

事業性評価としての非財務項目の「見える化」への取り組み ～ローカルベンチマークの非財務項目のレーダーチャート化～



槇本 健次

一般社団法人福岡県中小企業診断士協会 事業性評価研究会

I. 事業性評価における非財務項目の見える化の必要性

1. ローカルベンチマーク

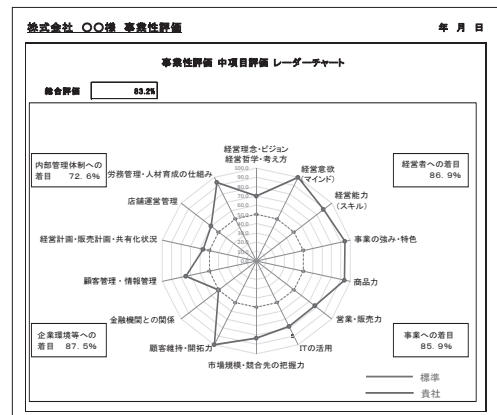
中小企業の事業性評価を判断する際に「財務項目」については明確な指標が出しやすく、レーダーチャートなどで「見える化」ができていますが、「非財務項目」については評価がしにくい面がある。例えば、ローカルベンチマークでは財務諸表についてはレーダーチャートや数表など客観的に「見える化」がされているが、非財務項目については「記述式」であり、中小企業や金融機関では「わかりにくい」と感じられる部分がある。

また、本来中小企業の経営診断や事業性評価においては、業種別・規模別にそれぞれ重視すべきポイントが異なっており、一つのチャートですべての業種業態の事業性評価を行うには難しい面があり、業種別・規模別にフォーマットを作成し、企業の実態を見える化することを目指した。

2. 業種別・規模別の非財務項目を見える化

中小企業の事業性評価において重要ポイントは業種別・規模別に異なっており、それぞれを適正に評価するためには、業種別・規模別に評価ポイントを設定する必要がある。

一般社団法人福岡県中小企業診断士協会では事業性評価研究会を設置し、「作りやすく、見やすい」事業性評価手法、特に「非財務項目の見える化」をめざして平成24年度から研究を始め、平成29年度からは福岡県信用保証協会と共同で研究し



出典：事業性評価研究会資料

てきた。

研究が始まった頃は大項目を3つに絞って研究してきたが、ローカルベンチマークが発表されてからは、大項目をローカルベンチマークの項目に合わせて評価できるように変更した。

7年にわたる研究により、非財務項目について業種別・規模別に細かな評価項目を設定し、評価の目安を設け、それぞれ点数化することで、一定のレベルの診断士や専門家が評価すれば、当該受診企業の非財務項目について「経営実態を見える化」することができるようになった。

II. 事業性評価における非財務指標の見える化への取り組み

1. 評価表の使用マニュアル

業種別・規模別に中小企業を評価するため、7

部門（製造業、建設業、商業、飲食業、サービス業、情報業、医療・福祉）についてそれぞれ評価表の使用マニュアルを作成し、当該評価表の適用範囲を明確にし、評価の注意点を盛り込んだ。

基本的に評価の標準となる、ローカルベンチマークの非財務項目である4つの項目（①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目）を大項目とし、業種ごとに中項目を設定し、さらに、中項目の評価を行うための小項目を設定した。

特に小項目については3、2、1の3段階評価を行うこととして、重要と考える項目をAランク、その他の項目をBランクとし、点数化する際に

Aランクは評価点数を3倍にすることで重要度を示した。また、A・Bランクのバランスを考慮し、おおよそ半々になるよう設定した。

小項目については、小規模事業者の場合は50項目、中小企業の場合は70項目以下を目標に設定した。

業種別・規模別に評価項目が異なるので、全体の統一を図るため、点数をすべて「3」の場合は満点の100点、すべて「2」の場合は50点、すべて「1」の場合は0点に換算して点数化し、他業種との評価比較も可能となるように設定した。

各項目は3点評価とし、判定の目安は下記の評価基準によるものとした。

大項目	中項目	評価項目(小項目)	大項目	中項目	評価項目(小項目)	大項目	中項目	評価項目(小項目)	大項目	中項目	評価項目(小項目)
① 経営者	経営理念・ビジョン・経営哲学・考え方	経営理念と社会貢献	② 事業	事業の強み・特色	ビジネスモデルの適切性	③ 企業を取巻く環境・関係者	市場規模・競合先の把握力	立地環境の把握	④ 内部管理体制	顧客管理・情報管理	個人情報管理
		経営理念の従業員の周知			新規性・独創性			商圏の把握			顧客情報管理
		事業計画の策定			事業コンセプトの明確化			市場成長性			販売情報管理
	事業計画の定期的見直し	組織体制構築力		商店街の活力	在庫データ管理						
	先見性(ニーズを読む力)	競合店対応力		競合他社	業務システム共有						
	意思決定・責任感・権限移譲	商品・品揃え		顧客リピート率	セキュリティ対策						
	チャレンジ精神	商品構成・価格帯		新規開拓率	経営計画の共有化						
	自己啓発	仕入原価		イベント	販売計画の共有化						
	リーダーシップ(人心把握力)	新商品開発・仕入体制		仕入先との関係	経営計画・販売計画・共有化状況						
	謙虚さ(全てを学ぶ心)			金融機関との関係	組織体制・権限移譲						
			計	3	9	クレーム対応					
	経営意欲(マインド)	経歴(教訓を活かす力)	接客・販売力	営業・販売力	販売促進力	ITの活用	計	3	9	店舗運営管理	5S管理
		目標管理能力	サービス力		店舗環境						店内演出力
		ギャップ対応能力	外商活動		商品・顧客管理分析手法						設備備品管理
		計数管理能力	店舗環境		固定客づくり手法						従業員定着
		資金管理能力	商品・顧客管理分析手法		在庫管理手法						労務管理(採用・育成)
		リスクマネジメント	固定客づくり手法								人事評価
		営業力・人脈力	在庫管理手法								人材育成・教育・研修
		情報開示姿勢									
		IT化への取り組み									
柔軟・機動的な組織体制の有無											
人事・雇用政策の有無											
計	3	20							計	4	17
評価項目数	大項目	中項目	小項目								
合計	4	14	63								

出典：事業性評価研究会資料

評価判定基準

評価点	評価判定基準		
	判定目安Ⅰ (PDCA実践)	判定目安Ⅱ (仕組みと計画)	判定目安Ⅲ (他社との比較)
3	計画を作成し、実績管理を行い、改善を実行している。PDCAを実行している。	定期的な会議等の仕組みや実行計画が有効に機能し、成果が出ている。	他社を上回る。業界平均を上回る。
2	目標は決めていないが、実績管理を行っている。PDCAのうち一部が欠けている。	仕組みや計画を作り取り組んでいる。	他社並みである。業界平均並みである。
1	2を下回る。	2を下回る。	他社以下である。業界平均以下である。

出典：事業性評価研究会資料

2. 本評価表の使用法（小売業を例に）

(1) 対象の範囲の明確化

本評価表では、日本標準産業分類の「大分類I卸売業、小売業」の内、下記の小売業を対象とする。

中分類	56 各種商品小売業	57 織物・衣服・身の回り品小売業	58 飲食料品小売業	59 機械器具小売業	60 その他の小売業
	(中分類61 無店舗小売業のみ対象外とする。)				

上記に該当しない企業は、その経営実態・事業内容に基づいて他業種の評価表を使用することとする。

(2) 評価にあたっての基本的な考え方

①企業の事業性についてローカルベンチマークに基づき、以下の4つの側面（以下、大項目）から評価項目を設定する。

②4つの側面の評価項目は、ローカルベンチマークと整合性を図りつつ、経営者個人の資質を把握し、事業所の顕在的・潜在的な強みを見極め、事業所を取り巻く経営環境や経営資源と照合し、事業所の課題を解決する仕組みを評価するなど経営的視点を拡充して評価する。

③評価は企業の「現状評価」を基本とするが、既に適切と判断される「計画や行動」が明確に推進されると裏付けを持って判断される場合には、「実施されている」との前提に立つことを可とする。

④評価項目は企業規模に応じ

て二分されており、中小企業基本法に基づく「小規模企業（従業員5人以下）」または「それより規模の大きな中小企業（資本金5千万円以下又は従業員50人以下6人以上）」とし、それぞれ評価項目数は異なる。また、その区分は直近の実態に基づくものとする。

⑤評価項目において特に重要と判断される項目については、重要項目（Aランク）としてあらかじめ設定、採点時に評価点を3倍とする方法を採用している。

⑥評価は、総合、大項目別、中項目別に最高獲得可能点数に対する評価点数（0～100に置き換

中項目コメント

事業性評価 中項目コメント

大項目	中項目	評点 (%)	コメント
① 経営者	1 経営理念・ビジョン 経営哲学・考え方	70.0	①最近社長として事業承継、ここ数年事業内容を変革しているとのことと、5年以内に、今までなかった経営理念を策定する予定である。現在は普段の業務を通じて、プロフェッショナルイズムを醸成している。経営者と従業員とで価値観が共有化できれば、尚一層の連帯感が期待できる。
	2 経営意欲 (マインド)	100.0	②現在は社長の頭の中に経営(事業)計画があるが、社長自らが月別部門実績をExcelで見える化し、次月の対応策に反映している。計画と実績を従業員と共有化できれば、従業員に当事者意識が醸成され、尚一層の効率的な経営が期待できる。
	3 経営能力 (スキル)	89.1	③社長は各部門を経営しており、トップ営業、売上・利益管理、資金管理、顧客管理、人事・労務管理、与信管理を行い、従業員にはタイムリーに社内ログにて双方の情報受発信を行い、共有化を絶えず心掛けている。
	大計	86.9	
② 事業	4 事業の強み・特色	94.4	①江戸産物創業で培われた信用力と技術力により、数万人の顧客に支持され、高級輸入雑貨に対するプロダクトライフサイクルをカバーするビジネススタイルは、同業他社では模倣できない強みである。その技術が伝承されているのは現社長の事業承継が物語っている。
	5 商品力	93.8	②Everyday Low Price志向。培ってきた海外ルートからの直接仕入により、顧客の要望に応じて、1万円から10億円までの品揃えができる。また、コンサルティングセールを通じて、顧客からの要望に応える形で新デザインの受注型性をし、それが新商品としてネット展示され、ヒット率が高いことから効率的な商品開発が実現できている。
	6 営業・販売力	77.8	③従業員が20代～30代と若く育成途上であることから、経営者(会長、社長)自らの人脈に技術力や営業力を活かして顧客開拓および新市場開拓を行っている。
	7 ITの活用	78.6	④ITの活用は、専任技術者を配置して自主運用のWebサイト、SNS(LINE、Facebook、Instagram等)で、顧客特性に応じた販売促進を行っている。今後はデータベース化して部門別販売分析や顧客属性分析などで顧客関係強化に活かす余地がある。
	大計	86.4	
③ 企業環境・関係者	8 市場規模・競合先の把握力	83.3	①所得のピラミッド型顧客層の中で高級雑貨の顧客は上層部の一部であることから、Webによる情報発信で境界のない商圏を意識している。この効果でWebサイト一店舗一来店のスタイルができていく。店舗も最寄り駅からアクセスが良く、ビルの高層階にも関わらず購買目的の来店顧客が多い。国内外への市場規模の拡大が期待できる。
	9 顧客維持・開拓力	100.0	②ホームページの販売促進により、来店した顧客が新規リピーター客を毎日把握している。客数の半数以上は新規顧客であり、VIP顧客およびリピーター顧客の開拓の余地がある。
	10 金融機関との関係	50.0	③金融機関からの調達を今まで積極的に行ってこなかったため、関係は希薄である。今後、新しいビジネスを展開する予定であり、資金調達の必要性が考えられることから関係強化が求められる。
大計	87.5		
④ 内部管理体制	11 顧客管理・情報管理	75.0	①ビジネススタイルを構築中であり、業務標準化を図る手前である。従って、販売促進以外の業務効率化に向けた内部管理体制の情報化はこれからである。
	12 経営計画・販売計画・共有化状況	56.3	②経営計画、販売計画は社長の頭の中にあり、従業員も育成中であることから、計画段階からの共有化は図られていない。
	13 店舗運営管理	60.0	③季節に応じたデコレーションはを行っている。各商品ごとのコーナー演出に変化があれば、尚一層の分かり易さや訴求力が増すと考えられる。
	14 労務管理・人材育成の仕組み	93.8	④女性スタッフが多い職場であり、子育て支援や産休取得支援などで長期に勤められる対応を図っている。また、店舗スタッフの能力開発に金銭的支援を行い、技術力・接客力向上を図っている。
	大計	72.6	
計(総合)		83.2	

出典：事業性評価研究会資料

える)にて評価(採点)する。

3. 評価表の具体的な使用方法

(1) 事前準備

- ① 評価対象企業の事業内容から、本評価表の使用が適正か否か、小規模企業か否かの選択を実施する。
- ② 取引金融機関、HP等による事前情報の収集に努め、評価項目、評価ポイントを念頭に、事前に質問内容を整理した上で、経営者とのヒアリングを実施する。
- ③ 事前調査票「企業概要」、「決算内容(財務状況)」、「事前自己評価」に、可能な範囲での記入、

提示を要請する。

「企業概要」：経営革新フォーマットに準じた企業概要調書を作成する。

「決算内容(財務状況)」：3期分の決算書から抜粋して記入してもらう。

「事前自己評価シート」：開発した評価表のAランクを抜粋し、経営者に自己評価しやすいように○△×を記入してもらい、ヒアリング時に参考にする。

- ④ 決算内容(財務状況)については、入手した財務データを分析し、財務内容を把握する。

(2) ヒアリングの実施

- ① 小項目の評価内容に対応した「自己評価シート」を事前に送付し、可能な範囲で回答の記入並びに関係資料を準備いただくこととする。

- ② 評価の根拠として、可能な限り、関連資料の提示をお願いする。

- ③ 事業性評価にとって、将来性が重要であると判断される場合は、質問内容に含める。

- ④ ヒアリングは、原則として2時間程度で完結するよう質問と確認を行うこととする。

- ⑤ 評価に当たっては、項目ごとの「評価の上でのポイント」及び「評価判定基準」を参考とし、企業の現状に対し評価を実施する。

(3) 報告書

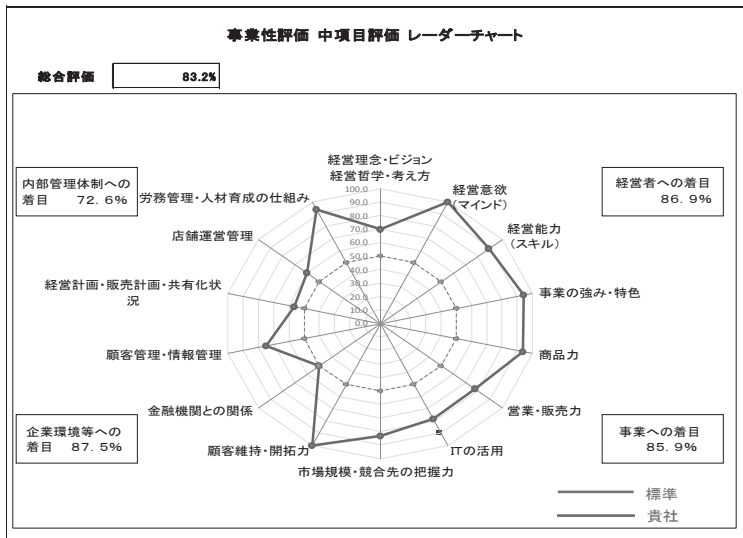
エクセルにて小項目の評価を終えると、自動的に中項目ごとの点数や総合評価点数が計算され、中項目ごとにレーダーチャートが示される。

次いで中項目ごとにコ

総合評価とコメント

株式会社 ○○様 事業性評価

年 月 日



総合コメント

【強み、優位性、差別化要因】

1. 江戸時代の創業以来培われた信用力と技術力により、数万人の顧客に支持され、高級輸入雑貨に対するプロダクトライフサイクル(製作、販売、修理、リフォーム、買取)をカバーするビジネススタイルは、同業他社には模倣できない強みである。それは自利き力や技術力のある現社長の事業承継が物語っている。

2. 事業承継をした現社長は、高い技術と出身大学の豊富な人脈を活かして、新たな市場拡大や販路拡大を図っており、新たなビジネスモデルが創出される予定である。

- ① アミューズメントパークでの企画開発を通じたコンサルティングセールス事業の展開
- ② 既存顧客の潜在的ニーズに応じた業態の開発
- ③ 高級雑貨職人の技術・技能の担保および生産能力向上のための外注工房の新設

【改善点】

1. 今まで経営計画がない中で事業運営を行ってきた。社長の就任をきっかけに、「経営革新計画」で新たなビジネスモデルを策定し、従業員と共有すれば、従業員に当事者意識が醸成され、組織として同じ目標に向かってチャレンジできることが期待できる。

また、「経営革新計画」は、金融機関からの低利融資や国の補助金の補助率や審査加点等次のようなメリットも得られる。

- ① 金融機関からの資金調達の特典性、政府系金融機関の融資制度、福岡県の経営革新支援資金、信用保証の特例など
- ② 補助金の交付メリット:ものづくり・商業・サービス経営力向上支援補助金(補助率2/3、審査加点)

2. 社長自らが各部門の統率を行っているため、現状のままでは社長の時間的制約が企業規模の制約となることが懸念される。将来に向けて「業務効率化のための管理システムの導入」を行い通常業務を減らすことで、経営の舵取りに専念できると考えられる。その際に利用可能な支援措置として次の支援策が用意されている。

- ① 事業承継補助金の後継者承継支援型「I型」の活用:設備費150万円~375万円、設備費(内装工事費、機械装置、特定業務のソフトウェア等)が可能(経営革新計画または経営力向上計画は審査加点)。

出典：事業性評価研究会資料

メントを記入し、さらにまとめて総合的な観点からコメントを記入する。

Ⅲ. 本評価表の特徴と今後の活用について

本評価表は、基本的には金融機関が事業評価を行うための「非財務項目の見える化」を目指したものであり、福岡県信用保証協会との共同研究として、金融機関目線で「評価表」の評価を行ってきた。

実際に評価を行った経営者からは、「自社の経営の弱点や、どこに気を付けて経営をすればよいか分かった」などの評価をいただいている。

また、研究途中で複数の診断士により同一企業の評価を行ったが、個人的なばらつきは若干見ら

れたものの、ほぼ同じ傾向にあった。また、企業の経営者にも自己評価として本評価表に基づいて評価を行ってもらったが、同じような傾向にあった。

現在、一般社団法人九州北部信用金庫協会に加盟している信用金庫に共同研究を持ち掛け、事例を増やす努力を行っており、100事例以上を目指すとともに、さらに業種を増やす努力をする計画である。

なお、本研究を広く活用するために「予防的に特許申請」を行っているが、あくまで予防的であり、本研究が広く活用されることを願っている。

小項目評価表とコメント（一部）

事業性評価 評価表・評点表（小売業）												
大項目	中項目	評価項目(小項目)	小規模企業		中小企業		評価時のポイント	評価	評価の理由	評点	満点	判定基準
			従業員5人以下	従業員6人以上	5千万円以下	5千万円以上						
① 経営者	経営理念・ビジョン 経営哲学・考えの方	経営理念と社会貢献	○	○	A	経営者を前向きに繋がり立てる重要な原動力となる。「社訓」、「社風」、「店舗コンセプト」等があるか。社外の人に理解されているか。「社会貢献」への参画意識があるか。	2	ここ数年事業内容が変革しているため、5年以内に経営理念を策定する予定である	6	9	I	
		経営理念の従業員の周知	○	○	A	経営理念が明文化され、全従業員に共通のものとして認識されているか。具体的な日々の事業活動に反映されているか。	3	明文化されていないが普段の業務を通じてプロフェッショナルイズムの考えを伝えられている	9	9	I	
		事業計画の策定	○	○	A	事業計画の内容は、経営環境の調査分析を踏まえ、自社の強み・弱みを把握したうえで、実現可能な計画であるか。	2	見える化された事業計画はなく社長の頭の中にあるが、月別部門実績管理は見える化している	6	9	I	
		事業計画の定期的見直し	○	○		計画値が達成されない場合、その理由を調査し対応策を立てているか。	3	月別部門実績値から次月の対応策を考えている	3	3	I	
		中計					70.0%			24	30	
	経営意識 (マインド)	先見性(ニーズを捉えろ)	○	○	A	社内外環境変化、仕入れ・顧客等の変化を見極め、自社の経営資源を最大限に活用し、他社に先んじて成長への方向性や経営環境変化に対応する方向性を持っているか。	3	当該社の群となるWebマーケティングは半年単位でトレンドが異なるため、常に情報をキャッチアップし、そのたびに修正を行っている	9	9	III	
		意思決定・責任感・権限移譲	○	○		迅速な意思決定と指示に対する責任の所在を明確にしているか。	3	最終的な意思決定は社長が行っている。また、部下に権限移譲できるまで育っていない	3	3	II	
		チャレンジ精神 自己啓発	○	○		経営者自身がどのような商品・サービスが顧客に喜ばれるかを考えているか	3	社長自身が経営者と同時に技術者であり、対面販売を通じて顧客の反応を体感している	3	3	II	
		リーダーシップ(人心把握力)	○	○	A	部下への権限移譲など、やる気を喚起させる行動を示しているか	3	年2回のコンベンション評価制度にて自身で立てた目標でやる気を出させている。目標は売上至上ではなく顧客満足度を上げることを大切にしている	9	9	II	
		謙虚さ(全てを学ぶ心)	○	○		第三者の意見を謙虚に受け止める姿勢があるか(ワンマン社長になっていないか)。	3	業種の経営者から参考となることを絶えず学ぶ姿勢を持ち自社の経営の参考としている	3	3	II	
	中計					100.0%			27	27		
	経営能力 (スキル)	経歴(教訓を活かす力)	○	○		過去の失敗への対策、苦学分野を構っているか。	3	慎重に考えて事に当たるので大きな失敗はないが、過去に外注化の決断把握で失敗し、数量判定を繰入	3	3	I	
		目標管理能力	○	○	A	経営者が常に自社に問題意識を持っているか。経営者が自社のあるべきべき等を見持っているか。改善案を講じているか。	3	各セグメントごとに分けて、マーケティング・商品開発など、目標・方向性をしっかり対応している	9	9	I	
		ギャップ対応能力	○	○	A	進捗状況を正確に把握し、経営環境に合わせて対策などを講じているか。	3	数字を月次単位で行っているため、広告予算や施策の管理、売戻率など把握している	9	9	I	
		計数管理能力	○	○	A	計画と実績の進捗を定期的に実施し、改善へ繋げる管理サイクルを確立できているか。	2	計画はないが、月次単位で各セグメントごとに売上・利益の管理、来店客数(新規・既存)を把握している	6	9	I	
資金繰り管理能力		○	○	A	資金繰り表作成の有無・確認頻度等を定期的に行っているか。	3	資金繰り表はないが、振込・入金口座の管理は直接行っており、日次で現金の量は把握している。計画に必要な資金については年次ごとに計画している	9	9	I		
リスクマネジメント		○	○		会社・損害・損失をもたらす可能性があるリスクを認識し、損害・損失を未然に防止・回避する体制や発生時の対応策を考えているか。	3	社長自身が与信管理、前受金管理、支払金管理、外注管理を行っており、リスクマネジメントには注力している	3	3	II		
営業力・人脈力		○	○	A	経営者自身の事業参画、人脈開拓に対する意識を持っているか。	3	100万円以上の商標は、70%はトップセールス。対外の人脈開拓は会長が受けている。地域の会合、ロータリークラブ、独自交流資金などに積極的に参加している	9	9	II		
情報開示姿勢		○	○		関係者がみて「何を知りたい会社か」「どのような会社か」がわかるか。	3	ホームページ、名刺等で明確に訴求している	3	3	III		
IT化への取り組み		○	○		販売・生産・決算・人事等各種データベースを活用した経営をしているか。	3	社長自身がExcelによる収益管理、Webツールによる社内の情報共有化に取り組んでいる。事業現場からデータベースを基礎とした社内情報システムはまだである	2	3	III		
柔軟・機動的な組織体制の有無		○	○	A	組織のフラット化、事業部制、分社化、社内ベンチャー、プロジェクトチーム制などが導入されているか。	2	職務別のフラットな人員配置であり、管理職を設けていない。総務職がなく社長が兼任している	2	3	II		
人事・雇用政策の有無	○	○	A	多様な人材を有効活用し、能力や実績を適正に評価し、処遇や職種配置を行っているか。	3	在宅勤務、有給取得率アップ、産休取得・復帰、契約社員・正社員登用、職人とのコミュニケーションを行っている	9	9	III			
中計					89.1%			64	69			
経営者の昇進 後継者の育成状況	後継者育成											
3	20				大計	86.8%			116	126		

出典：事業性評価研究会資料