

地域金融機関職員のためのフレームワーク入門

－本業支援や伴走支援に役立つ経営分析ツール9選－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所上席主任研究員

井上 有弘

(キーワード) 信用金庫、フレームワーク、SWOT分析、本業支援、伴走支援、
早期経営改善計画

(視 点)

本稿では、信用金庫をはじめとした地域金融機関の若手職員を読者に想定して、経営分析のためのフレームワークの基礎を解説する。フレームワークとしては、SWOT分析がよく知られているが、その前提となる内部資源や外部環境の分析に使うものも含めて、代表的な9つのフレームワークを活用場面ごとに紹介する。

(要 旨)

- フレームワークとは、物事やビジネスなどを考える際に用いる「枠組み」のことである。物事の全体像を多面的に捉え、検討漏れを防ぐことができる。また、先人の経験や知恵を活用できるので、意思決定や問題解決のスピードや効率が高まる。
- 内部資源分析のためのフレームワークとして、企業活動を分解して様々な活動の連鎖によって顧客に価値を提供していると捉えるバリューチェーン分析がある。また、強みの具体的な内容や根拠の確認に役立つのがVRIO分析である。無形資産を含む財務諸表には表れない競争力の源泉を把握するための知的資産の考え方も有用である。
- 外部環境分析のためのフレームワークとして、事業戦略を考える上で重要かつ基本的な要素を検討するのが3C分析である。3Cの1要素である顧客・市場について、マクロの観点で漏れなく検討するためにPEST分析がある。外部環境を業界構造の視点から分析するフレームワークが5F（ファイブ・フォース）である。
- 事業把握と戦略策定のためのフレームワークとして、現状のビジネスの状況を俯瞰的に図示したものがビジネスモデル俯瞰図である。地域金融機関が本業支援を進める際にも欠かせない情報となる。事業の把握をもとに、経営課題を明らかにする際に用いられる定番フレームワークがSWOT分析である。SWOT分析で整理した強みや機会などについて、強み×機会、強み×脅威などの組み合わせにおいて、どのような戦略がありうるかを検討していくのがクロスSWOT分析である。
- 地域金融機関の本部の支援担当者のみならず、営業店の渉外担当者もこれらのフレームワークを理解し、本業支援や取引先との対話のなかで使いこなすことによって、事業性の理解や本業支援の精度が高まることが期待できる。

1. はじめに

本稿では、信用金庫をはじめとした地域金融機関の若手職員を読者に想定して、経営分析のためのフレームワークの基礎を解説する。フレームワークは、中小企業の事業把握や本業支援に有効なツールであり、補助金申請支援や2024年2月から民間金融機関も補助対象となった「早期経営改善計画策定支援」にも役立つものである。フレームワークとしては^{スワット}SWOT分析がよく知られているが、その前提となる内部資源（内部環境）や外部環境の分析に使うものも含めて、代表的な9つのフレームワークを活用場面ごとに紹介する。

2. 経営分析のフレームワークとその意義

(1) フレームワークとは

フレームワークとは、物事やビジネスなどを考える際に用いる「枠組み」のことである。

社会人になって「^{ほうれんそう}報連相」という言葉を初めて聞いた方も多いただろう。報告・連絡・相談という職場コミュニケーションの基本をあらわす日本独自のフレームワークといえる。

また、5W1Hもフレームワークである。報告書などに盛り込むべき内容に漏れがないかの確認に用いることが多いのではないだろうか。関係者で共通認識を作る際など、いつ（When）、どこで（Where）、誰が（Who）、何を（What）、なぜ（Why）、どのように（How）といった点を確認していけば、曖昧だった対象をより具体化することができる^(注1)。事業内容の把握や要因分析など経営分析に用いれば、考慮すべき点を漏れなく確認するのに役立つ（**図表1**）。

このほか、「^{そら あめ かさ}空・雨・傘」もフレームワークの1つである。これは、空をみて雲ってきたという「現状認識」について、雨が降るかもしれないという「分析」を加え、傘を持っていくという分析結果に対する「解決策」までを示している^(注2)。問題解決に必要となる手順について、現状認識、分析、解決策までの一連の流れを表したフレームワークといえる。

図表1 5W1Hの活用例

飲食店の売上増加要因を具体的に確認していくと…

5W1H		例
When	いつ	ランチ・ディナー、平日・休日、季節、…
Where	どこで	駅前店・郊外店、テーブル席・カウンター、…
Who	誰が	男女、年代、一人・グループ、…
What	何を	よく出るメニュー、ドリンク、…
Why	なぜ	味、ボリューム、接客、雰囲気、…
How	どのように	グルメサイト、SNS、口コミ、クーポン、…

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 5W1H（ゴダブリューイチエイチ）に、How much（いくらで）やWhom（だれに）を加えることもある。

2. 外資系コンサルティング会社であるマッキンゼーの日本オフィスが考えたフレームワークとされる。

(2) フレームワークの意義

このように、フレームワークを用いることによって、物事の全体像を多面的に捉え、検討漏れを防ぐことができる。また、フレームワークを用いることを通じて、先人の経験や知恵を活用できるので、意思決定や問題解決のスピードや効率が高まる。さらに、フレームワークを前提として話を進めるビジネスパーソンも多いので、共通言語としてコミュニケーションの円滑化にも資することになる。

ただし、フレームワークは「公式」ではないため答えが自動的に求まるわけではない。目的や場面に応じて適切なフレームワークを選択して、単に情報を整理するだけでなく、使う側の支援者や事業者が意味合いや解釈を引き出していくことが重要となる。

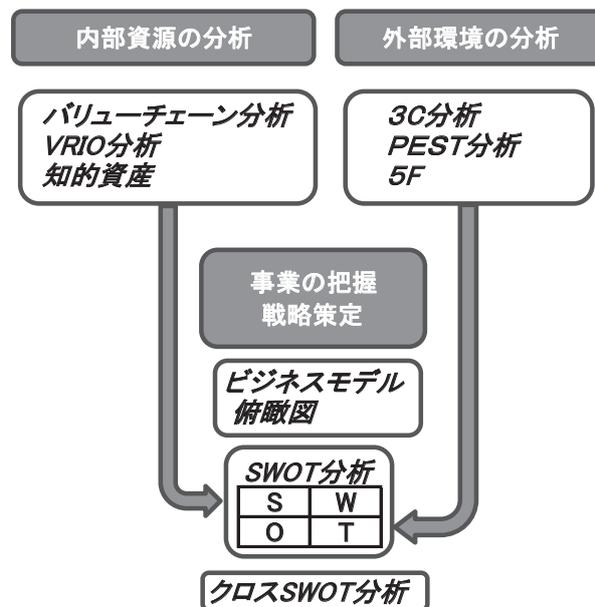
信用金庫など地域金融機関の職員が、中小企業支援にフレームワークを用いる際も同様であり、特に場面ごとに適切なフレームワークを用いることが重要となる。このため、本稿では3つの活用場面に応じて、代表的な9つのフレームワークを解説する。3つの場面とは、内部資源の分析、外部環境の分析、事業の把握と戦略の策定である。

最も知られているSWOT分析とそれにもとづくクロスSWOT分析は、事業の把握や戦略策定のためのフレームワークである。ただし、それらの前段階として内部資源や外部環境の分析が必要となる。そのため本稿では、まず内部資源の分析、次に外部環境の分析のためのフレームワークを紹介し、最後に事業の把握や戦略策定に進む流れとしている。こうした流れと各フレームワークの関係は次のとおりである(図表2)。

例えば、補助金申請を支援する際には、こうした流れを踏まえて各フレームワークを用いることで、より分かり易く、審査要件を満たした事業計画書の作成を支援できる^(注3)。また、24年2月から民間金融機関も補助の対象となった「早期経営改善計画策定支援」にも役立てることができる。

経営改善計画の策定、補助金申請支援などの本業支援、伴走支援を行う際の前提として、内部資源と外部環境の分析をしっかりと行うことが重要となる。

図表2 紹介する9つのフレームワークの関係



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)3. 補助事業の事業計画書の一般的な構成は、設備の導入や事業の再構築までの補助事業の「事業期間」と、新規事業を実際に行っていく「事業化期間」に大別される。本稿で紹介するフレームワークは、前者の事業期間に用いるものが中心となる。

3. 内部資源分析のためのフレームワーク

地域金融機関職員による本業支援などに向けて、まずは、企業がもつヒト・モノ・カネ・情報^(注4)などの経営資源、すなわち内部資源を確認していくことが出発点となる。なかでも競争力の源泉となる「強み」を抽出し、どのように活用されているか、別の活用方法はないか、不足する資源や「弱み」は何かを把握することが重要となる。

(1) バリューチェーン分析

内部資源の分析では、企業活動を分解して、様々な活動の連鎖によって顧客に価値を提供していると捉えるバリューチェーン分析を用いると理解しやすくなる。

バリューチェーン分析では、直接的に価値を生む企業の活動を主活動とする。製造業であれば、開発、調達、製造、販売、アフターサービスなどに分解できる。こうした主活動に対して、総務、人事、財務などは、主活動を支える支援活動とされる(図表3)。

バリューチェーン分析は、事業を把握する際の基礎となるものである。また、分解した活動のどこで価値が生み出されているのか、逆にどこに課題があるのかなどを把握するのに役立つ。これらの活動ごとに、内部資源の強みと弱みを確認していくことで、検討漏れを防ぐことができる。

なお、事業性評価に活用している地域金融機関も多い「ローカルベンチマーク」^(注5)ではこうした強みを「差別化ポイント」として分析している(図表4)。

図表3 バリューチェーン分析



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表4 ローカルベンチマークにおけるバリューチェーン分析(製造業の例)

＜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
材料手配・金型製作 ■実施内容 客先との打ち合わせ後、材料手配と金型製作を行う。光学ガラスレンズはガラスを軟化させ、プレスしてレンズを成形するため、精巧な金型製作が求められる。	切断・秤量・バレル ■実施内容 ガラス素材を決められた重量に切断するとともに、重量により分類(秤量)する。その後、ガラス、研磨石、水およびコンパウンドを装入し、摩擦作用によりガラスの角を取っていく。	プレス・アニール ■実施内容 珪素土の枠内で光学レンズを長時間かけて溶かす。軟化した素材を金型に投入し、プレス成形する。一度、冷却したレンズに熱処理を行い、加熱により内部歪みを取り除いていく。	検査・出荷 ■実施内容 暗室にて特殊な光を当てながら表面や内部のキズ、その他15項目について全数検査(最終検査)を実施する。	販売・営業 ■実施内容 営業はトップセールスで行っている。経営者自ら顧客の要望に目を傾け、開発に反映させている。一昨年、社内に商談ルーム・展示室を設置し、工場見学を受け入れている。
■差別化ポイント 関連会社の比企光学(株)で金型製作が可能。顧客の要求にきめ細かく対応できる。金型製作を内製できるため、コスト競争力も高い。	■差別化ポイント タイヤ盤等を使用して、決められた重量にガラスを切断する作業は、職人技術の結晶である。ヒーターや摩擦等の熱を利用して切断する方法もあるが、コストがかかる。	■差別化ポイント 大口径のR加工(曲面加工)は、レンズにほどが入りやすく、難易度が高い。これを可能にするのが、プレス工程における温度管理技術であり、他社にない強みである。	■差別化ポイント 量産品、特殊品問わず、社内検査ルールにより、熟練担当者が全数検査を行っている点に特徴がある。品質不良を起こさない検査体制が、顧客に選ばれている理由となっている。	■差別化ポイント 経営者自ら客先を歩き、顧客の要求に目を傾け、迅速な対応を行っている。顧客内シェアを向上させているのは、経営者と顧客の良好な関係性が構築できていることが大きい。

(備考) 経済産業省資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)4. 「ヒト・モノ・カネ・情報」も経営資源を把握する際の1つのフレームワークといえる。

5. ローカルベンチマーク(略称:ロカベン)は、経済産業省が制定した中小企業の経営状態把握のためのツールであり、事業性評価に活用する地域金融機関も多い。その一部に、バリューチェーン分析をもとにした「業務フローと差別化ポイント」の記載欄がある。(詳細は、https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/ 参照)

補助金の事業計画書等に図示すれば、審査員など対象企業を直接には知らない部外者でも生産工程やサービス提供プロセスを理解しやすくなる。例えば、補助金による設備投資によって、どの生産工程が効率化できるかなどを分かり易く示すことができるのである。

(2) VRIO 分析

強みを把握する際は、社長の発言内容だけでなく、支援者として強みの具体的内容や根拠を確認する必要がある。また、一見すると弱みにみえるものが、外部環境の変化によっては強みに転じることもある。こうした強みの確認に役立つのがVRIO分析である(図表5)。

VRIO分析では、強み、すなわち内部資源がもつ競争力について、①経済価値、②希少性、③模倣困難性、④組織能力の4つの観点から確認する。強みの有無だけでなく、組織の体制や運営など強みを活用する能力があるかもポイントとなる。VRIO分析や後述する知的資産の枠組みなどを用いて、対象企業の強みについて、もう一步踏み込んで把握していく。

補助金審査など対外的に自社の競争力を示す場面では、強みの根拠を説得力をもって示すことが重要となる。採択された後も補助事業を遂行できることが伝えられれば、実現可能性の審査項目にも応えることができる。

図表5 VRIO分析

視点	内部資源の競争力を見極める問い
経済価値 (Value)	・市場ニーズはあるか？ ・機会や脅威に対応できるか？
希少性 (Rarity)	・所有する企業が少ない内部資源か？ ・獲得が難しい内部資源、技術であるか？
模倣困難性 (Inimitability)	・競合企業に真似されにくいのか？ ・模倣にかかるコストはどうか？
組織能力 (Organization)	・有効活用する仕組みはあるか？ ・継続的に活用できる組織能力はあるか？

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) 知的資産

強みを検討する際のフレームワークとしては、知的資産の考え方も有用である。知的資産とは、無形資産を含む財務諸表には表れない競争力の源泉である。中小企業がもつこうした強みは外部からは把握しにくく、経営者自身も十分に認識できていない場合もある。こうした強みを把握、見える化し、経営に生かしていこうとするのが知的資産経営である。

知的資産のフレームワークでは、企業がもつ財務諸表には表れない強みを人的資産、構造資産、関係資産の3つに分類して捉えるのが一般的である(図表6)。人

図表6 知的資産による強みの分類

知的資産の種類	具体例
人的資産	個人がもつ知識・ノウハウ・技能・スキル・経験など(社員が退職すると企業から失われてしまうもの)
構造資産	企業が仕組みとしてもつ経営理念・企業文化・システム・マニュアル・データベース・知的財産権など
関係資産	顧客・仕入先・外注先・業界団体・金融機関・地域などとの関係(強みとなる対外的な関係)

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

的資産とは、社員がもつ技術や資格、人脈や経験など、人に帰属する強みである。構造資産とは、マニュアルや顧客データベース、人材育成制度など企業が仕組みとしてもつ強みである。関係資産とは、企業の対外関係に付随した強みである。例えば、社員が退職すると企業から失われてしまう人的資産については、マニュアル化などによって構造資産としておくことが対応策となる。さらに、不足する経営資源を社外から調達するために、外注先や協力先、外部専門家などとの関係を強化する方法もある。

4. 外部環境分析のためのフレームワーク

前述の内部資源が自社でコントロールできるものであるのに対して、自社ではコントロールできないものが外部環境である。感染症の拡大、国際情勢の影響を受けた供給網の混乱、資源高や物価高、人手不足などのマクロの観点だけでなく、自社が属する業界、取引先や利害関係者、自社製品・サービスの顧客といったミクロの観点からも検討していく。

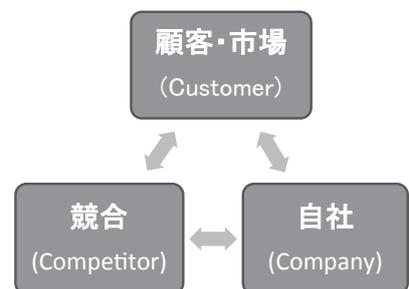
(1) 3C分析

事業戦略を考える前提として、重要かつ基本的な要素を検討するのが3C分析である(図表7)。すべてのビジネスにおいて最低限の登場人物は、英語で頭文字がCとなる顧客・市場(Customer)、競合(Competitor)、そして自社(Company)の3つである。このうち、外部環境として分析すべきは、顧客・市場と競合である。

なかでも重要なのは、顧客(Customer)である。特に新規顧客開拓や事業再構築を行うような場合、新たな顧客をどのように設定するか、感染症対策などでニーズが変化した顧客にどのように対応するかなど「顧客はだれか」が重要となる。またターゲットとする市場の規模、成長性や成熟度なども確認しておく必要がある。

顧客や市場を想定したうえで、その市場での競合企業(Competitor)を把握していく。中小企業の場合は狭い地域やニッチな分野が市場となることも多い。このため、マクロ的な一般論ではなく対象企業にとっての具体的な競合企業を確認していく。これにより、競合企業との関係における対象企業の製品やサービスの相対的な位置づけ、すなわちポジショニングも明らかになってくる。

図表7 3C分析



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) PEST 分析

3Cの1要素である顧客・市場について、マクロの観点で漏れなく検討するためのフレームワークにPEST分析がある(図表8)。

PEST分析では、次の4つの要因について分析していく。それらは、①政治的要因(政策、法規制、税制、海外動向等)、②経済的要因(景気、物価、金利、為替、株価等)、③社会的要因(人口動態、ライフスタイル、価値観、流行等)、④技術的要因(新技術、特許等)である。

マクロの外部環境分析は、地域金融機関などの支援者が特に情報収集の面で協力し易いものといえる。

(3) 5F (ファイブ・フォース)

外部環境について、業界構造の観点から分析するフレームワークが5F(ファイブ・フォース)である(図表9)。これは、文字通り5つの「力」による業界構造への影響を分析するものである。自社が属する業界に働く外部からの5つの圧力とは、①新規参入者の脅威、②代替品の脅威、③売手の交渉力、④買手の交渉力、⑤同業他社との競合である。

こうした検討をもとに、すでに参入している業界であれば、今後に生じうる脅威に備えることができる。新規参入する際には、自社にとって優位性のある業界、すなわち魅力的なビジネスの土俵を選んで参入することができる。なお、現状の業界構造では脅威の対象であった企業が、経営環境の変化によっては協調する関係に転じるなど、業界構造自体が変化する場合もあることにも留意すべきである。

前述のPEST分析などのマクロ的な観点での

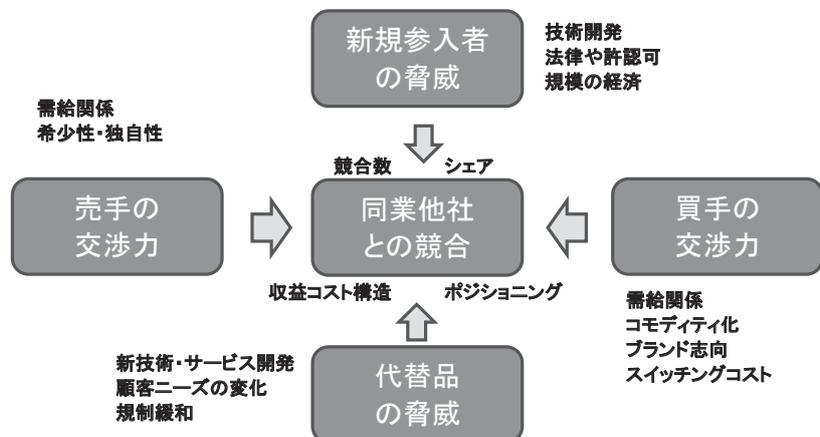
図表8 PEST分析

中小トラック運送業の外部環境に関するPEST分析の例

P	政治的要因 (Politics)	<ul style="list-style-type: none"> ・貨物運送事業への参入規制の緩和 ・労働時間法制の変更(2024年問題) ・「物流革新緊急パッケージ」の導入
E	経済的要因 (Economics)	<ul style="list-style-type: none"> ・労働力、ドライバー不足 ・エネルギー価格、燃料費の高騰 ・多重下請構造の常態化
S	社会的要因 (Society)	<ul style="list-style-type: none"> ・当日配達宅配サービスの普及 ・送料無料慣行の見直し ・ネットスーパーの利用拡大
T	技術的要因 (Technology)	<ul style="list-style-type: none"> ・食品の冷凍技術の向上 ・配車マッチングなど運輸DXの普及 ・開発途上の自動運転技術

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 5F (ファイブ・フォース)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

外部環境分析では、政府の統計データや報告書などの公開資料が活用しやすい。一方で中小企業にとっての競合企業や属する業界の分析では、公開資料だけでなく地域金融機関が持っている情報も活用したい。信用金庫をはじめとした地域金融機関は、顧客との取引関係や役職員の人的関係を通じて、地域における競合状況や業界構造を把握し易いため、対象企業自身では気づきづらい点も含めて外部環境の分析に役立つ情報を提供できる場合が多い。

5. 事業把握と戦略策定のためのフレームワーク

ここまでで、企業がもつ内部資源、企業を取り巻く外部環境が把握できたことになる。

地域金融機関では、こうした把握・分析をもとに「ビジネスモデル俯瞰図」を作成し、取引先の事業性を理解する際の基本資料としていることも多い。

(1) ビジネスモデル俯瞰図

ビジネスモデル俯瞰図とは、文字通り企業の現状のビジネスの状況を俯瞰的に図示したものである(図表10)。ビジネスの全体像を外部の人でも理解できるように、仕入先や販売先、外注先などの商流、内部の業務プロセスなどを示すことが多い。こうしたビジネスモデル俯瞰図は、地域金融機関が本業支援を進める際にも欠かせない情報となる。

図表10 ビジネスモデル俯瞰図(飲食店の例)



(備考) 中小企業庁「早期経営改善計画(1年計画)」策定例より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

また、24年2月から民間金融機関も補助対象となった「早期経営改善計画策定支援」においても、アクションプランや損益計画などとともに、早期経営改善計画に含むべき内容とされている^(注6)。なお、ビジネスモデル俯瞰図には、事業の特徴、強みや弱み、業務プロセスごとの特徴や問題点など、内部資源の分析にもとづく情報も記載していく。

地域金融機関にとっては、こうした形で事業内容を把握、記録し、適宜見直して情報の鮮度を保つことができれば、担当者の交代時など業務引継ぎもスムーズとなる。事業への深い理解は、経営者との信頼関係を深め、長期的に企業に寄り添うことになる伴走支援に際しても役立つものとなる。

(2) SWOT分析

こうした事業の把握をもとに、経営課題を明らかにする際に用いられる定番のフレームワークがSWOT分析である。内部資源および外部環境の分析にもとづいて把握した情報を4区分で整理する(図表11)。

すなわち、内部資源のS(強み、Strengths)とW(弱み・課題、Weaknesses)、外部環境のO(機会、Opportunities)とT(脅威、Threats)の4つである。

なお、弱みと捉えていた点が強みに転じることもあるため、一面的に捉えないように留意する必要がある。例えば、時間をかけて顧客ごとに丁寧に接客することと、接客方法がマニュアルにより標準化されていることは、状況によって強みにも弱みにもなりうる。

図表11 SWOT分析(食品スーパーの例)

	プラス要因	マイナス要因
内部資源	強み (Strengths) ・社長の目利力と商品知識 ・会話を楽しんでもらう接客	弱み (Weaknesses) ・価格競争力の低さ ・組織的な運営が不十分
外部環境	機会 (Opportunities) ・おうち時間の増加 ・手料理の再評価	脅威 (Threats) ・大手スーパーの進出 ・宅食サービスの普及

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(3) クロス SWOT 分析

SWOT分析を行ったうえで、いよいよ戦略立案に取り組む際に用いるのが、クロスSWOT分析である(図表12)。SWOT分析で整理した強みや機会などについて、強み×機会、強み×脅威などの組み合わせごとに、どのような戦略をとりうるかを検討していく。

例えば、強みと機会を組み合わせた「積極化戦略」では、強みを機会にぶつけて事業の強化

(注)6. 中小企業庁の「【金融機関用】経営改善計画策定支援事業(早期経営改善計画策定支援)(ポストコロナ持続的発展事業)」の「マニュアル・FAQ」(8頁)には、「作成する計画はビジネスモデル俯瞰図・アクションプラン・資金実績・計画表や損益計画などの経営改善を目的とした内容です。計画策定支援や伴走支援を通して、信頼関係を構築し、自己の経営を見直す契機とすることによって、早期の経営改善の取組を促進します。」とある。

図表12 クロスSWOT分析（食品スーパーの例）

		内部資源	
		強み ・社長の目利力と商品知識 ・会話を楽しんでもらう接客	弱み ・価格競争力の低さ ・組織的な運営が不十分
外部環境	機会 ・おうち時間の増加 ・手料理の再評価	強み×機会 【積極化戦略】 接客のなかで商品情報を提供し、自宅で手料理を作る顧客向け販売をさらに強化する。	弱み×機会 【弱点強化戦略】 社長に頼らない原価管理の仕組みを導入し、家で調理する「内食」需要の拡大に対応していく。
	脅威 ・大手スーパーの進出 ・宅食サービスの普及	強み×脅威 【差別化戦略】 旬の献立提案など商品知識を活かした接客により、大手スーパー等と販売手法の差別化を図る。	弱み×脅威 【防衛策】 店舗運営や仕入の効率化で、大手スーパー等に価格面でも対抗する。（または価格面では勝負しない。）

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

や拡大を図っていく。もちろん、クロス SWOT 分析によって最適な戦略が自動的に求まるわけではないが、4つの組み合わせごとにとりうる戦略を検討していくことによって、漏れを減らして幅広く戦略の可能性を検討することができる。また、すでに複数の事業を行っている場合には、内部資源の配分や重点事業の見直しの参考とすることもできる。

経営資源に限られることが多い中小企業においては、まずは自社の強みを活用していくことが基本となる。その際、クロス SWOT 分析の「積極化戦略」は、自社の強みを外部環境の機会に活かしていこうとするものであり、有力な選択肢となることが多い。

クロス SWOT 分析も公式ではないので、企業への安易な提言は慎むべきではある。しかし、自社の強みや弱み（課題）、外部環境の機会や脅威を幅広く確認したうえで、今後の事業の方向性（戦略）を検討することになるので、経営者や幹部社員、支援者など関係者の議論の土台となり、バランスよく戦略の方向性を検討することができる。

なお、戦略の方向性が決定した後は、事業計画やアクションプランの策定などによって、戦略を具体化し、実行していくことになる^(注7)。

(注)7. 補助事業の事業計画書の構成でいえば後半の「事業化期間」に相当し、支援者としては実行支援をしていく段階となる。

6. おわりに

本稿では、信用金庫をはじめとした地域金融機関での活用を想定して、本業支援や伴走支援に役立つツールとして経営分析のフレームワークを紹介してきた。

特に感染症の拡大以降、大型の補助金制度が導入され、地域金融機関の職員が事業の把握を前提に新規事業の計画策定などの補助金申請支援に携わることが増えてきている。また、24年4月から適用された改正後の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」では、いわゆるゼロゼロ融資の返済が本格化していることを踏まえて、資金繰り支援フェーズから経営改善・事業再生支援フェーズへの転換が求められている。さらに、経営改善にむけて補助金を活用して早期経営改善計画策定等を支援する制度が、民間金融機関でも利用可能となった。この他、内閣府が24年4月に開始した「地域デジタル化支援促進事業」では、営業活動を通じて事業内容を理解している地域金融機関職員が中小企業のデジタル化を支援することで、地域金融機関に対して補助金が交付される。デジタル化支援においても、業務プロセスを含めた内部資源の分析と理解が前提となるだろう。

もちろん、繰り返し述べたように、フレームワークによって戦略や解決策が自動的に求まるわけではない。とはいえ、こうしたフレームワークの限界や、目的や場面に応じたフレームワークの選択といった留意点を踏まえれば、その活用によって事業への理解が深まるメリットは大きい。

地域金融機関の本部の支援担当者のみならず、営業店の渉外担当者もこれらのフレームワークを理解し、本業支援や取引先との対話のなかで使いこなすことによって、事業性の理解や本業支援の精度が高まることが期待できる。担当する取引先に対してフレームワークを適切に用いることによって、その効果を実感してもらえれば幸いである。

〈参考文献〉

- ・堀公俊（2022年）『ビジュアル ビジネス・フレームワーク第2版』（日経文庫）
- ・平賀均 他（2016年）『新版 コンサルタントのフレームワーク』（同友館）
- ・湊谷嶺、鉢嶺実（2023年）「新たな時代を見据えて「事業の革新」に挑む中小企業③（トラック運送業編）—地道な経営努力の積重ねと経済社会全体の理解・協力で「2024年問題」を乗り越える—」（信金中央金庫 地域・中小企業研究所『産業企業情報』No.2023-18）