中小企業経営者が
声をかけたくなる！

課題発見・解決型
営業力が
身につく教科書

T&K経営コンサルティング㈱代表取締役
中小企業診断士・経営コンサルタント
遠藤高明



ビジネス教育出版社

営業力×現場力＝伴走支援

「課題」を見つけ、解決するまで伴走する！
“売る営業”から“支える営業”へのパラダイムシフト

- 企業成長
- 信頼深化
- 取引拡大

はじめに

現在、金融業界は大きな転換期を迎えています。人口減少や少子高齢化、地域経済のさらなる縮小が進む一方で、企業のニーズは高度化・多様化しています。こうした環境の変化により、従来の資金供給中心のビジネスだけでは、十分に対応しきれない場面も見られるようになってきました。さらに、ネット銀行やフィンテック企業など他業態の参入により、金融機関を取り巻く競争環境も一段と変化しています。

金融行政の方向性にも変化が見られます。企業の事業内容や将来性を踏まえた「事業性評価」を重視し、企業に寄り添いながら支援を行う「伴走支援」が求められています。経営者保証改革の実施や地域金融力強化プランの公表などからも、担保や保証に過度に依存したビジネスモデルの見直しが進められていることがうかがえます。

こうした環境下、企業の強みやビジネスモデルを理解し、地域の事業づくりに主体的に関わっていく姿勢が、これまで以上に重要になっています。

一方で、営業現場にはさまざまな課題も生じています。人手不足による業務負担の増加や、OJT の機会の減少、オンライン化の進展による対面営業の機会の変化などです。

しかし、実際の訪問現場には、企業を支援できる機会が数多く存在しています。業況が良好な企業であれば、さらなる成長や事業拡大に向けた支援の余地があります。逆に、業況が厳しい企業であっても、経営改善や事業の立て直しを支援する場面が生まれます。

企業が事業を行う以上、そこには必ず「事業ニーズ」や「資金ニーズ」が存在します。人材、設備、機械、商製品など、事業活動のあらゆる場面に金融機関が関わる余地があります。

また、外部環境の変化は企業にとってリスクとなることもありますが、見方を変えれば新たなビジネス機会につながる可能性もあります。

つまり、営業の現場には常に新しいビジネスチャンスが存在しているといえます。そのため、営業担当者には日頃から顧客企業の動きや環境変化にアンテナを張り、企業とともに課題の解決や改善に取り組んでいく姿勢が重要になります。

このような状況の中で、営業担当者一人ひとりには、成果の創出と自己成長の両立が求められる場面が増えています。

本書は、こうした背景を踏まえ、

・「もっと難なく」
・「もっと楽に」
・「もっと賢く」

を営業活動のキーワードとして掲げました。

本書が目指したのは、営業経験の長短や職位にかかわらず、誰でもが“営業現場”で活用できる実践的な内容です。

営業担当者の最大関心事である「目標達成」に向け、営業活動に役立つ考え方やスキルを整理し、さらにケーススタディを通じて実務に結びつけながら理解を深められる構成としています。

また、顧客との長期的な信頼関係、質の高い情報力、地域ネットワークといった金融機関ならではの強みを改めて見つめ直し、それらを営業活動の中でどのように活かしていくかという視点も提示しています。

＊営業を「マスト（やらなければならない）」から「ウォント（やりたい仕事）」へ。
＊個人の成長を、組織の力へ。

営業活動において重要なのは、目先の成果や獲得実績だけを追い求めることではなく、将来の成長や持続的な発展につながる「種まき」を着実に行うことです。短期的な成果の“刈り取り”だけでは、企業や地域だけでなく当行庫も継続的な発展は実現できません。

だからこそ、三者ともが将来にわたり成長し続けるための経営改善

支援や、新たな収益機会を生み出す提案・アイデア創出に目を向けることが重要なのです。

本書が、営業活動を前向きに捉え、自身の成長を実感するための一助となれば幸いです。また、営業力の高い組織づくりに向けたKSF(Key Success Factor：成功要因）の共有や、役席者によるOJTの参考資料としても活用いただければと考えています。

令和8年10月　　遠藤 高明

CONTENTS （目次）

はじめに …… 1

第１章
法人営業担当者に求められる役割と能力 …… 9

1　地域密着型金融 …… 10
2　法人営業担当者に求められる役割 …… 11
3　法人営業担当者に求められる能力 …… 16

第２章
法人営業に対する基本マインド …… 37

1　顧客本位の姿勢 …… 38
2　長期的な信頼関係の構築 …… 38
3　課題解決志向 …… 39
4　学び続ける姿勢 …… 40
5　誠実さと責任感 …… 41
6　コンプライアンス遵守 …… 41

第３章
経営者が金融機関担当者に求めているもの …… 43

1　自社の経営理解者 …… 44
2　迅速で的確な対応 …… 44
3　有益な情報提供 …… 45

4　課題解決に向けた提案 …… 46
5　長期視点での支援 …… 47

第４章
事業の理解度 …… 49

1　事業の理解度とは何か …… 50
2　金融機関における事業理解の重要性 …… 52
3　事業の理解を深めるための視点 …… 53
4　事業の理解を深める実務的な取組み …… 54

第５章
企業の実態把握 …… 59

1　企業の実態把握とは何か …… 60
2　企業の実態把握４つのポイント …… 61
3　定性分析 …… 66
4　定量分析 …… 78
5　損益分岐点分析 …… 93
6　業種・業界の理解 …… 101
7　取引先の変化や動き …… 102
8　目利き力の向上 …… 104

第６章
訪問前の事前準備 …… 109

1　事前準備の必要性と目的 …… 110
2　仮説の設定 …… 117

3　事例研究……121

第７章
継続的な訪問をするために……127

1　継続訪問の意義と価値……128
2　継続訪問が難しくなる要因……128
3　継続訪問を実現する基本姿勢……129
4　継続訪問を実現するための行動計画アプローチ……130
5　訪問前準備の重要性― 継続訪問の質を高める ―……134
6　訪問時のポイント……136
7　訪問後のフォロー……139

第８章
経営課題の見つけ方～気づきと質問力～……143

1　経営課題の把握に必要な力……144
2　経営課題の見つけ方……145
3　質問力の向上……151

第９章
アプローチ手法～効果的な応酬話法～……161

1　アプローチ手法……162
2　企業訪問・経営者面談……164
3　効果的な応酬話法……193

第 10 章
もっと賢い営業へ……197

1　さらなる成長のために……198
2　営業の基本的な考え方（3 つの最適化）……198
3　営業プロセス……200
4　営業における重要な気づき・着眼点……201
5　コンピテンシー（高業績者の共通特性）……202
6　もっと信頼される営業活動の展開……205
7　自己成長への取組み……208

第 11 章
実務インサイト（事例研究）で実行力を向上させる……221

1　実行力＝営業力＋現場力……222
実務インサイト 1 ／実務インサイト 2 ／実務インサイト 3 ／
実務インサイト 4 ／実務インサイト 5 ／実務インサイト 6

2　気づき力によるアプローチの着眼点 39 選……258

第1章

法人営業担当者に求められる役割と能力

1.地域密着型金融

「地域密着型金融」とは、地域の顧客と長期的な関係を築いてきた基盤の上に立ち、地域の活性化に資する融資や支援を行う取組みを指します。

これは、中小・地域金融機関にこれまでも求められてきた重要な役割です。

単なる資金供給にとどまらず、地域の中小企業に対して経営支援を行い、地域経済の活性化につなげていくことが期待されています。

地域密着型金融の機能を強化することで、日常的な取引を通じて得られる信用情報や経営情報をより有効に活用できるようになります。その結果、収益機会の拡大や健全性の維持、経営基盤の強化につなげていくことが可能となります。

地域金融機関にとっては、迅速な資金供給や早期の経営支援、伴走支援が行いやすくなるほか、情報の蓄積による審査・管理コストの抑制も期待できます。一方、借り手にとっても、信頼関係に基づく円滑な情報共有や、安定した資金調達といった利点があります。

しかしながら、人口減少や高齢化、中小企業数の減少に加え、原材料価格や物価の高騰、人手不足など、地域経済を取り巻く環境は厳しさを増しています。さらに、直近数年間の緊急融資需要の反動もあり、地元の中小企業だけでなく、地域金融機関にとっても課題は多岐にわたっています。

2024 年 4 月に改正された金融庁の金融機関向け監督指針では、コロナ禍から経済活動が正常化しつつある状況を踏まえ、「資金繰り支援から経営改善・事業再生支援への転換」が強調されました。今後は、単発の資金対応だけでなく、企業の本質的な経営課題に踏み込んだ支援がより重要になります。

企業を取り巻く環境は急速に変化しており、顧客ニーズも高度化・

多様化しています。従来型の対応だけでは十分とはいえません。顧客満足を高めるためには、営業担当者が主体的に動き、「顧客企業が抱える課題」を正確に把握し、解決に向けた支援を行うことが必要です。

また、顕在化しているニーズだけでなく、潜在的なニーズの発掘も欠かせません。企業は業況にかかわらず、常に何らかの経営課題を抱えています。

訪問時には、課題やニーズの確認、有益情報の提供、具体的なアイデアの提示を行います。必要に応じて課題を持ち帰り、本部や外部専門家の活用、上司との帯同訪問などを通じて解決策を具体化します。あわせて、組織的な情報共有やノウハウの蓄積を進めることも重要です。

今後は、課題解決型営業を一層推進し、地域密着型金融のビジネスモデルをさらに深化・高度化させていくことが求められています。

2.法人営業担当者に求められる役割

法人営業担当者の役割は、単なる融資・預金・サービスの獲得にとどまりません。企業の経営課題を共有し、解決に向けて伴走する存在としての機能が期待されています。

従来からの顧客との取引維持や活発化はもちろんのこと、新規顧客の開拓も重要です。営業担当者は、営業基盤を拡大し、業容を充実させる一翼を担っているのです。

また、担当地区内のニーズを調査し、本部にフィードバックすることも大切です。これにより、お客さま満足度の向上や地域社会への貢献が期待されます。営業活動では、お客さまとの信頼関係を築き、お客さまと自行庫の両者にとって利益が得られるよう努めることが重要

です。そして、営業担当者はまずお客さまの利益を最優先に考えることが求められます。

⑴信頼関係の構築

まずは、顧客との信頼関係の構築が起点となります。

この信頼関係の構築は、営業活動を行ううえでは必須であり、対面営業での「感じの良さ」も含み、継続的な取引と深い情報共有を可能にする基盤となるものです。

特に法人取引では、融資、預金・各種ソリューションのすべてが信頼の上に成り立っています。

下記に、法人営業における信頼の構成要素を示します。

◘図表1−1　信頼の構成要素

信頼の構成要素	**①誠実性** **・約束をきちんと守る　・説明責任をしっかり果たす** **・不都合な情報も隠さず伝える**
	②専門性 **・財務や事業に対する理解力、専門知識の保有** **・顧客のニーズに合致した的確な提案** **・判断や提案の根拠をしっかり説明できる力**
	③継続性 **・定期的な訪問による接触** **・一貫性ある営業姿勢、コンサルティング** **・長期視点、顧客視点での支援姿勢**

⑵経営課題の把握と共有

企業の財務内容だけでなく、事業内容やビジネスモデル、さらには業界動向、外部環境まで理解する必要があります。そのうえで、経営