

こんな企業をターゲットに 新規開拓を進めよう

新規開拓のターゲットにしたい企業について、見つけ方とアプローチ法を解説する。

①・② 櫻沢 健
③-⑥ 南川 善光

代替わりしたばかりの企業

① 先代の体制に配慮しつつも 新社長の方針に合った提案を

企業の意思決定は、大企業であれば取締役会や経営委員会が行うが、中小企業の場合はやはり社長だ。中小企業も取締役会を設置してはいるが、往々にしてオーナー企業が多く、その意思決定はオーナー社長が行うケースが多い。言い方を変えれば、社長の発言力が大きいわけである。

代替わりとは、オーナー企業の社長がその後継者（一般的には息子や娘）に交代することだ。いわゆる事業承継である。社長が世代交代すると、様々な変化が起きると予想される。

着目しなければならぬのは、これらの変化が銀行取引にも影響する可能性を秘めているということだ。担当者が機敏に対応すれば、新たな取引のチャンスをつかむこともある。

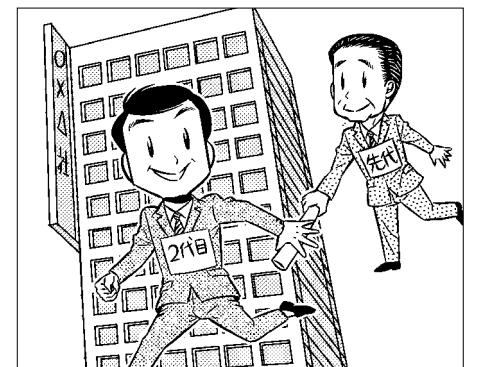
ではどこにチャンスがあるのか、以下に見てみよう。

新規事業に乗り出すのは 新社長の「宿命」

まず一つ目は政策の転換だ。事業の方針や内容を修正するパターンである。

当然だが、新社長は前社長とは別人格である。新社長は交代後しばらくは既存のやり方を踏襲するが、いずれ独自色を出す。それは本業に関わることや従業員の待遇だけでなく、銀行取引に影響するケースもある。

特に本業では、仕入先・販売先との取引条件を見直したり、新商品を開発したりと、新社長のアイデアを実現しようとする。そんなとき、新社長の方針に合致するような提案ができれば、取引のハ



ードルをグッと引き下げられるはず。既取引金融機関とは異なり、しがらみや守りの姿勢がなく新鮮な目線で物事を捉えられる自行庫にとって、代替わりを起点とした政策転換期は、取引獲得のチャンスなのだ。

二つ目は役員の交代。社長の交代は、経営陣の刷新を伴うこともある。絵柄としても、新社長の周りに古くからの重役がいつまでも付きまといていては、幼稚園入園時の家族写真のようなものだ。

新社長が旧来からの作法を従順に繰り返すとは考えづらい。スピ

ードに差はあるにせよ、新社長を支えるメンバーが交代することが考えられるが、そこには銀行の取引窓口や銀行取引についてのキーマンも含まれることもある。

例えば、従来は頑なに店頭で振込伝票を受け渡していたものがE Bに切り替わったり、決算処理が手書きから電子化したりする。これらは携わる人の判断だ。人が代われれば、方針が変わり、企業の実

務が変わることもある。社長以外の交代、新しいキーマンの誕生は、新規取引を開拓するうえではチャンスなのだ。

三つ目は新規事業の展開だ。新社長は独自色を出したがる。独自色とは、新規事業や新しいライアンスを組むことだ。かのトヨタにしても、創業者（自動車機）2代目（自動車）3代目（住宅）と、世代交代の度に新しい事業を起している。

る。

見つけ次第速やかに アプローチできる準備を

簡単に新規事業と書いたが、単純に何でも提案して、たまたま当たればよいというわけではない。既存事業に関連し、既存事業と共鳴できるようなものでなければならぬ。

「この企業は何を欲しているのだろう」「この企業にどんな事業が加わると強くなるのか」という目線で考えるとよい。要するに、企業のニーズを事前につかんでいないと、有効な提案はできないのである。

とはいえ、取引がない状態で代替わりする情報は事前にキヤッチするのは難しい。しかし、代替わり後の企業の動きから、キヤッチできることはある。主に考えられるのは図表に挙げた3通りだ。

重要なのは、代替わりした企業を見つけてからよりも、見つけたら速やかに新規取引に向けたアプローチを開始することだ。そのためには日頃から企業内容を調査し

て、何を提案すべきか考えておく準備が必要である。ここまで、新社長は変革・世代交代・新規事業などを推し進め、従来とは異なる舵取りを行うと書いたが、そうはいつても基本的には前社長の方針や方向性を踏襲する。それは、社是として企業に受け継がれていたり、企業を存続維持させるDNAとして刻まれているからだ。

この観点からいえば、前社長や前経営陣に対する敬意を忘れてはならない。たとえ新社長が旧経営陣のことを否定しても、それに乗じるような発言は「法度」だ。

また新社長に代替わりしても、前社長が実質的経営権を維持し、いわゆる「院政」を敷いている可能性もある。この場合は新社長が実力を身につけるまで時間をかける必要がある。こうした状況を、会社訪問の中で雰囲気等から推し量ることも重要だ。

日頃の地道な訪問活動と、それに伴う社内での観察、そして業界知識を十分に蓄えた結果が、このような転換期に発揮される。

代替わりしたことを察知する方法

きっかけ	見つけ方
代表者変更届	預金取引があれば窓口に代表者変更届が提出される。窓口担当者や連携し、情報を共有できるように手配する
会報・伝聞	地元組織（商工会議所やライオンズ・ロータリークラブなど）と接点を持っておく、会報やメンバーからの口伝えで情報を得られる
外観の変化	会社の外観のふとした変化が、代替わりの端緒となる場合も。例えば、看板や企業ロゴが変化したときなど。WEBサイトも重要な情報源

企業が新規事業に乗り出すことには賛否両論あるだろう。しかし新たな取組みは、新社長にとっては一種の宿命と考えてよい。逆に言えば、「新しいことを考えよう」「何か変革させよう」としたい社長はいないのだ。

新規事業やアライアンス提案であれば、既存行と新規行の優劣の差は低くなるはずだ。必要なのは具体性のある提案であり、新社長の意向に沿えるかどうか勝負となる