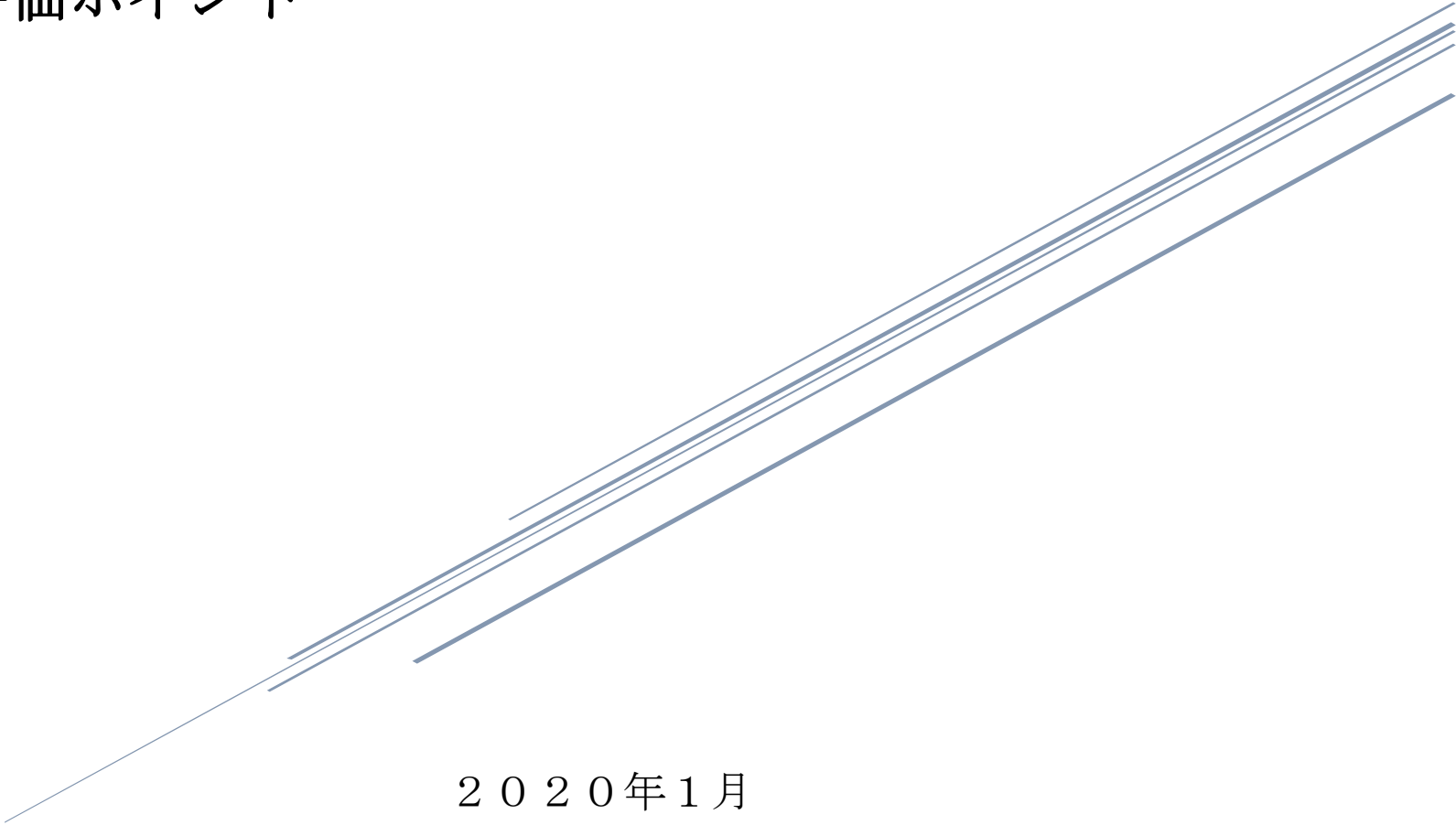


# 公認会計士の中小企業向け経営コンサルティングのための 事業評価ポイント



日本公認会計士協会近畿会 経営委員会

## はじめに

従来、金融庁は金融行政の目標として、自己資本比率や不良債権比率等で計る「金融機関の健全性」に比重を置いてきましたが、平成27年9月の「金融行政方針」公表により、「企業と経済の成長と国民の健全な資産形成」を究極の目標とすることを打ち出しました。つまり、「地域金融機関は、地域の経済の発展なくしては発展も持続可能性もない。地域の企業、産業をよくすることで、金融機関自らがよくなるという両立が重要」と考えたのです。そして、金融庁は、融資にあたり担保や保証ではなく取引先の事業内容や将来性を見極めるよう金融機関に求めています。これが「事業性評価」といわれるものです。

このことは金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマーク」において、「担保・保証依存の融資からの転換」「事業性評価に基づく融資等、担保・保証に過度に依存しない融資」「取引先企業の経営改善や成長力の強化」等をベンチマークとして掲げていることから明らかです。本年4月には金融検査マニュアルが廃止され、今後の金融機関に対する金融庁の検査ではこの「金融仲介機能のベンチマーク」を重視したものになると思われます。その結果、融資を受けようとする事業会社は、財務内容等の過去の実績や担保・保証の有無ではなく、それ以上に自社の事業の内容や将来性をアピールすることが必要となります。

この「公認会計士の中小企業向け経営コンサルティングのための事業評価ポイント」は、このような変化を受けて、会員がクライアントである事業会社に対しコンサルティングサービスを提供する際の参考資料となることを目的として作成しました。各セクションのうち、Ⅰ.「創業」、Ⅱ.「業界及び地域特性」については会社の現状把握を主眼とした質問項目を中心に、Ⅲ.「内部環境」、Ⅳ.「外部環境」、Ⅴ.「定量分析」については会社の抱えている課題とその解決のために取り組むべき事項を中心に記載しています。記載した各事項はいずれも一般的普遍的な内容ですが、評価対象となるポイントとはどのようなものか、より適切な評価を受けるためにはどのようなことに着目していくべきなのかを考えるために必要な項目です。

各セクションにおいて「項目」毎に、具体的な「実施事項」を列挙し、「ポイント（趣旨、留意点、必要性）」を、公認会計士が経営者に説明しながら質問を行い、「現状分析と今後の課題」を一緒にまとめながら、「課題解決のための取り組む事項」を策定することをめざしています。

また、Ⅴ.「定量分析」については、「評価するための主な基準」を設け、現状のレベルと目指すべきレベルについて記載しています。

もちろん、我々公認会計士は金融機関が具体的にどのような基準で融資判断をしているのか知る由もありませんが、企業が経営を活性化し生産性を向上し成長力を強化することがプラス評価につながることは間違いありません。そこで、会員各位が、本シートに記載された事項を適宜アレンジして、クライアントの置かれている環境や問題を把握し、企業の経営力向上や成長力アップに資するサービス提供に役立てることを期待しています。

さらに、かかるサービスを受けた企業が金融機関から高い「事業性評価」を受け、スムーズな融資を受けることができるようになればと考えます。

なお、「中小企業の事業評価の重要ポイント」はあくまで近畿会経営委員会において、会員のクライアント企業向けコンサルティングサービスの一助となることを目的として作成したものであり、クライアント企業の金融機関からの融資を確約するものではないことを念のため申し添えます。

## I. 創業

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現在の状況
1	事業開始経緯	創業者がこの事業をはじめた経緯は何か、何故、この場所で始めたか理解していますか。	創業者が何故、他の事業ではなく、その事業を選んだのでしょうか。何故、この地で事業を始めたのでしょうか。事業の基盤事業のDNAともいえるべき、事業の個性、らしさの源泉が明らかになり、事業へのこだわり、意気込みを理解します。	
2	創業時の事業環境	創業期の事業環境はどのようなものであったのでしょうか。	創業期の事業環境はいつまでも続くものではなく、事業を続けている間に変わります。 経営者は事業環境の変化に応じて次の一手をうちます。 事業環境への適応力、環境変化に直面し、苦労した場合はその経営力のDNAを理解します。	
3	軌道に乗るきっかけ	事業が軌道に乗ったきっかけは何であったのでしょうか。	軌道に乗ったきっかけがヒト等の内部事情なのか、外部の事業環境にあったのか、軌道に乗ったきっかけをどのように活かし、取り組んできたのかということから、変化への対応力、環境への適応力及び課題解決力を理解します。	
4	経営危機克服経緯	過去に経営状況が厳しい時期があったと思いますが、どのように乗り越えられたのでしょうか。	窮境期を乗り越えた経験は、将来に向けての変化に対応していく力になります。厳しい状況を乗り越えることができた取り組みの源泉には、事業者ならではの強みや他社との違い、工夫があることから、事業者の持つ能力、環境への適応力、課題解決力を理解します。	

## II. 業界及び地域特性

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現在の状況
1	市場規模・その推移	事業を行う業界や地域について、市場規模、関連企業数の推移、将来予測はどのようになっていますか。	<p>事前に、各種統計、業界団体、業界紙等より、外部情報を入手します。</p> <p>社内では、経営者及び従業員から情報を入手します。外部情報と社内情報との整合性を確かめることにより、経営者が市場を適切に理解しているかどうか確かめます。</p> <p>現時点の情報のみならず、過去や将来予測に関する情報を入手し、会社の業績推移やこれまでの会社方針の理解に役立てます。</p>	
2	業界トレンド 市場ニーズ	過去から、最近までの業界トピックスを時系列にまとめます。社会的ニーズや対象顧客ニーズはどのようになっていますか。	<p>事前に、業界団体、業界紙、インターネット等より、外部情報を入手します。</p> <p>社内では、経営者及び従業員から情報を入手します。外部情報と社内情報との整合性を確かめることにより、経営者が市場を適切に理解しているかどうか確かめます。</p> <p>業界情報の推移を分析し、会社の業績推移や会社の経営方針の理解に役立てます。</p> <p>入手した情報を多角的に分析し、業界の現状を客観的に判断します。</p>	

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現在の状況
3	業界将来性 ライフサイクル	業界における技術性や革新性の方向はどのようなものですか。	社内外より情報を入手し、情報を客観的かつ適切に判断します。 特に、業界がライフサイクルのどの位置にあるか見極めが重要となります。	
4	関連業種	事業を行う業界や地域と関連性のある他の業種や地域はありますか。どのような関連性がありますか。	自社の事業の動向のみでなく、関連する事業の動向についても注意します。技術革新や代替サービスの登場により、市場環境が変化する可能性があることにも留意します。	
5	ビジネスモデル	業界や地域特有のビジネスモデルや商習慣について、理解していますか。	業界特有のビジネスモデルや商習慣を理解します。 ビジネス環境の全体像を理解することにより、会社の立ち位置、問題点等を明確にします。	

### Ⅲ. 内部環境

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現状分析 と今後の 課題	課題解決の ための取り 組む事項
1	社内理念	経営理念を設定し、社内に浸透させていますか。	経営理念は、その企業の精神的な支柱であり、事業従事者の行動規範となります。経営理念を設けることで、長期的な事業運営の方向性が明確となり、社員は働く目的を共有できます。そのため、事業従事者に伝わるよう、他社のまねではなく、自社独自の言葉で、継続的に伝えます。		
2	将来ビジョンの確立	将来ビジョン（経営戦略：事業の基本方針）を設定し、社内及び社外に浸透させていますか。	企業を取り巻く様々な利害関係者から、的確な評価を受けることが可能となり、継続的な協働関係を確保することが可能となります。それ故、明確なかたちで将来ビジョンを計画的・自発的に明示します。		
3	事業承継への対応	事業承継に対応されていますか。	事業経営を持続させ、事業価値を維持・向上させるためには、事業承継は避けてとおることはできません。それ故、計画的に後継者の育成を行うことが求められます。早めに候補者（少人数）を絞り込みます。また、優秀な候補者をそろえるために、そのための研修制度を設けます。		

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現状分析 と今後の 課題	課題解決の ための取り 組む事項
4	月次予算制度の導入	業績を管理するための制度（月次予算制度等）を設けていますか。	月次予算制度を導入することで、予算・実績の乖離の原因をタイムリーに究明でき、原因に応じた事業の軌道修正を速やかに行うことが可能となります。確実な利益管理を行うために、月次予算制度を導入します。また、月次決算の締めも、速やかに改善措置を行う視点から、正確性の確保が前提で、できる限り早期に行います。		
5	リスク管理体制の構築	社内にリスク管理体制または担当部署が構築・設置されていますか。	リスク管理（マネジメント）とは、リスクを組織的に管理（マネジメント）し、損失等の回避又は低減を図るプロセスをいい、ここでは企業の価値を維持・増大していくために、不可避の経営管理手法です。事前にリスクのある領域を把握した上で、さまざまな状況において、どのように対応するかを検討し管理していくことは、事業の持続性及び安定化の観点からも、不可避の手続きであり、その機能を果たす部署も明確に定めます。		

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現状分析 と今後の 課題	課題解決の ための取り 組む事項
6	人材確保	人材確保のための体制が社内に整備されていますか。	人材確保は、人材の採用、人材育成、人材の定着それぞれの課題に対応して、社内体制を構築することが求められます。社員一人ひとりの能力や行動が、企業の競争力と業績に影響する度合いは、中小企業は大企業よりも高いため、企業の競争力が経営に大きく差が出る現在、人材確保ができないと存続を危うくします。従業員のモチベーションの向上を図り、また、社内研修制度の充実させることも人材確保として有効な方法であり、早めに手を打ちます。		
7	技術等の社内共有化	技術・ノウハウ・専門知識等の社内共有の体制は整備されていますか。	技術・ノウハウ・専門知識等が確実に次世代に承継される仕組みがないと、その企業の技術・ノウハウ等は、その企業に属する事業従事者の属人性に頼ることとなり、これらの技術等を継続的に利用することが困難となり、事業運営が不安定となります。事業従事者等が有する技術・ノウハウ等を会社の財産となるよう、まずは事業従事者の意識付けが重要です。同時に、可能な限り、技術・ノウハウ等の文書化を図ります。		



	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現状分析 と今後の 課題	課題解決の ための取り 組む事項
8	会社外との交流	経営者や企業幹部は、経済団体・業界団体の活動に積極的に参加し、交流を深めていますか。	視野が狭くならないよう、市場環境の変化に敏感になり、新たなビジネスチャンスを得るために広い情報チャンネルを持ち続けることで、経営者や企業幹部の様々なリスクに対する感性を養います。		
9	価格設定方針	価格設定方針を設けていますか。	営業収入の基盤となる販売単価の決定にルールがなく、各営業マンの裁量に任されている場合、事業の安定的な収入を見込むことはできません。適切な価格を設定するためには、価格設定ルールを文書化し、社内徹底すると同時に、正確なコストを把握するための原価計算システムの構築をめざします。		
10	売値買値の決定	市場環境に応じて、自社が主体的に、売値又は買値を決定できていますか。	市場や取引先との関係で、価格支配力をもっていれば、安定的な利益の確保が可能となります。ニッチな市場においても、市場占有率を高める戦略を策定します。		
11	新製品等の開発	新製品、新商品及び新サービスの開発部署を設け、コンスタントに新製品等を輩出していますか。	商品・製品にはライフサイクルがあり、企業の永続的発展のためには、新製品、新サービス等の開発が不可欠です。そのためには、計画的に新製品等を開発することが望ましく、人材や予算が配置された専門の開発部署を設けます。		

#### IV. 外部環境

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現状分析 と今後の 課題	課題解決の ための取り 組む事項
1	SWAT分析	自社経営の強み（S）・弱み（W）・収益機会が期待できるもの（O）・脅威にさらされる危険性が高いもの（T）を具体的に・網羅的に列挙していますか。	自社の事業がどの区分に位置するかを正確に知り、自社がどこで戦うべきかを決定するための重要な指標を得ます。 自社の強みを発揮するために、限られた資源（ヒト・モノ・カネ）をどこに、どのように集中的に投入すべきか、どのような事業戦略（市場拡大戦略・市場浸透戦略・差別化戦略・撤退戦略）をとるかを決定します。		
2	PEST分析	P：政治，E：経済，S：社会，T：技術 の分析を行い、自社に関係する各項目を列挙していますか。	「何が変わったか、また将来変わっていくか」また逆に「何が変わっていないか、将来も変わらなさそうか」のトレンドを見極め、「中長期的な将来、概ね3～5年後の世の中のマクロトレンドについて仮説を立てます。 中長期的なマクロ環境を分析し、どのような変化がどのくらい自社のブランディングやマーケティングに影響を与えるか分析し、戦略策定の基礎とします。		

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現状分析 と今後の 課題	課題解決の ための取り 組む事項
3	5 Forces 分析)	5 Forces（既存競合者、新規参入者、代替製品・代替サービス、買手、売手）の分析を行い、自社に 関係する各項目を列挙していますか。	業界を5つの要因(five forces)でモデル化し、その5つの要因について分析することでその業界の収益性や魅力度を明らかにします。  5つの要因が与える業界への力が強ければ、その業界において収益を稼ぐことは困難かつ脅威となり、逆に力が弱ければ機会となります。経営者が競争戦略策定上、効率的に自社にとっての機会、脅威を把握すること等に活用します。		
4	他社との差別化	主力となる事業領域において、ライバル企業との比較(自社が勝る点、劣る点)を明確に認識していますか。	競合他社に比べ何が優位となるかを、多角的・客観的に把握し、自社の製品・サービスの相対的優位性を確保し、付加価値を高めることで、市場での競争優位性を維持していきます。		
5	自社ブランドの構築維持	自社ブランドの構築・維持を意識し、相当の時間とコストをかけ、具体的な行動を行っていますか。	自社の製品・サービスに対する消費者の信用力を高めることで、付加価値を増し、競争優位性ととも、自社の製品・サービスを高く販売し、超過収益力の獲得につなげます。  逆に、ブランド・信用力の崩壊は、簡単に生じるため、細心の注意をもってブランドの維持向上に努めます。		

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現状分析 と今後の 課題	課題解決の ための取り 組む事項
6	将来の成長分野の投資	自社の属する事業について、成長率と市場占有率を組み合わせたマトリックスを作成していますか。 例えば、「金のなる木」（成熟事業）から「問題児」（今後の成長事業）に設備・人的投資のシフト換えを行っていますか。	企業が提供する製品・サービスには寿命があるため、市場の成長率と占有率の推移を注視し続けます。 そのため、企業が長期的に存続・発展するためには、将来のビジネスモデルを確立し、現在の主力事業から獲得した資金を、将来の成長分野に投資して、継続的に資金を獲得することが重要となります。		
7	事業等の見直し	不採算製品・事業等の見直しを適時に行っていますか。 事業の撤退、見直しの基準となる指標を明確に定めていますか。	環境の激変により、今までうまくいっていた事業が急に赤字に転落し、赤字が継続することがあります。 成功体験が逆に災いし、ずるずると抜本的な改善策を立てられないまま徒らに時が経過することが少なくないため、事業の撤退。見直しの基準を明確にし、客観的で冷静な分析を行い、企業の存続・発展を確保します。		

	項目	実施事項	ポイント（趣旨、留意点、必要性）	現状分析 と今後の 課題	課題解決の ための取り 組む事項
8	新製品の開発スピード	新製品・新サービスを定期的に企画し、提案し、市場に投入していますか。適切な開発担当者の任命と企画開発部署の設置や定期的なミーティングの開催を行っていますか。	現在、商品・製品のライフサイクルが短くなっており、自社の製品・サービスが、将来的に衰退する危険性もあるため、その対策が早めに必要となっています。 新商品の企画開発には、特有の能力をもった人材と相当の開発予算が必要となり、実際に新製品・サービス等を市場に投入し、開発能力を向上させます。		
9	法令の理解	自社を取り巻く法令を理解し、コンプライアンスを従業員に浸透させていますか。	法令やコンプライアンス違反は、社会や市場から厳しい制裁を受けることとなり、企業の存続をも危うくします。そのため、十分なコンプライアンス体制を構築します。		
10	クレームの対処	自社に対するクレームの対処方法についてルール化されていますか。 クレームを今後のサービス向上や商品開発にフィードバックする仕組みを作っていますか。	クレームに対する初期対応を誤ると、自社のブランドを大きく毀損し、自社の製品・サービスに対する信用を大きく損ない、業況は一挙に悪化することになるため、得意先・お客様を大事にする姿勢を全社的に徹底します。また、クレームは今後のビジネスチャンスの宝庫にもなりえるため、積極的に対応する態勢づくりを行います。		

## V. 定量分析

	項目	実施事項	ポイント (趣旨、留意点、必要性)	評価するための主な基準	現状分析 と今後の 課題	課題改善の ために取り 組む事項
1	定量分析	自社の経営数値を定量的に評価できていますか。	自社の実力を客観的に捉えるとともに、企業、金融機関、支援機関等が共通視線で対話を行うための重要なツールとなります。成長性・収益性・生産性・安全性等の視点で経営数値を把握・評価します。	<p>①社長が経営数値と会社の状況を絡めて説明できることに加え、問題点の認識・課題解決の方向性が認識できます。</p> <p>②社長が経営数値を会社の状況に合わせて、会社の状況を経営数値で説明できます。</p> <p>③経理部長が経営数値を会社の状況に合わせて、会社の状況を経営数値で説明できます。</p> <p>④決算は顧問税理士任せであるが、その裏付けとなる経営数値は社内で把握できます。</p> <p>⑤決算は顧問税理士任せであり、その詳細は顧問税理士に問い合わせをすればわかります。</p>		

	項目	実施事項	ポイント (趣旨、留意点、必要性)	評価するための主な基準	現状分析 と今後の 課題	課題改善の ために取り 組む事項
2	成長性	売上高の推移分析を行い、自社の成長性を把握できていますか。	まずは年度別の売上高(可能であれば事業別・製品別)の推移、年度別の売上高の増加率を把握します。新商品の発売・工場新設等のイベント、経済環境等を付記することで、俯瞰的な評価が可能となります。具体的に製品別の売上高の実績(単価×数量)の把握、設備投資効果の検証を行うことが今後の事業計画を策定するうえで重要な情報となります。	①売上高推移分析が事業別、製品別の他、単価×数量で動向が説明でき、今後の成長のための必要事項を把握できます。 ②売上高推移分析が事業別、製品別に把握でき、成長している事業、製品のレベルで把握できます。 ③売上高推移分析が事業別にできており、成長しているポイントを事業単位で把握できます。 ④支店等の事業区分での推移の把握はできており、拠点単位の成長性は認識できます。 ⑤売上高の推移だけ把握できます。		

	項目	実施事項	ポイント (趣旨、留意点、必要性)	評価するための主な基準	現状分析 と今後の 課題	課題改善の ために取り 組む事項
3	収益性	営業利益率 (営業利益/ 売上高)を把握し、自社の 収益力を評価していま すか。	単年度の営業利益率だけでなく、 過去数年間の推移や、同業他社と 比較をすることで、客観的な自社 の収益力を把握します。また、事 業別や製品別の営業利益率の把 握を行うことはより重要な経営 情報となります。なお、業種によ り売上総利益率の方が適切なケ ースもあります。	①事業別、製品別に利益率指標の同業他社比較ができて おり、改善する箇所、改善の方策が認識・企業内に定着し ています。 ②事業別、製品別に利益率指標を把握しており、改善する 箇所、改善の方策が認識できます。 ③事業別、製品別に利益率指標を把握し、その内容の説明 はできるが、問題点を把握できません。 ④事業別、製品別に利益率の指標を算出できているが、そ の内容の説明ができません。 ⑤全社ベースで利益率を算出できます。		



	項目	実施事項	ポイント (趣旨、留意点、必要性)	評価するための主な基準	現状分析 と今後の 課題	課題改善の ために取り 組む事項
4	生産性	労働生産性を意識されていますか。	労働生産性の指標は複数ありますが、まずは従業員一人当たりの売上高をみます。 労働生産性を把握することは非常に重要な指標の一つになります。設備投資やIT投資により労働生産性を高めることで、収益性を高めることが可能となります。また、成長に備えた人員の採用計画や外注先の活用等、ヒト・モノ・カネの総合的な面から、持続的な成長の基盤となる事業計画を策定することも可能となります。	①経営判断が適切にできるレベルで数値指標を把握しており、設備投資の効果を把握、判断できます。 ②経営判断が適切にできるレベルで数値指標を把握しており、設備投資との関係を説明できます。 ③個人レベルでの一人当たりの数値指標を把握できます。 ④支店や部門単位で一人当たりの数値指標を把握できます。 ⑤全社レベルで一人当たりの数値指標を把握できます。		

	項目	実施事項	ポイント (趣旨、留意点、必要性)	評価するための主な基準	現状分析 と今後の 課題	課題改善の ために取り 組む事項
5	安全性	取引拡大や設備投資のための資金調達に向け、自社の財政状況を意識していますか。	自己資本比率（純資産/総資産）や債務償還年数（有利子負債/営業利益+減価償却費）を把握することにより自社の財務の安全性・健全性を確認します。	①財務の安全性、健全性の数値の推移を把握し、あるべき数値へ合わせていく方策が社内で共有できます。 ②財務の安全性、健全性の数値の推移を把握し、あるべき数値及び乖離度合を社内で共有できます。 ③財務の安全性、健全性の数値の推移を把握し、あるべき数値及び乖離度合を一部の担当者が把握しています。 ④財務の安全性、健全性の数値の推移を把握しています。 ⑤財務の安全性、健全性の数値は把握しています。		
6	KPI	持続的な成長のためにKPI（目標数値）を設定していますか。	数値目標を設定しPDCAのサイクルを回すことは、持続的な成長のために重要です。上記のベンチマークから自社の成長に重要な項目を選定し、目標数値を定めます。また、社内だけでなく金融機関等に説明可能な内容になっていることにも留意します。	①目標数値を設定し、その目標を達成するためのPDCAプランを立てるとともにその結果を評価して次の計画のレベルアップを図っています。 ②目標数値を設定し、その目標を達成するためのPDCAプランを立てて結果をまとめています。 ③目標数値を設定し、その目標を達成するためのPDCAプランを立てています。 ④目標数値を設定し、その目標だけを社内に説明しています。 ⑤目標数値を設定していません。		