

経営コンサルタントのための

事業性評価と本業支援

第 2 回 …………… 財務分析・非財務分析の要諦

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

前回（第1回）は、事業性評価と事業 DD/財務 DD の相違点、事業性評価誕生の経緯や概要、そして、経営環境分析の要諦について解説した。今回は、事業性評価のもう1つの柱である、事業者特性分析（財務・非財務分析）について、一段階レベルアップするための視点を提示する。

1. 財務分析の3つのポイント

財務分析は、コンサルタント・金融関係者ともに理解度が高い項目であると想定される。そこで、本稿では「一步上の財務分析」を行うためのポイントを説明する（拙著『事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル』（同友館）を参照）。

まず、「財務関連資料の開示・収集の充実」である。言い換えれば「財務情報をより充実させる」ことで、分析の質を高めるのである。分析力が同等であっても情報量が多いほうが、深く正確な分析を行う確率が高まる。それは、よりの確な課題の抽出につながる。情報開示を拡げるためには、顧客の理解と協力が不可欠である。

ポイントは、情報開示が「自社のメリット」につながるということを正確に伝え、腹落ちさせることにある。専門家として、開示により増加した情報を活用して、より深い分析を行うこと、それ

を共有すること、課題を抽出して解決の方向性を導くこと、こうした理解が得られるのであれば、情報開示は必ず前に進む。

「一步上の財務分析」というと、「分析技術」を想定する場合が多い。しかし、実務的には他が得ていない情報を得て、丁寧にそれを分析することで、確実に差をつけられるのである。

次に、財務分析の3つのポイントを説明する。

(1) 目的に忠実な分析

財務諸表には、それぞれ「表現したい目的」がある。たとえば、貸借対照表には「資金調達をどのような形で行い、どのように運用しているか」を示す目的がある。言い換えれば「資産と負債を適切にマネジメント」するためのツールといっている。資産効率や利益の最大化という、バランスシート・マネジメントの観点で分析すれば見え方も変わる。

同様に、損益計算書であれば収支マネジメントの視点を持つことである。利益を最大化するために収入や費用をどうコントロールするか。売上を最大化するためにどんな施策を打つか、マーケティングを活用するか。経費の最適化を図るために、どのようなオペレーションを構築するか、デジタルをどう活用するか。マネジメントの視点、つま

り、実態を把握し、改善につなげる視点を持てば、より深い分析が必要になる。企業経営において収支マネジメントは極めて重要であり、そこには経営者の戦略や考え方が反映されていることに留意すべきである。それも分析の要諦である。

キャッシュフロー計算書は、同様にCFマネジメントの視点で分析する。「キャッシュフロー経営」という言葉に象徴されるように、ビジネスはリアルなキャッシュを得てこそ完結できる。資金の流動性やCF創出力を、営業・投資・財務の各活動を通じて分析することは多面的な気づきにつながる。まさに「一歩上の財務分析」なのである。

(2) シナジーを効かせる

財務分析の強みは「数字」であり、数字は強い表現力を持っている。一方で「数字だけで語ろう」とすると、無機質かつ機械的な分析に陥るリスクがある。そこで、経営環境分析・非財務分析の結果を財務分析と融合することで、シナジー効果を発揮させるのである。各分析を孤立させるのではなく、「意味付け」を持たせることで「一歩上の財務分析」になる。環境変化や企業活動の結果が数字に体现されることを考えれば当然の話である。

しかし、現場の実態としては「原材料が値上がりした結果、売上原価が1%上昇し、減益につながった」といった表面的な分析に終わっているケースが少なくない。一例を示すと、仕入先からの値上げ要請に対して、企業は可否を検討する。その検討を踏まえ、何らかの交渉を経たうえで、売上原価1%上昇という形になる。さらに営業損益段階であれば、販売管理費に関するさまざまな施策も行われる。そうしたさまざまな活動に着眼しなければ、数字だけが独り歩きをする。

(3) 細かく丁寧に見る

「細かく丁寧に見る」というと、「当たり前だろう！」という声が聞こえてくるが、案件の組成や解決を急ぐことの多い現場にあっては、丁寧・細

かさが不足する傾向にある。分析とは「細かく丁寧に変化や違和感を追究する」ことにある。これは、できるようでできないことだ。

さらに「細かく丁寧に見る」ことを、「現場実査」にも当てはめることが重要だ。現場の強みはまさに「オンサイト」である。事件は現場で起きている。そこを生きさない手はない。財務分析を丁寧に行うこと、そこに現場情報を丁寧に重ねていくことが、「一歩上の財務分析」につながる。

2. 非財務分析の3つのポイント

次に、非財務分析の重要ポイントは以下の3つである。

(1) ビジネスモデル・商流の把握

金融機関の研修において、筆者がこの話をするとき多くの研修生が「当たり前」という顔をする。しかし、実際にトライしてもらえると、満点には程遠い結果になる。逆に言えば、ビジネスモデルや商流の「本質的な把握」は難しく、こうした把握が十分になされないまま融資が行われている場合が多いということである。「財務偏重」から脱却できていない証拠でもあろう。

ビジネスモデルは「儲けを出す仕組み」である。儲けを出すという意味で、競争力の源泉や差別化のポイントが含まれている。4つのP、すなわち「どのような顧客（市場）を対象として、どのような立ち位置で、どのような製品・サービスをもって顧客ニーズを満足（付加価値）させ、どのような方法で付加価値を伝達し、どのような方法で顧客に届けているのか」という枠組みを明らかにすることが基本だ。そのうえで、利益を出す仕組みを「損益構造」として明確にできれば、どこにビジネスモデルの強さがあるのか、競争力の強さや持続性があるかを示すことができる。

商流は、当社の「ビジネスの流れや全体像」を把握するうえで欠かすことができない。見方を変

えれば関係資産を知る機会でもある。商流を把握することは、バリューチェーンの理解にも役立つ。そうした意味で、ビジネスモデルと並ぶ重要な調査ポイントである。

商流の把握は「商流図」の作成をもって行うが、取引先名とモノ・サービスだけ（例：A 商事・鉄鋼）を記載している場合が多い。さらに「取引理由」、「取引量・金額」、「取引シェア」、「決済条件」などの情報を付加することで、バリューチェーンの強さや取引先の選定理由が見えてくる。

(2) 経営力

大企業であってもトップ次第で経営は左右される。いわんや中小企業では「経営者の資質や手腕」に負う部分が多い。経営力を見定めることは、非財務分析の中心的課題といっても過言ではない。

一方、経営力を評価することは容易ではない。筆者は東日本大震災時に復興隊として仙台支店長に就任したが、危機時は経営者の姿勢や経営力が明確に出る。そういった意味で、危機時の経営者の振る舞いや戦略創造は大きな情報資産であり、コンピテンシーの判断材料として活用できる。しかし、平時における経営力の判断は難しい。「業績が良好なので直線的に経営力が高い」と判断し、「赤字になっているので経営力に問題あり」と判断する場合が少なくない。もちろん業績は重要な材料だが、コトはそう簡単ではない。一定規模であればボードメンバーが支えている場合もある。

大事なことは「外部から経営者評価を行うことは容易ではない」という認識を持って、ライン全員が情報収集にあたり、多面的な視点や情報を蓄積して「経営力」を見定めることだ。本人との対話・インタビューも不可欠である。環境変化に関する洞察や世界観、組織に対するグリップ、ビジネスに関する創造性、経営に対する理念・戦略、さらには執念や事業意欲など、折に触れて情報収集することだ。

筆者自身は、インタビューによるコンピテン

シーアプローチを駆使している。社長が認識する自身のベストパフォーマンスをヒアリングし、その言動を丹念に拾って「経営者のもつ行動特性」を分析する（詳細は拙著『入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル』（同友館）を参照）。一定のコンピテンシーディクショナリーやインタビュー技術が必要だが、有効な方法だと考えている。

VUCA の時代と言われる今日、多様な選択肢を間違わずに、あるいは間違っただとしてもリカバリー可能な範囲で選択できる経営力が求められている。それをどうエビデンスをもって客観的に描けるかが非財務分析の使命であり、醍醐味でもある。

(3) 徹底した現場実査・観察

事業性評価は「現場」が行う。現場の強みとは何か。それは「お客様にリアルに向き合っている」ことである。事業性評価を行って感じることは「現場が教えてくれる」ことがいかに多いかである。「現場百遍」は評価の基本である。

中小企業を財務諸表だけで理解することは危険であり、適切ではない。もちろん中小企業の財務諸表の正確性・信頼性は年々上がっていると信じているが、運用や適用次第で数字が変化することは常識だ。現場を見て、社員の話や製品・サービスを理解する。それを継続することで「変化に対する気づき」、「強み弱みの発見」が生まれる。

中小企業の事業性評価は、現場の生情報を徹底して生かすべきである。生情報は誰もが平等に入手できるものでなく、入手したとしても観察眼や洞察力の差から分析にも差がつく。一歩上の非財務分析には欠かせない要素である。

3. 近時、重要となる非財務領域

非財務情報を行ううえで、近時、重要性を増している「スコープすべきテーマ」について説明する。具体的には「サステナビリティ」、「IT 活用」、「マーケティング」の3点である。

(1) サステナビリティ (SDGs/ESG)

金融の世界では「サステナブルファイナンス」をメインストリーム化する流れが、行政・金融機関の双方にある。メガバンク・地銀を中心に「ESG診断」、「サステナブル診断」といったツールが活用されつつある。その内容は、環境・社会・ガバナンスに関するもので、通常50問程度で構成されていると考えられる。診断書は公開されていないが、脱炭素や脱資源への対応、人権や働き方改革への対応、社内のガバナンス状況で構成されていると考えられる。関心のある方は『中小企業のためのサステナブルファイナンス』（拙著、同友館）に、4種類のサステナブル診断書を載せているので参考にしてほしい。

言うまでもなく、サステナビリティは「持続性」の問題であり、中長期的な視点から企業価値を毀損させることなく、むしろ向上させるための経営の取り組みを指す。したがって、事業性評価においても重要な論点になる。金融機関では、前述のESG診断やサステナブル診断を通常の事業性評価と分けて使っているようだが、事業性評価の本質から徐々に統合される方向感にあると考えている。

(2) IT活用 (DX)

ビジネスの土俵がどんどんIT化される状況にあって、対応できない企業は土俵にさえ乗れなくなる。また、人手不足が強まるなかで、労働生産性を高めるための大きな力になるものがITである。さらに、経営を高度化するためにもIT活用が欠かせない。

一方で、残念ながら事業性評価でIT状況を適切に評価しているものは少ない。その理由は金融機関に評価できるだけのスキルが不足しているからだ。筆者は「中小企業応援士」という立場にあることもあり、中小企業基盤整備機構の「IT診断」を活用することを推奨している。コンサルタントも自分自身でIT評価ができない場合には、

IT診断の活用をお客様に薦めてもらいたい。ITの専門家がハンズオンで診断し、方向性を提示してくれる優れた仕組みである。

近時、DXという言葉が流布しているが、中小企業は「変革」の前段階、まずは経営にしっかりとITを埋め込むことが求められる段階にある。そういった意味でも、どんなシステムを装備しているか、経理や人事給与だけでなく営業や生産など、どのような領域でシステム化を進めているか、全体を統合するようなシステムを構築しているか。調査すべきポイントは多いので、装備の優先順位をつけるためにも「IT診断」等を活用しつつ、事業性評価に生かすことが重要である。

(3) マーケティング

モノが売れない時代、プライシングが難しい時代だからこそマーケティングの重要性が増している。その一方で、中小企業の大半はマーケティングに取り組んでいない。「地域密着で商売している」とか、「〇〇企業の下請け一本で来たから」とか、理由はいろいろあるが、マーケティングそのものに対する理解や意識が低いのが実態である。

したがって、事業性評価におけるマーケティングに関する調査は「啓蒙を兼ねて」行うことが重要である。基本は「STP+4P」調査になる。

STPは、市場細分化・市場標的・立ち位置を指す。市場はどこで、お客様は誰なのか、競争優位を發揮するためにどのような立ち位置を目指しているのか、といった観点で調査する。また、4Pは製品・価格・販促・流通を指す。たとえば、製品戦略でいえば、取り扱う製品にブランド的要素はあるか、機能的な優位性はあるか、意味づけの要素があるか、といった視点で、当社の考え方や取り組みを見ることになる。

マーケティングに関する事業性評価は、そのまま「マーケティング導入」につながる前段階の作業になることから、コンサルタント的には開拓余地の大きな領域ということができる。