

事業性評価の信頼性を高めるための取引先企業との向き合い方

2024年2月28日

令和5年度知財金融シンポジウム

追手門学院大学経営学部学部長 水野浩児

水野浩児プロフィール

水野浩児(昭和43年生まれ・55歳)
追手門学院大学経営学部教授・学部長
アルインコ株式会社(プライム)社外取締役(2022年6月から現在)
北おおさか信用金庫 非常勤理事(2020年6月から現在)
大建工業株式会社(プライム)社外取締役(2011年6月から2021年)

(顧問)

河内長野ガス株式会社コンプライアンス担当 ・ JFLAホールディングス顧問
医療法人顕夢会倫理審査委員長 等

(社会貢献)

経済産業省「ローカルベンチマークガイドブック」編集メンバー
金融庁「業種別支援の着眼点」研究会メンバー
財務省近畿財務局「地方創生推進メンバー」アドバイザー
ラジオ大阪「水野浩児の月曜情報スタジオ」メインパーソナリティー(約20年)
関西学生サッカー連盟副理事長

(研修・講演)

経済産業省・近畿財務局・全国銀行協会・地銀協・第二地銀協・全国信用金庫協会
・保証協会等全国の地域金融機関・支援機関 等

(最近の著書)2022年5月 事業性評価スキルの強化書 (経済法令研究会)
2023年9月 債権の良質化における新展開(経済法令研究会)

1・事業性評価に基づく融資のプロセス 「事業者との対話の重要性」 「対話」から客観的に評価できる「強み」を聞き出せるか

1・事業性評価に基づく融資プロセス・・・将来性を評価するための「対話」が基本

- ①企業の「事実情報」収集・・・金融機関等の担当者が経営者との「対話」で実現
- ②「事実情報」を「評価情報」に転換する「事業性評価」・・・金融機関の支店や本部で実施
- ③評価情報を経営者（企業）にフィードバック・・・共通認識を行う「対話」が必要
- ④企業価値向上につながる金融機関としての対応・・・事業性評価に基づく融資

2・事業性評価の根幹は経営者と「対話」 = 「顧客を知ること」「強みを把握すること」

- ① 技術やノウハウなどの知財・無形資産は、企業の強みの源泉
- ② 業種特性を理解し的確なヒヤリングのために「業種別支援の着眼点」（金融庁）を活用
- ③ 図解・写真等、直感的な理解の重要性→若手職員には効果的（文字を読まない世代）

3・事業性評価に基づく融資の根幹は「情報の非対称性の解消」

- ① ローカルベンチマークは「情報の非対称性解消」のための「対話」ツール
- ② 「ロカベンガイドブック」（経済産業省）はマニュアル的な存在

2・事業性評価におけるSWOT分析(活用知財・無形資産の評価)

- ・金融機関職員の事業性研修などを行う上で、自然とSWOTできる「力」の必要性を感じる
- ・金融機関で取り組む事業性評価は「事業者支援」を行うために行うケースが多い
- ・「事業者支援」を円滑に進めるには「事業計画」策定できる情報が必要となる
- ・「事業計画」に必要な情報は**将来キャッシュフロー**
- ・将来キャッシュフローの把握の蓋然性を高めることの必要性→的確な「強み」の把握×「機会」分析
- ・技術やノウハウなど知財・無形資産は、企業の「強み」の証明→**計画の信頼性が高まる**
- ・**知財・無形資産を「上手く表現する力」**があれば計画策定面で優位となる→事業性評価の信頼性向上

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (Strength) 自社の持つ強みや長所、得意なことなど	弱み (Weakness) 自社の持つ弱みや短所、苦手なことなど
外部環境	機会 (Opportunities) 社会や市場の変化などでプラスに働くことなど	脅威 (Threats) 社会や市場の変化などでマイナスに働くことなど

- ✓ 外部環境分析・機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) に苦手意識が強い。
- ✓ 市場環境や将来分析など仮説やイメージになれていない→**知財・無形資産の評価とつながる**

3・金融仲介機能の発揮に向けたプロGRESSレポート2023抜粋 (業種別支援の着眼点の活用目的・意義)

(2) 事業者支援にあたっての業種別の着眼点の取りまとめ

事業者の経営改善支援では、事業再生の場合も含め、中小企業の経営改善に関する専門的知識や実務経験のある専門家や支援機関との連携が有効となるが、地域金融機関の中でそのカウンターパートとなるのは現場職員であることが少なくない。事業者の経営改善を進めるうえで、地域金融機関の現場において、専門家等との連携に先立ち、事業者との対話を通じて、事業者の状況について理解を深め、課題を普段から共有する「初動対応」が重要となる。

しかし、地域金融機関の現場職員の中には、経営改善支援の経験が乏しい若手・中堅職員も少なくなく、「経営改善支援の着手のポイントが分からない」、「何をヒアリングするのか分からない」などの声があった。

そこで、経験年数の浅い職員でも効果的かつ効率的に経営改善支援につなげられるよう、事業者支援のニーズが予想される業種を中心に、支援にあたっての「業種別支援の着眼点」(以下「着眼点」という。)を取りまとめた(2023年3月公表)⁸。

なお、取りまとめにあたっては、委託先事業者のもと、事業再生等に関して知見を有する有識者からなる「業種別支援手法に係る研究会」を開催し、意見・知見を頂いた。

(図表 32) 研究会委員(計10名)の一覧

※敬称略、◎は座長、五十音順、2023年3月31日時点

氏名	所属
◎家森 信善	神戸大学 経済経営研究所 教授
荒波 辰也	株式会社東日本大震災事業者再生支援機構 元代表取締役専務
安西 克巳	栃木県信用保証協会 経営支援部 部長
鈴木 学	西村あさひ法律事務所 パートナー
千石 恭介	桐生信用金庫 融資部 部長代理
原 浩二	株式会社栃木銀行 事業支援部 主任調査役
水野 浩児	追手門学院大学 経営学部経営学科 教授
宮入 智孝	大東京信用組合 融資部長
吉崎 健一郎	株式会社横浜銀行 融資部経営サポートグループグループ長
渡邊 准	株式会社地域経済活性化支援機構 代表取締役専務

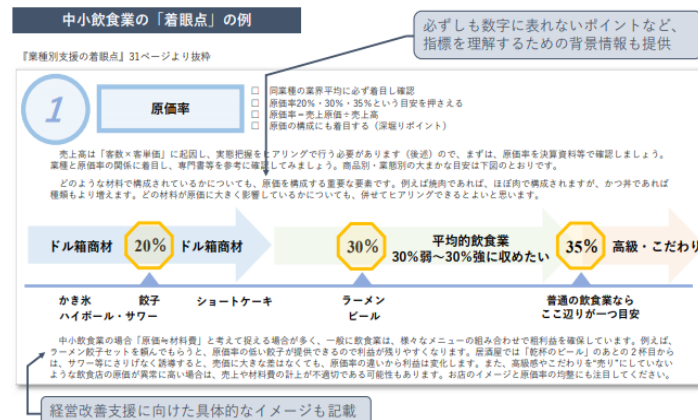
(図表 33) 「着眼点」の構成

本 編	全業種に共通するポイントと、特にニーズの高い5業種(建設業、飲食業、小売業、卸売業、運送業)に関する事業者支援の「入口」となり得る着眼点を取りまとめ
別 冊	各地の勉強会等でのよくある質問に対して、実務家の知見・ノウハウを取りまとめ(「教えて、ノウハウ先生」)

(1) コンセプト

- 「着眼点」の作成においては、
- ・地域金融機関の若手職員や経験年数の浅い職員が、事業者支援の着手の入口となる初動段階で、適切な対応ができるような基礎的なものとするを旨とし、手に取りやすい情報量・レベルとすること
 - ・それぞれの業種の概観を俯瞰することを目指し、フロー図や写真等を多く取り入れることで直感的に理解しやすいものとする
 - ・必ずしも数字に表れない事業性把握のポイントや、経営改善支援に向けたイメージも具体的に例示することで、事業者との更なる対話の深耕や、より深い専門性を身に着ける契機になり得る資料とすることを目指すこととした(図表 34)。

(図表 34) 「業種別支援の着眼点」の特色



(資料) 金融庁

⁸ 『「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」に係る最終報告書の公表について」
https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230330_2/20230330_2.html

4・業種別支援の着眼点のコンセプトと活用期待(事業者支援の第一歩) 若手職員の支援業務に役立つ初動対応ツール 2023年11月 追加3業種(製造業・サービス業・医療業)試行版公表

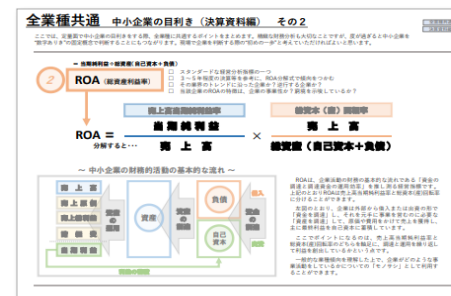
『業種別支援の着眼点』について

- 新型コロナウイルス感染症や物価高等の影響は幅広い業種・多数の事業者に及ぶことから、地域金融機関等には、そうした事業者に対する経営改善等の支援を効果的・効率的に進めていくことが期待される。
- このため、金融機関の現場職員が経験に関わらず円滑に事業者支援に着手できるよう、事業者支援のニーズが予想される業種を中心に、有識者の知見を踏まえつつ、事業者支援に当たっての業種別の着眼点を整理する取組みを実施。
- 今般、5業種(建設、飲食、小売、卸売、運送)の『業種別支援の着眼点』を取りまとめた。
(※1) 本取組みは公益財団法人日本生産性本部を委託先とする委託調査事業(「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」)として実施。
(※2) 『業種別支援の着眼点』PDF版・PowerPoint版及び動画については、以下のリンク先にて公表。
URL: <https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/index.html#gyouusyubetu>

「業種別支援の着眼点」のコンセプト

- Concept 1 事業者支援の着手(初動)を適切に実施するための基礎的な着眼点
 - Concept 2 金融機関等の現場職員が手に取りやすい分量/レベル
 - Concept 3 フロー図や写真等による直感的に理解しやすいビジュアル
- ➡ 「教科書」や「正解」を示すものではなく、それぞれの組織・個人において、用途に応じた工夫を加えながら活用できる「出発点」としての役割を期待。

『業種別支援の着眼点』ページ例



想定される活用場面(イメージ): 着手する際のポイント



事業者支援の具体化

- 初動対応後のフェーズへ
- ・事業者等との経営課題の認識共有
 - ・経営課題に応じた支援策の検討・実施
- など

5・ロカベンガイドブックの有効活用(非財務情報と財務情報の関係) 技術・ノウハウ(知財)等の非財務情報と財務情報の関係把握

(4) 財務分析

ロカベンの財務分析は同業種の企業と比較して自社ほどの程度のポジションにいるのか、直近3期の推移はどのようになっているのか等が、6つの指標を用いてレーダーチャートで可視化できます。

財務分析をする際には必ず非財務の情報との関連に着目して行います。なぜこの数値が良いのか、悪いのか、一般的な事柄(例えば、「売上収益が低いのは単価が安いから」)だけに留まらず、自社の非財務情報における良い点、悪い点と関連づけて分析を行いましょう。

また、財務分析の結果の解釈には注意が必要です。例えば営業利益率一つとっても、取ろうとしている収益を取っていないのか、あるいは従業員への給与や福利厚生を手厚くしているために営業利益率が低く見えるのかは、自社の方針や事業の内容、今後目指す将来目標と照らし合わせながら解釈していく必要があります。

① 6つの指標の特徴

- ・売上増加率(=(売上高/前年度売上高)-1)
キャッシュフローの源泉。成長ステージの判断に有用であり、売上の持続性を測るための重要な指標です。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
①売上増加率	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい製品・商品・サービスの開発・販売 ・新たな販売方法の確立、新規開拓の状況 ・値上げ、高付加価値化 ・値引きをしない・させない工夫 ・受注・成約率の状況 ・リピート率の状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務フローにおける差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー ・事業における強みおよび弱み ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模・シェアの把握、顧客レポート ・内部管理体制における知的財産権の保有・活用状況

- ・営業利益率(=営業利益/売上高)
本業の収益性を測る重要な指標です。収益性分析の最も基本的な指標となります。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
②営業利益率	<ul style="list-style-type: none"> ・値上げ、高付加価値化 ・値引きをしない・させない工夫 ・売上原価・仕入れ原価の低減 ・売上に占める人件費割合の状況 ・販売活動費の状況 ・その他コスト削減状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力 ・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客レポート ・内部管理体制における組織体制、知的財産権の保有・活用状況

- ・労働生産性(=営業利益/従業員数)¹
成長力、競争力等を評価し、生産性を測る重要な指標です。また、キャッシュフローを生み出す収益性の背景となる要因として考えることもできます。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
③労働生産性	<ul style="list-style-type: none"> ・IT化やアウトソーシングによる業務効率状況 ・ITスキルの向上 ・マネジメント方法としての工夫 ・適切な人員配属と役割分担の実施状況 ・業務マニュアルの運用と改善状況 ・人材育成・教育による効率化の状況 ・熟練人材の雇用維持に向けた施策(育休や時短労働、テレワーク等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客レポート ・内部管理体制における組織体制、知的財産権の保有・活用状況、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

¹ 地域企業の雇用貢献度や「多様な働き方」を考えれば、本来「従業員の単位労働時間あたり」の付加価値額等で計測すべき指標です。

- ・EBITDA有利子負債倍率(=(借入金-現金)/(営業利益+減価償却費))
有利子負債がキャッシュフローの何倍かを示す指標であり、有利子負債の返済能力や健全性を測る重要な指標です。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
④EBITDA有利子負債倍率	<ul style="list-style-type: none"> ・不要な有利子負債の返済 ・与信管理の実施状況、焦げ付きの防止 ・売掛回収サイクルの短縮 ・販売管理費の低減 ・高付加価値化への取り組み、粗利益増加への対応状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模、シェアの把握、顧客レポート、取引金融機関数・推移 ・内部管理体制における組織体制、知的財産権の保有・活用状況、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

- ・営業運転資本回転期間(=(売上債権+棚卸資産-買入債務)/月商)
過去の値と比較することで、売上増減と比した運転資本の増減を計し、回収や支払等の取引条件の変化による必要運転資金の増減を把握したり、効率性を測るための重要な指標です。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
⑤営業運転資本回転期間	<ul style="list-style-type: none"> ・不要な有利子負債の返済 ・売掛回収サイクルの短縮 ・与信管理の実施状況、焦げ付きの防止 ・在庫管理や販売管理による適切な在庫の状況 ・高付加価値化への取り組み、粗利益増加への対応状況 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務フローにおける業務内容、差別化ポイント ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・事業における強みおよび弱み、ITに対する投資、活用状況 ・企業を取り巻く環境・関係者における市場動向・規模 ・内部管理体制における組織体制、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

- ・自己資本比率(=純資産/総資産)
総資産のうち、返済義務のない自己資本が占める比率を示す指標であり、安全性を測るための重要な指標です。自己資本の増加はキャッシュフローの改善につながります。

財務指標	非財務の観点例	関連するロカベン非財務情報の項目
⑥自己資本比率	<ul style="list-style-type: none"> ・内部留保の拡大 ・不要な負債の圧縮・返済 ・不良資産・遊休資産の処分 ・増資、負債の資本化(DES) 	<ul style="list-style-type: none"> ・商流における得意先、エンドユーザー仕入先、協力先 ・経営者における経営理念・ビジョン、経営意欲 ・事業における企業及び事業沿革 ・企業を取り巻く環境・関係者における取引金融機関数・推移 ・内部管理体制における組織体制、人材育成の取り組み状況、人材育成の仕組み

6・本格的な事業者支援の動き(金融行政方針2023) 知財・無形資産を事業者支援に生かすチャンス

(令和5年金融行政方針 1頁 抜粋)

(1)事業者支援の一層の推進

財務局による「事業者支援態勢構築プロジェクト」については、これまでの取組により構築された事業者支援態勢の実効性を確認しつつ、……経営改善支援や事業再生支援等をより円滑に進められるよう、経済産業局や地域の関係者との連携・協働を深化させ、取組を発展させていく。

(2)地域経済の活性化に向けた事業者支援能力の向上

事業者支援に携わる地域の関係者の連携・協働に向けた働きかけを面的に進めるとともに、地域金融機関の現場職員が事業者支援のノウハウを共有する取り組みを後押ししていく。……現場職員が経験に関わらず円滑に事業者支援に取り組めるよう、「業種別支援の着眼点」について、その対象業種の拡充と普及促進に取り組む。

(3)事業者支援の更なる促進に向けた対応

地域金融機関による事業者の経営支援改善や事業再生支援等については、これに実際に取り組む地域金融機関のビジネスモデルや地域金融機関職員個人のインセンティブと統合的なものであることが望ましい。

7・経営改善・事業再生支援の本格化に向けた対応

(金融庁:令和5年11月27日案公表・令和6年1月31日パブリックコメントの結果等の公表)

「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」等の一部改正案の概要

背景

- 2023年7月以降、民間ゼロゼロ融資の返済が本格化していることも踏まえ、問題を先送りせず、**金融機関による経営改善・事業再生支援の一層の推進**を図る必要

① 経営改善・事業再生支援等の本格化への対応

コロナ禍の資金繰り支援フェーズから事業者の実情に応じた**経営改善・事業再生支援フェーズ**への転換

② 一歩先を見据えた早め早めの対応の促進

- 事業者の現状のみならず、**状況の変化の兆候を把握し、一歩先を見据えた対応**を求める
- 状況の悪化の兆候がある事業者に、正確な状況認識を促すとともに、**プッシュ型で提供可能なソリューションを示し、早め早めの対応を促す**よう求める
- 信用保証付融資が多い事業者やメインでない事業者等への支援について、**信用保証協会や他の金融機関との早めの連携**を求める

③ 顧客に対するコンサルティング機能の強化

- 事業再生ガイドライン等、提案するソリューションの充実を求める
- 早期の経営改善に関する計画策定等のソリューションを、公的制度も活用しながら提案し、その実行状況を継続的かつ適切にモニタリング**するよう求める
- 政府系金融機関・支援専門家(税理士、弁護士等)・支援機関(中小企業活性化協議会等)との連携を求める