

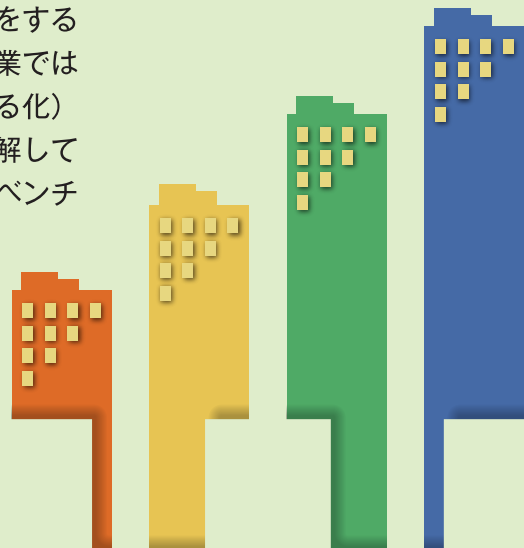
融資を  
引き出す

# 中小企業の 「ローカルベンチマーク」 活用術

「事業性評価」とは何か  
中小企業の「事業性評価」への対応  
「事業の見える化」に役立つ3種のツール  
ローカルベンチマーク作成のポイント

金融機関は、「保証や担保にとらわれず、借り手企業の事業性を見極め（事業性評価）、融資や助言を通じた成長支援をすること」が金融庁より求められています。一方、多くの企業では事業情報を金融機関と共有するための準備（事業の見える化）ができていません。そこで、金融機関に自社の事業を理解してもらう事業性評価のツールとして期待される「ローカルベンチマーク」の活用術を解説します。

種山公認会計士事務所  
公認会計士・税理士・中小企業診断士  
種 山 和 男



# 「事業性評価」とは何か

「事業性評価」が  
推進されている背景

「事業性評価」とは、金融機関が財務データや保証・担保にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価することです。

発端は、2013年に閣議決定された「日本再興戦略」の2014年改訂版において、「日本産業再興プラン」の具体策の1つとして、「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」が盛り込まれたことです。

これを受けて、2014年9月に金融庁から公表された「平成26事務年度金融モニタリング基本方針」において、「金融機関は、財務データや担保・保証に必要以上に依存することなく、借り手企業の事業の内容や成長可能性などを適切に評価し（「事業性評価」）、

融資や助言を行ない、企業や産業の成長を支援していくことが求められる」との記述があり、ここから本格的に事業性評価の促進がスタートしています。

また2014年2月には、全国銀行協会および日本商工会議所から「経営者保証に関するガイドライン」がスタートし、過度に担保や保証に頼らない融資の推進も始まりました。

融資に際して、事業性評価を重視する動きが推進されているといえるでしょう。

## 金融機関の「事業性評価」への取り組み

では、実際のところ、現在の金融機関における「事業性評価」への取り組みはどうなっているのでしょうか。

1992年に金融機関を检查する検査官のために、金融監督庁（現金融庁）は「金融検査マニ

ュアル」を作成し、金融機関の融資管理体制を画一的に規律しました。その行為は、金融機関が融資に際し、担保や保証への過度な依存を生じさせるという問題も引き起こし、金融機関の、取引先企業の事業を評価する「目利き力」も低下しました。

一方、事業性評価には官庁が作成した「マニュアル」のようなものは存在せず、金融機関は独自の「事業性評価シート」を活用しています。

帝国データバンクが、2022年3月に発表した金融機関に対するアンケートによれば、7割以上の金融機関が、独自の「事業性評価シート」を活用し、事業性評価へ取り組んでいます（図表1）。

しかし、同調査では金融機関のうち56・5%が事業性評価シートを企業に提示していない、という現状もあります。

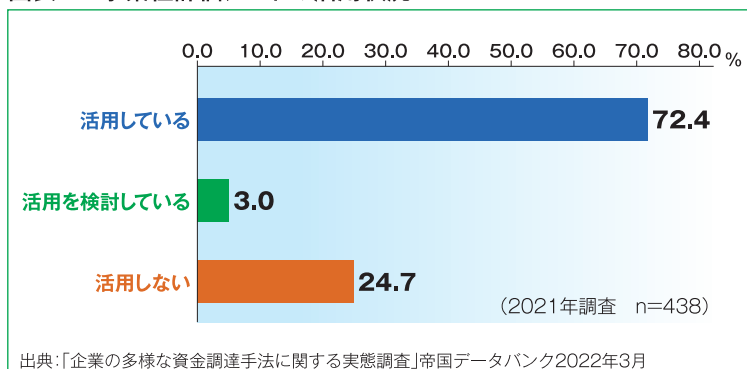
## 中小企業の「事業性評価」への対応

「事業性評価」は、金融機関が企業の事業を理解することが前提

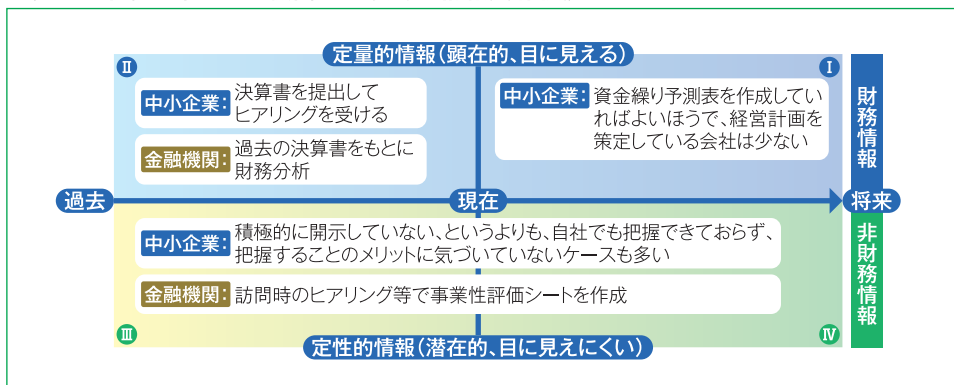
ですが、多くの企業では「事業の見える化」ができていません。

このため、企業側では金融機関の事業性評価の基準について十分な理解ができず、評価が不明瞭と感ずる要因となっています。

図表1 事業性評価シートの活用状況

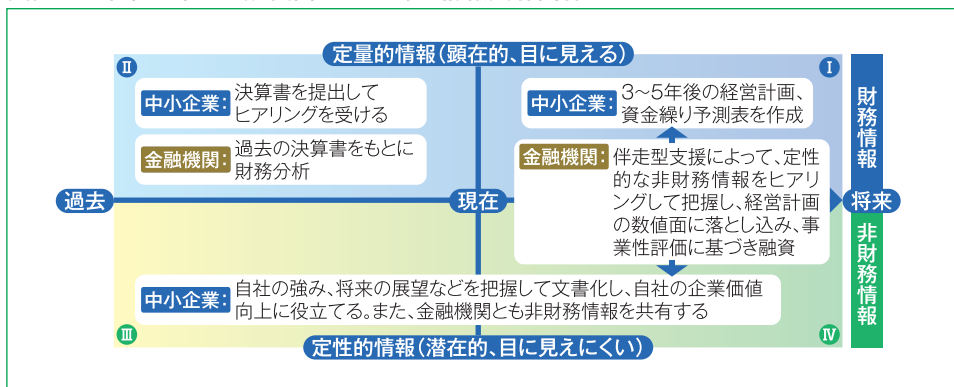


図表2 中小企業と金融機関の一般的な情報共有状況



そこで、まず企業自ら自社の強み・弱み、独自性、経営理念等を見える化することが必要です。財務データには表われない、そうした事業情報を金融機関と共有することは、融資を始めとする支援を受けるのにも役立ちます。

図表3 中小企業と金融機関の理想的な情報共有関係



企業が自社の状況を把握する際には、将来、現在、過去という「時間軸」と、目に見えやすい財

自社の現状を「四象限」で把握する

## 「事業の見える化」に役立つ3種のツール

自社の将来的な成長を促進し、金融機関の融資を得るには、企業自身が自社の事業を「見える化」することが重要です。

ただし、非財務情報といった定性的情報は目に見えにくく、たとえ経営者であっても、いざ文書にしようと思ってもなかなか表現できないのが一般的です。

ここで役に立つのが、国が提供している3種の「見える化」ツールです。以下、それぞれの特徴について解説します。

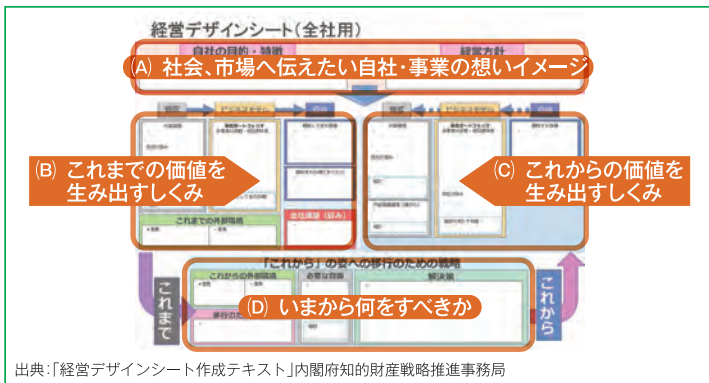
### ① ローカルベンチマーク

ローカルベンチマークとは、業務フロー・商流や経営者、事業環境、内部管理体制などの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、さらに魅力を高めることのための課題と取組みを整えることを目的とする、企業の「健康診断ツール」です。

財務情報（定量的情報）、目に見えにくい非財務情報（定性的情報）という「情報軸」の2つを組み合わせた「四象限」で考える必要があります。この四象限に当てはめて考えると、中小企業と金融機関との情報共有の状況は、図表2のような状態が多いと思われます。金融機関側は、財務分析をベースに非財務情報をヒアリングし、独自の事業性評価を行ないます。しかし約6割の金融機関が、金

融機関独自の事業性評価シートを企業に提示していないため、企業側としては「なぜ聞かれるのか」理解ができないまま、ヒアリングを受けているケースも多いのではないのでしょうか。しかし本来金融機関は、中小企業に対して伴走型支援を実施し、特に、非財務情報（定性的情報）を「見える化」して、企業の将来性を踏まえた支援をすることが理想的です（図表3）。

図表4 経営デザインシート(初期デザイン版概略)



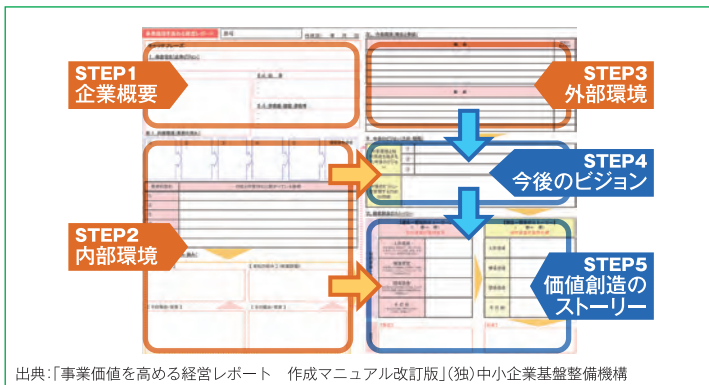
経営デザインシートとは、環境

## ② 経営デザインシート

主に、過去から現在にかけての財務・非財務情報を把握するために使用されます。事業性評価の入り口として使用する金融機関もあります。

国の様々な施策や補助金などを申請する際の推奨ツールとしても、採用されています。

図表5 事業価値を高める経営レポート(概略)



変化に耐え抜いて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うえで、「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、いまから何をすべきかという「戦略」を策定するためのツールです。主に非財務情報(定性的情報)の整理がメインです。

特徴は、最初に目標とする将来像を描き、次にその将来像を実現するための道筋を将来から現在へと逆算して考える思考法(バック

キャスト思考)を採用している点です(図表4)。

## ③ 事業価値を高める経営レポート(知的資産経営報告書)

事業価値を高める経営レポート(知的資産経営報告書)とは、企業の知的資産(企業における競争力の源泉である人材、技術、特許・ブランド等の知的財産、組織力、顧客とのネットワークなどの

# ローカルベンチマーク作成のポイント

## ローカルベンチマークを作成する意義

3種の「見える化」ツールのなかで、本稿では、現状把握に重点を置き、広く周知されている「ローカルベンチマーク(以下、「ロカベン」といいます)」について解説します。

ロカベンとは、経営者の頭のなかにあることを書き出して、アウトプットするためのツールです。

財務諸表には表われず、目に見えにくい経営資産の総称)を知って、まとめて、伝えて、深めるためのツールです。ローカルベンチマークと経営デザインシートは、このツールをベースとしています。

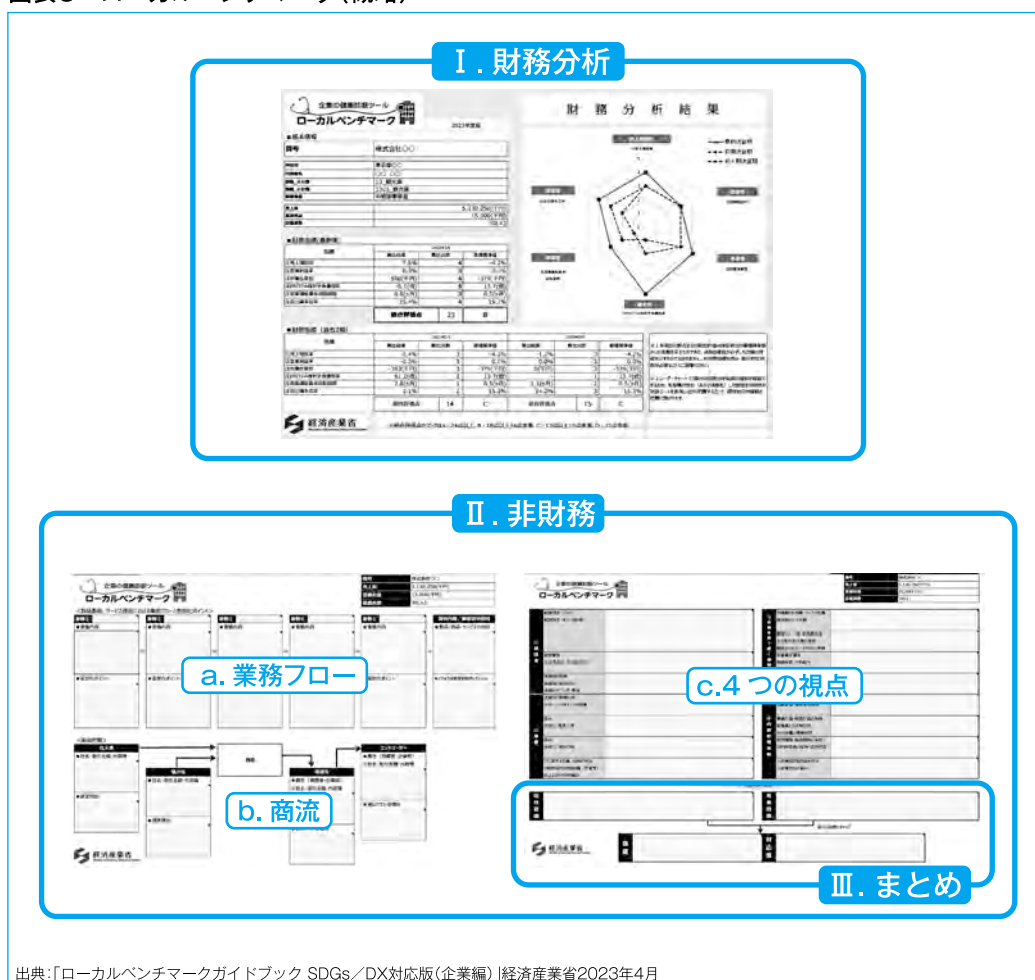
非財務情報(定性的情報)の整理がメインとされ、現状把握から今後のビジョンを策定し、価値創造のためのストーリーを検討する思考法(フォアキャスト思考)を採用しています(図表5)。

実際に書き出すことによって、初めて、もしくは改めて自社の強み、弱みに気づくこともあるでしょう。

社内・外の人に、自社のことをわかりやすく説明できるようにもなります。ロカベンを活用してPDC Aサイクルを回すことで、取引先や求職者を選ばれる企業に変わることも可能です。

そして何よりロカベンとは、金融機関と対話するための「共通言語ツール」になります。

図表6 ローカルベンチマーク(概略)



## 金融機関における ロカベンの活用状況

金融機関においては、ロカベン

はどのように活用されているでしょうか。

前述した帝国データバンクのアンケート調査によると、金融機関におけるロカベンの認知度は高

く、「内容をよく知っている」と回答した金融機関は7割近くになります(n=464社)。

実際にロカベンを活用している金融機関は、第二地方銀行・信用

金庫・地方銀行の順で多く、第二地銀では5割を超えています。

ロカベンを活用している金融機関では、「事業性評価の入り口

として」「企業との対話のツールとして」活

用している、という回答が多数を占めました。

金融機関が、企業の非財務情報(定性的

情報)を把握するツールとして、ロカベンを

活用していることがわかります。

ロカベンを活用した結果、顧客企業への効果として、「顧客企業の事業計画の作成に繋がった」「顧客企業の資金調達が円滑になっ

た」という回答が多数ですが、「まだわからない」という回答も次に続いています。

## ロカベンへの 取組み方

ロカベンは、

### Ⅰ 財務分析 Ⅱ 非財務

のパートに分かれ、最後に将来の目標を踏まえた課題と、その対応策を記入する

### Ⅲ まとめ

で構成されています(図表6)。

このうちロカベンの特徴といえるのは、事業性評価の軸ともなるⅡの「非財務」です。

ロカベンはたった3枚のシートで構成されていますが、考える範囲は経営全般であり、非財務と財務の関連性や非財務の特徴を「見える化」できるツールであり、多くの気づきが得られる構成になっています。

ロカベンへの取組み方として、財務分析結果を手元に準備してから始めると、非財務情報と財務情報との関係性を確認しながら進めることができます。

財務分析をした結果、その指標が増減した背景に何があったのか、非財務情報を確認し、再び財務情報に戻る、のサイクルを繰り返す。

財務分析をした結果、その指標が増減した背景に何があったのか、非財務情報を確認し、再び財務情報に戻る、のサイクルを繰り返す。

返すのがよいでしょう。

最初は経営者1人で取り組まれてもよいですが、従業員と一緒に取り組むと、違った側面が見えてくるでしょう。

また、顧問税理士や金融機関の担当者を取り組むと、社外からどのように自社が見えているのか、気づきがあります。

なお、ロカベン<sup>①</sup>は、企業の現状を財務・非財務に分けて、経営者と従業員、外部の支援機関（顧問税理士や金融機関担当者など）と対話をしながら、深掘りしていくための共通言語であって、このロカベンシートを作成することが目的ではありません。

したがって、ロカベンの作成を外部機関に丸投げするのは意味がありませんので、ご注意ください。また、一度作成したら終わりでなく、何度も取り組むことが重要です。出来上がったら、机の引き出しにしまったままにしておくものではありません。

## ロカベンの作成手順と留意点

### I 財務分析（23ページ図表6I）

まず経済産業省のウェブサイトを

から、ロカベンのエクセルシートをダウンロードし、決算書3期分の数値を入力します。財務分析結果が自動的に出力されますが、その結果に一喜一憂せずに、経営数字が変化した場合の原因・背景について、6つの財務指標を分析することが重要です。特に大きく変動した指標には、何らかの理由・原因がありますので、非財務情報と関連づけて把握する必要があります。

#### 【6つの指標の特徴】

##### ① 売上増加率（Ⅱ売上高／前年度売上高）ー1

キャッシュフローの源泉です。成長ステージの判断に有用であり、売上の持続性を測るための重要な指標です。

#### 〈変動要因となる非財務情報〉

- ・新商品・サービスの開発・販売
- ・新しい販売方法、販売先の新規開拓

##### ② 営業利益率（Ⅱ営業利益／売上高）

本業の収益性を測る重要な指標です。収益性分析の最も基本的な指標となります。

#### 〈変動要因となる非財務情報〉

- ・値上げ、高付加価値化

- ・売上原価・仕入れ原価の低減
- ・販売活動費の状況 など

##### ③ 労働生産性（Ⅱ営業利益／従業員数）

成長力、競争力等を評価し、生産性を測る重要な指標です。また、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ます。ただし、労働生産性は、付加価値／従業員数（従事時間）で算定することが一般的ですが、ローカルベンチマークでは、簡便的に分子を営業利益としているため、一般的な労働生産性よりも小さい値となります。

したがって、ローカルベンチマークの労働生産性は、絶対値で見るとはならず、過年度からの推移や業界基準値との比較で見ることが重要です。

#### 〈変動要因となる非財務情報〉

- ・IT化やアウトソーシングによる業務効率状況
- ・適切な人員配置と役割分担の実施状況
- ・人材育成・教育による効率化の状況 など

##### ④ EBITDA有利子負債倍率（Ⅱ（借入金ー現預金）／（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や健全性を測る重要な指標です。

EBITDA<sup>②</sup>とは、税引後利益に法人税等、支払利息、減価償却費を加えた利益のことですが、簡便的に（営業利益＋減価償却費）とするケースが多く、ローカルベンチマークでもこちらを採用しています。

#### 〈変動要因となる非財務情報〉

- ・不要な有利子負債の返済
- ・与信管理の実施状況、焦げ付きの防止

##### ⑤ 営業運転資本回転期間（Ⅱ（売上債権＋棚卸資産ー買入債務）／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し、効率性を測るための重要な指標です。

#### 〈変動要因となる非財務情報〉

- ・売掛回収サイクルの短縮
- ・与信管理の実施状況
- ・在庫管理や販売管理による適切な在庫の状況
- ・高付加価値化への取り組み、粗利益増加への対応状況 など

図表7 「業務フロー」部分記入内容



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、安全性を測るための重要な指標です。自己資本の増加はキ

図表8 「商流」部分記入内容



ヤッシュフロアの改善につながります。

〈変動要因となる非財務情報〉

- ・ 内部留保の拡大
- ・ 不要な負債の圧縮・返済
- ・ 不良資産・遊休資産等の処分

## なと

Ⅱ 非財務  
(23 ジベ) 図表 6Ⅱ

非財務情報は「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」です。「事業の見える化」の「軸」となる部分です。

ロカベンでは、

a  
業務フ

b  
商流

C  
4つの視点

によって把握します。

経営者単独ではなく、後継者候補や従業員、外部の専門家、金融機関担当者も交えるような視点から検討できます。

特に「会社の強み」は、社内の人は当たり前にこなしているの  
で、気が付かないケースも多く、  
外部の専門家や金融機関担当者か  
ら指摘されてわかるケースも多々  
見受けられます。

a  
業務フロー

自社の内部業務の流れを整理します。その過程で、業務フローのどこで自社特有の付加価値がついているのか（差別化ポイント）、バリエーション（価値連鎖）を意識し、自社の強みや強みの基となるポイントを把握できます（図表7）。

b  
商流

商流とは「取引の流れ」のことです。なお、業務フローは自社内部のことですが、商流は、外部との関係のことです。

商流を把握する際、自社はな  
ぜ、現在の顧客（得意先、エンド  
ユーザー）から選ばれているの  
か」を検討します。直接、顧客に  
聞いてもよいと思います。この結  
果が、企業の「強み」となります  
(図表8)。

### C 4つの視点

① 經營者

② 事業

#### ④ 内部管理体制

理を行ないます。

① 経営者

経営者が経営に与える影響は大きく、経営者の優劣が企業の優劣を左右することもあります。

そのため、まずは「経営者」自身の考えを整理することが重要となります。

事業の継続性を推し測る観点から、事業承継の方針を確認することも重要です（次ページ**図表9①**）。

② 事業

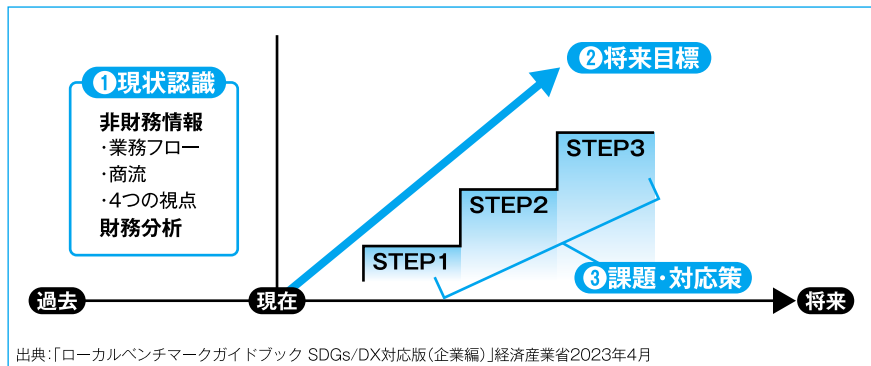
自社の事業が何で収益を上げて

図表9 4つの視点

<p><b>1 経営者</b></p> <p>経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等</p> <p>経営意欲 ※成長志向・現状維持など</p> <p>後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係</p>	<p><b>2 事業</b></p> <p>企業および事業沿革 ※ターニングポイントの把握</p> <p>強み 技術力・販売力等</p> <p>弱み 技術力・販売力等</p> <p>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) 向上に向けた取組み</p>
<p><b>3 企業を取り巻く環境・関係者</b></p> <p>市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較</p> <p>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</p> <p>従業員定着率 勤続年数・平均給与</p> <p>取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係</p>	<p><b>4 内部管理体制</b></p> <p>組織体制 品質管理・情報管理体制</p> <p>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</p> <p>研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況</p> <p>人材育成の取組み状況 人材育成の仕組み</p>

出典:「ローカルベンチマークガイドブック SDGs/DX対応版(企業編)」経済産業省2023年4月

図表10 「Ⅲ.まとめ」の考え方



出典:「ローカルベンチマークガイドブック SDGs/DX対応版(企業編)」経済産業省2023年4月

③ 企業を取り巻く環境・関係者  
自社を取り巻く市場環境の把握や、販売先や取引先企業からの評価、取引金融機関との関係性、従業員の定着率など、自社の外部環境やステークホルダー、そして従業員に関して整理します(図表9③)。

④ 内部管理体制  
内部管理体制がどの程度整っているか、経営目標が社内でも共有されているかなどを確認します。中小企業があまり意識していないことが多く、様々な気づきを得られる部分です(図表9④)。  
以上をもとに、非財務情報をフォーマットに記載します。

Ⅲ まとめ(23ページ図表6Ⅲ)  
非財務(業務フロー、商流、4つの視点)と財務分析結果を総合し、現状を認識したうえで、「将来目標」を明らかにします。  
そして、将来目標と現実のギャップを埋めるための「課題」と課題を解消するための「対応策」をまとめます(図表10)。

提示されています。  
一度目を通されると理解が深まると思われます。  
先述のとおり、ロカベン completion はゴールではありません。このロカベンを軸に、繰り返し話し合い、更新していくことで、事業を見える化し、金融機関との関係を深めていきましょう。

たねやま かずお 公認会計士、税理士、中小企業診断士。監査法人、証券会社、税理士法人を経て、2011年に独立開業。事業承継・M&Aを専門としている。経営革新等支援機関、M&A登録支援機関としても活動。