

令和7年度 調査・研究事業

中小企業の生産性向上を実現する
事業性評価ツールの活用モデルの調査研究
～兵庫県における金融機関との連携支援への新提案～

報告書

令和7年11月

(一社)兵庫県中小企業診断士協会

はじめに

様々な事業性評価ツールが存在する現在の経営環境において、中小企業と金融機関はそれらの効果的な選択と活用に課題を抱えている。特に中小企業は、生産性向上の機会を見出すために適切な評価手法を必要としているが、どのツールをどのように活用すべきかの指針が不足している状況にある。

そこで本研究では、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、知的資産経営報告書、技術・経営力評価報告書など主要な事業性評価ツールの活用実態と効果を、県内金融機関・中小企業へのアンケートやインタビュー調査と活用事例分析を通じて検証する。加えて、事業性評価の経験を豊富に持つ中小企業診断士へのヒアリングや支援事例分析を実施する。これらにより、評価ツールの表面的な使い方では網羅できない実践的なノウハウや、企業の成長段階や課題（事業承継・事業再生を含む）に応じた最適評価手法の体系化を図り、より実効性の高い評価モデルを構築することを目指す。

具体的には、各ツールの特徴・活用実態を調査・分析し、企業の置かれた状況や成長段階に応じた評価ツールの活用パターンを導出する。さらに、事業性評価の精度向上に向けたポイントや留意点、デジタル技術の活用手段（DX推進）を検討し、今後どのように事業性評価を深化させていくべきかを提言としてまとめる。その際、経験豊富な中小企業診断士による実践的アドバイスを取り入れ、単なる理論上の整理にとどまらない「現場起点」の知恵を盛り込むことに注力したい。この研究は、兵庫県内中小企業の実産性向上という喫緊の課題解決に寄与するとともに、金融機関の企業支援力強化にも貢献するものである。中小企業の持続的成長と地域経済の活性化に向けて、現場の知恵を活かした実効性の高い事業性評価の実現を目指す。

さらに、主要な事業性評価ツール（ローカルベンチマーク、経営デザインシート、知的資産経営報告書、技術・経営力評価報告書等）の活用実態と効果を、県内金融機関・中小企業・専門家へのアンケートやインタビューと事例分析を通じて調査する。また企業の成長ステージに応じた最適評価手法を体系化し、中小企業診断士の支援プロセスと融合した実践モデルを研究する。そして事業性評価の精度向上へのポイントや留意点、また今後のあるべき姿を検討したうえで本報告書を作成し、金融機関・企業・支援機関を対象に提言する。これらの一連の研究活動を通じて、できるだけ多くの金融機関関係者との接点を増やし、当協会との関係性強化のきっかけとしたい。

目次

第1章 調査研究事業の実施概要	1-1
1. 主旨・目的	1-1
2. 事業内容	1-1
(1) 実施内容	1-1
(2) 調査対象	1-1
(3) 実施期間	1-1
(4) 調査研究メンバー	1-1
3. 調査方法	1-1
(1) 兵庫県内金融機関向けアンケート調査	1-1
(2) 金融機関向けインタビュー調査	1-1
(3) 中小企業診断士向けインタビュー調査	1-2
第2章 事業性評価を取り巻く現状と「理想」	2-1
1. 中小企業の経営環境と生産性の課題	2-1
(1) ポストコロナにおける経営課題	2-1
2. 金融機関における事業性評価の潮流	2-6
(1) 金融庁の方針と事業性評価への期待	2-6
(2) 事業性融資推進法の概要	2-10
3. 事業性評価ツールについて	2-11
(1) 技術・経営力評価書	2-11
(2) ローカルベンチマーク	2-13
(3) 経営デザインシート	2-16
(4) 知的資産経営報告書	2-19
4. 代表的な事業性評価4ツールの特徴における違いと共通点	2-22
(1) 事業性評価4ツールの違い	2-22
(2) 事業性評価4ツールの共通点	2-23
5. まとめ：事業性評価を取り巻く中小企業と金融機関の現状	2-24
第3章 兵庫県内における事業性評価に関する実態調査の概要	3-1
1. 金融機関へのアンケート調査結果	3-1
(1) 回答者の属性：現場の中核を担う「一人三役」の実態	3-1
(2) 事業性評価の目的：与信判断から「顧客理解」へのパラダイムシフト	3-2
(3) 事業性評価ツールの活用実態：「標準」と「独自」の併用と「知行のギャップ」	3-2

(4) 導入と推進を阻む構造的障壁	3-3
(5) 外部専門家への期待と今後の展望	3-4
2. 金融機関へのインタビュー調査結果	3-4
(1) ツールの活用実態と現場の創意工夫	3-5
(2) 事業性評価に取り組めていない金融機関の実情	3-5
(3) 新たな法制度（事業性融資推進法）への対応方針	3-5
(4) 中小企業診断士への期待と連携の課題	3-6
3. 中小企業診断士へのインタビュー調査結果	3-6
(1) 3 ツールに共通する構造的課題	3-6
(2) ツールの相違点：動機、プロセス、そして価値の源泉	3-7
4. まとめ：3つの調査から浮かび上がった「断絶」の兆候	3-8
第4章 調査結果に基づく「現実」の分析と課題の構造化	4-1
1. 事業性評価プロセスに存在する3つの断絶（ギャップ）	4-1
(1) 【目的の断絶】「書類作成」と「行動変容」	4-1
(2) 【ツールの断絶】「標準ツール」と「現場ニーズ」	4-2
(3) 【支援の断絶】「評価の実施」と「実行支援」	4-4
2. ギャップを生む真のボトルネック構造	4-5
(1) リソースのボトルネック（時間の制約）	4-5
(2) スキルのボトルネック（人の課題）	4-6
(3) システムのボトルネック（仕組みの課題）	4-8
3. まとめ：3つの断絶と3つのボトルネックの構造	4-9
第5章 生産性向上を実現する事業性評価の活用モデル提案	5-1
1. 【ツールの断絶への処方箋】企業の状況に応じたツールの戦略的活用	5-1
(1) ツールの特性：「負荷」「深さ」「効果」による本質的な違い	5-1
(2) 企業の成長フェーズ別・最適ツール選択モデル	5-2
(3) 「負荷対効果」を最大化する組み合わせ提案（ベストプラクティス）	5-2
(4) 【発展】標準ツールを「活かす」ための補助ツールの活用	5-3
2. 【目的・支援の断絶への処方箋】協働による「伴走支援プロセス」	5-4
(1) フェーズ1：目的の共有と対話（Why & What）－すべての始まり－	5-5
(2) フェーズ2：課題の構造化と戦略立案（How）－「気づき」を「計画」へ－	5-6
(3) フェーズ3：実行支援とモニタリング（Do & Check）－「やりっぱなし」の撲滅－	5-6
(4) フェーズ4：成果の評価と次への展開（Action）－成功体験の共有と新たな挑戦－	5-7
3. 【ボトルネックへの処方箋】AI技術の活用による評価業務の革新	5-8

(1) 決算書分析の自動化と高度化：NotebookLM の活用.....	5-8
(2) 市場調査・業界分析の効率化と深化：Gemini の活用.....	5-9
(3) ヒアリング内容の整理と本質的なインサイトの抽出：Claude の活用.....	5-10
(4) AI 活用における注意点.....	5-11
4. まとめ：理想モデル実現への課題.....	5-12
第6章 総括と政策提言：中小企業の事業競争力を高める事業性評価について.....	6-1
1. これまでの調査研究活動に明らかになったこと.....	6-1
(1) 金融機関の意識は、既に「伴走者」へと進化を遂げている.....	6-1
(2) しかし、その高い理想は、深刻な「3つの断絶」によって阻害されている.....	6-1
(3) 「断絶」の背景には、個人の努力では解決困難な「3つのボトルネック」がある... ..	6-2
2. 事業競争力を高める事業性評価の留意点：「事業性融資推進法」時代への備え.....	6-2
(1) 留意点1：企業の「主体性」からすべてを始める.....	6-2
(2) 留意点2：「対話のプロセス」こそが「無形資産」を可視化する唯一の手段である..	6-2
(3) 留意点3：「行動計画」こそが「将来キャッシュフロー」の蓋然性を示す最良のエビデンスである.....	6-3
(4) 留意点4：「伴走支援」こそが、旧来の「融資しっぱなし」モデルを打破する鍵である.....	6-3
(5) 留意点5：支援者自身の「学習と変革」が問われている.....	6-3
3. 事業性評価：未来を築くための「設計図」として.....	6-3
4. 政策提言：「事業性融資推進法」を地域経済発展の好機とするために.....	6-4
(1) 伴走支援プロセスの標準化と普及：「支援の型」を創り、新時代への軟着陸を支援する.....	6-5
(2) 質の高い専門人材の育成と可視化：「誰に頼めばよいか」という不安を解消し、無形資産評価能力を底上げする.....	6-5
(3) 金融機関と専門家の連携を円滑にするプラットフォーム機能の構築：「手探りの連携」から「戦略的連携」へ.....	6-5
(4) 企業と金融機関の負担を軽減するインセンティブの設計：「挑戦へのハードル」を下げ、伴走支援を文化として根付かせる.....	6-6
(5) 成功事例の創出と積極的な情報発信：「兵庫モデル」として全国に発信する.....	6-6
第7章 参考.....	7-1
1. 金融機関向けアンケート調査結果.....	7-1
(1) 回答者の属性.....	7-1
(2) 事業性評価ツールの知識レベルと活用状況.....	7-2

(3) 事業性評価の活用目的	7-2
(4) 有効な融資局面と判断への反映	7-3
(5) 重視する非財務情報	7-4
(6) 活用による効果	7-4
(7) 導入・推進の障壁	7-5
(8) 組織体制と本部・現場のギャップ	7-5
(9) 外部専門家との連携と今後の展望	7-7
2. 金融機関向けインタビュー調査結果	7-8
(1) A行.....	7-8
(2) B行.....	7-9
(3) C行.....	7-10
(4) D行.....	7-10
(5) E行.....	7-11
3. 中小企業診断士向けインタビュー調査結果	7-11
(1) ローカルベンチマーク担当診断士へのインタビュー	7-11
(2) 知的資産経営報告書担当診断士へのインタビュー	7-13
(3) 技術・経営力評価制度担当診断士へのインタビュー	7-14

【図表目次】

図表 2-1：コロナ融資（ゼロゼロ融資）がもたらした功罪	2-1
図表 2-2：日経平均株価の推移	2-6
図表 2-3：中小企業技術・経営力評価制度における評価の視点（4領域10項目） ...	2-12
図表 2-4：ローカルベンチマーク（非財務シート）	2-14
図表 2-5：ローカルベンチマーク（財務シート）	2-16
図表 2-6：経営デザインシートの基本構造	2-17
図表 2-7：「見える資産」と「見えざる資産（知的資産）」の概念図	2-20
図表 2-8：知的資産経営がもたらす社員の意識変革プロセス	2-21
図表 2-9：「現状把握」と「未来構想」：事業性評価4ツールの特性比較	2-22
図表 3-1：回答者の所属部署と役職クラス	3-1
図表 3-2：回答者の業務内容（複数回答）	3-1
図表 3-3：事業性評価ツール活用目的の優先順位分析	3-2
図表 3-4：主要事業性評価ツールの知識レベルと活用度	3-3

図表 3-5：事業性評価ツール導入障壁の優先順位分析	3-3
図表 3-6：連携している外部専門家（複数回答）	3-4
図表 3-7：主要 3 ツールの特性比較	3-7
図表 4-1：3つの断絶と3つのボトルネックの構造	4-9
図表 5-1：事業性評価 4 ツールの負荷と効果の比較	5-2
図表 5-2：協働による伴走支援プロセス	5-4
図表 5-3：NotebookLM による財務 DD レポートの作成画面.....	5-8
図表 5-4：Gemini による市場調査レポートの出力画面.....	5-9
図表 5-5：Claude による議事メモの作成画面.....	5-10
図表 6-1：支援側に求められる 5 つの機能と取り組み	6-4

第1章 調査研究事業の実施概要

本事業は、一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会（以下、当協会と称す）が、兵庫県 産業労働部および、兵庫県内の複数の金融機関等の協力を得ながら実施した事業である。

1. 主旨・目的

本事業は、企業診断の専門家である中小企業診断士が、兵庫県内の金融機関における事業性評価ツールの活用実態と課題を調査・分析し、中小企業の生産性向上に資するツール活用のあり方と、金融機関との連携支援に向けた具体的なモデルを提言することを目的とする。

2. 事業内容

(1) 実施内容

兵庫県内の金融機関等における事業性評価ツールの活用実態に関する調査、および報告書の作成

(2) 調査対象

兵庫県内の金融機関、および事業性評価ツールの活用経験が豊富な中小企業診断士

(3) 実施期間

令和7年5月～令和7年10月

(4) 調査研究メンバー

西口 延良、森下 勉、原 一矢、上田 育功、富松 誠、藤原 正幸、西本 文雄 / 全7名

3. 調査方法

(1) 兵庫県内金融機関向けアンケート調査

① 実施内容

兵庫県 産業労働部と協同で調査票を作成し、兵庫県下の金融機関にアンケート調査への協力を要請。回収した結果を集計・分析した。

② 調査対象

兵庫県内の金融機関関係者：143者

③ 実施期間

令和7年7月

④ 調査担当者：2名

西口 延良、西本 文雄

(2) 金融機関向けインタビュー調査

① 実施内容

上記アンケート調査の結果を踏まえ、事業性評価ツールの活用の実態と事業性融資推進法などの重要課題について、一部の金融機関のキーマンにヒアリングを行った。

② 調査先：5機関

③ 実施期間

令和7年8月

④ 調査担当者：4名

西口 延良、原 一矢、富松 誠、藤原 正幸

(3) 中小企業診断士向けインタビュー調査

① 実施内容

主要な事業性評価ツールの活用経験を豊富に持つ中小企業診断士に対し、各ツールの実務上の課題や可能性についてヒアリングを行った。

② 調査対象ツールとインタビュー

技術・経営力評価報告書、ローカルベンチマーク、知的資産経営報告書の3ツール。各ツールにつき活用経験豊富な中小企業診断士3名、計9名。

③ 実施期間

令和7年9月

④ 調査担当者：3名

西口 延良、上田 育功、藤原 正幸

第2章 事業性評価を取り巻く現状と「理想」

1. 中小企業の経営環境と生産性の課題

(1) ポストコロナにおける経営課題

① ゼロゼロ融資（セーフティーネット保証）の功罪

新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年4月に最初の緊急事態宣言が発せられた。この緊急事態宣言によって、国民の行動制限や夜間の飲食店営業の制限、イベントの延期や中止が相次ぎ、結果として観光業や飲食業をはじめとした多くの事業者が売上減少に陥った。これを受け、政府は中小企業向けに「ゼロゼロ融資（実質無利子・無担保融資）」を緊急措置として導入した。日本政策金融公庫と商工組合中央金庫の政府系金融機関は2020年3月から、信用保証協会のセーフティーネット保証を活用した民間金融機関は2020年5月から、この「ゼロゼロ融資」は実行された。この受付は、民間金融機関では2021年3月末、政府系金融機関（日本公庫・商工中金）では2022年9月末まで行われた。2020年度は総額約40兆円、2021年度は総額約10兆円が投入され、多くの中小企業がこの制度を利用し、危機的状況を乗り越える資金繰りの手段となった。

ゼロゼロ融資（新型コロナウイルス感染症特別貸付）とは、融資実行後、最長3年間は無利子および無担保の条件が適用される。また、元金の返済が猶予される「据置期間」は最長5年間となっており、据置中は利息の支払いのみで、元本の返済は不要となった。

この「ゼロゼロ融資」は効果もあったが、ポストコロナにおける問題点・副作用を生じる結果となった。「ゼロゼロ融資」の功罪は以下の通りである。

功 (メ リ ット)	一時的に売上が激減した事業者にとって、無利子・無担保で借りられるこの制度は資金繰りの即時支援に大きな効果を発揮し、事業者の命綱となった。
	2020年～2021年の倒産件数は、リーマンショック時と比較して低水準で推移し、多くの企業が危機を乗り越えることができた。
	コロナ禍を本融資制度で資金繰りを凌げたことにより、市場環境の大きな変化で、売上が増加して業績が急回復する事業者も見られた。
罪 (デ メ リ ット)	2023年以降、多くの企業が返済期間に入ったが業績が回復しきらず、元本返済に苦慮する事業者が増えている。
	コロナ禍前から業績が低迷していた事業者が延命されることとなり、経営再建の見込み乏しい事業者（ゾンビ企業）が残り続けることになった。
	地域金融機関の支援体制のばらつきもあり、返済猶予の継続や返済条件変更などに対応できていない事業者の事例も発生した。

図表 2-1：コロナ融資（ゼロゼロ融資）がもたらした功罪

②物価高騰の原因

ポストコロナにおいて、中小企業の業績が低迷している原因の一つに物価高騰がある。物価高騰の原因は複数の要因が複雑に絡み合った結果と言える。以下に、主な要因を整理して解説する。

まず、第一に挙げられるのが、新型コロナウイルス感染拡大後の経済再開に伴う需要の急増である。2020年から続いたパンデミックにより、多くの国で経済活動が停滞し、消費も落ち込んだ。しかし、ワクチンの普及と規制の緩和によって経済が再始動すると、企業・個人の需要が一気に回復し、供給がそれに追いつかない状況が発生した。これにより、原材料や商品の価格が上昇した。

次に重要なのが、ロシアによるウクライナ侵攻（2022年2月）の影響である。ロシアとウクライナはエネルギー資源や穀物などの主要な供給国であり、戦争の勃発によって原油・天然ガス・小麦などの国際価格が高騰した。特にヨーロッパ諸国はロシア産の天然ガスへの依存度が高く、エネルギー価格の上昇が広範なインフレを招く要因となった。また、中国のゼロコロナ政策などによってグローバルなサプライチェーンの混乱も大きな影響を与えた。このような供給制約が価格上昇を促進した。

さらに、日本においては2021年後半に始まった急激な円安が進行し、1ドル150円を超える水準が定着した。これにより、輸入物価の上昇を招いた。日米間の金利差拡大などにより円が売られ、ドル高・円安が進行した。日本は長期的に低成長と低インフレが続いており、日銀はゼロ金利政策や大規模な金融緩和を維持してきた。しかし、コロナ禍後も景気の回復が鈍く、物価上昇も限定的だったため、金融引き締めに踏み切れない状況が続いた。一方、アメリカではパンデミック後の急激な経済回復とインフレの高進により、2022年からFRB（米連邦準備制度理事会）が急ピッチで利上げを実施した。この結果、日米間で大きな金利差が生まれ、投資資金がより高い利回りを求めて投資資金は米ドルへと流れ、円は売られやすくなった。つまり、日本の低金利が続く一方、アメリカは高金利になったため、相対的に円の価値が下がったという構図である。

これらの要因が相まって、2022年以降、物価高騰が進み、特に食料品やエネルギーといった生活に不可欠な分野でその影響が顕著に表れている。ポストコロナにおける物価高騰は一過性ではなく長期化する傾向にあり、今後も注意が必要とされている。

③人手不足の深刻化

ポストコロナにおいて、中小企業が苦慮している大きな問題点として、人手不足がある。特に、2022年以降、コロナ禍で一時的に抑えられていた人材需要が高まり、各業界で深刻な労働力不足が表面化している。

日本では少子高齢化が加速しており、生産年齢人口（15～64歳）は1990年代後半から減少傾向にある。これにより、労働市場に供給される人材の絶対数が少なくなり、特に人材確保の体力に乏しい中小企業ほど影響を強く受ける環境下にある。大企業と比較して、中小企業は賃金や福利厚生、労働時間の柔軟性などの面で劣ることが多く、求職者が中小企業を敬遠する傾向があり、これが採用難を深刻化させている。上記の背景の中で、2020年から2021年にかけて、コロナの影響で一時的に業務縮小や人員整理を行った企業が多く存在した。しかし、2022年以降の急速な経済再開により、再び人材が必要となったものの、元の従業員が戻らなかったり、既に他業種へ転職していたりする例が多く、人手不足に拍車をかける結果となった。

特に、観光業・飲食業の人手不足は、急速な需要回復が主な背景にある。2020年以降、感染拡大による営業自粛や外国人観光客の減少により、多くの事業者が休業や人員削減を余儀なくされた。さらに、観光や飲食の現場は長時間労働や低賃金、休日の不定など働きにくい環境とされ、若者を中心に敬遠されがちである。また、外国人労働者もコロナ禍で入国が制限され、大きな戦力を失った。需要が急増した現在、こうした人材ギャップが埋まらず、慢性的な人手不足となっている。

また、製造業・建設業の人手不足は、コロナ禍による人材流出と長期的な構造的要因が重なっている。まず、感染拡大防止のための操業縮小や工事中断により、多くの現場で人員削減が行われ、退職した高齢労働者や技能者の多くが復帰しなかった。また、これらの業界は慢性的な高齢化と若手の採用難に直面している。重労働であるうえ、長時間労働や危険作業といった厳しい労働環境が、若者離れや敬遠の一因となっている。さらに、外国人技能実習生への依存度が高い中、コロナ禍での入国制限によって人手不足が一気に加速した。

中小企業が人材を確保するためには、長時間労働の是正や有休強化の取得促進といった労働環境の改善、ITツール（RPA・会計ソフト・チャットボット等）やロボット導入による省力化、女性・高齢者・障がい者等の多様な人材活用が求められている。

(2)兵庫県内中小企業の動向と特徴

兵庫県が令和7年（2025年）4月18日に公表した「経済・雇用情勢（令和7年3月現在）」をもとに、県内中小企業の動向と特徴を説明する。

①経済・雇用の全体概要

兵庫県の県内景気は、「一部に弱めの動きがみられるものの、緩やかに回復している」との見方が示されている。兵庫県 企業の業況判断DIは、コロナ禍以降のピーク圏内で推移しており、先行きについては慎重な見通しが示されている。兵庫県 需要面では個人消費が物価上昇の影響を受けつつも徐々に持ち直しており、輸出や生産は横ばい圏内で推移している。兵庫県の雇用・所得環境も緩やかな改善傾向にあり、倒産件数はおおむね横ばいという状況である。

②中小企業の景況見通し

中小企業を含む県内企業の景況通しとしては、現状維持から慎重な回復期待の範囲内にとどまると見られており、価格転嫁余地やコスト抑制力に乏しい業種では緩やかな改善にとどまる可能性がある。公表資料では「先行きは慎重な見方」と明示されており、景況回復を確信するまでには慎重な姿勢が多く企業の共通していると推察される。また、中小企業の多くは、原材料・燃料費高騰リスクを抱えつつ、需要変動や納期調整圧力に備える見通しを立てているケースが多いと考えられる。

③業種別・企業規模別の動き

製造業では、電気機械・器具や輸送用機械分野で堅調な受注を維持する企業もある一方、EV関連や部品・金型業では受注落ち込みリスクを抱えるところも報じられている。繊維・加工業のような輸入依存性の高い分野では、為替変動や国際競争の影響を大きく受ける構造がある。兵庫県 建設・住宅関連分野では、法制度改定や価格上昇反動の影響が指摘され、木材・建材加工業では需要変動への警戒感が強い。小売・サービス業では、地域消費力や商圈縮小リスクを抱え、来店数回復の不確実性を懸念する動きが目立つ。

④設備投資

県内の設備投資は全体として増加傾向にある。企業の多くが今後の生産能力や効率化を見据えて設備投資を拡大する計画を示しており、とくに製造業では機械更新や自動化設備の導入意欲が高まっている。一方で、業種や地域によって投資意欲にはばらつきが見られ、需要動向の不透明さやコスト上昇を背景に、慎重な姿勢をとる企業も存在する。全体としては、今後の経済回復を見据えた前向きな投資姿勢がうかがえる。

⑤資金繰り

県内企業の倒産件数は横ばいで推移していると報告され、資金繰りの悪化が一律には表面化していないという見方が示されている。ただし、中小企業にとっては原材料・物流費の上昇を運転資金で吸収せざるを得ない負荷が重く、支払いサイト変更や仕入条件見直しが迫られる企業が多いと想定される。コスト上昇対応の難しさが中小企業の悩みとして言及されている。また、事業再構築補助金や融資・保証制度など公的支援を活用して資金調達にあたる企業も一定数存在するとみられる。

⑥雇用・賃金の動向

雇用面では、県資料によれば雇用・所得環境は緩やかに改善しており、求人・求職需給の下支えが見られる状況とされている。中小企業では、技術・設計部門で応募がほとんどないという声もあり、人材確保難が実態として表れている。賃金・賃上げに関しては、令和7年4月時点で賃上げを実施した企業があるものの、人件費分の価格転嫁が容易でない業態では賃上げ余地に制限があるとの指摘がある。また、最低賃金改定の議論も進められており、中小企業にとっては人件費底上げ圧力が増す可能性がある。

帝国データバンクの「2025年度の賃金動向に関する近畿企業の意識調査」では、近畿圏の企業で約6割が2025年度の賃上げを予定しており、中小・小規模企業でも賃上げ意欲は高い傾向である。主な賃上げ理由は、①物価高騰に対応した従業員の生活支援、②ポストコロナにおける人材の定着率向上である。物価上昇による生活費増が大きな要因となっており、業績の伸びを待たずに対応せざるを得ない企業も多いと分析される。

兵庫県内の中小・小規模企業においては、雇用環境が安定・改善傾向にあり、賃金面では春闘による賃上げやベースアップが広がりつつある。背景には、物価高対応や人材確保の必要性があり、2～5%程度の賃上げが業種や規模を問わず進行中である。今後の注目点は、中小企業の賃上げ余力確保と生産性向上、そして地域間格差の是正である。政策と企業努力の両輪による持続的な雇用・所得の改善が期待される。

⑧まとめ

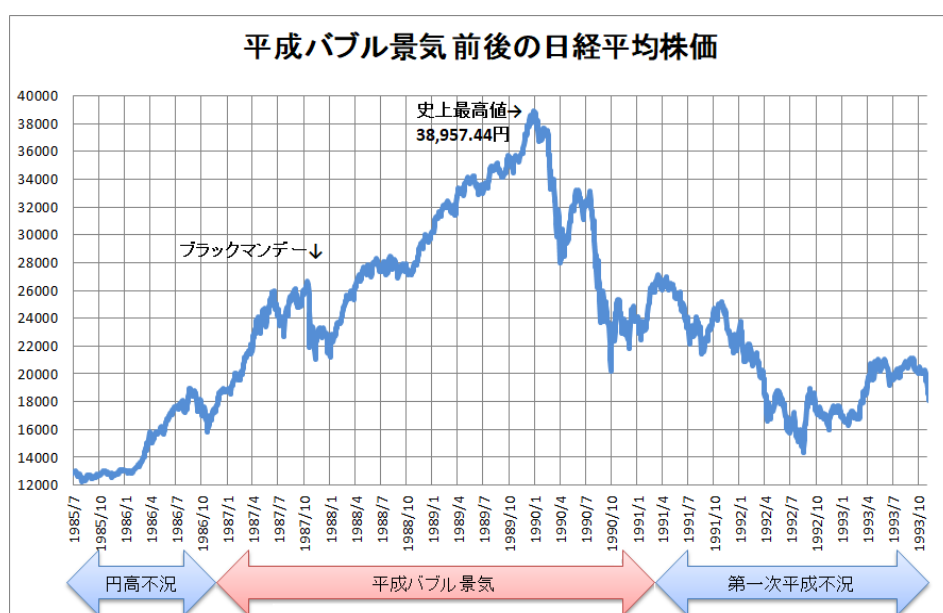
兵庫県内中小企業は短期的にはコスト高、金利上昇に苦しむ一方、設備投資・DX導入・補助金活用による中長期の収益・生産性向上に挑戦中である。雇用環境も安定しつつあり、春闘での賃上げ圧力も存在する。ただし、価格転嫁の遅れや消費の伸び悩み、資金繰りへの懸念など複合的課題に直面している。支援機関や民間金融機関との連携を通じ、これらの課題を「次の成長の契機」としてとらえることが、将来の成長につながるものと言える。

2. 金融機関における事業性評価の潮流

(1) 金融庁の方針と事業性評価への期待

① バブル崩壊と金融行政の転換

1980年代後半、日本経済の好景気を背景として、金融機関は不動産や株式に積極的に投資した。株価は高騰を続け、1989年12月には当時の最高値である3万8995円を記録した。しかし、加熱した投資を抑制するために、政府は不動産関連融資の総量規制を実施したことにより、不動産向けの融資は急激に縮小した。これにより、日本はバブル経済の崩壊に陥り、深刻な経済危機に陥った。地価と株価の急落により、多くの企業は帳簿上の資産が一気に目減りし、金融機関は巨額の不良債権を抱えることになった。この危機を受けて、金融行政のあり方そのものが問われるようになった。



図表 2-2：日経平均株価の推移

バブル期までの金融行政は、主に形式的な担保や保証に依存した融資姿勢が主流であり、企業の本業の収益性や将来性に関する深い理解や評価がなされていなかった。その結果、金融機関はリスクを過小評価し、不動産など資産の裏付けさえあれば容易に資金を貸し出していたものである。

バブル崩壊後、これまでの金融監督では危機に対応できないことが明らかとなり、1998年に金融監督庁（後の金融庁）が設立され、金融システムの健全性確保を目的とした包括的な監督体制が整備された。不良債権処理を進める一方で、金融機関に対しては健全な貸出姿勢の確立が求められ、担保や保証に依存しない企業評価の重要性が次第に高まっていくことになった。このバブル崩壊が転換期となり、後の「事業性評価」重視へとつながっていくこととなる。

②金融機関の貸し渋りと貸しはがし

バブル崩壊後、多くの金融機関は不動産向け融資が回収できない不良債権処理が大きな課題となった。金融機関は経営悪化に直面する中、政府からの公的資金の注入を受け入れるとともに、融資におけるリスク回避の姿勢が顕著になり、「貸し渋り」や「貸しはがし」と呼ばれる問題が顕在化した。貸し渋りとは、本来であれば融資が可能な企業に対しても、金融機関がリスクを過剰に恐れて新規融資や追加融資を控えることを指す。一方、貸しはがしとは、既存の融資を急遽回収する行為を意味し、企業の資金繰りを著しく悪化させる要因となった。これらの行為は、特に中小企業にとって深刻な問題となり、「黒字倒産」や「資金ショートによる事業停止」が相次いだ。企業側に明確な経営破綻リスクがなかったにもかかわらず、金融機関側の都合で資金が供給されなくなるという事態が発生し、日本経済全体の回復力にも悪影響を及ぼした。

金融庁はこのような行為が横行した背景として、「金融検査マニュアル」による画一的な格付けや、過度な自己資本比率重視があったと分析し、金融機関に対して貸出姿勢の見直しを促した。また、金融庁は金融機関が企業の本業支援に基づいた融資判断を行うよう、リレーションシップバンキングや事業性評価を重視する方向へと政策の舵を切っていった。

このような経緯から、企業の資金繰りを安定させるためには、金融機関と企業との信頼関係をベースにした「継続的かつ柔軟な金融支援」が不可欠であると認識されるようになった。

③リレーションシップバンキングの推進

2003年、金融庁は地域密着型金融の強化を目的とし、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を発表した。これは、地域の中小企業に対して、金融機関が長期的な関係を構築しながら継続的な支援を行うことを推奨する政策である。

従来の日本の金融機関は、担保や保証の有無を重視する定型的な融資が主流であったが、リレーションシップバンキングでは「企業との対話」「事業実態の理解」「経営者の資質の評価」など、非財務情報も含めた定性的な評価を重視する。このアプローチは、特に地域金融機関にとって有効であった。地元根ざしたネットワークを持つ地方銀行や信用金庫などは、企業との近接性を活かし、日常的なコミュニケーションを通じて企業の強みや課題を把握することが可能である。また、経営改善計画や事業再生の支援にも積極的に関わることが求められるようになった。

さらに、リレーションシップバンキングは、単なる資金提供にとどまらず、「経営支援型金融」の実践にもつながる。たとえば、経営コンサルティング機能を持つ部署の設置や、外部専門家

との連携による支援体制の強化など、企業の持続的な発展を支える体制づくりが重要視されている。このように、金融機関は単なる貸し手から「伴走者」へとその役割を変えることが期待され、事業性評価の実践が求められる下地が整えられていった。

④金融検査マニュアルの廃止

「金融検査マニュアル」は1999年に策定され、主に金融機関の健全性確保と不良債権の早期処理を目的に運用されてきた。融資先の格付けを財務指標や担保・保証の有無を基準に評価する形式的かつ画一的な内容であり、当時の金融危機対応には一定の成果を挙げたと評価された。しかし、このマニュアルが固定化するにつれ、金融機関の融資姿勢は保守化し、融資の判断基準が「定量情報重視」「短期的視点」「担保偏重」に陥るなど、企業の実態を無視した融資慣行が蔓延する副作用が指摘されるようになった。

このような背景のもと、金融庁は2019年にマニュアルの正式廃止を発表し、新たな監督方針として「対話型監督」への転換を打ち出した。これにより、現場主義・実態把握を重視し、金融機関が自律的に融資判断を行うことが推奨されるようになった。また、金融庁は従来の検査では見逃されがちだった「企業の成長ポテンシャル」や「経営改善への努力」を評価する観点の導入を求め、金融機関に対しても評価軸の多元化と柔軟な判断力の向上を促している。

この改革は、事業性評価に基づく融資判断を後押しする大きな契機となり、金融機関と企業の間で新しい信頼関係の構築が進むことが期待されている。

⑤金融機関における事業性評価の強化

事業性評価とは、企業の財務情報だけに依存せず、「ビジネスモデル」「経営者の能力」「市場環境」「将来性」などを多面的に評価し、融資判断や支援方針に活かす取り組みである。元金融庁地域金融企画室長であった日下智晴氏は、企業診断ニュース2019年8月号で、事業性評価を以下の通り定義している。

【事業性評価とは】

金融機関の金融仲介機能において情報生産を行っているが、その品質の決め手となるものを「事業性評価」と呼んでいる。知的資産経営報告書や経営デザインシート等の作成により、担保・保証人に依存しない事業性評価に基づき融資を推進するとともに、広義では金融機関のコンサルティング機能の強化を推進することを意味する。

金融庁はこの事業性評価を金融機関の基本姿勢として定着させるべく、近年さまざまな政策

を通じて強化を図っている。金融庁の一つの政策として、信用保証協会の機能強化がある。信用保証協会は、中小企業や小規模事業者の円滑な資金調達を支援することを目的に設立された公的機関であり、金融機関に対する保証業務が主な事業である。しかし、平成30年には、信用保証協会法が一部改正され、中小企業に対する経営支援業務について、信用保証協会の業務として法律上に明記された。地域金融機関と同様に、信用保証協会も経営支援を推進することが強く求められ、中小企業に対するコンサルティング機能を強化している。

兵庫県信用保証協会では、創業セミナーの開催による創業支援、機関誌の発行による事業承継支援、保証先の展示会の出展によるビジネスマッチング支援等実施している。さらに、中小企業診断士、公認会計士、税理士、社会保険労務士等の外部専門家を活用して、経営支援を強化している。さらに、兵庫県信用保証協会は兵庫県中小企業診断士協会と連携することにより、保証先への支援を強化している。

中小企業は一時的な赤字や資本不足を抱えることもあるが、製品やサービスに競争力があれば将来的な成長は見込める。金融機関がこうした可能性を理解し、経営支援と融資の両輪で伴走することが期待されている。この取り組みにより、金融機関も融資先との関係性をより深く構築することができ、「伴走支援」「経営改善支援」「事業再構築支援」など、融資以外のサービス提供にもつながっている。また、事業性評価の取組は、資本金ローンや協調融資などの活用による資本調達にも結びついている。

金融庁は「金融仲介機能のベンチマーク」などを通じて、各金融機関の取り組み状況を見える化し、改善を促すとともに、業界全体の底上げを図っている。今後は、AIやデータ分析などデジタル技術の活用によって、より精緻でスピーディーな事業性評価の実践が期待されている。事業性評価の徹底は、単なる融資審査手法の刷新ではなく、「金融機関と企業の共存共栄」という、これからの地域経済の成長モデルに直結する重要な鍵となるものである。

(2) 事業性融資推進法の概要

① 事業性融資推進法の成立

金融機関による事業性融資への取組を促す施策の一つとして、企業価値担保権の創設等を内容とする「事業性融資の推進等に関する法律」（以下「事業性融資推進法」）が2024年6月に成立した。今後は、当該法制を円滑に施行することはもちろんのこと、同法の成立を契機とし、金融機関が企業価値担保権の活用も1つの選択肢として、事業性融資を自らの収益基盤の強化に確実につなげることが重要となる。こうした事業性融資のさらなる進展に向け、2024年7月、金融庁の関連する部局を横断する「事業性融資推進プロジェクト・チーム（以下「事業性融資推進PT」）」を発足させた。

この法律は、金融機関が企業の本業に着目し、財務内容だけではなく、ビジネスモデル、経営者の能力、市場環境などを総合的に評価して融資を行う「事業性融資」の推進である。特に中小企業においては、財務的に一時的な赤字や債務超過であっても、本業の競争力や成長可能性が認められる企業は多数存在する。そうした企業への資金供給を円滑にするため、金融機関の貸出判断に柔軟性を持たせることを目的とした法制度の成立となった。

② 企業価値担保権

「企業価値担保権」は、従来の不動産や保証人といった目に見える資産ではなく、企業が生み出す将来のキャッシュフローや無形資産（例えば顧客基盤、ノウハウ、ブランド、取引関係など）に着目して融資を行うための新たな担保制度である。企業価値担保権は、企業の総合的な価値に基づいて担保設定が可能となる仕組みで、知的財産権や売掛債権、業務運営の一体性といった「経済的事業価値」を包括的に評価対象とする点に特徴がある。

「企業価値担保権」の具体的な内容については、2024年7月、金融庁の関連する部局を横断する「事業性融資推進プロジェクト・チーム」が発足し、事業性融資推進法に関する政府令等の整備や企業価値担保権の制度趣旨等に関する周知・広報等に取り組むとともに、企業価値担保権の活用が想定される融資事例、融資事例に応じた与信審査・期中管理のあり方、担保権を活用した融資における引当の考え方等の実務上の課題について関係する業界団体も交え議論を行い、2026年春頃の制度の施行を目指し、環境整備を進めている。

この制度の導入により、無担保・無保証では融資が難しかったスタートアップ企業やサービス業など、資産を持たないが高い成長可能性を有する企業に対する資金供給が促進されると期待されている。さらに、金融機関側も企業の長期的なパートナーとして、より深く企業理解を進める必要が生まれ、結果として「伴走支援型金融」の定着につながることが見込まれている。

③企業価値担保権付き融資の前提要件

企業価値担保権付き融資を実行するには、「企業価値担保権信託契約」の締結が前提となっており、その締結には金融機関等による「伴走支援」を通じて、以下の6つの要件や情報を揃える必要がある。

1. **非財務情報の把握**：財務情報だけでなく、事業の強みや課題といった非財務情報を深掘りする「探求的対話」を行う。
2. **情報開示と経営の透明性を確保できる関係性強化**：積極的な情報開示を促し、法人と個人の資産・経理が明確に分離された、透明性の高い経営体制の構築を支援する。
3. **事業の強み（無形資産）の抽出**：事業者自身も気づいていないノウハウ、顧客基盤、ブランド価値といった「無形資産」について対話を通じて共に抽出し、言語化・可視化する。
4. **事業計画書（特に将来キャッシュフロー）の策定支援**：その無形資産が、どのように将来のキャッシュフローに結びつくのか、実現可能性の高い事業計画の策定を支援する。
5. **事業の強みを裏付ける資料の整理**：可視化した無形資産の価値を客観的に証明する資料（特許証、主要顧客との契約書、メディア掲載実績等）の整備を促す。
6. **管理会計に基づく内部データ提示体制の構築**：管理会計の導入などを通じて、事業計画の進捗をタイムリーに把握できるモニタリング体制を構築する。

企業価値担保権付き融資を行うためには、上述の「事業性評価」が必要であり、事業性評価を行うためのツールを活用する必要があると言える。

3. 事業性評価ツールについて

これまでの議論で見たように、中小企業を取り巻く経営環境の変化と金融機関における評価手法の潮流は、事業性評価の重要性を一層高めている。この大きな流れの中で、評価を具体的に推進するツールの役割が、これまで以上に注目されている。そこで本節では、代表的な4つのツール（「技術・経営力評価書」「ローカルベンチマーク」「経営デザインシート」「知的資産経営報告書」）を取り上げ、それぞれの特徴と有効な活用法を考察することとする。

(1) 技術・経営力評価書

① 制度の概要

中小企業技術・経営力評価制度は、2005年6月に兵庫県で「ひょうご中小企業技術・経営力評価制度」として開始されたのを皮切りに、現在は広島県、福岡県、大阪府でも同様の枠組みで運営されている制度である。評価機関は兵庫県、広島県、福岡県では公的支援機関であり、大阪府については金融機関が評価機関となって実施している。

本制度は、現在の経営から将来性までを総合的に評価するものであり、単に実績を測定するだ

けでなく、今後の成長可能性を明らかにする「事業性評価ツール」としての性格を有している。

② 特徴・構成

本制度の最大の特徴は、評価項目を五段階の評点によって可視化し、企業の技術力・市場性・実現性・経営力を総合的に把握できる点にある。評価は次の4領域で構成され、合計10項目について定量・定性の両面から行われる。

(1) 製(商)品・サービス	①新規性・独創性、②優位性とその維持継続力
(2) 市場性・将来性	①市場規模・成長性、②競合関係
(3) 実現性・収益性	①販売方法・販売価格、②生産・サービス体制、③売上高・利益計画、④資金計画・資金調達力
(4) 経営力	①事業遂行能力、②人材・組織体制

図表 2-3：中小企業技術・経営力評価制度における評価の視点（4領域10項目）

各項目の得点はレーダーチャートで可視化され、企業の状態を直感的に把握できる。また、全項目の合計によって算出される総合点は、評価全体における「バランス指標」として機能し、個別評価の過不足を補正する仕組みとなっている。

この定量的枠組みは、評価者自身の主観的な傾向を抑制する「リミッター（制約装置）」としても重要であり、評価の妥当性と整合性を担保する役割を果たしている。たとえば、業績が良好であるにもかかわらず点数が過小である場合や、逆に過大評価になっている場合に、総合点との整合を確認することで、評価の客観性を再検証できる。

このように、点数化による見える化と総合点による調整機能の併用により、制度全体として高い透明性と再現性が確保されている。

③運用プロセス

技術・経営力評価書の作成は、企業外部の第三者専門家によって行われる。専門家は、経営者へのヒアリングや現場観察を通じて得た定性的情報を、財務諸表や社内管理資料といった定量情報と突き合わせながら整理・分析する。

本制度のもう一つの特徴は、フォーマットや定型文に縛られない「自由記載方式」である。チェックリスト形式では拾いにくい、企業独自の文化・技術・人材育成方針・経営者の理念といった「数値化しづらい力」を丁寧に掘り下げることができる。

この自由記載部分において、専門家は単なる感想や印象を述べるのではなく、観察や経験に基づく「整理された主観」を合理的な言葉に翻訳する。たとえば、「社員の士気が高い」という印象を「離職率の低下や技術力の蓄積につながっている」と具体的に説明することで、定性的要素を定量的文脈へと接続させることができる。

このように、技術経営力評価制度は「定量評価」と「定性評価」を結びつける翻訳の仕組みを内包しており、評価者の観察力と論理性が試される制度である。

④活用方法

本制度は、定量情報と定性情報の両面から企業を把握することで、金融機関・支援機関・企業経営者の間に共通の理解基盤を形成する効果がある。

金融機関にとっては、過去の財務データだけでは判断できない企業の成長可能性や技術的優位性を可視化することで、事業性評価に基づく融資判断の質を高めることができる。支援機関にとっては、企業の潜在力を把握することにより、補助金申請やマッチング支援など、よりの確な施策提案が可能となる。

また、企業経営者にとっても、専門家による外部視点から自社を多角的に分析されることで、自社の強みや課題を客観的に再確認できる。数値面だけでなく、現場の取り組みや組織文化がどのように成果へ結びついているかを明確にできる点が大きな効果である。

このように、制度の運用を通じて、評価が単なる採点作業ではなく、企業の「専門医による健康診断のツール」として機能することが期待される。

⑤まとめ

本制度は、②における定量的な評点構造と、③で示した定性的な自由記載構造を併せ持ち、両者の補完関係によって成り立っている。

点数化による合理的な枠組み（理性）と、専門家による観察・洞察を通じた表現（感性）が相互に作用し、評価の客観性と柔軟性を両立させている点に本質がある。

定量は冷静な分析をもたらし、定性は企業の熱意や文化を映し出す。技術経営力評価制度は、その双方を融合させることにより、単なる採点表でも、抽象的な随筆でもない、実践的で再現性の高い「経営の翻訳書」として位置づけられる。

数値が秩序を与え、言葉が生命を吹き込む——その調和こそが、「理性と感性の合一」として本制度の独自性を支えており、企業と支援者の双方にとって、真に納得性のある評価を実現する鍵となるツールである。

(2) ローカルベンチマーク

経済産業省によると、「ローカルベンチマーク（略称：ロカベン）とは、企業の経営状態の把握、いわゆる『企業の健康診断』を行うツールである。企業の経営者と金融機関・支援機関等がコミュニケーション（対話）を行いながら、ローカルベンチマーク・シートなどを使用し、企業経営の現状や課題を相互に理解することで、個別企業の経営改善や地域活性化を目指します。」とされ

ている。2016年3月に経済産業省から公表され、来年3月には公表から10年を迎えるツールとなる。

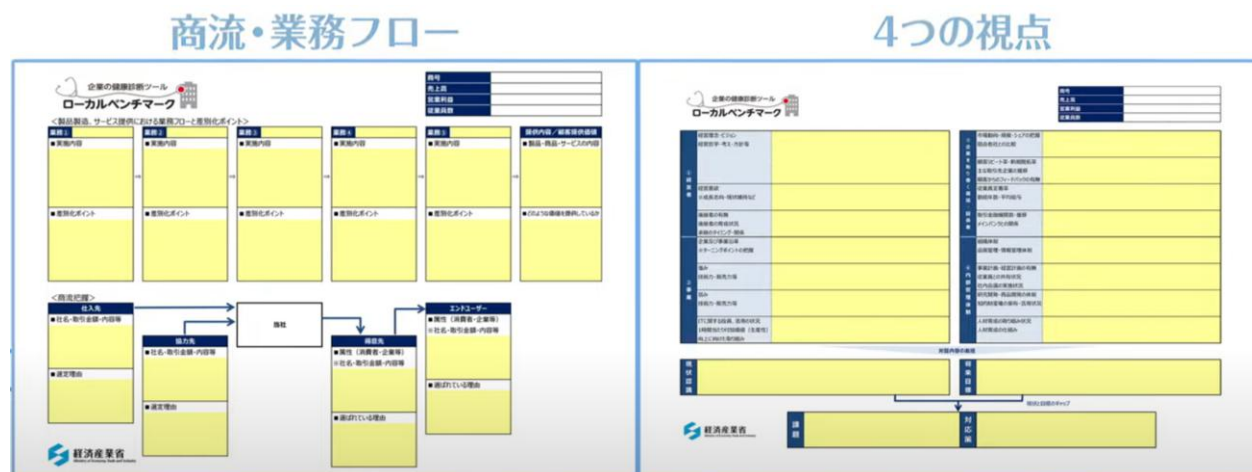
ここで「企業の健康診断」と称されるのは、単発の監査や評価ではなく、定期的な診断を通じて企業の強みや潜在的な問題を早期に発見し、予防的な対策を講じるための継続的な経営管理プロセスとして位置づけられていることに他ならない。

最大の特徴は、過去の実績を示す定量的な「財務情報」と、将来の可能性を探る定性的な「非財務情報」を統合的に分析する点にあり、決算書だけでは見えない企業の真の価値を可視化することにある。これまでの金融機関における融資判断は、過去の財務データや担保・保証に依存する傾向があったが、ロカベンは、企業の事業内容や成長性を正しく評価する「事業性評価」に基づく融資への転換を促すための戦略的ツールとして設計されているのである。

特に金融機関で利用する場合、非財務情報を分析するツールに関心があると思われるため、本項においては、この点を中心に記載する。

①ローカルベンチマーク（非財務分析）

非財務情報を分析するためのツールとして、「商流・業務フロー（非財務分析）」、「4つの視点（非財務分析）」というシートが用意されている。



図表 2-4：ローカルベンチマーク（非財務シート）（出典：経済産業省）

「商流・業務フロー（非財務分析）」のシートは、2つの分析視点から構成されている。上段は「業務フロー（非財務分析）」から分析するツールであり、下段に「商流（非財務分析）」から分析するツールが配置されている。さらに、もう一つのシートには、「4つの視点（非財務分析）」がある。これらの「業務フロー（非財務分析）」、「商流（非財務分析）」、「4つの視点（非財務分析）」のシートは、順番に一つずつ完成させるというものではなく、中小企業との対話内容に応じて、該当箇所に記載していくことになる。

1) 「業務フロー（非財務分析）」

事業プロセス（例：営業→設計→仕入れ→加工→組立→検査→出荷）を順番に追いながら、どの業務プロセスに特徴・強みがあるのか確認する。特徴のある業務プロセスについては、深く掘り下げてヒアリングすることで、なぜそのようなことができているのか、その理由を記載することになる。ここで重要な点は、単にプロセスを埋めていくのではなく、その背景にある「なぜ」を言語化することにある。

2) 「商流（非財務分析）」

商流のシートでは、自社を取り巻く関係者を整理するだけでなく、なぜ自社が顧客にとって必要なのか、なぜ当社は協力先を必要とするのか、といったそれぞれの関係先に対して「選ばれている理由」、「選んでいる理由」を検討することが必要になる。つまり、お互いにどこに価値があって「買い続けている」、「利用し続けている」のかを明確にすることである。これを理解することで、自社の取るべき行動が明確になってくる。

3) 「4つの視点（非財務分析）」

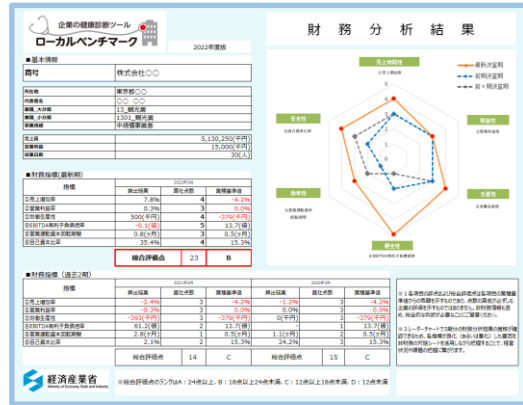
企業の経営実態を以下の4つの異なる視点から定性的に評価する。

それは、「①経営者、②事業、③企業を取り巻く環境・関係者、④内部管理体制」の視点である。すでに、「業務フロー（非財務分析）」、「商流（非財務分析）」のヒアリングにおいて埋まっている箇所も多いが、それら以外の非財務情報についてシートに記載していく。ここでもシートを埋めるのが目的ではないため、特徴のある点から優先的にヒアリングし、記載することとなる。これらが終われば、対話内容を総括して、自社の現状認識、将来目標を定めて、それらのギャップに対して、課題と対応策を検討する。

②ローカルベンチマーク（財務分析）

財務分析は、過去3期分の決算書データを入力することで、6つの主要な経営指標を自動的に算出する。企業の経営状態を「成長性」「収益性」「生産性」「健全性」「効率性」「安全性」という6つの側面から評価する。

財務分析シート



図表 2-5：ローカルベンチマーク（財務シート）（出典：経済産業省）

③ローカルベンチマークまとめ

ローカルベンチマークは、「財務情報」と「非財務情報」を統合的に分析し、決算書だけでは見えない企業の真の価値を可視化することに意義があった。

この標準化されたツールは、生産的な「対話」を行うためのものであり、企業の経営者、従業員、金融機関、そして支援機関といった多様なステークホルダーが、それぞれの立場で有効活用していけるものである。

(3) 経営デザインシート

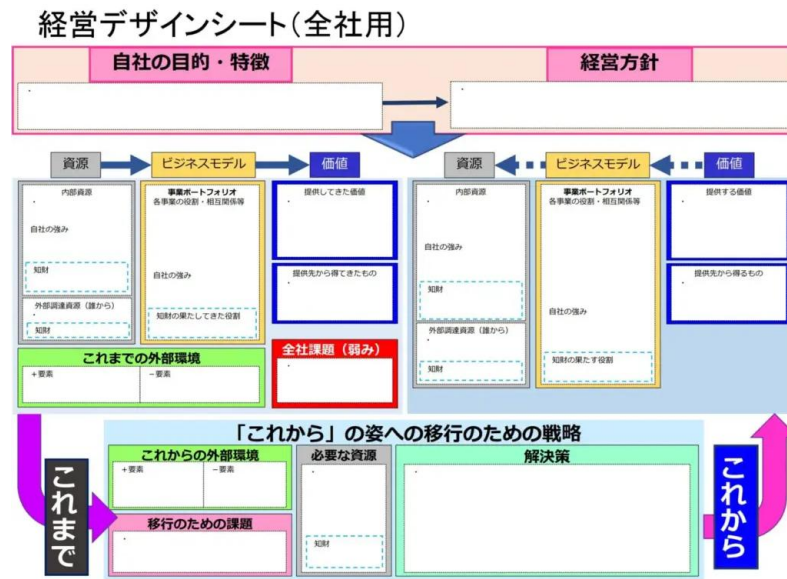
① 経営デザインシートの概要と位置づけ

経営デザインシートは、内閣府が公表し、経済産業省が作成を推奨する「将来を構想するための思考補助ツール（フレームワーク）」である。市場の変化が激しく、将来が見通しにくい現代において、企業が自社の現状と未来のビジョンを一枚のシートに体系的に整理し、持続的な成長に向けた羅針盤を得ることを目的としている。

本調査研究において、ローカルベンチマークが企業の現在地を描き出す「地図」であるのに対し、経営デザインシートは目指すべき目的地を示す「羅針盤」としての役割を担うものと位置づけられる。

一方、2024年6月に成立した「事業性融資推進法」や「企業価値担保権」の導入は、企業の将来キャッシュフロー創出能力や無形資産の評価の重要性を一層高めている。この新しい金融環境において、経営デザインシートは、企業の未来の価値創造メカニズムを言語化・可視化し、金融機関との本質的な対話を促進する強力なツールとなるポテンシャルを秘めているのである。

② 経営デザインシートの基本構造と特徴



図表 2-6：経営デザインシートの基本構造

経営デザインシートは、企業の価値創造の全体像を「これまで（過去・現在）」と「これから（未来）」の2つの時間軸で捉え、以下の4つの主要な要素で構成される。

- (A) **存在意義 (Purpose)**：企業の根幹となる理念やパーパス、「なぜ我々は存在するのか」を明確にする。全ての思考の起点となる土台である。
- (B) **これまで (Our Past & Present)**：過去から現在に至るまでの価値創造メカニズムを「資源」「ビジネスモデル」「提供価値」の3つの観点から整理し、企業の現在地と強みを客観的に把握する。
- (C) **これから (Our Future)**：(A)の存在意義に基づき、将来の「ありたい姿」を構想する。未来の「資源」「ビジネスモデル」「提供価値」を具体的に描き出す、シートの核心部分である。
- (D) **移行戦略 (Our Strategy)**：「これまで(B)」から「これから(C)」へと至るためのギャップを埋める具体的な行動計画を策定する。

この構造には、以下の5つの特徴がある。

1. **一枚での俯瞰性**：複雑な経営状況や将来構想を一枚に集約し、関係者間の共通認識を醸成しやすい。
2. **時間軸の意識**：「これまで」と「これから」を対比することで、未来への道筋を具体的に検討できる。
3. **「想い」の言語化**：数値では表現できない企業の理念やビジョンを盛り込むことができる。
4. **本質の明確化**：限られたスペースに情報を絞り込むことで、本質的な課題や目標が浮き彫りになる。

5. **3 要素の関係性の可視化：** 価値創造のメカニズムを構成する「資源」「ビジネスモデル」「価値」の連動性を視覚的に捉えることができる。

③ 核心となる思考法「バックキャスト」

経営デザインシートの価値を最大化する上で最も重要なのが「バックキャスト(未来逆算思考)」である。これは、過去の実績の延長線上で未来を予測する「フォアキャスト」とは対極にある。まず、10年後といった未来に「社会の中でどういう存在でありたいか」「顧客にどんな究極の価値を提供したいか」という理想のゴールを制約なしに描き、そこから逆算して「今すべきこと」を具体化するアプローチである。

この思考法を実践するため、経営デザインシートは「(A)存在意義 → (C)これから → (B)これまで → (D)移行戦略」という、あえて「これまで(B)」を後回しにする思考プロセスを推奨している。目的地(C)を先に定めることで、初めて現在地(B)の持つ本当の意味(未来への武器となる“宝物”や、乗り越えるべき“壁”)が明確になり、目的地と現在地の間のギャップを埋めるための具体的な戦略(D)を効果的に策定できるのである。

④ 金融実務における活用モデルと課題

本調査研究の結果を踏まえると、経営デザインシートは以下の場面で特に有効活用できると考えられる。

- **企業の成長フェーズに応じた活用：** 事業承継や第二創業といった大きな節目を迎える「成熟期・変革期」の企業に最適なツールである。高い負荷をかけてでも、後継者を中心に組織の未来(現在→未来)を構想し、事業モデルを再構築する必要がある場合に、その真価を発揮する。
- **他ツールとの組み合わせによる活用：** まずローカルベンチマークで企業の「過去→現在」を客観的に把握し、対話の土台を築いた後、経営デザインシートを用いて「現在→未来」の具体的な事業構想へと繋げる「モデルA：王道コース」は、企業の成長ストーリーを一気通貫で支援する論理的で強力な組み合わせである。

一方で、前述の通り、現場での活用度は低いのが現状である。金融機関がこのツールを有効活用するには、単にシートの作成を求めるのではなく、バックキャスト思考の重要性を企業と共有し、未来構想のプロセスそのものを支援する「伴走者」としての視点が不可欠である。

⑤ 経営デザインシートまとめ

経営デザインシートは、単なる書式ではなく、企業の未来を創造するための「対話」と「思考」を促すための羅針盤である。現状では金融機関における活用は限定的であるが、事業性評価が企

業の将来性や無形資産の評価へとシフトしていく中で、その重要性は増していくと考えられる。金融機関がこのツールを「企業の未来を共に描くための設計図」として活用し、バックキャスト思考に基づく対話を通じて企業の主体性を引き出すことができれば、それは企業の行動変容を促し、将来キャッシュフローの蓋然性を示す最良のエビデンスとなり得るだろう。ローカルベンチマークという「地図」と組み合わせ、企業の航海を導く「羅針盤」として、今後の戦略的な活用が期待されるツールである。

(4) 知的資産経営報告書

① 知的資産経営報告書の位置づけ

知的資産経営報告書は、企業が保有する「財務諸表には現れない強み」を体系的に整理し、外部に示すための報告書である。特に中小企業においては、経営者の経験・人脈・技術・組織文化・顧客との信頼関係といった無形の経営資源が事業の継続性を支えている。

本報告書は、これらの知的資産を可視化することで、金融機関や取引先に対して将来の成長可能性を説明する根拠を提供し、単なる財務情報に依存しない事業性評価の補完資料として機能する。

② 知的資産経営報告書の目的と意義

知的資産経営報告書の目的は、企業の強みを知的資産として言語化し、知的資産が価値を創造するつながり、価値創造プロセスをストーリーとして可視化することにある。企業が「どのような知的資産を活用して」「どのように顧客価値を生み出し」「将来どの方向へ成長していくのか」を、経営者・従業員・金融機関・地域社会といった社内・社外のステークホルダーに共有する。

この過程を通じて、企業内部では強みの再認識と人材の意識統一が促され、外部に対しては信用力と透明性が高まる。金融機関においては、定量情報では捉えにくい経営の質や成長ポテンシャルを把握する上で、有効な評価資料となる。



図表 2-7 : 「見える資産」と「見えない資産（知的資産）」の概念図

③ 知的資産経営報告書の構成と作成プロセス

知的資産経営報告書は、一般的に次のような構成で作成される。

- ・ 経営理念・ビジョンの明示：企業の存在意義と方向性を明確にする。
- ・ 主要な知的資産の整理：人的資産、組織資産、関係資産などを具体的に列挙し、強みとして位置づける。
- ・ 価値創造ストーリー：強みの源泉となる知的資産を活用し、どのように顧客や社会へ価値を提供するかを描く。
- ・ 将来戦略・課題への対応：環境変化への対応方針や持続的成長に向けた方策を示す。

作成プロセスは、経営者へのヒアリング、従業員ワークショップ、外部専門家によるファシリテーションなどを通じて実施される。特に「価値創造ストーリー」の策定は、報告書全体の骨格となるため、現場の意見や顧客の声を踏まえて構築することが求められる。

④ 知的資産経営報告書の活用効果

報告書の作成・開示によって得られる効果は、組織に対する内部効果と外部効果の二面に整理できる。

<内部効果>

- ・経営理念やビジョンの共有を通じて、社員の意識統一が進む。
- ・属人的なノウハウを文書化し、事業承継や人材育成に活かせる。
- ・強みの明確化により、経営課題や新たな事業機会の発見につながる。

<外部効果>

- ・金融機関に対して、事業の将来性を定性的に説明できる。
- ・取引先・協力会社に対して、信頼性と一貫性のある経営姿勢を示す。
- ・自治体や支援機関における補助金・認定申請時の説得力を高める。

特に、事業性評価との親和性が高く、財務情報だけでは測りきれない企業の「経営の質」を補完するツールとして活用できる。

知的資産経営報告書を作成する過程では、日々の業務や取組みがどのようにお客様の価値につながっているのかを整理・共有することになる。その結果、社員一人ひとりが自社の強みや価値に気づき、仕事への意義を再認識するようになる。こうした理解の深化が、組織全体の活力を高め、自信をもって日々の活動に取り組む姿勢へとつながっていく。



図表 2-8：知的資産経営がもたらす社員の意識変革プロセス

⑤ 今後の展望

知的資産経営報告書は、報告書作成の過程で経営そのものを再認識し、再構築するための対話ツールとしての価値を持つ。

近年では、人的資本経営やサステナビリティ報告、統合報告書との連携も進み、知的資産経営の枠組みはより広がりを見せている。今後は、データ分析やAIの活用による知的資産の定量化、クラウド型ツールによる作成支援などが期待される。

事業性評価の実効性を高める上でも、知的資産経営報告書は「企業の未来を語る」ための中核

的ツールとして、今後さらに重要性を増すだろう。

4. 代表的な事業性評価 4 ツールの特徴における違いと共通点

(1) 事業性評価 4 ツールの違い

これまで見てきた 4 つのツールは、それぞれ異なる目的と特性を持っている。本節では、これを一覧で比較し、後続の章で詳述する戦略的なツール活用のための基礎的理解を深める。

特徴	技術・経営力評価書	ローカルベンチマーク	経営デザインシート	知的資産経営報告書
主たる目的と効果	外部機関への提出・現状の客観的評価	金融機関等との対話促進・現状把握	将来構想の具体化・ビジョン策定	無形資産の可視化・組織の価値観共有
分析の時間軸	過去 → 現在	過去 → 現在	現在 → 未来	過去 → 現在 → 未来
分析の視点	専門家による第三者評価	財務・非財務の統合的分析	未来からのバックキャスト思考	企業の強み・無形資産の深掘り
作成負荷 (時間・労力)	低～中	中	中～高	高
活用の動機	受動的 (外部要請)	受動的 (対話ツール)	主体的 (未来創造)	主体的 (理念共有・承継)

図表 2-9 : 「現状把握」と「未来構想」: 事業性評価 4 ツールの特性比較

① 違い 1 : 分析の時間軸 (「現状把握」か「未来構想」か)

分析の焦点となる時間軸は、ツール選定における第一の分岐点である。「技術・経営力評価書」と「ローカルベンチマーク」は、主に企業の「過去から現在」を客観的に分析し、現状を把握するための「健康診断書」や「地図」としての役割が強い。一方、「経営デザインシート」と「知的資産経営報告書」は、企業の「現在から未来」を描き出すためのツールであり、未来のありたい姿

から逆算して戦略を構想する「羅針盤」や、企業の価値観を未来へ繋ぐ「設計図」と言える。

②違い2：活用の動機（「受動的」か「主体的」か）

次に、ツール活用のきっかけとなる動機も大きく異なる。「技術・経営力評価書」や「ローカルベンチマーク」は、金融機関からの要請や補助金申請など、外部との関係性の中で活用が始まる「受動的」な側面が強い。これに対し、「経営デザインシート」や「知的資産経営報告書」は、事業承継や新事業開発といった、企業内部の「主体的」な変革への意志が起点となることが多い。

③違い3：作成負荷と期待される効果（「コスト」か「投資」か）

上記の2つの違いは、作成に必要な負荷（時間・労力）と、それによって期待される効果の性質にも関連する。受動的な動機で現状を把握するツールは、比較的低負荷で外部要請に応える「義務的コスト」としての性格を帯びやすい。一方で、主体的な動機で未来を構想するツールは、作成に高い負荷を要するものの、組織の根幹からの変革や新事業創出に繋がる「戦略的投資」としての価値を持つ。

これらの特性を理解せず、すべての企業に画一的なツールを適用することは、効果が薄いばかりか、現場の疲弊を招きかねない。企業の成長フェーズや直面する課題に応じて、これらのツールを単独で、あるいは組み合わせて戦略的に使い分ける視点こそが、事業性評価を真に企業の成長に繋げる鍵となる。

(2) 事業性評価4ツールの共通点

一方で、これらのツールには、そのアプローチの違いを超えた重要な共通点が存在する。

①共通点1：「非財務情報」や「無形資産」の可視化

いずれのツールも、従来の財務情報中心の評価から脱却し、企業の「事業そのもの」を多角的に理解しようとする姿勢が根底にある。決算書に現れない技術力、組織文化、顧客との関係性といった「非財務情報」や「無形資産」の価値を可視化しようと試みる点で、その目的は軌を一にしている。

②共通点2：関係者との「対話」を促進する機能

すべてのツールが、企業とステークホルダー（金融機関、支援機関など）との間の「対話の促進」を意図して設計されている。ツールは単なる評価シートではなく、共通の言語や視点を提供し、相互理解を深めるためのコミュニケーション媒体としての役割を担っている。

③共通点3：作成「プロセス」における「気づき」の提供

ツールの価値が、完成した「成果物」そのものだけでなく、作成に至る「プロセス」にも存在する。ツール作成の過程で、経営者や従業員が自社の強みや課題を再認識し、内省を深めること自体が、企業にとっての重要な「気づき」となり、主体的な経営改善への第一歩となる。

これらの共通点を踏まえると、どのツールを用いるかにかかわらず、その本質は「対話を通じた価値の共創」にあると言える。

5. まとめ：事業性評価を取り巻く中小企業と金融機関の現状

本章では、事業性評価を取り巻く中小企業と金融機関、双方の現状について概観した。

中小企業は、ポストコロナにおけるゼロゼロ融資の返済、物価高騰、人手不足という複合的な課題に直面し、厳しい経営環境下に置かれている。兵庫県内の中小企業も例外ではなく、コスト高に苦しみながらも、DXや設備投資によって活路を見出そうと挑戦している。

一方、金融機関は、バブル崩壊後の金融行政の転換を受け、従来の担保・保証に依存した融資から、企業の事業内容や将来性を評価する「事業性評価」へと大きく舵を切ってきた。リレーションシップバンキングの推進や金融検査マニュアルの廃止を経て、金融機関は企業の「伴走者」としての役割を強めている。

そして、2024年に成立した「事業性融資推進法」と、その中核をなす「企業価値担保権」は、この流れを決定づけるものである。無形資産を含む事業全体の価値を担保とすることで、金融機関はより深く企業の事業性を評価する必要に迫られると同時に、成長可能性のある企業へ資金を供給する新たな道が拓かれた。

しかし、この新しい融資制度は、ローカルベンチマークの活用や事業計画の策定、モニタリング体制の構築といった複数の要件を前提としており、金融機関と企業双方に、これまで以上の対話と協働を求めている。次章以降では、この現状を踏まえ、兵庫県内における事業性評価の具体的な実態と課題を明らかにしていく。

第3章 兵庫県内における事業性評価に関する実態調査の概要

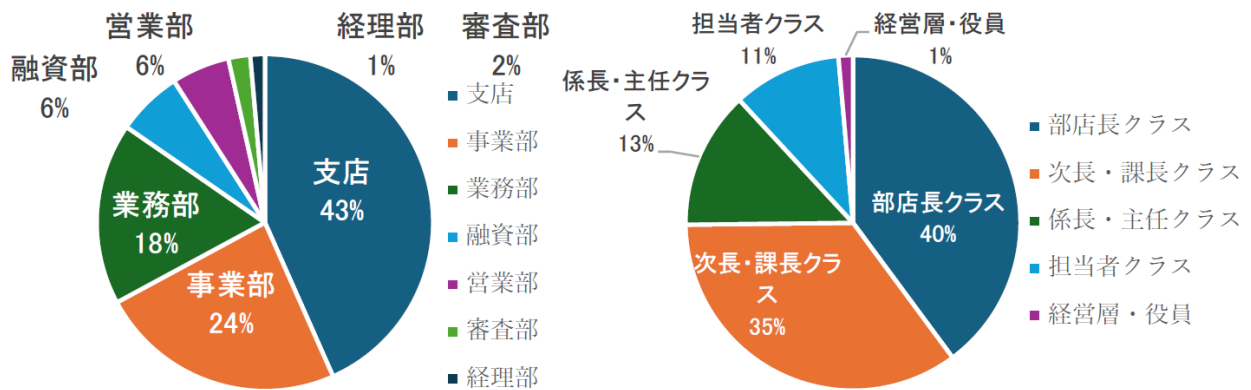
本章では、本調査研究の中核をなす3つの調査、すなわち「金融機関向けアンケート調査」「金融機関向けインタビュー調査」「中小企業診断士向けインタビュー調査」の結果を報告する。これらの調査から得られた一次情報は、兵庫県内における事業性評価のリアルな実態を多角的に浮き彫りにし、後続の分析と提言の土台となるものである。

1. 金融機関へのアンケート調査結果

県内金融機関 143 者を対象に実施したアンケート調査からは、事業性評価の目的、ツールの活用実態、そして推進を阻む構造的課題について定量的なデータに基づいた重要な示唆が得られた。

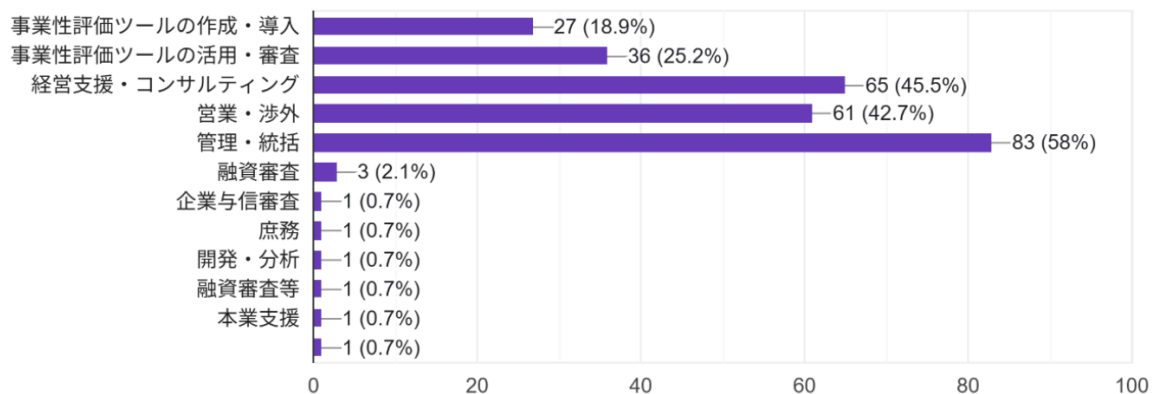
(1) 回答者の属性：現場の中核を担う「一人三役」の実態

本調査の回答者は、その多くが顧客と対峙する最前線で活動している。「支店」勤務者が 43%を占め、役職は「部店長クラス」(40%) と「次長・課長クラス」(35%) が中核を担っている。



図表 3-1：回答者の所属部署と役職クラス

彼らの業務内容は「管理・統括」(58%)、「経営支援・コンサルティング」(45.5%)、「営業・渉外」(42.7%) と多岐にわたる項目にチェックが入っており、これらを兼任している実態がうかがえる。この「一人三役」とも言える構造的な業務過多が、後述する様々な課題の根源となっている。



図表 3-2：回答者の業務内容（複数回答）

(2) 事業性評価の目的：与信判断から「顧客理解」へのパラダイムシフト

事業性評価の活用目的を尋ねたところ、「顧客企業の事業内容の深い理解」が他の項目を圧倒的に引き離し、最重要視されていることが明らかになった。加重スコア分析では、2位の「融資以外の経営支援のきっかけづくり」、3位の「与信判断の精度向上」に2倍以上の差をつけており、評価の主目的がリスク管理という「守り」から、関係性深化と経営支援という「攻め」の領域へと明確に移行していることが示された。

(加重スコア算出：1位=3点，2位=2点，3位=1点)

活用目的	第1位	第2位	第3位	加重スコア	順位
顧客企業の事業内容の深い理解	65.7%	21.7%	9.8%	250.3	1
融資以外の経営支援のきっかけづくり	11.2%	27.3%	23.8%	112.0	2
与信判断の精度向上	12.6%	23.8%	25.9%	111.3	3
経営者との対話ツールとして	9.8%	17.5%	25.2%	89.6	4
非財務情報の定量化	0.0%	7.7%	11.2%	26.6	5
審査事務の効率化・標準化	0.7%	2.1%	2.8%	9.1	6

図表 3-3：事業性評価ツール活用目的の優先順位分析

また、融資判断時に重視する非財務情報としては「経営者の資質・経営能力」が49%と半数近くを占めており、事業成功の鍵を握る「人的要素」を体系的に評価しようとする金融機関の姿勢が伺える。

(3) 事業性評価ツールの活用実態：「標準」と「独自」の併用と「知行のギャップ」

国が主導する標準ツールと、各金融機関が独自に開発したツールが併用されているのが現状である。一方で各ツールの知識レベルと活用度には大きなばらつきが見られる。

ツール名	知識レベル（「概要」以上）	活用度（「時々」以上）
ローカルベンチマーク	90.9%	65.7%
技術・経営力評価書	65.7%	44.8%
知的資産経営報告書	39.2%	10.5%

経営デザインシート	36.4%	9.8%
-----------	-------	------

図表 3-4：主要事業性評価ツールの知識レベルと活用度

- ローカルベンチマークは知識レベル（「内容まで理解」+「概要は知っている」）が**90.9%**、活用度（「頻繁に」+「時々」）も**65.7%**と最も浸透している。しかし、実務上の課題として「地域（業界）特性を考慮した評価が難しい」（39.9%）という声が多く、標準化されたがゆえの限界も示されている。

- 「経営デザインシート」や「知的資産経営報告書」といった未来志向のツールは、知識レベル・活用度ともに低迷しており、現場の日常業務に根付いていない「知行のギャップ」が浮き彫りとなっている。

その一方で、回答者の半数以上（57.4%）が**自行独自ツール**（企業概況表、債務者台帳など）を「頻繁に活用している」と回答しており、これは標準ツールが現場のニーズを完全に満たしていないことの裏返しと言える。

(4) 導入と推進を阻む構造的障壁

事業性評価の実質的な活用を妨げている要因は、ツールそのものの機能よりも、金融機関が抱える構造的な課題に根差している。

① 最大の障壁は「時間」の不足

ツール導入の最大の障壁として挙げられたのは「ツールの作成に時間がかかる」（加重スコア 181.3）であり、2位以下を大きく引き離している。この問題の根源には、前述の「一人三役」という業務過多がある。深い分析を求めるツールの設計思想と、スピードを優先せざるを得ない現場の実態との間に深刻な乖離が存在する。

（加重スコア算出：1位=3点，2位=2点，3位=1点）

導入障壁	第1位	第2位	第3位	加重スコア	順位
ツールの作成に時間がかかる	44.8%	16.8%	13.3%	181.3	1
行内での評価基準の統一が難しい	14.7%	19.6%	20.3%	103.6	2
必要な情報を企業から入手するのが難しい	9.1%	14.7%	15.4%	72.1	3

図表 3-5：事業性評価ツール導入障壁の優先順位分析

② 本部と現場の深刻なギャップ

回答者の **62.3%**が、本部の方針と現場の実態にギャップを感じている（「大きなギャップがある」22.4% + 「やや差異がある」40.6%）。その最大の理由は「本部が想定する以上に現場の作成負担が大きい」（50.6%）であり、本部が推進する理想と現場のリソース不足という現実との断絶が、事業性評価の形骸化を招くリスク要因となっている。

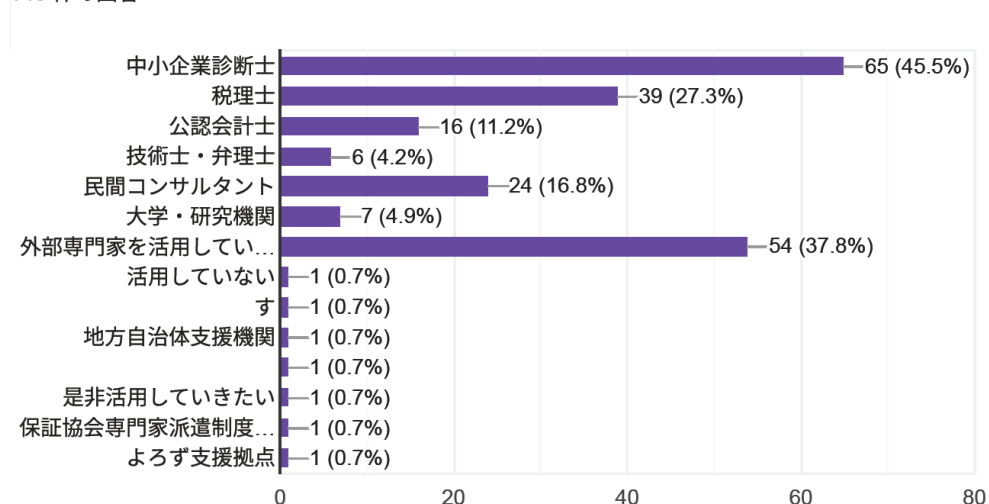
(5) 外部専門家への期待と今後の展望

① 中小企業診断士への高い評価と期待

外部専門家との連携について尋ねたところ、「**中小企業診断士**」が最も多く活用され（45.5%）、連携による効果も最も高い（55.4%）と評価されている。これは、金融機関が特定の専門知識だけでなく、企業全体を俯瞰し、戦略的対話を行うためのパートナーを求めていることを示している。

事業性評価ツールを活用する際に外部専門家を活用していますか？（複数回答可）

143 件の回答



図表 3-6：連携している外部専門家（複数回答）

② 未来への投資対象は「ツール」ではなく「人」

今後、事業性評価で何を強化すべきかという問いに対し、現場の答えは「**行員の事業性評価能力の向上**」（83.2%）に集中した。これは、課題の核心がツールではなく、それを使いこなし、顧客と本質的な対話ができる「**人**」のスキルにあるという現場からの強いメッセージである。

2. 金融機関へのインタビュー調査結果

アンケート調査で明らかになった定量的な傾向の背景にある、より定性的で詳細な実態を把握するため、特性の異なる5つの金融機関（A行～E行）のキーパーソンに対しインタビュー調査を実施した。アンケート結果を裏付け、さらに深掘りする多くの重要な示唆が得られた。

(1) ツールの活用実態と現場の創意工夫

アンケートで「自行独自ツール」の活用率が高いことが示されたが、インタビューではその背景にある現場の現実と創意工夫が明らかになった。

- **A 行**では、本来は SWOT 分析を意識した 12 項目の「企業ヒアリングシート」があるものの、時間的制約から、事業性 10 項目を 5 段階評価する簡略版の「事業価値シート」を主に使用している。しかし、「担当者一人が 100 社以上を抱える」という現場の圧倒的な業務負荷の前に、その簡略版シートですら形骸化し、コメントが財務内容に偏りがちであるという実態が語られた。これは、アンケートで示された「時間の不足」という課題の深刻さを物語っている。
- **B 行**は、先進的な取り組みとして知られる。ローカルベンチマークの作成を若手行員の「人材育成」に活用し、複数回の訪問を通じたヒアリングを義務付けている。これは、ツール活用が単なる評価ではなく、信頼関係構築と行員のスキルアップに繋がると認識している好例である。さらに「個別協議シート」を用いて仮説検証型の支援サイクルを回しており、「シート作成が目的ではない」と、その本質を明確に捉えている。
- **C 行**は、ローカルベンチマークを「義務ではなく、真に対話が必要な企業に用いるツール」と位置づけている。さらに独自の「課題把握シート」を併用し、担当者が仮説を立てて対話に臨むことで、本質的な課題解決を目指すという、非常に戦略的な活用を行っている。
- **E 行**は、大学と共同で ESG 要素を加えた独自の「ESG 版ロカベン」を開発・運用しており、外回り行員に半期 1 件以上の作成を義務付けている。標準ツールをベースとしながらも、時代の要請に合わせて主体的にカスタマイズする先進的な事例である。一方で、従来からの独自ツール「債務者台帳」は、行員による記載のばらつきが課題となっており、ツール導入だけでは解決しない運用の難しさも示された。

(2) 事業性評価に取り組めていない金融機関の実情

- **D 行**は、小規模事業者向け融資が中心で人材不足もあり、これまで事業性評価ツールを活用した経験がないという実態が語られた。しかし、本部としては強い問題意識を持っており、「まずはローカルベンチマークの活用と職員育成から着手したい」と、今回の調査を意識改革の契機と捉えている。これは、事業性評価の必要性を認識しつつも、リソース不足から一歩を踏み出せない金融機関の典型的な姿を示している。

(3) 新たな法制度（事業性融資推進法）への対応方針

2024 年 6 月に成立した事業性融資推進法と「企業価値担保権」について、各機関は共通して重要性を認識しつつも、具体的な運用には慎重な姿勢を示している。

- **C 行、E 行**ともに、当局から具体的なスキームやガイドラインが示されていない点を指摘。特に、企業価値（無形資産）の客観的な数値化や担保評価、差し押さえ等の実効性について懸

念を示しており、「上部団体からの具体的なガイドラインが待たれている」状況である。

- E行は、事業性評価が本質的に持つ「主観性」と「数値化の難しさ」という根源的な課題を指摘している。

(4) 中小企業診断士への期待と連携の課題

アンケートで示された中小企業診断士への高い評価について、インタビューではより具体的で踏み込んだ期待と課題が語られた。

- **求められる役割**：金融機関が陥りがちな「お金の話から入る」アプローチを脱し、**第三者の専門的視点**から事業の本質を深く理解すること（E行）、そして企業に寄り添い共に解決策を探る「伴走支援」の役割（C行）が強く期待されている。
- **行員の育成機会**として：専門家との同行訪問などを通じて、行員が事業を見る目を養う「学びの機会」となることへの期待も大きい（A行、E行）。
- **連携における課題**：一方で、中小企業診断士個々のスキルや経験のばらつきが課題として明確に認識されており、「中小企業診断士協会全体としてレベルアップを図ってほしい」という要望が挙がった。また、専門性だけでなく、柔軟な対応力や傾聴姿勢といった**コミュニケーション能力**が極めて重要視されている点（C行）も、後の提言に繋がる重要な指摘である。
- **報酬体系への言及**：一部の公的制度では報酬が低く、経験豊富なベテラン診断士が敬遠する可能性について金融機関側が問題意識を持っている（E行）という事実は、今後の連携強化策を考える上で重要な論点となる。

3. 中小企業診断士へのインタビュー調査結果

事業性評価の最前線に立つ中小企業診断士へのインタビューからは、各ツールの実務上の価値と限界、そして制度そのものが抱える構造的課題が、より鮮明に浮かび上がってきた。ここでは、提供された分析レポートを基に、知的資産経営報告書、ローカルベンチマーク、技術・経営力評価報告書の3つのツールの「共通点」と「相違点」を整理し、そこから導き出される本質的な課題を抽出する。

(1) 3ツールに共通する構造的課題

ツールごとの特性の違いはあれど、全てのインタビューから3つの深刻な共通課題が浮かび上がった。これらは後の章で分析する「3つの断絶」の重要な伏線となる。

① フォローアップの不在【実行支援の断絶】

最も深刻な課題として、3つのツールすべてにおいて、「作成して完了」「渡してさようなら」という実態が報告された。特にロカベンと技術・経営力評価では、作成後のモニタリングや実行支援の仕

組みが制度としてほぼ皆無である。診断という「点」の支援に留まり、企業変革という「線」の支援になっていない。

② 支援者のスキルへの強い依存（属人性）【ツールの断絶】

3 ツールともに、その成果が支援を担当する専門家（中小企業診断士）個人のスキル、熱意、倫理観に大きく左右される「属人性」の問題を抱えている。知的資産経営報告書は「職人ワザ」、技術・経営力評価は「志ある専門家の自己犠牲」、ローカルベンチマークは「人間力」に品質が依存すると指摘されており、支援プロセスが標準化・仕組み化されていない現状が明らかになった。

③ 経営成果との関連付けの難しさ【目的の断絶】

これらの取り組みが、最終的に企業の売上や利益といった具体的な経営成果にどう結びついたかを数字で示すのが難しい点も共通している。知的資産経営報告書では「儲けに繋がったか分かりにくい」と明確に指摘されており、他の 2 つもフォローアップがないため、業績改善との因果関係を検証することが困難な構造になっている。

(2) ツールの相違点：動機、プロセス、そして価値の源泉

共通の課題を抱えつつも、各ツールは「なぜ使われるのか」「どのように使われるのか」「何に価値があるのか」という点で明確な違いを見せた。

特性	知的資産経営報告書	ローカルベンチマーク	技術・経営力評価報告書
活用の動機	主体的（事業承継など）	受動的（外部要請）	受動的（外部要請）
プロセスの特徴	深い「対話」そのもの	「対話」のきっかけ	「対話」が限定的
価値の源泉	プロセス価値（気づき）	成果物（提出物）	成果物（提出物）
成果物の役割	教科書・アピール資料	外部への提出物	外部への提出物

図表 3-7：主要 3 ツールの特性比較

① 活用の動機：「主体的変革」か「受動的対応」か

これが最も根本的な違いである。知的資産経営報告書は、事業承継や理念共有といった企業の内部的な経営課題を解決するために、主体的に活用される。一方、ローカルベンチマークと技術・経営力評価は、金融機関からの要請や補助金申請が目的であり、企業にとっては受動的な「やらされ仕事」になっている点が対照的である。

② プロセスの特徴：「対話の深さ」

プロセスにおける企業との関わり方が大きく異なる。知的資産経営報告書は、専門家がファシリテートする深い「対話」そのものに価値があるとされている。対してローカルベンチマークは、金融機関との「対話ツール」として機能するが、プロセスは比較的簡易である。技術・経営力評価報告書は、評価自体は評価委員が決定するため、**企業との「対話」が限定的になりがち**であると指摘された。

③ 価値の源泉と成果物：「プロセス価値」か「提出物」か

知的資産経営報告書は、「つくる過程」で組織の一体感が醸成され、完成後も社内外で活用される価値の高い「教科書」「アピール資料」となる。しかし、他の2つはフォローアップがないため、成果物が単なる外部向けの「提出物」で終わってしまい、企業内部に価値が残りにくい構造となっている。

4. まとめ：3つの調査から浮かび上がった「断絶」の兆候

本章で報告した3つの調査は、それぞれ異なる角度から光を当てながらも、兵庫県内における事業性評価の現状について、驚くほど一貫した像を描き出した。

金融機関は、事業性評価の目的を「顧客の深い理解」へとシフトさせ、その未来に投資する意欲を持っている。しかし、その理想は「一人三役」に象徴される現場の圧倒的なリソース不足と、本部とのギャップによって阻まれている。

一方、事業性評価ツールは、その活用動機によって価値が大きく左右される。企業の主体的な変革意欲から用いられるツールが「プロセス」そのものに価値を見出すのに対し、外部要請による受動的な活用は、成果物が単なる「提出物」となり、企業の行動変革に繋がりにくい。

そして、これら全ての調査結果を貫くように、3つの根深い構造的課題が繰り返し浮かび上がってきた。それは、①「評価の実施」と「実行支援」の断絶、②「標準ツール」と「現場ニーズ」の断絶、そして③「書類作成」という行為と「行動変容」という目的の断絶である。

これらの課題は、単なる個別の問題ではない。事業性評価が本来持つポテンシャルを阻害し、関係者の努力を形骸化させかねない、より大きな構造的な「歪み」の兆候と言える。

では、この調査結果が示す「3つの断絶」の正体とは何か？そして、金融機関や専門家個々の努力だけでは乗り越えがたいこの構造を、地域全体としてどのように乗り越え、事業性評価を真に中小

企業の生産性向上へと繋げるべきなのか？次章では、この問いに答えるべく課題の構造化を試みる。

第4章 調査結果に基づく「現実」の分析と課題の構造化

本章では、前章で報告した3つの実態調査（金融機関向けアンケート、金融機関向けインタビュー、中小企業診断士向けインタビュー）の結果に基づき、兵庫県内における事業性評価の「現実」を深く分析し、その背後にある構造的な課題を明らかにする。調査から浮かび上がったのは、関係者の高い志とは裏腹に、事業性評価が本来のポテンシャルを発揮するのを妨げている「3つの断絶」と、その根源にある「3つのボトルネック」である。これらの課題を構造化することで、次章以降で提案する解決策の土台を築くことを目的とする。

1. 事業性評価プロセスに存在する3つの断絶（ギャップ）

(1) 【目的の断絶】「書類作成」と「行動変容」

事業性評価の現場では様々な事業性評価ツールが活用されている。これらは本来、企業と支援者の対話を通じて経営の本質を可視化し、気づきを促すことを目的として設計されたものである。しかし実際には、ツールの活用が「枠を埋めること」「書類を完成させること」や「形式的な提出」に重点を置く形で運用され、本来の目的である行動変容や学びの促進が置き去りにされてしまうケースが少なくない。

しかし、真の目的は書類を作ることではなく、作成のプロセスを通じて社内の意識を変え、経営者・社員が自らの強みや価値に気づくことにある。この気づきがあって初めて、社員の主体性や行動変容が生まれる。

こうした支援では、企業との対話を通じた本質的な理解や価値の共有は成立しようもない。結果として、支援ツールが「形式的な成果物を生む仕組み」として機能し、本来の目的である企業の気づきと変化の創出が実現されないまま終わってしまう。

① 目的の断絶の背景：ツール開発の目的からの逸脱

なぜこのような「目的の断絶」が生じるのか。それは、ツール開発の本来の目的からの逸脱にある。

事業性評価ツールは本来、企業と支援者の間に共通言語をつくり、対話を通じて価値を再発見することを意図して設計されている。しかし、現場では「評価」や「提出」といった形式的要件が強調されるあまり、プロセスそのものの学習的価値が軽視されている。この構造的なずれが、ツールの真価を損なう最大の要因となっている。

確かに、書類作成は支援の成果として一定の客観的なアウトプットを示すことができる。しか

し、それが真に企業に気づきをもたらしたかどうかは、書面だけでは判定できない。事業性評価ツールの本質は、書類という形ではなく、その過程における対話・内省・行動変容の中に存在する。したがって、支援者は「完成度」よりも「対話の質」に重きを置き、企業の内面に変化を起こすプロセスを意図的に設計することが求められる。

② ツールの真の目的と支援者の役割

全ての事業性評価ツールには、共通して真の目的が存在する。

それは、企業自身（非支援者）が気づきを得て、自ら行動する主体性を強化することにある。ツールはそのための「きっかけ」であり、支援者の役割は、企業の主体的な学びと変化を引き出す「対話で気づきを促す伴走者」として関わることである。

そのための解決策は、支援者自身がツール本来の目的を深く理解し、その根底にある考え方をツールの使い方そのものに反映させることである。単に手順を踏むのではなく、ツールの設計思想、「対話」「気づき」「主体的行動」の精神を支援のプロセスに体現することが重要である。

そのためには、開発者やツール利用者との継続的なコミュニケーションを通じて理解を深め、理論と実践を往復しながら体得していくことが欠かせない。支援者自身が学び続ける姿勢こそが、ツールを「評価の枠」から「気づきと行動変容の場」へと昇華させる鍵となる。

③ 対話を通じた価値の再認識（全ツール共通の本質）

すべての事業性評価ツールに共通して求められるのは、対話を通じた価値の再認識である。ツールは本来、企業と専門家が同じ視点で経営を見つめ直し、「何を（あるいはどのような技術を）強みとし、誰に、どのような価値を提供しているのか」を再確認するための媒体である。

対話の中で経営者や社員が自らの言葉で強みや課題を語り、それを共有することによって、組織全体に「気づきの循環」が生まれる。この過程こそが、事業性評価の根幹である。

特に中小企業では、経営者の想いや判断が企業文化や意思決定に大きく影響する。そのため、経営者と社員、支援者との対話の質が、企業の変化を左右する重要な要素となる。支援ツールの活用は、書類作成ではなく、この対話を引き出すための装置として位置づけられるべきである。

(2) 【ツールの断絶】「標準ツール」と「現場ニーズ」

事業性評価ツールとして、「技術・経営力評価書」、「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、「知的資産経営報告書」、「金融機関独自開発の事業性評価ツール」のいずれか、もしくは、

その中の複数のツールが使われていることが理解できた。本項においては、「標準ツール」の課題を思慮していくために、金融機関独自開発のものや、作成主体が専門家になるものは除くこととする。「技術・経営力評価書」については作成主体が専門家であり、「知的資産経営報告書」は作成主体が企業関係者ではあるが、専門家がそれをサポートするスタイルを取るため、そのスキル・力量によって出来ばえに差異が生じる。このため、「標準ツール」とは呼ばないこととし、この項においては思慮しない。「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」は、それぞれ経済産業省、内閣府から標準のワークシートが用意されており、使用方法についてのガイドブックや解説動画も用意されているため、「標準ツール」と呼ぶにふさわしいものである。

一方で、これら2つの「標準ツール」は金融機関の融資実務において真に求められる機能と乖離しているとの指摘は根強い。ここでは、これら2つの「標準ツール」と現場が本当に求める機能・情報に不一致が生じている原因を検討していく。

「ローカルベンチマーク」は、事業者と金融機関や支援機関との間の「対話（コミュニケーション）」を促進するものであり、非財務情報（原因）と財務情報（結果）を紐づけることで、表面的な数字だけでは見えない企業の事業性の理解、共有を深めることが期待されている。

「ローカルベンチマーク」が企業の現在地を描き出す「地図」であるのに対し、「経営デザインシート」は目指すべき目的地を示す「羅針盤」の役割を担う。

これら「標準ツール」による対話の促進、現状認識・理解、長期ビジョンの策定に向けた動きは、経営のあり方を認識する上で有効である。しかし、金融機関の与信部門が直面する、リスクを定量化し返済可能性を判断するという極めて実務的なニーズとは、必ずしも出発点から一致しているわけではない。

「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」での対話は、経営者が自社を深く理解し、将来を構想するための「コーチング」に似ている。これらは企業の長期的な経営にとって非常に価値あるものとなる。一方、金融機関が行う融資審査は、融資の可否を判断するためのものである。この点をふまえると金融機関にとっての事業性評価は、定性的な情報も参考にしつつ、最終的には客観的で検証可能なデータ、つまり、財務可能性やリスク分析が決定的な意味を持つということになる。「標準ツール」は経営の指針を提供するが、非財務情報（原因）と財務情報（結果）を明確に結びつけるものではなく、金融機関が求める客観的で検証可能なデータを生成するようには設計されていないのである。

このように、「標準ツール」における目的、機能と金融機関が最終的に求める融資のための客観的で検証可能なデータの生成には乖離がある。このため金融機関の職員が「標準ツール」をどの

ように使えばよいのか躊躇されているのではないだろうか。「ローカルベンチマーク」による現在の「地図」と、「経営デザインシート」による将来の「羅針盤」、これらを説得力のある根拠で繋いでいくことが課題となる。そのためにも、まずは「標準ツール」を使った事業者とのより深い対話が求められるのではないだろうか。

(3)【支援の断絶】「評価の実施」と「実行支援」

事業性評価ツール全体に共通している、「支援の断絶」について記載する。

ローカルベンチマーク（以下、ロカベン）や技術・経営力評価といった事業性評価の枠組みは、評価書やシートの作成を終着点として設計されており、その後のモニタリングや実行支援を制度的に担保する仕組みが存在しない。

形式上は「経営状態の可視化」「対話の深化」「事業計画の再構築」といった目的を掲げているが、実際には作成が完了した時点で支援プロセスが終了する運用となっている。その結果、評価を起点とするはずの経営改善や事業変革が実装に至らず、「作成時点」で支援が途切れ、「変革という線」へ接続されない構造が固定化している。

こうした断絶の存在については、支援者側・事業者側の双方が問題として認識している。金融機関や土業、支援機関等の関係者は、評価結果が「報告書」あるいは「提出物」としてのみ扱われ、その後の行動変容につながらないことに課題意識を持っている。事業者側もまた、評価を受けても実行段階での助言や伴走が得られず、結局は日常業務に埋没して改善策が棚上げになる実情を指摘している。つまり、当事者は断絶の存在を自覚しているにもかかわらず、現行制度上、それを埋めるプロセスや役割が制度的に位置付けられていない。

断絶が固定化する背景には、三つの構造的要因がある。

第一に、制度設計段階で「評価」までを業務範囲として定義しており、実行支援やフォローアップは想定されていない点である。評価を起点とした投資判断や改善支援に発展させる枠組みは整備されておらず、金融機関も土業も「結果責任」を負わない立場に置かれている。

第二に、モニタリングや伴走支援を担保する報酬体系・契約形態が存在せず、実装支援を業務として引き受けるインセンティブが欠落している点である。

第三に、成果検証や継続支援を前提としたデータ連携・支援プロトコルが整っておらず、評価後の進捗確認や改善提案が個人任せとなっている点である。

この断絶により、評価結果は単発的なチェックシートや行政提出用の書類として扱われやすく、本来想定されている持続的改善プロセスに変換されない。支援者との対話が継続せず、計画内容

が社内展開されないまま形骸化する例も少なくない。改善投資や組織改革につながる「次のアクション」に到達しない。結果として、経営力の底上げという本質的支援が実現されていない。

この断絶によって、評価ツール自体の効果検証や制度改善にもフィードバックされないという悪循環が生じている。各評価ツールをさらにブラッシュアップしていくための、「結果」に触れる機会が欠如している。評価者自体も自身の評価の正確さや有益さが発揮されたのかどうかを知ること、支援能力を向上させる必要がある。現状では、支援能力が本質的支援につながっているかどうか判断できず、結果的に「こなせば終わり」という、やりがいの無さにもつながってしまっている。

本来であれば、事業性評価は評価を起点とするプロセス支援として設計されるべきであり、モニタリング・投資判断・実行支援・成果検証を含む「線の支援」に接続されなければならない。評価後の役割分担や支援スキームの明確化が不可欠であり、金融機関、士業、支援機関、行政等が一体となって関与する伴走体制を前提としなければ、断絶は永続する。

支援者も事業者も課題を認識している現状は、むしろ構造転換の必要性を示唆していると言える。評価の「作成」と「活用」、支援の「入口」と「出口」を分断している制度構造そのものに踏み込まない限り、企業変革を支える仕組みにはつながらない。

2. ギャップを生む真のボトルネック構造

前項では事業性評価の「目的」「ツール」「支援」の三段階でギャップが生じていることを説明した。だが、これらは表面的な現象であり、その背後には、時間・人材・制度という三つの資源における構造的な制約が存在している。これらの制約は個別ではなく、互いに連動しながら、事業性評価の実践を難しくしている。本項では、金融機関の実情を踏まえつつ、リソース・スキル・システムの三側面から、そのボトルネック構造を整理する。

(1) リソースのボトルネック（時間の制約）

アンケート調査では、事業性評価ツール導入の障壁として「ツールの作成に時間がかかる」が最も多く挙げられ、加重スコア 181.3 と突出していた。この「時間の制約」は、単なる作業負担というよりも、金融機関の現場が担う多様な役割との両立の難しさを反映している。

実際、回答者の多くは「支店勤務」であり、「融資審査」（58%）、「営業・渉外」（42.7%）、「経営支援・コンサルティング」（45.5%）を兼務する構造にある。こうした状況下で、企業訪問や対話を重ねながら丁寧にツールを仕上げることは、現実的に困難な状況にあると考えられる。

金融機関インタビューでも、「1人で100社を超える企業を担当しており、詳細なヒアリング

や分析を行うのは容易でない」、「支援活動に取り組む意欲はあるが、営業目標との両立が難しい」、「本部方針を理解しながらも、現場の時間的制約が大きいといった声が聞かれた。こうした声は、努力不足を示すものではなく、むしろ限られた時間の中で誠実に顧客対応を重ねている現場の現実を物語っている。

一方で、ツールの設計思想自体が「丁寧な分析」を前提としていることも、時間的制約を生む一因となっている。例えば経営デザインシートなどは、経営者との対話を通じて深く掘り下げる設計になっており、理想的には複数回の面談や詳細なヒアリングが想定されている。しかし、現場がそれを理想形のまま再現するのは容易ではない。したがって、時間が限られる状況では「やり方を工夫する」ことが求められる。

具体的には、比較的短時間で網羅的に要点を把握できる公的・標準ツールを選定し、案件ごとに適切に使い分けることが効果的である。たとえば、初期段階ではローカルベンチマークで基本情報を整理し、課題整理には技術・経営力評価制度を活用するといった段階的アプローチが現実的である。これにより、限られた時間の中でも企業理解の深度を確保できる。

さらに、外部専門家や支援機関との連携も、時間的制約を補う重要な手段である。A 信用金庫が実践するように、中小企業診断士など外部の知見を取り入れ、課題整理や仮説検証を共同で行うことで、効率的かつ的確な企業理解につなげている。こうした連携により、担当者は「すべてを自ら背負う」形から脱し、限られた時間をより付加価値の高い対話や支援に充てることができる。

アンケート調査でも、事業性評価の最も重要な目的は「顧客企業の事業内容の深い理解」(88.8%)とされている。その目的を実現するには、時間を増やすよりも、時間の使い方と役割分担を最適化する発想が求められる。つまり、「丁寧な分析」を完全に削るのではなく、要点を押さえたツール活用と外部連携により、短時間でも企業の本質をつかむ。これこそが、時間の制約を前提としながらも、企業理解を深める最も現実的で前向きなアプローチである。限られた時間をどう活かすかという知恵の積み重ねが、事業性評価の成熟を支える新しい実務力となると考える。

(2) スキルのボトルネック (人の課題)

次に浮かび上がったのは、「人材力」に関するボトルネックである。アンケートでは、今後強化すべき点として「行員の事業性評価能力の向上」が 83.2%と圧倒的多数を占めた。これは、金融機関が「制度」や「ツール」以上に、行員一人ひとりのスキルアップを重視していることを示している。

特に、経営者との対話や非財務情報の把握など、従来の融資判断とは異なる能力が求められる点で、現場には新たな学習負荷が生じている。

複数のインタビューでも、スキル育成への前向きな姿勢が見られた。複数の金融機関から、「専門家と連携して経営課題に伴走する支援を重視している」、「専門家とのヒアリング同行が職員育成の貴重な機会になっている」との声があった。こうした現場の意識変化は、事業性評価を「融資のための判断」から「企業理解のための対話」へと位置づけ直す重要な動きである。

一方で、外部専門家側にも課題がある。ある金融機関は「中小企業診断士の間には経験やスキルの差があるため、協会全体としての平準化を望む」と述べており、専門家の側にも質の安定化が求められている。

実際、ツールの特性によっては、専門家間ですら成果物の品質にばらつきが生じやすい。たとえば技術・経営力評価書は記述自由度が高く、分析の深度や仮説設定の的確さは支援者の力量に大きく左右される。また、経営デザインシートや知的資産経営報告書のように抽象的・将来志向の要素を多く含むツールでは、経営者との対話力や整理力によって完成度が大きく変わる傾向がある。つまり、ツールの「自由度の高さ」は同時に「支援者の技量差を可視化する構造」を内包しているのである。

このことは、中小企業診断士のインタビュー分析にも表れており、「支援者の力量により成果物の質が大きく変わる」「ツールの価値を引き出すには事前準備と人間的信頼が不可欠」といった意見が共通していた。ツールの優劣ではなく、それをいかに「活かすか」という使い手の成熟度が結果を左右している。

スキルの課題解消については「人材育成」が望ましいものの、金融機関担当者の「時間の制約」と専門家ですら「力量のバラツキが生じる」という現状を鑑みれば、「育成」による早期の解決は現実的ではないと考える。

したがって、スキルの課題は「ツール特性と人のスキルの掛け合わせをどう設計的に補うか」という運用上での解決が望ましい。具体的には、①ツールごとに到達点や深度の目安を共有する、②金融機関・専門家が共通の観点でレビューしあう場を設ける、といった小さな工夫でも品質のばらつきは軽減できる。こうしたすり合わせの発想は、金融機関と専門家が協働する際の共通言語を生み、双方の成長機会にもつながるだろう。

また、ブレが生じにくい基本的なツールを金融機関側が中心となって活用し、そのうえで専門家がより深い分析や将来像の整理を別ツールで補完する方法も有効である。たとえば、ローカルベンチマークのように構造が標準化され、短時間で経営全体を俯瞰できるツールを金融機関が担

当し、その結果を踏まえて技術経営力評価制度や知的資産経営報告書などの「深掘りツール」を専門家が担うといった分担は、双方の強みを活かしながら一貫した支援を実現する現実的な手法である。こうした段階的な運用は、業務の効率化だけでなく、企業理解の精度を高めるうえでも効果的だと考えられる。

(3) システムのボトルネック（仕組みの課題）

第三のボトルネックは、事業性評価を取り巻く制度・運用面の課題である。現在、多くの支援スキームでは、ローカルベンチマークや技術・経営力評価書の「作成」をもって支援完了とみなす「作成・完了モデル」が採用されている。

このような制度設計では、評価活動の成果が「書類の提出」にとどまりやすく、その後の実行支援やフォローアップにまで十分踏み込めない構造となっている。専門家からも、「フォローアップが制度上の対象外で、せっかくの気づきが行動変容に結びつかない」との声が聞かれた。

金融機関からのヒアリングでも、「課題を整理しても、次にどのような支援を行うかの枠組みがない」、「改善提案を形にできず、結果的に報告書にとどまる」といった声が複数の機関から聞かれた。たとえばA信用金庫からは、「課題把握シートでアクションを明示しても、制度上の支援は限定的」との指摘があり、評価で得られた知見を実際の経営改善に接続するための仕組みが十分に機能していないことが分かる。B銀行からも「本部と営業店の連携をより強化していく必要性」を挙げており、これは現場でのフォローアッププロセスをどう共有・継続するかという課題認識の表れといえる。

現状の事業性評価の多くは「作成までのサイクル」で完結しており、評価後のアクションを支える制度的・運用的な橋渡しの仕組みが未整備である。評価を通じて明らかになった経営課題が、そのまま企業の行動変容や改善活動へと自然につながるような仕掛けが不足しているため、支援の成果が一時的・断片的にとどまりやすい。

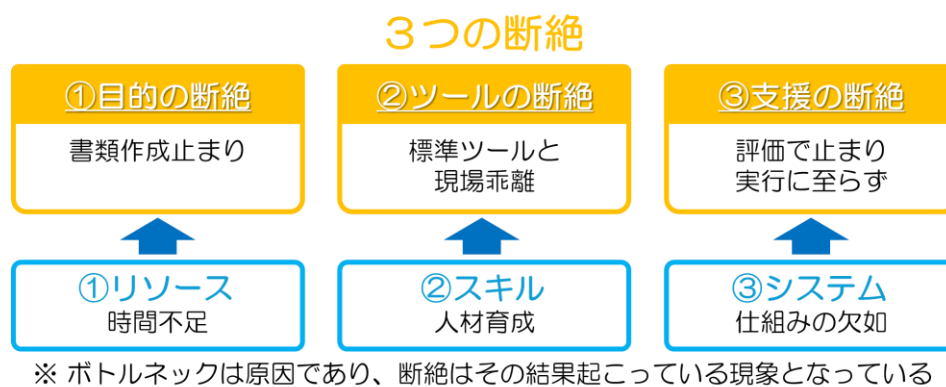
本来、事業性評価の価値は「課題を見つけること」ではなく、「課題を共有し、解決に向けて伴走すること」にある。したがって、今後は評価結果をいかに実行支援へと接続するか、すなわちフォローアップを制度的に組み込むことが最も重要な論点となる。これにより、事業性評価は単なる帳票業務から、継続的な企業支援の起点へと進化し、金融機関のコンサルティング機能の強化にも直結するだろう。

その意味で、今後は「作成・完了モデル」から「伴走・成長モデル」への転換が求められる。

支援成果を「件数」ではなく、「関係深化」や「課題解決」といった質的な成果で評価する方向が望ましい。専門家へのヒアリング調査でも、「成果指標を作成数からフォローアップ完了数へ改めるべき」との提言がなされている。こうした方向性は、現場が抱える時間・人材の制約を軽減しながら、評価活動をより実質的な経営支援へとつなげる基盤となる。

システムの課題とは、制度疲労ではなく、金融機関が自らの支援機能を進化させるための改善余地である。評価を終点ではなく起点とする発想の転換が、企業支援の質を高め、同時に行員自身の成長を促す。こうした支援の循環を確立することこそが、地域金融機関における事業性評価の本質的な価値を一層高めることにつながる。

3. まとめ：3つの断絶と3つのボトルネックの構造



図表 4-1：3つの断絶と3つのボトルネックの構造

本章では、3つの実態調査から明らかになった事業性評価の現状を分析し、その課題を「3つの断絶（目的・ツール・支援）」と、その根源にある「3つのボトルネック（リソース・スキル・システム）」として構造化した。

評価の目的が「書類作成」に留まり企業の「行動変容」に至らない【目的の断絶】。汎用的な「標準ツール」と多忙な「現場ニーズ」が乖離する【ツールの断絶】。そして、評価が「実行支援」に繋がらない【支援の断絶】。これらは、事業性評価が本来持つポテンシャルを大きく損なっている実態を示している。

さらに、これらの断絶は現場担当者の努力不足に起因するものではなく、圧倒的な「時間不足」という【リソースのボトルネック】、評価を担う「人材育成」の課題である【スキルのボトルネック】、そしてフォローアップの仕組みやインセンティブが欠如した【システムのボトルネック】という、個人の努力だけでは解決困難な構造的問題に根差していることを明らかにした。

評価が単なる形式で終わり、中小企業の成長に結びつかない現状を打破するためには、これらの根深い構造的制約を乗り越えるための新たなアプローチが不可欠である。

では、この断絶をいかにして埋め、ボトルネックを解消していくべきか。次章では、本章で明らかにした課題構造に対する具体的な処方箋として、事業性評価を真に中小企業の生産性向上へと繋げるための実践的な活用モデルを提案する。

第5章 生産性向上を実現する事業性評価の活用モデル提案

第3章では、3つの実態調査を通じて、兵庫県内における事業性評価の「理想」と「現実」を浮き彫りにした。金融機関は事業性評価の目的を「顧客の深い理解」へとシフトさせながらも、現場は「一人三役」の業務過多に喘ぎ、ツール活用は形骸化のリスクを抱えている。専門家（中小企業診断士）は、多くのツールが「やらされ仕事」と化し、「作成して完了」という致命的な課題を抱えていることを指摘した。

これらの調査結果から導き出され、第4章では構造化された課題群、すなわち「3つの断絶（目的・ツール・支援）」と、その背景にある「3つのボトルネック（リソース・スキル・システム）」。

これらの根深い課題は、個々の金融機関や専門家の精神論や努力だけでは到底乗り越えることができないものである。

そこで本章では、これらの構造的課題に対する具体的な「処方箋」を提示する。事業性評価を単なる形式的な「評価」から、中小企業の具体的な「行動変容」と「生産性向上」へと繋げるための、実践的な活用モデルをここに提案したい。

1. 【ツールの断絶への処方箋】企業の状況に応じたツールの戦略的活用

第3章の調査で明らかになった「標準ツールと現場ニーズの断絶」、すなわち【ツールの断絶】を解消するには、まず「全ての企業に同じツール」という画一的な運用を脱却する必要がある。中小企業診断士へのインタビューで示唆されたように、各ツールにはそれぞれ異なる特性と最適な活用場面が存在するからだ。

(1) ツールの特性：「負荷」「深さ」「効果」による本質的な違い

第3章のインタビュー結果と各ツールの特性を基に、主要4ツールを「企業側が投じる負荷（時間・労力）」「分析の視点」「期待される主な効果」の3軸で再整理する。この特性理解こそが、適切な処方箋を描くための第一歩となる。

ツール名	負荷（時間）	分析の視点	主な効果（リターン）	活用の動機
知的資産経営報告書	高（約20時間～）	過去→現在 →未来	組織の根幹からの変革、 価値観の共有	主体的
経営デザインシート	中～高（約8時間～）	現在→未来	未来構想の具体化、新事業創出	主体的
ローカルベンチ	中（約6時間～）	過去→現在	現状の客観的把握、対話	受動的

マーク			の促進	
技術・経営力評価 報告書	低(約3時間～)	過去→現在	外部要求への対応	受動的

図表 5-1：事業性評価4ツールの負荷と効果の比較

この整理から、例えば「知的資産経営報告書」や「経営デザインシート」は、未来を創造するための「戦略的投資」であるのに対し、「技術・経営力評価報告書」は、低負荷で外部要請に対応するための「義務的コスト」としての性格が強いことがわかる。

(2) 企業の成長フェーズ別・最適ツール選択モデル

企業の成長フェーズによって直面する課題は異なる。その時々で最適な「負荷対効果」を持つツールを選択し、処方することが、効果的な支援の要諦となる。

① 創業期・成長初期：まずは「現在地」を知り、金融機関との共通言語を持つ

最適なツール：ローカルベンチマーク

理由：このフェーズの企業にとって、**中程度の負荷**で自社の経営状態（過去→現在）を客観的に把握し、今後の成長に向けた課題を金融機関と共有することが最優先となる。まさに「企業の健康診断」として最適である。

② 成熟期・変革期：未来の「ありたい姿」を描き、組織を再構築する

最適なツール群：経営デザインシート / 知的資産経営報告書

理由：事業承継や第二創業といった大きな節目では、**高い負荷をかけてでも組織の未来**（現在→未来）を構想する必要がある。「経営デザインシート」は事業モデルの再構築に、「知的資産経営報告書」は組織の根幹に眠る無形の価値の掘り起こしに、それぞれ強みを発揮する。

③ (全フェーズ共通) 外部要請時：「義務」を効率的に、かつ有意義に果たす

最適なツール：技術・経営力評価報告書

理由：企業の成長目的ではなく、外部からの要請に応えるためのツール。**最も低い負荷**で、迅速に義務を果たすことが合理的である。ただし、後述する応用モデルによって、これを「未来への投資」へと転換させることも可能である。

(3) 「負荷対効果」を最大化する組み合わせ提案（ベストプラクティス）

単一のツール活用に留まらず、企業の状況に応じて複数のツールを組み合わせることで、支援効果を最大化できる。これは、まさに専門家（中小企業診断士）の腕の見せ所である。

④ モデルA：現在地の把握から未来構想へ導く「王道コース」

ローカルベンチマーク → 経営デザインシート

まずはローカルベンチマーク（中負荷）で企業の「過去→現在」を客観的に把握し、対話の土台を作る。そこで明らかになった強みや課題を基に、経営デザインシート（中～高負荷）を用いて「現在→未来」の具体的な事業構想やビジネスモデルを構築する。この流れは、企業の成長ストーリーを一気通貫で支援する、最も論理的で強力な組み合わせの一つである。

⑤ モデルB：受動的な義務を「未来への投資」に変える「転換アプローチ」

技術・経営力評価報告書 + 事業計画作成支援

金融機関から要請された技術・経営力評価（低負荷）の作成後、「この評価を基に、今後の具体的な会社の未来（＝事業計画）を一緒に考えませんか？」と能動的に働きかける。評価で明らかになった強みや課題を基に対話を行い、具体的なアクションプランに落とし込むことで、第3章で指摘された「やらされ仕事」を、企業の未来を創造する主体的なプロジェクトへと転換させることが可能となる。

⑥ モデルC：事業承継を円滑に進める「フルパッケージ」

知的資産経営報告書 + 事業計画作成支援

事業承継を控えた企業に対し、まず知的資産経営報告書（高負荷）で後継者を中心に次世代の経営の軸（理念・価値観）を徹底的に対話で洗い出して固める。その「理念（Why）」を、具体的な「戦略・行動計画（How/What）」である事業計画へと昇華させる。後継者が主体となった事業計画は、金融機関にとっても最高の事業性評価資料となり、円滑な融資や関係強化に繋がる。

(4)【発展】 標準ツールを「活かす」ための補助ツールの活用

本調査研究で分析した標準ツール（ロカベン、経営デザインシート等）は、それ単体で完結するものではなく、他の経営分析フレームワークと組み合わせることで、その真価を発揮する。特に、ロカベン等の「現状分析」を、いかにして具体的な「戦略立案」に繋げるかは、支援の質を左右する重要なポイントである。

ここでは、標準ツールを「活かす」ための、具体的な補助ツールの活用法を2点提案する。

① ロカベン（現状把握） × SWOT分析（戦略立案）

ロカベンは、企業の「過去→現在」を客観的に把握する「地図」として非常に優れているが、中小企業診断士へのインタビューでも指摘された通り、「で、どうすればいいの？」という次の戦略立案への繋がりが弱い側面がある。

このギャップを埋めるのが「SWOT分析」である。ロカベンの非財務シート（4つの視点）で洗い出した内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）を、そのままSWOT分析の4象限にマッピングする。さらに「クロスSWOT分析」（強み×機会、弱み×脅威など）を行うことで、現状把

握（ロカベン）から具体的な戦略オプションの抽出へと、論理的に繋げることができる。

② 経営デザインシート（未来構想） × ビジネスモデルキャンパス（構造化）

経営デザインシートは、企業の「現在→未来」を描き出す「羅針盤」として強力だが、その未来構想がやや抽象的になる場合がある。

そこで、シートの「これから（未来）」のパートで構想した新しいビジネスモデルを、より具体的な9つの構成要素（顧客セグメント、価値提案、チャネル、収益の流れ等）を持つ「ビジネスモデルキャンパス（BMC）」に落とし込む。これにより、未来構想が「絵に描いた餅」で終わらず、ビジネスとして成立するかどうかを構造的に検証・精緻化することが可能となる。

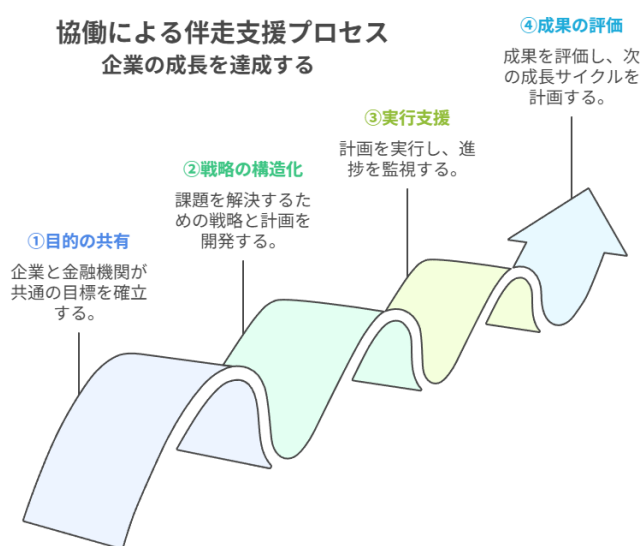
これらの補助ツール（SWOT や BMC）は、標準ツールの弱点を補い、その分析結果を「実行可能な戦略」へと昇華させるための強力な「接着剤」である。これらを企業の状況に応じて使いこなし、標準ツールの価値を最大化することこそ、専門家（中小企業診断士）の腕の見せ所と言える。

2. 【目的・支援の断絶への処方箋】協働による「伴走支援プロセス」

前節で示したツールの戦略的活用は【ツールの断絶】に対する処方箋である。しかし、第3章の調査が最も深刻な課題として浮き彫りにしたのは、評価が企業の行動変容に繋がらない【目的の断絶】と、評価後のフォローアップが欠如している【支援の断絶】であった。

これらの根深い課題を解決するには、評価を一過性の「イベント」として捉える従来の発想を根本から転換し、継続的な「プロセス」として再設計する必要がある。

ここに、本調査研究の核心的な提案として、金融機関、中小企業、そして専門家（中小企業診断士）が三位一体で協働する「伴走支援プロセス」を提言する。



図表 5-2：協働による伴走支援プロセス

このプロセスは、単なる PDCA などではない。事業性評価が形骸化する原因、すなわち「目的の不

在」「対話の欠如」「実行支援の欠落」を克服するために設計された、具体的なアクションの連鎖である。

(1)フェーズ1：目的の共有と対話（Why & What） — すべての始まり —

現状の課題： 第3章のインタビューで明らかになった通り、ロカベン等の活用は「信用保証協会案件」や「補助金申請」が動機であり、企業の自発的な依頼ではない「やらされ仕事」となっている。これでは、どんなに精緻な事業性評価書類を作成しても、企業は受け身のままであり、真の行動変容には繋がらない。これが【目的の断絶】の本質である。

フェーズ1の目的： この「やらされ仕事」の構造を断ち切り、企業の「主体性」と「当事者意識」を引き出すこと。評価を「させられるもの」から「自分たちの未来を創るための活動」へと転換させる。

なぜ重要か： 企業の自発的な「変わりたい」という意志なくして、いかなる評価も行動変容には繋がらないからだ。全ての始まりはここにある。

具体的なアクション：

- ① 「評価」の前に「対話」あり： 専門家のファシリテートのもと経営者、そして金融機関の担当者が一堂に会するキックオフミーティングの場を設ける。必要であれば、後継者や現場のキーパーソンも同席いただく。
- ② 根源的な「問い」から始める：いきなりツールを広げるのではない。「なぜ今、我々は自社を見つめ直すのか？」「5年後、10年後、どんな会社になっていきたいか？」といった根源的な問いから対話を始める。ここでは知的資産経営報告書の作成プロセスで培われた「対話の技術」が活かされる。
- ③ ツールの位置づけを変える： ローカルベンチマーク等のツールを「金融機関に評価されるための書類」ではなく、「自分たちの現在地を確認し、未来への航路を描くための地図」として位置づけ直し、全員で目的を共有する。

金融機関のメリット：

- 目先の融資判断材料だけでなく、企業のビジョンや経営者の価値観という、より本質的な情報を得られる。
- 信頼関係が深まり、単なる資金の貸し手から「事業のパートナー」へと関係性を昇華させる第一歩となる。

成功のポイント：拙速に評価項目を埋めようとしないこと。

この段階は、効率よりも共感を優先する。企業の歴史や経営者の想いに真摯に耳を傾ける姿勢こそが、企業の固い扉を開く鍵となる。

(2) フェーズ 2：課題の構造化と戦略立案 (How) — 「気づき」を「計画」へ —

現状の課題：第3章で指摘されたように、ロカベンは「現状はわかるが、『で、どうすればいいの?』が不明」という課題を抱えている。この分析から実行への「戦略的な崖」を越えなければ、せっかくの対話も単なるガス抜きで終わってしまう。

フェーズ 2 の目的：対話で得られた漠然とした課題意識や気づきを、「誰が、いつまでに、何をすべきか」が明確な、実行可能な「**戦略**」と「**アクションプラン**」に落とし込むこと。

なぜ重要か：行動は、具体的な計画があって初めて生まれるからだ。

具体的なアクション：

- ① **現状分析と未来構想の接続：**ローカルベンチマークで「過去→現在」の課題を構造化した後、**経営デザインシート**を用いて「現在→未来」のありたい姿と、そこに至るビジネスモデルを具体的に構想する。この接続こそが、「分析」を「戦略」へと昇華させる。
- ② **戦略マップの共同策定：**構想した未来像を実現するための具体的な道筋（戦略マップ）を、財務・顧客・業務プロセス・学習と成長の4つの視点で共同策定する。
- ③ **アクションプランへの落とし込み：**戦略マップを、「何を (What)・誰が (Who)・いつまでに (When)」を明確にした具体的なアクションプランにまで落とし込む。ここでは、測定可能な目標 (KPI) を設定することが極めて重要となる。

金融機関のメリット：

- 企業の成長戦略が具体化されることで融資案件の質(事業計画の精度)が格段に向上する。
- ビジネスマッチングや専門家紹介など、融資以外の経営支援の具体的な糸口が見つかる。

成功のポイント：完璧な計画より、**実行可能な第一歩 (パイピーステップ)**を重視すること。

そして、計画の「絵姿」だけでなく、進捗を測るための「ものさし」として、具体的で測定可能な KPI を必ず設定すること。

(3) フェーズ 3：実行支援とモニタリング (Do & Check) — 「やりっぱなし」の撲滅—

現状の課題：第3章で最も深刻な課題とされた【支援の断絶】、すなわち「やりっぱなし」「フォローアップ不在」という構造的な問題。計画は立てたものの、日々の業務に追われ、誰も進捗を確認しない。これでは企業は変わらない。

フェーズ 3 の目的：計画の実効性を担保し、企業の行動変容を継続的に支えること。評価を「点」で終わらせず、「線」の支援へと繋げる。

なぜ重要か：計画は実行されて初めて価値を持つ。このフェーズこそが、伴走支援の真価が問われる場面であり、従来の支援モデルとの決定的な違いである。

具体的なアクション：

- ① **定期的な進捗確認ミーティングの「制度化」：**月に一度など、定期的に関係者(企業、金

融機関、専門家)が集まり、アクションプランの進捗を確認する場を「制度として」設ける。

- ② **三位一体での役割分担**: 金融機関は資金調達やビジネスマッチングといった「ハード」面での支援、専門家は経営管理の仕組みづくりや現場改善指導といった「ソフト」面での支援、そして企業は主体的な実行、という三者の役割を明確にし、連携する。
- ③ **課題解決のリアルタイム伴走**: 計画通りに進まないことが常である。発生した課題に対し、関係者が一体となって原因を分析し、解決策を共に講じる。このプロセスを通じて、企業の課題解決能力そのものが向上していく。

金融機関のメリット:

- 貸出先の業績が改善することで、貸倒リスクが低減する。
- 企業の成長に伴い、設備投資などの追加融資機会が生まれる。
- 深い関係性を通じて、取引のメイン化が進む。

成功のポイント: ミーティングを「尋問」の場にしないこと。

進捗が遅れていても決して責めず、なぜ遅れているのか、どうすれば前に進めるのかを一緒に考える「作戦会議」と位置づける。そして、小さな成功(クイックウィン)を見つけて称賛し、企業のモチベーションを維持することが極めて重要である。

(4) フェーズ4: 成果の評価と次への展開 (Action) —成功体験の共有と新たな挑戦—

現状の課題: 第3章で指摘された「経営成果との関連付けの難しさ」。支援の成果が曖昧なままでは、次の投資への意欲も湧かない。

フェーズ4の目的: 取り組みの成果を財務・非財務の両面から可視化・共有し、組織の成功体験として定着させるとともに、得られた学びを次の成長サイクルへと繋げること。

なぜ重要か: 企業の持続的成長のためには、一度きりの成功で終わらせず、改善を継続する組織文化(学習する組織)を醸成する必要があるからだ。

具体的なアクション:

- ① **成果報告会の実施**: 一定期間(半期・通期など)の取り組み成果を、フェーズ2で設定したKPIに基づき、関係者全員で共有する。
- ② **成功と失敗からの学習**: うまくいった点は組織の「勝ちパターン」として形式知化し、うまくいかなかった点からは教訓を得て、次の計画に活かす。
- ③ **新たなサイクルの開始**: 評価を通じて新たに見えてきた課題や、より高い目標を基に、再びフェーズ1の「目的の共有と対話」へと戻り、企業の成長の螺旋階段を一段上る。

金融機関のメリット:

- 支援の成功事例として行内で横展開でき、担当者の評価にも繋がる。

- 地域経済の活性化に貢献しているという、金融機関としての社会的意義を実感できる。
- 成功のポイント：結果だけでなく、プロセスで得られた成長（例：社員が自発的に改善提案をするようになった等）も評価すること。失敗は「敗北」ではなく、次の成功への貴重な「データ」であるという認識を共有し、挑戦を称える文化を育むこと。

3. 【ボトルネックへの処方箋】AI 技術の活用による評価業務の革新

第4章で特定された、事業性評価の現場が抱える根源的な課題、すなわち「リソース（時間）」と「スキル（人材）」のボトルネックは、担当者や専門家の努力だけで解決するには限界がある。しかし、近年の急速な技術革新、特に生成 AI の進化は、この構造的課題を乗り越えるための強力な処方箋となり得るものである。

本節では、具体的な AI ツールを事業性評価プロセスに戦略的に組み込むことで、評価業務の質と効率をいかにして飛躍的に向上させられるかを提案する。AI を単なる効率化の道具としてではなく、人間の専門家が本来注力すべき、より付加価値の高い「対話」や「戦略立案」、「伴走支援」に時間を創出するための「協働パートナー」として位置づける。

(1) 決算書分析の自動化と高度化：NotebookLM の活用



図表 5-3：NotebookLM による財務 DD レポートの作成画面

事業性評価の基礎となる財務分析は、正確性が求められる一方で、多くの時間を要する作業である。特に複数年比較や勘定科目の精査には、相応のスキルと労力が必要となる。

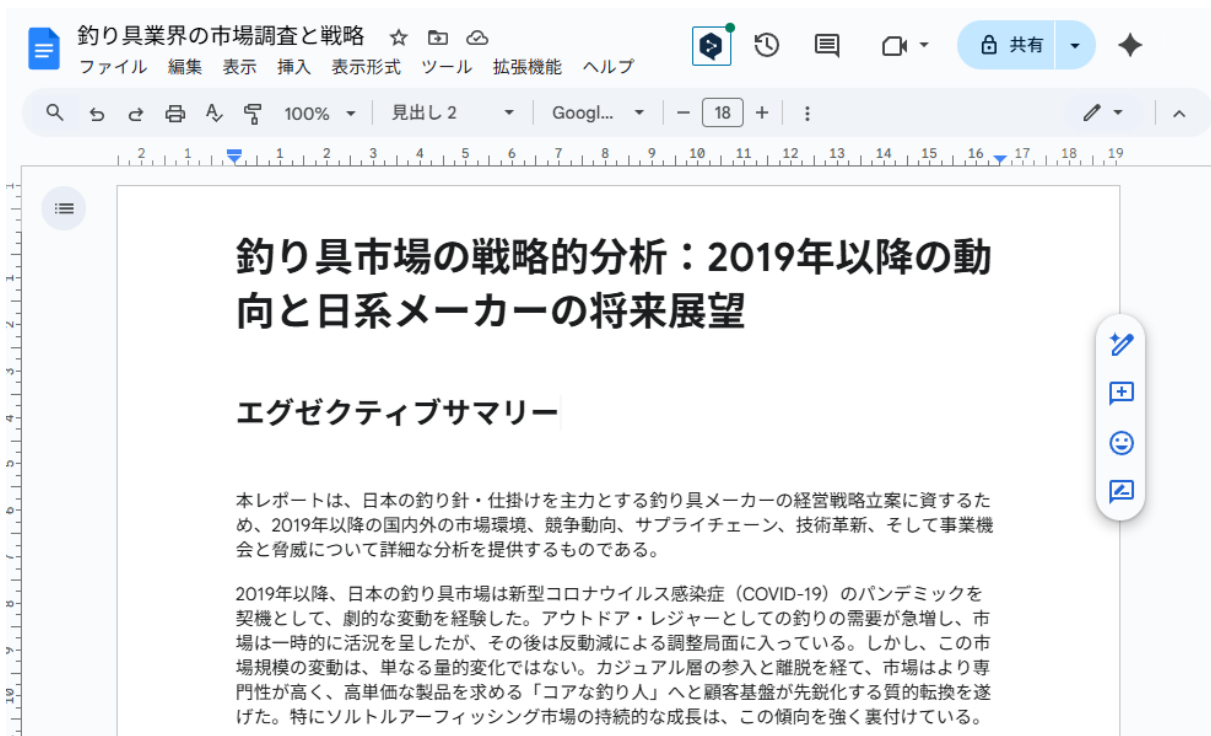
- **具体的な活用法：**決算書（貸借対照表、損益計算書）のデータを NotebookLM のような生成 AI に読み込ませ、「この財務諸表を基に、収益性、安全性、効率性の観点から財務分析レポートを作成してください。特に注意すべき財務指標を3つ挙げ、その改善に向けた一

一般的なアプローチも示してください」などと指示する。NotebookLMは、通常のAIサービスとは異なり、利用者がアップロードした「ソース」情報のみを回答の根拠とする。また、その情報をAIの再学習に利用しない仕様となっているため、対象企業に特化した精度の高いレポート作成を進められると同時に、機密情報の漏洩リスクがなく、安心して取り扱える点が大きな特徴である。AIが主要な財務指標を算出し、レポートのたたき台を自動生成するため、支援者は分析作業を大幅に効率化できる。

- **期待される効果：**

- **時間創出：** 財務データの手入力や定型的な分析レポート作成にかかる時間を劇的に短縮する。
- **精度向上：** AIが客観的なデータに基づき、人間では見落としがちな異常値や項目間の相関関係を検出し、分析の網羅性と客観性を高める。
- **スキル補助：** 経験の浅い担当者でも、ベテラン担当者のような多角的な分析視点を得るための強力なサポートツールとなる。

(2) 市場調査・業界分析の効率化と深化：Geminiの活用



図表 5-4：Geminiによる市場調査レポートの出力画面

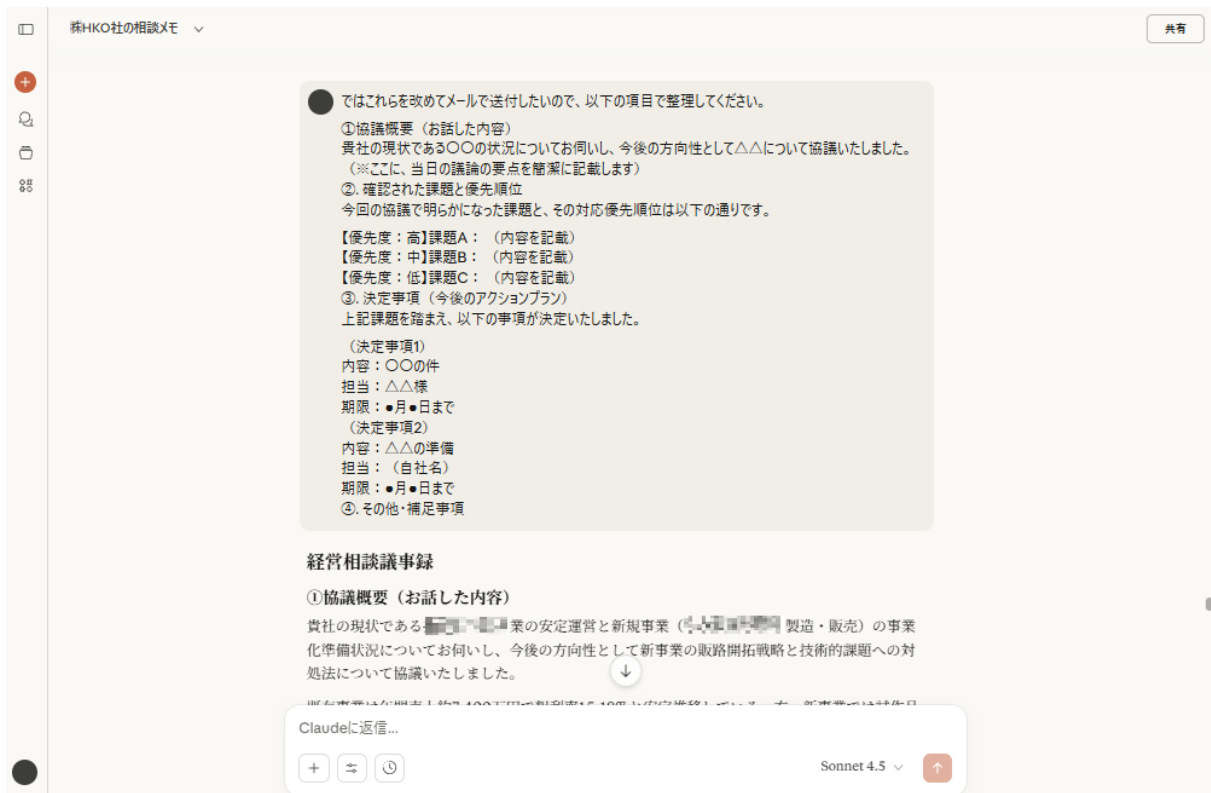
企業の将来性を評価する上で、その企業が属する市場や業界の動向を正確に把握することは不可欠である。しかし、このデスクトップリサーチは最も時間のかかるプロセスの一つであった。

- **具体的な活用法：** 高性能な生成AIであるGeminiは、検索サービスでトップ企業である

Google 社が提供しているため、その情報収集能力に長けている。そのため市場情報の収集には Gemini の活用が特に推奨される。例えば、「〇〇業界における最新の市場規模、成長率、主要プレイヤー、および今後の技術トレンドについて調査レポートを作成せよ」「△△(対象企業)の競合となる企業を3社挙げ、それぞれの強みと弱みを比較分析せよ」といった具体的なプロンプト（指示）を入力する。

- 収集された情報は調査レポートとして Google ドキュメント（Word や PDF でダウンロードも可能）への出力も可能であるため、その後の二次使用も容易である。
- 期待される効果：
 - 情報収集の高速化： 従来、数日を要していた情報収集・整理作業を数分から数十分で完了させることが可能となる。
 - 客観性の担保： 担当者の主観や知識の偏りを排除し、ウェブ上の膨大な情報から客観的な外部環境データを迅速に提供する。
 - 戦略的視点の獲得： 企業の置かれた競争環境を俯瞰的に理解することで、より蓋然性の高い事業計画の策定支援に繋がる。

(3) ヒアリング内容の整理と本質的なインサイトの抽出：Claude の活用



図表 5-5 : Claude による議事メモの作成画面

事業性評価の核心は、経営者との対話を通じて、決算書には表れない「無形資産」や経営者の「想い」を深く理解することにある。しかし、ヒアリング後の議事録作成や、対話の中から本質

的な情報を抽出する作業は、担当者のスキルに大きく依存していた。

- **具体的な活用法：** 経営者や従業員へのヒアリング音声を AI 文字起こしツールでテキスト化し、その長文を要約・分析能力に優れた **Claude** に読み込ませる。Claude は、AI 活用による情報漏洩に留意した事業展開をコンセプトとするアンソロピック社のサービスであり、入力情報を学習させない設定にすることが可能である。そのため、他サービスよりも機密情報を安心して扱えるという利点があり、機密性の高い議事情報の取り扱いには、このサービスの利用を推奨する。「この議事録の要点を 3 点にまとめよ」「事業の強み、課題、将来の展望に関する経営者の発言をすべて抜き出し、分類せよ」といった指示を与えることで、効率的かつ安全に情報を整理できる。
- **期待される効果：**
 - **対話への集中：** 議事録作成の負担から解放されることで、担当者はヒアリングの場でメモを取る作業に追われることなく、相手の話を深く「傾聴」し、本質的な対話をすることに集中できる。
 - 「**目的の断絶**」の防止： 対話の中に埋もれていた企業の価値観、組織文化、独自のノウハウといった重要なキーワードを AI が客観的に抽出・構造化することで、評価が単なる書類作成に終わることを防ぎ、深い顧客理解へと繋げる。
 - **情報共有の円滑化：** 要約されたレポートは、組織内での情報共有を容易にし、担当者間での評価のばらつきを抑制する。

(4) AI 活用における注意点

生成 AI は非常に強力なツールであるが、万能ではない。その特性と限界を理解し、事業性評価という責任ある業務で活用するためには、以下の点に留意する必要がある。

- ① **ハルシネーション（もっともらしい虚偽情報）への警戒：** 生成 AI は、事実でない情報を事実であるかのように、もっともらしく生成することがある。特に、市場規模の数値や特定の財務指標など、正確性が求められる情報については、AI の出力を鵜呑みにせず、必ず信頼できる情報源（公的統計、有価証券報告書など）でファクトチェックを行うことが不可欠である。
- ② **機密情報の厳格な管理：** 本稿で推奨したツールはセキュリティに配慮されているが、一般的な無料の AI サービスでは、入力した情報が AI の学習データとして利用され、外部に漏洩するリスクが常にある。企業の財務情報や未公開の経営戦略といった機密情報を扱う際は、サービスの利用規約を厳密に確認し、情報セキュリティが担保されたツール選択や設定を確認することが絶対条件である。
- ③ **AI は「従順なアシスタント」であることの認識：** AI は、客観的な分析を指示しない限り、

ユーザーの意図を汲み取り、肯定的・協調的な回答を返す傾向がある。また、出力の質は、最初のプロンプト（指示）の質に大きく左右される。AI を客観的な評価ツールとして活用するためには、「〇〇のリスクについて批判的に検討せよ」のように、多角的・批判的な分析を明確に指示する必要がある。

- ④ **最終的な判断と責任は人間が負うこと**：AI はあくまで分析や情報整理を支援する「道具」であり、最終的な事業性評価の判断を下すのは人間である。AI が生成したレポートは「たたき台」と位置づけ、専門家としての知見と経験に基づき、その内容を精査、修正、そして統合し、自らの責任において最終的な評価を下さなければならない。

これらの AI ツールを、注意点を十分に理解した上で戦略的に活用することで、事業性評価プロセスは大きく変革される。創出された時間を、フェーズ 1 の「目的の共有と対話」やフェーズ 2 の「戦略立案」といった、人間が本来注力すべき創造的で共感的な活動に充てること。それこそが、「伴走支援プロセス」全体の質を高め、中小企業の生産性向上に実質的に貢献するための、最も現実的で効果的なアプローチである。

4. まとめ：理想モデル実現への課題

本章では、「3つの断絶」と「3つのボトルネック」を乗り越えるための具体的な処方箋として、「ツールの戦略的活用モデル」と、その核心をなす「伴走支援プロセス」、そしてその実行を強力に後押しする「AI 技術の活用」を提案した。これらは、事業性評価を形式的な手続きから、企業の行動変容を促すダイナミックなプロセスへと転換させるための、理想的な設計図である。

しかし、この理想的なモデルを個々の金融機関が単独で実践しようとするとき、我々は第 3 章の調査結果が突きつけた厳しい現実と直面せざるを得ない。提案した AI 活用はボトルネック解消の鍵となるが、それだけでは乗り越えられない構造的な壁が存在する。

第一に、「スキル」と「人材」の壁である。 「伴走支援プロセス」を回すには、高度なファシリテーション能力や戦略策定能力を持つ専門家が不可欠である。AI は分析スキルを補助するが、最終的な判断を下し、企業と血の通った関係を築くのは人間であり、その育成は依然として重要な課題である。第 3 章のインタビューで指摘された中小企業診断士の「スキルのばらつき」や、金融機関自身の「事業性評価能力の向上」というテーマは、AI 時代においてこそ、より一層その重要性を増している。

第二に、「時間」と「コスト」の壁である。 提案した AI の活用は、分析や書類作成の時間を大幅に削減し、この課題に対する強力な解決策となる。しかし、それでもなお、人間による深い対話や伴走支援には相応のコミットメントが求められる。また、短期的な収益に結びつきにくい伴走

支援活動を、金融機関がどのように内部で評価し、コストを正当化するのかというインセンティブの問題も存在する。

第三に、「連携」の壁である。 本モデルは、企業・金融機関・専門家という三者の緊密な連携（三位一体）を前提としている。AI が個々の業務を効率化しても、組織間の連携を自動で円滑にするわけではない。現状では、どの企業にどの専門家が最適なのかを判断する客観的な基準や、三者間のスムーズな情報共有を促す共通のプラットフォームが存在しない。個々の担当者が手探りで連携先を探し、関係を構築しているのが実情であり、非効率で持続可能性に欠ける。

これらの「人材育成の仕組み」「コスト負担とインセンティブの仕組み」「連携を円滑にする仕組み」「連携を円滑にする仕組み」という**社会的なインフラの欠如**こそが、理想モデルの実現を阻む最後の、そして最大の障壁である。

この障壁は、もはや一金融機関が単独で乗り越えられるものではない。だからこそ、地域全体でこの課題に取り組み、金融機関が安心して本モデルを実践できる環境を整備するための、**政策的な後押し**が必要不可欠となるのである。

最終章となる次章では、本調査研究の総括として、この社会インフラを兵庫県で実現するための具体的な政策提言を行う。

第6章 総括と政策提言：中小企業の事業競争力を高める事業性評価について

本章では、本調査研究事業の総括として、これまでの調査研究活動で明らかになった「揺るがしがたい事実」を改めて整理する。それを土台とし、事業性評価を単なる評価手法から、企業の「経営変革を促す触媒」へと昇華させるための要諦を論じる。そして最後に、そのポテンシャルを兵庫県という地域全体で最大化するために、我々支援側に今、何が求められているのか、具体的な方向性を提言する

1. これまでの調査研究活動に明らかになったこと

本調査研究で実施した3つの調査（金融機関向けアンケート、金融機関向けインタビュー、中小企業診断士向けインタビュー）は、それぞれ異なる角度から光を当てながらも、事業性評価の現場が抱える理想と現実、そしてその間に横たわる根深い構造的課題について、驚くほど一貫した像を描き出した。

(1) 金融機関の意識は、既に「伴走者」へと進化を遂げている

本調査で得られた最も希望ある発見は、金融機関の意識が、もはや単なる資金の貸し手ではないという点である。アンケート調査では、事業性評価の目的として「顧客企業の事業内容の深い理解」が「与信判断の精度向上」に2倍以上の差をつけ圧倒的1位となった。これは、金融機関がリスク管理という「守り」の姿勢から、顧客との対話を通じて経営支援の糸口を見つけようとする「攻め」の姿勢へ、つまり企業の「伴走者」へと役割を変えようとしている、明確で前向きな意志の表れである。

(2) しかし、その高い理想は、深刻な「3つの断絶」によって阻害されている

その崇高な理想とは裏腹に、現場では事業性評価が多くの課題を抱え、そのポテンシャルを発揮しきれていない。本調査では、その構造を「3つの断絶」として特定した。

- ①【目的の断絶】：企業の主体的な改善意欲ではなく、外部からの要請で始まる「やらされ仕事」と化し、評価という「行為」が企業の「行動変容」という「目的」に結びついていない。
- ②【ツールの断絶】：国が主導する標準ツールと、多忙を極める現場が本当に求める機能・情報との間にミスマッチがあり、現場の創意工夫による独自ツールでの代替や、ツールの形骸化を招いている。
- ③【支援の断絶】：専門家による評価が「作成して完了」という「点」の支援に留まり、その後の実行を支え、成果に繋げる「線」のフォローアップが制度として完全に欠如している。

(3) 「断絶」の背景には、個人の努力では解決困難な「3つのボトルネック」がある

これらの断絶は、決して現場の担当者や専門家の怠慢に起因するものではない。その背景には、個人の努力や精神論では解決しようのない、より根源的な構造的な問題が存在する。それが「3つのボトルネック」である。

① リソースのボトルネック

「一人三役」をこなし、100社以上を担当する金融機関担当者の圧倒的な「時間不足」。これが全ての元凶となっている。

② スキルのボトルネック

高度な対話能力や戦略策定能力が求められる一方、アンケートで83.2%が指摘した「行員の能力向上」という切実なニーズと、金融機関が頼る専門家の「スキルのばらつき」という「人の課題」。

③ システムのボトルネック

伴走支援のような時間のかかる活動を正当に評価する金融機関内部のインセンティブ制度や、質の高い専門家との連携を円滑にする地域的な「仕組みの不在」。

2. 事業競争力を高める事業性評価の留意点：「事業性融資推進法」時代への備え

これらの調査結果を踏まえ、事業性評価を真に企業の競争力強化に繋げるためには、支援に携わる全ての関係者が従来のやり方から脱却する必要がある。特に、2026年に施行される「事業性融資推進法」は、我々に変革を迫るものだ。この新時代に適応するために、以下の5つの留意点を徹底することが求められる。

(1) 留意点1：企業の「主体性」からすべてを始める

第3章のインタビュー調査で繰り返し指摘された「やらされ仕事」の問題は、事業性評価が形骸化する最大の原因である。企業の自発的な「変わりたい」という意志なくして、いかなる評価も行動変容には繋がらない。我々支援者は、安易にツールを提示する前に、まず経営者の想いに耳を傾け、対話を通じて企業の当事者意識と主体性を引き出すことから始めなければならない。評価は「させる」ものではなく、企業が自らの未来を「描く」ための手伝いである、という根本的な姿勢の転換が求められる。

(2) 留意点2：「対話のプロセス」こそが「無形資産」を可視化する唯一の手段である

「企業価値担保権」が中核となる新時代では、決算書に現れない企業の無形資産（技術、ノウハウ、顧客基盤、組織文化など）をいかに評価し、その価値を共有するかが決定的に重要となる。知的資産経営報告書のインタビューで明らかになったように、それらの価値を掘り起こす唯

一の手段は、完成した事業性評価書類という「成果物」ではなく、深い「対話のプロセス」そのものにある。表面的なヒアリングではなく、経営者や従業員の言葉の奥にある想いや文脈を共に探求するコミュニケーションの機会こそが、企業の真の価値を発見する唯一の道である。

(3) 留意点 3 : 「行動計画」こそが「将来キャッシュフロー」の蓋然性を示す最良のエビデンスである

企業価値担保権は、企業の「将来キャッシュフロー」を担保価値の源泉とする。その将来キャッシュフローが単なる希望的観測ではないことを、どうやって示すのか。ローカルベンチマークの課題として指摘された「で、どうすればいいの？」という問いに答える、具体的な目標（KPI）とアクションプランを盛り込んだ「行動計画」こそが、その蓋然性を担保する最良のエビデンスとなる。分析だけで終わる評価は、もはや担保価値を生まない。未来への意志が、具体的な行動計画として示されて初めて、それは評価可能な価値となる。

(4) 留意点 4 : 「伴走支援」こそが、旧来の「融資しっぱなし」モデルを打破する鍵である

インタビューで異口同音に指摘された「やりっぱなし」の構造は、不動産担保や経営者保証に依存した「融資しっぱなし」の旧来型ビジネスモデルの裏返しとも言える。しかし、企業価値という常に変動するものを担保とする新時代において、このスタイルはもはや通用しない。第5章で提案した「伴走支援プロセス」のように、計画（Plan）から実行（Do）、モニタリング（Check）、そして次の改善（Action）へと繋げる継続的な関与こそが、担保価値を維持・向上させ、旧来のモデルを打破する唯一の道である。

(5) 留意点 5 : 支援者自身の「学習と変革」が問われている

アンケートで 83.2%が「行員の能力向上」を最優先課題とし、インタビューでは専門家の「スキルのばらつき」への懸念が示された。これは、支援者自身が、旧来のスキルセットのままでは新時代に対応できないという厳しい現実を突きつけている。金融機関の担当者は財務分析能力に加え、対話を通じて企業の事業を深く理解する能力が、専門家は分析能力に加え、企業の行動変容を促すファシリテーション能力やコーチング能力が求められる。我々支援者自身が、まず変わらなければならない。

3. 事業性評価：未来を築くための「設計図」として

上記の5つの留意点を踏まえて実践される事業性評価は、もはや単なる企業の現状を切り取る「静的な評価」ではない。それは、企業の未来という堅牢な建物を、関係者全員で築き上げるための、「動的な設計図」としての役割を果たす。

質の高い対話プロセスは、これからどんな建物を建てるのか、その土地（＝企業）が持つポテンシャルとリスク（地盤の強さや弱さ）を正確に把握する「敷地調査」である。この調査なくして、安全な建物を建てることはできない。そして、対話を通じて経営者や従業員の想いを引き出すことは、そこに住む人々が本当に望む暮らしを描き出す、壮大な「完成予想図（ビジョン）」を共有する作業に他ならない。

次に、具体的な行動計画の策定は、その夢物語に終わりがちな完成予想図を、現実に建築可能な形へと落とし込む、緻密で実現可能な「**施工計画書（戦略）**」を作成するプロセスである。どの資材（リソース）を、どの工程（タイミング）で投入するのか。天候の変化（市場環境）にどう対応するのか。この計画の精度が、建物の品質を決定づける。

そして、最も重要なのが、継続的な伴走支援である。それは、建築の途上で発生する様々な課題や予期せぬ変更、施主（経営者）や職人（従業員）と一緒にあって対応し、工事が設計図通り、いや、設計図以上に素晴らしいものになるよう導き続ける「**現場監督（パートナー）**」の役割を果たす。進捗を管理するだけでなく、職人たちの技術と士気を引き出し、チーム一丸となって最高の建物（企業価値）を創り上げる。

このように、事業性評価のプロセスそのものが、企業の自己変革能力を高め、市場の変化という環境に適応し続ける「**建築技術**」そのものを組織に根付かせるのである。金融機関や専門家は、単に更地を眺める鑑定士ではなく、未来の価値という礎を共に築き、街（地域経済）の未来を豊かにするパートナーへと進化することができる。

4.政策提言：「事業性融資推進法」を地域経済発展の好機とするために



図表 6-1：支援側に求められる5つの機能と取り組み

第5章のまとめで述べた通り、この理想的な「伴走支援プロセス」を個々の金融機関や専門家が独力で実践するには、あまりにも障壁が高い。「事業性融資推進法」の施行は、金融機関にとって、企業価値担保権信託契約に必要な6つの要件を揃えるという、新たな責務を課すものでもある。この歴史的転換点を、単なる負担増ではなく、地域経済発展の絶好の機会とするためには、支援のあり方をアップデートする社会的なインフラの構築が不可欠である。

本調査研究の結果から、地域経済の活性化を担う支援側には、以下の5つの機能や取り組みが喫緊の課題として求められると結論づける。

(1) 伴走支援プロセスの標準化と普及：「支援の型」を創り、新時代への軟着陸を支援する

第3章で明らかになった「やりっぱなし」の構造を断ち切り、支援の品質を「属人性」から解放するためには、地域共通の「支援の型」の確立が急務である。特に、企業価値担保権が求める継続的なモニタリングは、担当者の異動等に左右されない標準化されたプロセスなくして実現は不可能だ。また、「一人三役」で疲弊する現場担当者が、独力で質の高い伴走支援を継続することは物理的に困難であり、誰もが効率的に実践できるモデルが必須となる。この課題を解決するため、第5章で提案した「伴走支援プロセス」を地域標準モデルとして確立し、研修等を通じて金融機関や専門家に徹底的に普及させることを提言する。これにより、「融資しっぱなし」の旧来型モデルからの脱却を、精神論ではなく仕組みとして、地域全体で図るべきである。

(2) 質の高い専門人材の育成と可視化：「誰に頼めばよいか」という不安を解消し、無形資産評価能力を底上げする

金融機関アンケートで83.2%もの声が「行員の能力向上」を最優先課題とし、インタビューでは専門家の「スキルのばらつき」への懸念が明確に示された。企業価値担保権の核心である無形資産の評価は、高度な専門性を要する。金融機関が安心して連携でき、企業が真に価値のある支援を受けるためには、専門家のスキルを客観的に評価し、「可視化」する仕組みが不可欠である。

この課題を解決するため、無形資産の価値を掘り起こす高度な対話能力や、業種別の深い知見を持つ専門家を育成・認定する研修プログラムを整備することを提言する。そして、認定された専門家をスキルや実績と共にリスト化し、金融機関や企業が容易に検索・アクセスできる「信頼できる専門家プール」を地域として構築すべきである。

(3) 金融機関と専門家の連携を円滑にするプラットフォーム機能の構築：「手探りの連携」から「戦略的連携」へ

金融機関インタビューでは、連携する専門家を個々の担当者が手探りで探している非効率な実情が明らかになった。企業価値担保権の活用に必要な6つの要件（ロカベン活用、事業計画策定、

モニタリング体制構築など)を揃えるには、多様な専門家チームによる複合的な支援が必要となる場面も想定され、その「司令塔」機能が地域に存在しない。

この課題を解決するため、企業の課題に応じて最適な専門家をマッチングしたり、三者間(企業・金融機関・専門家)の情報共有を円滑にしたりする、中立的なプラットフォーム機能を整備することを提言する。これにより、個人のネットワーク頼りではない、組織的かつ戦略的な連携を可能にし、新時代の要請に応えるべきである。

(4)企業と金融機関の負担を軽減するインセンティブの設計：「挑戦へのハードル」を下げ、伴走支援を文化として根付かせる

「伴走支援プロセス」の実践には、相応の時間とコストを要する。第3章のアンケートで「ツールの作成に時間がかかる」ことが最大の障壁とされたように、この負担が新たな挑戦を躊躇させる最大の要因となる。また、短期的な収益に結びつきにくい伴走支援活動を、金融機関がどのように内部で評価し、コストを正当化するかというインセンティブの問題も存在する。

この課題を解決するため、企業が伴走支援を積極的に活用できるよう、専門家派遣費用の一部を助成するなどの経済的支援策を講じることを提言する。また、金融機関が伴走支援に積極的に取り組めるよう、その活動を正当に評価する新たなインセンティブの設計も、地域全体で検討すべきである。

(5)成功事例の創出と積極的な情報発信：「兵庫モデル」として全国に発信する

新たな取り組みを地域全体に浸透させるには、理論だけでは不十分である。「あの会社が変われたのなら、うちも変わるかもしれない」という具体的な成功事例こそが、他の企業や金融機関の心を動かし、次なる一步を踏み出すための何よりの勇気と道標となる。

この課題を解決するため、上記(1)～(4)の仕組みを通じて、事業性融資推進法を追い風に生産性向上や経営変革を実現したモデルケースを、地域を挙げて積極的に創出することを提言する。そして、その成功ストーリーを「兵庫モデル」として各種メディアやセミナーを通じて具体的に、そして熱量をもって発信し、地域全体の機運を醸成すべきである。

おわりに

本調査研究は、兵庫県内における事業性評価のリアルな実態を、三つの異なる視点から多角的に明らかにすることを試みた。調査を通じて見えてきたのは、金融機関の高い志と、それを阻む現場の厳しい現実、そして事業性評価が本来持つポテンシャルを発揮できずにいる、もどかしい現状であった。

金融機関は、もはや単なる資金の貸し手ではなく、企業の未来を共創する「伴走者」でありたいと願っている。しかし、その崇高な理想は、「3つの断絶」と「3つのボトルネック」という根深い構造的問題の前に、個々の担当者の奮闘だけでは乗り越えがたい壁となっている。

我々が本報告書で一貫して訴えてきたのは、**事業性評価を単なる「評価」という静的な行為から、企業の「行動変容」を促す動的なプロセスへと転換させる必要性**である。そのための具体的な処方箋として、第5章では「伴走支援プロセス」を、そして第6章では、そのプロセスを地域全体で支えるための社会的なインフラ整備を提言した。

奇しくも、本報告書の完成と時を同じくして、我が国の金融は「事業性融資推進法」の施行という、歴史的な転換点を迎えようとしている。これは、不動産担保や経営者保証に依存した旧来の融資モデルからの決別を意味し、すべての金融機関と支援者に対し、変革を迫るものである。

この大きな変化の波を、単なる新たな「負担」と捉えるのか、それとも地域経済を再興するための「好機」と捉えるのか。その岐路に、我々は立たされている。

本報告書で提示した提言は、この歴史的転換点を兵庫県が飛躍の機会とするための、具体的な「設計図」であると我々は信じている。金融機関、中小企業、そして我々専門家が、それぞれの役割を果たしながら三位一体で連携し、挑戦する企業を地域全体で支える新しい支援の形、「兵庫モデル」を構築する。その先には、一社一社の生産性向上に留まらない、兵庫県経済全体の持続的な成長があると確信している。

本報告書が、閉塞感を打ち破るための一石を投げ、関係者の皆様が次なる一步を踏み出すための勇気と羅針盤となることを、心から願ってやまない。

最後に、本調査研究の実施にあたり、多大なるご協力を賜りました兵庫県産業労働部の皆様、貴重な現場の声をお聞かせくださった県内金融機関の皆様、そして多忙な中インタビューに応じてくださった中小企業診断士の諸氏に、心より感謝の意を表し、本報告書の結びとしたい。

(連絡先)

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会

〒650-0044 兵庫県神戸市中央区東川崎町1丁目8-4 神戸市産業振興センター8階

Tel: 078-362-6000 E-Mail: info@shindan-hg.com

第7章 参考

本章では、報告書本編の分析の根拠となった3つの調査（金融機関向けアンケート、金融機関向けインタビュー、中小企業診断士向けインタビュー）について、その詳細な結果を参考資料として示している

1. 金融機関向けアンケート調査結果

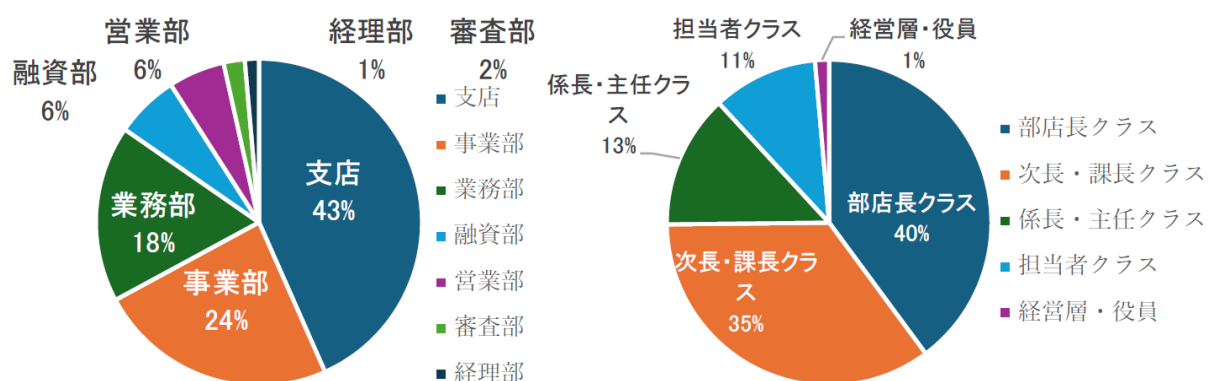
調査目的：兵庫県内の金融機関における事業性評価ツールの活用実態、目的、課題、および外部専門家との連携状況を定量的に把握する。

調査対象：兵庫県内の金融機関関係者

実施期間：令和7年6月～7月

有効回答数：143件

(1) 回答者の属性



【役職 (n=143)】

- 部店長クラス（支店長、統括部長など）：39.9%（57名）
- 次長・課長クラス（副課長、代理、室長など）：35.0%（50名）
- 係長・主任クラス：9.8%（14名）
- 担当者クラス（業務主補など）：14.0%（20名）
- 経営層・役員：1.3%（2名）

【主な業務内容 (n=143, 複数回答)】

1. 管理・統括：58.0%（83名）
2. 経営支援・コンサルティング：45.5%（65名）
3. 営業・渉外：42.7%（61名）
4. 事業性評価ツールの活用・審査：25.2%（36名）
5. 事業性評価ツールの作成・導入：18.9%（27名）
6. その他（融資審査、本業支援など）：6.3%（9名）

(2) 事業性評価ツールの知識レベルと活用状況

【各ツールの知識レベルと活用度(n=143)】

ツール名	知識レベル <small>(「詳しく知っている」「概要を知っている」の合計)</small>	活用度 <small>(「頻繁に」「時々」活用の合計)</small>
ローカルベンチマーク	90.9% (130 名)	65.7% (94 名)
技術・経営力評価書	65.8% (94 名)	44.8% (64 名)
知的資産経営報告書	39.2% (56 名)	10.5% (15 名)
経営デザインシート	36.4% (52 名)	9.8% (14 名)
自行独自ツール	-	57.4% (82 名)

(3) 事業性評価の活用目的

【事業性評価ツール活用目的の優先順位分析(n=143)】

(※1位=3点、2位=2点、3位=1点で加重スコアを算出)

活用目的	加重スコア	順位
顧客企業の事業内容の深い理解	250.3	1
融資以外の経営支援のきっかけづくり	112.0	2
与信判断の精度向上	111.3	3
経営者との対話ツールとして	89.6	4
非財務情報の定量化	26.6	5
審査事務の効率化・標準化	9.1	6

(4) 有効な融資局面と判断への反映

【最も有効だと感じる融資局面 (n=143)】

事業性評価ツールの結果はどのように融資判断に反映されますか？

143 件の回答



1. 既存取引先への追加融資： 47.6% (68名)
2. 経営改善が必要な企業への支援： 23.1% (33名)
3. 新規融資： 19.6% (28名)

【融資判断への反映度合い (n=143)】

事業性評価ツールの結果はどのように融資判断に反映されますか？

143 件の回答



- 財務データを補完する参考情報として活用： 51.0% (73名)
- 財務データと同等の重要性で判断材料として活用： 24.5% (35名)
- 融資条件（金利・期間等）の調整材料として活用： 12.6% (18名)
- 融資判断における最重要要素として活用： 9.1% (13名)

(5) 重視する非財務情報

【融資判断時に重視する非財務情報の優先順位分析 (n=143)】

(※1位=3点、2位=2点、3位=1点で加重スコアを算出)

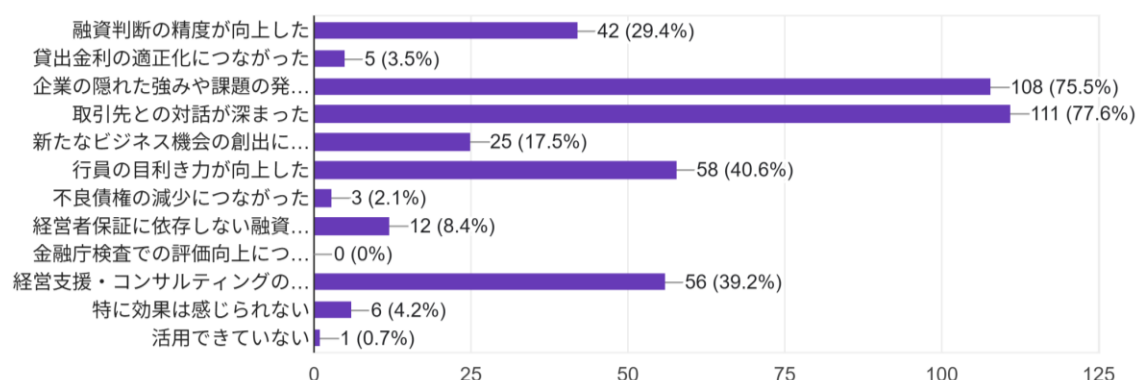
非財務情報	加重スコア	順位
経営者の資質・経営能力	263.2	1
事業の将来性・成長性	235.2	2
商品・サービスの競争力・優位性	149.1	3
技術力・研究開発力	79.1	4
取引先・販売網	73.5	5
市場・業界の動向	72.8	6
組織体制・人材力	60.9	7
知的資産・ノウハウ	30.8	8

(6) 活用による効果

【事業性評価ツール活用の効果 (n=143, 複数回答)】

事業性評価ツールの活用による効果は何ですか？ (複数回答可)

143件の回答



1. 取引先との対話が深まった：77.6% (111名)
2. 企業の隠れた強みや課題の発見につながった：75.5% (108名)
3. 行員の目利き力が向上した：40.6% (58名)

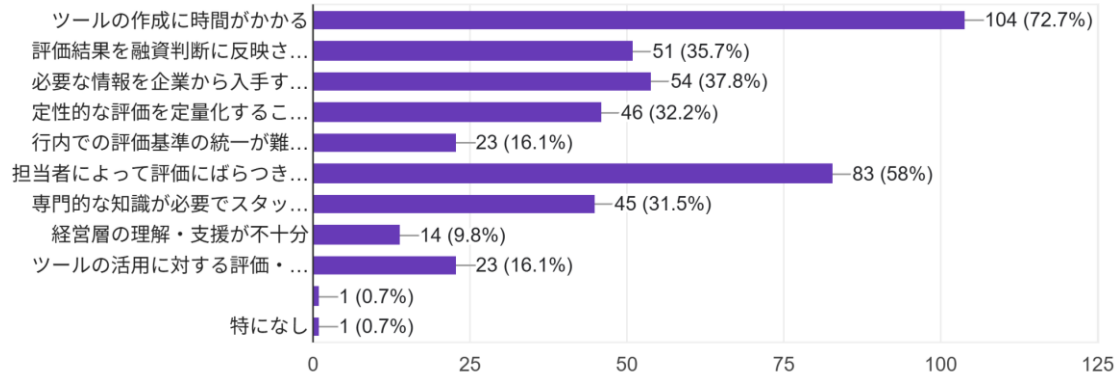
4. 経営支援・コンサルティングの質が向上した： 39.2%（56名）
5. 融資判断の精度が向上した： 29.4%（42名）

(7) 導入・推進の障壁

【事業性評価ツール活用の障壁（n=143，複数回答）】

事業性評価ツールを活用する上での主な障壁は何ですか？（複数回答可）

143件の回答



1. ツールの作成に時間がかかる： 72.7%（104名）
2. 担当者によって評価にばらつきが生じる： 58.0%（83名）
3. 必要な情報を企業から入手するのが難しい： 37.8%（54名）
4. 評価結果を融資判断に反映させる基準が不明確： 35.7%（51名）
5. 定性的な評価を定量化することが難しい： 32.2%（46名）

(8) 組織体制と本部・現場のギャップ

【事業性評価の推進体制（n=143）】

事業性評価ツール活用を推進する貴行（貴庫）の体制についてお教えてください。

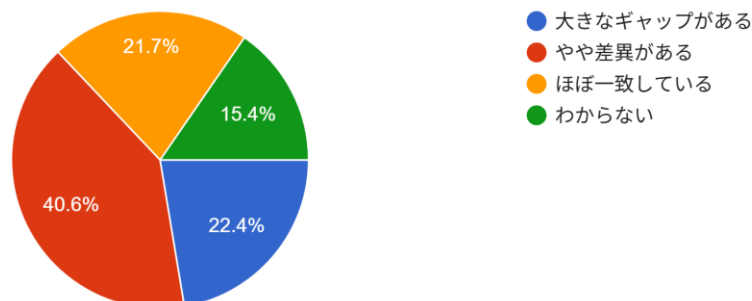
143件の回答



- 特に専門部署はなく、融資担当者が兼務： 38.5%（55名）
- プロジェクトチームで対応： 37.1%（53名）
- 本部に専任担当者を配置： 21.7%（31名）

【本部方針と現場実態のギャップ有無 (n=143)】

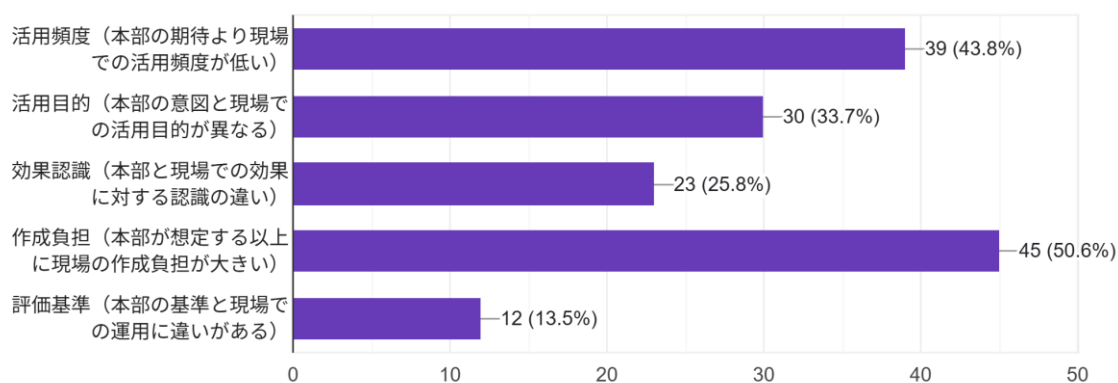
貴行（貴庫）において、本部が考える事業性評価ツ...と現場の実態にギャップがあると感じますか？
143件の回答



- 感じる（「大きなギャップがある」22.4% + 「やや差異がある」40.6%）：63.0%（90名）
- 感じない（「ほぼ一致している」）：21.7%（31名）
- わからない：15.4%（22名）

【ギャップの主な理由 (n=90, 複数回答)】

主なギャップはどのような点ですか？（複数回答可）
89件の回答



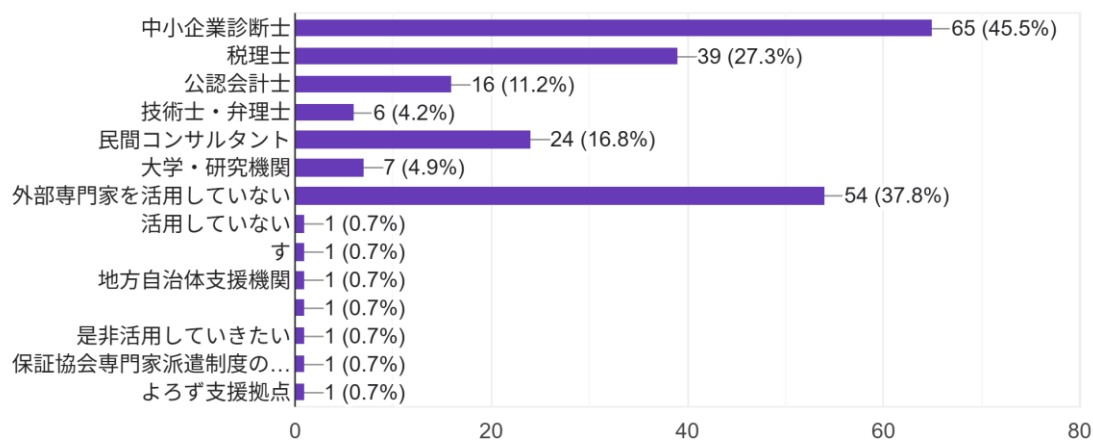
1. 本部が想定する以上に現場の作成負担が大きい：50.6%（45名）
2. 活用頻度（本部の期待より現場での活用頻度が低い）：43.8%（39名）
3. 活用目的（本部の意図と現場での活用目的が異なる）：33.7%（30名）

(9) 外部専門家との連携と今後の展望

【連携している外部専門家（n=143，複数回答）】

事業性評価ツールを活用する際に外部専門家を活用していますか？（複数回答可）

143件の回答

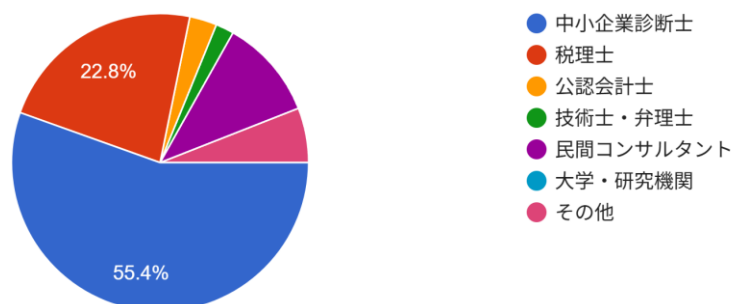


1. 中小企業診断士：45.5%（65名）
 2. 税理士：27.3%（39名）
 3. 民間コンサルタント：16.8%（24名）
- 外部専門家を活用していない：37.8%（54名）

【連携して最も効果が高い専門家（n=101）】

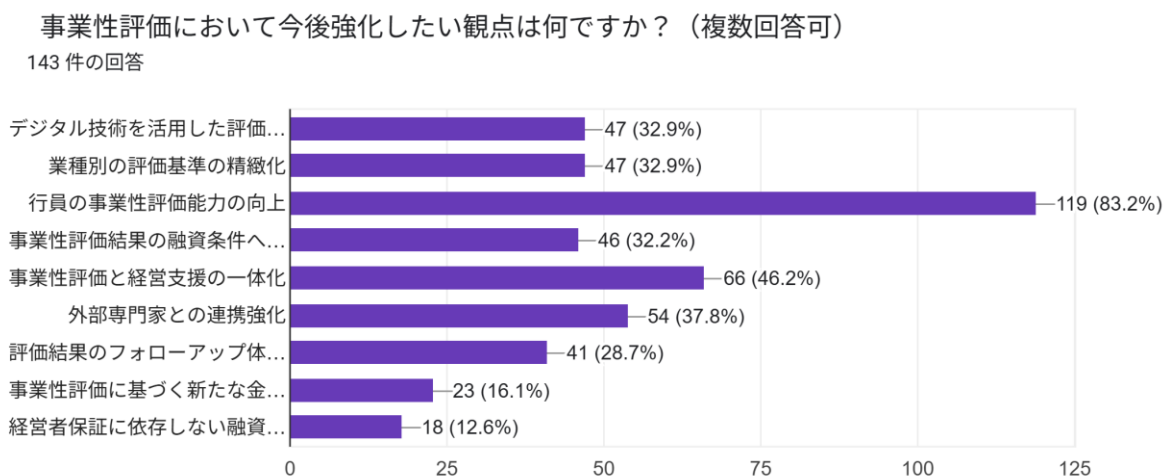
外部専門家を活用している場合、最も連携効果が高いと感じる専門家はどれですか？（1つ選択）

101件の回答



1. 中小企業診断士：55.4%（56名）
2. 税理士：22.8%（23名）
3. 民間コンサルタント：8.9%（9名）

【今後強化したい点（n=143，複数回答）】



1. 行員の事業性評価能力の向上：83.2%（119名）
2. 事業性評価と経営支援の一体化：46.2%（66名）
3. 外部専門家との連携強化：37.8%（54名）

2. 金融機関向けインタビュー調査結果

調査目的： アンケート調査で得られた定量的データの背景にある、各金融機関の具体的な取り組み、現場の創意工夫、課題意識などを定性的に把握する。

調査対象： 特性の異なる県内金融機関 5 機関のキーパーソン

実施期間： 令和 7 年 7 月 22 日～30 日

(1)A 行

① ツールの活用実態と現場の課題：

- 当行本来のツールとして SWOT 分析を意識した「企業ヒアリングシート」が存在するが、現場では時間的制約から簡略版の「事業価値シート」を主に使用。
- しかし、「1 人の担当者が 100 社以上の取引先を抱える」という圧倒的な業務負荷により、その簡略版シートですら評価コメントが財務に関する内容に偏りがちになるという現実がある。
- 顧客との接点記録は「顧客カード」が日報代わりに使われているが、当行全体で事業性評価に関する体系的な研修は行っておらず、「うまく機能しているとは言い難い」状況。

② 事業性融資推進法への見解:

- 事業性評価に基づく融資商品は存在するものの、「金利が高くターゲットにはまりにくい」のが本音。事業性に優れ結果も出ている企業には適合せず、一方で事業再生フェーズの企業には別の支援制度があるため、その中間に位置する「事業性に可能性はあるが結果はそれほどという先」へのアプローチが空白地帯となっている。

③ 中小企業診断士への期待:

- 専門家とのヒアリング同行は、「金融機関と目線が違うため、財務的な思考から離れて企業を見る良い機会」として、職員の学びになっている。
- 事業承継の相談において、資産承継だけでなく「事業性のところをどう承継したらいいか、目を養えれば」と考えており、中小企業診断士との連携に期待感を示している。

(2)B行

① ツールの活用実態と哲学:

- ローカルベンチマークの作成を「若手行員の人財育成」と位置づけ、年間目標を設定。複数回の企業訪問を必須とすることで、顧客との信頼関係構築に寄与している。
- 重点支援先には独自の「個別協議シート」を活用。「仮説の設定→現場訪問によるヒアリング→解決策の提案」というサイクルを回し、ビジネスマッチング拠点（大企業製造業OBが常駐）に繋ぐなど、具体的な販路開拓支援も実施。「シートを作成することが目的でなく、実際に課題の解決に動くことが大切」という哲学が浸透している。

② 事業性融資推進法への対応:

- 2016年から「事業性評価室」を設置し、行員を「人材」ではなく「人財」と呼称するなど、早くから人への投資と事業性評価に取り組んできた自負がある。
- 2024年10月には、事業性評価に基づく将来キャッシュフローに着目した100億円規模の独自融資制度「成長応援ファンド」を創設し、既に案件も実行済み。

③ 中小企業診断士への期待:

- 中小企業診断士協会との包括連携協定を締結済み。職員の自己啓発として中小企業診断士資格取得を奨励しており、内外の中小企業診断士を活用した事業性評価の推進に意欲的。
- 中小企業診断士協会には多様な専門性を活かし、「SDGs」や「IT支援（生成AIの活用）」といった切り口での連携強化にも期待を寄せている。

(3)C行

① ツールの活用実態:

- ローカルベンチマークを「義務的に使用するのではなく、真に必要とされる企業に対して適切に用いる」という方針で活用。
- 独自の「課題把握シート」を併用し、担当者が仮説を立てて対話に臨むことで本質的な課題を抽出。「どうやって解決するか」というアクションプランを明示し、外部連携に繋がっている。初心者でも取り組みやすい段階的なステップ構造が特徴。

② 事業性融資推進法への見解:

- 企業価値担保権について強い関心を持つ一方、担保対象となる無形資産の評価や「差し押さえ等の実行手段が明確でない」点に懸念を示しており、実効性に不安を感じている。信用金庫業界全体として、全国信用金庫協会の方針や具体的なガイドラインの整備を待っている状況。

③ 中小企業診断士への期待:

- 金融機関単独では踏み込めない課題に対し、専門的知見から企業と共に解決策を探る「伴走支援」の役割を高く評価。
- 一方で、「土業の中にはコミュニケーション不足や一方的な指導的態度が見られる場合もある」と指摘。専門性だけでなく、「柔軟な対応力と傾聴姿勢、人としての誠実さ」が極めて重要であると強調。

(4)D行

① ツールの活用実態と背景:

- 主な融資先が不動産業者と小規模事業者（売上1,000万円以下）に集中しているという特性から、「今まで事業性評価ツールを活用したことは無い」状況。
- 現場では人材不足もあり経営支援は難しいとの声があるが、本部としては強い問題意識を持っており、本調査を「事業性評価を推進するための契機（よいタイミング）」と捉えている。

② 今後の展望:

- 「まずは、ローカルベンチマークの作成ができる職員の育成から着手したい」と考えており、職員の意識改革と人材教育を起点に、コンサルティング能力の向上を目指す。
- 融資先の裾野を広げていく上で事業性評価ツールの活用は不可欠と認識しており、よろず支援拠点や中小企業診断士協会が提供する研修等の活用に意欲を示している。

(5)E 行

① ツールの活用実態:

- 5年以上前からローカルベンチマークを活用。特徴的な取り組みとして、数年前から大学と共同研究で独自の事業性評価ツールを開発・運用。外回り行員全員に半期1件以上の作成を義務付けている。
- 従来からの独自ツール「債務者台帳」は、行員による非財務情報の記載にばらつきが大きいという課題を抱える。

② 事業性融資推進法への見解:

- 事業性評価の最大の課題は、評価が「主観的」になりがちで「数値化が難しい」点にあると指摘。企業価値担保権についても、具体的なスキームや担保評価、債務者区分の判定など運用面の課題が多く、全信組連のような上部団体からのガイドラインが望まれる、としている。

③ 中小企業診断士への期待:

- 中小企業診断士個人の経験によるスキルの差を課題として認識しており、「中小企業診断士協会としても、中小企業診断士全体のレベルアップを図ってほしい」と期待。
- 一部の公的制度では報酬が低く、経験豊富なベテラン診断士が敬遠する可能性があるという課題認識も持っており、「中小企業診断士のスキルや経験に応じた報酬体系の導入や、制度全体の予算拡大の必要性」にも言及している。

3. 中小企業診断士向けインタビュー調査結果

調査目的: 主要な事業性評価ツール（ローカルベンチマーク、知的資産経営報告書、技術・経営力評価制度）の活用経験が豊富な専門家の視点から、各ツールの実務上の価値と限界、そして制度が抱える構造的課題を明らかにする。

調査対象: 各ツールの活用経験が豊富な中小企業診断士 計9名（ローカルベンチマーク：3名、知的資産経営報告書：3名、技術・経営力評価制度：3名）

実施期間: 令和7年9月

(1) ローカルベンチマーク担当診断士へのインタビュー

【O氏】

活用の経緯: 信用保証協会の専門家派遣（保証協会案件コース）として3社の作成を支援。別途、保証協会職員向けの「企業支援スキルアップ研修」の講師も担当。

作成の手応え: 「非常に手応えを感じた」「自社の企業の現状分析がしっかりできて、支援企

業や同席したメインバンクの満足度も高かった」。

残念な点：保証協会の派遣が2回コースのため、「1回目の面談が質問攻めになってしまう」。

ツールの良い面：

差別化のポイント（バリューチェーン）、商流、非財務4項目（経営者・事業・関係者・内部管理体制）のバランスが良い。

特にバリューチェーン分析は本ツールの特長であり、「従業員を巻き込んで、研修会を開催出来るテーマである」。

「支援企業とメインバンクが対話とコミュニケーションを交わすツールとして有効」。

ツールの悪い面：

「現状認識・将来目標・課題・対応策」の記述欄が「小さな箱スペースになっており、物足りなさを感じる」。

アクションプランまでは求められておらず、「アクションプランの提案が弱いツールとなっている」。

その後の活用：「保証協会案件であったので、支援企業がどのように活用したかはわからない」。メインバンクのフォローだけでなく、「外部専門家を含めた伴走支援が必要であり、保証協会の伴走支援の強化を期待する」。

支援者への示唆：事前準備が極めて重要。支援スキルはもちろん、「人間力（人格）を磨くことが求められている」。「中小企業をよくしたいという熱い使命感が、支援企業（経営者）の行動変革につながる」。

【N氏】

活用の経緯：公的支援機関の窓口相談にて、「ものづくり補助金」の事業計画書作成のために5社の作成を支援。

作成の手応え：補助金が採択された事業者においては「非常に効果があった」。ロカベンの着眼点が事業計画書に明示されたことで「採択率が高くなったと判断する」。一方、不採択だった事業者は「ロカベンシートの作成が不十分であったことが、不採択になった大きな要因」であり、経営者も非協力的だった。

ツールの良い面：「業務フローと商流把握が図式化された書式となっており、非常にわかりやすい」。

ツールの悪い面：

財務指標の総合評価点（A～D判定）について、「その判定基準がよくわからない」。

財務指標（定量評価）だけの判定であり、非財務等の「定性評価を加味した評価ができない」。

「課題と対応策の記載項目はあるものの、本書式では重視されていない」。

その後の活用：サポートセンターでは定期的なフォローアップを行ったが、「原則は、メインバンクが主体的にフォローアップやモニタリングを行う必要があると考える」。「ロカベンシートを策定したからといって、業績が改善するものではない」。

支援者への示唆：金融機関職員がロカベン作成支援の実績を増やす必要があり、中小企業診断士は「金融機関の職員の資質向上を目指した支援（職員向けの研修会・勉強会）の強化が必要」。

【K氏】

活用の経緯：兵庫県信用保証協会の案件で、元本返済猶予を受けている事業者5社の業績改善推進のために作成。メインバンクと保証協会の意向が強く反映されていると判断。

作成の手応え：「経営者の頭の中だけにあったものが、事業の内容が見える化できて、今後の方向性について整理できた」と高評価を得た経験がある。

ツールの良い面：項目ごとに簡潔に把握できる書式は、「支援者にとってシートを作成しやすく、経営者にとっても明瞭で理解しやすい」。

ツールの悪い面：

簡潔さゆえに「内容が浅いものとなっており、経営者においては物足りない面がある」。(K氏自身はSWOT分析等を別紙で補足)

財務分析が指標の数値だけの提示になっている。

製造業に不可欠な「原価管理の把握」が重視されていない。

その後の活用：保証協会のスキームが「2回の面談でロカベンシートを作成し、それで完結する」ため、「企業側のその後の活用状況は分からない。具体的な効果も分からない」。

支援者への示唆：「支援者側の力量により、ロカベンシートの品質も左右される」。対応策の実行検証など「モニタリングやフォローアップができる仕組みを構築する必要がある」。

(2) 知的資産経営報告書担当診断士へのインタビュー

【H氏】

活用の経緯：当初は調査会社からの依頼が発端。目的は「従業員が自社を理解し、考え方や活動の方向性を共有するとともに、仕事の意味や価値を見出し、やる気を高めるためのツール」としての活用。

作成の手応え：「日常業務に追われる中では気づきにくい自社の本質的な強みを発見できたことは大きな効果であった」。「会社の過去を振り返り、未来を展望する貴重な機会となった」。

ツールの良い面：対話を通じて「会社の成長ストーリーを可視化できる点に強みがある」。「組織の本質的な強みを発見し、未来への戦略的な洞察を得られることが最大の特徴」。

ツールの悪い面：「膨大な時間とコストを要し、通常業務を一時的に停滞させる負担がある」。

参加人数が多いと本音が出にくいなど、グループダイナミクスの管理が難しい。

その後の活用：今後「経済産業省のホームページでの公開を予定」し、「銀行や金融機関への説明資料としての活用も検討」。社内コミュニケーションツールとしても継続活用計画。

支援者への示唆：支援プロセスが「属人的になりやすい」点が課題。「企業の『生の声』を引き出し、それを戦略的な文書へと昇華させる支援スキル」や、「企業の本質的な価値を可視化するコンサルティング能力」が求められる。

【F氏】

活用の経緯：ローカルベンチマークワークショップに参加した企業からのステップアップとして、「事業承継予定者を中心に」という明確な経営課題に対応するために依頼を受けた。

作成の手応え：「後継者候補や社員の皆様にもご参加いただき、お互いの業務内容をはじめ、会社の知的資産および目指すべき方向を理解いただけた」。

ツールの良い面：報告書の構成に制約がなく、目的に応じて強調できる。作成過程で「参加者の意見を聞きながら作り込んでいけるため、参加者意識の醸成や一体感を感じることができる」。

ツールの悪い面：「知的資産経営報告書の作成がゴールとなりかねない」。「定性的な活動と経営成果の因果関係には不明瞭さが残る」。

その後の活用：「事業承継予定者を中心に経営計画書の策定に着手」しており、その参考資料として活用されている。

支援者への示唆：作成には時間がかかるため「企業側の興味を引きつけ続ける必要がある」。単独で支援する場合「完成度について他の支援者に意見をもらうことも必要になる」と感じている（ピアレビューの必要性）。

【O氏（知的資産）】

活用の経緯：（守秘義務のため非開示）

作成の手応え：「自社の特長を言語化できており、満足いただいています」。

ツールの特徴：「多角的に分析できます」。

その後の活用：「社内で共有し、価値観の統一に活用されているのかと思います」。

(3) 技術・経営力評価制度担当診断士へのインタビュー

【T氏】

活用の経緯：活性化センター経由の依頼で、そのほとんどは「金融機関が企業を紹介したというケース」。大阪版・広島版の評価も担当。

作成の手応え：自由記載の要素が強く裁量があるため、「他の事業性評価ツールと比べて裁量があると言えるため非常に作りやすい」。「事業調査報告書の要約版レベルを目指して」質の

高いものを提供しようと尽力している。

残念な点：「兵庫県版における残念な点になるが評価書を作成した後のフォローアップが無い」。「評価書だけが企業に渡され見ることもなく放置されているというケースもある」。

ツールの良い面：自由記載のため「ストーリー立てて作ることが容易い」。「点数で表現するというのは直感的にわかりやすく良い」。

ツールの悪い面：裁量が大きいがゆえに「評価者によつての作成レベルに大きな差が出る」。作成プロセスで企業とすり合わせができない。

その後の活用：兵庫県版では「活用はほとんどされていないと感じる」。「『点数が低くて腹が立ったから中身は見えていない』というような趣旨の声も聞いている」。一方、フォローアップ会議がある大阪版・広島版では「概ね良好な反応」で、その後の案件につながるケースも多い。

支援者への示唆：記載量が多いため熟練者でないと対応が難しい。負荷に対して報酬が少なく「一部の志ある専門家しか対応できない」。フォローアップの機会が必須。

【K氏（技術評価）】

活用の経緯：活性化センター経由で約10社を評価。小売業の案件が多い。

作成の手応えと残念な点：自身のスキルアップや新たな出会いという自己満足はあるが、「役に立っているかどうかの手応えを感じたことが無い」。どこからもフィードバックがなく、フォローアップもできないため。

ツールの良い面：項目が多い（網羅的）。

ツールの悪い面：

項目が多すぎて「浅く広くになってしまう」。

点数を付けることについて「間違えてしまった場合のリスクが極めて高いと感じる」。

その恐怖心から「価値判断まで評価書に盛り込むことが怖い」「表層的なものになってしまうことが多い」。

その後の活用：「計測する機会が無く、全く把握できない」。

支援者への示唆：評価者スキルが担保されているか疑問。金融機関→活性化センター→協会→評価者という多方向のフィードバック制度を強く要望。「評価者の成長につながるよう、ひいては企業支援によりつながる制度設計としてほしい」。

【U氏】

活用の経緯：活性化センター経由で約15社を評価。実質的な発注元は金融機関で、目的は「融資先の状況を知りたい」「関係性強化」「業績低迷企業の改善」「新規融資判断」など様々。

作成の手応え：当初は品質を重視していたが、フォローアップがないため、現在は「ヒアリング時点で悩みの相談をされることが増えた」「ヒアリングというより今やコンサルティング

となっている」と、プロセス自体に価値を見出している。

残念な点： 申込者が金融機関のため、企業が「嫌々評価書の作成を受け入れる」ことがある。

「『形式としてさっさと終わらせてほしい』と、協力してくれない経営者がいる」。

ツールの良い面： 網羅的に深い第三者評価が可能。「良い点と悪い点をはっきり明示される」

「課題と問題点が別項目で分かり易く提示される」。

ツールの悪い面： 解決方法が示されないと「単に打ちのめされてしまう可能性」。金融機関担当者から「良い評価にしてくれ、などと言われることがある」。

その後の活用： ほとんどの企業については「どのように活用していただいているかは分からない」。

支援者への示唆： 「調査コストが極めて高い」。覆面調査や取引先調査などに膨大な時間がかかるが報酬に反映されない。「予備調査のような情報があれば、調査コストは下げられるのではないか」。