

世界が進むチカラになる。



投資審査基準の整備

2025年7月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目次

1. 投資審査とは
2. 投資審査基準を整備する意義
3. 投資審査の観点
 - (1) リスクの評価
 - (2) リターンの評価
 - (3) モニタリング
4. 投資審査基準の文書化
5. 投資審査体制の整備支援

お問い合わせ

当社概要

ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

1. 投資審査とは

- 企業にとって投資とは、収益を拡大させる好機である一方で、大きな損失を被る可能性を含んだリスクという側面もあります。

- 投資(出資、融資、事業譲受 等)にあたっては、
 - 過剰なリスクがないか、リスクが顕在化した場合に許容できる範囲か
 - 得られる収益が期待水準に達しているか
 - 当該投資を行う経営上の意義はあるかなど、多様な観点から審査を行い、意思決定をすることになります。

- 審査において考慮すべき事項や判断の尺度などは、案件が発生した都度、考えるのではなく、事前に投資の審査基準を制定し、意思決定にあたっての目線を定めておくことが重要です。

- 自社に適した審査の基準を定めることで、審査業務が効率化するとともに、審査のノウハウが蓄積し、より適切な意思決定を行うことにつながります。

2. 投資審査基準を整備する意義

- 投資にあたっては、審査の基準を明確にし、基準に則って意思決定を行うことが望ましいです。
- 投資審査基準を整備することにより、審査にかかる負担を減るとともに、審査ノウハウを蓄積して精度が高まることも期待できます。

投資審査基準 未整備の問題点

投資にあたって判断基準が明確になっていない

- 評価すべきリスクを評価できているかどうか、明確でない。
- 起案、審査する時期によって、可否の判断が異なる。
- 過去の案件との比較ができない。これまでの審査実績がノウハウとして蓄積されない。
- (経営陣、決裁者の負担)
・案件によって、異なる項目、様式で申請が行われるため、都度、審査のポイントを見極める必要がある。
- (審査部門の負担)
・案件によって、異なる項目、様式で申請が行われるため、都度、審査のポイントを見極める必要がある。
・経営陣、決裁者への起案資料の様式が定まらない。
- (案件所管部門の負担)
・案件の都度、評価すべき項目を考えなければならない。必要十分な説明ができているのか、部門内での検討に時間がかかってしまう。

投資審査基準 の整備

投資審査基準を整備する意義

- 投資審査基準の整備により、評価すべきリスクが明確になる。
- 判断基準が明確になるため、時期の違いによる判断のバラツキはなくなる(小さくなる)。
- 統一された項目で審査を行うため、過去実績との比較が可能になる。過去実績をノウハウとして活用できる。
- 投資審査基準の整備により、審査のポイントが明確になる。
- 経営陣、決裁者、審査部門に、審査実績が経験知として蓄積されていく。
- 投資審査において評価すべき項目が明確になり、起案、審査業務がある程度、定型化される。

3. 投資審査の観点

■ 投資の意思決定にあたっては、

- リスク
- リターン
- 定性的な意義 などの観点から審査を行います。

投資審査の観点	概要
リスク	<ul style="list-style-type: none">■ 投資のリスクを評価する。<ul style="list-style-type: none">● 当該投資の価値が大きく毀損するリスクはないか。● リスクは、自社の許容できる範囲内か。
リターン	<ul style="list-style-type: none">■ 当該投資によって十分な収益が期待できるかどうかを評価する。<ul style="list-style-type: none">● 自社の資金調達コスト(≒ハードルレート)を上回る収益が期待できるか。● ハードルレートを上回る収益が期待できるか。
定性的な意義	<ul style="list-style-type: none">■ 数字として評価できない投資の意義を考慮する。<ul style="list-style-type: none">● 既存事業とのシナジー効果が期待できる。● 事業パートナーとの有意義なコネクションが構築できる。● 将来性がある新しい事業ノウハウが獲得できる。 / 等■ 低収益性であっても、それを上回る定性的な意義が認められる場合、投資を実行するという経営判断もあり得る。

■ また、投資後も定期的にモニタリングすることが重要です。

(1) リスクの評価

- 投資のリスクを評価します。
 - 当該投資の価値が大きく毀損するリスクはないか。
 - リスクは、自社の許容できる範囲内か。

リスクをスコアリングして判断する事例もある

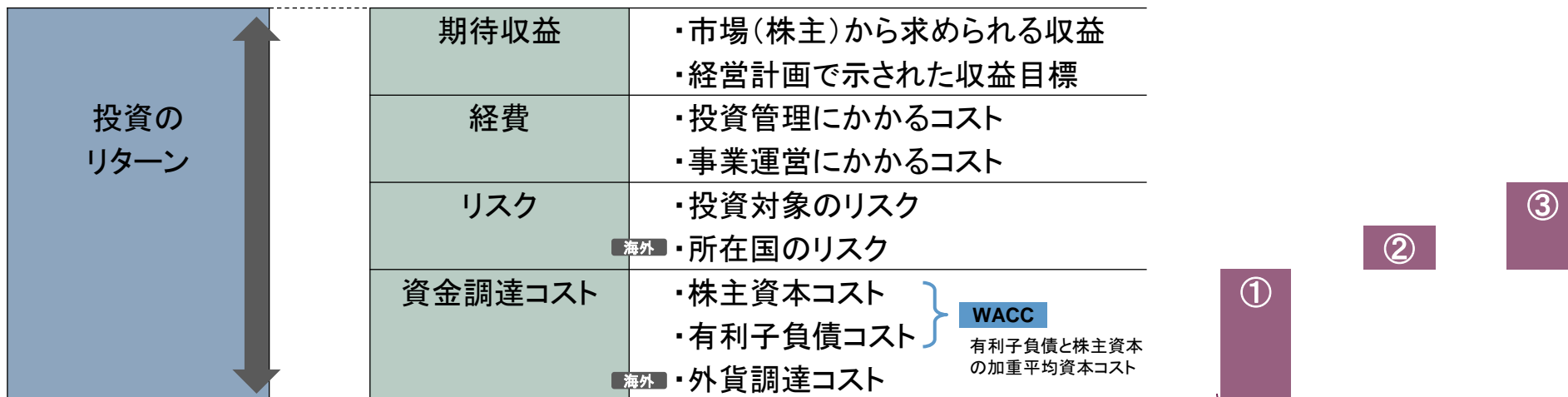
例

分類	リスク項目	概要	スコア
市場環境	サービスの需要	■ 当該サービスに対する十分な需要が見込まれるか	XX 点
	競争力	■ 技術の優位性など競争力を有しているか、一定の市場シェアを確保できるか	
	サービスのライフサイクル	■ 当該サービスが早期に陳腐化するリスクはないか	
	...		
事業運営	操業	■ 操業に大きな問題はないか	XX 点
	法令遵守	■ 当該サービスが法令上問題となることはないか、必要な許認可は得られているか	
	サステナビリティ	■ サステナビリティの観点から、法的な問題や風評被害を受けるリスクはないか	
	知的財産	■ 特許等を侵害する／侵害されるおそれはないか	
	自然災害	■ サービス提供エリアにおいて自然災害の可能性は高くないか	
	...		
スキーム	契約関係	■ 契約に瑕疵はないか	XX 点
	ファイナンス	■ ファイナンスのスキームは堅牢か	
	事業パートナー	■ 事業パートナーとの契約、役割分担、経営の健全性等に問題はないか	
	...		
所在国	経済情勢	■	XX 点
	規制制度変更	■	
	治安	■	
	...		

(2)リターンの評価

- 投資のリターンについて整理します。
 - 自社の資金調達コストを上回る収益が期待できるか。
 - 資金調達コスト+ α の収益を求めるか。

(下記は考え方の一例です。必ずしもこの通りでなくてはならないというものではありません。)



- ① 最低限、資金調達コストを上回るリターンが求められる。投資のリターンが資金調達コストを下回る場合、投資せずに有利子負債を返済の方が合理的。
資金調達コスト=WACCとする対応が一般的。
- ② 海外投資の場合、カントリーリスク見合いのプレミアムをハードルレートに上乗せするケースもある。
- ③ 各投資案件のリスクを対象に、投資し得る範囲に収まっているかを審査。
投資し得るリスクである場合、リスクに見合ったリターンが確保できているか。

(3) モニタリング

- モニタリングの基準を設けて、定期的な評価を実施することが重要です。
- 重要度に応じてエスカレーションを行い、「撤退検討基準」に該当する重要案件については、取締役会で最終判断を決定するなどの工夫も考えられます。

モニタリング基準(例)

例		要注意基準	撤退検討基準	プロジェクト	戦略投資領域
投資目的と成果		すべての目的が未達		○	○
撤退検討基準(投資審査時に設定)			基準に該当	○	○
投資の収益性、 財務安定性、 デフォルトリスク	売上高、 純利益	売上高 計画比XX%未満 かつ 純利益 計画比XX%未満	純利益赤字	○	—
	営業CF	計画比XX%未満		○	—
	当座比率	XX%未満		○	○
当社決算への 影響	配当／貸付金返済状況	配当計画比XX%未満／ 返済遅延あり		○	—
	減損有無・評価損	減損の兆候あり	減損あり	○	—
投資審査時の課題事項・要改善事項		改善中	未着手・改善不可	○	○

セルフ
モニタリング

- 所管部門によるセルフチェック

モニタリング会議
(経営会議)

- 「撤退検討基準」および「要注意基準」に該当するものを中心にモニタリング

取締役会

- 「撤退検討基準」に該当するものを要検討

4. 投資審査基準の文書化

- 投資審査にあたっての論点を整理し、決定した内容を文書化して明確にします。

論点	概要	
対象	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資審査の対象となる内容を明確にする。 <ul style="list-style-type: none"> ● 出資、融資、事業譲受 ● エンティティを新設する場合、既設のエンティティに投資する場合 	／等
組織体制	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資審査を行う組織体制、役割を明確にする。 <ul style="list-style-type: none"> ● 案件所管部門の役割 ● 審査統括部門の明確化とその役割 ● 決裁者の決定 ● 投資等審査委員会の設置とその役割（※委員会の設置は任意） ■ 案件の起案、審査、決裁の手順を明確にする。 	／等
定性的な判断基準	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資にあたって定性的に判断する項目、基準を設定する。 <ul style="list-style-type: none"> ● 投資の目的、既存事業とのシナジー効果の有無 ● リスク項目（市場環境リスク、事業運営リスク、所在国リスクなど投資対象に応じた項目） 	／等
定量的な判断基準	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資の収益性やリスクを定量的に判断する指標、基準を設定する。 <ul style="list-style-type: none"> ● IRR (EIRR、PIRR) --- ハードルレートを超えているか、リスクが加味されているか ● NPV --- ゼロを超えているか ● DSCR --- 一定の基準値を超えているか 	／等
投資後のモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資後の当該案件のモニタリングについて定める。 <ul style="list-style-type: none"> ● モニタリング定性項目、定量項目 ● モニタリングを実施するサイクル 	／等
手順の文書化 評価フォーマットの制定	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投資に係る組織体制、投資にあたっての判断基準について文書化して明確にする。 ■ 審査にあたって評価フォーマットを制定する。 	

論点の整理

【参考】投資検討委員会の設置

- 投資検討委員会を設置し、新規案件の意思決定、既存案件のモニタリングについて、部門・階層横断的に議論します。

投資検討委員会の運営事例 (下記は一例です、必ずしもこの通りに運営しないといけないわけではありません)

例

目的・意義

- 投資案件に関する情報の共有、組織横断的な議論、必要な意思決定を行い、投資審査の実効性確保に努めることを目的とする

構成メンバー

- 利益が相反する両部門が参加
 - 投資起案部門(現業部門) ---アクセル役
 - 投資審査部門(企画部門・リスク管理部門) ---ブレーキ役
- 委員長 : 社長 または 投資審査部門の担当取締役(企業によって異なる)
- 委員 : 他の取締役、部長 等
- 事務局 : 投資審査担当部門(企画部 等)
 - 投資審査部門の主導で委員会を運営
 - 内部監査部門が関与する場合はオブザーバーとして参加

開催サイクル

- 月次、四半期次、半期次などの定例開催(サイクルは企業によって異なる)
- 委員長が必要と判断した場合に随時

議題(例)

- 新規案件の審査
 - ・リスク、リターン、投資審査の定性的な意義等を踏まえ、投資の可否を決定
- 既存案件のモニタリング
 - ・既存案件の計画進捗状況の確認

5. 投資審査基準の整備支援

- 貴社における投資審査基準の見直し、高度化をご支援します。
 - 貴社の投資審査について現状診断を実施の上、実態に即した投資審査基準を検討します。
 - 投資審査基準は、規程や要領など文書化し、明確にします。

投資審査基準の整備支援(例)

(1) 投資審査手順の現状診断

- 貴社における投資審査基準・プロセスの現状を確認します。
- 課題を整理し、目指す姿を明確化します。

(2) 望ましい投資審査基準の検討

- 投資審査基準、プロセスの見直しを検討します。
- 投資審査基準、プロセスは各社の業務実態、主とする投資対象などに応じて異なります。
貴社の現状を踏まえて、貴社の実態に即した投資審査体制の構築を目指します。

(3) 文書化支援

- 前項で見直した投資審査基準を文書化します。
- 「投資審査実施要領(仮称)」などの文案を作成します。

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaaa4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

 **会社概要はこちら**

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋、部分執筆含む）



[その他市販書籍のご案内](#)



当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2025年を生き抜くビジネス戦略～」
(2024年冬)



[日本はこうなる
特設サイト](#)
(番組アーカイブ
視聴可)



WEB上での情報発信

**コンサルティング
レポート**

<https://www.murc.jp/library/report/>



**Quick
経営トレンド**

[https://www.murc.jp/library/tags/
tag_593/](https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/)



**オンラインセミナー
過去動画**

[https://www.murc.jp/information/se
minar/w_230414/](https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/)



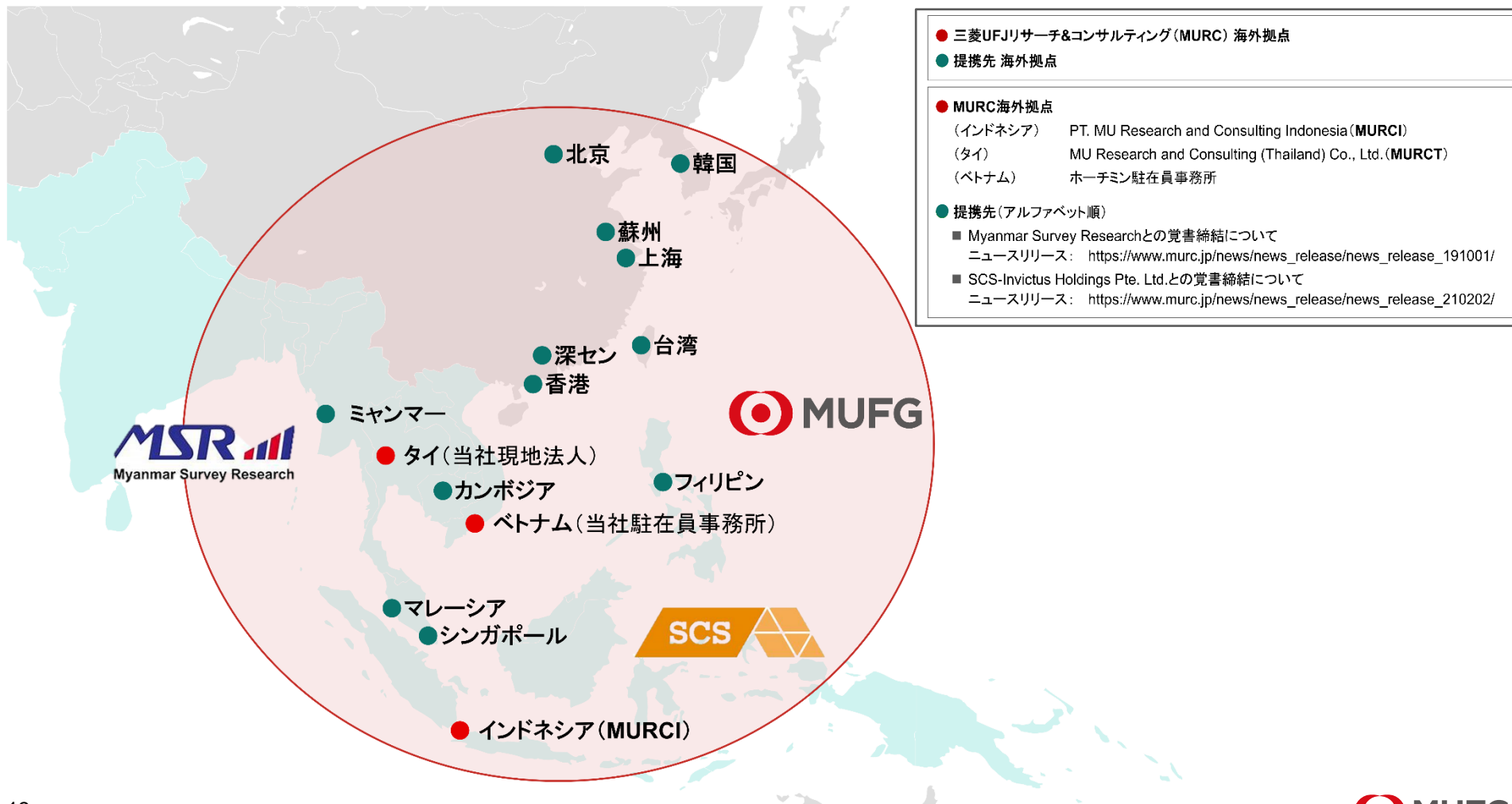
**クローズアップ
(取材記事)**

<https://www.murc.jp/library/closeup/>



ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3カ所に拠点を置いて、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客さまのニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/