

レポート・足利銀行「ミドルリスク推進チーム」の取組み

# ABLを活用した融資提案で きめ細かい実態把握を展開

## 推進部門と審査部門が連携し案件化を推進

### 優

良先への融資推進に力を入れる一方で、要注意先への対応が進んでいないという金融機関は少なくない。正常先に比べて提案に制約があり、管理に手間がかかることに加え、典型的な融資や保証協会付き融資への依存が強まっていったことも影響し、要注意先への貸出は低下傾向がみられている。

足利銀行はこのような現状を開拓するために、ミドルリスク先（正常先下位、要管理先を除く要注意先）への融資対応を強化。昨年4月に、営業推進部と融資第一

部が連携し、臨店チーム「ミドルリスク推進チーム」を新設した。チームのメンバーは営業店を臨店し、ミドルリスク先向けの融資の組み立て方などの指導を行い、成果を上げている。

ABLの積極的な活用や「経営者保証に関するガイドライン」を踏まえた対応が金融機関に求められる中、不動産担保や経営者保証に過度に依存しない融資の実行を進めるうえでも、経営実態やキャッシュフローの見極めが肝となるミドルリスク先への融資推進は大きな意味を持つ。以下、足利銀行

の取組みを詳しくみていく。

提案の「気づき」を与えて  
営業店の意識改革を実践

ミドルリスク推進チームは、営業推進部の石原光審課長と吉田直樹次長、融資第一部の狩野浩二上席審議役の3名で編成。適切なリスクコントロールを行いながら融資を推進していきけるよう、営業推進部門に加えて審査部門の目線も取り入れた。

活動の中心は、営業店への臨店による案件の掘り起こしや営業担当者へのアドバイス。3人がそれ

ぞれエリア別に約50カ店ほどの営業店を担当し、2カ月に1回ほどのペースで臨店を行っている。臨店は一人で行うだけでなく、営業推進部と融資第一部の担当者がペアを組み行う場合も多いという。

2013年度は年間で延べ34カ店を臨店し、約1400件の融資につながった。銀行全体で減少が続いていたミドルリスク先向け融資額（月次平残）も、昨年6月の3843億円を底に反転し、今年3月には3919億円まで増加。これまで手掛けた案件でデフォルトとなった先はない。

このように大きな成果を上げているミドルリスク推進チームだが、発足して最初の半年間は、臨店先からなかなか理解を得られず苦勞をしたこともあった。

「これまで積極的な推進目標を入れていなかった先への対応を強化していくわけですから、営業店の戸惑いは大きかったのだと思います。そこを払しょくしていくことが重要でした。初期の段階では、営業店の意識改革に注力し、案件の見方や「気づき」を与えることを意識しながら活動していました」（石原審議役）

臨店先で要注意先への対応状況について聞いてみると、「対応できる先が少ない」という答えが返ってくることも多かった。そこで、臨店チームはそうした営業店で要注意先の決算書を見せてもらい、その場でチェック。

「よく見ると、この取引先にはこんな強みがあるのではないかと」「この先は足許の実績は良いのですが、この決算時にランクアップが可能ではないか」と仮説を立て、決算書の見方や実態把握の方法をアドバイスした。担当者が提案のきっかけをつかめるようなヒントを与えていったのだ。

担当者の意識改革のために、臨店指導だけでなく、研修や勉強会にも注力。なぜいまミドルリスク先への対応を強化すべきなのか、その理由や背景を理解してもらい、そのうえで実態把握や融資組み立てのポイント等を伝えた。好事例が増えてきてからは、実際に取り組んだ案件を活用したケーススタディも研修に取り入れた。各営業店で

の取組みをアナウンスすることで、臨店チームの活動内容が理解され認知度も高まり、積み上げたノウハウを全体で共有することにもつながっている。

臨店時には、若手担当者から「お客様のためになる支援を行いたいのが、どう案件を組み立てればよいのか分からない」「勉強をしたいが時間がとれない」といった声がかかることも多かった。そこで、休日に案件を持ち寄りでもらい、臨店チームがアドバイスをを行う若手向けの休日スクールを実施。すると、すぐに定員が埋まってしまうほどの人気を博した。案件の見直しを通じて、若手のモチベーションやスキルの向上にも結び付いたのである。

借入れのバランスを見直し  
取引先の返済負担を軽減

融資案件の掘り起こしから一歩進み、案件化を行う段階では、臨店チームはどのようなアドバイスを行っているのだろうか。ここからは臨店チームの融資提案に関する指導例についてみていきたい。

「活動当初は、借入れのバランスが崩れている先に対して、新規融資という真水を入れたり、借入内容を組み換えたりすることで、資金繰りを改善する方法を中心にアドバイスしていました。ミドルリスク先にはどうしても保証協会付き融資の提案などを優先してしまっていますので、できるだけプロパー融資を取り入れることを意識しました。100の融資を受けている先に120の融資をしようというよりも、100の融資内容をどう組み換えていくかという視点で、案件化を図っていったのです」（狩野上席審議役）

融資案件の見直しでは、長期借入と短期借入のバランスが崩れている先に着目。金融機関の融資推進の傾向として短期融資よりも長期融資が主流であったことから、本来であれば短期で適宜、借り入れるべきものを長期で複数本借り入れている企業なども散見されたからだ。

そうした先は、毎月の返済額がキャッシュフローを上回っているなど、返済負担が重くなっている

