

## つまずきやすいポイントをチェック！

# こんな同行訪問で 若手渉外担当者の 力を伸ばそう



渉外担当者の指導法で最も効果的な「同行訪問」。ここでは、同行のタイミングや事前準備、訪問時の着眼点など効果的な実施法を解説。やってはいけない同行訪問の例も紹介する。

## 1 適したタイミングで 同行訪問を行おう

**上** 席者が行う部下との同行訪問は、「OJT」の観点のみならず「業務推進」上も重要な意味を持つ。

まず「OJT」としての観点だが、お客様との折衝を伴う渉外活動については、ある程度基本的なパターンや応酬話法、マニュアルといった研修ツールはある。しかし、実際には交渉相手や交渉の内容によって、求められる対応が千差万別のため、実戦の場で教えていくことが最も効果的である。

一方、「業務推進」の観点においても、部下が推進活動に行き詰まっていたり、お客様との交渉が難航したりしているようであれば、同行訪問によって上司者が助け舟を出すことで部下を後押しし、取引を成約まで持ち込めるという効果がある。

### 同行訪問のタイミング

同行訪問を行う効果的なタイミングとしては、部下の状況を次の4つの局面に分けて、それぞれ対応に変化をつけることが肝要だ。部下の状況に応じてタイミング良く同行する

① 良好な人間関係を作れない 渉外活動はすべてが「お客様＝人間」との交渉であるため、お客様との良好な人間関係を構築・維持することが、成約につながる大前提である。

② 渉外担当者の業績不振の背景には、現代の若者に共通して指摘されているコミュニケーション力の不足があるのかもしれない。どれほど素晴らしい運用商品や低い貸出金利を提示しても、交渉の入口段階で、交渉相手である経営者等に「あなたとは会いたくない」「あの担当者は苦手だ」などと思

われているとしたら、交渉のテーブルにつくこともできない。

したがって、部下が訪問を続けているものの相手の懐に飛び込んでいない場合や、訪問の頻度が極端に減っているような場合については、まず人間関係作りを手伝う必要がある。

② セールの仕方が分からない 訪問先でコミュニケーションはとれているものの、肝心の融資セールスに入っていない担当者や、企業の資金ニーズを把握できない状態が続く担当者もいる。こうした場合には、同行訪問を行うことによって上司者が導入からクロージングまでの手本を示し、OJTによる教育・指導を行う必要がある。

訪問時の観察による資金需要の発見方法や融資セールスへの展開など、同行訪問ならではの部下指導を行うことができる。

③ 案件交渉で行き詰まっている 融資セールスに際しては、競合する他の金融機関と条件を比較されることが多い。また一取引であっても、金利・担保等の条件に

ついては相当厳しい交渉をするようになる。競合他行がある場合や、交渉相手となる経営者や担当部長がタフな場合については、部下一人に任せていると交渉が暗礁に乗り上げてしまったり、行き詰まったりしている間に他行に案件をさらわれてしまいかねない。

したがって、上司者は融資案件の進捗状況を常にモニタリングし、案件の進捗が足踏みしているようであれば、その原因を把握したうえで同行訪問すべきである。

④ 案件成約まであと一歩 クロージング段階において、あと一押しすれば成約できるという瞬間がある。他行庫よりも競争力のある貸出条件を提示しているが、貸出シエアが逆転することによって顧客側が迷っているような場合や、セールスした感触は良好だが成約できない理由が分からない場合等は、上司者のアシストが必要なタイミングといえよう。

同行の目的を明確にし万全の準備で訪問に臨む

### 同行訪問の事前準備

同行訪問の効果を上げるためには、上司者が同行する目的を明確にしておく必要がある。訪問対象企業へのセールス活動上ネットになっていることを解消するために上司者が向うくわけだから、課題・目的を明確にしたうえで、部下にもそれを十分理解させて訪問する必要がある。

具体的には、人間関係作りで苦戦している場合やセールスの仕方そのものに自信が持てないのであれば、訪問時の応酬話法やセールスの切り口の見つけ方などについて手本を示す必要がある。交渉相手が気難しい人物であれば、他の訪問窓口がないか探してあげることも有効だ。

融資案件の条件交渉で行き詰まっている場合には、自行庫の取引スタンスや提示している条件の根拠等を説明したうえで、ネックになっている条件について企業側がどこまで譲歩可能かを探る。担保が不足していることを貸出金利の上乗せでカバーするなど、他の手段でカバー可能も含めて交渉決着への方向性を見出すところまで

持つていく必要がある。

案件成約まであと一息の場合については、上司者からのダメ押しで一気に成約に持ち込みたい。

同行訪問を行う上司者は、事前に「相手企業の概要」「現在の取引状況」「訪問状況」「信頼関係の構築度合い」「案件の進捗状況」程度は把握しよう。

相手企業の概要や業況は当然に知っているなければ訪問しても会話にならないし、自行庫との取引状況をあるいは取引方針がどうなのかを確認しておかなければ、融資を提案してよい先かどうかの判断もできない。

また、担当者である部下の訪問状況や面談相手の人柄、信頼関係の構築度合いについても把握しておく必要がある。疎遠になっていく先に突然融資セールスをするのは無理があるし、人間関係のできていない気難しい相手に対して行う提案は慎重に取り組む必要がある。一方で、信頼関係が構築されていれば、デリケートな貸出条件の交渉も本音で意見交換することができるのである。