

金利ある世界で必須!

融資・渉外の現場力を高める

10のチェックポイント

大内修 金融コンサルタント

長

く続いた低金利時代では、店舗統廃合や効率化、収益の多様化、事業の多角化が進む中、顧客基盤を支える融資や渉外など顧客と接する第一線の現場力が脆弱化してきた。久しぶりに「金利ある世界」が戻ってきた。

現状の現場力に課題はないか再点検したい。以下、そのポイントを解説する。

①現場力の弱体化

2024年3月19日、日銀はマイナス金利を解除し、YCC（イールドカーブ・コントロール）が戻ってきた。

とあって、信用保証協会など外部機関とも連携しながら、早め早めに支援していくよう求めている。

中小企業の業況はまだら模様だ。業績好調でDXや脱炭素関連投資など新たな資金需要が生じている先も多い。融資や渉外など第一線はこれまで以上に、個社の状況に応じた最適な融資提案や経営改善支援等へのスピーディな対応が求められる。

現場力の低下で経営戦略が画餅に

②現場力が落ちると負のスパイラルが始まる

今後、融資金利の引上げ交渉を控えており、現場力の重要性は増すばかりだ。現場力は一度落ちると、以下のような負のスパイラルに陥るリスクが増大する。

⑦精緻な訪問・接触頻度管理が疎かになり、真に支援が必

トロール）も撤廃した。

日銀は引き続き「緩和的な運用を継続する」としているが、久しぶりに「金利ある世界」が戻ってきた。普通預金等の金利を引き上げた金融機関も多い。今後は融資金利の引上げも予想される。

第一線に求められる従来以上に迅速な対応

低金利時代が長く続き、融資による資金収益力が低下する中、各金融機関は思い切った店舗統廃合やDX等による

要な格付低位先や保証協会付き融資のみの先への訪問・接触頻度が落ちる。中・大口取引指向が強くなり、手が行き届かない「名ばかりメインバンク」が増える。個人取引分野では、継続的管理先が目に見えて減少してくる

①取引先との対話が減り、基本的な資金繰り支援やモニタリング（リスク管理）、本業支援等が十分にできない先が増えてくる。審査手続きが不要な保証協会付き融資や稟議が通りやすい担保付き融資への依存度が高まってくる

効率化によって人件費や物件費を削減し、OHR（経費率）改善に注力してきた。

収益多様化を促す金融庁の規制緩和もあり、融資や渉外の現場から人材をシフトして役員収益増を狙ったコンサルティング部門の強化や人材派遣業、地域商社など事業多角化を推進してきた。

その結果、顧客基盤を支える第一線の現場力が弱体化。一人当たり担当先数は増加し、店舗統廃合や融資部門のエリア母店への集中化で担当

②地道な新規開拓やシェアアップ、職域開拓など基本の励行に手が回りにくくなる

⑤攻守にわたり次第にインプット（情報収集力）が減少してアウトプット（営業推進力・リスク管理能力）が低下。収益の源泉である顧客基盤が軟弱になり、収益力がじわじわと落ちてくる

⑥業績改善への焦りで行職員の仕事量が減り、現場力の低下によって顧客基盤が脆弱になってくれば、描いた経営戦略も画餅に帰す可能性が高まる。

③押さえておくべき10のチェックポイント

いま最も重要なことは、以

先が遠隔地化している。本業支援や役員収益、NISA口座獲得など目標項目も増え負担は大きくなっている。

こうした中、本年4月に改正された金融庁の監督指針では、コロナ禍で過剰債務を抱えた中小企業等の支援を強化するため、訪問活動などを通じて取引先の「有事」収益力の低下、過剰債務による財務内容や資金繰りの悪化等によって経営に支障が生じ、または生じるおそれがある状況」を素早く察知し、本支店一体

下のような観点から第一線の現場力を再点検し、しっかりと見直していくことである。

対応が不十分な場合は配員確保に努める

チェックポイント1

④地道な新規開拓やシェアアップ、職域開拓など基本の励行に手が回りにくくなる

⑦精緻な訪問・接触頻度管理が疎かになり、真に支援が必

チェックポイント2

⑦精緻な訪問・接触頻度管理が疎かになり、真に支援が必

⑦精緻な訪問・接触頻度管理が疎かになり、真に支援が必

