

# 事業力評価法の紹介

## 事業力評価法による経営課題の解決

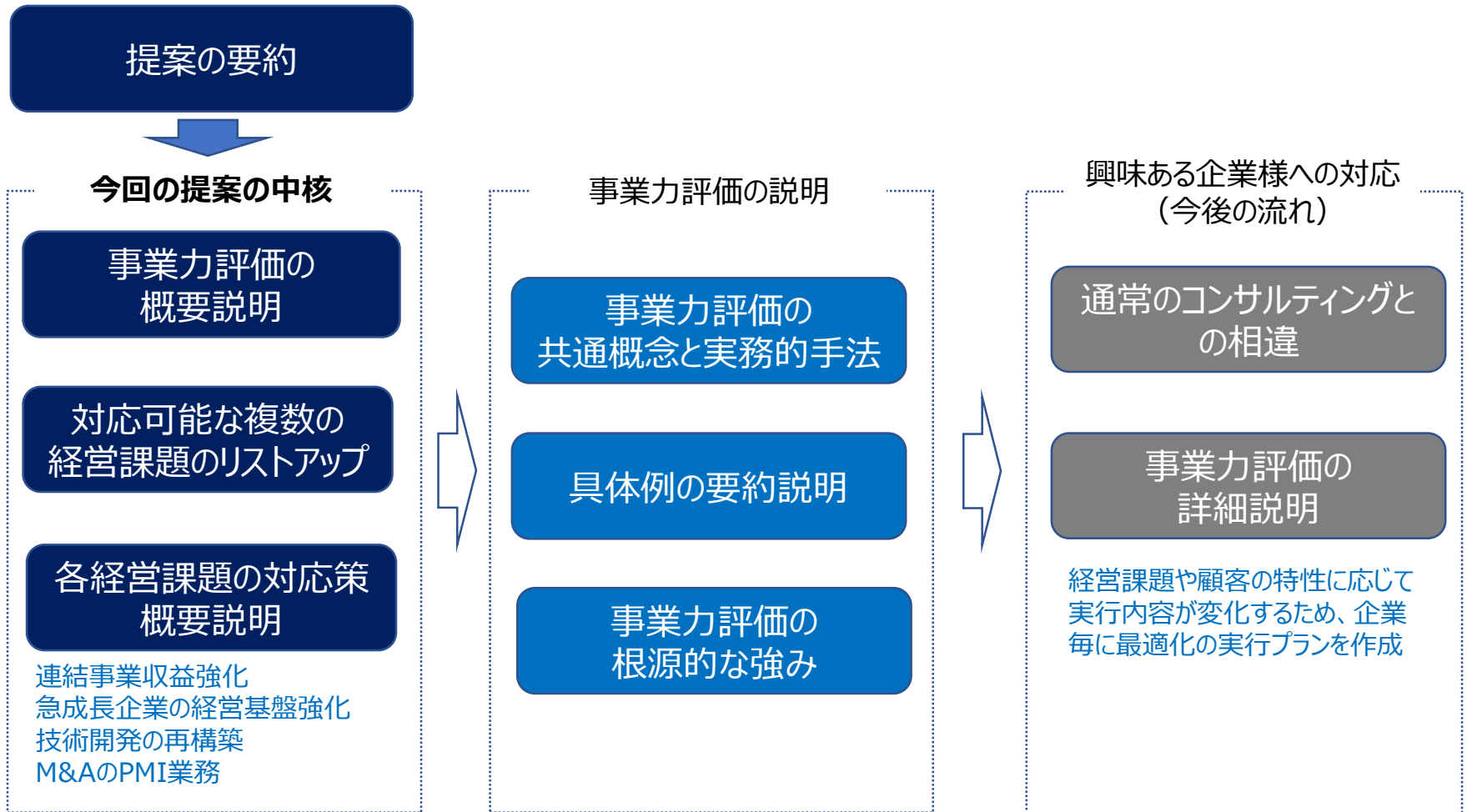
連結事業収益の強化  
成長企業の経営基盤強化  
技術開発の再構築  
M&AのPMI業務の成功

2023年 3月 13日  
マネジメントニューメソッド 株式会社

1. はじめに
2. ご提案の要約
3. 事業力評価の概要説明
4. 事業力評価による経営課題への対応（総括）
5. 連結事業収益の強化に関する対応（経営課題 その1）
6. 急成長企業の経営基盤強化に関する対応（経営課題 その2）
7. 技術開発の再構築に関する対応（経営課題 その3）
8. M&AにおけるPMI業務に関する対応（経営課題 その4）
9. 事業力評価の共通概念と手法
10. 事業力評価実行の具体例の説明
11. 事業力評価の強み
12. 事業力評価と通常の経営コンサルティング（戦略・業務改善）との相違
13. 事業力評価の実行の詳細について
14. その他 お問い合わせ

1. 本資料の目的は、「事業力評価法」という企業価値評価の信頼度向上のために作成した手法を利用し、日本企業の抱える様々な経営の問題点の解決への利用を提案することです。
2. 本資料で説明する「事業力評価法」の根源は、大企業のグループ企業や事業の再編成、企業再生、M&Aの事業DDやPMI業務で実績を積んできた20年以上に渡って使用してきた実務的ノウハウにあります。（以下、「事業力評価」と省略して呼びます）
3. これらのノウハウを業務プロセス化、ツール化して、顧客が直観的に理解し、利用できる状態としております。
4. 本資料は、事業力評価とその応用利用についての概要説明であり、個別の経営課題での使用について、具体的に、ご意見交換した場合などは、各経営課題に応じた対応方法を想定しておりますので、別途ご連絡を願います。

本提案の説明プロセスを事前に可視化し、短時間での事業力評価の理解を可能とする。



企業評価の信頼度の向上に利用される事業力評価を経営（事業）課題の解決に応用

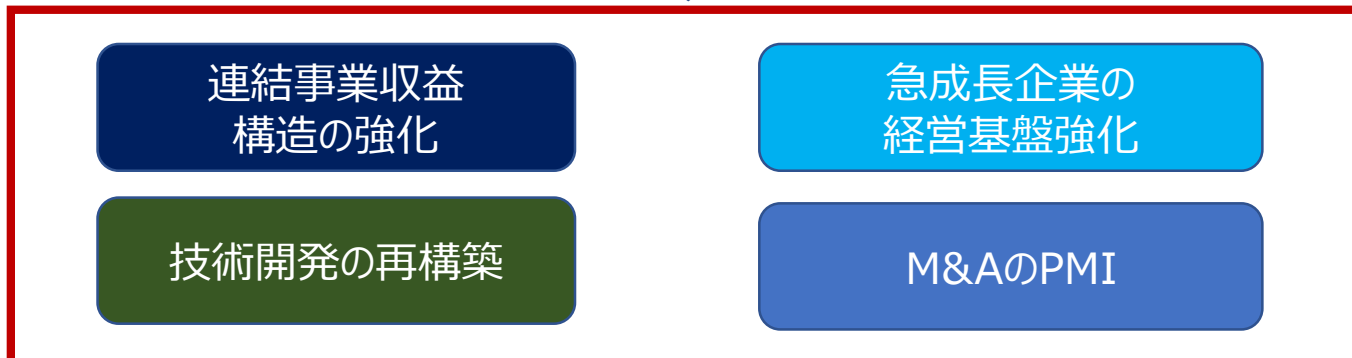
事業力評価の経営課題の解決への応用

事業力評価の本来の使用目的



経営課題の解決に利用

事業の可視化スキームを応用

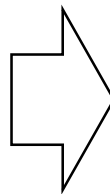


事業力評価：企業価値評価の主流であるファイナンス的評価を補足する役割

（事業力評価による企業価値評価の特徴）

特 徴

事業力評価  
（事業プロセス重視）



価値評価の精度や信頼性の向上

社内関係者を主対象とした企業  
価値評価方法である。

会計数値の背景にある顧客、業務オペレーション、技術にフォーカスして、ファイナンス的評価の信頼性向上に寄与する。

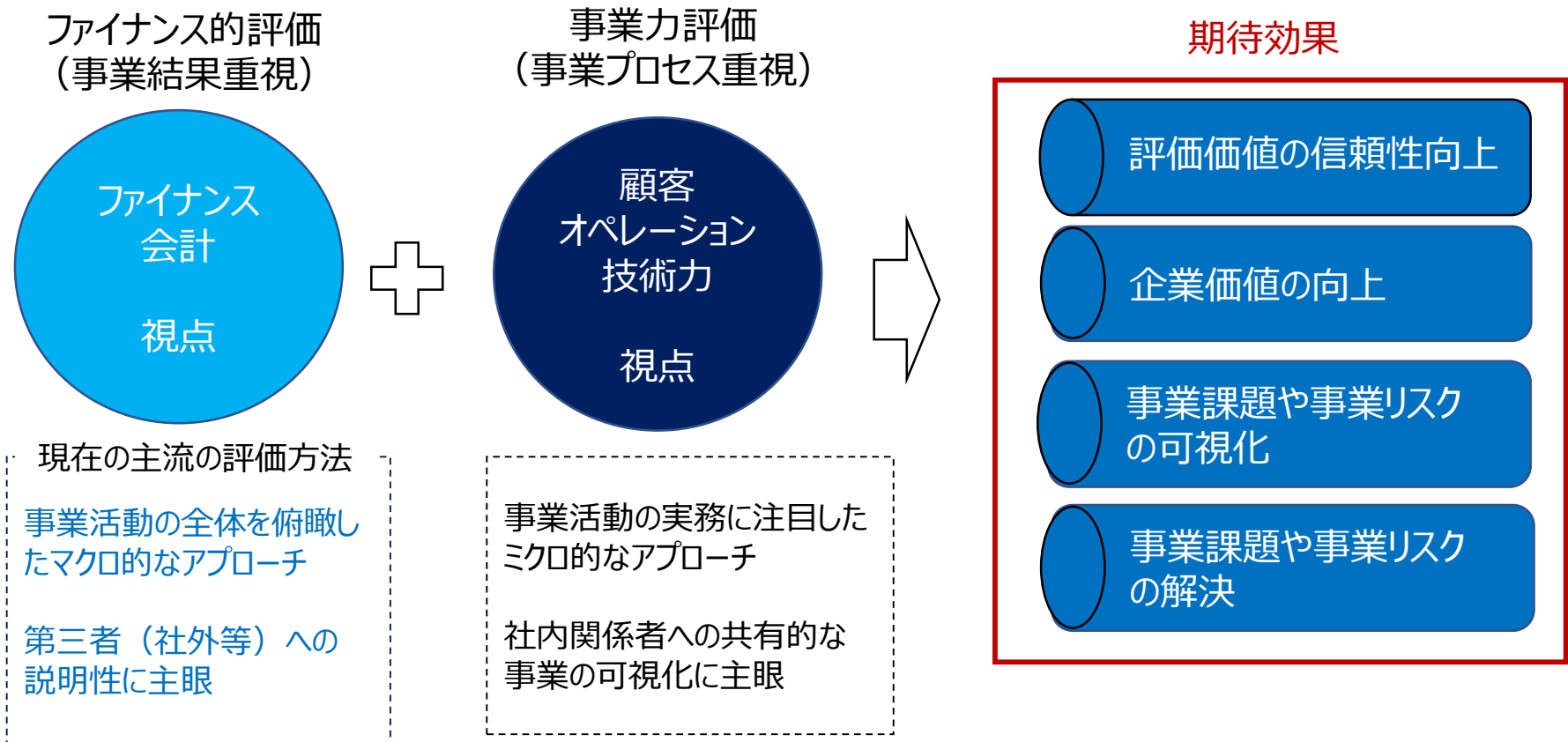
価値評価だけではなく、「事業の強み」や「事業リスク」など事業課題の検討・実行支援も視野に  
いれている。

事業力評価単独では、事業に関する詳細な知識のない社外者を相手に評価結果を説明することを想定していない。

ファイナンス評価に比べて評価方法が一般的でない  
ので、体系化された仕組み（基本形）構築と運用  
ノウハウの習得を前提としている。

ファイナンス的評価と組み合わせ、企業価値評価の信頼性向上と価値上昇を目指す。

「ファイナンス的評価」と「事業力評価」の組み合わせによる期待効果の説明



## 事業力評価での対応を想定している経営課題

### 事業力評価を応用した経営課題への対応 事例

#### 連結経営の推進

##### 連結事業収益構造の強化

社内・グループ内M&Aの検討  
グループ会社の支援・管理の改善  
既存事業の収益強化  
ノンコア・不採算事業の売却

#### 将来の成長投資の見極め

##### 技術開発の再構築

R&Dテーマの選択と集中  
R&D業務効率の向上

#### グローイングス・ペイン対策

##### 急成長企業の経営基盤の強化

経営会計の構築  
業績の急失速の防止  
社内不正・不祥事の防止  
事業ポートフォリオの入替

#### 失敗しないM&A対策

##### M&AのPMI業務

投資・相乗効果の実現  
業務オペレーションの統合  
事業不振企業の事業再構築



事業力評価を活用した経営課題への対応の概要を総括的に以下、P8～P11において説明

1. 連結事業収益強化
2. 急成長企業の経営基盤強化
3. 技術開発の再構築
4. M&AのPMI業務

具体的な細かい詳細について議論したい場合は、1～4の経営課題に特化した事業力評価の提案や参考資料があるために別途、議論の機会にてお願いいたします。

「事業の可視化」を通じ、現実的な事業ポートフォリオの強化を行い、企業価値を向上させる。

## 事業力評価を利用した連結事業収益構造の強化

### 連結経営の推進

#### 連結事業収益構造の強化

社内・グループ内M&Aの検討  
グループ会社の支援・管理の改善  
既存事業の収益強化  
ノンコア・不採算事業の売却  
失敗したM&Aからの撤退（売却）

社内・グループ内の経営や関係者が既に問題意識を持っていることが多い

事業実態に関する情報が総論的、断片的である。（意思決定できない）

社内・グループ内の政治的問題、忖度や感情論などから検討に妨害が入る

### 事業力評価による対応

課題の悪影響の可視化  
将来のネガティブ事業リスク

ステップ1

課題解決のための計画  
（当事者主体で作成）

ステップ2

計画実行・成功のための  
業務オペレーションの再構築

継続的なモニタリング体制構築

ステップ3

連結事業収益の強化案の実行  
（事業ポートフォリオの強化）

## 急成長企業の経営インフラ整備と事業ポートフォリオの見直し

### 事業力評価を利用した急成長企業（事業）の経営基盤強化

#### グロイングス・ペイン対策

#### 急成長企業の経営基盤の強化

経営会計の構築  
業績の急失速の防止  
社内不正・不祥事の防止  
事業の選択と集中

上場ベンチャー企業に多い問題であるが、社歴の長い企業も外部環境の変化で急成長した場合は顕著化しやすい。

M&Aで事業拡大した企業の場合には問題の原因も多様で解決が難しい

問題は既に認識されているが、事業の成長以外は優先順位が低いとされている。（誰も対応しない）



#### 事業力評価による対応

主要オペレーションの改善  
(営業や仕入)

ステップ1

経営会計の整備・導入  
(管理会計の強化版)



事業の可視化の実現

ステップ2



製品・サービス・顧客戦略見直し  
M&A・事業ポートフォリオ見直し

ステップ3



事業オペレーションと事業ポートフォリオの見直し  
事業基盤の強化

## R&Dテーマの抜本的な見直しによる技術開発力の向上

### 事業力評価を応用したR&D・技術開発の再構築

将来の成長投資の見極め

#### 技術開発の再構築

R&Dテーマの選択と集中  
R&D業務効率の向上

技術開発の人員に対してR&Dテーマの絶対数が多すぎる。

R&Dテーマの事業的ポートフォリオの構成が脆弱である。

難易度の高い技術的な知識が必要なためにR&D部門以外は介入しにくい。

業績貢献が不明

#### 事業力評価による対応

R&Dテーマの事業的ポートフォリオの再分類、最適化

ステップ1

R&Dの業務オペレーション見直し  
(営業部門との協業)



R&D業務の可視化の実現

ステップ2



R&D業務の継続モニタリング  
構築

ステップ3



R&Dの集中と選択、R&D業務改善による  
技術開発の再構築の実現

事前のM&A失敗リスクの軽減、投資後の失敗可能性の高い企業の事業再構築

## 事業力評価を応用した経営課題の解決 事例

### 失敗しないM&A対策

#### M&AのPMI業務

投資・相乗効果の実現  
業務オペレーションの統合  
事業不振企業の事業再構築

間接業務に偏重したPMIで直接業務は、ほぼ放置状態

相乗効果や投資効果の算定が楽観的過ぎる。

大きな問題（減損）が顕著になるまでは、アクションしない。

### 事業力評価による対応

事業DDの検証  
追加調査の実行

ステップ1

検討テーマ  
短期プラン作成・実行

営業バリューチェーン再構築  
長期プランの作成・実行

ステップ2

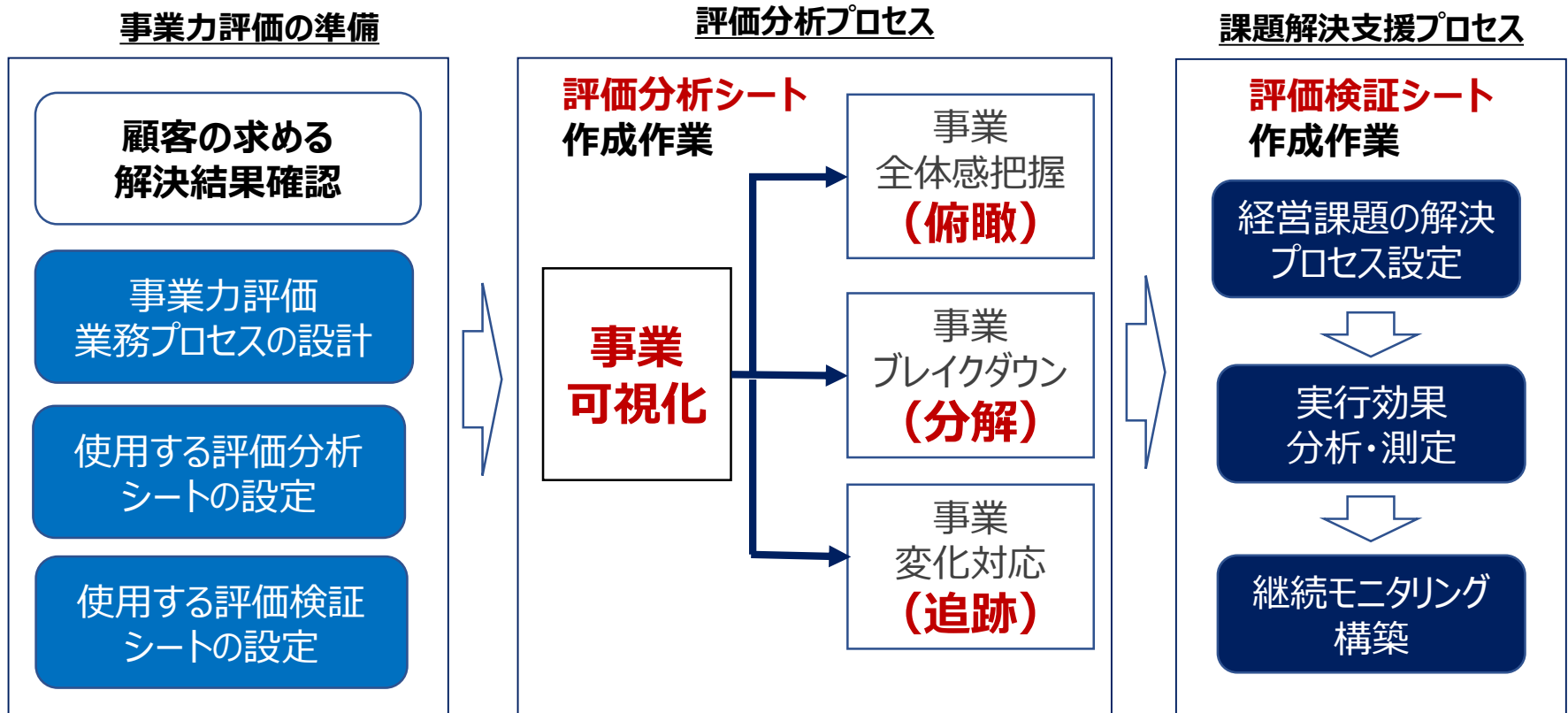
PMI業務の継続モニタリング  
構築

ステップ3

投資・相乗効果に直接関与するPMIの実現  
M&A投資後のリスクを最小限化

「事業の可視化」を中核とした実務的、現実的で継続可能な事業体制の構築

## 事業力評価の全体の流れ



# 事業力評価の実行の具体例

## 営業力強化を中心にした既存事業の収益強化のための事業評価（連結事業収益の強化）

評価分析プロセス		業務内容説明（例）	
ステップ1	①俯瞰	事業余力確認	想定する顧客や製品・サービス構成で利益計画が達成できる可能性を評価
		売上・利益ブレイクダウン評価	
	②分解	営業バリューチェーン評価 営業案件評価 顧客情報評価	現状の営業活動が事業計画の達成に貢献しているのか確認
		営業オペレーション評価 技術力評価（開発、生産、設備） 主要オペレーション評価（営業を除く）	営業活動の可視化の再構築ための評価 現状のR&Dや生産技術、SCMなど事業継続能力を評価
ステップ2	③追跡	課題・検討テーマ一覧	主要な事業課題やリスクの組織内の共有のための確認
		初期対応一覧	主要な事業課題やリスクについて、解決に着手する方法（切り口）を検討
		初期対応経過モニタリング	
	営業パイプライン管理構築 営業スコアリングモデル構築	収益計画の実現性を上げるために営業力を組織的に向上させる仕組み構築	
	短期プラン作成支援 短期プラン実行進捗管理	初期対応に継続して、営業関連以外の事業課題やリスクに対応するプランの作成と実行（6ヶ月～1年間程度）	
	引継ぎリスト（重点項目） 継続モニタリング	事業力評価後の経営による継続的モニタリング方法の作成	

### 評価分析シートの例

可視化

#### 主要顧客分類

主要顧客別依存度

NO	主要顧客名	損益指標	X年目		X年目		X年目	
			損益数値	依存度	損益数値	依存度	損益数値	依存度
1		売上						
		売上総利益						
2		売上						
		売上総利益						

#### 営業 顧客情報の理解把握能力評価リスト

顧客情報のカバー範囲と社内共有状況

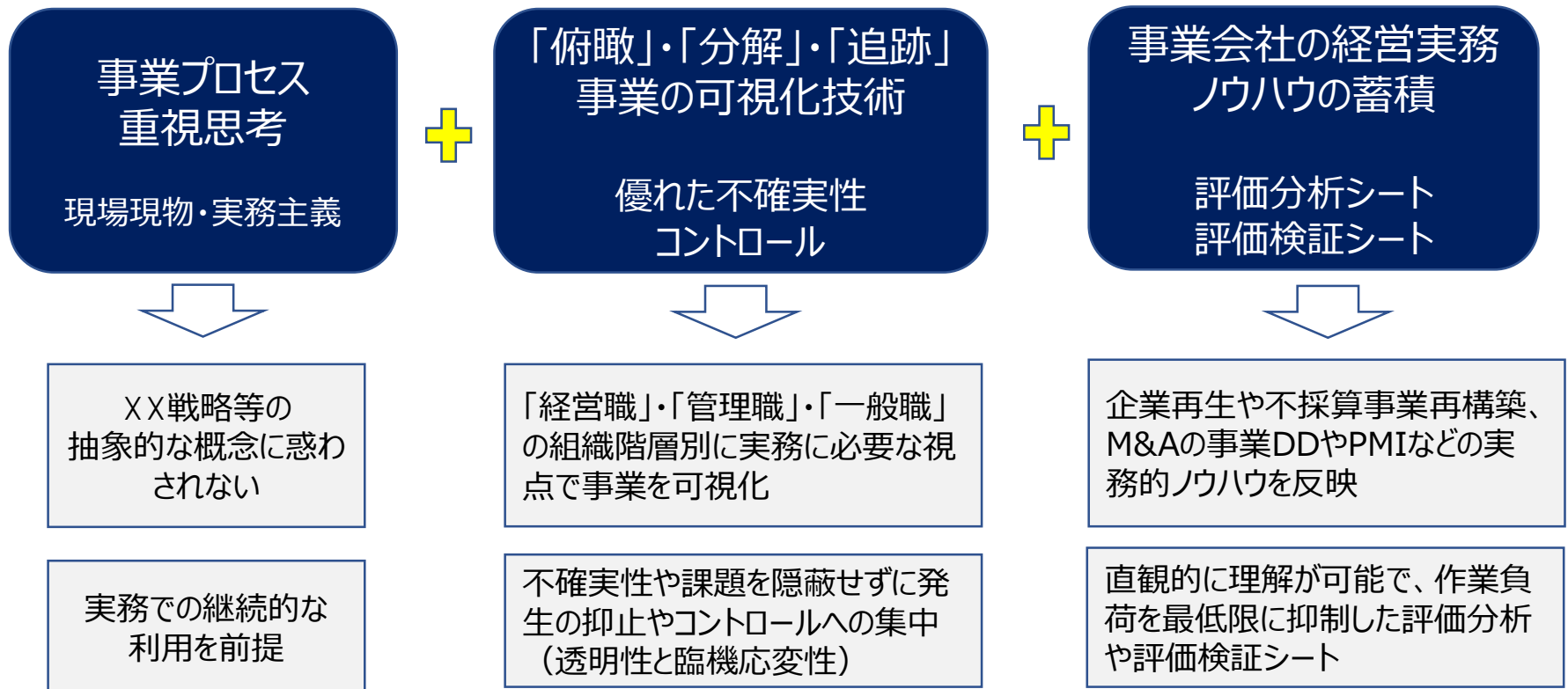
大分類	中分類	小分類	情報の把握の有無	情報整理（可視化）の有無
顧客概要	事業規模、取り扱い製品など基本情報	—		
顧客の外部環境情報	顧客の市場規模の成長性、平均的収益レベル	—		
	顧客又は最終顧客のニーズの優先事項	—		
	顧客のサプライチェーン、商流の知識	—		
顧客の内部環境情報	顧客の競合情報や潜在的な新規参入者の情報	—		
	組織及び人的資源	社内の組織間の役割と権限の理解		
		社内のキーマンの確認と個人情報収集		
		キーマンを中心とした社内の人間関係の相関図		

#### 営業 新規主要営業案件一覧リスト（パイプライン）

案件NO	営業案件名称	顧客	受注確度	受注時期	売上時期	売上見込	売総見込	営業プロセス進捗				
								1 情報入手	2 提案作成	3 キーマン面談	4 初期交渉	
1												
2												
3												

実務的、現実的、直観的な理解が可能、事業や業務の持続可能性を重視

## 事業力評価の根源的な強みの説明



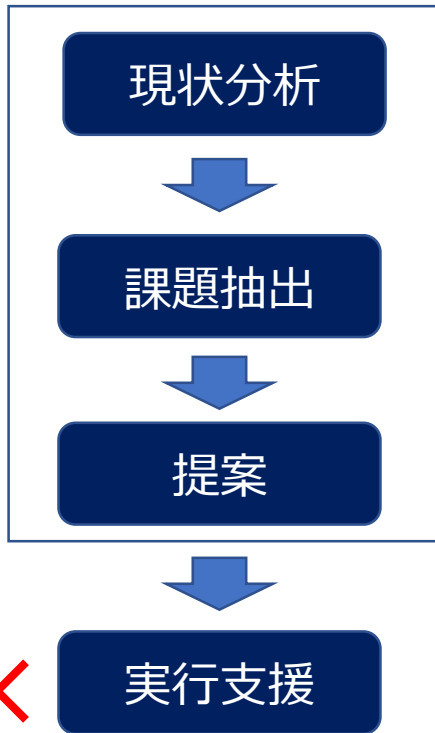


# 事業力評価と他のコンサルティングの比較

重要な経営課題は、外部のコンサルタント主体では解決できない

通常の戦略・業務改善系のコンサルティングの限界

## 通常の コンサルティングの流れ



## 業務の実態（コンサルティングの機能不全）

現状分析や課題抽出は顧客企業側で一定レベルの認識が共有されており、意味がないことが多い。

?

外部からの「すべき論」を中心とした提案は、実行可能な実務レベルまで落とし込んだ方法論が弱く、具体的な実効性のある議論に至らない

?

現場ベースの実務知識や経験・ノウハウ、修羅場体験が少ないために「実行支援」が言葉だけで貢献できない。

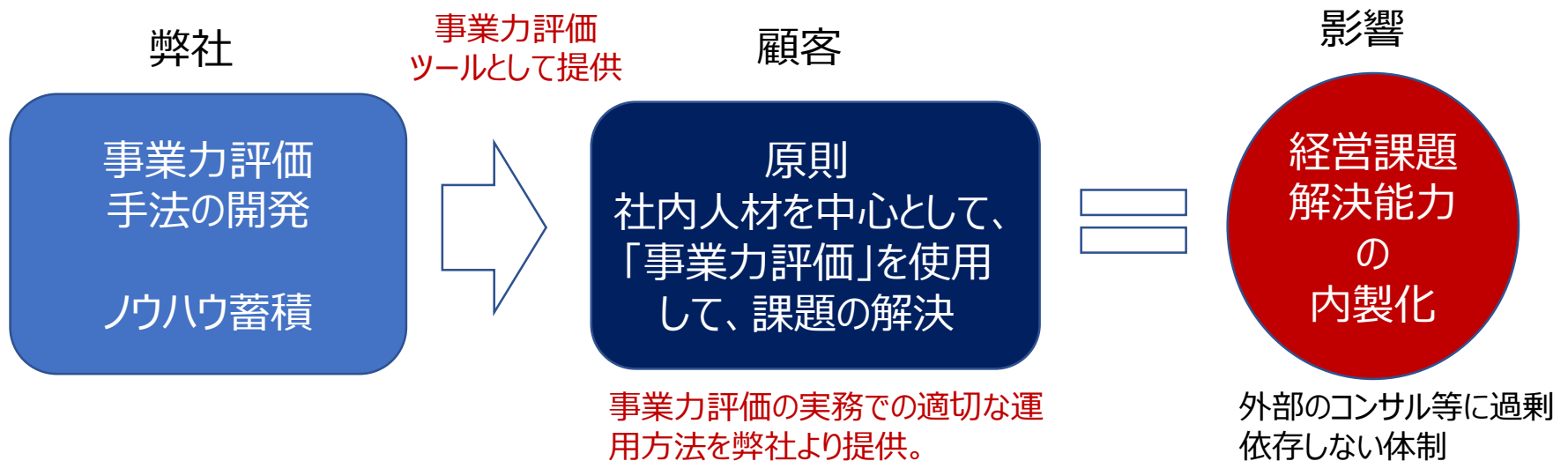
?

- 箱庭のように美しく理路整然とした新しい発見のない「資料の束」を入手
- コンサル側は、提案はしたが、顧客が提案通りのアクションができなかった？
- 経営陣の自己満足的な経営エンターテイメントで終始していないか？

# 事業力評価と他のコンサルティングの比較

「事業力評価」というツールを顧客に提供、社内の人材の能力やノウハウを引き出す

通常の戦略・業務改善系のコンサルティングとの明確な違い（主体性・継続性）



- 事業力評価の核となる評価分析シート等は、事業会社の実務に基づいており、直観的理解が可能。
- 担当する社内メンバーが変わっても、外部人材に依存せずに、長期的な継続が容易である。

1. 解決の検討対象とする経営課題により、事業評価の業務プロセス、評価分析シート及び評価検証シートのなどの使用ツールの設定や調整、作業内容と負荷、役割分担、期間などが大きく変わるために詳細は事前にご相談ください。
2. 経営課題に関する情報開示をいただければ、実行する事業力評価の業務プロセス、利用する評価分析シートについて実務的、詳細なご説明をいたします。
3. 事業力評価は、顧客の潜在的に所有している課題解決能力を引き出すために弊社と協業することをコンセプトにしておりますので、必然的に弊社側の負担を軽減し、その結果、作業報酬も戦略系や業務改善系のコンサルティングファームに比較して低い価格を設定する意向です。
4. 対象となる経営課題の性質や顧客側の人材などの事情で弊社側の作業負荷が高くなる場合は、別の報酬体系を適用いたしますので、ご相談ください。

顧客側の事情を考慮、確実な効果と負担の少ない事業力評価の実務手法を設定

## 具体的な事業力評価実行までのプロセス

### 事前ヒアリング

顧客

解決したい  
経営問題  
情報開示

希望する  
問題解決  
レベル確認

予算金額  
確認

弊社

事業力評価の実行プロセス  
提示と修正・確認

使用する評価分析シート類  
提示と修正・確認

作業負荷  
役割分担  
作業報酬

弊社の評価分析シート（原形）をベースに顧客に合致した「基本形」と言われる評価分析シートを作成

### 事前準備 顧客と共同

事業力評価  
業務プロセス  
確定



評価分析  
シート  
確定



スケジュール  
実行体制  
確定

### 顧客と共同

事業力評価  
着手

## マネジメントニューメソッド株式会社

〒105-0001  
東京都港区虎ノ門4丁目3番20号神谷町MTビル

### 本件（事業力評価関連案件）担当

中村昌弘（MD/マネージングディレクター）  
E:mail: [m-nakamura@mnmc.com](mailto:m-nakamura@mnmc.com)

**担当者が外出等の場合、秘書・アシスタントにメッセージをお残してください。  
折り返しご連絡をいたします。  
コロナ予防対策のために基本的にリモートワークを行っており、オフィスに不在の場合が多い  
為にお急ぎの場合は、携帯に連絡をください。**