

特集：2016年を振り返る

——ニュースと施策に見る中小企業・小規模事業者支援の方向性

第2章

ローカルベンチマークツールが誕生

——いまずぐ使える 企業の健康診断&対話促進ツール



横山 信明

大阪府中小企業診断協会

2016年3月、企業の健康診断ツールとしてローカルベンチマーク（通称ロカベン）ツールが公開された。本章では、その概要について簡単に触れるとともに、診断士が知るべき知識、果たすべき役割について述べる。

1. ツールの概要

(1) ツールの目的

ローカルベンチマークは、2015年5月から検討会が開催され、1年近くの歳月を経て2016年3月にツールが公開された。ローカルベンチマークは、地域企業の経営課題の把握・分析や、金融機関や支援機関との対話のための手段、ツールである。対話を通じて、個社の経営改善や成長、金融機関や支援機関などの目的達成、ひいては地域経済の振興を目指している。

対話の必要性が重視されるようになった背景の1つに、金融庁の方針がある。現在、金融庁は金融機関に対し、担保・保証に頼るのではなく、企業の事業性・成長性を評価する、いわゆる「事業性評価」により融資を行うことを求めている。

しかし、長年担保・保証に頼った融資を続けてきた金融機関にとって、事業性評価は容易ではない。事業性評価のためには少なくとも十分な企業との意思疎通、すなわち「対話」が必要である。そのため、対話を補助するためのツールが生み出されたのである。

(2) ツールの特徴

① シンプルである

記入項目は厳選されている。財務情報の入力項目は14項目である。入力すると、6つの財務指標を自動計算し、業種に応じた基準に従って指標ごとにA～Eの5段階評価、加えて総合評価が示される。さらに、14項目の非財務情報にて会社の状況を整理する。

② サンプルデータ数が多い

財務評価に用いる指標のスコアリングは、帝国データバンクが中小企業72,575社のデータを集計して算出したものである。多くのデータ量から算出されていることにより、企業の現在の財務状況が客観的に把握できる。

惜しむらくは、小規模企業は集計対象に含まれていないことである（現時点で小規模企業にそのまま用いると、財務指標の評価で実態より悪い評価で判定されることがあり得るため、注意が必要である）。

③ 中小企業施策と連動している

第1章で紹介した経営力向上計画の申請にそのまま使用できる。これは、「無料の健康診断ツール」と補助金申請が、間接的であれ連携していることを意味しており、民間が作成するツールにはない特徴である。

④ 今後の継続的改善が見込まれる

活用戦略会議の公開資料を見る限り、ツールは完成形ではなく、さらなる進化を模索しているとわかる。将来性も見込んで、いまのうちから使い慣れることが望ましい。

(3) ツールの入手方法

ローカルベンチマークツールおよびマニュアルは、経済産業省のホームページ (http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/) から無料で入手（ダウンロード）できる。ただし、ツールは Microsoft Excel 形式で提供されているため、使用する PC には Excel がインストールされている必要がある。

余談だが、筆者の環境で互換ソフト（OpenOffice4.1.2）にて確認した結果、リーダーチャート図が正常に表示されないなどの問題が見られた。互換ソフトの使用は現時点では避けたほうが無難である。

2. ツールの入力項目

ツールに入力すべき項目は、財務分析用入力情報14項目と非財務情報である。

(1) 財務的指標

財務項目は、①最新期売上高、②前期売上高、③営業利益、④従業員数（正社員）、⑤借入金、⑥現金・預金、⑦減価償却費、⑧純資産合計、⑨負債合計、⑩売掛金、⑪受取手形、⑫棚卸資産、⑬買掛金、⑭支払手形の14項目を入力する。入力すると6つの財務指標が自動算出される。

6つの財務指標とは、①売上増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA 有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率である。これらはそれぞれ、①売上持続性、②収益性、③生産性、④健全性、⑤効率性、⑥安全性の尺度である。企業の過去の姿を映すもので、事業価値把握に有用である。

(2) 4つの視点への着目

非財務情報としては、①経営者への着目、②企業を取り巻く環境関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目の4つの視点に関して計14項目を記入する。

以下、各項目について順を追って見ていく。

①経営者への着目

本項目では、①経営者自身について&ビジョン・経営理念、②後継者の有無、について記入する。①について他の項目の3倍程度の大きな記入枠が用意されており、経営者自身を知ることが重視していることがわかる。加えて、②で事業承継の方針、すなわち事業の持続性について知ることができる。

②企業を取り巻く環境関係者への着目

本項目では、①市場規模・シェア&競合他社との比較、②顧客リピー率、③従業員定着率・勤続日数・平均給与、④取引金融機関数とその推移、について記入する。①は外部環境分析を主とし、②は販売先からの評価、④からは企業に関する金融機関のスタンス、メインバンクとの関係を推測することができる。

③事業への着目

本項目では、①企業および事業沿革、②強み、③弱み、④ITの能力、イノベーションを生み出しているか、について記入する。ビジネスモデル、事業の強みと課題を把握するための項目である。

④内部管理体制への着目

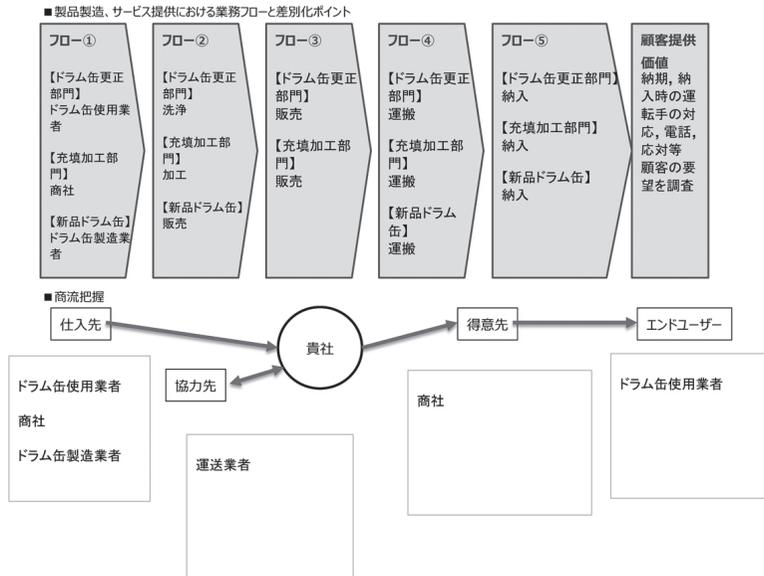
本項目では、①組織体制、②経営目標の有無・共有状況、③社内会議の実施状況、④人事育成のやり方・システム、について記入する。これらの項目は、内部管理体制が整っているか、すなわち属人的な経営に陥っていないかを把握するための項目である。

これらは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である。すなわち、事業価値の源泉把握、財務情報の裏づけに有用である。

(3) その他

その他、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、商流把握について記入するためのシート（図表1）も用意されている。業務の流れに沿って記入するこ

図表1 情報記入例



出典：「第2回ローカルベンチマーク活用戦略会議配布資料 資料4別紙3」経済産業省ホームページ 大阪信用金庫融資部

とで、視覚的に状況を整理でき、気づき、対話の助けとなるため、本シートも書いておきたい。

3. 診断士が活躍できる可能性

(1) コンサルティングにおける活用

財務的な指標については、数値を正確に入力すればよい。ただし、非財務情報については、中立的な視点で正確かつ明快地に記入することが求められる。

中小企業の経営者にとって、特に初回は作成に苦勞するかもしれない。記入にあたっては、コンサル業務の経験はもちろんのこと、診断士資格取得の過程で学んだ知識がおおいに役に立つ。コンサルタントの力量が問われる項目である。

一度記入することで会社の状況が整理され、地域企業の支援を行う際の「入口」、顧客との対話のツールとして活用できる。状況が整理されることで、新規事業などのアイデアが生まれる助けになるかもしれない。

(2) 普及、啓発活動

地域金融や地方創生に関する講演などの際にローカルベンチマークの紹介を行い、周知に努めることや、診断士や他士業（弁護士・税理士など）にウェブサイト、広報誌、セミナーなどでローカルベンチマークの周知を図ることも期待されている。

(3) 活用方法についての分析・検証

また、活用方法についての意見を収集・検討することが期待されている。たとえば、先に述べたアイデア創出事例に加え、金融機関から融資を引き出した事例、補助金獲得事例などが思い浮かぶかもしれない。

(4) 記入促進事例の共有

補助金申請あるいは金融機関融資を受けるだけのために作成している経営者がいたとしたら、残念なことである。そのような場合、単なる経営者の怠慢と片づけるのではなく、コンサルタントとして経営者に寄り添い、本質的に何が問題であるか、分析していただきたい。

もしかしたら、補助ツールの提供で解決できるかもしれないし、ツール自体に改善の余地があるかもしれない。それらを克服した経験、提供・作成した補助ツールなども併せて貴重な情報となるであろう。

(5) ツールを超えたコンサルティング

財務・非財務指標として、厳選された項目が採用されている。しかしながら、この項目以外に問題点が隠されている可能性もある。必要に応じて情報を補足するほか、状況に応じて簡易診断から精密検査へ切り替えることも診断士に期待されていると考えてよい。

4. 今後、期待できるツールの発展性

(1) 財務指標用グルーピングの見直し

まず、財務指標値のグルーピングの改善について、帝国データバンクから報告された。すなわち、①業種、規模、地域について区分を細かく分ける、②グルーピングをさらに細分化し、企業経営者が腹落ちするように考慮する、③財務指標以外に「取引情報」などの定性面を定量化した分析を実施する、の3点である。ただし、現段階の案であり、確定はしていない。議事録には細分化によりサンプルが減少することを危惧する声もあった。また、従来含まれていなかった小規模事業者を加えることも検討されている。

(2) 周辺ツールの充実

一例として、第2回活用戦略会議の配布資料に委員の森下勉氏（有限会社ツトム経営研究所所長）が作成された、非財務情報を経営者にヒアリングするためのコミュニケーションシートおよびチェックシートの例が掲載されている（図表2）。ヒアリングを効果的かつ効果的に実施するための心強いツールになると考えられる。

これはあくまで一例であるが、将来的に活用が進めば、さらに補助ツールが提供される可能性もあるため、動向に注視したい。

図表2 経営者用コミュニケーションシート

非財務データ項目 経営者用コミュニケーションシート(例)		記入日	ご質問
企業名			
着目点	具体的な項目例		
経営者への着目	経営者自身について	・経歴や経験についてお教えください。 ・特に、現在の事業との関わりについて社内コミュニケーションはどのように図って、外部組織への参加や、外部機関とのつな ぎや機関でしょうか。 ・海外情報入手する手段をお持ちでしょ	
	経営者の思い、事業の方向性、ビジョン、経営理念	・貴社の事業において何を実現したいの で、実現するために何が必要とお考えでし	
	後継者の有無	<事業承継がテーマの場合> ・後継者は決まっていますか ・後継者は引き継ぐ事業の強みや課題を ・後継者に事業を引き継ぐ手順やスケ ・後継者に経営者としての力を高めるた	
	経営者の再生に対する意図、スタンス	<再生がテーマの場合> ・事業不況の原因は何でしょうか ・改善のための手順はございますか	

出典：「第2回ローカルベンチマーク活用戦略会議配布資料 資料5参考1」経済産業省ホームページ

(3) 事例、モデルケースの充実

帝国データバンクの想定として、5カ所程度の金融機関や支援機関の協力を得て、地域企業にローカルベンチマークを活用した有効事例などの収集を行うことが挙げられている。有効事例が収集、蓄積されることにより、それだけツールを用いた活用方法が充実し、コンサルタントの大きな武器となる。

5. おわりに

ローカルベンチマークは、手軽でわかりやすく、優れたツールである。活用が広がることにより、経営者、金融機関、支援機関・コンサルタントすべてにとって利益があると考ええる。ただ、このツールはあくまで入口の補助ツールであり、役割を正しく理解したうえで有効に活用していきたい。

〈参考文献〉

- ・第1回・第2回ローカルベンチマーク活用戦略会議配布資料
- ・ローカルベンチマーク活用行動計画

横山 信明

(よこやま のぶあき)
大阪大学大学院工学研究科修士過程修了後、電機メーカーに勤務。商品開発やCSR部門を担当する。2013年中小企業診断士登録。

