

経営コンサルタントのための

事業性評価と本業支援

第 1 回 ……………

事業性評価とは何か**青木 剛**一般財団法人商工総合研究所 専務理事
株式会社商工組合中央金庫 顧問**1. 連載のはじめに**

筆者は金融系シンクタンクにおいて「中小企業の経営全般」を研究している。一方で、職業人生の大半を金融マン、とりわけ中小企業金融の現場で過ごしてきた。

また、日本生産性本部認定経営コンサルタントの資格を得て30余年。中小企業を見る眼は「金融一辺倒」ではなく、現在でいう「本業支援」を行う角度から見る習性が身についている。東日本大震災の発生時に、「復興隊長」として仙台支店に赴任した理由も、そうした事業再構築の目線やスキルを持っている点が考慮されていたと思う。

冒頭長々と、筆者のキャリアを記載した理由は、今回の連載のテーマである「事業性評価」に関して、金融の現場を基礎に据えながらも「経営コンサルタントにとっての意味や視点」を念頭に置いた「ハイブリッドな視点」で執筆しようとしていることを、読者のみなさんに知っていただきたいからだ。読者が、ときに「共感」、ときに「違和感」を抱くとすれば、こうした背景がある。

2. DD と事業性評価の違いは何か**(1) コンサルタント業界、金融界の DD**

コンサルタント業界では「事業性評価」という言葉を、まず使わないはずだ。通常は「DD」(デュエリジェンス)と呼び、「事業 DD・財務 DD・法務 DD」といった使い方をする。

筆者も、かつて金融機関の M&A 業務の担当役員であったことから、「情報の非対称性を埋めるための買収監査」、つまり企業価値を測定し、買収の可能性や価格、さらには買収スキームの検討に「DD」を活用した経験がある。

大がかりな事案であれば、事業シナジーやプロジェクションを検証するために、PEST 分析やマーケティング的分析をスコープに含める場合もある。近時は事業 DD に際して「IT の活用」(DX) や、サステナブル経営の高まりから「環境」、「社会」に光を当てる場合もあるだろう。

いずれにしても、コンサルタント業界における「DD」は、依頼を受けた課題解決に役立てるためのプロセスの一部であり、与えられた(開示された)情報を精査することで、企業の真の価値を

明らかにする役割をもっている。

一方、金融界で「DD」の用語を使うケースは、事業再生、ターンアラウンドの領域である。バブル崩壊以後、産業再生機構に象徴されるように、金融機関でも事業再生がクローズアップされた時期がある。この時代には、盛んに「DD」という言葉が用いられたと記憶している。したがって、事業再生セクションでは「DD」という言葉を今でも使っていると思われる。

(2) 事業性評価の誕生

金融界に「事業性評価」という言葉が登場したのは、2014年の金融庁「金融モニタリング方針」においてである。事業性評価が金融監督上の重要施策として明示されたことは、金融界にとってエポックメイキングな出来事であった。

その翌年には、「地域金融機関による事業性評価について」が公表された。日本再興戦略における地域活性化や地域の構造改革を実現するうえで、中小企業の経営革新が不可欠であり、経営改善や事業再生を促進する観点から「事業性評価をベースとする融資」を行うことが、地域金融機関の重要課題であるとされた。そして、事業性評価とは「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を適切に評価する」ものとされた。

事業性評価が登場する以前から、金融機関に対して「財務評価に偏重した姿勢」や「担保・保証に依存した姿勢」に関する批判はあった。そうしたなかで、バブル崩壊後の金融システムの安定化を目指す金融政策の一環として、「リレーションシップバンキング」（通称リレバン）という考え方が示された。

簡単に言えば、中小企業の事業内容や取り巻く経営環境について対話を通じて深く知り、健全な事業発展に資するような金融支援・本業支援を行

うビジネスモデルをいう。政府はリレバン機能の強化を図ることで、中小企業の再生と地域経済の活性化を図ることとしたのである。

ここまで「事業性評価の誕生の経緯と背景」を説明したのには、理由がある。

「事業性や企業価値を明らかにする」、「課題解決の基礎資料とする」といった意味合いは事業DDと同じであっても、金融界では「お上から政策的に指導されたもの」という感覚が強く、その違いが現場での浸透度や評価品質に反映されていると考えるからである。

事業性評価が誕生して10年が経った。「事業性評価」という言葉は浸透しているが、評価レベルや後工程での活用状況には多くの課題を抱えているという認識を筆者はもっている。

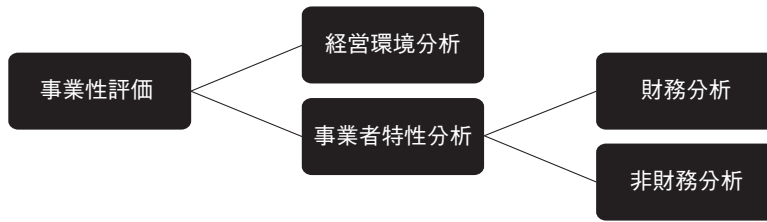
3. 事業性評価とは

(1) 事業性評価の目的

事業性評価とは、「お客様である中小企業の未来が、現在以上に良くなることを願い、改善すべき課題や後押しすべき長所を把握し、それをお客様と共有し、深い信頼の下で、金融機関が持つノウハウを活用したサービスを行う」（拙著『入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル——事業性評価と本業支援で中小企業の未来を考える』同友館）をいう。

したがって、コンサルタント業務同様に、事業性評価の後工程を生かすための多面的かつ深度ある分析が重要になる。金融機関の「後工程」は金融支援であり、近時注力している本業支援でもある。景気変動に左右されることのない安定性の高い金融支援を行うためにも、そして、本質的な課題解決に結びつく本業支援を行うためにも、企業の事業性理解が欠かせない。

図表 事業性評価の体系



筆者作成

(2) 事業性評価の全体像

それでは、事業性評価の全体像を説明する（図表）。

事業性評価は、大きく「経営環境分析」と「事業者特性分析」で構成される。さらに、事業者特性分析は「財務分析」と「非財務分析」に分けられる。

筆者は、これらを「航海」に例えて説明することが多い。経営環境分析とは、船が航海をするうえで、天候・地形・潮流などの航海条件を事前に調査することと似ている。事業者特性分析は「船」そのもの、つまり船のスペック、船長や船員の資質・チームワーク、体制や役割分担、方針やカルチャーなどを分析するものである。

どれほどハイスペックな船であっても、天候などの自然条件を無視しては円滑かつ安全な航海をすることはできない。天候などの航海を取り巻く条件を正確に把握して、それを味方につけるような「船の機能や能力を最大に生かした航海」（環境適合）を行うことが求められる。

したがって、事業性評価では「経営環境分析」、「事業者特性分析」のいずれも欠かすことができない。特に「財務に偏重してきた」といわれる金融機関にとっては、「経営環境分析」と「非財務分析」をいかに精度高く行うかが課題になる。

(3) 非財務分析の難しさ

経営環境分析は、「調査部」、「産業調査部」と

いった専門部署を抱えていれば比較的進めやすい。ただし、当然、陣容や調査スコープの限界もあり、現場の担当者個人の力量に負うことも少なくない。

また、非財務分析については、ある意味では経営のすべての領域が対象となることから、取り組みそのものが簡単ではない。それこそ、「ビジネスモデル・商流」といった基本事項からはじまり、「経営理念・経営戦略・経営計画」、「経営者・経営陣の経営能力」、「株主・社員との関係性」、「組織文化」、「会社の歴史」、「組織体制」、「ガバナンス・コンプライアンス体制」、「IT活用」、「マーケティング」、「営業力」、「仕入・在庫管理」、「生産・製造」、「研究開発」など、挙げていけばキリがない。

さらに、近時は「無形資産」（インタンジブル）の重要性が指摘されており、知的資産は云うに及ばず、人的資産・構造資産・関係資産といったものを明らかにすることが求められる。

このように、一言で非財務分析といっても、金融機関の職員にとっては「サハラ砂漠に放り出されたようなもの」で、どちらに向かって何から行えばよいのかという悩みを抱えている。

(4) 金融機関における事業性評価の浸透

先述のとおり、事業性評価が始まって10年が経過するなかで、金融機関ごとの差、職員個人の差は大きくなっている。事業性評価推進を経営方針に掲げ、体系的な学習機会を与え、評価のための

十分な時間を投入している金融機関であれば、相応の評価水準に達しているだろう。

しかし、そうした金融機関は多くはない。大半は評価シートの「穴埋め」は行っているが、後工程の金融支援・本業支援に結びつく「活用可能な事業性評価」レベルには達していない。

実際に、筆者が事業性評価の研修支援を行っている地域金融機関では、事業性評価の浸透やレベルアップに苦勞している。そうした背景もあり、事業性評価を顧客と共有できていないケースも少なくない。

4. 経営環境分析の要諦（勘所）

それでは、もう少し具体的に各分析について説明しよう。まずは「経営環境分析」である。経営環境分析は、大きな世界から順にスコープを絞り込んでいく。

(1) PEST 分析

スタートは「PEST 分析」（政治・経済・社会・技術）である。

政治面では、国際関係、経済安保、SDGs などの政策動向が重要である。中小企業といえども、グローバルなサプライチェーンを形成している場合が少なくない。原材料を輸入に頼る場合も多い。事業活動やコストに直結する問題である。

また、社会の変化は、需要動向・市場ニーズ・規制の発端となる場合が多い。技術変化は、その内容次第で企業の強みを無力化させることさえある。これらは歴史が証明している。

当然、金融機関が行う経営環境分析では投入できる経営資源に限界があり、容易ではないが、こうした視点をもって経営環境に関する世界観を構築することが重要である。

(2) 地域経済動向

次に、「地域経済動向」が身近で重要なテーマになる。具体的には、地域の市場や産業構造の変化が当該企業に与える影響を見る。

スコープすべきは、「人口動態」、「産業構造」、「地域活力」（企業活動）、「財政構造」である。特に、人口動態は市場の大きさや質と直結することから、丁寧に見ていく必要がある。また、〇〇城下町や特定産業の集積地域であれば、極端な場合、「存続に影響する」問題になりうる。

こうした分析を個人で行ううえで、内閣府が運営する「RESAS」（地域経済分析システム）や、地方公共団体が作成する「統計資料」、地域のシンクタンクや関係機関が作成する公開資料を活用することが役立つ。

(3) 業界動向

さらに、「業界動向」は不可欠な要素である。業界特有のトレンド（趨勢）、市場規模や競合者、商品サービス、技術の動向、法規制やルール、業界が抱える課題などを分析する。

業界動向を見るための資料は豊富にあり、「業種別審査事典」、「業界地図」、「業界新聞」、「業界団体の統計資料や動き、ホームページ」、「業界の解説図書」など枚挙に暇がない。

これらが経営環境分析の全体像であり、調査ポイントである。ここまで説明してきたとおり、経営環境分析の目的は、中小企業が環境に適合するために「経営環境」を理解することにある。地域や業界の機会・脅威を洗い出し、自社の経営資源を生かしてどう生き残るか、勝ち残るかを考えるベースにすることである。

そうした意味においては、マーケティング的な視点を経営環境分析にビルトインすることが重要になる。