



# 課題を見つけるために こんなところに着目しよう

担当者が本業支援を行うための着眼点を五つ挙げ、課題発掘のためのポイントを解説する。

## 課題発見着眼点①「売る力」

# 売上高の推移を分類・分析し 潜んでいる課題を見極める

## 取 引先の本業支援に取り組む 場合、金融機関・担当者が 着眼すべきポイントは、大きく次の 5分野に分けることができる。

- ① 売る力：商品・製品の優位性、販売チャネル、価格競争力、営業力や販路開拓力、提携や新規事業・M&Aなど「売上」を強化するための諸課題は何か
- ② つくる力：仕入れたものにどのような「付加価値」を付けているか。独自ノウハウや技術、新商品・新サービス・新技術等の開発力、製造過程の優位性や生産性等に関する諸課題は何か
- ③ 仕入れる力：仕入れたものの品質・価格、仕入先の多様性、在庫管理、仕入先との連携等に関する諸課題は何か
- ④ マネジメントする力：（後継者に更新・新陳代謝しながら「永遠に続く」ことを前提に営まれている。

（含む）人材の確保・育成、経営の効率化やIT化、内部体制の整備強化等経営全般のマネジメントに関連する諸課題は何か

⑤ 資金を調達する力：資金繰りや財務基盤に関する諸課題は何か

企業活動は、規模や業種、業況の如何を問わず、「顧客に支持され（社会に役立ち）存続し、安定的に成長し続けていく」ために営まれており、景気変動や市場動向変化などの外部環境や企業内の諸事情によって刻々と変化するこれらの経営課題に対し、優先順位を付けながら適切に対応し続けていく必要がある。

## 日頃から担当者の目で 取引先の経営課題を把握

継続的に取引先の本業支援に取

したがって、大切なことは、どのライフステージにあるかを分類することではなく、取引先が現状どのような経営課題に直面し、どんな優先順位で取り組むべきかについて、日頃から把握しておくよう心掛けることである。

## 過去3～5期の売上高の 推移から経営課題を分析

取引先が「顧客に支持され（社会に役立ち）存続し、安定的に成長し続けていく」ために最も重要なことは、「売上」の安定的な成長である。したがって、本業支援に取り組む場合、まずは取引先の「売る力」に着目したい。過去3～5期程度の売上高の推移を以下のように分類し、その背後にどのような課題が潜んでいるか見極めていく。

### （1）ほとんど変化がない

前年比で売上を伸ばしていく難度は増えている。売上が前年を下回らなければ、実質的に成長

している」と評価することもできる。こんな場合には、売上総利益の推移も確認し、仮に低下しているようなら後述の（4）と同じような課題が考えられる。

多少なりとも前年比で改善しているようであれば、次の（2）と同様に考えてよいだろう。

### （2）安定して伸びている

売上が順調に伸びていけば、「売る力」「つくる力」「仕入れる力」に関する諸課題にはうまく対処しているといえよう。

他方で、成長スピードに合った経営資源が投入されているか、今後の成長の隘路（ボトルネック）となるようなことはないか、資金繰りに不安はないかなど、成長を維持するうえで事前に対処すべき「マネジメントする力」「資金を調達する力」に該当する多様な経営課題が生まれている可能性がある。

担当者としては、経営者との接触頻度をあげて、マネジメントや資金調達に関して率直に問いかけ、優先的に取り組む課題は何かを経営者の生の声に耳を傾けなが

ら探っていききたい。

### （3）不安定に高下している

この場合は次の（4）と同じ課題が考えられる。

### （4）低下傾向にある

主に「売る力」を中心に、多様な経営課題に直面しているながら長期にわたって対応できていない可能性がある。経営者から詳しく事情を聞き、最大の課題は何か、どのように対処していこうとしているかを明確にしていきたい。そのうえで、自行庫でできる可能な限りの支援を行っていこう。

## POINT

- ・日頃から、担当者の目線で取引先の経営課題を見極め、どんな優先順位で取り組んでいるか把握しておく
- ・企業の経営課題を分析するための着眼点は五つ。まずは「売る力」に着目して、背後に潜む課題を見極める