

# 金融機関も捨てたものではない

～事業性評価を起点とする企業価値向上の世界～

---

2020年12月16日  
商工中金 経営ソリューション本部  
本部長(常務執行役員) 青木 剛

# 構 成

---

はじめに① 小職の金融人生について

はじめに② 東日本大震災直下の仙台支店長としての経験

I 金融機関を取り巻く経営環境の変化

II 事業性評価とは何か

III 武器としての「事業性評価」

IV 企業価値とは何か

V AI／フィンテック時代に“金融機関”が生き残る道

～Regional Value-Up & Industry Revitalization～

はじめに①

## 小職の金融人生とは

---

- 就職活動……昭和59年、暑い夏に幅広い業種を70社余り「汗だく訪問」
- 就職先決定……金融3社から内定。身の丈にあったS金庫へ入社。
- 営業店での中小企業への融資・ソリューション提供の仕事が中心  
(本店営業部、堺支店、高知支店、下関支店、さいたま支店、仙台支店、神戸支店、東京支店)
- 本部は10年在籍(人事部＝人事制度構築、経営企画部＝経営全般)
- 最後の10年間は「5店舗連続で、10年3カ月の支店長生活」
- 数えきれない程の「決算書(財務諸表)」を見て、「経営者」と対話した
- 思い出＝東日本大震災直後に仙台支店長として赴任。復興また復興。
- 現在は「経営ソリューション本部」在籍、ソリューションビジネスのフロントに。



はじめに②

# 東日本大震災の復興支援経験



閑上地区（宮城県）

はじめに②

## 事業性評価が「企業」を救う ～震災直後の融資～

---

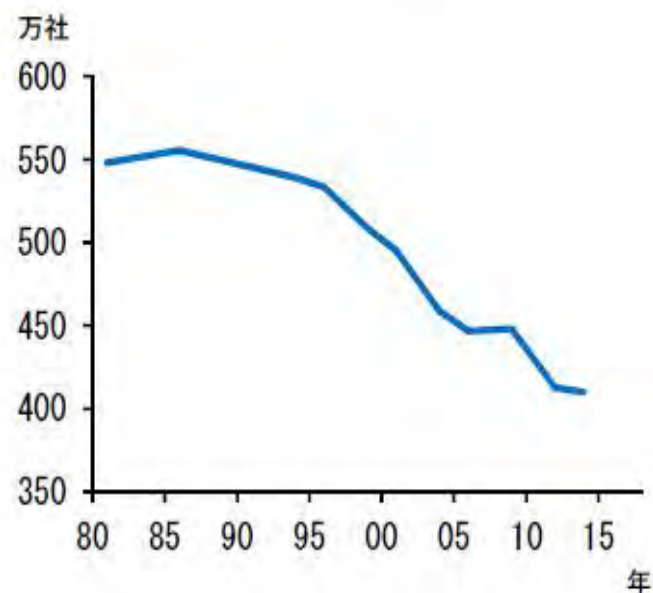
- 地域を代表するシティホテル（宿泊・宴会・レストラン）
- 津波により浸水。直接被害が甚大。
- 震災から1週間後に来店。「半年分の運転資金」の相談あり。
- 当社は被災者向けにホテルを提供。
- ほぼ即答。社長は涙。「資金繰りに目途が立ち、勇気が溢れ出た」
- ビジネスモデルが毀損するなかで「ぶれない、逃げない姿勢」は何故？
- 当社は当金庫準メイン。事業性評価によって「会社の力量」を把握。
- 資金だけでなく、復興を助けるための「本業支援」も実施。

## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# 金融機関の状況 ～減少する資金需要～

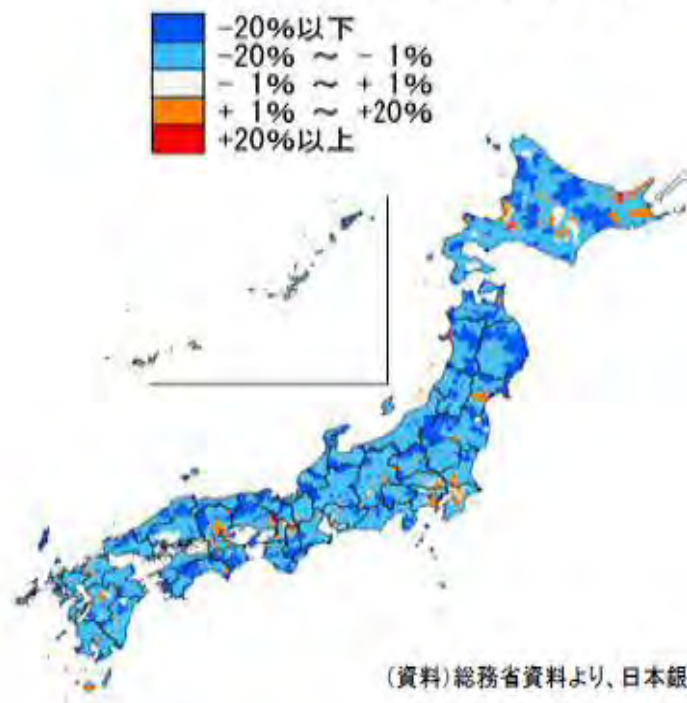
(「地域金融の課題と競争のあり方」(平成30年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議)から)

図表1 企業数の推移



(資料)総務省資料より、日本銀行作成

図表2 企業数の変化(市区町村別)  
(2004年 → 2014年の変化率)



(資料)総務省資料より、日本銀行作成

図表5 都道府県別中小企業向け貸出残高推計  
(2017年 → 2030年)

減少率	都道府県数
0%～▲10%	1
▲10%超～▲20%	8
▲20%超～▲30%	14
▲30%超～▲40%	14
▲40%超～▲50%	10

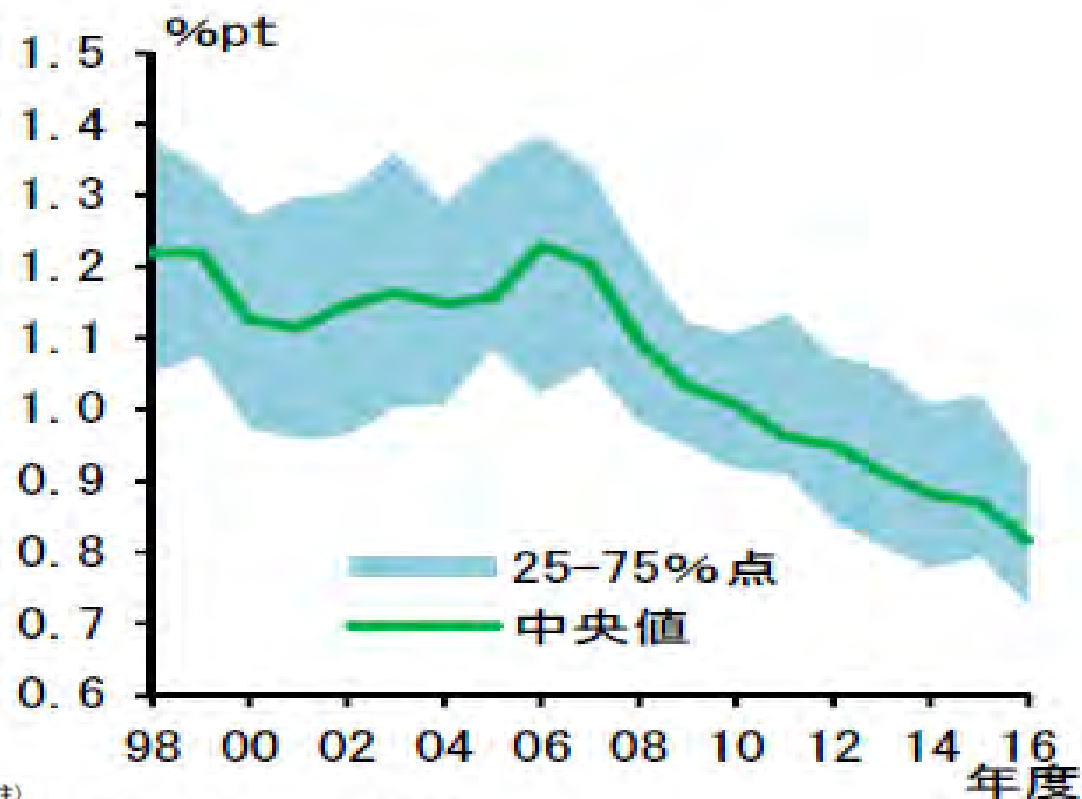


## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# 金融機関の状況 ～市場支配力の低下～

(「地域金融の課題と競争のあり方」(平成30年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議)から)

図表 12 地域銀行のマークアップ



(注)

- ・集計対象は長期時系列が取得可能な地域銀行 56 行
- ・日本銀行による試算値

●マークアップは「供給者の市場支配力」を測定する指標。一種のSPで価格競争力を反映。

●2000年以降趨勢的に低下。歴史的にみて、最も低い水準まで低下している。

商品・サービスの提供価格の、提供費用(正確には、商品・サービスを追加的に1単位提供する際にかかる限界費用)に対する上乗せ率を表す指標であり、需要の減少が商品・サービスの提供価格の低下を通じて当該指標に反映される。

日本銀行は、マークアップとして「各地域金融機関におけるサービスの提供価格の、提供費用に対する上乗せ率」を計算。具体的には、提供価格は「経常収益/総資産」、提供費用は「全国の地域金融機関の(労働・調達・資本のコストから推計された)限界費用」を計算。詳細は、日本銀行(2017a)BOX3を参照。

## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# 金融機関の状況 ～厳しくなる経営②～

(「地域金融の課題と競争のあり方」(平成30年4月11日 金融仲介の改善に向けた検討会議)から)

図表 22 各都道府県における地域銀行の本業での競争可能性  
(モデルによる試算)

- 2行での競争が可能な地域
- 2行での競争は不可能だが、1行単独(一番行のシェアが100%)ならば存続可能な地域
- 1行単独(一番行のシェアが100%)になっても不採算の地域

※ 東京都はモデルによる判定が不可能



(資料) 金融庁



## I. 金融機関を取り巻く経営環境の変化

# ビジネスモデルの転換が不可欠



- 「中小企業市場」は質量ともに変化、その傾向はさらに強まる
- 「量」＝金融庁の推計では、中小企業向け融資は大きく減少する見通し。
- 「質」＝融資の重要性は変わらないものの、
  - ①中小企業の「経営課題」は多様化しており、「貸出」だけで満足を得ることは難しい（裏付けるように、本業利益は逡減、本業赤字行が逡増している）
  - ②フィンテックを含めた「ゲームチェンジャー」が参入、チャネルが多様化
  - ③中小企業の「ビジネスモデルの変革」を促すことが「市場の縮小を防ぐ」
- 「融資＋ソリューションビジネス」への転換が求められる変革期にある

## II 事業性評価とは何か 経済産業省「ローカルベンチマーク」①



### ■ 基本情報

商号	株式会社〇〇
所在地	東京都〇〇
代表者名	〇〇 〇〇
業種_大分類	13_観光業
業種_小分類	1301_観光業
事業規模	中規模事業者
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

### ■ 財務指標(最新期)

指標	2017年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	7.8%	3	4.1%
②営業利益率	0.3%	2	2.7%
③労働生産性	500(千円)	3	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	-0.1(倍)	5	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	0.8(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	35.4%	3	21.5%
総合評価点		18	B

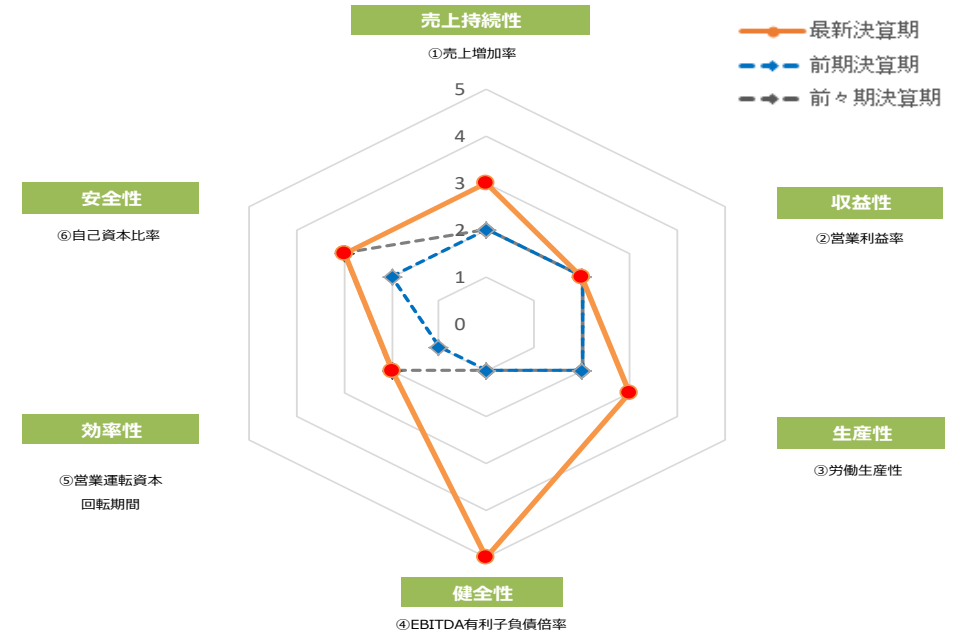
### ■ 財務指標(過去2期)

指標	2016年3月			2015年3月		
	算出結果	貴社点数	業種基準値	算出結果	貴社点数	業種基準値
①売上増加率	-2.4%	2	4.1%	-1.2%	2	4.1%
②営業利益率	-0.3%	2	2.7%	0.0%	2	2.7%
③労働生産性	-393(千円)	2	648(千円)	0(千円)	2	648(千円)
④EBITDA有利子負債倍率	61.2(倍)	1	6.4(倍)	-	1	6.4(倍)
⑤営業運転資本回転期間	2.8(ヶ月)	1	0.4(ヶ月)	1.1(ヶ月)	2	0.4(ヶ月)
⑥自己資本比率	2.1%	2	21.5%	24.2%	3	21.5%
総合評価点		10	D	総合評価点	12	C



※総合評価点のランクはA：24点以上、B：18点以上24点未満、C：12点以上18点未満、D：12点未満

## 財務分析結果



※ 1 各項目の評点および総合評価点は各項目の業種基準値からの乖離を示すものであり、点数の高低が必ずしも企業の評価を示すものではありません。非財務指標も含め、総合的な判断が必要なおことにご留意ください。

※ 2 レーダーチャートで3期分の財務分析結果の推移が確認できるため、各指標が良化（あるいは悪化）した要因を非財務の対話シートを活用しながら把握することで、経営状況や課題の把握に繋がります。

# II 事業性評価とは何か 経済産業省「ローカルベンチマーク」②

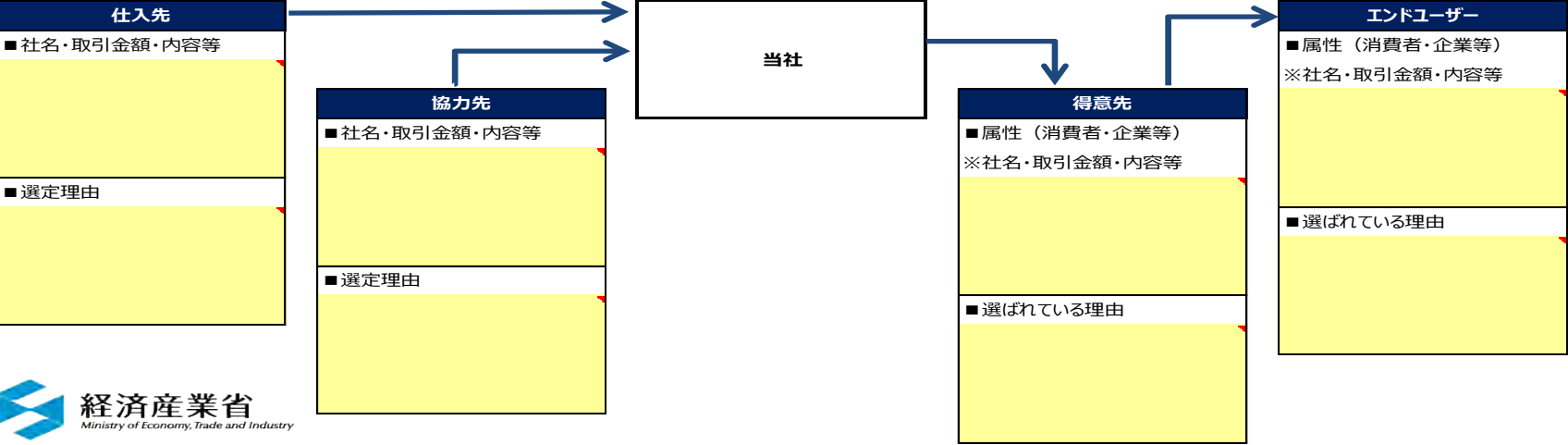


<製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント>

業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	提供内容／顧客提供価値
■実施内容  	■実施内容  	■実施内容  	■実施内容  	■実施内容  	■製品・商品・サービスの内容  
■差別化ポイント  	■差別化ポイント  	■差別化ポイント  	■差別化ポイント  	■差別化ポイント  	■どのような価値を提供しているか  

商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

<商流把握>





II 事業性評価とは何か 経済産業省「ローカルベンチマーク」③



商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等		③ 企業を取り巻く環境・関係者	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など			顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無	
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係			従業員定着率 勤続年数・平均給与	
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握		④ 内部管理体制	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	
	強み 技術力・販売力等			組織体制 品質管理・情報管理体制	
	弱み 技術力・販売力等			事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況	
	ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み			研究開発・商品開発の体制 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	

対話内容の総括

現状認識		将来目標	
------	--	------	--

現状と目標のギャップ

課題		対応策	
----	--	-----	--

簡易版事業性評価シート

記載例

1. 経営環境分析

①マーケットの状況	●所在の〇〇市は人口3万5千人、県庁所在地の隣接ベッドタウンとして昭和30年前半から発展を遂げたが、団塊の世代が中心のため少子高齢化が顕著で、近年人口減少（▲300人/年）が目立つ。 ●社の所在する〇〇地蔵商店街は、市中部の最古の商店街でピークは150店舗あったものの、現在は90店舗に減少。3年前に45歳のやり手理事長が就任以来、様々な商店街振興策を立案・実施し、来店客数の増加を図っている。来店数は昨年より微増（1%）となっている。 ●商店街の構成は、ハラエティカ確保され、同業業種も一定数あることから商店街を歩けば一通り買い物ができる環境。現在は空き店舗を子供集会所、老人集会所などで活用。 ●顧客の高齢化が進行しており、買い物難民も発生。将来的には、集客力の低下も見込めることから、商店街の活性化とともに、集客確保が大きな課題。また、アーケードの老朽化も見られることから、5年以内に再投資問題も顕在化する見通し。
②業界の動向	
③規制・差別化要因・課題	

2. 当社のビジネスモデル（当社のステージ：停滞期）

①顧客・市場規模	●製造直売型のパン屋。 ●顧客は〇〇地蔵商店街の来店客が100%。
②商品・サービス	●商品の品揃えは、30種類程度。一部高級感のある商品もあるが、概ね庶民的価格帯。 ●創業以来の名物である「カレーパン」「もちもち食パン」が中心で、サンドイッチや菓子パン系も揃え、近年は新商品の開発も年3品程度試行している状況。
③付加価値（強み）	●創業60年で店舗名「木村屋」は地元浸透。もちもちパンは300円と高いが食感が高く、人気商品。

3. 非財務分析

①会社の沿革	●昭和34年に先代社長が創業し、現在は2代目社長が継ぎ業歴60年。 ●社長は職人肌で、東京製菓学校を卒業後、銀座〇〇屋で10年間修業後、30歳で当店に入社。以降、製造責任者として新商品の開発にも注力。職人の腕は商店街でも認められている。
②経営者	●家族経営で、経理・販売は夫人が担当。製造部門には長男がおり（新業4年）事業承継見込み。店頭はアルバイト3名で繰り回している。
③営業的な強み・弱み	●財務面は税理士任せだが、良い税理士で自己資本の充実など財務面や資金繰り面の指導もあり、補完されている。
④生産面の強み・弱み	●営業基盤は、〇〇地蔵商店街のエリア内で、40代以上が中心。最近では若いファミリー層を開拓すべく、新商品の開発や試食販売にも注力中。
⑤設備面の強み・弱み	●設備は職人肌の社長がドイツ製などスベックの高い機械を買っているため良好だが、やや過大投資の側面も否定できない。
⑥社員の状況、管理面	●メインバンクは当信組が創業時より担当。〇〇信金との2行体制で問題なく対応。担保は、店舗兼自宅で余力は僅かながらある。
⑦資金繰・調達の強み弱み	
⑧その他の特長	

⑨現場実査の所感	●店舗は創業以来の物件で老朽化しているものの、内装外装のメンテナンスを定期的に行っているため、清潔感や衛生面は問題なし。 ●商品展示や、内装デザインはやや昔風で、おしゃれ感には欠ける印象。 ●アルバイトの教育も行き届いており、接遇面は良好。 ●パン屋店舗としては、総体的に中よりやや上の水準。
----------	---

4. 財務分析

項目	コメント欄		
	前々期	前期	当期
収益性	C	C	C
効率性	D	D	D
安全性	B	B	C
成長性	C	C	D
総合	C	C	D

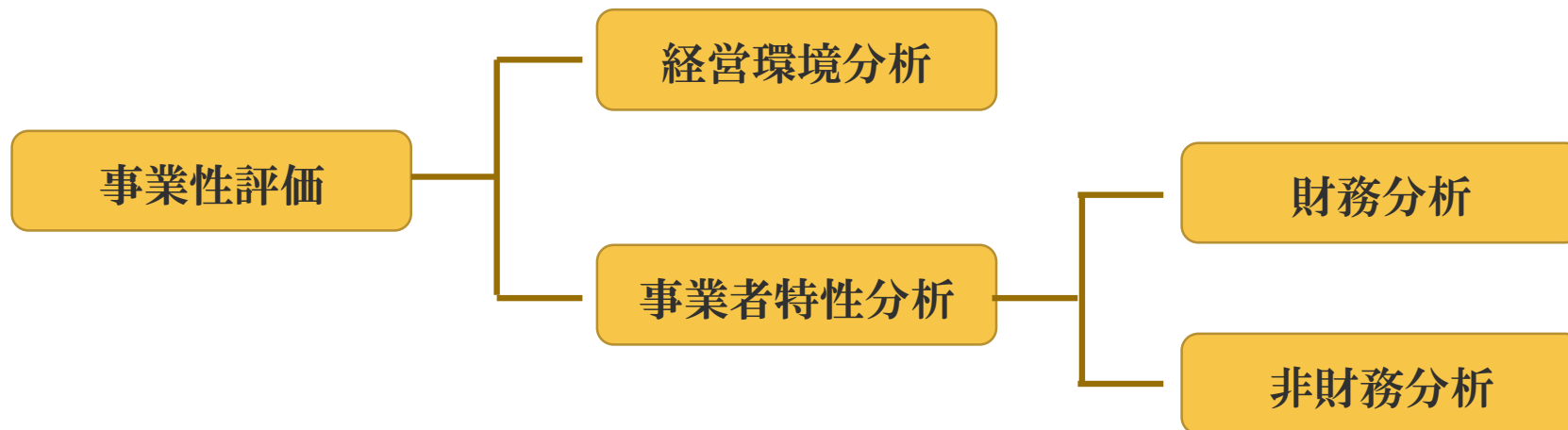
●売上高は微減が続き、収益面はほぼ業界水準を維持。  
●職人肌で、ドイツ製オーブン導入など投資負担があり、効率性指標は全般に不芳。  
●昭和40年代中心に利益留保したため、自己資本比率は比較的高く、借入も設備資金を長期資金で対応していることから安全性についてはまずまず。  
●売上・収益ともに微減が続いているため、停滞感是否めず、成長性はもちろんのこと今後の事業見通し上の大きな課題となっている。  
●財務が悪化傾向にある点、特に売上確保が十分でないことが全般に影響しており、売上増加策が不可欠な状況。

5. 総合所見（課題解決策は裏面参照）

総合評価	●パン屋としての業歴・認知度・スキルは問題ないものの、市場の縮小・高齢化傾向も受けて業績面の悪化傾向が見られる。中期的な視点から売上確保・顧客確保が必要な状況。
伸ばすべき点	●主力商品「もちもち食パン」に続く「看板商品」の開発。現在新商品の導入も逐次行っており、顧客反応などマーケティング強化のうえ、さらに商品力の磨き上げが必要。
改善すべき点	●来店客数の減少、売上高の減少の歯止め。新たな販売チャネルの開拓。店舗面もマーケティング等を参考に新味のあるデザインも検討要。

## II 事業性評価とは何か

# 事業性評価の構造とは



- 経営環境分析 : 事業者を取り巻く経営環境(経済動向、業界動向、規制慣行等)
- 事業者特性分析 : 事業者の事業内容・強み弱み・成長点改善点などを分析
- 財務分析 : 財務諸表を活用して財務面から事業内容等を分析
- 非財務分析 : 財務諸表以外の資料、対話、調査を通じて事業内容等を分析



## II 事業性評価とは何か

# 事業性評価の本質とは・・・

---

- 中小企業と「目線を合わせる」ための共通ツール
- 中小企業と「腰の据わった対話を行う」ためのネタ・ツール
- 中小企業の「未来をより良いものに変える」ための課題認識ツール
- 中小企業の「健康状態を把握する」ための健康診断書
- 中小企業の「良い点を伸ばす」ための育成計画書
- 中小企業と金融機関が「共創」し、「企業のありのまま」を明らかにする

⇒深く理解するからこそ「ソリューション提供」による「企業価値向上」が可能に！

## II 事業性評価とは何か

# 非財務分析の事例① ～事業沿革～

---

- 会社の歴史には「多くの情報」が内在している。
- 会社の「今日」は「過去の積み重ね」であり、「背景」そのものである
  - ① 会社設立の経緯は何か
  - ② 業態の変化、主要商品の変化はあるか
  - ③ 拠点の場所や数、成長や停滞の歴史を示す
  - ④ 大きな出来事、トピックス。会社の行事など。
- 会社の歴史をたどることで「企業風土」「DNA」「危機時の対応」「成長の流れ」「成長の契機」などを知ることができる。
- 社長の「自社の歴史」に対する認識

## II 事業性評価とは何か

# 非財務分析の事例② ～無形資産～

---

- 無形資産「物理的な実態は伴わないが、経営に対して便益を生むもの」
  - ①技術・ノウハウ ②ブランド ③営業基盤 ④経営力 ⑤社員の能力
  - ⑥特許・実用新案・意匠・商標・著作権
- 近時は「バリューエーション(企業価値評価)」の重要な部分となっている
- 具体的なアプローチ
  - 「社員に備わったもの」「会社に備わったもの」「対外的な関係で出来上がったもの」「知的財産権として明確な資産」「これらにあてはまらないもの」



## 中小企業の根源的ニーズをとらえ、企業価値を高める

---

- 同族企業であれば、「経営のバトンを世代を超えてつなぐ」
- ミニマムの共通ニーズは、「会社をつぶさない」
- 意欲的な経営者であれば、「会社をより大きくする」
- 意欲的な経営者であれば、「会社の内容や質をより良くする」
- 意欲的な経営者であれば、「地域の役に立ちたい」「業界の役に立ちたい」
- 意欲的な経営者であれば、「新しい事業」「イノベーション」を起こしたい

### Ⅲ. 武器としての事業性評価

## 事業性評価が金融機関にとって最大の武器となる

---

- 根源的な経営ニーズが変わらないとしても、企業の「経営資源」「置かれた経営環境」によって、ニーズは微妙に形を変えていく
- なかには「当社さえ気づかない経営ニーズ」も存在する
- 「事業性評価」が、1社1社の「経営課題」「経営ニーズ」を浮き彫りにする  
メインツールとなる
- その理由は、
  1. カスタマイズされた「当社のための評価」
  2. 情報開示と対話を通じた「共創の評価」
  3. 経営環境、財務、非財務などを「多面的な角度から見た評価」
  4. 社長の思い、事業戦略の把握を前提とした評価

#### IV. 企業価値とは何か

## 企業価値をどう測るのか

---

- コーポレートファイナンス的視点 = 貨幣的価値で測る  
DCF法、市場マルチプル、
- 企業会計的視点 = 財務指標「収益性・安全性・効率性・成長性」で測る  
ローカルベンチマーク「総合評点」
- 社会的価値の支店 = SDG's評価、ESG評価、三方良し(伝統的商道)
- ステークホルダーからの視点 = 社員、顧客、仕入先・協力業者など



#### IV. 企業価値とは何か

## 企業価値を高めることが金融機関の仕事

---

- 事業性評価を起点として「対話」により「経営課題」を共有する
  - 経営課題をより付加価値の高い形でソリューション提供する
  - ソリューション実施後の企業をモニタリングする
  - 企業価値を再度測定する
  - このPDCAサイクルを回していく
- ⇒ 企業価値を高めることが「全体的な信頼」と「収益」に結び付く

## 金融デジタル化の本質は何か

---

- 既存の前提やインフラが壊れていく

- ⇒ 店舗、行員、金融界の影響力・秩序、ビジネスのやり方(銀行の論理)

- ⇒ CX(顧客体験)、キャッシュレス化、無人・自動化、シェアリング化

- 金融ディスラプターの出現と席卷

- ⇒ アマゾン、アリババ、テンセントの「金融のエコシステム」構築

- ⇒ ストレスのない金融取引(スピード、コスト、利便性、時間帯、楽しさ等)

- “伝統的金融機関”に何が残るのか？

- ⇒ 信頼(徹底伴走)、顔が見える“財務面の専門家”、ネットワーク力

V. AI時代、フィンテック時代に「金融機関」が生き残る道

## オールドビジネス(金融機関)も捨てたものではない

---

### ●オールドビジネスが生き残る唯一の道＝「企業価値向上」

①お客様を深く知り、それを起点にブレない伴走支援を貫徹する

⇒ 全ての起点は「事業性評価」

②お客様の悩みや課題をクリアに解決し、満足を収益に結び付ける

⇒ 金融機関の総合力としての「課題解決能力」

③中小企業集合体としての“地域からの信頼”

⇒ 社会的貢献を含めた大きな目線(地方創生・活性化)



## スマートファイナンス&オプティマルソリューションの展開

---

- **スマートファイナンス(賢い金融)**
  - ① バランスシート(貸借対照表)を全部使ったファイナンス
  - ② 最適の借方支援(事業価値を高めるための支援)
  - ③ 最適の貸方支援(最適資本コストのための支援)
- **オプティマルソリューション(最適解による課題解決)**
  - ① ファイナンスもできるコンサルティングファーム
  - ② 企業の経営課題について「最適解」を探すビジネス
  - ③ 最適解に対して「ファイナンス」で実装する

V. AI時代、フィンテック時代に「金融機関」が生き残る道

## 商工中金の「イネーブラー事業」

---

- 「Enabler Projects」とは、地域を元気にする、産業を強くする！

①地域価値向上      ②産業界の競争力強化

Regional Value-Up & Industry Revitalization

- イネーブラー事業を推進するために、

①金融慣行の打破  
②一歩踏み込んだリスクテイク  
③高度なソリューション技術  
④強い伴走意識

- クレド 「中小企業の価値向上を通じて、日本を元気にする！」

# 受講生に贈る言葉

---

- ◆未来を生き抜く「キャリアビジョン」を描く
- ◆わくわく楽しい、職業人生を生きる
- ◆スゴイ人、わくわくさせてくれる人、勉強したくなる人、そんな人と出会える人生を作る
- ◆自分の周りにいるヒト、それが今の君の価値を表す  
スゴイ人に会うために、スゴイ人になれ！



ご清聴ありがとうございました。



●本資料の許可なき複製・引用・使用は固くお断りいたします。