



巻頭 トップインタビュー

黒衣に徹し、 地域金融機関との 連携を目指す

りそな銀行

代表取締役社長 岩永 省一



特別対談

地域金融機関のDX化がもたらすものとは

nCino株式会社
代表取締役社長 野村 逸紀



日本アイ・ビー・エム株式会社
執行役員 グローバル・ビジネス・サービス事業本部
金融サービス事業部担当 孫工 裕史

特集

地域金融の現状と今後の課題

金融庁 監督局 銀行第二課長 新発田 龍史

黒衣に徹し、地域金融機関との連携を目指す

2020年4月にりそな銀行の代表取締役社長に岩永省一氏が就任。弊社とは虎ノ門支店長時代からの付き合いであり、当時から現場を大切にしてお取り組みなど、色々とお話をお伺いしてきました。今回はそんな岩永社長に改めてインタビューのお時間を頂戴し、りそな銀行のリテール金融や地域金融機関との連携についてお話をお伺いしました。



RESONA

Resona Bank

りそな銀行 代表取締役社長 岩永 省一

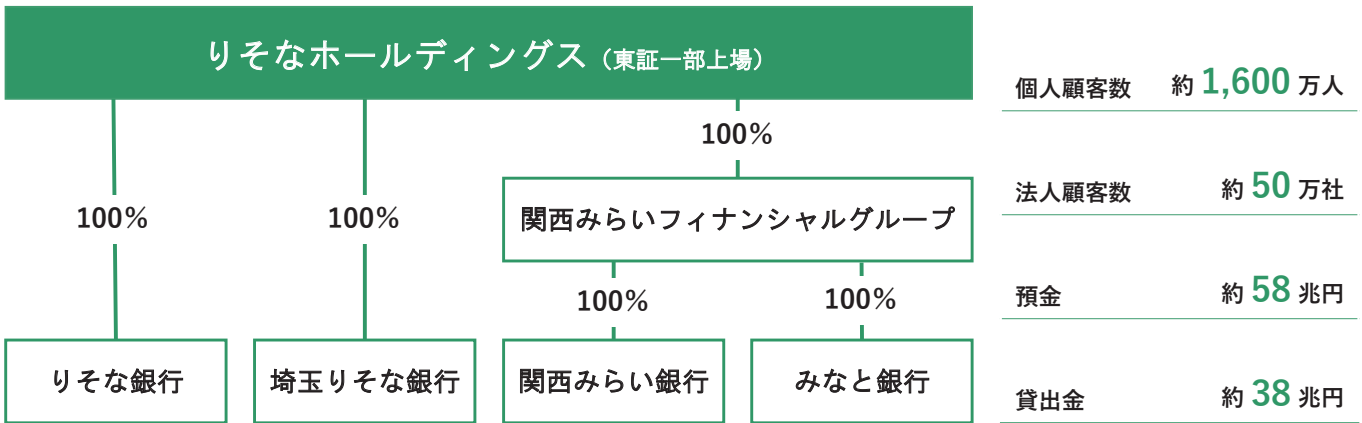
● 聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役 澁谷 耕一



岩永 省一（いわなが・しょういち）

- 1989年4月 大和銀行入行
- 2012年4月 りそな銀行東京営業第六部長兼法人ソリューション営業部企業ファイナンス室長
- 2014年4月 同虎ノ門支店長兼営業第一部長
- 2016年4月 同執行役員営業サポート統括部長
- 2017年4月 同執行役員営業サポート統括部担当兼ファシリティ管理部担当
りそなホールディングス 執行役ファシリティ管理部担当
- 2018年4月 りそな銀行 執行役員 経営管理部担当
りそなホールディングス 代表執行役グループ戦略部担当
- 2018年6月 りそなホールディングス 取締役兼代表執行役グループ戦略部担当
- 2020年4月 りそな銀行 代表取締役社長（現任）
りそなホールディングス 執行役グループ戦略部（りそな銀行経営管理）担当（現任）

◆りそなグループの体制とお客さま基盤・業容



リアルの店舗ネットワークを維持しながら、低コスト、高回転率を実現する

— りそな銀行について改めて教えてください。

りそな銀行は、地域とリテールに軸足を置き「お客さまの喜びがりそなの喜び」という基本姿勢を貫きながら、お客さまから最も支持される「リテール No.1」の銀行を目指している点が大きな特徴です。また、銀行名に「信託」という文字こそ入っていませんが、フルラインの信託機能を備えた信託銀行であり、専業信託銀行に対し、商業銀行が信託を併営している点も大きな特徴だと思います。商業銀行部分はリテールに特化しているため、リテール商業銀行がリテール信託業務を担っているという言い方が正しいかもしれません。りそなグループ全体で個人のお客さまの稼働口座が約 1,600 万口座あり、法人のお客さまは中小企業を中心に約 50 万社の取引先があります。信託銀行としても企業年金を長年、運用・管理してきた経験があり、国内で我々のような銀行は他にはないと思います。

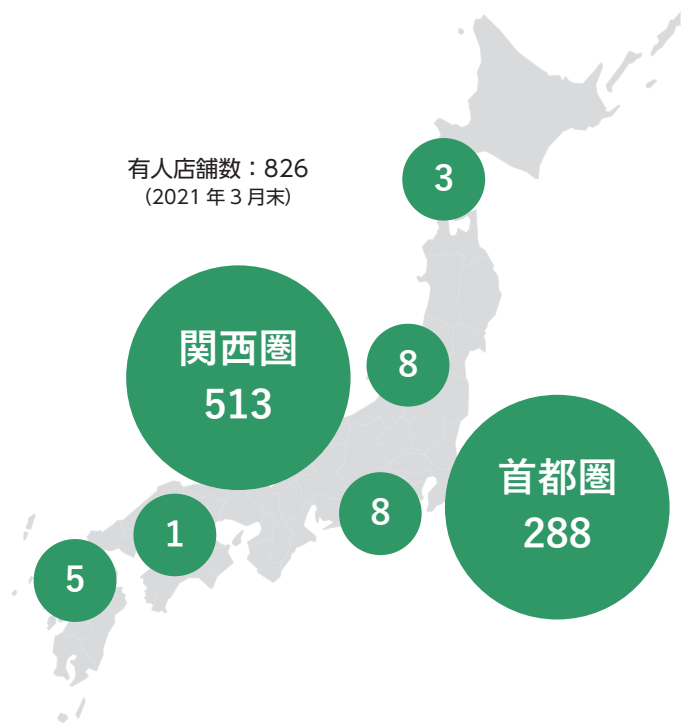
商業銀行のリテール営業はコストコントロールとの闘いであり、お客さまと接点を持つ上で低コスト、高回転率がキーワードになります。りそなショック以来、効率化を常に意識してきましたが、リアルの店舗ネットワークを維持しながら、低コストと高回転率を実現するのは簡単なことではありません。ここ数年のテクノロジーの発展により、ようやくその実現性が高まってきたと感じています。

— 銀行のコスト削減となれば、真っ先に店舗の削減が議論されますが、その選択をしなかったということですね。

リテールだからこそ店舗が必要だと考えています。我々のビジネスがリテールでなければ、店舗削減も選択肢の一つだったかもしれません。大企業や上場企業との取引だけであれば、店舗を持つ重要性はそこまで高くないかもしれ

ませんが、中堅・中小企業や個人のお客さまにとって、近くに店舗があることへの安心感や親近感、信頼感は代え難いものがあります。色々なことがデジタルで完結できる社会になりつつありますが、デジタルだけでは成立しないこともたくさんあります。例えば、スマホで 1 億円を送金することが技術的に可能であっても、多くの人はそうしません。また、遺言書をスマホで書いたり、事業承継の相談をチャット上で行うことも現実的ではありません。そこにリアル店舗の価値があると思います。ただし、店舗網をいくらでも広げれば良いわけではなく、そこには当然ジレンマがあります。テクノロジーの発展を上手に既存の業務に取り込みながら対応していくことが大切だと考えています。

◆りそなグループの有人店舗数



—確かにスマホ一つで色々なことができるような世の中になってきたと思います。りそなグループではスマホアプリを開発し、他の金融機関にも提供されていますが、金融サービスのデジタル化に向けてどのように取り組まれているのでしょうか。

スマホアプリを使えば、技術的にはほとんどのことができますと思いますが、それを使うお客さまの行動様式もあるため、アプリでも対応可能なサービスを少しずつ浸透させ、拡充していくことができればと考えています。例えば、振込などもかつては店頭でしか取扱いができませんでしたが、ATM、アプリと順を追ってできるようになったように、お客さまの行動様式に合わせた取組みが必要だと思います。インターネットやスマートフォンを通じたお客さまとの接点を拡充する「デジタルチャネル」と、店舗でお客さまと対面する「リアルチャネル」をそれぞれ強化し、「いつでも」「どこでも」お客さまに最適なソリューションをご提供していくことを我々は「オムニチャネル戦略」と言っていますが、これを現実化させていきたいと思っています。また、りそなグループ自体がプラットフォームとなり、金融機関などに我々と同じ機能、サービスを提供しています。他の金融機関が我々の機能やサービスを利用するのに「りそな」の名前を出す必要もなく、「〇〇銀行ファンドラップ」のように各銀行が自らの銀行名をつけてお客さまにサービスを提供できるようにしています。我々はプラットフォーマーとして黒衣で良く、黒衣に徹することで、他の金融機関が参加しやすくなると考えています。そして、この機能やサービスをどこまで全国に広げることができるかがポイントだと考えています。

地域金融機関の一番の使命は、その地域のお客さまに即した悩みを解決していくことではないかと考えています。ただ密着するだけではお客さまの要望に応えることはできません。金融サービスの多様化や高度化はそのために必要になりますが、それを全て自前で対応するには限界があります。場合によっては外部と連携した方が、時間を買えたり採算がとれたりすることもあると思いますので、そのときに我々を選んでもらえるよう取り組んでいます。

—岩永社長は現場での経験が長いので、現場の経験を大切にしながら、全体の高回転、効率化に繋げているように感じます。

今や預金と貸出だけで収益が上がることはありません。お客さまとの接点のなかで取引をどこまで拡大できるかだと考えています。社会的には資金余剰の状態にあり、貸出業務で収益を上げていくことは難しい時代ですが、金融サービスが全国隅々にまで行き届いているのかと考えれば、必ずしもそうではないと思います。



銀行と言えば、お金を預け、お金を借りるところというイメージが強いですが、昔は事業承継なども銀行に相談していたと思います。しかし、最近は税理士や親密のコンサルティング会社、M&A会社への相談が増えており、最も情報を掴んでいるはずの銀行にお客さまがそのような相談をしなくなっていることは、単純に銀行のサービス領域が狭くなっていると考えています。これは貸出業務だけで収益が上がっていた時間が長すぎた弊害であり、リテール金融機関として本来我々が対応すべき仕事ができなくなると反省しています。世代交代やアフターコロナを見据えると、この先大きな構造転換があると思いますが、我々はそのに対応しなければならないと考えています。

「持続可能性がないものは何か」を考えるとところから始まる

—コロナ禍での取引先支援についてお聞かせください。

「このままではいけない。何かを変えないといけない」と思っている企業経営者は非常に多いと思いますが、これまで中々変えられなかったものがコロナによって一気に動き出す可能性があります。当然、同業他社も同じであり、グローバルに新たな競争が始まり、色々な前提条件が崩れていくと思います。それを勝ち抜いていくために、投資や人材、資源など色々なものを活用していくことが求められます。その大きなテーマの一つが「サステナビリティ」であり、今後相当大きな構造改革を迫られると考えています。最近「サステナビリティ」や「企業変革」というキーワー



ドをよく耳にしますが、その意味するところは「持続可能性のないもの」を「持続可能性のあるもの」に変えることだと認識しています。

まず、「持続可能性がないものは何であるのか」がわからなければ、それを変えることはできません。「現在のガバナンスでは将来的には持たない。この生産システムだと、今使っている材料が供給停止になった場合に生産ができなくなる。このサプライチェーンだと、気候変動などで分断されたときに部品供給がされなくなる」など、サステナビリティの障害は色々なところにあります。我々はこれに気付いている企業と気付こうとしている企業を支援していきたいと考えています。大企業や上場企業の場合、投資家から強制的にモニタリングを受けていますが、中堅・中小企業や非上場企業はこれを自ら設定し、検証していかなければなりません。

今後はSDGsやESGの観点で一斉にチェックされる可能性があり、ビジネスモデルの持続可能性については真剣に向き合っていかなければなりません。地域の中小企業にとってはハードルの高いものもあるかもしれませんが、まずは気付くことが大切であり、そのためのペースメーカーの存在が必要だと考えています。我々はそのペースメーカーの役割を担うべく取り組んでいるところです。

— 持続可能なビジネスモデルについてはよく議論されますが、確かに持続可能ではないものが何であるのかを考え、取り組んでいく方がサステナビリティに近づいていく気がします。

そもそも我々自身に持続可能性があるのか、自分たちに置き換えて考え、語るができるかが重要だと考えています。例えば、自分たちが目標とする数字に対して「現在のやり方で数年先まで継続できるのだろうか」という発想を持ち、お客さまと同じ立場で考え、会話ができるかです。これは最低限の条件、意識だと思います。誰も答えを思い浮かべることができないテーマが多くなるとは思いますが、「じゃあ、どうするのか」と考えることから対話が始まり、お客さまと膝を詰めて考えることが大切だと思います。

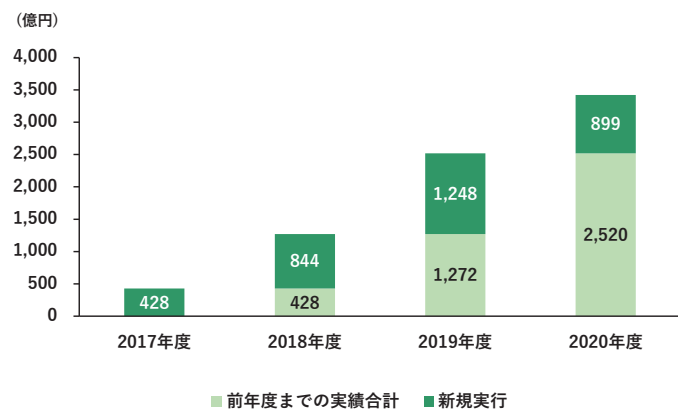
そして、このようなペースメーカーとしての取組みをパッケージ化することも考えています。単純に数字を追い求めるのではなく、その仕組みや社員教育、お客さまに提案するプロセスを考えていく必要があります。サステナビリティと聞けば、CO2や環境問題のイメージが強くなりますが、それだけではありません。まさにコロナがそうであり、コロナで人流が途絶えることを誰が想像できたでしょうか。水がなくなったらどうするのか、システムがダメになったらどうするのかなど、何かの前提がなくなったときのことを考えていかなければなりません。

— 確かに、現在は何によってビジネスの前提が崩れるかわからない世の中になってきていると思います。

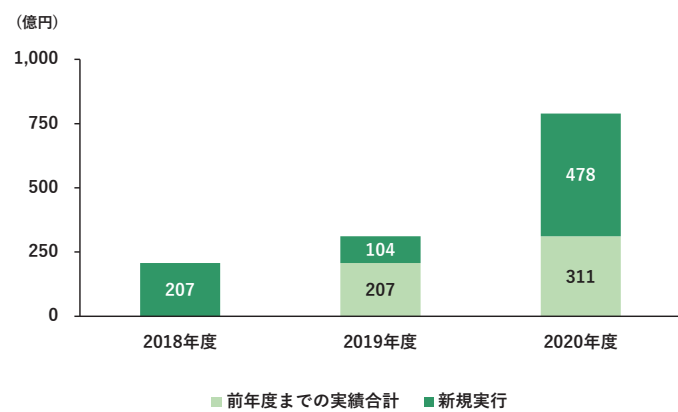
企業経営者のなかにはSDGsやESGでクローズアップされた項目の一つひとつ点検している方もいるかと思いますが、具体的に考え、行動するところまで辿り着いている方は少ないと思います。レギュレーションが変われば一気に動く可能性がありますので、完全に移行した後に気付き、「何も準備ができていない」というのは大きなリスクです。2018年には、りそな総合研究所のSDGsに関する簡易のコンサルティングサービスを受けることができる「SDGsコンサルファンド」の取扱いを開始しました。「SDGsについて知りたい」「自社のSDGsに関する取組みを検討したい」というお客さまに対して、資金調達に加えてSDGsに関するアドバイスを無料で提供しています。また、2019年には、りそなグループの各銀行で企業経営者の啓蒙や意識をテーマにした「SDGs推進私募債」の取扱いを開始し、お客さまが選択したSDGs関連団体に対して、各銀行が私募債の発行額の0.1%を寄付しています。

さらに、大阪では本業支援推進プロジェクトチームを立ち上げ、ビジネスマッチングに限らず、お客さまの本業に関して深く掘り下げ、課題解決を目指すよう活動しています。個社毎に取り組んでいますが、なかには将来アライアンスに発展する取引先も出てくるかもしれません。一社一社のヒアリングをしっかりと行い、相当深いところまで入り込んでいくことを想定しているため、いきなり多くの取引先に対して取り組むことはできませんが、成果を積み上げ

◆ SDGs 推進私募債（全国版 CSR 私募債含む）実行額



◆ SDGs コンサルファンド実行額



ながら対応できる取引先を拡充していきたいと考えています。関西は我々のマザーマーケットの一つであり、ネットワークも豊富で連携しやすいため、お客さまのビジネスに色々と貢献できると考えています。

プラットフォームを提供し、地域に金融サービスを行き届かせる

— 地域活性化、地域に対する取組みのこだわりについてお聞かせください。

我々も「地域金融機関」であり、地域の発展がなければ衰退していきますので、これからも地域活性化には積極的に関与していきたいと考えています。マザーマーケットの一つである関西は幸いにも万博や IR プロジェクトなど、近年大きなプロジェクトが目白押しです。関西みらい銀行やみなと銀行を含め、りそなグループとして地域活性化に貢献していきたいと考えています。

また、2021年4月に関西戦略室という部署を設置し、我々が関西の色々なプロジェクトに絡み、企業を巻き込むことによってお客さまの利益に貢献し、地域を盛り上げ、雇用を創出するというサイクルを作り出すことに役立てる取組みを始めています。地域には銀行がお金を貸すだけでは解決できない問題も数多くあり、我々がコーディネー

ターの役割を担い、そこに本業支援チームも絡ませ、プロジェクトに波及効果を生み出すことで更なる発展に貢献したいと考えています。

— りそなグループ以外の地方銀行との連携はどうでしょうか。

銀行同士の連携という話になると資本関係の話になりがちですが、そうなる時間がかかります。また、統合には相当な労力がかかりますし、互いの経営者の考え方も異なる部分があるため、統合後もそう簡単に話は進みません。地域金融機関の使命は地域に貢献する、金融サービスを行き届かせることですので、資本関係がなくてもお客さまのために多様なサービスを提供する連携があっても良いと思います。

地元の金融機関に対する安心感には絶対的なものがありますので、我々の果たすべき役割は黒衣だと認識しています。我々と連携することは何もりそなグループに入るわけではなく、我々が提供するサービスを地域金融機関の方々にも使っていただきたいと考えているだけです。

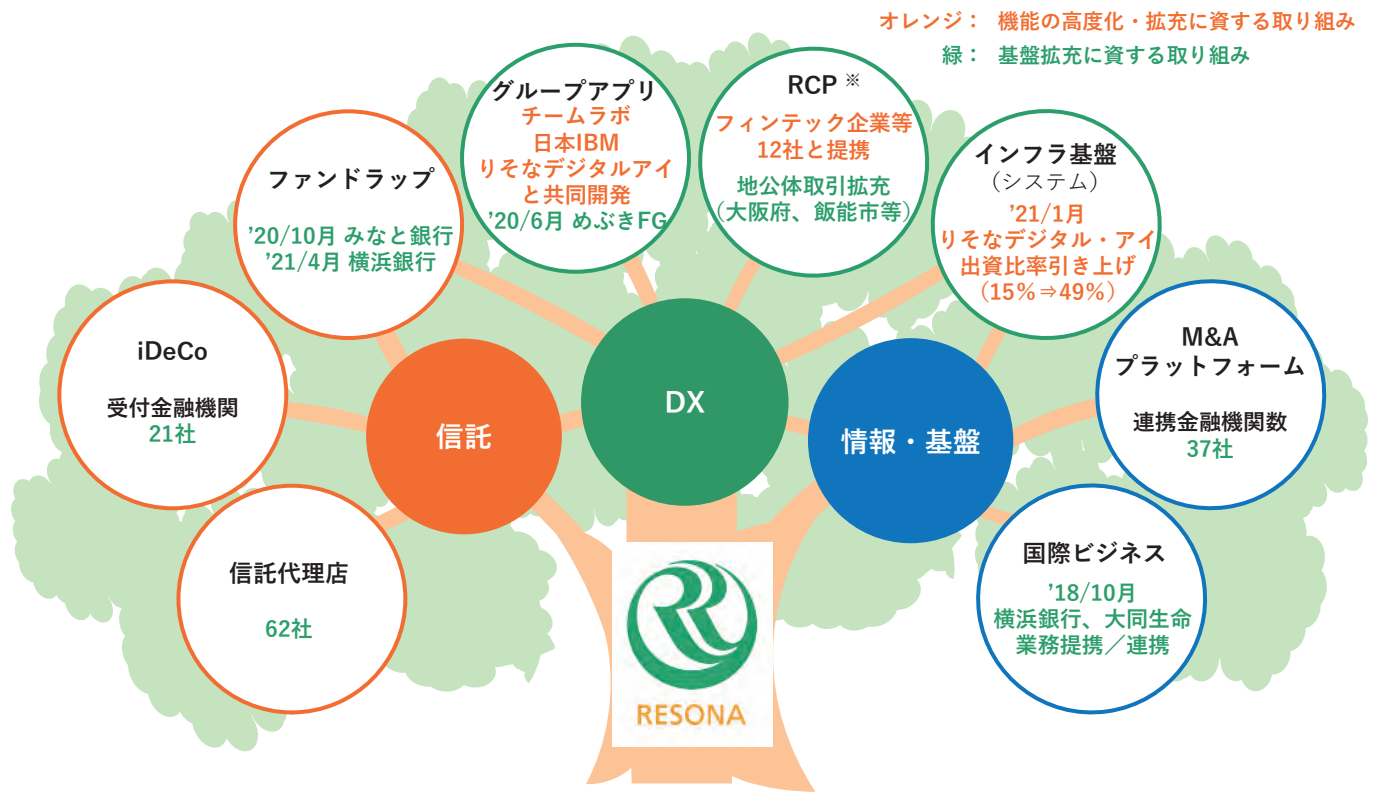
お客さま起点に立った業績評価の見直し

— 営業店の業績評価制度に関して見直しを行ったとお伺いしましたが、どのような見直しをされたのでしょうか。

大都市圏を中心に実施している制度ですが、例えば大手企業を退職して地元に戻った個人のお客さまなどは、口座の取引店が現在の居住地とは異なるケースがあります。このようなお客さまに対してある商品が成約になれば、これまでは接客対応した支店ではなく、口座のある支店の実績になっていましたが、これを無くしました。口座のある遠方の支店の営業担当が実績のために時間をかけて訪問することは非効率ですし、お客さまが最寄りの支店に来店しても、そこで接客する社員が「このお客さまは自店の実績にはならないので、色々と提案する必要はない」と考えてしまうのはお客さま起点の考えではないからです。お客さまにとって最寄りの支店でサービスを受ける方が良いので、このようなお客さまの実績が上がった場合には、口座のある支店、接客対応をした支店の双方を評価する仕組みにしました。銀行界では珍しい取組みではないかと感じています。

りそなショック以降、社内では「我々は何のために残ったのか」と話す習慣がついており、お客さま起点という考え方は他の金融機関に負けていないと思います。フィデューシャリーデューティという言葉がありますが、我々は自然発生的に「お客さまがどうしたいのか」を考え、行動してきました。「迷ったらお客さま起点」と考えれば、行動はぶれないと考えています。

◆りそなグループのオープンプラットフォーム



※りそなキャッシュレス・プラットフォーム

(2021年5月現在)

銀行は捨てたものじゃない

— 地方銀行の経営層の方々と話していると、昔は地域の若者にとって地方銀行に入るか、県庁に入るかの2択だったが、最近は地方銀行を目指そうとする若者が減ってきているとお聞きします。銀行はやりがいのある仕事だと思いますが、銀行で働く若手社員に向けてメッセージをお願いします。

銀行にはやるべきことがたくさんあり、捨てたものじゃないと思います。世間でもよく金融の将来について言及されますが、地域に対して金融サービスは十分に行き届いていません。資金収益は構造的な限界があると思いますが、我々がやるべきことはお金を貸すことではありませんので、ここがわかれば、意欲がわいてくると思います。

地域のお客さまが銀行以外に相談して成り立つビジネスはたくさんあり、銀行にもサービスの余地が多く残されていると思います。まずはそこに入っていくことを考え、長年築いてきた銀行という組織が信頼されている間に、しっかりとお客さまと向き合っていくことが大切だと考えています。

— 銀行の仕事は面白い職種だと思います。

私も楽しい仕事だと思います。自分で経験しているから

こそ言えますが、何年か経った後にお客さまから「あのときは対応してくれて、ありがとう」という御礼を言われるケースも結構あります。これは銀行員としてお客さまに真剣に向き合ってきた人であれば、多くの方が経験していると思いますが、このようなところに銀行で働く魅力があると思います。



地域金融機関のDX化がもたらすものとは

国内の地域経済は様々な課題に直面していますが、地域にはイノベーションによる成長のポテンシャルが多く残されています。その実現には、金融機関にてデジタルトランスフォーメーション（DX）を実践していくことが不可欠です。国内事業における協業パートナーであり、国内外の金融機関のDX成功事例について知見が豊富な2社のリーダーに、金融機関のDX化の進め方、その方向性についてお話を伺いました。



nCino 株式会社 代表取締役社長 **野村 逸紀**
(写真：左)

日本アイ・ビー・エム株式会社

執行役員 グローバル・ビジネス・サービス事業本部 金融サービス事業部担当 **孫工 裕史**
(写真：右)

● 聞き手：ジャパン・クラウド・コンピューティング株式会社 パートナー
ジャパン・クラウド・コンサルティング株式会社 代表取締役社長 福田康隆

— 先ず、お二人の自己紹介をお願いします。

野村：nCino（エヌシーノ）は2011年末に米ノースカロライナ州ウィルミントンで創業した会社で、そのルーツはLiveOak銀行にあります。元々は自行の融資業務の効率化のために開発したアプリケーションでしたが、他の金融機関にとっても収益向上に貢献できるとわかり、スピノフして今に至ります。グローバルでは低金利政策やデジタルネイティブな新興企業との競争に勝ち抜くことが急務ですが、日本は少子高齢化や地域創生という特有の課題も抱えています。これらの解決をサポートするため、2019年末に日本拠点を立ち上げました。

孫工：私はIBMにおいて戦略コンサルティングから業務ITコンサルティング、システム開発までオールインワンで金融のお客さまを支援するチームをリードしています。1960年代から日本の金融サービスのインフラを支えてきた歴史を持つIBMですが、よりお客さまの経営に資するシステムをスピーディに提供するべく、私たち自身も変革を続けています。2020年6月には、金融機関がシステムに関してフラストレーションを感じることなく、DX加速化を実現できる新たなアーキテクチャー「オープン・ソーシング戦略フレームワーク」を発表しました。

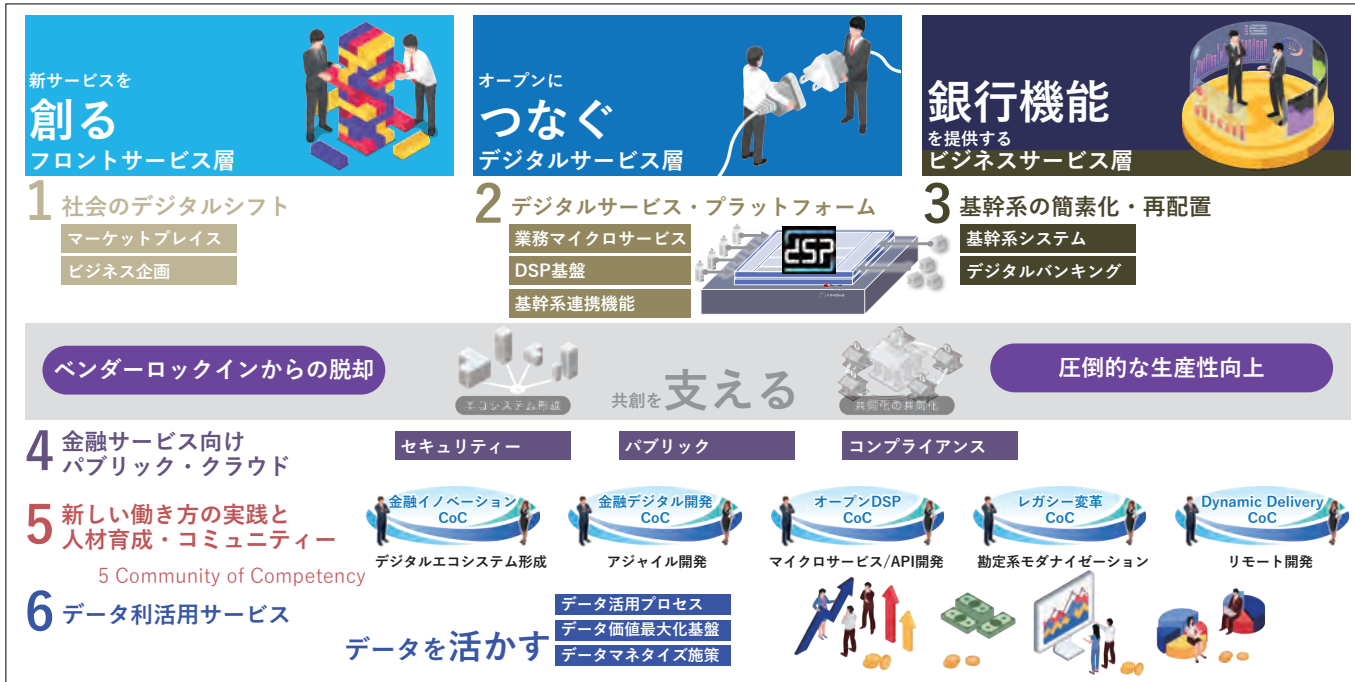
X(変革)にはトップの積極的関与が必要

— 国内の地域金融機関を取り巻く経営環境をどのように見えていますか。

孫工：地域の経済状況は楽観を許すものではありません。多くの地域金融機関の経営者が難しい舵取りを求められるなか、収益向上に役立つ材料を常に探しています。最近ではコロナ禍における地域の新たな金融ニーズへの対応も課題であり、これまで以上にスピード感が重要になっていると思います。

野村：商談で接する金融機関の方々は、皆が危機感をお持ちです。地域金融機関には地域のお客さまと行員の両方から選ばれる存在になってほしいと思いますが、そのためには快適な体験を双方に提供する「銀行体験の最適化」が求められていると思います。これは簡単なことではなく、成功にはマインドセットの切り替えが不可欠です。すでに海外の事例には、成果を出した人材が別の組織に移り、その成功の触媒になる例が見られますが、日本の金融機関にとっては人材がDXのチャレンジになると考えています。

— 確かに人材はこれからのDXの成否を握る鍵になりそうですね。



デジタル変革に向けた経営レベルの課題解決を金融業界のお客さまと共に推進するための包括的なシステム・アーキテクチャー（「データ活用サービス」は2021年4月に追加）。

オープン・ソーシング戦略フレームワークの詳細 →



孫工：オープン・ソーシング戦略フレームワークを発表したとき、「フロント・サービス」「デジタル・サービス」「ビジネス・サービス」「金融サービス向けパブリッククラウド」「新しい働き方の実践と人材育成・コミュニティ」という5つの重点領域を定義しました。それぞれの領域で金融機関を支援していますが、最も高い関心を集めているのが人材育成に関する支援です。デザイン思考やプロトタイプ開発のワークショップを提供していますが、お客さまは最終的には行内の人材だけでDXを達成できる「内製化」をゴールと見据えています。我々もそれが正しいと考えており、そのゴールに向けた支援を実施しています。

— 中長期的な人材育成への関心が高いことはわかりましたが、DX化が進む金融機関とそうではない金融機関の違いはどこにあるのでしょうか。

孫工：ボトムアップではなく、トップダウンで取り組まれている金融機関は進んでいる印象を受けます。仮にDX推進室を立ち上げて、現場に丸投げでは機能しません。現場だけでもDXのD（デジタル化）はできますが、X（変革）はトップのリーダーシップなしでは難しいと思います。何よりDXには、トップのビジョンを実現するための手段という側面もあります。例えば、新たなビジネス機会創出を目的とした法人顧客同士のマッチング環境の整備など、これまで営業個人の工夫だけで対応してきた業務をデジタルで実践されている銀行も出てきています。

融資の審査時間を短縮し、顧客との対話時間を増やす

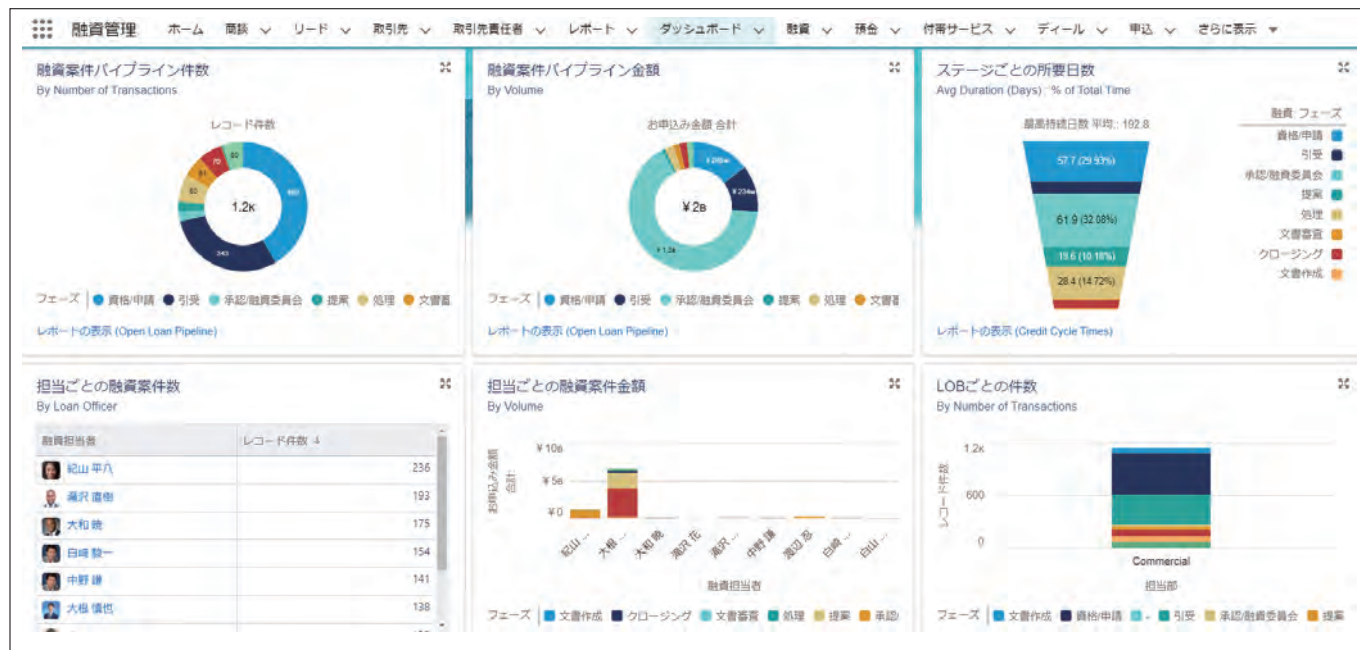
— IBMとnCinoは国内金融機関のDXを促すためにパートナーシップを締結しました。金融機関のDXと言えば、海外が先行している印象がありますが、実際はどうでしょうか。

野村：nCinoの導入は米国と欧州で先行していますが、私が印象的に感じたのは米・東海岸を中心にビジネスを展開しているTD Bankの事例です。同行はnCinoの導入をトップダウンで進め、部門間連携を強化した結果、融資の審査時間短縮に成功しています。融資をスピーディにできれば、営業は顧客との対話により多くの時間を使えるようになり、結果的に金融機関の収益向上に繋がります。

さらに、変革の過程ではパートナーも重要な役割を果たしました。DXで成功するには良いソリューションの選択もさることながら、実力のある導入パートナーの力も大きいと思います。今回のIBMとのパートナーシップの締結により、日本でも成功に必要な環境が整ってきたと感じています。

孫工：融資は銀行業にとって「1丁目1番地」の業務です。これまで日本の金融機関は自身の業務に合わせてシステムを開発するというのが主流で、どんなに良いソリューションでもカスタマイズなく採用することはありませんでした。ところが、nCinoは海外の金融機関では採用が相次いでいます。早晩、日本の金融機関の中にも融資業務であってもベストプラクティスを尊重するところが出てくるでしょう。nCinoとのパートナーシップ締結は、日本の金

銀行全体の融資状況が把握できる nCino のダッシュボード画面



融資に関する各種業務・データを統合することで、様々な指標をリアルタイムに把握、意思決定スピードを迅速化できる。

法人融資業務の複数システムをクラウドに統合し、変革を実現したTDバンクの事例 (資料 DL) →



融機関における真の変革期を見据えた判断でした。nCinoのようなクラウドアプリケーションベンダーには、ベストプラクティスを提供しつつ、人に寄り添い、その価値を発揮できるのかが問われていると思います。

—DX化を進めるにあたって、地域金融機関はどのような順番で取り組むと良いのでしょうか。

孫工：IBMとしては、デジタルサービス・プラットフォーム(DSP)を活用することをお勧めしています。DSPはオープン・ソーシング戦略フレームワークの5つの重点領域のうち、2つ目のデジタルサービスの中核ソリューションです。すでに多くのお客さまにご利用いただいています。例えば、百十四銀行ではDSPを利用してスマートフォン向け「デジタル手続アプリ」をリリースしました。なお、DSPはIBMの勘定系ユーザーに特化したソリューションではありません。

野村：nCinoがサポートする融資業務は金融機関にとっては中核的業務です。属人性が高い特定の商品のプロセスに着目するスモールスタートを試行することも、拡張性に優れたクラウドの特性上お勧めです。成果が出てくれば、他の商品ラインにもスケールすることができ、結果的に行内プロセスの改革が広がっていきます。

金融機関のDX化が地域活性化を促進する

—最後に、地域金融機関のDX化と地域経済の活性化についてお聞かせください。

野村：地域活性化の分野では、創業しやすい環境の整備が

求められていると思います。経営者が不安に感じるのは、融資の申込みをしてから、審査状況がどのように進んでいて、いつ審査結果が出るのかわからないことです。資金が必要なタイミングを的確につかみ、そのニーズに合致した金融サービスを迅速に提供するためにも、これまで以上に徹底した業務効率化とデータ活用が重要になると思います。

孫工：確かに地域金融機関は地域のお客さまに関するデータ資産を豊富に持っており、この強みはとても大きいと思います。フロントサービスでnCinoのようなクラウドアプリケーションを使うことは、データ資産の蓄積にも繋がります。これからはAIのような最新テクノロジーを使う機会も増えるでしょう。地域密着型の営業で稼いだ情報も活用できます。私たちがそんな環境整備をサポートしていきたいと思っています。

野村 逸紀 (のむら・いつき)

慶應義塾大学卒業、富士通株式会社を経てEMCジャパン株式会社に入社、流通サービス営業部長として大手顧客向けマーケットを牽引。2017年のDellとの統合後は事業領域全体における同マーケットの責任者としてカルチャー融合やチーム拡大に大きく貢献した。2020年11月より現職。

孫工 裕史 (そんく・ゆうじ)

1998年日本IBM入社以来、金融機関担当の営業、営業部長としてお客様の経営課題解決を支援。2018年よりグローバル・ビジネス・サービス事業本部にてコンサルティング、システム構築、システム保守などのサービスビジネスをリード、金融業界において多数の先進事例を推進。2020年4月より同事業本部金融サービス事業部を統括。

nCino 株式会社



住所 東京都港区赤坂 9-7-1 ミッドタウンタワー 18 階
 電話 03-6625-5122 (土日祝日を除く 10 時~ 17 時)
 会社 HP <https://www.ncino.co.jp>
 お問い合わせ info@ncino.co.jp

福井銀行の取引先支援

コロナ禍前にリアル形式で開催していた「食の魅力」発見商談会や地方銀行フードセレクションでは、地方銀行の方々に会場内で事業者のサポートをしていただいていたが、データベース商談(オンライン商談)でも、商談に同席するなど、事業者のサポートをしていただくようお願いしています。今回、福井銀行の取組みについて紹介します。



リックイビジネスソリューション株式会社 代表取締役 澁谷 耕一

● 出展社に寄り添い、商談をサポート

福井銀行 コンサルティンググループ コンサルティングチーム 林 美穂さん

林さんは、コロナ禍でもきめ細かなサポートを徹底します。訪問先から「どのような商品がバイヤーに求められているのか」を弊社コーディネーターに問い合わせ、事業者の商品がバイヤーのニーズに合致しているかなどを確認し、事業者の商談が上手くいくようサポートしています。また、出展社とバイヤーとのオンライン商談に参加する際は、出展社のもとに出向き、一緒に参加します。



さらに、林さんは「首都圏だけではなく、関西に販路を開拓したい事業者も多くいる。DB商談会では販路開拓のチャンスが全国にあることを事業者に提案していきたい」と意気込み、東京支店と連携し、同行が保有するバイヤーネットワークの紹介にも積極的に取り組んでいただいています。

● お客さまのために自らができること

福井銀行 花月支店 畑 一毅さん

畑さんは自身の担当先である有限会社えがわと菓子専門商社とのDB商談会に参加し、自らが作成のアドバイスをしたプレゼン資料を使って事業者の商談をサポートしていました。えがわの江川取締役とバイヤーが15分ほど話したところで、畑さんがパワーポイントの資料を使い、改めて事業者の会社概要と商品について紹介しました。同社の沿革をはじめ、「昭和52年の全国菓子大博覧会では内閣総理大臣賞を受賞した」といったアピールポイントや商品の取扱店舗、メディアでの採り上げ実績など、10ページ程度のスライドを展開しながら一つひとつ丁寧に説明していました。

続けて、畑さんが同社の定番商品や最近開発した新商品(水かんとん)を紹介すると、バイヤーから「新商品の存在は知らなかった。初めて聞きました」との反応がありました。商談では既存商品(水ようかん)の話題が中心となり、新商品の話題は出ないまま終わっていましたが、畑さんがそこを上手にカバーしたと思います。

後日、今回の取組みについてお話をお伺いしたところ、畑さんは「商談会に同席するなかで、度々プレゼン資料があった方が良く感じ、(入行2年目で)営業経験の少ない自分がお客さまのためにできることをした」とお話されていました。今回の畑さんの取組みは出展社からも大変感謝されたそうです。今後、このような取組みが増えることを期待しています。



畑さんがパワーポイントの資料を使い、有限会社えがわの新商品「水かんとん」を説明する様子。有限会社えがわの江川取締役(人物上)の隣に畑さんが座っており、商品をバイヤー(人物下)に説明している。



後日オンラインで今回の取組みについてお話をお伺いする様子。左から福井銀行の畑さん、弊社スタッフの伊東、私。

コロナ禍で盛況！データベース商談会

リックイービジネスソリューション株式会社 取締役 宮下 祐輔

新型コロナの感染拡大に伴い、2020年度は「食の魅力」発見商談会、地方銀行フードセレクションの通常開催ができず、食品データベースを活用したオンライン形式の商談会（データベース商談会）を開催しました。

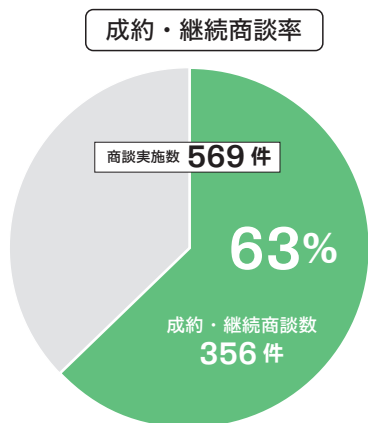
「食の魅力」発見商談会では、第二地方銀行31行が参加し、出展社数187社のうち、高知銀行から28社、愛媛銀行から16社と四国からの出展が目立ちました。また、地方銀行フードセレクションでは、地方銀行55行が参加し、出展社数は856社となり、京都府や商工会連合会から多くの事業者が参加した京都銀行の出展社数が最多の55社になりました。次いで、佐賀銀行54社、宮崎銀行46社と九州からの出展が多くなっています。四国や九州など、東京との距離的ハンデキャップを負う地域ほど、オンライン商談に積極的だったことがわかります。

データベース商談会の開催実績 (2021年7月24日時点)

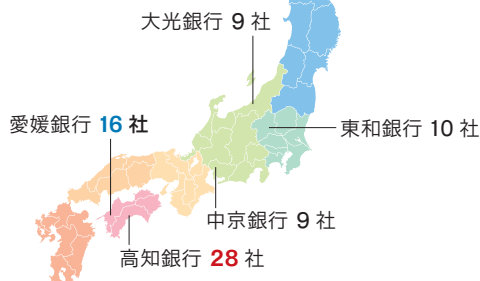
「食の魅力」発見商談会 2020

開催期間：2020年8月1日～2021年7月末日

出展社数 **187社** 参加銀行数 **31行**



出展社数 上位5行

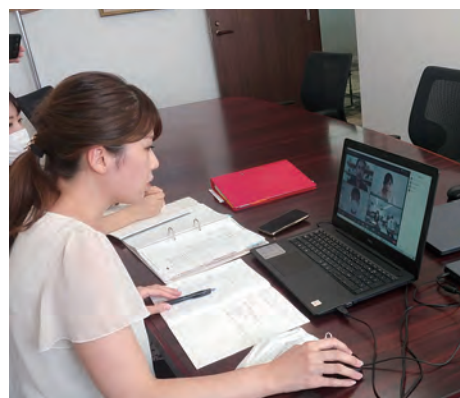


合同会社まくら工房（大光銀行）の「笹ちまき」。今回の商談会で、通販や生協、上質スーパーなど、数多くの成約を獲得。

地方銀行フードセレクション 2020

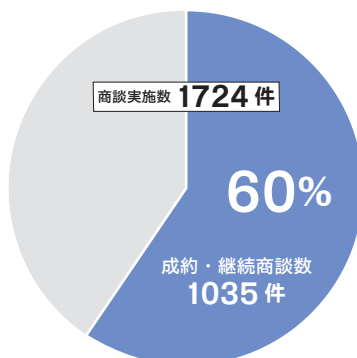
開催期間：2020年10月1日～2021年9月末日

出展社数 **856社** 参加銀行数 **55行**

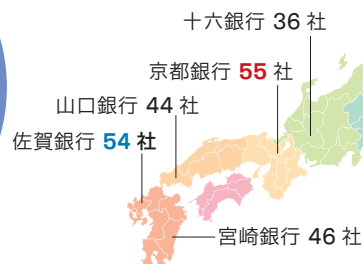


オンライン商談で出展社、バイヤーのサポートをする弊社スタッフ（コーディネーター）

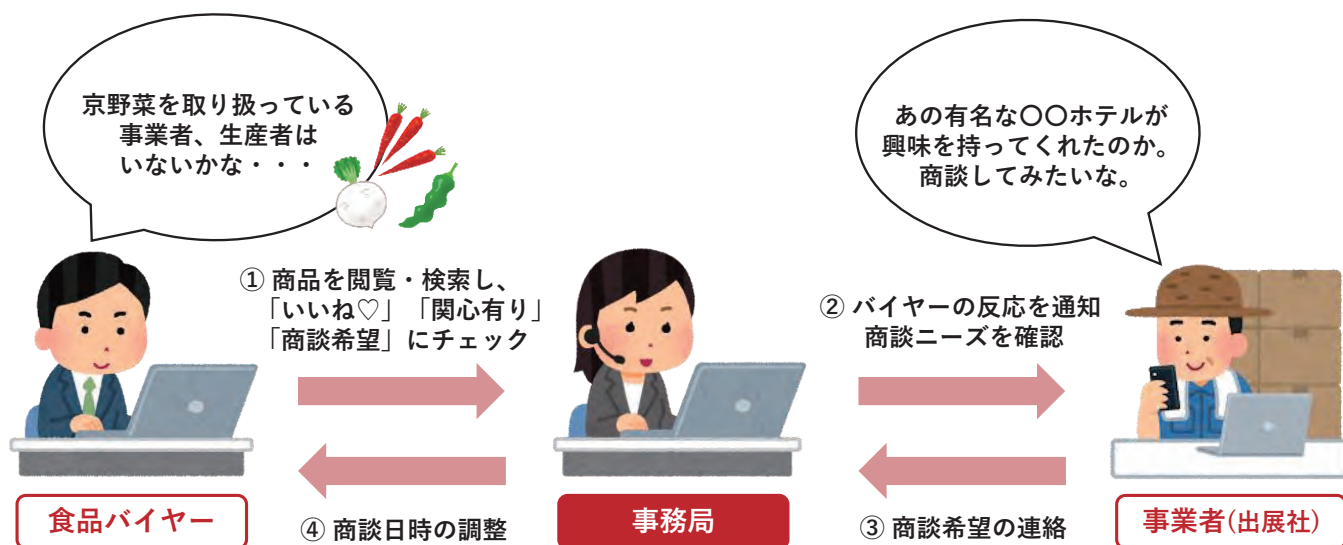
成約・継続商談率



出展社数 上位5行



そもそも DB 商談会とは



◆ いつでもどこでも参加できる

地域の食品事業者の商品情報をデータベース化し、その食品データベースをもとにオンライン形式で開催する商談会を「データベース商談会」（以降、DB 商談会）と呼んでいます。商談会に参加する食品事業者は、これまでの「食の魅力」発見商談会や地方銀行フードセレクションと同様、全国の地方銀行の取引先です。また、商談会に参加できるバイヤーは地域の食品に関心のある（前向きに取引を検討していただける）バイヤーとして認定制（認定バイヤー）にすることで、事業者に安心して商談会に参加いただく（取込詐欺防止）とともに、成約率の高い商談を実現させています。

DB 商談会の最大の魅力はパソコンやスマホがあれば、「いつでも」「どこでも」自由に参加できることです。弊社が認定した食品バイヤーに対して、全国 1,000 社以上（商品数 4,000 品目以上）が登録する食品データベースを解放し、バイヤーはパソコンやスマホを使って商品を検索したり、興味を持った商品に 3つのアクション（いいね、関心有り、商談希望）を起こすことができます。

次に、同商談会のコーディネーターとなる事務局スタッフがそれらのアクションを確認し、食品事業者の意向をヒアリングしながら商談可否を確認します。ここで事業者、バイヤー双方が「商談したい」と相思相愛の状態となれば、事務局がオンライン形式の商談をセッティングします。最近では、食品バイヤーから「このようなものを探している。お薦めの事業者をリストアップしてほしい」という依頼を受け、コーディネーターがバイヤーに対して事業者を推薦するケースも増えています。

◆ バイヤーもコロナ禍で困っている

日頃から新たな商品を探している食品バイヤーもコロナ禍で多くの商談会が開催中止となり、困っています。コロナ禍で出張が禁止になっている会社も少なくありません。とある大手百貨店のバイヤーは「商談会がなく、出張もできないため、社員の多くが本社でデスクワークをしていた。すると上司から君たちの仕事は全国の商品を探してくることだと言われたが、どうして良いかわからなかった。本社にしながらオンラインで商品を検索し、商談までできるのはとても有難い」と話していました。このように新たな取引先や商品の発掘、商談機会を失っている食品バイヤーはかなり多く存在します。

DB 商談会に参加したバイヤーの声 （抜粋）

- コロナ禍でなかなか展示会等に参加できず、また対面商談も思うようにできないなか、全国のメーカーと希望に沿ってアテンドしていただける点に満足しております。
- コロナの影響で開拓の場が減少しており、開拓の機会としてとても有意義であった。
- WEB 上で希望商品の絞り込みを行うことで、効率良く商品を見ることができました。商談希望メーカーとの調整も間に入っていただけだったので非常に助かりました。

DB(オンライン)商談を始めるにあたって

◆ オンライン商談未経験でも大丈夫

コロナ禍が続く今となつては、オンライン商談もだいぶ浸透してきましたが、弊社がDB商談会を開始した当初はオンラインでの面談自体が初めてという事業者がほとんどでした。なかにはパソコンやスマホの操作に慣れていない事業者も少なくありません。そこで、弊社の商談会ではバイヤーとのオンライン商談の前に、インターネットの接続環境の確認をはじめ、オンライン商談の事前練習(模擬商談)などを実施しています。

さらに、実際の商談にはコーディネーターとなる事務局スタッフが参加し、商談の進行をはじめ、商品紹介資料の共有など、必要に応じて事業者の商談をサポートします。そのため、オンライン商談をしたことがない事業者であっても、安心してご利用いただけます。

◆ オンラインはプレゼン能力が問われる?

一般的にオンラインになると、「簡潔に説明しなければならない」「プレゼン能力が問われる」と思われがちですが、これはオンラインに限った話ではありません。むしろオンラインよりもリアル(対面型)の方がプレゼン能力が問われると思います。オンライン商談ではバイヤーがすでに話を聞く状態で参加していますが、リアルではバイヤーの足を止めるところからスタートします。リアルの場合、簡潔にPRができなければ、バイヤーは事業者の話をしただけ聞いて、そのまま過ぎ去ってしまいます。リアルの商談会で多くの成約を獲得する事業者は、ほぼ間違いなく簡潔にPRできる能力を身につけています。

つまり、オンラインで簡潔にPRができない事業者は、リアルの商談会に出展しても苦戦する可能性が高いと考えます。プレゼン能力がいまひとつでも事業者の熱意で成約に至るケースはあると思いますが、熱意だけで多くの成約を獲得し、高い成約率を維持するのは困難です。リアルで多くの成約を獲得する事業者は、仮に商談方法がオンラインになったとしても、リアルのとく同様に多くの成約を獲得するでしょう。裏を返せば、オンラインで効果的なプレゼンができるようになれば、リアルの商談会でも成約率が格段にアップすると考えます。よって、オンラインかリアルであるかを問わず、商談前に模擬演習しておくことが重要です。

リアルの場合、30秒を一つの目安に商品説明ができるように練習すると良いですが、オンラインでも同じが良いと思います。さらに、バイヤーからの想定質問事項とその回答を用意しておくのもポイントであり、そうすることで商談はかなりスムーズに進められるでしょう。

◆ オンラインこそ動画が効果的

自社や商品について簡潔にPRするために、1分間のPR動画を製作するのも選択肢の一つです。「1分間だと短すぎるのでは?」と思うかもしれませんが、実際に製作してみると、1分間でも十分な情報量を伝えることができます。逆に1分間でまとめることができなければ、説明が長いと考えても良いかもしれません。リアルの場合、30秒を一つの目安にPRすることを考えれば、単純に考えて1分間はその2倍です。

また、動画でのPRはリアルよりオンラインの方が活かせると考えます。リアルの商談会でも動画は有効なPR方法の一つですが、会場内を歩いているバイヤーに対して、動画を最初から最後まで見せるのは至難の業です。一方、オンラインであれば、バイヤーに対して確実に最初から最後まで動画を見せることが可能です。ただし、動画が長くなると、バイヤーにストレスを与え、集中力も途切れてしまうため、1分程度がちょうど良いと考えています。

◆ ストーリーが最大のPRポイント

次に1分間の動画で何をPRするかですが、せっかく動画を製作するのであれば、企業や商品のストーリーがしっかりと伝わる内容にすべきです。商品の味はもちろん重要ですが、本当に重要なのは企業や商品のストーリー(または商品に対するこだわり)です。地域の事業者にとって魅力(武器)となる大手メーカーとの違いはここにあります。

以前、テレビ番組で高級スーパーのバイヤーが地域のお勧め食品を紹介していました。そこで、バイヤーが企業や商品に込められたストーリーを話すと、出演者の方が「結局、我々はこのストーリーを買っている」と発言し、他の共演者も納得していました。何気ない出演者の一言でしたが、これこそが地域の食品が持つ最大の魅力だと思います。

事業者からバイヤーへ語られたストーリーは、その後バイヤーから消費者へと伝えられます。そして、そのストーリーに共感した消費者が商品を購入し、その企業や商品のファンとなり、拡散していきます。味の説明はもちろんですが、ストーリーから食べてみたい、買いたいと思わせるのがポイントです。ちなみに、1分間の動画を製作した場合、商談の最初に流すと良いでしょう。そうすることで、その動画を見て感じたことをバイヤーが色々質問してくれると思いますので、オンラインで会話につまずくということも少なくなると思います。

DB(オンライン)とリアルの違い

	データベース(オンライン)商談会	リアル(対面型)商談会
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ● いつでも、どこでも参加できる パソコン・スマホさえあれば、いつでもどこでも商談ができる。人混りの観点から商談会に参加できない事業者には最適。 ● 商談成約率が高い 自社商品に関心のあるバイヤーとの商談を設定するため、成約率が高くなる。 ● その時々でベストの商品を提案できる 新商品や季節商品が出れば、そのタイミングで商品を登録し、商談チャンスをつかむことができる。 ● プレゼン資料、動画などを確実に見てもらえる リアルでも動画を見せることは可能だが、立ち止まって最後まで見せるのは至難の業。 ● 旅費交通費、会場での設営経費がかからない 遠方の事業者ほどメリットが大きい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業者の熱意、想いが伝わりやすい 会場内で一生懸命呼び込みをする姿や商品PRに対する創意工夫など。 ● 一日で多くの商談をこなせる(短期集中型) 商談経験の浅い事業者にとっては数をこなすことが良い経験になる。 ● 会場内で色々な人に話しかけ、試食を提供することができる 新商品に関するヒアリングなどのアンケート調査に最適。 ● 当日思わぬ出会いがある 自社に関心のなかったバイヤーが商品を目の当たりにして関心を抱いたことで、想定していなかった成約が実現する。 ● 一度により多くの情報を得ることができる 商談会は単に商談をこなすだけではなく、他社の取組事例、バイヤーからのトレンド情報など、情報収集の場でもある。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業者、商品の登録情報次第で商談件数が左右される リアルのように会場内での呼び込み行為ができないため、バイヤーの関心を惹く情報を登録することが肝になる。 ● 偶然の出会いがない 自社商品に関心のないバイヤーとは原則繋がらないため、想定外の成約が発生しづらい。 ● その場で試食・サンプルを提供できない ただし、事前に郵送し、提供することは可能。 ● リアルに比べて情報収集の機会が少ない リアルのように会場内を周遊し、他社情報を収集したり、新商品に対する反応や意見などを収集することが難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 商談会当日の人混り対策が必要になる 地域の中小事業者(従業員数が少ない事業者)には負担が大きい。 ● 旅費交通費、会場での設営経費など出展料以外の経費がかかる 遠方の事業者ほど負担が大きい。 ● 成約に繋がる商談の見極めが必要になる 商談会で数多くのバイヤーと出会い、話をするため、成約見込の低い商談も比較的多くなる。 ● 事後管理、アフターフォローが大変になる 一日に多くのバイヤーと名刺交換を行い、商談をこなすため、商談会後の事後管理が大変になる。

◆ 時間と場所の制約がない

リアル(対面型)の商談会は開催日時(一般的に1~3日間程度)と開催場所が決まっているため、商談会当日に都合の良い事業者しか参加できません。地域でも従業員数が多く、複数の営業担当を抱える事業者などは、商談会に派遣する人材に困ることはありませんが、地域には全従業員で10人程度、営業は社長一人といった事業者も少なくありません。これらの事業者は商談会に参加したくても、従業員数の都合から中々参加できないケースも多々あります。また、商談会の開催場所が遠隔地の場合、会場までの旅費交通費の負担も大きく、出展に二の足を踏むケースもあります。

DB商談会は事業規模(人員の数)や距離的ハンデキャップを負う地域の事業者にとって、そのハンデキャップを埋めることができる商談会です。事業者はバイヤーとの都合さえ合えば、従来のように出張することなく、自社でパソコンやスマホ使って商談ができるため、**日常の限られた時間と人員で対応ができるのが大きな利点**と言えます。

例年リアルで開催していた弊社商談会もDB商談会で代替開催したことにより、離島で活動する事業者など、これまでリアルの商談会には参加していなかった事業者の参加も多く見られました。

また、いつでもどこでも参加できるメリットを享受できるのは、食品事業者に限った話ではなく、バイヤーも同じです。弊社主催の商談会もこれまで都内で開催してきたため、商談会に参加するバイヤーは首都圏が中心でしたが、DB商談会では参加バイヤーのエリアが全国に広がります。

◆ 商談成約率が高くなる理由

DB商談会では一般的な(リアル形式の)商談会に比べ、バイヤーとの接触機会は少なくなりますが、商談成約率が高くなります。その要因は、**事務局のスタッフ(コーディネーター)が商談を実施する前に事業者、バイヤー双方のニーズを汲み取り、相思相愛の状態**で商談をスタートさせるためです。

リアルの商談会で数多くのバイヤーと名刺交換を行い、一日中商談を実施したが、成約に繋がる有効的な商談は数えるほどしかなかったという事業者も多いと思います。商談件数をこなすことは、商談会経験の浅い事業者にとっては場数を踏んで経験を積むという観点から、決して悪いことではありません。しかし、事業を営んでいる以上、商談会では成約を獲得してこそその世界ですので、DB商談会では成約率を意識して取り組んでいます。

地域金融の現状と今後の課題



金融庁 監督局 銀行第二課長 **新発田 龍史**

● 聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役 澁谷 耕一

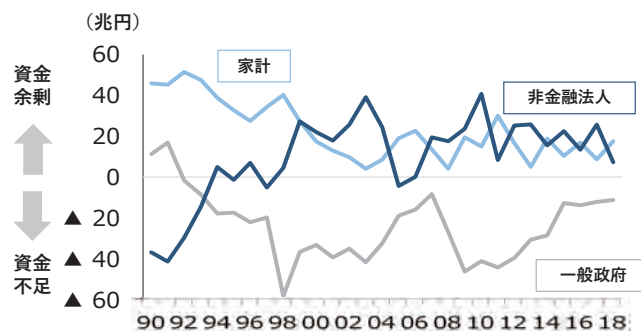
● 地域金融を取り巻く環境

— 地域金融機関を取り巻く環境の変化についてお聞かせください。

人口減少や高齢化、超低金利の継続、足元では新型コロナがもたらす影響といった要素が指摘されていますが、一歩引いて見てみると、間接金融や預貸モデルの限界については既に昔から叫ばれていて、地域金融のあり方はどこかで再考されなければならなかったのかもしれない。

1990年代後半には法人部門が資金余剰主体となり、2000年代半ばには銀行への支払利息よりも株主に対する配当利息の方が大きくなっています。足元の低金利や新型コロナは、預貸モデルの行き詰まりに伴う自己変革の必要性をさらに顕在化させ、加速させているのだと思います。新

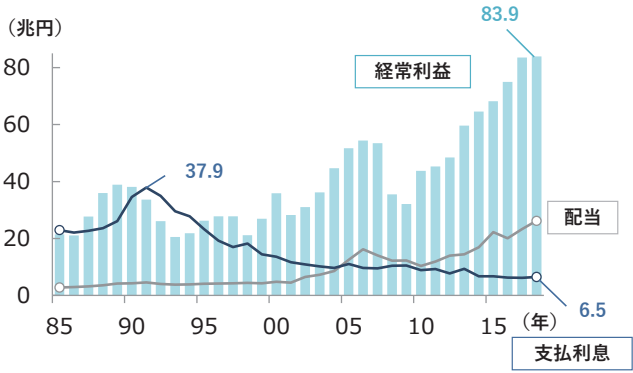
部門別資金過不足



資料：日本銀行

型コロナはいずれ収束するでしょうが、単に元の状況に戻るのではなく、不可逆的な変化が起きているということを前提に地域金融のあり方について考えていくことが大切だと思います。

非金融法人の経常利益と支払利息、配当

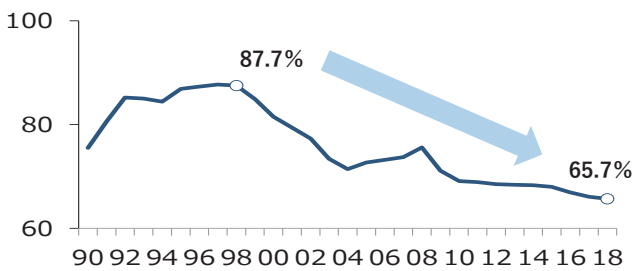


資料：財務省

— 預貸モデルが成立しなくなって 20 年が経過し、コロナ禍で改めてその課題が顕在化したということですが、地域金融機関のビジネスモデルがこれまで変わらなかった要因はどこにあるのでしょうか。

地域金融機関だけに責任があったわけではないと思います。行政もこれまで様々な政策を掲げてきましたが、例えばリージョンシップ・バンキング一つをとっても、元々は中小・地域金融機関の不良債権処理の文脈で語られてしまっただけで、不良債権問題の収束とともに政策としての優先順位も下がり、更なる発展を遂げる機会を逸したと感じています。その後、金融行政の目的の再確認が行われる中で、金融機関の先にいる企業の持続的成長や金融サービスの利用者の資産形成を通じて国民の厚生増大に貢献するという点にしっかりアドレスした政策に変わり始めていきました。

預貸率



資料：日本銀行、全国銀行協会

金融機関はお金を貸すことだけが仕事ではありません。取引先に顧客を紹介して売上増加に貢献すれば、後から融資がついてくることもあります。我々が求めているのは、取引先の潜在ニーズを捉え、取引先のためにできることをすること、つまり「取引先の付加価値の向上に取り組むこと」です。

地域金融機関に限らず、銀行セクターはこれまで預金を集めることにより信用を創造し、貸出業務を行ってきました。そして、銀行の健全性を維持することによって金融システムの安定性が守られ、経済成長を支えていく仕組みになっています。この仕組み自体は重要ですが、これは高度

経済成長を前提としたモデルであり、そのような経済成長が見込めなくなった現在においては限界があることも理解する必要があります。

例えば、住宅ローンなど、銀行はモノの購入に対してファイナンスをつけることを本業としてきましたが、今やシェアリング・エコミーという考えが浸透し、敢えてモノを持たないという選択肢も登場してきています。そうすると、モーゲージや航空機ファイナンスなど、リース取引に力を入れていくのが必然的な流れであり、顧客が求める金融サービスの在り方も変わってくるのではないのでしょうか。社会や経済といった外部環境は常に変化しており、その中でお客様のニーズも変化するわけですから、そのニーズに的確に応え続けていくことが求められているのだと思います。

● 経営理念のあるべき姿

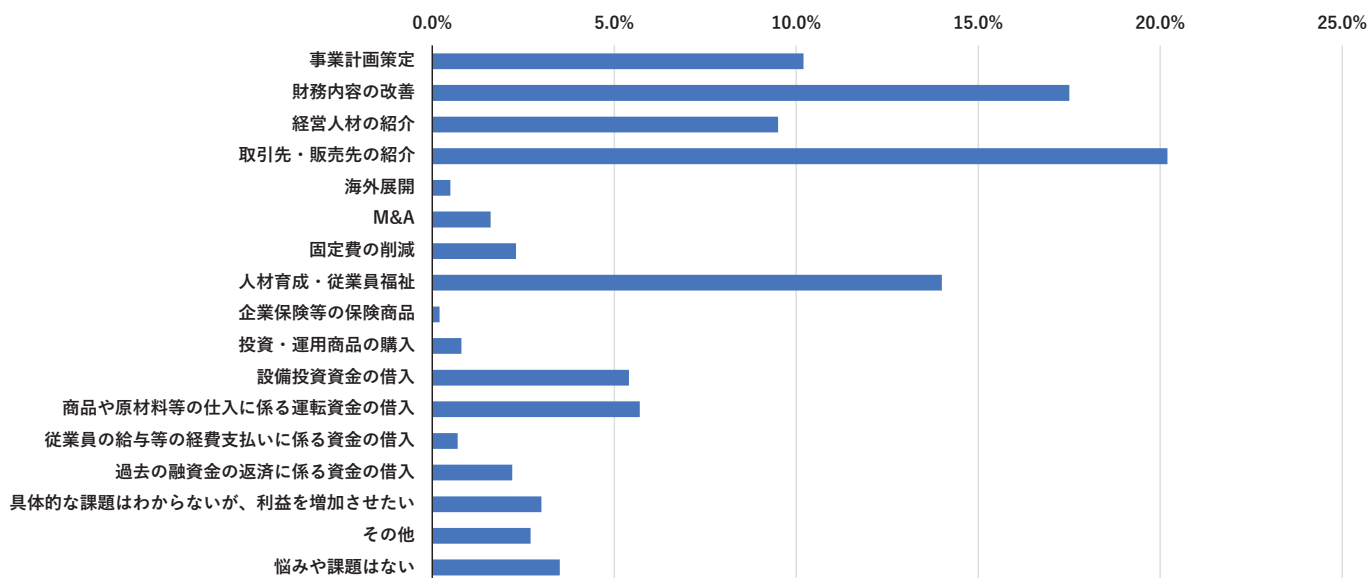
— 地域金融機関の経営層から「中長期的な観点で事業に取り組む、地域の成長に貢献していく」というお話をよく伺いますが、営業店の担当者などにお会いすると、目の前の短期的な目標数字やノルマに追われ、余裕がなくなっているように感じます。経営層のメッセージと現場の動きにはギャップがあるように思いますが、その点についてはいかがでしょうか。

遠藤さん（元長官）も地域金融機関の経営理念が現場の担当者まで伝わり、行動に繋がっているのかについてよく問いかけていましたが、経営層の考えと現場の行動にギャップが生じているのが現実だと思います。コア・イシューで求めているのは額縁に飾られた経営理念ではなく、経営層から現場までの首尾一貫性、一貫通貫性です。経営層が立派な経営理念を掲げていたとしても、現場がそうならなければ意味がありません。

一方、地銀の営業店の担当者からは、一人で 100 社や 150 社の取引先を当たり前のよう担当しているという話を聞きます。それでは担当者が取引先の事業について理解する時間が限られ、取引先との信頼関係を構築することは不可能だと思います。リージョンシップ・バンキングが思ったように効果を挙げていないと感じられる経営者の方は、まず一人当たりの担当先数がどうなっているのか、相手との信頼関係がきちんと成り立つような人員配置になっているかを確認されてはいかがでしょうか。仮にそうならなければ、行内の DX 化や間接部門の合理化を進めることで、間接部門から営業部門へ人材を捻出し、取引先の付加価値を高めるような営業活動に力を割くこともできるはずです。

このようなお話をすると、（呼び名はともかく）いわゆる「ノルマ」の問題に帰着します。ノルマの語源はロシア語で、シベリアの強制収容所の捕虜が行う肉体労働に課せられて

「事業や経営に関する課題」として、企業がより強く感じている課題の1位回答



資料：金融庁「金融機関の取組みの評価に関する企業アンケート調査（令和2年3月）」

いたところから戦後我が国で用いられるようになった言葉です。経営層が「地域のために」と発言しながら、現場の職員にノルマを課している金融機関があれば、ノルマという言葉が使われた文脈に照らして、それが適切なのかどうかをよくよく考えていただきたいと思います。ノルマ達成のために「資金ニーズはありますか」「投資信託を買いませんか」という押し売りのような営業が日常的に繰り返されているため、取引先への訪問回数や接点がどんなに増えても、関係性は一向に深まらないという状況に陥っていると心配しています。

そして、経営層と現場のギャップは離職率にも如実に表れます。これは我々が指摘せずとも銀行内でセルフチェックができるはずで、地域金融機関で働く人の多くは地元経済や地域の中小企業のために貢献したいと思って就職したのだと思います。働くなかで、他にやりたいことができたという理由から地元で起業したり、地域を出てベンチャー企業に転職したりする分にはポジティブなことであり、構わないと思いますが、「地域のために働きたいが、ノルマのない組織が良い」と県庁や市役所に転職する人も多いと聞きます。地域金融機関の経営理念に共感して入社した人が「理想と現実とは異なっていた」と去っていくのであれば、「地域のために」という経営理念はもはや形骸化しています。

我々も「自己資本比率に問題がなく、不良債権もほとんどない。収益状況は厳しいが今のところはなんとかやっている」という地域金融機関を単に「問題なし」とするのはなく、そのような見えない部分にも目を向けていかなければ監督行政の質の向上は図れないと考えています。経営

層と現場にギャップのある金融機関は顧客に見捨てられるだけではなく、職員にも見捨てられ、いずれ誰も選んでくれなくなるという危機感を抱かなければなりません。

—経営層が現場の異変に気付いて、変えていかなければならないですね。

すでに気付いて、人事制度をはじめ、改革に取り組み始めた金融機関もあります。変わることができる金融機関と気づかない金融機関、問題を先延ばしにする金融機関との差は今後どんどん開いていくと思います。

● 地域金融の未来

—地域金融機関の将来性についてはどのようにお考えでしょうか。

私は地域金融機関が斜陽産業だとは思っていません。お客さまがいる限り、解決すべき課題は必ずあって、それを地域金融機関がお手伝いできるか否かということだと考えています。地域金融機関には優秀な人材が集まっていますし、豊富な情報のネットワークがあり、地域や業種を超えた連携で足りないところを補うことも可能です。銀行は本質的には情報産業だと思いますが、これまで「お金を提供する」というわかりやすい機能の部分に自らの役割を閉じ込めてしまっていたのではないのでしょうか。

また、持続可能なビジネスモデルを構築するために収益力を高めることは大事ですが、金融機関との対話の仕方には気を付ける必要があると感じています。何のためにという点を見失って収益性を追求することそのものが目的になってしまうと、顧客の望まない投資信託や保険などの金

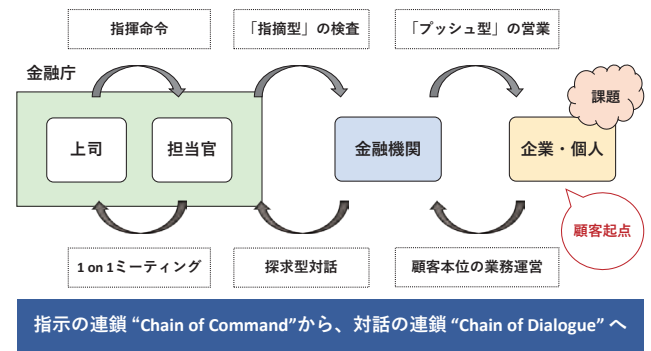
融商品を販売し、手っ取り早く手数料収益を稼ぐことになりかねません。大切なのはどれだけ顧客の付加価値を高めることができたかです。その結果として自分もその付加価値に見合った対価をいただくというのが「共通価値の創造」なのではないでしょうか。

最近、金融機関のトップの方とお話すると、事務や個人営業をやっていた職員に、法人営業を新しく担当させると、意欲もあるし、能力も高く、お客さんの評判も良いという話をよく聞きます。銀行員としての基礎がしっかり身につについていれば、営業に特に難しい専門的知識が必要であるようには私には思えません。極端な話をすれば、取引先の要望を聞く「御用聞き」が良いと思います。サザエさんに出てくる三河屋の三平さんのような存在です。そのためには、取引先の事業そのものや経営者本人に関心を持ち、関係を深めていくことが不可欠です。そうした中で、例えば、取引先と家族の話をしていると、事業承継や相続のニーズが見えてくることだってあるのではないのでしょうか。ところが、短期的なノルマや収益を追いかけると、途端にそれができなくなります。「お金を借りてください」「投資信託を買ってください」という営業を続けていれば、担当者は取引先を訪問し辛くなりますし、取引先もだんだんと会いたくないと思うようになります。担当者が攻略できないから、役席、支店長とレベルを上げてお願い営業をする、その際に自分たちの業績目標達成を理由にするといった「自分本位の業務運営」が行われているという話も耳にしますが、むしろ、取引先にとって何が必要なのかという利他的な姿勢のほうが長い目で見て結果が出ているのではないのでしょうか。

——短期的な結果ではなく、中長期的に結果を見ていくべきですね。また、金融機関毎に課題が異なるため、個別対応していく方が良いと以前お話されていましたが、まさにその通りだと思います。

地域金融機関と一口に言っても、一つとして同じものは存在しません。それなのに、「地銀は、」「地域金融機関は、」と十把一絡げに話しても、どの金融機関にも刺さっていない可能性があります。金融機関毎に抱える課題も様々ですので、一つひとつの課題に向き合って、それぞれの現状とのギャップに気づいてもらい、どうすれば良いのか自ら徹底的に考えていただく、そして、我々は彼らが自分たちで解決策を導き出し、それを実行していくのをお手伝いするというのが、金融機関との対話の本来あるべき姿なのだと思います。教育パパ・ママが、ああしろ、こうしろ、とあれこれ言ったところで本人のやる気に火がついていなければ、見ていないところで手を抜いたり、他のことをやったりしてしまうということと同じだと思います。

顧客との共通価値創造に向けた金融機関と金融庁の関係性



資料：金融庁

● 地域商社への期待と役割

——規制緩和に伴い、地域商社を設立する地域金融機関が増加していますが、地域金融機関のそのような取組みについてお考えをお聞かせください。

100ある地方銀行が全て同じことをやっても仕方ありません。金融機関毎に地域の産業構造も課題も異なるため、同じやり方にはならないはずです。新橋や銀座にあるアンテナショップのような地域商社を作るのは、地域のことを知ってもらう良い機会だと思います。また、地域金融機関には、そこで売られている商品やその商品を作る企業そのものを育てていくという役割も求められていると思います。

そう考えていくと、企業との関わり合いもより深くコミットし、同じ船に乗ってリスクもアップサイドも取るようなエクイティ投資のほうが馴染むかもしれません。総合商社のようにハンズオンの事業投資を行うという点では「地域総合商社」とでも言うべきコンセプトも考えられるのではないのでしょうか。地域の事業者が新しいことを始めるときに、地域金融機関もエクイティを入れて支援することができれば、事業者にとってもかなり心強いはずですが、企業の付加価値向上が金融機関にもプラスになるような関係が築けるわけですから、取引先と金融機関の関係も好循環が生まれると思います。

新発田 龍史（しばた・たつふみ）

1970年 生まれ、東京都出身
 1993年 東京大学法学部卒業
 1997年 コロンビア大学国際関係・公共政策大学院修了
 1993年 大蔵省（現：財務省）入省
 2009年 金融庁総務企画局総務課人事企画室長
 2011年 同政策課総括企画官
 2012年 国際協力銀行ロンドン駐在員事務所上席駐在員
 2015年 財務省主税局主税企画官
 2017年 金融庁総務企画局組織戦略監理官
 2019年 監督局銀行第一課長
 2020年 7月より現職

地方銀行による食品メーカーの販路開拓支援

第16回

地方銀行 フードセレクション®

Food Selection 2021

出展社募集中

開催日

2021年
11月4日(木)
5日(金)

リアル商談会

(会場:東京ビッグサイト 青海展示棟 Bホール)



参加銀行55行

成約率が高い!

データベース商談会


2021年

10月1日(金)
~2022年9月末

オンライン商談
(Zoom)



お問合せ先

リックイビジネスソリューション株式会社  担当: 本橋・齋藤・高見・芝田・伊東・米田
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル10階
E-mail: info@food-selection.com HP: http://www.food-selection.com TEL: 03-3282-7712 FAX: 03-3282-7714