

融資につなげるための取引先の強み・課題はこのように把握する

大山 雅己

ジュピター・コンサルティング株式会社
代表取締役

ここでは、項目別に事業性を評価するためのノウハウを見たうえで、総合評価の進め方について解説します。

POINT 1 事業概要・沿革・経営理念はこう確認しよう

地

域金融機関の渉外担当者として取引先と向かい合うときに、その会社の営む事業について興味や好奇心を持って臨んでいくだろうか。

会社の概要を知るには、財務内容が「良い・悪い」とか、担保となる資産が「ある・ない」といったことを考えるよりも前に、「どんなことをしている会社なんだろうか」「他社とは何が違うのだろうか」という視点を持つことから始めよう。

既存取引先であっても、新規開拓先であっても、このアプローチ姿勢は同じである。業種に抱くイメージは一旦横に置いて、向かい合っている取引先そのもの、その経営者が営む事業、その営み方を知らうというアプローチに立つことが事業性評価の取組みのスタートになる。



後継者の存在について「だろっ認識」は厳禁

①事業概要
事業概要については、既存取引先であれば「取引先概要表」などの金融機関所定の様式に定められた項目がすでに埋められていることだろっ。

ここでは、代表者（＝経営者）の氏名、所在地、創業・設立年、業務内容、資本金、株主の状況、従業員の数、直近の業績、主な設備、主な店舗等が主要な確認項目になる。

これらを聴取して様式に記載することに留まらず「経営者は創業者か、二代目等か」「二代目等な

ら先代との関係はどのような関係か」「現経営者は何年生まれて何歳になるのか」「ご子息等親族内に事業を引き継ぐ予定の方（後継者）はいらっしゃるか」「後継者をすでに決めていらっしゃる場合、事業を引き継ぐことを後継者が明確に認識しているか」もポイントとなる。

後継者の存在については「だろっご子息が後継者だろっ」といった「だろっ認識」に留まらないようにすることが極めて重要である。なぜなら、取引先の事業についての船頭役であり、事業計画の担い手であるのが経営者であるという認識に立ち、経営者が現在の事業計画の担い手、後継者が将来の事業計画の担い手になるという視点を持つことが大切だからだ。

加えて、将来の事業計画の担い手となる後継者の性格や考え方や、後継者がその会社の「らしさ」と「らしさを生み出す源泉」について受け継いでいるか、現在から将来に向けての事業環境の認識や将来へのビジョンを持っているかについて確認する入口になるからである。

②沿革 創業者や現経営者の事業へのこだわりを知る

「会社設立 年・業歴 年」というとらえ方はできていることと思われるが、事業性評価の視点からは次のような沿革へのアプローチが有益である。

単に、「年に会社設立、年に工場新設、年に 店開設」といった会社パンフレットに記載されているような年表を転記するだけでは取引先事業の理解にはつながらない。

「誰が事業を始めたのか」「なぜその時期に事業を始めたのか」「なぜその場所で事業を始めたのか」「創業する事業として選んだ理由や背景は何か（なぜこの事業だったのか）」「創業時の事業環境（社会経済の状況、業界の状況、サービスや技術等の状況）はどのようなものか」「事業環境がどのように変化していくと考えていたか」などの観点からの確認が「事業へのこだわりの原点」を知るう



えで役に立つ。創業の原点に他社との差別化が生まれる理由を見出すことができる場合も多い。

創業後の事業の変遷についても創業時に対する視点と同様に「誰が社長のときに取り組んだのか」「なぜ工場や店舗等の設備や事業基盤の拡大を図ったのか」「そのときの事業環境はどうだったのか」「その狙いは現在、どのような活かされているのか」といった観点から確認することが有益である。すなわち「転機となる事象の確認とその背景」を知ることである。

先に述べた創業期についての振り返り、創業後の転機となる事象の振り返りは、現在の事業の状況

や事業環境と照らし合わせることで、取引先との強みの発揮や課題に対する取組みの様子を把握することができる。

そして何よりも、経営者と一緒にごつした事柄を確認することで、取引先とともに事業についての認識を深め、認識を共有することにつながる。また、ごつした確認の取組みを後継者（候補）やこれから担う幹部社員とともに行うことが、創業者や現経営者の事業へのこだわりや経営理念を共有することに非常に役立つ。

社名の由来等をきつかけに事業を通じた夢を聞き出す

③経営理念
事業概要や会社沿革の確認を通じて、取引先のこだわりがある程度見えてきた段階で、そうしたこだわりを通じて実現したいこと、すなわち「経営理念」の確認に話を進めていく。

会社パンフレットや社内に経営理念を掲げる企業もある。「経営理念の背景にある思いは何か」「どのように経営理念を実現した

いと考えているのか」「経営理念について後継者や社員と共有しているか」「理念や標語の唱和にとどまらず、事業に込める思いがきちんと後継者や社員に伝えることができるか」ということも見えてくる。

経営理念や事業への思いを後継者や社員に伝えきれていない、社内でも共有していない、顧客に提供する製品・商品・サービスを生み出す過程で活かしていない状況だと、他社との差別化を生み出すことにつながるが、顧客に選ばれる根拠も乏しくなりがちだ。

「会社を経営していくことで何を実現したいのか」「経営において大切にしている考えは何か」そして「経営者自身が社員に対し夢や希望を語ることでできているか」「それを伝え続け、浸透させる努力をしているか」「それに対して社員に何を期待しているか」ということの確認も重要となる。

創業の経緯や会社名の由来などを手掛かりに経営理念や事業を通じた夢についての話を聴かせてもらおう。