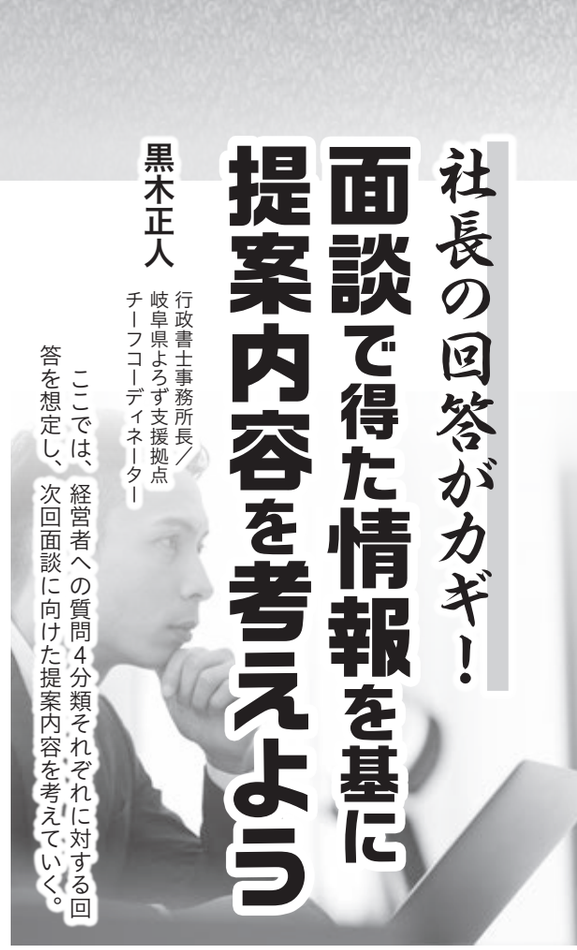
社長の回答がカギ！ 面談で得た情報を基に提案内容を考えよう

黒木正人
行政書士事務所長／岐阜県よろず支援拠点チーフコーディネーター

ここでは、経営者への質問4分類それぞれに対する回答を想定し、次回面談に向けた提案内容を考えていく。



1 質問の回答 経営者が聞いてほしい

経 営者が聞いてほしい質問の回答には、事業構造上のリスク、人材の課題、資金繰り体質の問題などの潜在課題が隠れている。金融機関の担当者としては、経営の安定化・持続化を支援する姿勢を前面に出そう。

> 創業から大口先A社に助けられてきたよ

この社長の回答からは、売上が特定先に依存している状況が読み取れる。価格や支払いサイトなどの取引条件がA社主導になりやすく、A社の業績悪化や取引条件の変更によっては、当社の経営に大きな影響が及ぶリスクがある。

取引条件をヒアリング

A社への依存率が高いというリスクを説明するためにも、取引条件をヒアリングして価格転嫁や販路開拓のニーズがないかを考えよう。

金融機関の支援策としてはA社の業況を情報収集し、原価上昇時の価格転嫁交渉・条件改善の助言および取引先紹介によるビジネスマッチング、展示会への出店支援などの販路開拓支援が効果的だ。

> まだまだ私も現役だよ

この社長の回答からは、経営者自身の高齢化、後継者不在の可能性、経営ノウハウが経営者個人に集中しているといった課題が読み取れる。後継者探しやマッチングのニーズがないかを考えよう。

金融機関の支援策としては後継者候補の把握・事業承継計画作成などの早期支援、M&A・第三者承継の検討、後継者教育や経営計画策定支援が挙げられる。

> 毎日の資金繰りが一番の苦労だね

この社長の回答からは、資金繰り表の未作成、売掛金の回収遅れ、在庫過多といった利益構造の脆弱（ぜいじゃく）さ、資金繰り改善のノウハウ不足などの課題が読み取れる。

金融機関の支援策としては資金繰り表作成やモニタリング導入などの資金繰り支援、財務分析を通じた借入金の長短バランス見直しによる運転資金の適正化、回収条件・在庫回転率の見直しによる入出金サイクル改善等が挙げられる。

2 質問の回答 制約を外す

制 約を外す質問の回答には、人材や取引先の質に関わる経営基盤の脆弱さ、成長余力の示唆が含まれている。したがって、金融機関としては経営支援の切り口で伴走する絶好のタイミングといえる。

> 機械いじりが好きで素直な子を採用したいなあ

この社長の回答からは、技術系の若手人材の採用難で人材確保が最優先課題であること、社長が現場主義であり人材定着への意識が強いこと、採用ノウハウ・人脈・発信力の不足などが読み取れる。そこで、人材マッチングや採用支援ニーズを深掘りすることで、次回面談や提案立案につなげることができる。

金融機関の支援策としては、提携先の人材マッチング会社の紹介のほか、人材確保支援として地元大学・高専・専門学校とのマッチング支援が挙げられる。また、インターンシップ制度活用の紹介、自社技術や働きがいを発信するためのPRとしてホームページの刷新、採用パンフ制作支援など、魅力を発信するための支援も有効である。

> 管理職として人をまとめるのがうまい人が足りなくて

この社長の回答からは、社長が現場兼任でありマネジメントが不十分、組織運営の属人化、中間管理層の育成が追いつかず人が育たない組織体質など、取引先の成長や事業承継の妨げになるリスクが読み取れる。この場合、人材育成支援や社内体制整備の支援が必要となる。

金融機関の支援策としては後継者育成支援として次世代幹部候補への金融リテラシーや経営管理教育研修の提案、社内体制整備として目標管理制度導入の支援が挙げられる。他にも、別角度からの提案としては、DX・業務可視化ツールの導入により生産管理や勤怠管理の見える化を行うなど、業務効率化支援の提案立案も人材の問題には有効である。

> うちの技術を評価してくれる会社とお付き合いしたいね

この社長の回答からは、価格競争型取引への不満、下請け・孫請け構造からの脱却願望、自社技術の差別化ポイントをうまく発信できていないなどの課題が読み取れる。この場合は、本部と連携したマッチング支援が必要となる。

支援機関と連携し技術評価を見える化

金融機関としての支援策は販路開拓・マッチング支援では自行庫ネットワークによる異業種マッチング、ビジネスマッチングフェアやものづくり補助金等の紹介が挙げられる。

これらのマッチング支援に際しては、中小企業基盤整備機構や各都道府県の産業技術センターなどの支援機関との連携で、技術認定支援、事例・実績・強みの数値化などの技術PR資料の整備・作成支援を行うことにより、当社の技術評価を見える化することが重要である。