

第2節 仕入先・販売先を把握

会社は、仕入れにしろ、販売にしろ、取引先に支えられています。仕入先と販売先を把握することは、企業の営業基盤を判断する重要な判断材料となります。

第2節では取引先のパターン別に売上が増加傾向か、横ばい減少傾向かで、考えられる企業の状態を判断するヒントを探ります。

図表Ⅲ－3 仕入先・販売先を把握する着眼点

会社は仕入れ・販売にしろ取引先に支えられている（仕入販売先を把握することは企業の営業基盤を判断する重要な要素である）

売上横這い・減少	取引先パターン	売上増加傾向
企業のライフステージが成熟期もしくは 衰退期に入っている可能性 あり ・商品やサービス内容をよく調査し、事業計画を詳しくヒアリングする必要がある。	分散安定型	取引先のリスクは少ない。 ・成長可能性あり
相手企業の業績により当社の業績は左右される。 ・相手企業が倒産すれば当社も連鎖倒産 ・相手企業に取引解消されればたちまち当社は倒産 ※集中している相手企業との関係及びその企業の信用状況を十分に調査 ※ 相手企業のライフステージとサスティナビリティ（持続可能性）の把握	一社集中型 又は 寡占型	相手企業の業績により当社の業績は左右される。 ・相手企業が倒産すれば当社も連鎖倒産 ・相手企業が取引解除されればたちまち当社は倒産 ※ 集中している相手企業との関係及びその企業の信用状況を十分に調査
リスクが大きい ・経営基盤が脆弱でありその企業の存続可能性を見極める必要がある。	不安定型	売上が増加していても取引基盤は脆弱 ・安定的に業績が推移するとは言い難い。

(1) 分散安定型

① 売上が増加傾向

売上が増加傾向にある場合は、取引先の倒産リスクは低いと言えます。販売先が仮に破綻したとしても、取引が分散していることからそのウェートは低く、売上が増加傾向にあるため、その傷を容易に埋めることが可能です。短期間で業績不振に陥るリスクは低く、**業績担保**という考え方で、多少、担保・保証が弱い状況でも、積極的に取り組むことを検討できる領域です。

② 売上横這いか減少

取引先が安定していても、売上が横ばいか減少傾向にある場合、企業のライフステージが、**成熟期の後期から、衰退期に入りかけている**ことを疑ってみる必要があります。

商品やサービス内容をよく調査し、事業計画を詳しくヒアリングすることが重要です。新たな成長の手立てを当社が手に入れていないとすると、時間を追うごとに業績に陰りが現れてきます。

(2) 一社集中型または寡占型

一社集中型または寡占型の場合、集中している取引先の状況の把握が必要となります。

仮に売上が伸びている状況であっても、売り先企業が何らかの事情で廃業や破綻に至った場合、収益の源泉である売上の太宗を失うこととなります。集中している相手企業との関係およびその企業の信用状況を把握しましょう。

売上が横這いか減少傾向にある場合も基本的には見方は一緒ですが、相手企業の**ライフステージと事業計画の把握が重要**となります。相手企業が

衰退期に入っている場合、同社の次の事業展開に、「当社の商品あるいは技術が生かされるかどうか…」が関心事になります。仮に、取引先の次世代の事業に当社が入り込めないとすると、危険な状況が近づいていると言えるでしょう。なぜなら、取引先企業が事業転換の後には、売上を完全に失うことになり、失われた売上を埋め合わせることは容易ではないからです。

(3) 不安定型

売上が仮に増加していても、販売先が不安定に入れ替わっている場合、安定的に業績は推移するとは思えません。競争相手が増加し、相対的に買い手の力が強くなっている場合もあれば、代替商品が出現していることも考えられます。売上が横這いか減少に転じていると、安定した業績を望むべくもなく、リスクが拡大している状況と言えます。その企業の存続可能性を見極める必要があります。

第3節 企業訪問時の観察のポイント

昭和50年代の渉外担当者は、先輩から「会社を訪問したらトイレを借りてみる…」とよく言われたものです。「社長と十分に内容のある話ができるようになるには10年早いですが、観察くらいはできるだろう」ということです。

社長とプロパー融資の話ができるようになるには、相当の経験と業務知識を必要とします。最初から支店長は、若い皆さんにそんなことを求めているわけではありません。**日頃の観察から企業の変化を察知**し、的確に報告してくれる中から、融資の種を探しているのです。

本節では、しっかり観察し、変化に気が付き的確に報告するための着眼点について解説します。

(1) 社内環境

前段でも書きましたが、昔は先輩から、「定期的に**トイレを拝借**しなさい」と指導を受けたものです。古くてもかまいません。清潔に手入れが行き届いたトイレの会社は、比較的順調な経営状況にあることが多いものです。便器に尿石がこびりついていたり、悪臭が漂っていたりするケースは、社員のモチベーションが低下したり、モラルに問題を生じている可能性があります。

社内の整理整頓状況にも注意をしましょう。**整理整頓の行き届いた会社は効率的に運営されている場合が多い**ようです。皆さんの周りでも、机の上が整理整頓されている上司には、仕事ができる人が多いはずですが、同じことが言えるということです。


(2) 在庫状況

物品販売業の間屋さんの営業マンになったつもりで考えてみましょう。営業先でダンボール一つ返品があったとして、あなたの営業活動はどうなるでしょうか…？

返品を受けた商品を営業車の後ろに積み込み、そのまま計画どおりに営業活動を終え、事務所に帰社した後に、返品された商品を階段の踊り場とか、廊下の片隅にいったん邪魔にならないように保管し、一定量が溜まった時点で、まとめて最も下っ端の社員に、倉庫に運ばせるはずですが、間違っても返品を受ける都度、倉庫に持ち帰り、整理するという行動はとらないはずですが。

例えば階段や廊下に野積みされた箱があれば、**返品等によるデッドストックや退蔵化した商品の存在**が疑われることとなります。

図表Ⅲ－4 企業訪問時の観察のポイント



- ・まさに目でみて肌で感じるのが企業把握の第一歩!
- ・漠然と訪問するのではなく、内部の様子から会社の業況を冷静に見つめる姿勢が大切!

項目	観察のポイント	目線
社内環境	整理整頓が行き届いているか？	<ul style="list-style-type: none"> ・整理整頓が行き届いた会社は効率的に運営されているもの。 ・トイレの清掃状況は社内のモラルを移す鏡
在庫状況	階段や廊下に野積みของ箱はないか？	<ul style="list-style-type: none"> ・階段や廊下に野積みของ箱があれば返品等によるデッドストックもしくは退蔵化の可能性を疑う必要がある。
受注増減	黒(白)板にある予定表をみて受注状況はどうか？	<ul style="list-style-type: none"> ・営業部門の黒(白)板にはリアルタイムで受注状況が記載されているもの
資金繰り	経理担当者の机に金融業者等の名刺やパンフレットが置いてないか？	<ul style="list-style-type: none"> ・資金繰りが悪化した時、高利金融に手を染め急場を凌ごうとする場合がある。
雰囲気	社員に活気があるか？	<ul style="list-style-type: none"> ・成長している会社は従業員に活気がある。
製造効率	工場では機械が老朽化していないか？稼働していない機械がないか？	<ul style="list-style-type: none"> ・企業価値を維持するためには設備の再投資は不可欠であり、十分なものとなっていない場合、いずれ淘汰される危険がある。 ・稼働していない設備は、過剰投資となっており、効率を悪化させる要因となる。

(3) 受注増減

皆さんが勤める金融機関でも、目標に対する達成率を棒グラフにして意識の高揚に利用していませんか？ 定期的な訪問で観察することにより、営業活動が順調かどうかわかることがあります。

メーカー系の自動車販売店をイメージしてみましょう。比較的目につきやすいところに、納車の予定や入庫の予定が、白板に記載してあることがあります。数カ月前と比べて空欄が少なければ、業況は改善傾向であることがわかります。