

2024年4月22日

## 企業のリスク調査—ある調査員の視点

### はじめに

日々のお仕事お疲れさまです。ご多忙な中、この文章を読むために時間を割いていただき感謝申し上げます。その分、皆さんに何かを「お返し」できればと一文をこしらえました。

当社の調査サービスをご利用いただく企業の皆さまにおかれては、「取引相手となる会社はどんな会社だ？大丈夫なのか？」という「？」を解消するために大変な努力を重ねられていることと思います。

当社でも、そうしたお客さまからのご依頼に対して、その意思決定に必要な情報を掘り上げてご提供できるよう、微力ながら「リスクの種」の発見技術の向上に日々、努めております。

では、当社の調査員は、実際の調査にあたり、一体何を考えて、何を見ているのか？これを共有させていただくことで、皆さまの今後の情報“利用”の最適化につながれば幸いです。

### 調査に不可欠な2つのステップ

お客さまから調査依頼をいただいた際、当社として必ず踏むステップが2つあります。第1のステップは、お客さまが「現時点で感じられている懸念、注目している事項」について必ずお伺いするということです。これはお客さまの抱えている懸念の解消、あるいは注目されている情報の提供を目指すことが当社の使命であり、『良い報告書』を納品する上で最重要要素と考えているためです。この部分がお粗末で的外れな報告書ほど双方が不幸になるものはありませんので、この点についてはご面倒でも、当社コンサルティング担当者との対話にじっくりお付き合いいただければと存じます。

第2のステップは、調査対象となる法人（あるいは個人）は概ね事業体（あるいはその関係者）であることから、その「ビジネスモデル」を把握するということです。

あらゆる事業体は、何らかの役務・物品（ようするに“財”ですね。経済学の講義が懐かしい...）を他者に提供することでその対価を得てビジネスを成立させています。一般的には、営業⇒生産⇒納品⇒対価獲得の流れについて、個別企業ごとの特徴を捉えて「ビジネスモデル」とすることもありますが、本稿では、商売の流れ、つまり事業体が存続するための活動

全体を「ビジネスモデル」と呼ぶこととします。

## 対象企業の「ビジネスモデル」を要素分解する

調査員は、そんな「ビジネスモデル」のどこに着目しているのか？

筆者個人の場合、「それで事業体の活動が継続し続けられるかどうか」に注目します。与信管理の領域にも通じますが、その財を提供することで以下のポイントが成り立つかどうか、という見方です。

- ① 財提供からどれだけの対価が得られる（見込める）か
- ② 提供する財を生む体制はどのように準備されているか
- ③ 財提供のための資金は確保できているか

まず①について、同じ“財”を扱う他社が存在する場合、市場価格や利益状況、会社の営業年数などを確認することで、ある程度、調査対象企業が「まともかどうか」を判断できます。その“財”を扱う分野で相応の市場が形成されており、不均衡な取引が是正される環境があれば、調査対象の「ビジネスモデル」はおおむね「及第点」をクリアしているとみなすことができます。

次に②については、“財”を生み出すための設備、つまり生産手段を持っていること。この点を確認するには、大手民間信用調査会社の調査レポートを参照いただくことが最も簡単で間違いの少ない方法です。かの大手調査会社は、担当調査員に直接現地を訪問させたり、金融機関や取引先にもアプローチをしたり、蓄積している社内データを使って検証作業を行っており、調査対象企業が架空の回答を行おうにも、なかなかハードルが高く、必ずどこかではころびが見つかるようになっています。

さらに当社では、「ノウハウを持った人材の有無」を重要な観点として持つようにしています。事業参入時、初めての仕事であれば誰でも初心者であるところを、仮に調査対象企業の営業年数が数年程度にも関わらずスムーズな滑り出しをしている場合、業界経験の豊富な役員や従業員が存在し、さらに営業ルート自体を有していることが窺えます。ところが、不審な企業の場合にはこうした人物が社内になかったり、「業界初」を謳っていたり、ノウハウ獲得経緯の説明がつかない、あるいは曖昧な説明しかできないケースがほとんどです。

さらに③については、運転資金を十分に確保するには、役員らの資産背景や、出資者の把握が必要となります。仮にこれらを持っていないければ、外部調達に依るしかないわけですが、ノウハウ獲得経緯の説明すらできない会社にとって、それが極めて困難なことは言うまでもありません。

以上、かなりざっくりではありますが、調査員が調査対象法人（個人）を見る上で、着目

する最重要の視点を整理いたしました。極論ですが、不審な企業の 99%は、前項に示した**太字下線部**の要素のどれかに破綻が見つかります。例外的な 1%は、「従来はまともな会社だったが、経営権や実質支配者の立場を他者に握られてしまった会社（個人）」ですが、このケースについては、会社の経営が変調を来した時期が明確にわかることが多く、“従来”を知っている取引先や人物に変化の有無について話を聞くことで、簡単に見極めることができます。

これらの各要素に関する事実確認に加え、過去の違法行為への関与や、反社会的勢力との関係関与が存在しないかを、公開情報の精査と弊社内に蓄積したデータとの照合などを通じて洗い出し、さらにこれらの情報分析により導かれた仮説を検証するために人的関係を追跡し、リスク要因を網羅的に洗い出していきます。

もちろん上記の要素をより細分化し、解像度を上げて観点の不足や検証に矛盾がないかを確認したり、公開情報で不足する業界慣習や認識の違いを把握したりするために、各方面の有識者や業界関係者から情報収集を行っております。

こうした一連の作業について、当社はこの分野のプロフェッショナルと呼ばれるに値するノウハウを過去 15 年の調査実績を通じて蓄積しており、また異業種出身者を多数採用することで新たな着眼点や観点を導入し、また業界研究のスコープを拡大しております。

以上は、あくまで基本的なビジネス上の意思決定の「必要条件」を満たしたものですので、これら以外に、お客さまがお知りになりたい「十分条件」ともいえる情報については個別に、入手可能性を含めてご相談いただくことがベターです。

## 対象企業の「ビジネスモデル」の背景を知る

しかし、皆さまもご承知の通り、デジタル環境の大幅な進歩や、それに応じたあらたな商習慣の定着に伴って、世の中には過去に類例のない多様なビジネスモデルが登場するようになりました。ときには企業の皆さまにおかれて、先進的なノウハウを先駆的に取り入れつつ同業他社がほとんどないビジネスを行う事業体をビジネス相手にしなければならないという状況も生まれています。

もし、そうしたビジネスが、前述のいずれの要素も満たす必要がなく、設備投資も資金もほとんど必要としない場合、どのように事業体の評価をするのでしょうか。

その場合、先ほどの各要素の「一歩手前」を想像します。事業体の代表者や中核メンバーの生い立ちや学歴、過去の勤務・収入状況、専門教育背景や資産背景、そして現在の居住環境などなど。それらが、皆さまが説明を受けた事業体の「ビジネスモデル」や規模のイメージと合致しているか。これを評価要素にしていくことになります。

具体的にいえば、「ビジネスモデル」につながるような知識習得の機会があれば、ビジネス自体が未経験であっても起業は可能であり、また、たとえば学生時代の知己に管理面に長けた人物がいたり、SNS などを通じたセミナー参加によって得た人脈に営業に強みを持つ

人物でいたりすれば、仮に技術研究に没頭する内向的な性格の人物でも起業して代表者になることは不利にはならないと考えられます。

これらの情報を含めて検討をしたとき、仮に「ビジネスモデル」のイメージが事業体のそれとずれていた場合は、「外部に公表されていない他者」あるいは外部に公表できない「事情」が存在している可能性が高いといえます。多くの場合、この外部公表できない他者や事情の存在が、リスク要因そのものとなっています。

このように、通常の事業体における要素の検証や、例外的な先進的事業体の背景検証によって感じ取られた「違和感」が、弊社の指摘する潜在リスクの正体であり、皆さまの進めるビジネスではとくに注意を要するポイントと考えています。

おそらくこの「違和感」は、自社の取引相手をチェックする業務に就かれている方々は当然のように身につけられているスキルだと思います。このスキルは、過去のビジネス経験を基に判断され、その判断結果の蓄積から紡ぎ出された最高の「武器」ということができます。

## ときには対象企業の心理に自らを重ねる

最近、当社にご依頼いただく調査において、対象となる企業の属性（業種や所在地など）が多岐にわたるようになり、国外の案件も着実に増加しています。調査対象の多様化が進む中、万全のサービス提供を行うためには、対象の「ビジネスモデル」の「違和感」を察知するための「武器」を常時アップデートすることが必須であり、それこそが当社のような調査会社の生命線といえます。

いうまでもなく、このアップデートにあたり、企業の皆さまとの商談での情報交換はもちろんのこと、ご依頼には至らない問い合わせ段階でのやりとりも、当社にとって大きな栄養素となっています。また、自社とは異なる事業領域に属する方々から伺う話も貴重です。こうした幅広い人脈を持ち備えることは、直接的な情報入手に限らず、さまざまな領域のビジネス慣習や判断基準や倫理観などの価値観を身に付けるために少なからず意味を持ちます。

そして何より、調査対象の企業と対峙する中で、先方が「周囲に知られたくないリスク」をどこにどう隠すかは、対象によりさまざまであり、これを見抜くためには、胡乱な企業や人々の心理に自らを重ねることも時には必要です。

いくなればこの営みは、フリードリヒ・ニーチェの『善悪の彼岸 (*Jenseits von Gut und Böse*)』の有名な一節にも通じる面があります。

「怪物と闘うものは、その過程で自分自身も怪物になることがないよう、気をつけねばならない。深淵（しんえん）をのぞきこむとき、その深淵もこちらを見つめているのだ」（第4章「箴言と問奏」）

反社会的勢力に属する人物であっても、詐欺的手法を駆使する人物であっても、そうした人物の究極的な目的は経済的利益の獲得だということを踏まえ、相手の心理を読み込んでどう出るかを考えることができれば、企業防衛にも応用できる一節にもなります。

またその心理を投射するには、様々な分野の様々な情報や、最新の流行事情、地域ごとの価値観の相違について、できる限り多くの人間と言葉を交わし、考え方のパターンを収集することが必須です。こうした自己鍛錬については、単に年齢を経るだけで身に付くことは無く、日々の交流の仕方、常に思考する習慣が基礎にあり、新しい事物に触れる“生活”を送ることが一番の近道です。どんな相手でも、古今東西の雑談ができる、そういう程度には自分のアンテナを広げ、常に伸ばす好奇心が感性を磨いてくれます。

ときに調査員の育成にあたることもあります。経験上、自分で判断し、自分で決定することから逃げない姿勢、つまり責任を持つ覚悟が出来ていない人は、いくら情報を与えても、サジェスションを与えても育たない傾向があります。上述のニーチェの一節は、そうした覚悟を持つ者だけが「闘える」、そう言っているのかもしれませんが。

当社も、この一節を教訓としつつ「武器」を駆使して調査にあたっており、お届けする調査報告書が皆さんのビジネスに有用であることを切に願っております。

(JPR&C 調査部)

この原稿は 2024 年 4 月 15 日時点の情報に基づいて執筆されています。

－ このレポートについて －

- 「JPR&C アナリスト・レポート」は、当社（株式会社 JP リサーチ&コンサルティング/JPR&C）調査部のアナリストが、企業の皆様にお届けする、リスク・インテリジェンス、ビジネス・インテリジェンスなどに関する分析・情報提供のためのレポートです。
- バックナンバーは次のリンクからご覧いただけます。 <https://www.jp-rc.jp/newsletter/>
- 当レポートに関するお問い合わせは下記までお願いいたします。  
(お問い合わせ先) 渉外担当 [info@jp-rc.jp](mailto:info@jp-rc.jp)