

## 第2節

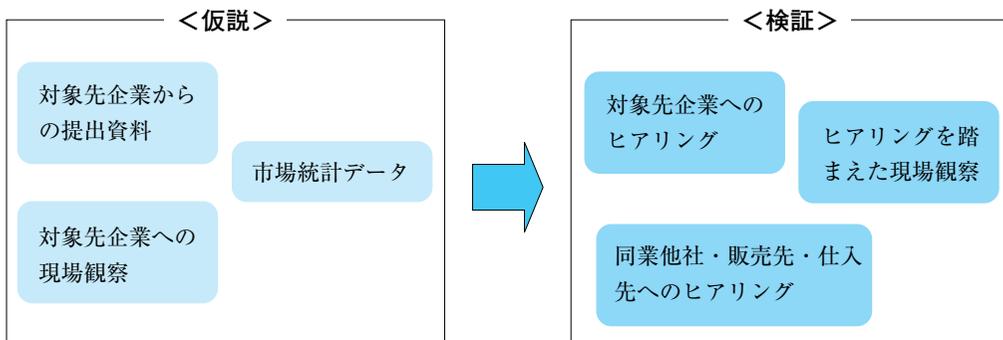
## 目利きの流れ

## 1 ▶▶ 「仮説→検証」のプロセス

第1節で説明した「事業内容の現状把握」を、単なる把握で終わらせずに目利きとして実践するためには、どのような活動をどこまで行う必要があるのでしょうか。ひと言でいえば、限られた時間のなかで成果を出すため、「仮説→検証」を実施することが基本となります。

たとえば、既存情報（対象先企業からの提出資料や統計データ等）の読み込みや分析を行い、対象先企業の現場を観察することにより、「現状認識の仮説」を組み立てます。次いで、組み立てた仮説に基づいた経営陣等のヒアリングや再度の現場の観察、あるいは同業他社や販売先・仕入先等へのヒアリングを行うことにより、「現状認識の検証」を進めます（【図表2-5】）。

【図表2-5】 現状認識の「仮説→検証」のプロセスの例



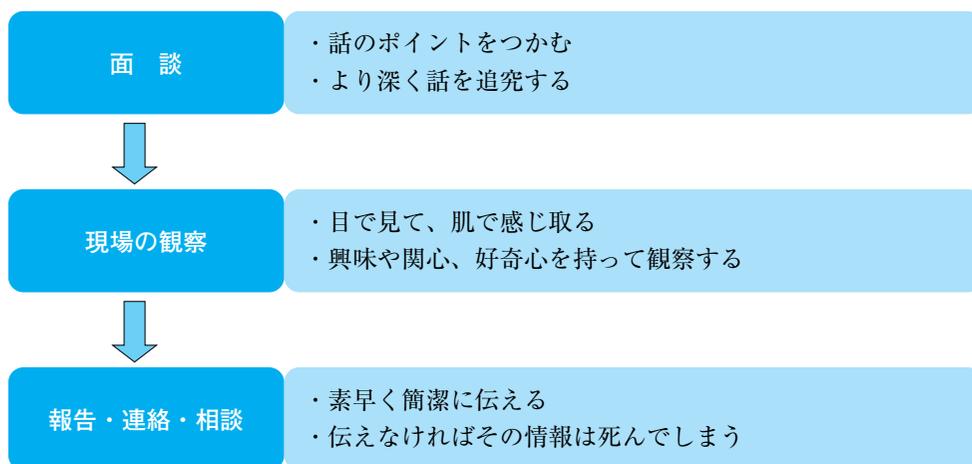
「仮説→検証」のプロセスにおいて、特に気を付けなければならないことは、常に取引先企業との対話（コミュニケーション）を基礎としなければならないことです。机上であれこれ考えるだけでは通り表面的な訪問で終わってしまい、「取引先企業はこのように話していた」と報告するだけのものになってしまいます。取引先企業との対話においては、聞くことだけでなく、見るのが何より重要です。また、見る場合も、漫然と眺めるだけでなく、「取引先企業が何を必要としているのか」「金融機関とし

て、何ができるか」という目的を持って見る必要があります。取引先企業も、金融機関の担当者に会うことに時間を割いています。先方から会うことを求められた場合でも、時間を割いてくれているという意識を持って臨むことが大切です。面談時間は有意義かつ効率的に行い、気持ちよく応対し、会話することが重要です。

## 2 ▶▶ 目利きを実践するための流れ

本節では、目利きを実践するための「面談→現場の観察→報告・連絡・相談」の流れについて説明します（【図表2-6】）。これは、第1節で説明した「事業内容の現状把握」を実施するときだけでなく、本節以降でも、繰り返し求められる流れとなりますので、確実に理解しておきましょう。

【図表2-6】目利きの流れとポイント



## 3 ▶▶ 面談

経営者にヒアリングをしたり、経営改善提案を考えたりする際にはポイントがあります。ここでは、中小企業との面談を行う際に必要な「対話力」について、説明していきます。

### 1 面談の準備

融資担当者のなかでも経験が浅い担当者については、経営者と面談する機会や、新規事業計画書・経営計画書に基づく事業資金の融資提案を行う機会が少なく、経営者と話し込む経験もまだ少ないことと思われます。自分の父親より年上の経営者と話を

する機会も多数あるでしょう。しかし、このような場合に、世間話程度しかできず、自身のセールストークが終わると、すぐに次の訪問先へ行ってしまうような行動をとってしまっては意味がありません。成果をあげることを目的とするのではなく、金融機関の担当者である以上、じっくり話し合っただけ融資提案を行うべきでしょう。そうすることで、経営者のニーズを引き出すことが可能となってきますし、場合によっては経営者から経営改善に向けた提言を求められることにもつながってきます。もちろん、専決権限等の問題があり、担当者の段階で即断即決できるものは少ないと思いますが、担当者の意見としてでも反応を示すことによって、取引先企業から信用を得ることになります。

面談は、取引先企業から情報を入手するチャンスとして捉えましょう。面談の際に準備しておくことは以下のとおりです。

- ① 面談の前に、取引先企業に関する基礎情報を頭に入れておくこと
- ② 取引先企業からの質問に対する回答をある程度予測しておくこと
- ③ 「事業内容の現状把握」を実施し、取引先概況表に記載した内容については、その概要を頭に入れておくこと
- ④ 訪問資料の準備をし、そこに上記の①～③を落とし込むこと
- ⑤ 面談時に聞くべき質問事項を組み立てておくこと

## 2 面談の実施

取引先企業の経営者が不意に来店されたときには、雑談と用件だけの話で終わることが多いかもしれません。もちろん、ときには雑談や世間話をするのも親しくなるためには必要ですが、限られた時間で効果的な面談を実施するためには工夫が必要です。

面談時は、取引先企業の経営者からの話を聞くだけでなく、先方の説明内容について理解できない点があったら、疑問のまま残してはいけません。説明内容を整理する際にまとめて聞き直すこともできますが、できる限りその場で内容を確認するための質問をすべきです。そして、できるだけ具体的な内容の説明を引き出すようにします。

たとえば、増収か減収かという数値的な問題だけでなく、「増収・減収になっている理由は何か」「競合他社の状況はどうか」「主力製品の売上はどうか」「主力製品の市場状況はどうか」「価格設定は妥当か」等を聞くことが大切になってきます。

取引先企業の仕入先、販売先、関連会社などを確認する際にも、決算書等を見ただけで事業の全体的な流れを図式化しておき、経営者にヒアリングしていく方法が効率

的ですが。関連会社が多い場合は、企業集団の事業関連性、個人の関与状況、出資、融資などの状況を整理するためにグループ関係図等を作った方がよいでしょう。経営者にヒアリングしなくても、決算書で主な仕入先・販売先は確認できますし、外注先、関連会社、出資状況等もわかります。これらの主要先をピックアップし、可能であればそれぞれ2～3期分の取引実績を記載しておくことで、より有意義なヒアリングができます。

経営者との面談を通じて、「取引先企業の最新の取引状況と見通し」「取引先企業に影響を与えている企業はどこか」等を確認することが必要です。

### 3 面談での注意点

面談を行う際は、取引先企業の全体を見渡すことが重要です。「どのようなビジネスを行っているのか」「収益源は何なのか」「どこに問題があるのか」「リスクは何か」等を経営者と一緒になって考えていきます。口頭で説明・会話をするだけでは効果が不十分だと感じる場合には、図表に書き出してみたり、レジメを作成してみたりするなど、数値やモノの流れを視覚で捉えた方が、経営者の思考は深まります。それだけでなく、「どの取引・事業が問題になっているのか」などの問題点の抽出や経営改善の提案もイメージしやすくなり、ヒアリングもスムーズに進みます。

また、他金融機関の動向にも注視しておきましょう。取引先企業が取引をしている他金融機関の貸出残高等の数字を聞いたり、「金融機関取引状況表」を提出してもらうだけでなく、「なぜそういう状況になったのか」という数字では表せない背景や経緯を聞き出すように努めることが大切です。同業他社の情報や業界動向も、関心を持ってあらかじめ勉強しておくことで、経営者とのスムーズな対話ができ、臨機応変な対応にもつながるでしょう。そのような面談姿勢は、経営者から信頼と信用を得ることになります。

### 4 対話力の強化

まずは、経営者の話にしっかりと耳を傾ける姿勢が重要です。ここで重要となるのは、「話のポイントをつかむ」とこと、「より深く話を追究する」とことです。これが金融機関担当者に求められる「対話力」ということになります。

#### 話のポイントをつかむ

- ・ 経営者の説明を延々と聞いているだけでは達成されない
- ・ 経営者の話に耳を傾け、メモを取りながらも、絶えず用件のポイントを考える必要がある
- ・ 必要なときに必要な質問を行い、具体的に経営者の話を聞き出す

- ・聞き出した内容に疑問点があればその場で確認する

### より深く話を追究する

- ・話の背景や理由について踏み込んで話す
- ・経営者からの話を聞くだけでなく、方向感を示しながら対話する

こうしたスキルを磨くためには、経験豊かな上司から積極的にアドバイスをもらうことも重要です。上司が取引先企業の経営者を訪問し、事業について話し込むような機会には同行させてもらい、上司の話の進め方を学ばせてもらうことで、どのように話を進めればよいかがわかってきます。また、日頃から金融業務・税務知識等の勉強に加えて、中小企業の経営全般についての知識や、コンサルティング、コーチングなどの技法についても、自己啓発することが重要です。経営者の信頼を得ることができる力を高めるには、自分の専門性を高める努力も必要となります。このような知識があつてこそ、「対話力」が引き立つこととなります。

## 4 ▶▶ 現場の観察

### 1 現場観察の意義

面談と併せて、現場を観察することも重要です。「百聞は一見にしかず」ということわざがあるように、決算書等からの情報収集によって得た仮説を検証するには、前述の面談とともに現地・現場に行つて、自分の目で見て確認する必要があります。これによって、以下のようなことを確認することができます。

- ① 機械の稼働状況はどうか
- ② 従業員の熱気や雰囲気、勤務態度はどのようなものか
- ③ 交通の便はどうか

これらを、金融機関担当者自身が肌で感じ取ることが大切です。なぜなら、決算書に表れる数字や取引先概況表に記載されている事業内容は、これらの現場の動きの「結果」だからです。数字という表面的な分析では得られない情報が、現場の観察によって得られることでしょう。

現場観察において最も重要なことは、担当者として、取引先企業に対してどれほど関心と好奇心を持つかということです。担当者が無関心では、取引先企業も担当者に信頼を寄せることはできず、業績に寄与することもできないでしょう。担当者がその

企業に興味・関心を持つことで、積極的な貸出取引が行われ、ひいては事業改善につながるることとなります。

## 2 現場観察のポイント

基本的には、取引先概況表の作成で得た仮説や疑問点については、面談とともに検証しますが、現場の観察を通じて得られる情報は、数多くあります。実際に、取引先企業を観察した場合に得られる主な情報とその後の提案例は、【図表2-7】のとおりです。

【図表2-7】現場の観察で得られる情報とその後の提案例

得られる情報		提案例
老朽化した建物	→	改築建設資金の提案
月間予定表に空欄が目立つ	→	業務改善計画の提案
従業員が暇そうにしている	→	リストラ・人材紹介の提案
会話・電話・郵便物等の内容	→	新規事業の提案
エレベーター・複合機・機械等の稼働状況	→	設備投資資金の提案

また、そのほかにも、社長室であれば、「広さ」「書籍・雑誌」「飾り物」「優勝カップ」などによっても実績等がわかりますし、フロアであれば、「トイレ」「標語・スローガン」「人の出入り」「観葉植物」「書類」などで目標や実績がわかるでしょう。それだけでなく、「従業員の挨拶」「仕事上の会話」などからも、仕事の忙しさや仕事に対する従業員の意気込みや活気を感じ取ることができるでしょう。

## 3 工場を観察するポイント

地域の中小企業には工場を持つ企業も多いことから、工場を観察する場合のポイントも確認しておきましょう。製造業の場合、管理部門・営業部門といわれる非生産部門と現場である生産製造部門との力関係を見ると、生産製造部門の方が強い場合が多いため、本社より工場を見る方がはるかに勉強になるといわれています。

工場観察では、以下のような点に注意するとよいでしょう。

- 工場立地に問題はないか（宅地化、騒音等の問題）
- 工場の規模、築年数、老朽具合はどうか
- 主要機械とその稼働状況はどうか
- 工程は自動化されているか
- ロボットやパソコン等による操作は導入されているか

- 材料や仕掛品、人の動線で気になることはないか
- 工場内の整理整頓はできているか
- 照明が暗くないか
- 在庫管理ができているか（不良在庫や使用期限切れのものはないか）
- 故障している機械はないか、製造過程の統制は取れているか
- 挨拶は行われているか
- 安全管理は問題ないか
- 制服や帽子は身だしなみよく着用されているか
- 納期管理はできているか

そのほか、工場の運営・管理者から話を聞く機会があれば、「安全確認」「生産管理」「原価低減」「納期短縮」等の取組状況についても確認してみるとよいでしょう。

## 5 ▶▶ 報告・連絡・相談

### 1 記録することの重要性

取引先企業と面談をした際は、原則として面談の記録を作成します。「金融検査マニュアル別冊（中小企業融資編）」には、事例に係る留意事項として、以下のとおり示されています。

#### 【留意事項】

1. 本運用例における事例の解説は、検証ポイントに焦点を絞って記述したものであり、また、一定の条件下における考え方を示したものである。  
したがって、検査に当たっては、債務者の実態的な財務内容、資金繰り、収益力や貸出条件及びその履行状況等個々の債務者の経営実態を総合的に勘案して債務者区分の判断を行う必要がある。
2. 本運用例における実態判断のための勘案事項については、原則として、金融機関が債務者管理や自己査定のために用いる資料等、債務者の実態が把握できる資料に基づき確認を行うものとする。

したがって、面談の記録を残しておくときにも、その根拠となる確かな証拠を残しておくことが重要となります。もちろん、面談内容によっては省略してもよいものもありますが、「決算関係の説明」「借入申し出の内容」「その他の相談依頼事項」「取引先概況表に記載されている項目についての追加、変更、修正」等の情報は、記録すべきです。また、これらを整理して上司に報告することを原則としましょう。

急いで上司に相談し、決裁を仰ぐ案件などは、報告の形式にとらわれずに、まずは口頭での報告でもよいでしょう。次いで、業務日誌等に簡単に記録しておきます。記

録保存しておくべき重要な内容や新しい情報は、別紙あるいはメールに書いて上司に回覧し、その後、クレジットファイルに綴じることも必要になってきます。

## 2 報告・連絡・相談

「報告・連絡・相談」は、ビジネスの基本として取りあげられています。ポイントは、「素早く簡潔に」です。そのためには、「報告すべき案件」「連絡すべき案件」「相談すべき案件」のポイントを把握して、報告を受ける人、連絡を受ける人、相談を受ける人の気持ちになって、順序立てて簡潔に説明し、担当者本人の意見を添えて説明することが大切です。

取引先企業の経営者が話した内容の全部や、自分が考えた意見の思考過程をすべて話さないと気が済まないこともあるかもしれませんが、要約して簡潔に話すことが大切です。場合によっては、結論や自分の意見を先に述べてから、取引先企業の説明をするという工夫があってもよいかもしれません。

報告・連絡・相談を怠り、担当者が案件を一人で握り続けることは避けなければなりません。「難しい案件」「嫌な案件」「悪い情報」ほど、普段以上に早く報告・連絡・相談するようにしましょう。

情報は、伝えなければ死んでしまい、価値がなくなります。組織として知っておくべき情報を死なせてしまい、そのことで取引先企業に迷惑をかけるようなことがないようにしましょう。借入申し出を期日ギリギリまで握っていると、金融機関としての収益期間を逃すことになりかねません。それだけでなく、取引先企業の資金決済に支障をきたすことになったら一大事です。報告・連絡・相談の意義は、以下のように要約されます。

- 1 自分が抱えている仕事の締めくくりを行う  
進行状況や問題点、結果について報告する。
- 2 仕事の流れをスムーズに行う  
組織の情報共有の場に情報を出す（連絡）。
- 3 自分の仕事力を向上させる  
作業の方向性を確認し、効率的に作業を行うために相談する。
- 4 チームワークで仕事をする  
営業店内全体の動きとの関係のなかで、方向性を正していく。

# 知的財産権に着目した 事業性評価

## 1 ▶▶ 知的財産権による事業性評価

SWOT分析の4つの視点から要因を抽出する際、経営者へのヒアリングによる定性的な情報に依存せざるを得ない場合が少なくありません。特に、内的要因である「強み」「弱み」については、中小企業ではIR等の公開情報が未整備であることが多く、経営者との対話のなかから一つずつ取り出していくアプローチを取るしかない場合も多いことでしょう。

ヒアリングは、外から見ただけでは知ることができない情報を引き出すことができるといいうメリットがありますが、一方で、経営者（またはヒアリングに対応する従業員）の主観的な判断や意見に偏りがちであり、その内容の正確性を検証する方法も少ないことから、客観的な分析がしづらいというデメリットもあります。特に、「弱み」については、社内から語られることはほとんどなく、把握が難しいところです。

そこで、知的財産権（特許権、商標権等。以下、「知財」という）を保有している企業であれば、「強み」「弱み」を客観的に把握する一つの手法として、知財に着目す

【図表2-12】 知的財産権の種類

種類	概要	関連法	
産業財産権	特許権	特許を受けた発明を業として、排他的独占的に実施できる権利	特許法
	商標権	・ 指定する商品について登録した商標を独占的排他的に使用できる権利 ・ 業務上の信用力(ブランド)を保護する権利	商標法
	実用新案権	物品の形状等に係る考案を保護する権利	実用新案法
	意匠権	工業デザインを保護する権利	意匠法
その他(例)	著作権	思想・感情の創作的表現を保護する権利	著作権法
	商号権	商人が名称を商号として利用する権利	商法
	肖像権	肖像が持ち得る財産権	民法

るという方法があります。

知財とは、「有体物に対して個別に認められる財産権とは異なり、無形のもの、特に思索による成果・業績を認め、その表現や技術などの功績と権益を保証するために与えられる財産権」と定義されるもので、具体的には、【図表2-12】のような類型があります。

特に件数が多く、ビジネスで活用しやすいのは産業財産権で、なかでも、特許権、商標権が中心になるでしょう。そのほか、意匠権、著作権が企業の競争力の源泉になっている場合もあります。

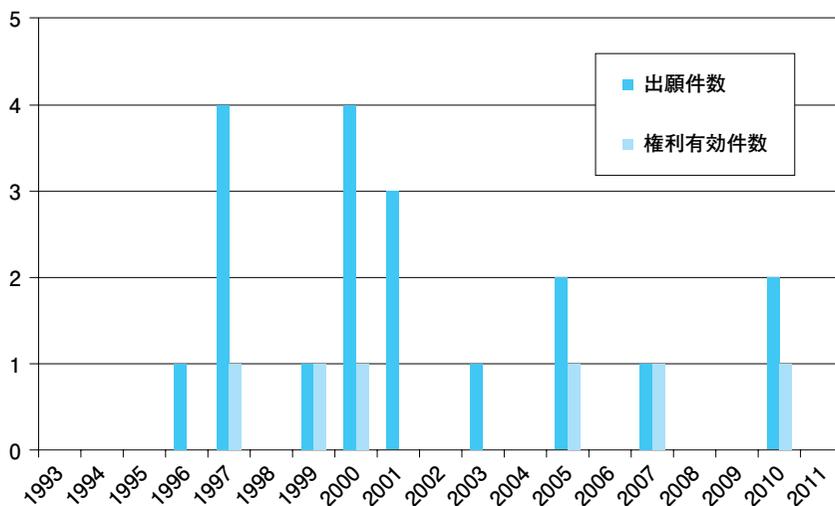
たとえば、特許権は、対象先企業（特に、製造業の場合が多い）の技術力が集約されています。国の行政機関である特許庁が、発明内容の新規性・進歩性を審査して、その技術の独占的な使用を認めた権利ですので、情報の客観性は十分に確保されていると見てよいでしょう。また、公示された情報であるため、他社の特許権との比較がしやすく、その比較を通じて、対象先企業が保有する技術の優位性の有無、ひいては「強み」「弱み」を評価することができます。

対象先企業の特許権をひも解くと、特許権の出願・登録状況、保有特許権の概要、発明者の氏名、引用・被引用企業、特許権の経済価値等を整理することができます。これらの情報から、以下のような事柄を読み取ることができます。

## 1 特許権の出願・登録状況

過去の特許権の出願・登録動向を見れば、対象先企業における研究開発活動の注力度合いや、現在保有する特許の有効期限を把握することができます。

【図表2-13】 対象先企業における特許権の出願・登録状況（例）



たとえば、以前は特許権の出願件数が多かったものの、近年減ってきている場合などは、研究開発活動が消極化してきている可能性があります。背景に、「開発投資にかけられる資金が枯渇している」「技術人材が不足している」などの課題があるかもしれません。

## 2 保有特許権の概要

特許権に反映されている技術内容は、公報とよばれる特許庁の公示情報に詳細に記載されています。その内容を技術分野ごとに整理すれば、注力している領域や強みを持つ技術分野がわかります。

たとえば、強みを持つ技術分野が、「他社の技術革新により陳腐化している」「技術を利用した製商品の市場が近年縮小している」といった状態にある場合は、強みがす

【図表2-14】 保有特許権の整理（例）

出願番号	登録番号	発明の名称	発明の内容(公報から抜粋)
XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	電子…およびその色修正	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来は顔に含まれるほくろ等を除去して周囲の肌と同じ色に自動的に修正する処理を行うことは一般的に困難であった。</li> <li>本発明は、電子画像に対して自動的に色修正を行う方法、等に関するもの。</li> </ul>
XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	画像…装置並びに画像処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来、画像データを画像処理することによって、画像にぼかし効果、ピント合わせ効果、またはエッジ検出効果等を与えたりすることが広く行われている。</li> <li>本発明は、処理速度が可及的速やかな処理方法に関するもの。</li> </ul>
XXXXXXXXX	XXXXXXXXX	画像…および画像処理	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来のホワイトバランス制御は、白色領域に基づいてホワイトバランスのズレ検出とその調整を行うため、もともと白色部分の少ない撮像被写体を用いて調整を行うことは困難である。</li> <li>本発明の目的は、簡易かつ精度よく入力画像の光源色を予測可能な画像処理装置および画像処理方法を提供することにある。</li> </ul>

でに強みではなくなってきたのかもしれませんが。

### 3 発明者の氏名

公報には、対象となる特許権の発明者の個人名が記載されています。その情報から、研究開発活動の中心人物を把握でき、研究者の育成状況・事業継承の課題も把握できます。

たとえば、いつも特許出願の発明者に登場する人物が高齢または病気がちであるものの「研究開発を引き継ぐ後継者がいない」「他社から転職の誘いがある」「事業部門との連携がうまくいっていない」といった状況にある場合は、研究開発体制の見直し

【図表2-15】 発明者の整理（例）

出願番号	登録番号	発明者
1996xxxxxxx		経法太郎
1997xxxxxxx		経法太郎
1997xxxxxxx	405xxxx	経法太郎
1997xxxxxxx		経法太郎
1997xxxxxxx		経法太郎
1999xxxxxxx	419xxxx	経法太郎
2000xxxxxxx	427xxxx	経法太郎
2000xxxxxxx		経法二郎
2000xxxxxxx		経法太郎
2000xxxxxxx		経法太郎、研究太郎
2001xxxxxxx		経法太郎
2001xxxxxxx		経法二郎、研究太郎、研究花子
2001xxxxxxx		経法太郎
2003xxxxxxx		経法太郎
2005xxxxxxx		経法太郎
2005xxxxxxx	444xxxx	経法太郎
2007xxxxxxx	486xxxx	経法太郎
2010xxxxxxx	498xxxx	経法太郎
2010xxxxxxx		経法太郎

が必要かもしれません。

#### 4 引用・被引用企業

特許権には、他の先行特許権を引用した情報、他の後続特許権から引用された（被引用）情報があります。

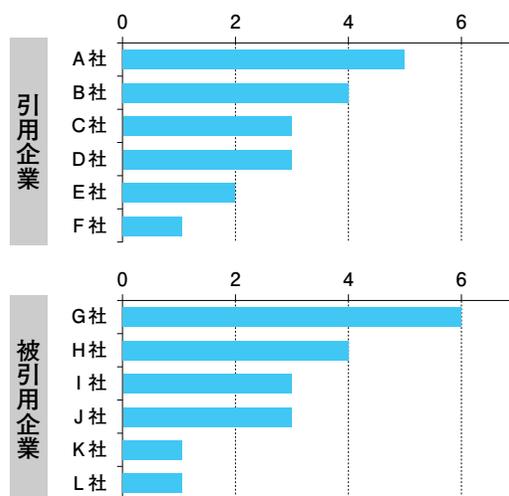
「先行特許を引用する」とは、特許庁の審査官が対象となる特許権を審査する過程で、先行している他の特許権がすでにあり、その内容に抵触していることが判明した場合で却下する際に、これを参照することをいいます。その結果、通常はその先行特許権の技術を回避して再出願します。

「後続特許から引用される」とは、その逆で、対象となる特許権がすでにあり、後続する他の特許権が却下される際に、参照されることをいいます。

これらの引用・被引用の回数や、先行・後続特許権の出願企業を整理すると、近い技術分野に関心のある競合他社を把握することができます。

引用先の先行特許権の出願企業は、提携先の候補となります（すでに先行技術を持っているため、研究開発が自社よりリードしている可能性がある）。被引用先の後続特許権の出願企業は譲渡・売却先の候補となります（後追いで研究開発していることから、自社の技術の利用ニーズがある）。

【図表2-16】 引用・被引用の整理（例）



#### 5 経済価値

特許権は、その技術が実装されている製商品の市場規模や対象先企業のシェアと組み合わせることにより、経済価値を金額ベースで把握することができます。また、競

合他社の保有技術の経済価値と比較して、市場における影響力を推測することができます。

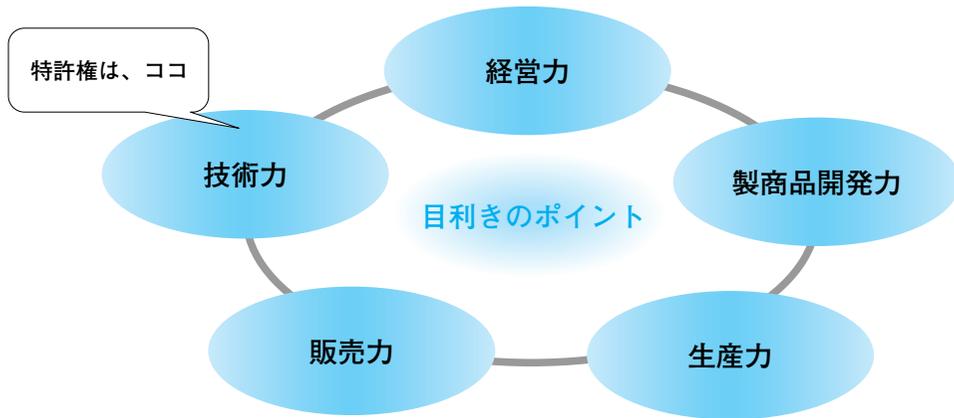
金額ベースで、同様の技術を持つ同業他社と比較して相対的に低い場合は、技術そのものの質やビジネスにおける活用方法で課題を抱えているのかもしれませんが。

【図表2-17】 経済価値の算出（例）

出願番号	登録日	分類	経済価値(百万円)
XXXXXXXX	2007/11/11	カラーテレビジョン方式	55
XXXXXXXX	2008/9/23	画像処理	17
XXXXXXXX	2010/4/30	カラーテレビジョン方式	23
XXXXXXXX	2011/11/1	画像処理	211
XXXXXXXX	2011/12/16	イメージ入力	8
XXXXXXXX	2012/3/8	イメージ入力	125
XXXXXXXX	2012/3/26	イメージ入力	54
XXXXXXXX	2012/10/6	イメージ入力	66
XXXXXXXX	2013/1/6	画像処理	4
XXXXXXXX	2013/6/6	画像処理	7
XXXXXXXX	2013/10/11	画像処理	54
XXXXXXXX	2013/12/15	カラーテレビジョン方式	221
XXXXXXXX	2014/2/22	画像処理	10
XXXXXXXX	2014/4/9	画像処理	1

ここで紹介した、特許権から対象先企業の強み・弱みを把握する方法は、あくまでも対象先企業全体の一片断である「技術力」の強み・弱みを明らかにする手法にすぎません。最終的には、個別の技術や製商品の詳細な知識と組み合わせ、俯瞰的な視点で顧客のビジネスの可能性や潜在能力を洞察する「目利き力」が必要になります。

【図表2-18】企業の強み・弱みを把握する視点



## 2 マーケティング・コンセプトへの理解

こうした技術力の強み・弱みを事業性評価に結び付けるには、最終的なマーケティング・コンセプトへの理解が欠かせません。マーケティング・コンセプトとは、マーケティングを行ううえでの考え方・基本的な理念のことで、戦後から現代にかけて「生産志向→製品志向→販売志向→顧客志向」と変遷してきたといわれています。

わが国では、第二次世界大戦後まもなくは極端な供給不足の状態にあったため、生産能力の向上を図るという「生産志向」が中心でした。その後、高度成長期の過程で、品質の向上に努めることで市場から評価され、ものが売れる「製品志向」に移りました。さらに、高度成長期から成熟期に移り、市場が飽和状態になると、コマーシャルなどを打って販売チャネルを構築し、自社の製品を買ってもらうという「販売志向」に移ってきました。

現在では、もの売るだけでなく、顧客満足度を意識してサービスを提供する「顧客志向」のマーケティングに移ってきたといわれています。この段階まで来ると、もはや技術力の高さが必ずしも自社の競争力には結び付かないケースが出てきます。

元来「モノづくり」への共感性を高く持つ日本人は、どうしても「技術力があれば、売れる」「良いものは売れる」という製品志向の判断に留まりやすい傾向があります。しかし、それは顧客が評価するものであって、どんなに優れた技術力があっても、その技術を利用して生産された製品が売れなければ、その技術力を評価することはできません。

技術力の強み・弱みから事業性を評価し、その評価結果に基づいて収益改善策を検

討する場合には、「その技術力を活かして、どうすれば売れるか」ということを具体的に示すことが欠かせないでしょう。

## 第2章・まとめ

- 事業性評価に基づく融資における「目利き力」を発揮するための第一歩は、事業内容の把握である。これには、取引先概況表の項目に沿って、「経営者」「業種・事業」「拠点一覧」「会社の沿革」「株主構成・出資者」「取引金融機関」などの情報を丁寧に読み解いてゆく。
- 目利きを実践するためには、把握した事業内容について、「面談→現場の観察→報告・連絡・相談」という流れで検証していくことが求められる。面談では、経営者の話を聞き、理解できない点はその場で質問することが大切である。
- 定量分析では、決算書の推移を見て、いつからどのような状況にあるのかを数値面から把握し、「損益のトレンド」「実態収益力」「実質自己資本」を中心に分析しながら、抽出された財務上の問題から事業上の課題を推測する。
- 定性分析では、「配売力」「技術力」「経営者の資質」等のソフト情報から、課題の抽出を行う。特に、技術力の評価では、知的資産に着目した「強み・弱み」を客観的に評価する方法が有効である。