



事業性評価起点の 企業価値向上

～中小企業金融の未来を語る～

2021年7月7日
商工組合中央金庫
顧問 青木 剛

講師：自己紹介



- 商工中金で「下関・さいたま・仙台・神戸・東京」の5つの支店長を歴任。
- 本部では「経営企画・予算」「人事制度構築」「職務開発」などを経験。
- 常務時代は、ソリューション部門と営業推進部門を担当。産業力強化や地方創生の視点から“イネーブラー事業”を創設。
- 著作に「経営者の条件」「事業性評価と課題解決型営業のスキル」「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」の3部作。寄稿・連載多数

CONTENTS

1. 中小企業金融を取り巻く現下の状況
2. 金融機関が生き残るためのヒント
3. 事業性評価という“オーダーメイド・パターン”
4. 企業価値を高めるという珠玉の仕事
5. 金融機関の未来、商工中金イネーブラー事業
6. 受講生に贈る言葉
7. 質疑応答



受講生への質問 1

あなたは、将来「有望な業界」として

金融機関(銀行・信金・信組)を「就活対象」に
いれますか？

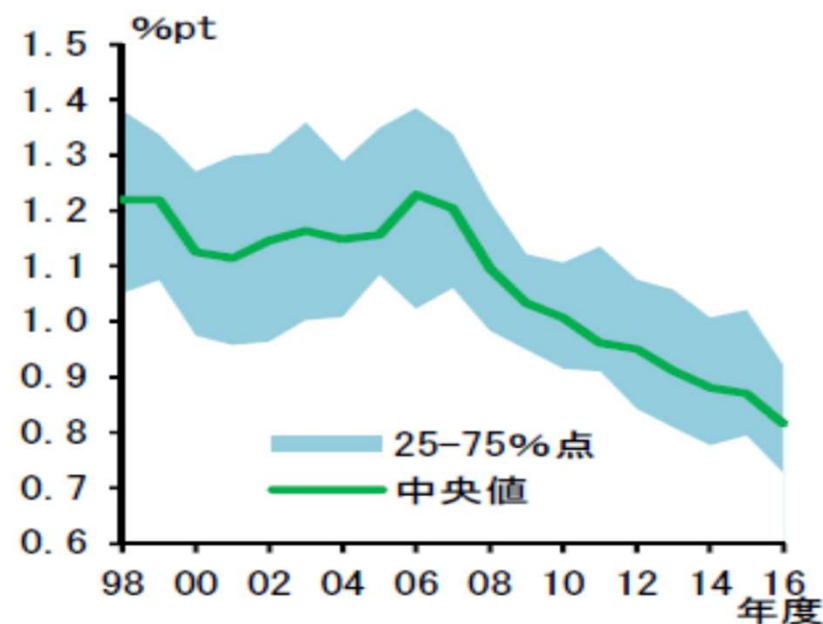
企業数は減少、市場縮小に伴い市場支配力低下

「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）図表12

第1-3-1図 企業規模別企業数の推移



図表12 地域銀行のマークアップ



2030年には半数以上の県で「貸出」大幅減少

「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）から抜粋

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

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

コロナだけでないビジネスリスク

～コロナ影響のなかで着実に進む変化＝前例踏襲が効かない時代～



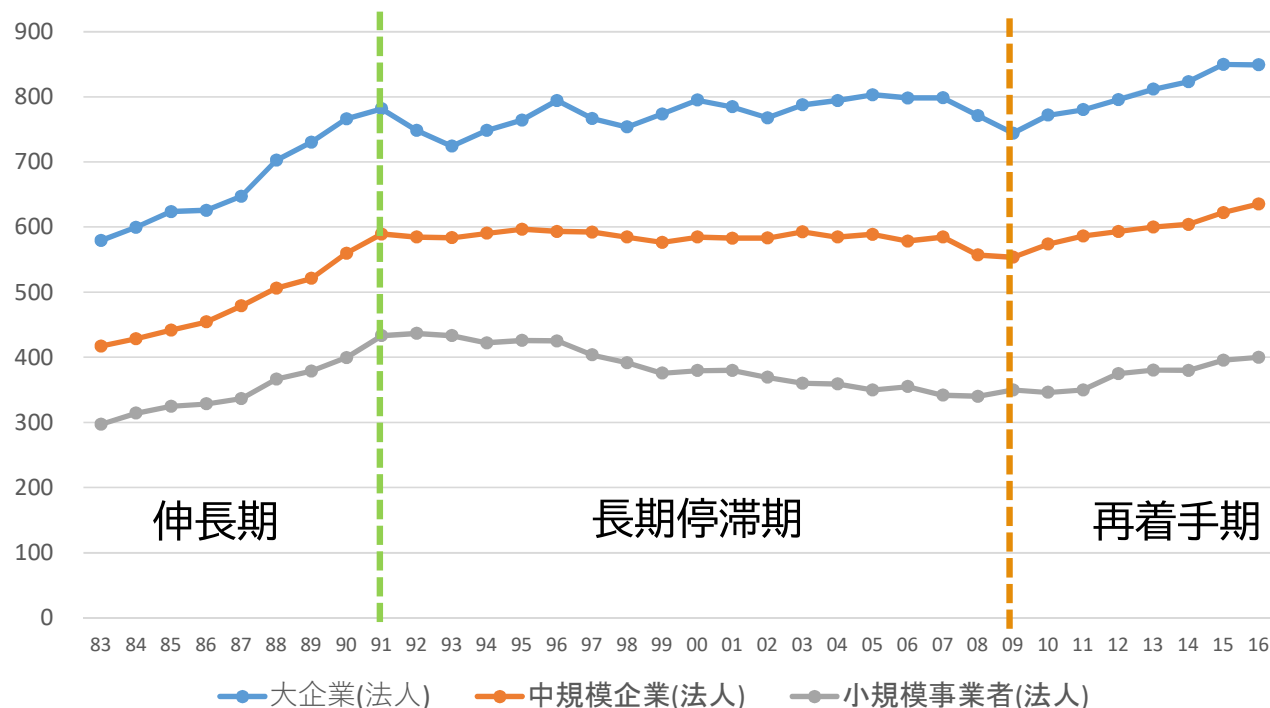
- 業界再編(市場縮小に伴う過当競争状態の解消)
- 販売先／協力企業の廃業や再編
- 少子高齢化による労働者層の変質
- 止まらないデジタル技術の進展
- 新たな武器を持つニュースターの登場
- カーボンニュートラル起点の変化
- 多様なリスクの顕在化(自然災害、パンデミック他)
- 日本の財政問題(公的サービス改革、構造改革)
- 世界勢力図の塗り替え(欧米からアジアへ)

- ⇒ 業界の勢力図が変わる
- ⇒ サプライチェーン、商流が変わる
- ⇒ オペレーション改革、DX推進
- ⇒ 社内のIT化／デジタル化への対応
- ⇒ 業界内の土俵・インフラが変わる
- ⇒ エネルギー、EV化、包装問題など
- ⇒ リスク管理の高度化、意思決定迅速化
- ⇒ 負担増の一方で、ビジネスチャンスも
- ⇒ 市場を見る眼、ボーダークロスへ

中小企業30年間の長期的課題

～労働生産性の改善が不可欠であり、未来を拓く～

労働生産性の規模別推移



労働生産性 = 付加価値額 ÷ 従業員数

付加価値額 = 人件費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課 + 営業純益

■ 概ね30年で、大企業は1.4倍になり
中小企業は1.3倍。

■ 中小企業は91年以降長く下降停滞の
時期を経て上昇局面に入るも、水準は
91年並み。

資料: 財務省「法人企業統計調査年報」

金融機関の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。
- 「量」 ⇒ 試算モデルにあるように「貸出量は大幅減少」
- 「質」 ⇒ 経営課題解決、企業価値向上に役立つ「本業支援」
- 融資中心から「本業支援＋融資」＝企業価値向上の実現という
ビジネスモデルへ転換が生き残りのカギとなる

受講生への質問 2

金融機関のビジネスモデルの転換のカギになる

「事業性評価」

の具体的な「イメージ、役割」が想像できますか？

事業性評価の成り立ち

■ バブル崩壊で「金融システム＝不安定化」⇒ 金融界の再生を図る「金融再生プログラム」（2002）

■ 地域金融機関は「実態に見合う再生を目指す」⇒ リレーションシップバンキング（リレバン）

お取引先である中小企業の事業内容や取り巻く環境を、対話を通じて深く知り、課題や特長を適切に評価することで、必要以上に担保に依存することなく融資を行い、課題解決に向けた助言を行うことで企業の健全な事業発展を支援していくビジネスモデル。

■ 2005年「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」

■ 2014年「金融モニタリング基本方針」のなかで「事業性評価」という言葉が登場！

- 地域活性化や構造改革の実現のために、中小企業の「革新」が不可欠
- 経営改善や事業再生を促進するカギが「事業性評価をベースとした融資の促進」

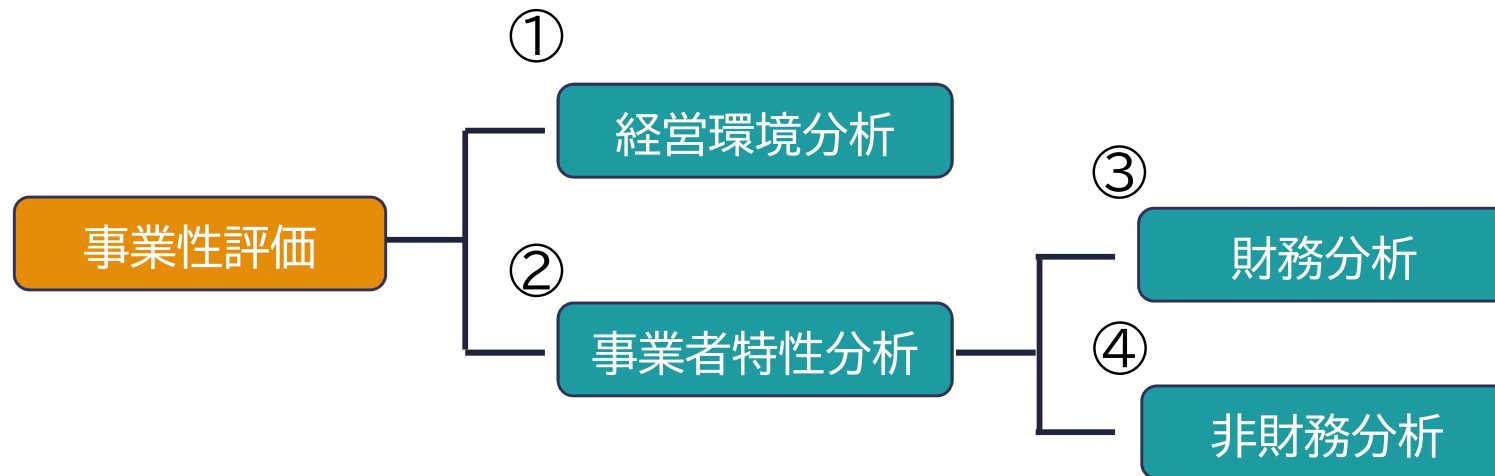
財務データや担保・保証に必要以上に依拠することなく、借り手の事業内容や成長可能性を適切に評価

事業性評価とは

- お客様企業の未来が、現在以上に良くなることを企図して、
- 改善すべき課題や後押しすべき長所を的確に把握し、
- 深い信頼を基礎にそれを共有する。
- そのうえで、金融機関が持つノウハウを活用して
- 企業価値向上に向けたサポートを行うための
- ベース(基礎)とするもの。



事業性評価の分析構造



- ①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)
- ②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
- ③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
- ④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



■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)

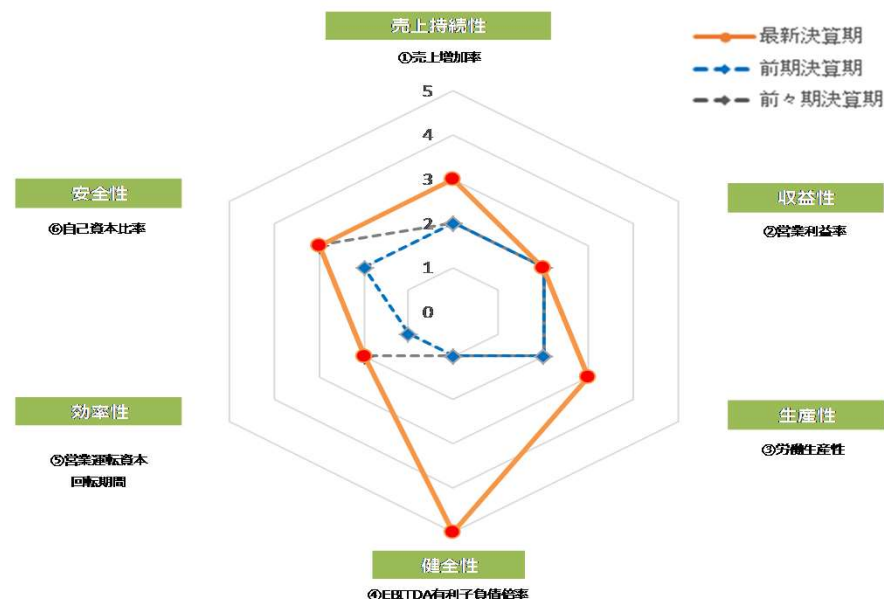
■財務指標(最新期)

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

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ことに留意ください。

※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。

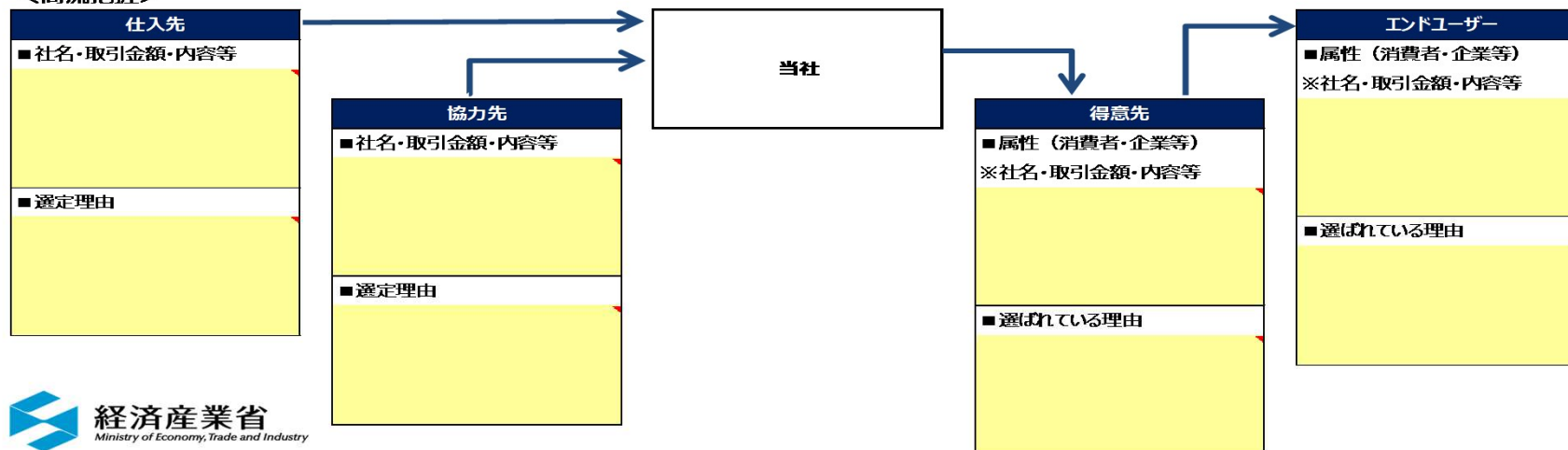


商号	株式会社〇〇
売上高	5,130,250(千円)
営業利益	15,000(千円)
従業員数	30(人)

<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

<商流把握>



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	
	経営意欲 ※成長志向・現状維持など	
	後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	
② 事業	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握	
	強み 技術力・販売力等	
	弱み 技術力・販売力等	
	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	

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	
	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	
	従業員定着率 勤続年数・平均給与	
	取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	
	組織体制 品質管理・情報管理体制	
④ 内部管理体制	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	
	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	
----	--	-----	--

事業性評価が金融機関にとって最大の武器となる

■「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

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「骨太の評価」

■企業価値向上のための「処方箋(ソリューション)」を描くための基礎資料となるが、「担当者／銀行ごとの力量差が出やすい」

企業価値とは何か



- 企業価値＝企業が生み出す様々な面での利益・便益
 1. 金銭的価値（例：M&Aなどで使用するインカムアプローチ）
 2. 信用的価値（例：格付け、銀行の信用区分）
 3. 社会的価値（例：SDGs、顧客満足度、社員満足度）
- 企業価値を可視化する理由⇒ 見えるものはマネジメントできる
- 企業価値を高めることは、「企業自身が輝く」「社会への貢献」「ステークホルダーの満足」につながる、そして「金融機関自身の存在感を高め、生きる道を与えてくれる」

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解決」し、「企業価値を高める」
- ソリューション提供後の企業を「定期的にモニタリング」する
- 企業価値を再度測定し、状況に応じて「継続的な支援(伴走)」を行う
- このPDCAサイクルを回していきながら、継続的に企業価値を高めることで「企業の満足度」を高めるとともに、新たな「収益機会」を増やす

スマートファイナンス & オプティマルソリューション(金融の未来)

■スマートファイナンス(賢い金融)

バランスシート(貸借対照表)を全部使ったファイナンス

- ・最適の借方支援(事業価値を高めるための支援)
- ・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企業の経営課題について「最適解」を探すビジネス
- ②ファイナンスもできるコンサルティングファームに転換
⇒最適解の実装に対して「ファイナンス」で資金付けする

参考資料：スマートファイナンス

バランスシートの貸方借方すべてに対応する！

従来型の金融機関の取組み				スマートファイナンスの世界				
運用支援	{	現預金	その他流動資産	}	ファイナンス支援	現預金	その他流動資産	
		流動資産	短期借入金			流動資産	短期借入金	
			長期借入金			流動資産	長期借入金	
			その他長期負債			流動資産	その他長期負債	
		固定資産	自己資本			固定資産	自己資本	
				→				
本業支援	{	現預金	その他流動資産	}	調達支援 (本業支援を含む)	現預金	その他流動資産	
		流動資産	短期借入金			流動資産	短期借入金	
			長期借入金			流動資産	長期借入金	
			その他長期負債			流動資産	その他長期負債	
		固定資産	自己資本			固定資産	自己資本	

商工中金の「イネーブラー事業」

■「Enabler Projects」は、2つの類型がある

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

⇒ 古い慣行に縛られず正しい事をしよう！

②一歩踏み込んだリスクテイク

⇒ ビジネスモデルに適合したリスクテイクをしよう！

③高度なソリューション技術

⇒ 最高の技術をお客様に提供しよう！

④強い伴走意識

⇒ 自分事(⇔他人事)として問題をとらえよう！

■クレド 「中小企業の価値向上を通じて、日本を元気にする！」

PJ ① 先行事例 共同組海運株式会社（鹿児島県）

再生ステージからの脱却を図るためのリファイナンス支援

- 鹿児島県の本土と奄美群島を結ぶ内航海運業者。離島で必要とされる生活関連物資や建設資材などの運搬を担い、島民のライフラインを支えていたが、燃料の高騰や過去の建造資金負担などから資金繰りが逼迫。2013年5月に民事再生手続きを申請した。
- 現社長と再生ファンドが中心となり、2018年12月にMBOを実施するなど、再生計画は順調に進捗していたが、再生債務を抱えるなか、新たな資金の調達に不安があった。
- 商工中金は新規行ながら、南日本銀行と協調し、再生債務の全額リファイナンスを実施し、民再手続きを終結。さらに、事業性評価を綿密に行った上で、再生ファンドの劣後ローンを引き受け。
- 当金庫の取組みが呼び水となり、その後、他の地域金融機関との新規取引も開始され、現在、保有船舶のリプレイスに向け、投資計画を検討している。



課題

再生債務

再生債務を抱える状況下、新規の銀行取引が困難。

船舶の更新投資

将来、船舶の更新投資が必要だが、資金調達に不安。

イネーブラー対応

金融慣行の打破

新規行である当金庫が再生債務を肩代わり。債権者を整理し、民再手続きを終結。

リスクテイク・支援スキームの構築

再生債務の全額リファイナンスを実施。さらに、再生ファンドの劣後ローンを引き受け。

地域金融機関との協調

当金庫の積極的な取組みが、資金の呼び水効果を発揮。南日本銀行などの招請に成功。

取組効果

社会的意義

生活物資など、島民のライフラインを維持し、地域の持続性・経済活性化に貢献。

企業価値向上

再生債務の解消による金融取引正常化。取引行拡充による資金調達の安定化。

プラットフォームの構築

全国の再生支援機関や再生専門家との連携強化により、今後、同様の取組みを全国で展開。

受講生への質問 3

この講義を聴いて

「商工中金」

で働いてみたいと思いましたか？

受講生に贈る言葉

- 未来を生き抜く「キャリアビジョン」を描いて、わくわく楽しい、職業人生を生きてください！
- 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だから、スゴイ人に会うために、スゴイ人になれ！

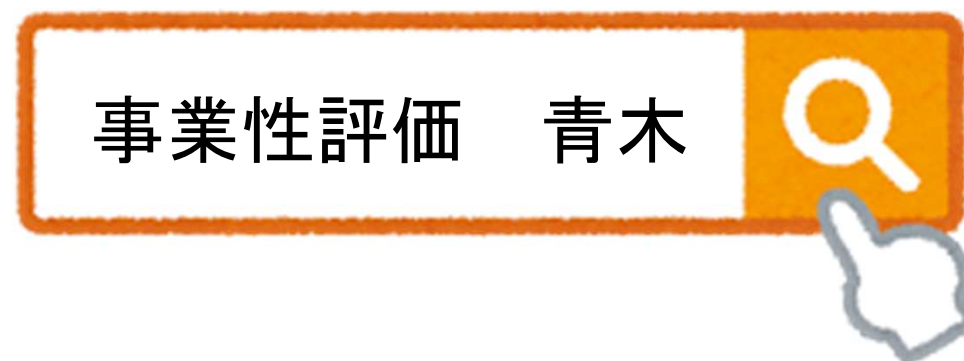
「就活している人」に贈る言葉

- 企業は「自社のビジネスモデルに適合する人材」を探す
- 相性(ケミストリー)は、個人にも会社にも起こりうる
- 「なぜ通らなかった？」という“答えなき世界”はこれに起因。
- 「不条理」な面もあるが、「これも社会さ」ということ。
- 本当に入りたい会社であれば、事前準備と自分らしさ発揮。
- そして「切り替え」と「新しい出会い」を求める姿勢が大事。



Youtube 青木チャンネル

「事業性評価起点の企業価値向上
フォーラム」



紹介動画をまず見てね