

～ 三つの切り口から支援ポイントを見つけ出す～

取引先の現状を見極めて 本業支援につなげよう

北海信用金庫 常勤監事
佐々木 城彦

本稿では、取引先の経営改善の現状を見極めて、そこから本業支援へつなげていくためのポイントについて経営者・財務諸表・ビジネスフローの三つの切り口から解説する。



Point1
「経営者の見極め方」
再建に向け経営者の
意欲・覚悟を確認する

取 引先への支援にあたっては、実権者である経営者と数多くの面談が必要となる。そのため、ここでは、中小・零細規模の法人経営者との計画策定に先立つて行う「初回」から「序盤」段階での面談を念頭に置く。

改めて言うまでもなく、事業規模が小さくなるほど「経営者個人」「取引先法人」の実態が、より強くなる。加えて、経営改善が求められる段階では、「金融機関との交渉をなんとか無事に乗り切って支援継続を求めたい」「都合が悪いことは言いたくない」というのが経営者側の本音だろう。

これらを踏まえ、金融機関の担当者には、面談時に「事象の核心部分」「発言を裏付ける疎明資料の閲覧依頼」など、経営者の真意を問う対応も求められる。

手法の考案や情報提供も本業支援への第一歩
取引先の現状を見極めるために

① 基本的な着眼点
取引先の置かれた実情は各々当然に異なるものの、本業支援のために特に注視すべき着眼点は、図表に示した3点に集約される。

② 照会例
①の着眼点に沿った照会内容には、以下で挙げる声かけが有効だ。もちろん、これまでの取引過程を通して「口だけ」なのか「相応の分析・考察がなされているか」を判断することが求められる。中堅以上の規模の取引先では、取締役会等での意思決定過程を確認することも一案となる。

こうした中で、ある程度意欲が認められる一方で、分析や考察手

図表 序盤段階での経営者への着眼点

切り口	内容
事象を客観視できる視点と胆力	言い訳や責任転嫁することなく自己の事業を正視できているか
事業見直しへの意欲	自律的・能動的な「心からのやる気」はみられるか
先例に囚われない柔軟性	本業回復のために「聖域」やこだわりに囚われずに現状を見直せる覚悟はあるか

法に高精度化の余地を残すという先も少なくない。これらの先には、手法の考案や情報提供自体が一つの本業支援にもなる。競争力の源泉となる仕入・加工管理・販売実態の分析はどうか。「仕入・加工管理、販売実態に対する検証や分析は、どのような手法でどこまでなされているのでしょうか」

まで以上に本業に特化・時間充たされる意欲はお持ちでしょうか。経営改善のための各種交渉を自身で行う意欲はあるか。「人員削減を含む雇用条件の見直しや、地代・家賃引下げなど、一定の困難やご負担を伴う各種交渉にも、自ら向き合われる意欲はお持ちでしょうか」

身を削る覚悟はあるか。「ご自身・ご親族などの役員報酬や、本社支社・社用車ほか不動産・不動産、生産・管理・販売ほか設備機器などの圧縮・削減を図ることも同意いただけますでしょうか」

実収向上のための手法変更は可能か。「同業・異業種を問わず、各種設備・機器や仕入れの共同化さらには販売委託など、他者・外部との提携についても費用対効果の視点に則ってご検討いただけますでしょうか」

聴く耳を持つて他者と接する意思はあるか。「将来の後継者や外部など他者の意見を採用入れ、意思決定にも必

要十分に反映いただくことにも同意いただけますでしょうか」

条件変更には期限があり途中経過の把握も必要
本業支援へ繋げていくために
現状を見極めたうえで目指すべきは、経営者ごの文字どおりの合意となる。健全化計画策定もしくは再策定にあたって特に重要となるのは、以下の3点だ。

①「計画の意味」を理解する
本業回復のためには、ただ仕入・加工・販売だけに注力するだけでなく、各種取引先や金融機関ほか関係先への信頼回復も必要となる。そのためには、これら取引先・関係先を説得し先方を納得させるだけの裏付け(データ)等も、ときに必要となる。

経営者には、これら裏付けを自ら作成・整備することも求められ、「税理士に任せれば良い」「妻がやっているの自分分は分からない」では済まされない。

② 期間には「限り」がある
融資条件の変更がある場合などには、金融機関が対応できる健全

化期間に「最長で10年まで」の事実上の縛りがある。また、最長10年の健全化期間内にも1年毎の売上・利益などの「途中経過」時点での達成率、そして各事業年度(1年)以内にも試算表等による期中の実態把握の二つが求められることとなる。

これらの実態に応じ、計画達成のための各種創意工夫がさらに求められる可能性がある。

③「経営者自身の対応分野」も広げざるを得ない
計画達成のためには、程度の差こそあれ、仕入・加工・販売やこれらにかかるとの管理ほか、現在の取扱手法の見直しを避けられない。これら見直しの有効化には、経営者自身に各種業務関連知識をさらに広げて吸収・理解する努力が求められる。

業務関連知識の修得には、相応の時間を割き、文献を紐解くほか、各種実務者の知見を得る機会も有効となることをアドバイスされたい。これらの過程で行職員自身の知識を深められれば、支援余地もさらに広がるはずだ。