

情報番号：20240047

テーマ：事業性評価とは

編著者：株式会社 経営ソフトリサーチ

最近、事業性を評価した融資ということがよく聞かれます。多くの金融機関が企業の事業性を評価した融資を行い、様々な本業支援を通じて企業の成長に寄与するという取り組みをこれまで以上に積極的に行っています。

1. 事業性評価とは何か

(1) 事業性評価

事業性評価について初めて言及されたのは2014年6月24日閣議決定された「[日本再興戦略](#)」の「日本産業再興プラン」における、「地域金融機関等による事業性を評価する融資の促進等」においてです。そこでは、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、借り手企業の事業内容や成長性等を適切に評価」とされています。

また2014年11月26日公表された、金融庁の「[平成26事務年度金融モニタリング方針（監査・検査基本方針）](#)」では、「事業性評価に基づく融資など」として、「金融機関は、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などを適切に評価し（「事業性評価」）、融資や助言を行い、企業や産業の成長を支援していくことが求められている。」と記載されています。

同じく金融庁の2015年7月の「[円滑な資金供給の促進に向けて](#)」では、「事業性評価とは、金融機関が、現時点での財務データや、担保・保証にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価することを言います。」とあります。

まとめると、事業性評価とは、金融機関が①財務データや担保・保証に過度に依存することなく、②企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集することにより、③事業内容や成長可能性などを適切に評価すること、と言えます。

(2) 事業性評価の必要性

(イ) 事業性評価の必要性

国が、事業性評価を重視する背景には、「金融機関は、財務内容や担保・保証に依存しすぎたため、十分な担保等がない企業に対し十分な融資を行うことも適切なアドバイスを行うこともできず、当該企業の価値向上が実現しないばかりではなく、金融機関自身も収益拡大の機会を逃している」、との現状認識

があります。

金融機関にとっても、企業の資金需要が縮小し、金利競争が厳しく本業の融資による収益の確保が難しくなる一方、将来性のある企業に融資せずに収益の機会を失っているという認識があります。こうした中、これまで以上に企業の事業内容、成長可能性を評価して融資を行うことが重視されています。

以前、再生支援を通じて不良債権を処理する時も企業の目利き能力が求められましたが、再生支援と事業性評価とは少し異なります。再生支援は対象先が要注意・要管理・破綻懸念先であり、再生計画の立案及び実施により財務内容を改善することが主体でしたが、**事業性評価は地域を牽引し活性化できる企業を対象とし、本業支援などにより企業価値を高めていくことも目的としています。**本業支援とは、取引先の経営課題の解決支援のためアドバイスやマッチング等を行うことです。

金融機関が事業性評価に取り組む目的、メリットを整理すると次のようになります。

①企業との信頼構築

事業性を評価することにより企業との信頼関係を深めていくことができます。

・企業を良く知ること

事業性を的確に把握し評価するには、まずその企業のことを良く知らなければなりません。企業側も事業内容を良く知ろうという者、あるいは知っている者に対しては情報を開示するものです。企業の情報を得る→企業を良く知る→事業性を評価し支援する→企業が情報を開示する という循環の中で企業のことをより深く知ることにより、信頼を構築することができます。

・リスクテイク

現在の財務内容に過度に依存せず、企業の将来性を判断し融資することはリスクが高いことです。企業もそれは理解しているところであり、こうした融資を行うことにより企業と金融機関との信頼性は増していくものと予想されます。

・課題解決支援

金融支援と合わせて、企業の抱える課題に対し本業支援することにより、企業価値を高め、取引先との信頼性構築はより確かなものとなります。そこには、後述するように共通価値の創造があるからです。

②地域経済の活性化

地域金融機関にとっては、金融を通じた地方創生という要請もあります。地域の経済を牽引する企業の事業性を的確に評価し融資することで当該企業のみならず地域も活性化しますし、引いては金融機関の成長発展にもつながります。

③収益の拡大

担保・保証が十分に無いことにより融資しないことは自らの収益機会を逸することです。そのため、成長の可能性の高い企業を適切に評価し、本業支援等を行いながら資金供給を拡大していくことにより、金融機関にとっても単なる金利競争ではなく付加価値の高い情報提供等を行うことにより融資機会を増やし収益につなげることができます。

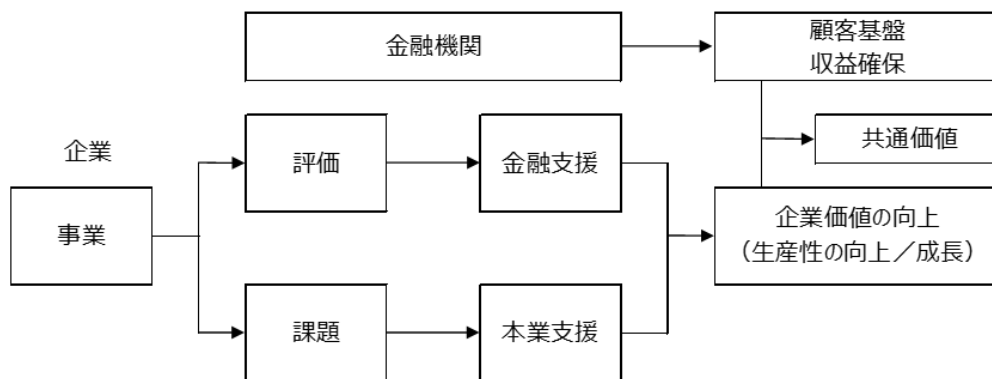
(ロ) 事業性評価による融資

事業性評価による融資は、融資して終わりと言うことではなく、上に述べたように企業価値を高めるという目的があります。

金融庁の「[平成 28 事務年度金融行政方針](#)」では、「金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという取組み（顧客との「共通価値の創造」の構築）は、持続可能なビジネスモデルの一つの有力な選択肢であるとともに、地域経済の活性化にもつながると考えられる。」と書かれています。

事業性評価による融資とは、金融支援のみならず本業支援等により企業価値を高め、金融機関の収益確保という共通価値を創造することです。融資→支援→企業価値向上→金融機関の収益確保→融資という循環活動になります。

図表 1 事業性評価による融資



(3) 事業性を評価する

財務に表れない事業性を評価するとはどういうことでしょうか。

まず、企業の事業を的確に把握することであり、それを適切に評価することです。そのためには、企業の経営方針、事業領域を理解した上で、現状の実態を把握します。「企業を診る目」が問われるところです。

次に、経営課題を設定します。多くの問題点から企業の経営活動にとって重要で緊急性の高い課題を抽出し、取り組むべき具体的戦略を定めることが必要とされます。

最後に、課題解決能力を評価します。当該企業のみならず取引先等関係先を含めた能力です。金融機関で支援できることがあれば、本業支援を行うこととなります。青写真を現実化する能力を評価することであり、この能力、可能性の有無を判断することが最も難しいことと思われま

す。事業性を評価するには、①企業の事業性を的確に把握する分析力、②企業の課題を発見する洞察力、③企業の解決能力を評価する判断力が求められます。

従って、評価する手順は、

①-1 経営理念・目標を理解する

当該企業の事業領域（ドメイン）を明確に把握します。

①-2 現状を把握する

- ・外部環境分析
企業を取り巻く政治経済状況、業界環境の把握
- ・内部環境分析
企業の事業特性、優位性等の把握

これらは、ローカルベンチマークで言う商流をつかみ、企業の事業内容を把握することであり、SWOT分析等により強み・弱みを把握することです。

②経営課題、経営戦略を把握する

経営課題を把握し、クロス SWOT 分析等により今後の経営戦略を把握します。

③-1 ソリューション能力を評価する

上記経営課題を解決し、経営戦略を実施し得る能力を企業が有しているのか、自社のみでは難しければ、取引先・金融機関等からの支援は得られるのかということを評価します。

③-2 将来の財務を予想する

となります。

（参考）ローカルベンチマーク

ローカルベンチマーク（通称ロカベン）とは、2016年3月経済産業省が企業の経営状態を把握するツールとして策定・発表したものです。同省のホームページでは、

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」を行うツールです。
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。

（経済産業省 HP より抜粋）

と記載されています。この「ロカベン」と「事業性評価」及び「金融仲介機能のベンチマーク」は、密接な関係がありますので、関心のある方は[同省のホームページ](#)等を参照してください。

なお、「[金融仲介機能のベンチマーク](#)」とは平成 28 年 9 月金融庁が行政方針として示したものです。銀行にたいする重要業績評価基準として、①金融機関が主力とする企業の経営改善や成長力の強化、②持続可能性に懸念のある企業の抜本的事業再生等による円滑な新陳代謝の促進、③担保・保証依存の融資姿勢からの転換の三つを示しました。

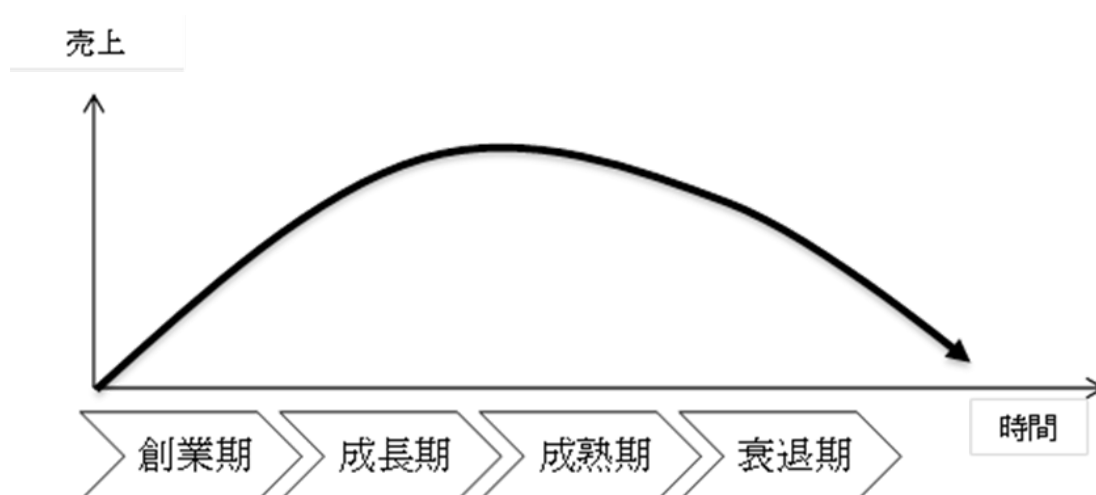
(4) ライフステージを考慮する

企業は、創業から成長、衰退等様々な発展、停滞を繰り返します。ライフステージにより成長・将来性の評価は異なりますし、求められる経営改善の解決・支援策は異なります。従って企業がどの段階にあるのかを把握することが重要となります。

企業のライフサイクルは、よく①創業期、②成長期、③成熟期、④衰退期で説明されます。各期の実際の年数は様々で、成熟期が長く続いている場合もありますし、また必ずしもこのとおりに推移する訳ではありません。事業のライフサイクルを考えた場合、各ライフサイクルで求められ、評価される事業基盤も異なってきます。様々なライフステージにある企業の事業内容、経営課題及び成長性を適切に評価しなければなりません。

各サイクルの特徴について、図表 2 を参照してください。

図表 2 企業のライフサイクル



		創業期	成長期	成熟期	衰退期
特徴	事業	創業したばかりで、企業・商品・サービス等の認知度が低い。競合先も少ない。	認知度が上がり、販売数量・金額とも大幅に増加する時期。事業拡大とともに投資も活性化。	成長率は低迷し、同業者間の本格的な競争へ。売上の伸びも鈍化し利幅は縮小するが安定。新製品、新分野を検討。財務面は最も安定している。	市場自体は縮小し、競合先は減少するが、厳しい状況は続く。高収益の確保は難しくなり、第二創業、事業多角化、事業再生等のステージへ。
	キャッシュフロー	本業、投資活動の赤字を財務CFで補填。	本業はプラスに転じるが、投資活動は活発で不足分を財務CFで調達。	投資活動は、更新投資以外は縮小、本業CFによる借入金の返済が進む。	本業CFはマイナスに転じる。投資CF及び財務CFは経営方針に左右される。
	経営課題	ビジネスモデルの確立 顧客の獲得 資金調達 等	市場シェアの確保 新規取引先等の販路開拓 人材確保	市場シェアの維持 競合先との差別化 新製品開発、新事業進出	事業多角化 業種転換 後継体制・事業承継
	本業支援 (例)	ビジネスプランの作成支援	産学官連携支援 マッチング 若手職員の育成	経営改善計画書作成支援 海外進出支援 経営幹部の育成	M&A 事業承継支援 後継者育成
	金融支援 (例)	創業資金 若手、女性等各種起業家支援等	起業活力強化 IT活用促進等	新事業育成 海外展開 等	新事業活動促進 事業再生 事業承継 等

ライフステージに明確な定義はありませんが、金融庁の「[中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針](#)」では、顧客企業のライフステージ等に応じて提案するソリューションを次の6つに分類して例示しています。

図表3 顧客企業のライフステージ等に応じて提案するソリューション（例）

顧客企業のライフステージ等の類型	金融機関が提案するソリューション
①創業・新事業開拓を目指す顧客企業	技術力・販売力や経営者の資質等を踏まえて新事業の価値を見極める。
	公的助成制度の紹介やファンドの活用を含め、事業立上げ時の資金需要に対応。

<p>②成長段階における更なる飛躍が見込まれる顧客企業</p>	<p>ビジネスマッチングや技術開発支援により、新たな販路の獲得等を支援。</p> <p>海外進出など新たな事業展開に向けて情報の提供や助言を実施。</p> <p>事業拡大のための資金需要に対応。その際、事業価値を見極める融資手法（不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資）も活用。</p>
<p>③経営改善が必要な顧客企業 （自助努力により経営改善が見込まれる顧客企業など）</p>	<p>ビジネスマッチングや技術開発支援により新たな販路の獲得等を支援。</p> <p>貸付けの条件の変更等。</p> <p>新規の信用供与により新たな収益機会の獲得や中長期的な経費削減等が見込まれ、それが債務者の業況や財務等の改善につながることで債務償還能力の向上に資すると判断される場合には、新規の信用を供与。その際、事業価値を見極める融資手法（不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資）も活用。</p> <p>上記の方策を含む経営再建計画の策定を支援（顧客企業の理解を得つつ、顧客企業の実態を踏まえて経営再建計画を策定するために必要な資料を金融機関が作成することを含む）。定量的な経営再建計画の策定が困難な場合には、簡素・定性的であっても実効性のある課題解決の方向性を提案。</p>
<p>④事業再生や業種転換が必要な顧客企業 （抜本的な事業再生や業種転換により経営の改善が見込まれる顧客企業など）</p>	<p>貸付けの条件の変更等を行うほか、金融機関の取引地位や取引状況等に応じ、DES・DDSやDIPファイナンスの活用、債権放棄も検討。</p> <p>上記の方策を含む経営再建計画の策定を支援。</p>
<p>⑤事業の持続可能性が見込まれない顧客企業 （事業の存続がいたずらに長引くことで、却って、経営者の生活再建や当該顧客企業の取引先の事業等に悪影響が見込まれる先など）</p>	<p>貸付けの条件の変更等の申込みに対しては、機械的にこれに応ずるのではなく、事業継続に向けた経営者の意欲、経営者の生活再建、当該顧客企業の取引先等への影響、金融機関の取引地位や取引状況、財務の健全性確保の観点等を総合的に勘案し、慎重かつ十分な検討を行う。</p> <p>その上で、債務整理等を前提とした顧客企業の再起に向けた適切な助言や顧客企業が自主廃業を選択する場合の取引先対応等を含めた円滑な処理等への協力を含め、顧客企業自身や関係者にとって真に望ましいソリューションを適切に実施。</p> <p>その際、顧客企業の納得性を高めるための十分な説明に努める。</p>

⑥事業承継が必要な顧客企業	後継者の有無や事業継続に関する経営者の意向等を踏まえつつ、M&Aのマッチング支援、相続対策支援等を実施。
	MBO や EBO 等を実施する際の株式買取資金などの事業承継時の資金需要に対応。

上記の内、事業性評価が特に求められるのは②～④であり、場合によっては①の創業期まで踏み込むこともあり得ます。

2. 事業の把握方法と情報蓄積

(1) 決算書情報

当該企業の事業基盤を把握する最も有力な情報は決算書にあります。勘定科目明細により主要な販売先、仕入・外注先がどこかが分かります。また、固定資産台帳により、どういう設備をいつ取得したのか、税務申告書の別表等により株主、役員、関係会社、従業員数、「海外取引の有無」、「月次売上高・仕入高」等、経営資源である「ヒト・モノ・カネ」の情報をある程度把握できます。

また、時系列で把握することにより取引先に変化はないか、営業基盤はどう推移しているか等、精査すると経営活動に係る色々な情報を取得できます。

(2) 日常の営業活動（現場と経営者）

・現場情報

製造業であれば工場、卸売業であれば倉庫や配送センター、小売業・飲食店は店舗等経営の現場に訪問し確認することにより多くの情報を得ることができます。経営理念や社是・社訓等が掲示しているところもありますし、機械の稼働や在庫の状況、生産管理・品質管理等の各種管理状況を見てとることができます。店舗であれば立地状況、店舗面積、入り込み客数等様々な情報を収集できます。

・経営者との対話

経営方針、経営戦略をはじめ人事政策、設備投資計画等企业の過去・現在・将来に係る様々なことをヒアリングし確認することができます。経営者は、自ら企業の真の課題を話そうとはしないものです。先方の話を鵜呑みにするのではなく、決算書や現場から得た情報を基に立てた仮説と経営者の話を対比し、その隙間を埋めていくことが必要となります。

上記(1)の決算書等の精査、(2)の日常の営業活動による現場訪問と経営者との対話は、以前から金融機関の中でも受け継がれ培われていたことです。企業の事業性・成長性を評価するといってもこれまでと異なる特殊なことを行うことではありません。

(3) 第三者情報

同業者や金融機関、業界団体等から当該企業の情報を得ることがあります。

顧客情報の保持の問題や、それらの情報は不正確な場合もありますが、企業からは得られない情報もありますので参考にはなりません。

(4) 情報の蓄積

これらの情報を担当者の段階でとどめると異動などにより情報が蓄積されません。顧客情報や業務日誌として情報を蓄積し共有することが大切です。そうすることにより、長期間にわたる事業基盤の推移、経営戦略の変化等を押さえ、企業の事業基盤と今後の成長性をよりの確に把握することができます。

【関連情報】

JRS 情報番号:20240048 「「財務分析」と「非財務分析」～有機的な関連付けに心掛ける～」

JRS 情報番号:20240049 「非財務分析 (1) 沿革(業歴)、経営者、組織」

JRS 情報番号:20240050 「非財務分析 (2) 製品・商品」

JRS 情報番号:20240051 「非財務分析 (3) 販売」

JRS 情報番号:20240052 「非財務分析 (4) 生産・設備、環境」

(2024.04 収録)

編著者： (株) 経営ソフトリサーチ 《掲載内容の無断転載を禁じます。》
