

取引先再生のための「対話」ポイント

急激な円安や供給不安など中小企業を取り巻く環境は厳しさを増している。さらにゼロゼロ融資の返済も開始され、実質無利子の終了期限が迫ってきた。このような経済環境の変化を踏まえ、経済産業省「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」「中小企業活性化パッケージNEXT」では取引先との平時からの信頼関係の構築の重要性が強調されている。本稿では、取引先を再生に導くための必要な対話ポイントを解説する。

中小企業診断士 大谷 金久

1 地域金融機関における中小企業支援の全体像

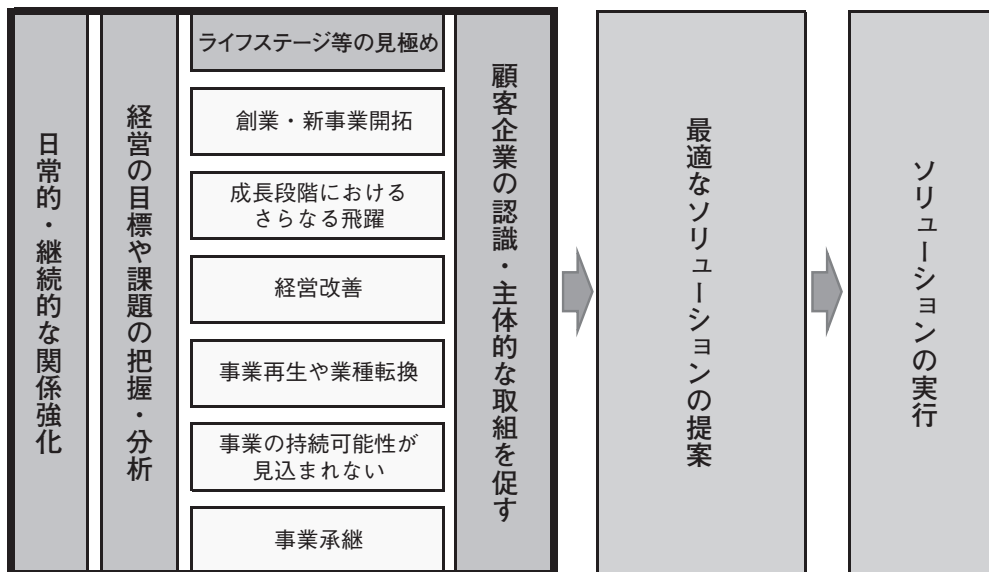
週れば、リーマンショックの影響で厳しい経済環境を金融面から支援するため中小企業金融円滑化法が策定され、貸出条件変更の円滑化や実抜計画の策定など、金融機関にはより踏み込んだ中小企業支援が求められてきた。

平成25年3月末、同法も期限を迎え、平成25年4月1日に「地域密着型金融推進に関する監督指針」が最終改正された。この改正は、経営改善事業再生等のライフステージに重点を置いてきたものを、平時の対応として、各ライフステージ（創業、成長、経営改善、事業再生、廃業・業種転換、事業承継）に対応すべく改正されたものである。

ライフステージごとの支援に際して重視されたのが取引先企業との信頼関係の構築と

図表1 地域密着型金融推進に関する監督指針の概要図（筆者作成）

顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮

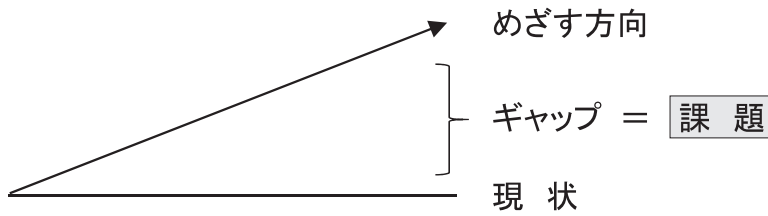


※「地域密着型金融の推進に関する監督指針」(金融庁)をもとに筆者作成

信頼関係の構築による伴走型支援が重要！

取引先企業の課題の把握であった。コロナ前、中小企業の事業性評価に基づく支援の重要性が強調され、各金融機関では事業性評価シートを作成するなど積極的に取り組んできた。

図表2 課題とは



「地域密着型金融推進に関する監督指針」では、最適なソリューション提案の前提として、図表1のような流れを示している。

2 支援者としての「対話」・「対応」とは

では、具体的にはどのような対話・対応が必要か。中小企業庁が2022年3月に発表した「伴走支援の在り方検討会報告書」において、支援者に対して「経営力再構築伴走支援モデル」により伴走型支援の在り方を説明している。

これは、対話を通して、信頼を醸成し、経営者の気づき・腹落ちを促すものだが、対話とは、「傾聴+共感+問いかけ+提案」としている。さらに、問いかけ・提案については一方的な提案や問い詰めではなく、相手の気づきや腹落ち、内発的な動機づけを促すものとし、この内発的な動機付け

をするために、ローカルベンチマークや経営デザインシートとの活用が有効としている。

3 中小企業支援の現場での「対話」・「対応」のポイント

(1) めざす方向と現状とのギャップを課題として認識する

基本は、「こちらからは売らない」という姿勢である。取引先の課題解決を支援するために、経営者とともに現状把握を行うことで課題認識や自発的な取組を促すという姿勢が重要となる。

傾聴が基本となるが、「聴く」というより「訊く」（尋ねる）というアプローチを心掛けたい。

「顧客本位」は、金融商品販売の場面だけではなく、取引先を支援するうえでの基本スタンスである。取引先企業と金融機関担当者との立ち位置は、相対するのではなく取引

先企業（経営者）の後ろ、あるいは隣で支援していく。このような支援により信頼関係が構築されていく。

経営者の課題認識（図表2参照）が課題解決のスタートとなるが、経営者の課題認識と自発的な取組を促すためには、改めて現状を把握し、例えば、「経営を立て直す」というめざす方向と現状とのギャップである課題を認識することから始まる。

課題として認識していないのに、ソリューション提案として、例えば、経営改善計画策定を支援したとしたり、この計画は実行されず絵に描いた餅となりかねない。以下、取引先支援のための「対話」・「対応」の実践手法を解説する。

(2) 定画面からのアプローチ
筆者は、中小企業診断士として、金融機関の渉外担当者や商工会議所等の経営指導員等と同行訪問をすることが多

いが、初回訪問時には、まず訪問目的をお話します。「こちらから無理強いすることはいいですよ、何かお役に立てることがあれば」などと始めるようにしている。

そのうえで、中小企業診断士としてのどのような支援を行っているかを説明した後に、例えばこのような質問を投げかけている。「顧問税理士さんから決算後に決算内容の説明とかありますか？」などと質問すると、まったく無いか、不十分な場合も多く、不満を感じていることが多いようだ。「よろしければ、一緒に確認していきませんか」とお誘いするが、断られたことはない。

金融機関では、取引先の法人税申告が終わると法人税申告書を徴求し、格付け等を行うことになるが、残念ながら、その後のフィードバックは不十分なようだ。

金融のプロとして、取引先

の経営成績が記載されている法人税申告書(決算書)の内容を、取引先にもフィードバックしたい。「取引金融機関に決算書をお渡しした後、フィードバックがありますか?」と尋ねると「そういったことは無い」との回答も多い。

それでは、どのように取引先の財務内容を説明したらいいか。筆者が実践しているやり方を紹介したい。

一部の金融機関では、格付終了後に財務分析資料を作成して取引先にフィードバックしているが、そのような資料が無ければ財務内容を絵にして形で説明している。

財務分析では、比率をもとに期間比較や標準比較により上がった・下がった、高い・低いと分析しているが、分析されている取引先企業からすると、意味するところが伝わってこないことが多い。

絵にして形で説明すること

で、財務面から見た現状や課題の腹落ちに繋げることができる。

安全性の形、収益性の形、損益分岐点など収益構造の形、経常運転資金の形など、これらを、取引先の経営者等の前で、図表3のように絵にして形で説明する。

図表3 財務内容のえとき説明方法

流動資産	流動負債
------	------

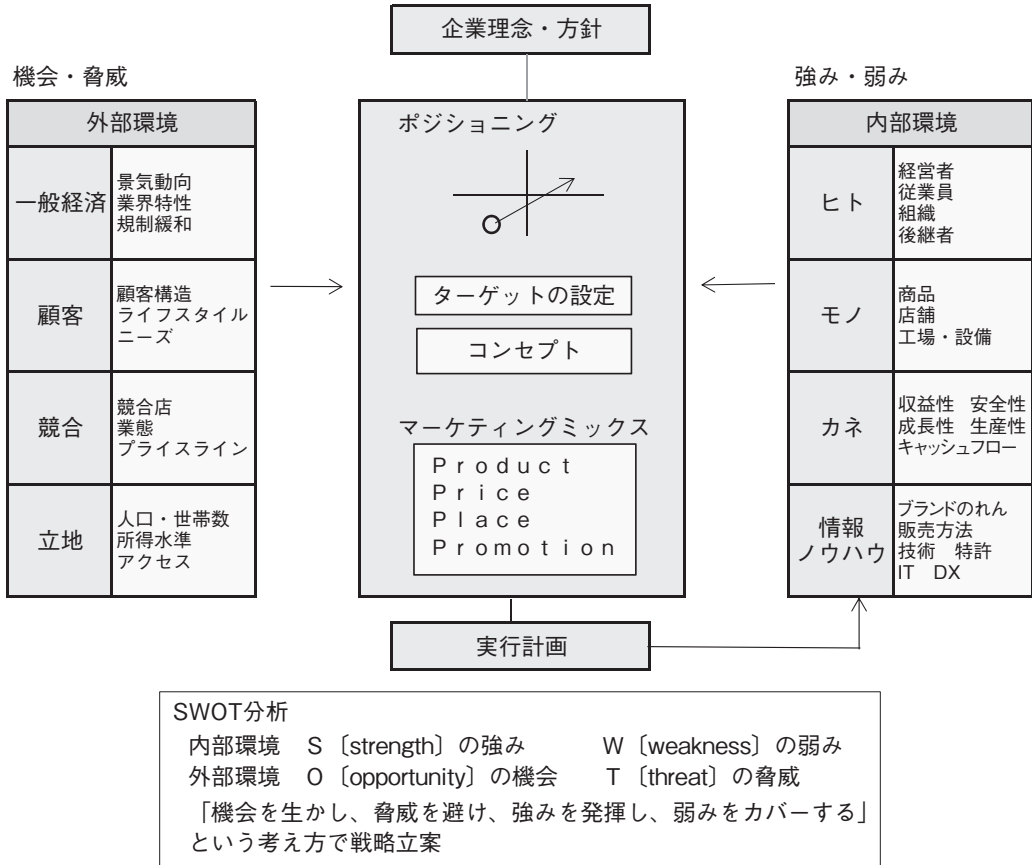
$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$$

1年以内に資金化する流動資産が1年以内に支払わなければいけない流動負債より大きいと100を上回る。流動比率は、短期支払能力を示している。

例えば、安全性分析の流動比率は、最低でも100を超えたいことを、流動資産と流動負債との関係を形にし、1年以内に資金化する流動資産の方が、1年以内に支払わなければならない流動負債より大きければ100を超え、100を切ると流動負債の方が大きくなるが、「これだと資金繰りがタイトで短期支払能力に課題があります、資金

の調達方法を見直す方が良いでしょう」と助言するようにしている。同じように、収益性や成長性、損益分岐点上高や経常運転資金も形で説明することで、取引先の経営者等が理解しやすいように工夫している。このようなやり方で説明することで、具体的な支援の前に

図表4 SWOT分析のフレームワーク



経営者の課題認識を促すようにしている。(3) 定性面からのアプローチ
 また、筆者の場合、中小企業に訪問する時には、図表4のようなSWOT分析のフレームワークを使いながら経営者の話を聞き、現場である工場や店舗を見るようにしている。
 SWOT分析で取引先企業の強みと弱み、取り巻く環境の機会と脅威を確認し、経営戦略の検討には戦略ツールを活用している。

近年、事業性評価シート等を作成している金融機関も多いが、取引先の強みと弱み、取り巻く環境の機会と脅威を把握・分析することで、取引先企業の成長や経営改善等に向けての「打ち手」をつかみ、伴走して支援していくことができる。
 例えば、収益性指標が優れているとした時、取引先企業の内部資源として、ヒト（経営者、従業員など）に強みがあるのか、モノ（商品・製品、機械設備、工場、店舗など）か、ノウハウ（ブランド、技術など）知的資産などかなど定量的な情報である財務情報を内部資源であるヒト、モノ、カネ、ノウハウ・情報と合わせてみることで、本質的な実態を掴むことができる。
 このように定量と定性を合わせてみていくことで、本質的な実態を掴み、経営者自身の課題認識を促すことに繋が

る。

特に、コロナ禍で過剰債務に陥るなど、厳しい経営環境の中小企業の支援に際しては、経営改善計画策定の前に、現状把握を行い、課題認識を促すことが経営改善の成否に関わるポイントとなる。

4 伴走型支援を実践するために

伴走型支援を実践するためには、各金融機関で行われているモニタリング体制を活用すると効果的ではないか。決算↓申告↓決算書徴求↓格付↓取組方針↓日常的管理、のサイクルに合わせて取引先企業に寄り添い伴走して支援していく。

取引先のモニタリング活動で、売上が減少していればマツチング支援、キャッシュフローが不足していれば円滑に返済できるように経営改善支援など、取引先企業の課題や

ニーズに合わせた資金を含めた様々なソリューションを提供していく。このような支援により長期的な取引関係が構築される。

取引先への訪問ルールを含めて、取引先との接点の持ち方や接し方が重要になるが、狙いを定めて推進するのではなく、信頼関係をもとに長期継続した取引関係を強化することが取引の深耕に繋がる。

いわば、顧客関係性マネジメントの実践が求められている。

最近、パーパス経営という言葉をよく聞くが、地域金融機関のパーパスとは何か？中小企業にとって厳しい経営環境の今、取引先企業に寄り添った支援する伴走型支援の実践が求められている。

(大谷経営コンサルティング代表)

銀行研修社の好評図書のご案内

第五版

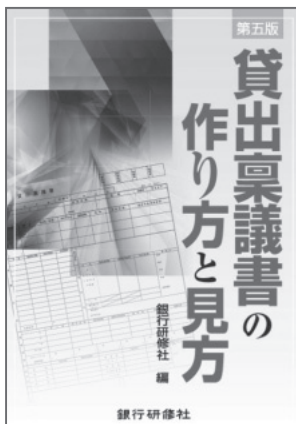
貸出稟議書の作り方と見方

■銀行研修社 編

A5判・224頁 税込価格2,420円

与信判断は正しい稟議制度の理解と同時に稟議書の記述の仕方を習得していなければなりません。

本書では、貸出案件の採上げから貸出実行まで実務処理に即した留意点、稟議項目及び付属書類の作成方法、稟議書の実例から「良い稟議書」の記述方法、記述内容のチェック等について、基礎から実践レベルまでの内容を解説しました。



〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5

株式会社 銀行研修社
URL: <http://www.ginken.jp>

TEL (03) 3949-4101(代)
FAX (03) 5567-1733