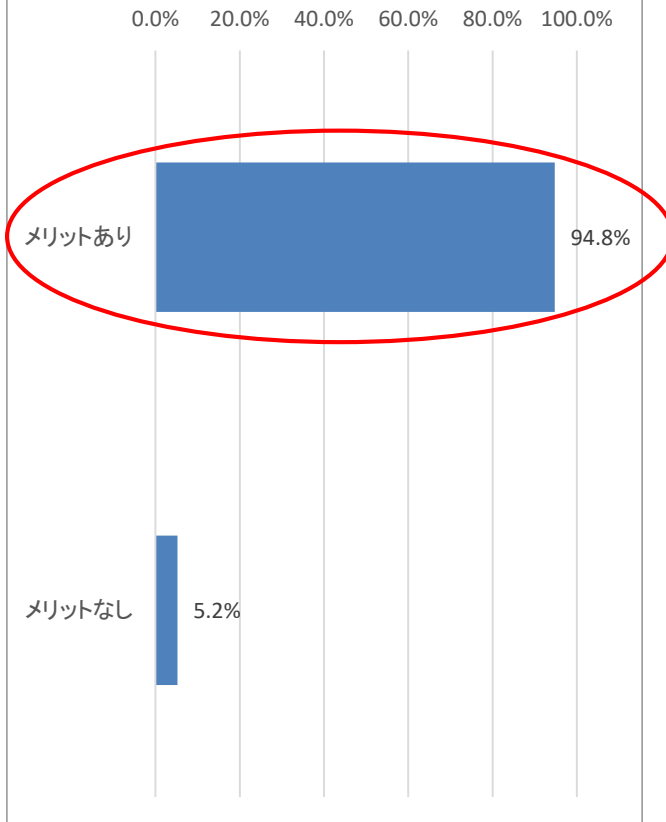
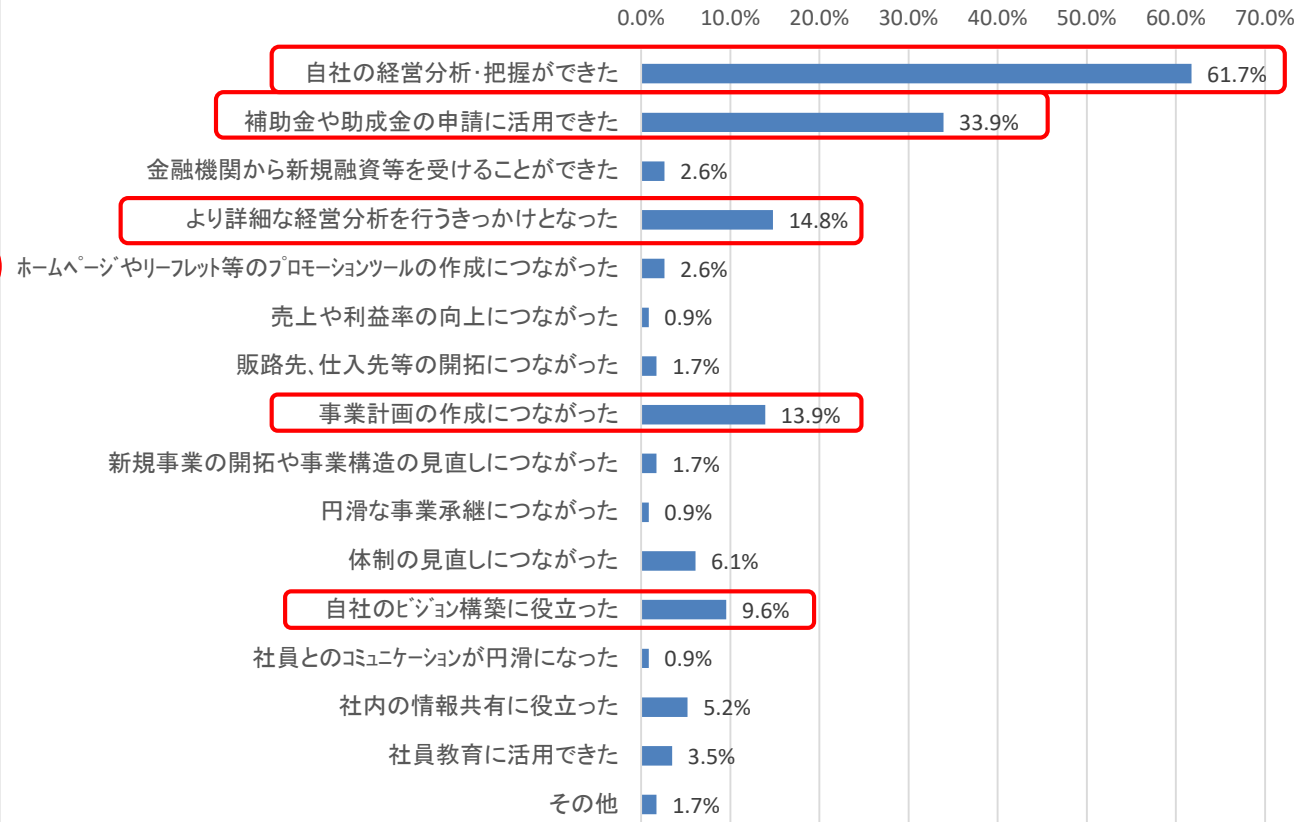


図1. ローカルベンチマーク活用後の具体的な効果 (%)



支援機関におけるローカルベンチマーク活用効果（金融機関）

- 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 割程度で、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。
- 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することで、事業計画策定や円滑な資金調達などの顧客企業支援に繋がっている。

図3. ローカルベンチマークの活用状況（%）

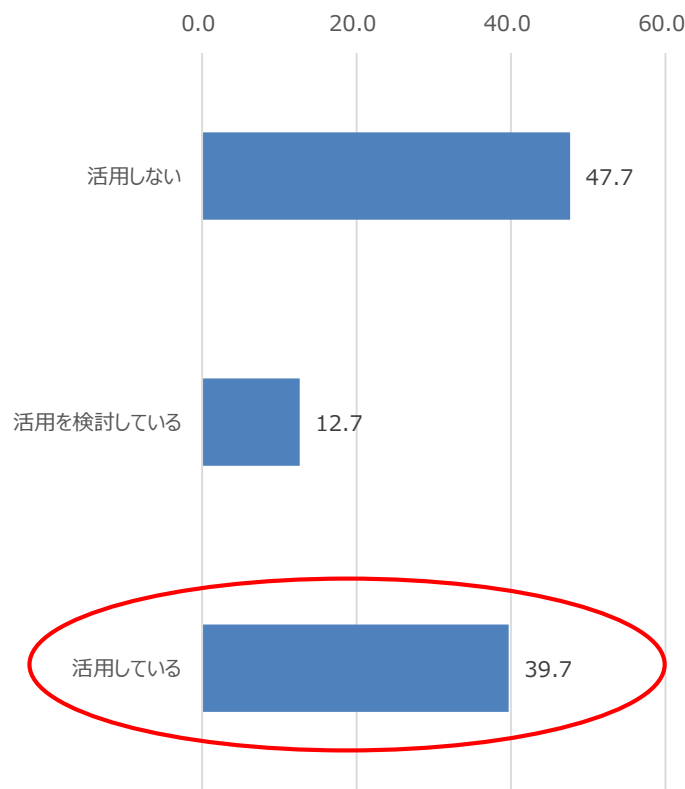
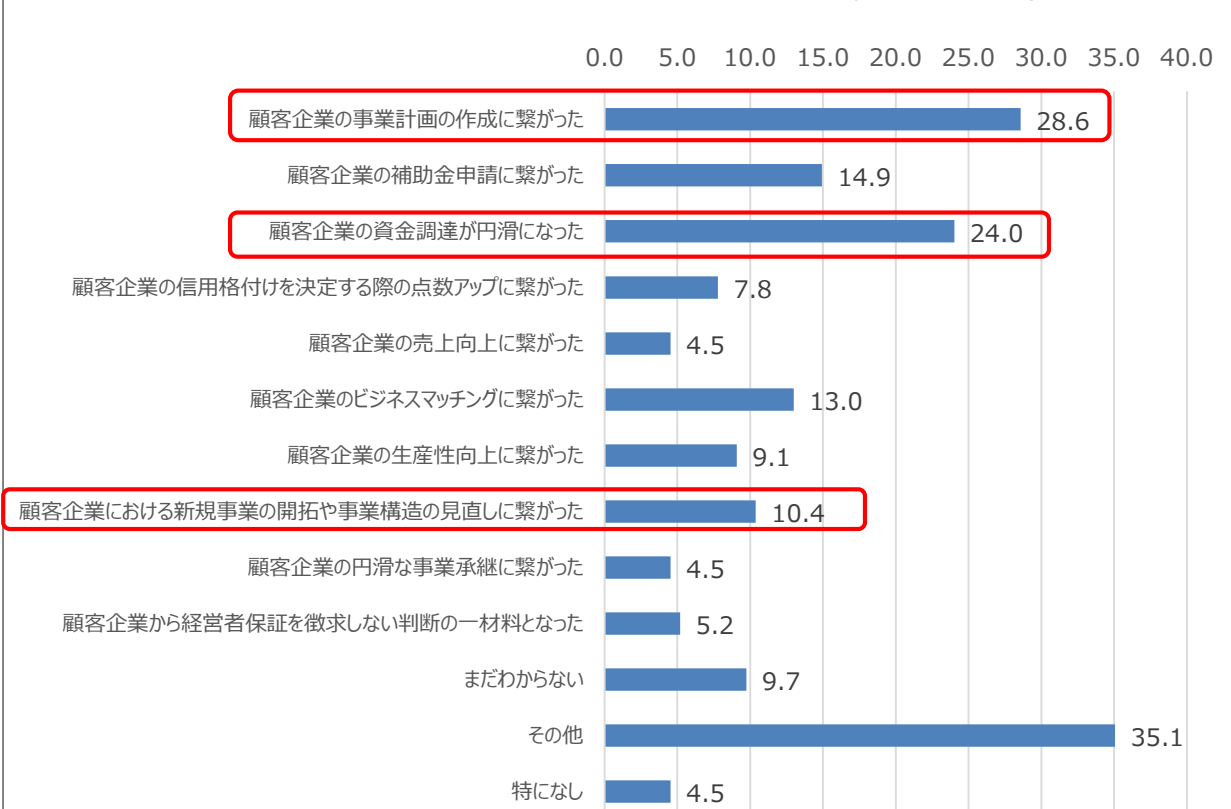


図4. ローカルベンチマーク活用後の顧客企業への効果（%）



<参考> 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K P I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（P 20）

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K P I 設定

第1期（2015年度～2019年度）

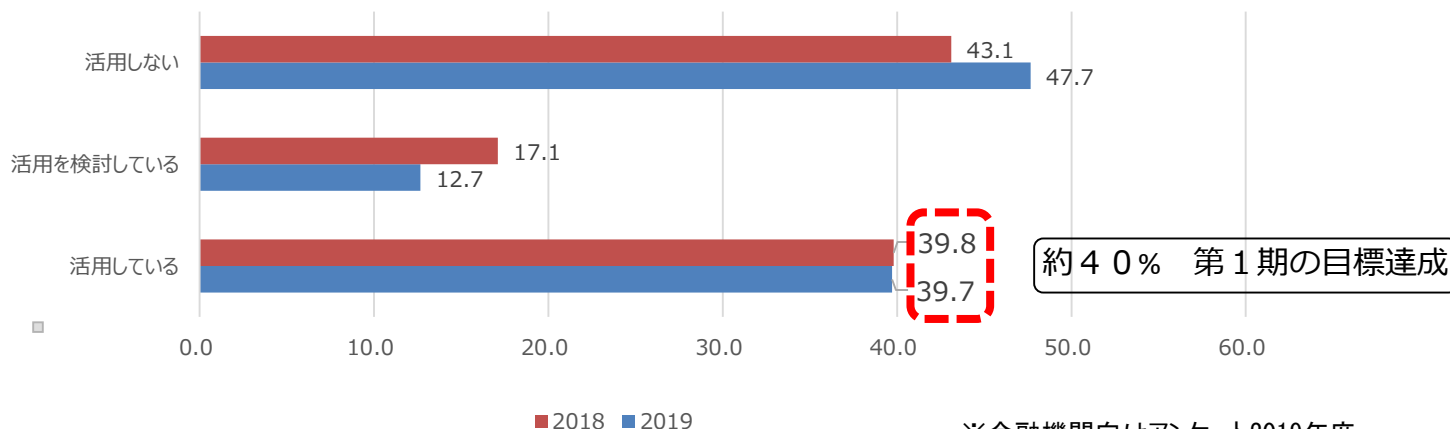
ローカルベンチマーク活用割合 30%



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



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。

金融機関の取組事例

- ・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
- ・金融仲介機能のベンチマーク（金融庁）にてロカベンの取組件数を公表
- ・ロカベン取組件数など表彰制度や評価基準への組み込み

支援機関等の取組事例

- ・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

土業の取組事例

- ・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

<参考> 金融庁「金融仲介機能のベンチマーク」（平成28年公表）での活用

- 金融機関による「担保・保証に依存しない融資の促進」や「取引先の経営改善や成長力の強化支援」を目的に、金融庁が金融機関と対話し、取組を評価するための指標。
- ローカルベンチマークも、その活用状況が選択ベンチマーク（※）の一つに。

（※）各金融機関の自主的な取組を促すため、ベンチマークは共通項目以外はおおむね選択制となっており、事業戦略やビジネスモデル等を踏まえて各行が選択し、自主点検・開示することとされている。

選択ベンチマーク <50項目>

項 目	具体例
地域企業とのリレーション	● 取引先数（うちメイン取引先数・地元の取引先数）の推移、担当者1人当たりの取引先数
担保・保証に過度に依存しない融資	● 事業性評価の結果やローカルベンチマークを提示して対話を行っている取引先数 ● 地元の中小企業向け融資のうち無担保融資先数 ● 経営者保証に関するガイドラインの活用先数
本業支援・企業のライフステージに応じたソリューションの提供	● 事業再生支援で債権放棄等を行った先数及び実施金額 ● 創業支援、販路開拓支援、事業承継支援等の先数
経営人材支援	● 中小企業に対する経営人材等の紹介数
業務推進体制	● 中小企業向け融資や本業支援を担当する従業員数
支店・個人の業績評価	● 本業支援に関連する評価の支店・個人の業績評価に占める割合
外部専門家の活用	● 外部専門家を活用して本業支援を行った取引先数
収益管理態勢	● 事業性評価に基づく融資・本業支援に関する収益の実績・中期的見込み
ガバナンスの発揮	● 取引先の本業支援に関連する施策の達成状況や取組みの改善に関する取締役会における検討頻度、社外役員への説明頻度

<令和2年度事業> 新しい形態に向けてのローカルベンチマーク普及策

- 企業と支援者の対話を促進するため、企業側からロカベンに取り組みやすい体制整備が肝要。
- 具体的には、①経営の振り返り機会の提供：中小企業庁のwebサイト「ミラサポplus」内の法人マイページにて、経営者が記載しやすいフォーマットでのロカベンを実装、②対話の強化：ローカルベンチマークのガイドブックを経営者向け・支援機関別に作成、③ローカルベンチマークを含めた公的な経営支援ツールの特徴などについて調査・研究を実施している。

<参考> 人間の健康診断の場合：

従来のロカベンにはないステージ

医療者との対話は「健康診断」の一部



問診票を書く

血圧測定など

ある程度、状況を整理してから医療者と対話・治療

「企業の健康診断」としての新しい形態：



対話へのハードルを下げる

経営者

+ 経営者がロカベンを書きたくない・
情報を出したくない**仕掛け作り**

Step : 0
経営状況の基礎的項目整理

Step : 0.5
経営者自身である程度、
ロカベンを記述（言語化できる）

支援者

Step : 1
経営者と支援者により
ロカベンを完成させる

Step : 2
経営者と支援者間の
ロカベンの共通言語化、
一定のペースでの習慣化
↓
経営支援等を行う

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」）

今年度事業
との関係性

ミラサポplus・書きやすいローカルベンチマーク（選択式・記述式）

経営者向けローカルベンチマーク・ガイドブック（作成の手引き）

支援者向けローカルベンチマーク・ガイドブック（作成の手引き）

公的な経営支援ツールの調査・研究

<参考> 中小企業庁「ミラサポplus」

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

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

> 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の支援者がいます！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を集めました。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

2020年4月オープン

中小企業や小規模事業者向けに補助金などの支援制度等を紹介するwebサイト

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

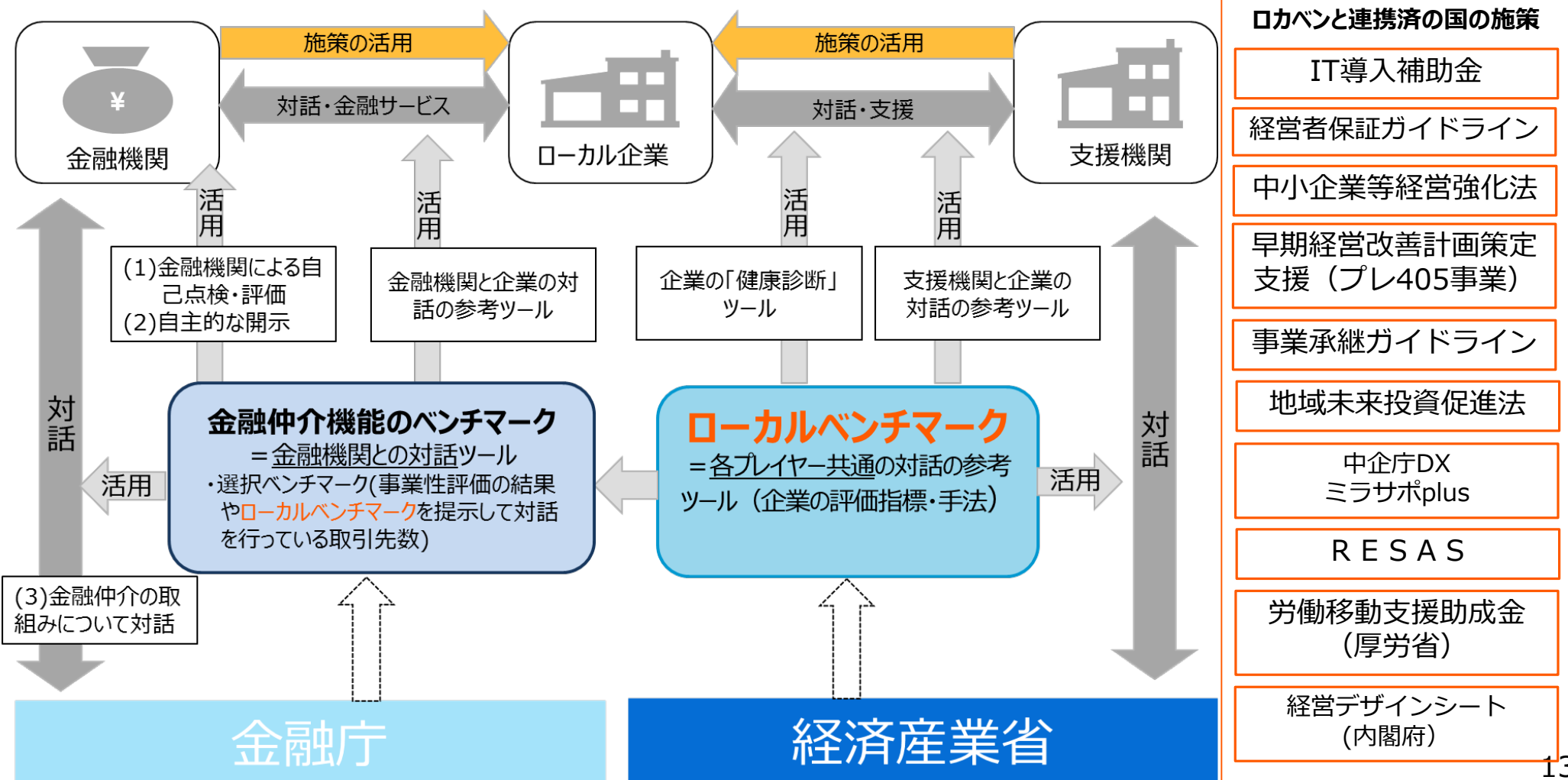
+

新規提供サービス

- ④ 電子申請サイトへのリンク（ワンスオンリー）
- 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）**

ローカルベンチマークと中小企業施策・中小企業金融とのさらなる連携

- 足もと社会経済情勢が大きく変化する中、経営の現状把握（特に利益の源泉となる非財務情報）が一層重要であり、経営者のみならず、支援機関側も企業の現状把握をしっかりと行うことで、適切な支援に資する。
- 中小企業施策とのさらなる連携、金融機関での事業性評価等への一層の活用を期待したい。



＜参考＞ 金融機関での利用実績

（ 資料提供：経済産業省 ）

<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る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

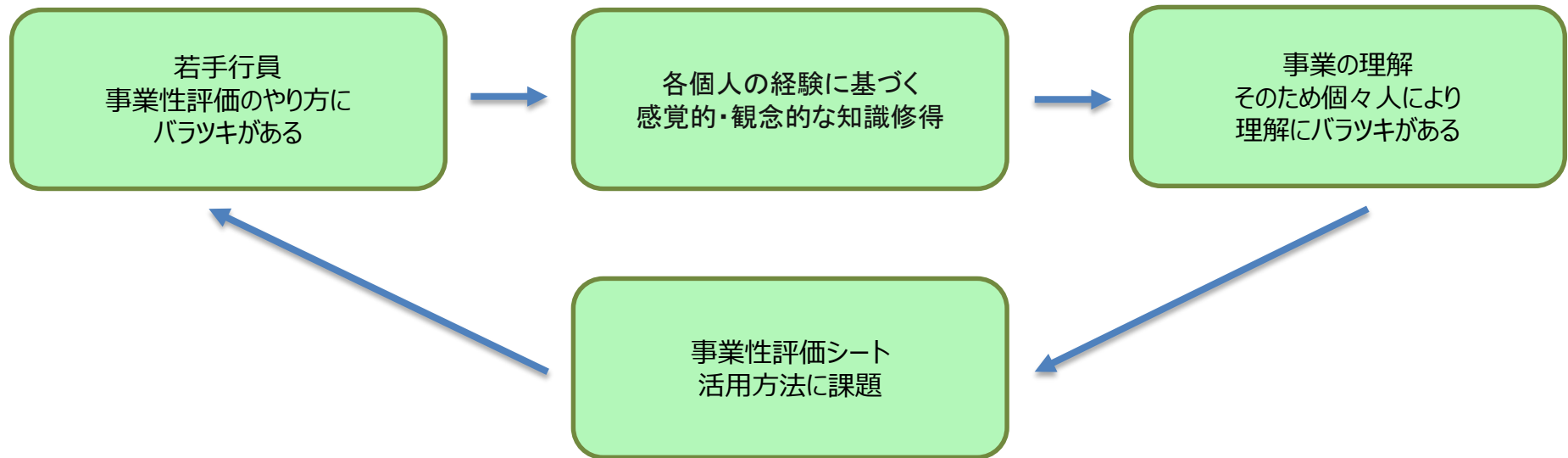
ローカルベンチマーク導入前の状況

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



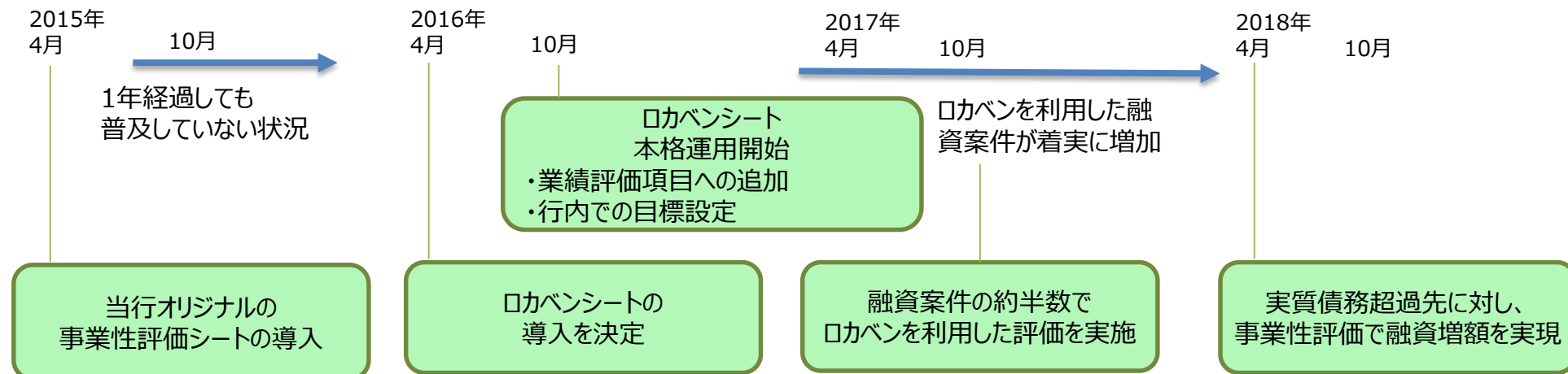
2016年3月に経済産業省からロカベンが公表され、当行が使用していた評価シートよりも、より具体的な記載内容となっていた。このため、これらの仕組みを取り込み、活用する方針とした。

<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

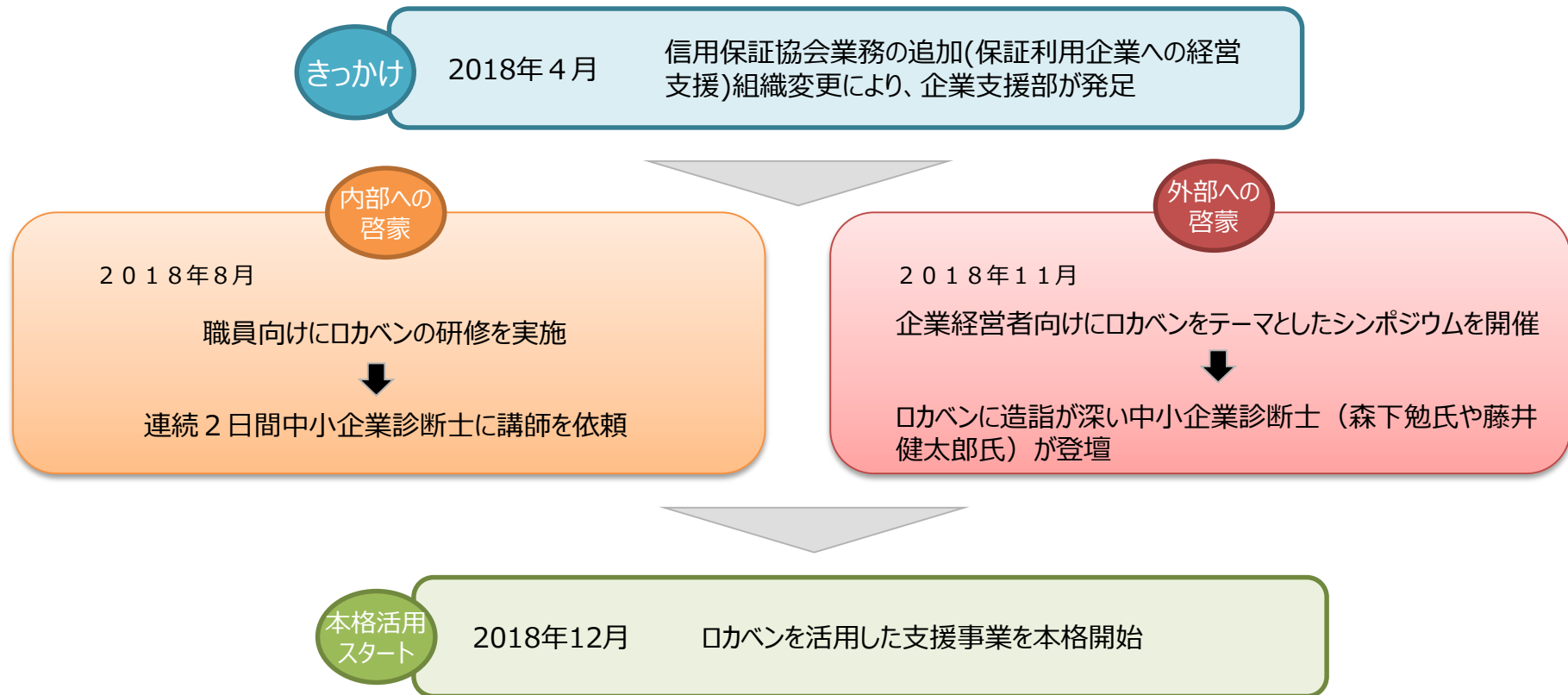
従来は、経営者対話ができていない状態だったが、ロカベンを起点としてさまざまな問題や課題、また将来のビジョンなどを引き出す能力が行内全体に浸透した。この結果、無保証人での融資件数の増加や、経営者保証を安易に求めない流れができつつある。

<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のため、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替えて、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

● お役立ち情報

* 1 経済産業省

ローカルベンチマーク（通称：ロカベン）

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

* 2 内閣府 知的財産戦略推進本部

経営デザインシート

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_design/index.html

* 3 日本公認会計士協会 中小企業施策調査会

研究報告第3号 公認会計士による中小企業の事業承継支援

事業継続・廃業に対する早期判断とその支援手法について

https://jicpa.or.jp/specialized_field/20180115wru.html



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、

(A) 存在意義を意識した上で、

(B) 「これまで」を把握し、

(C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想する。

(D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する。

(A) 企業理念/
事業コンセプト

事業概要	経営方針との関係	事業概要	経営方針との関係

ここが
重要!

(B) これまでの
価値創造
メカニズム

資源	ビジネスモデル	価値	資源	ビジネスモデル	価値
内部資源 知財 外部調達資源 (誰から) 知財	資源をどのように用いて価値を生み出してきたか 誰と組んで 提供先へのアクセス法 知財の果たした役割	提供してきた価値 提供先 (誰に) 何を 提供先から得てきたもの	内部資源 知財 外部調達資源 (誰から) 知財	資源をどのように用いて価値を生み出すか どんな相手と組んで 提供先へのアクセス法 知財の果たす役割	提供する価値 提供先 (どんな相手に) 何を 提供先から得るもの

これまでの外部環境
+ 要素 - 要素
市場状況

事業課題 (弱み)

(C) これからの
価値創造
メカニズム

「これから」の姿への移行のための戦略

これまでの	必要な資源	これから
このからの外部環境 + 要素 - 要素 市場予測 移行のための課題	必要な資源 知財	解決策

(D) これまでから
これからへ
移行の戦略

【 委員等としての現在の活動 】

● 経済産業省

産業構造審議会経営力向上部会
ローカルベンチマーク活用戦略会議
中小企業政策審議会
基本問題小委員会
金融ワーキンググループ
中小企業経営支援分科会 等

● 中小機構

再生支援全国本部アドバイザーボード
事業引継ぎ支援全国本部アドバイザーボード

● 全国経理教育協会

中小企業BANTO認定試験推進委員会

● 日本公認会計士協会

中小企業施策調査会 企画専門委員会
中小事務所等施策調査会 監査専門委員会 等

● 東京都

地域金融機関による事業承継促進事業登録専門家

他



【 加盟団体 】

日本知財学会
日本イノベーション融合学会
日本公認会計士協会
日本税理士会連合会

【 所属 】

協和監査法人

東京都千代田区神田神保町3-23-2

TEL 03-6261-4171

kawahara@cpakyowa.or.jp

ご静聴ありがとうございました。