

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.

1

地域金融機関の皆様むけニュースレター発刊します

ご挨拶

こんにちは。BRAVEYELL株式会社（ブレイブEメール）の高橋昌裕と申します。このたび地域金融機関の皆様にもむけたニュースレターを発行することにしました。すべての回で皆様に気付きやヒントをご提示できるなど、大それたことは思っておりません。それでも、私の応援する地域金融機関の皆様にも、何回かに1回は、少しでも「参考になった」と思っただけのよう書いてまいります。

自己紹介

初回につき、自己紹介をさせていただきます。

私は、大学を卒業後、三井生命を経て、2002年に外資系コンサルティング会社のA.T. カーニーに入社し、2018年3月まで約16年間、コンサルタントとして活動をしてきました。同社では、金融プラクティスに所属し、主に地域金融機関へのコンサルティング（携わったプロジェクトの約7割が、地域金融機関に関するものでした）に従事しました。

昨年4月に個人コンサルタントとして独立をし、BRAVEYELL株式会社を設立して本日に至っています。そして、独立後も、地域金融機関へのコンサルティングやセミナーなどを中心に活動し、皆様の変革に立ち向かう勇気（BRAVE）を応援しています（YELL）。

また、地域金融機関の「外部の専門家との連携」の文脈のなかで、中小企業の経営力強化にも携わっています。

ニュースレター発行の意図

「地域金融機関を応援したい」という思いからこれまで書籍を3冊出しました（裏面）。また、金融関連の雑誌・新聞へも少なからず記事を書いてきました。ただし、これらは多くの方に届けられるという大きなメリットがある一方で、「いま」伝えたいこと、「軽く」伝えたいことには不向きです。そこで、自社メディアとして自由に（内容も文体もタイミングも）活用できるニュースレターを発行することにしました。

頻度は、月に1回～2回程度を目指しています。そして内容は、その時々で、地域金融機関の皆様にお伝えしたいこと、地域金融機関に関して気になっていることを書いていきます。1回あたりの文字数も多くはありませんので、次回以降も軽い気持ちで目を通していただければ幸いです。それでは、どうぞ宜しくお願いします。

- ・A.T. カーニーと契約を結び、同社のアソシエイテッド・コンサルタントとしての活動も行ってありますが、本ニュースレターの文責はすべてBRAVEYELL/高橋にあります



著書のご案内

【ザ・地銀 ～構造不況に打ち克つ長期ビジョン経営】

(2014年 金融財政事情研究会 刊)

地域金融機関の置かれた環境と、変革への道しるべを「将来を見据える」「足元を強化する」の2つの観点から書いたエスコート書です。最初に書籍企画を持ち込んだある出版社さんには「地銀の本を出しても売れない」と断られましたが、金融財政事情研究会様より出版したところ、早々に第9刷までいくヒット作となりました。ここまできたら、「目指せ第10刷」と欲が出ていますが、果たしてどうなるでしょうか。

【実践！「現場営業力」強化セミナー】

(2016年 金融財政事情研究会 刊)

法人営業力の強化にむけたノウハウ本です。「コンサルタントが書いた営業強化の本」というだけで、「机上の空論」と思われることを覚悟して執筆しましたが、中身は約70名の“優秀な”地域金融機関の支店長・営業担当者が実践していたことを、私なりの切り口で体系化してみたものです。私の知る限り6つの地域金融機関で、「全支店長用に」と纏め買いをさせていただいたのは、とても嬉しいことです。

【ゴールベース法人取引】

(2018年 金融財政事情研究会 刊)

「お客さまに寄り添い、企業や経営者の夢(=ゴール)の実現を応援する」という地域金融機関にとって「当たり前」のことが、おろそかになってしまっている状況に向き合って欲しいと思い書いた本です。本書を何かのキッカケで読んでくれた中小企業の経営者が「取引銀行の担当者に読んで欲しい」と買い渡してくれたケースもあると聞きます。地域金融機関むけの本にもかかわらず、東京の八重洲ブックセンターで、ビジネスベストセラー1位を1週、経済・経営ベストセラー1位を2週、獲得しました。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電 話：03 (3573) 0131

H P：https://braveyell.co.jp

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
2

事業性評価「シート」に思うこと

「事業性評価」の登場から4年

2014年9月に公表された『金融モニタリング基本方針』で「事業性評価」が登場してから4年が過ぎました。

各金融機関では、いくつかの成果・成功事例が出てきた（点）が、多くの局面で浸透・定着している（面）とまでは言えない、といった感じではないでしょうか。また、これまでもお客様の事業を見て活動できていた優秀な営業担当者は、「事業性評価シート」が有っても無くても望ましい活動が継続できている一方で、それ以外の担当者は「事業性評価シート」を書いても（項目を埋めても）お客様へのアドバイス（コンサルティング）や事業性評価に基づく融資に結びつくにはまだ遠いという声も多く聞きます。事業性評価は道半ばですが、「お客様の事業や将来性を見る」ことの重要性が弱まるはずはないので、力を入れ続けて欲しいと願っています。ただし、いまのやり方のままで、何年か後に望ましい姿に到達できそうかは考えてみる必要がありそうです。

事業性評価「シート」に思うこと

事業性評価の挺入れにはいくつかの切り口がありますが、今回は事業性評価「シート」について思うところを書いてみます。

まずもって思うのは、「一般的な営業担当者が書くのは相当大変だろうな」ということです。

金融機関らしく完璧主義・網羅主義で項目の設定がされているために、とにかく大変そうに見えます。たしかにそれぞれの項目を知ることができれば望ましいには違いありませんが、果たして一般的な営業担当者にそこまでの力はあるのでしょうか。「お客様に応じて記載項目の濃淡をつけて良いと指示している」という話を聞くこともありますが、濃淡づけの判断ができるのは優秀な営業担当者だけです。

とても大事な項目がおろそかになっている

それだけ網羅的に項目設定されているにも関わらず、とても大事な項目が抜け落ちている、ないしは軽視されているのが気になっています。

事業性評価シートの作りは各金融機関で違いますが、典型的には以下のような構図です。

- ・企業の属性、取引内容、後継者情報
- ・業界動向、商流、取引先
- ・課題
- ・SWOT分析
- ・提供可能なソリューション

一見して問題ないようにも思えますが、シートの構成からは「経営者の考える、これからのありたい姿や目標」（以降「目指す姿」と表記）を大事な項目として理解しようとする意思が伝わってきません。この点が、大きな気がかりです。拙著『ゴールベース法人取引』で定義した『ゴール』がまさに「目指す姿」にあたります。

課題もSWOT分析も書けないはず

「目指す姿」を理解していなければ、事業性評価シートの「課題」は、意味あるものが書けるはずはありません。「課題」を、「今できていないこと」と単純に捉えると、書く内容は山ほど出てきます。中小企業なので、当たり前です。しかし、本来理解し記載すべきは、「目指す姿」に辿り着くために乗り越える壁（＝「目指す姿」と現状との差分）です。

SWOT分析も同様です。各事象には「強み」にも「弱み」にも、また「機会」とも「脅威」ともなる二面性があります。私は身長181cmですが、もし女性だったら、この身長は私の人生において「強み」でしょうか「弱み」でしょうか。華やかなモデルになりたい夢があるなら「強み」ですし、できれば目立たず静かに過ごしたいのが望みなら「弱み」です。このように「目指す姿」の理解があって初めて、事象をSWOTのいずれかに分類できるわけです。

さて、立ち戻ってみて、一般的な営業担当者は、経営者の「目指す姿」を理解できているでしょうか。その理解のもとで課題やSWOT分析などを記載しているでしょうか。そして、何よりも大事な経営者をサポートするための検討が、意味ある現状把握に基づき行えているでしょうか。

事業性評価シートは、営業担当者の意識づけのツールでもあります。シートの構成が「目指す姿」を大きく、かつ「課題」よりも前に記載するようになっていなければ、答えは限りなくNOに近いでしょう。

対話のシートとして活用しにくい

事業性評価シートは、経営者との対話ツールとして活用することで意味を増します。しかし、前述のようなシートでは経営者も聞いていて面白くないですし、的外れ（経営者の関心と違う）の危険性もあります。

また、そもそも「目指す姿」を聞かずして経営者に「課題」をヒアリングするのは、一般的な営業担当者にはかなり難易度が高いため、シートを埋めることができず、対話に至らないケースも多くあるのではないのでしょうか。

「経営デザインシート」（内閣府）

事業性評価シートを見直す際の「考え方」として内閣府作成の『経営デザインシート』は見てみる価値がありそうです。これは、経営者が「将来を構想するための思考補助ツール」で、「環境変化に耐え抜き持続的成長をするために、自社や事業の(A) 存在意義を意識した上で、(B) “これまで”を把握し、(C) 長期的な視点で“これから”の在りたい姿を構想する。(D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定する」ためのものです。ポイントは(C)の“これから”です。

事業性評価シートで蓄積した情報も用いて『経営デザインシート』を書いてみて、経営者と「目指す姿」に基づく対話を行うことができれば、作成してきた事業性評価シートもムダにはなりません。

事業性評価の一層のレベルアップを期待しています。以上、高橋昌裕からのYELLでした。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

H P： <https://braveyell.co.jp>

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
3

「一本足打法」のススメ

営業現場の価値提供力は上がったか

多くの地域金融機関で「本業支援」「提案型活動」「ソリューション」「コンサルティング」といったことを、以前から（過去の中計から）掲げ、お客様の成長や課題解決を支援する活動に取り組んでいます。

一方で、「まだ成果や実績が限定的」「人材育成が難しい」という声も多く聞きます。もしも伸び悩みを感じ、このまま続けても望む水準に達するか不安ならば、Vol.2で取り上げた「事業性評価シート」と同様に、やり方を見直すタイミングかもしれません。

「何でも相談にのれます」のワナ

ところで、上述したような「価値提供活動」として、営業担当者に何を求めているのでしょうか。

「お客様の成長や課題解決のために現状を分析し、お客様にあった最適なソリューションを、当行（庫・組）の総合力を活かして幅広い支援メニューのなかから選んで提案するように」

正しいのですが、求めていることは相当レベルが高いため、一般的な営業担当者にはハードルが高すぎます。

また、お客様から見ても「どのような悩みでも相談にのれます」「さまざまなサポートが可能です」という訴求は、“まったく”心に残りません。

提供者の立場からすると、「何でもできる」と言いたくなる気持ちは、よくわかります。しかし、たとえば皆さんが知人のビジネスをサポートしてあげたくて、誰か紹介できる人を考えるために「何ができるの？」と尋ねたときに、

「何でもできます」という回答と、「〇〇ができます」という回答を受けるのでは、どちらが紹介しやすいかは自明でしょう。

結果として、営業担当者は「価値提供活動」に二の足を踏み、お客様も相談・照会をしてこないため、この手のスキルアップにおいて重要な経験値を高めることもできません。

「価値提供活動」の実績が思うように伸びていない地域金融機関の、一つの典型像です。

“ニーズ×勝てる領域”での一本足打法

こうしたケースでおススメするのが、「一本足打法」です。幅広いサポートメニューがあったとしても、「当行（庫・組）は、このサポートには絶対の自信がある」という領域を一つ決めて、それを全面に打ち出すのです。

もちろん、その領域に関しては、本部支援部署も営業担当者も研修等を繰り返し、本当に価値提供ができるよう徹底的に鍛えます。

「一本足」の領域を決める際の観点は2つです。まずは、当たり前ですが、中小企業経営者のニーズがあることです。「多くの」経営者が抱えている困りごとや願望は、探せば（探さなくても、ですかね）いくつも出てきます。

「覚悟」がレベルアップの核になる

「一本足」を何にするか決める際は、「うちの職員にできるだろうか？」という懸念は横に置き、「ニーズ x 勝てる領域」で考えてみてください。決めることが価値提供・人材育成の「覚悟」へとつながり、「覚悟」こそがレベルアップの核になります。

決めた「一本足」を全面に打ち出すことで、お客様に想起されやすくなり、相談の増加、経験の蓄積、そして「〇〇といえば△△銀行（信金・信組）だよな」という評判（＝ブランド）となり「価値提供活動」の好循環が生まれます。また、一つのことで経営者とじっくり向き合えば、他のテーマに関する相談も自然とされるようになってくるでしょう。

この経験が、最近イキイキさを失っているように見えてならない営業担当者のやり甲斐回復にもつながっていくはずです。

もちろん、「一本足打法」とてお客様の現状把握・理解をしたうえで行う必要があるのは言うまでもありません。くれぐれも「一本足打法」の絨毯爆撃となりませんように。

強み（一本足）の異なる金融機関が併存する地域は、お客様にもハッピーなように思います。

「何でもできます」から「一本足打法」による“具体的な価値提供”で地域のお客様をさらに強く。以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。

そしてもう一つは、自行（庫・組）が確実に価値を発揮できる領域、言い換えれば「勝てる」領域から選ぶことです。

たとえばビジネスマッチングは、多くの経営者にニーズがあり、マッチングに成功すればとても喜ばれます。しかし、マッチングの成功確率は高くはありません。野球で言うと満塁ホームランのようなものです。それ故「一本足打法」として全面に打ち出す領域には不向きです（もちろん活動するなという意味ではありません）。なお余談ですが「一本足打法」ということで王貞治さんの記録を調べたところ、生涯9,250打数のうち、満塁ホームランは15本でした。

領域は「お金」に関することが有力候補

“ニーズ x 勝てる領域”で考えると、選びやすいのは、企業の「お金」に関することでしょうか。もちろん、ノウハウを有していて営業担当者であっても「工場の生産性改善」「店舗の効率アップ」などで勝てるというのであれば、その領域でも大丈夫です。ただ、多くの地域金融機関では「お金」関係が馴染みやすいでしょう。

私の知っている地域金融機関の“優秀な”営業担当者は、次のような「お金」に関する価値提供を行っています。「一本足」を決める参考材料にもなり得るので、いくつかご紹介します。

- ・“日次”の資金繰りの見える化
- ・主要商品の限界利益の見える化と、利益率改善アドバイス
- ・「利益あれども現金たらず」な経営者への財務改善アドバイス

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電話：03 (3573) 0131

H P：https://braveyell.co.jp

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.

4

どこに行ってもウケない話

往生際が悪く、使い続けたネタ

コンサルタントという仕事柄、いくつもの地域金融機関に訪問させていただき、様々な方と会話をしています。そのすべてで新たな話題を、というわけにもいかないのが、世間話にはウケの良い話を使いまわしたりもするのですが、例外的に、どこに行ってもウケないにもかかわらず、往生際が悪く使い続けてきた話があります。

Who is “渋沢栄一”？

セミナーなどで、金融庁が2013年に監督方針のなかで打ち出した「5～10年後を見据えた中長期の経営戦略を検討することが重要である」というメッセージを紹介することがあります。その際、私なりの解釈として「渋沢栄一以来の『殖産興業』という銀行の役割が終わり、あらたな『あり方』が問われている」と補足をするのですが、ある時、反応をみてふと気になり

「渋沢栄一を知ってるよね？」

と問いかけたことがあります。すると、参加者（20代半ば～30代半ば）の約8割が「知らない」という回答でした。これが特殊な例なのか確認すべく、別の場所でセミナーの機会があった際にも質問してみたところ、結果はほぼ変わりません。

細かな偉業は知らずとも、存在は知っていて欲しい（なにせ、日本の銀行の祖ですから）と思う私からすると驚きであり、これは「ウケる」

だろうと、地域金融機関の役員さん・部長さんなどにお話をしてみた結果が、冒頭の話につながります。だいたい「まあ、そんなもんかもしれないね」という反応で、どこで話しても、まったくウケません。仕方のないことなのかもしれませんが、私のなかには「それでいいの？」という気持ち悪さが残ります。

この話を聞いた友人は、まったく別の業界での経験として「研修の最後にジャック・ウェルチの言葉を引用してるけど、40代以上でもジャック・ウェルチはおろか、GEも知らない人がいてショックを受けたから、最近では『誰の言葉か』という説明はやめた」と言っていました。どこも似たようなものようです。

こうした状況をもって、若い世代に「渋沢栄一も知らないのか。だから今の若手は・・・」と言ってしまうのは、典型的な『老害』になってしまうので、控えるように気をつけています。

What is “ティール組織”？

別の場でのことに話は飛びます。

ある経営者の方に、地域金融機関の若手企画担当者むけに講演をしていただきました。その際、ビジネス書として異例の大ヒットとなり知られることになった「ティール組織」について言及がありました。ここで経営者の方が「ティール組織って知ってる？」と質問したところ、ほぼ全員が知りませんでした。どうやら、新たな潮流へのアンテナも、感度が鈍っているようです。

“勉強”がおろそかになっている

もちろん、この2つの話で言いたいことは「渋沢栄一くらい知っておこう」「ティール組織を学ぼう」という表面的なことではありません。私の抱く問題意識は、地域金融機関の皆さんが目先のことにばかり目が行き過ぎてしまい、“勉強”がおろそかになっているのでは、ということです。

当然ながら、ここで言う“勉強”は、知識を増やしてテストでいい点をとる類のものではありません。“魅力的な社会人”“変化に挑める社会人”として、目先の業務や社内のこと「以外」に目をむけ、貪欲に学び、考える材料を外部から得て、行動に移すための核となるものを指しています。

若手層だけの問題ではない

そして、これは若手層だけの問題とも思っていません。管理職の方々から出てくる言葉が「目先の業務」「社内の用語」だけになってしまっているから、若手層の興味関心が内向きになっていることも一因としてないでしょうか。

“勉強”しようと思えば、今の時代、書籍は溢れ、インターネットで多くの情報が取得でき、SNSでリアルタイムの意見交換もできます。あくまでも勉強するのは本人で、そのための材料はそろっています。ただ、そのキッカケ・意識づけが足りていないように思えてなりません。

「人材が最大の財産である」

地域金融機関の中期経営計画で、よく目にする言葉です。まったくその通りだと思います。その財産を、より「魅力あるもの」にするために、

目先のこと以外にも目をむけている人材を増やしてほしいな、というのが地域金融機関を応援する者としての願いです。

古典も、世界の最新潮流も、業務に直接は役立たないことのほうが多いと思います。一方で、地域金融機関が従来の延長線上だけで強くなると思っている人も少ないはずです。だからこそ、柔軟な発想を生み出す源泉として興味関心を拡げておく意義は大きいのではないのでしょうか。

最後にまったくの余談ですが、私は春から、仲間達と「古事記」を学ぶことにしました。「二柱の神様が夫婦の契りを結び、最初に生まれたのが淡路島である」「天皇に寿命ができたのは、ある男の神様が、妻にと送られた2人の女神のうち1人をブサイクだからと実家に送り返したため、その父親の神様が怒り、永遠の命を剥奪したから」とかの神話がたくさんあるようです。業務に活かせる日がくるのかはまったく分かりませんが、話の引き出しは確実に増えるはずです。

【渋沢栄一記念館で撮影】



以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます (<https://braveyell.co.jp/newsletter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

H P： <https://braveyell.co.jp>

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
5

経営者保証に依存しない融資が増えてきた

新規融資の19%

金融庁から「経営者保証に関するガイドラインの活用実績」の最新データの公表がありました（2019年1月28日）。これによると、民間金融機関での2018年度4～9月における新規融資件数のうち、「19.1%」が経営者保証に依存しない融資とのことです。過去に遡って調べたところ、2015年4～9月（＝「経営者保証に関するガイドライン」が定められた翌年）は12.1%だったので、3年間で7ポイント上昇したことになります。「これまでの常識」に挑みながら、官民一体となった推進により実績を伸ばし、中小企業経営者を勇気づけることができているのは素晴らしいことです。

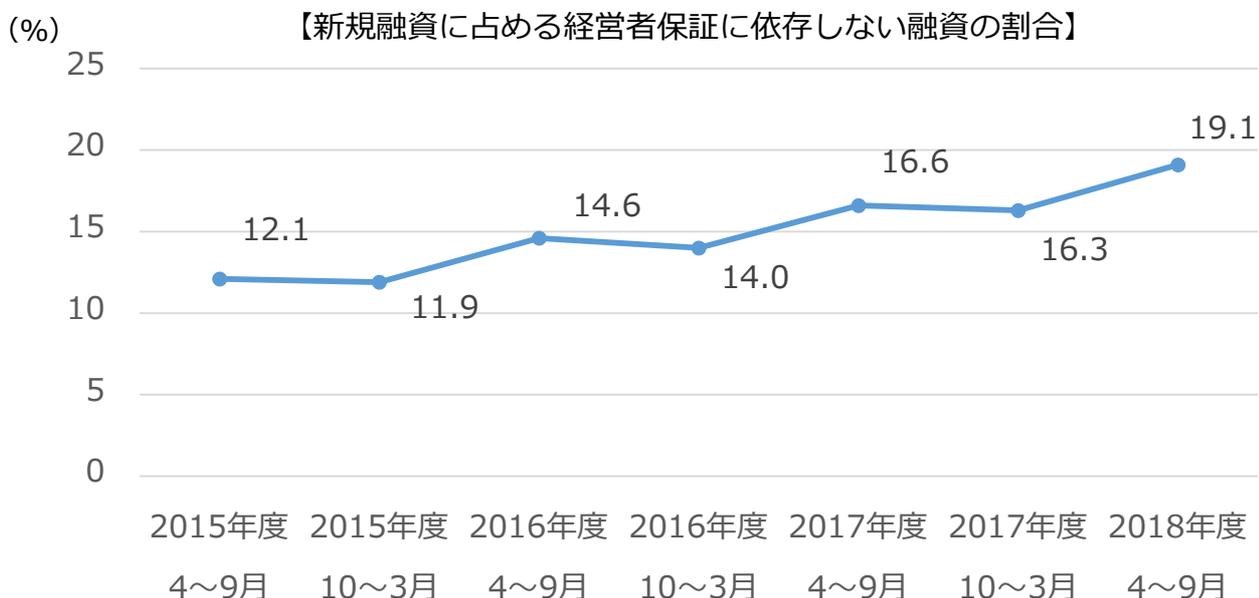
もちろん、闇雲に経営者保証を外せばいいわけではありません。「適正な」判断のもと次なる

目安として25%ぐらいまで進んで欲しいな、と期待しています（なお、あくまでも参考までにですが、政府系金融機関の実績は、2015年度24%、直近で36%となっていました）。

「経営者保証ナシで」と言ってみた話

中小企業経営者むけに「地元の銀行との上手な付き合い方」というセミナーを行うことがあります。そこでは「金融機関に“応援される”経営者になろう」というメッセージを投げかけているのですが、質疑などを通じて、経営者保証への関心の強さを実感します。

2年前にセミナーに参加くださった方も、経営者保証に頭を悩ませる一人でした。セミナー後、メインバンクに対して、自社の業績や取組みを伝え、14%（当時）が経営者保証ナシでの融資ということを出し、次からは当社も経営



者保証ナシで融資をして欲しい、とやんわりと伝えたそうです。すると、メインバンクからは「わかりました」との回答を得ることができたそうです（結果的に、新規融資だけでなく、既存分も保証解除となりました）。

この話を聞き、こんな簡単に経営者保証を外してくれるなら、経営者の側から言わないでも対処してよ、とは思ったものの、そうはいかない事情があることも理解できます。

経営者に具体的アドバイスはできているか

この件を学びとして、以降は、中小企業経営者に2つのことを伝えるようにしています。

- ①金融機関に自社の理解を深めてもらえるよう、とにかく情報提供を積極的・定期的に行うこと。経営者保証に関して言えば、自社を深く理解してもらえていなければ、金融機関が保証を外すはずはない。十分な理解があって初めて、外せるか否かの検討の俎上になる
- ②経営者保証を外したければ、金融機関に対して「当社は、何をどう改善すれば、経営者保証を外してもらえるようになりますか。経営努力していくので、具体的にアドバイスをしてください」と言ってみること。金融機関と共有した目線で取組むことが最短経路となる

①のように情報提供を進めてくれれば、金融機関側も「事業性評価」などを行ううえで大きなメリットがあるはずです。金融機関・中小企業経営者の双方にとって望ましい状態が作れると考え、このようなメッセージを発しています。

②は金融機関の担当者がすぐに回答できるだろうか、とやや疑問に思いながらも伝えています。

冒頭で、経営者保証に依存しない融資の割合が増えてきたと書きましたが、既存分も含めて、そうは言ってもまだ主流は保証が付いています。担当者は、自身の担当先のそれぞれについて、

- ・何がどうなったら、保証を外すことが可能（そう）かを考えたことがあるでしょうか？
- ・その要件（例：赤字体質や債務超過の解消）をクリアするため、自分（自社）ができることを具体的に考えたことがあるでしょうか？
- ・そして、それを経営者に伝え、共有してきましたでしょうか？

最初の点は、独自のチェックシートを作成している金融機関も多いので、それを出発点として使うこともできます（ただしチェックシートが実践的なものになっていれば、ですが）。より大事なのは2点目・3点目です。ここで経営者にアドバイスをし、改善にむけ促し・寄り添うことは、経営者保証の有無だけにとどまらず、その中小企業を強くすることにつながります。もちろん、一連のプロセスを通じて、担当者もレベルアップできます。

経営者を悩ます「経営者保証」を起点として、お客様も行職員も、もっと強くなれるはずです。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

HP： <https://braveyell.co.jp>

地域金融機関への

高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.

6

日経新聞「人材枯渇の危機」を読んで思ったこと

日経新聞の「地銀波乱」特集

ほとんどの方が目にしたと思いますが、日経新聞が、年明けに続いて「地銀波乱」という特集を組んできました（2019年2月20日・21日）。今回のテーマは「人材枯渇の危機」。(上)は“新卒が集まらない 厳しい経営 魅力も低下”、(下)は“エリート行員流出 入行時の志かなわず”と二本立てで、人材に焦点が当てられました。

地域金融機関が不人気業種になってきた

(上)ではHR総研の調査を引用し、19年に卒業する就活中の学生へのアンケート調査によると、「最も敬遠したい業界」に地銀・信金を挙げた文系の学生は全体の3位で、前年の10位から浮上したそうです。そのうえで、4月入社者の確保のために、年末年始も採用活動を続けている地銀は少なくない、とありました。本当に「少なくない」のかどうかは別にして、たしかにお会いした地域金融機関の役員の方々からは、「以前に比べて採用に苦労している」というトーンのお話をうかがう機会は多くありました(お会いしたなかで「苦労していない」と明言したのは1先だけでした)。なので、「採用難」というのは、皆さんの肌感覚と合致していることと思います。

なお、余談になりますが、コンサルタントの所作の基本は「原典にあたること」です。そこでHR総研の調査を見にいったところ、「最も就職したい業界」という真逆の調査もありました。

それによると、地銀・信金は8位でした。前年の3位から落ちてはいるものの、ベスト10入りはしている、ということは共有しておきます(ちなみに、前年は最も就職したい業界8位だった「放送、新聞、出版」は、ベスト10から消えていました)。

若手行職員の退職を重く受け止めるべき

閑話休題。

(下)は「エリート行員流出」となっていますが、中堅エリートが転職するのは、多くの業界に共通することです。それよりも地域金融機関として重く受け止めるべきは、若手層、とくに入社して3～5年以内の行職員の退職が増えていることではないでしょうか。記事のなかにも約3年で転職したケースが載っていました。この層は、現時点で自分ができることに一定の限界があるのは理解しているはずですが、したがって、「自分が“いま”やりたいことができない」、というよりも「上司や先輩を見ていると“このまま居続けたとしても”やりたいことができないかもしれない」という先行きへの不安を感じて退職を決意していると思われるからです。

ちなみに、HR総研の先ほどの調査に「会社を選択する際に最も重視する仕事の魅力」というものもありました。五者択一で、“仕事が面白そう”が53%、“スキルが身につく”が22%の上位2つで3/4を占め、“若いうちから活躍できる”は8%にすぎませんでした。

キーワードは、ワクワク・イキイキ

採用難と人材流出。この2つに根底にあるのは、ともに組織としてのワクワク・イキイキ感だと思っています。

新卒採用に関していえば、学生は、自分より少し上の先輩たち（＝若手行職員）を見ています。OB・OG訪問などを通じて先輩たちから“伝わってくる”ものが、ワクワク・イキイキとしたものであれば、マスコミが伝える地域金融機関の姿がたとえネガティブなものであったとしても、ポジティブなものへと上書きされるでしょう。

人材流出（とくに若手層）についても同様で、上司や先輩がワクワク・イキイキしていれば、仕事内容に関する先行きの不安を覚えることは少ないはずです。

また、少し話は飛びますが、金融庁が以前実施した中小企業へのアンケートを見ると、メインバンクに本業の相談をしたことがない経営者は3割いました。その最大の理由は、「相談しても期待できないから」です。もし、地域金融機関の営業担当者がワクワク・イキイキとお客様と接することができていたならば、もっと相談をされていたのでは、と思います。

本部棟の全脳ミソの30%は費やすべき

それならばと、リクルーターになる若手行職員に「学生に会うときには、ワクワク・イキイキを全面に伝えるようにせよ」、部長・支店長に「職場のなかでワクワク・イキイキ感を出せ」、営業担当者に「ワクワク・イキイキとお客様と接するように」と、お題目を唱えたところで、

それだけで根本的には何も解決しないのは、言うまでもありません。実態が伴っていないなかで語り振る舞わなければならない、ワクワク・イキイキほど、辛く悲しいものはありません。

さらに言えば、現在の状況は「人材のことなので、人事部が、どうすれば行職員がワクワク・イキイキできるか考えよ」といった具合に、どこかの部署が考えればなんとかなるような段階を過ぎていると思っています。イメージで言えば、本部棟にいる全部署・全役職員の脳ミソの合計を100としたときに、少なくとも30くらいは費やして、ワクワク・イキイキに全体で真剣に向き合うぐらいのことまでをしないと、失ったものを取り戻せないでしょう。

行職員がワクワク・イキイキとしていれば、他の戦略・戦術が多少稚拙でも、なんとかなります。逆に、どんなに良い戦略・戦術も、担い手に輝きがなければ、うまく行くとは思えません。

地域のため、お客様の本業のため、お客様の夢のため、と地域金融機関が目指すものは、どれも素晴らしいです。ワクワク・イキイキと働く行職員の皆さんの力で、ぜひ実現してください。そして、再び多くの夢をもった学生が門を叩き、活躍し続ける、そんな世界を一緒に見ましょう。本気で向き合えば、まだ間に合うはずです。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/newsletter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電話：03 (3573) 0131

H P：https://braveyell.co.jp

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.

7

このままで大丈夫?! 経営計画のあり方を考える-1

『監督指針』の改正（案）が公表された

不定期発行の本ニュースレターですが、1月・2月は各3本発行できたのに対し、3月は0本となってしまいました。ダラダラといかぬよう、巻き直してまいります。

さて、先日（4月3日）、金融庁から『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』の一部改正（案）が公表されました。趣旨は、「地域金融機関が、将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮していくため、早め早めの経営改善を促す観点からモニタリングの枠組みの見直しを行うもの」ということです。もちろん、皆さん読まれ、それぞれ感想を抱いたかと思えます。

キーワードは経営戦略・経営計画

私は金融機関の人間ではないので、完全なる当事者意識のもとに読むことはできませんが、コンサルタントという立場から読み、「経営戦略・経営計画」というキーワードが多用されていた点が目につきました。

例えば、「経営陣は、的確な現状分析に基づき、時間軸を適切に意識し、実現可能性のある経営戦略・計画を策定・実行しているか」「銀行が自らの経営理念・戦略に照らし、どのような金融仲介機能を発揮しようとしているか等を踏まえ、将来の収益・費用の見通しが盛り込まれた経営計画等がその考え方と整合的になっているか、経営計画等を実行するために必要な人的資

源が十分に確保・育成・活用されているか等について留意して検証する」のような形で、経営戦略・経営計画への言及が複数個所でされていました。

このように経営戦略・経営計画が強調されるのは、昨年来の金融庁の公表資料から一貫しています。昨年9月に出された『変革期における金融サービスの向上にむけて』のなかに、経営陣による適切な経営戦略の策定・実行の重要性が盛り込まれているのはもちろんのこと、その前、7月に公表された『平成29事務年度 地域銀行モニタリング結果とりまとめ』でも、課題として提示された3つの大項目のうち、2つが経営戦略・経営計画の策定や実行態勢に関する不備を指摘するものでした。

策定・実行の両面の確認が求められている

多くの地域金融機関で、3年～5年程度の中期経営計画を策定し、その策定年度（3～5年に1回）は、企画部門を中心に大変な労力を費やしています。ある地域金融機関の企画部門の方は、「何年かに一度やってくる、“参勤交代”のような苦しいもの」と言っていました。

しかしながら、それだけの労力を費やし、かつ経営の根幹となるものについて、「策定方法に問題はないか」「実行態勢は整っているのか」と、策定・実行の両面から問を投げかけられているわけです。そこで、本ニュースレターでは、経営計画の策定・実行について、3回にわけて確認をしていくことにします。

経営計画に「ありがち」な4つの姿

今号は、外部からいくつもの経営計画を見て、そして経営陣や企画部門などと意見交換をしてきた経験から、地域金融機関の経営計画に「ありがち」な姿を4つに整理してみました。まずは、自行（庫・組）に思い当たる節がないか、チェックしてみてください。

①形だけの経営計画

- 経営戦略・経営計画の策定とは名ばかりで、戦略・計画の中身より、売上・利益の数字が関心の主体
- 作り上げることが目的化してしまい、完成させることで満足。その後の実行段階には関心が薄い（意識は、策定>実行）
- 実行段階で気にかけているのは、計数の実績のみ。経営レベルでは、主要な施策であっても検討・準備状況を把握していない
- 単年度計画になると、「とにかく営業推進」で中期計画との乖離や不整合まで散見される

②計画全体の不協和音

- 経営理念やビジョンで掲げた「ありたい姿」と、個別の戦略とが結びついていない
- 並列している各戦略の結びつきが無い・弱い
- 資源配分（人員配置、等）を考慮すると、計画に掲げられた戦略が同時に成り立ち得ない
- 計画全体の流れとは異なる「突然でできた」かのような戦略・施策が盛り込まれている
- 手段である「施策」が、「ありたい姿」の実現にむけ必要十分ではないと判明しても、

担当者は作業目線のため、当初言われた「施策」のみをとにかく遂行

- 計数目標と、各戦略とが紐づいていない

③現場は経営計画に無関心

- 現場では、新たな経営計画のスタート時に、部門長・支店長から説明を受けるだけ。それ以降、経営計画を思い出すことは皆無
- 「私（戦略・計画を）作る人、あなた実行する人」。結果が伴わない原因を、「企画（戦略・計画）が悪い」「推進（実行）が拙い」と、本部間、あるいは本部と営業店との間で、責任の押し付けあい
- 現場を動かす目標と、経営計画とのつながりが不明確なため、現場では「経営計画は自分とは関係ない世界のもの」という意識が蔓延

④計数目標を達成しても幸せになってない

- 計数目標は達成したが、経営理念やビジョンで掲げた「ありたい姿」には近づいた気がせず、行職員のイキイキを取り戻せていない
- 総括では「ありたい姿」も実現したとなっているが、無理やりの解釈でそう発表しただけ

さて、チェックの結果はどうだったでしょうか。次号は、こうした姿をもたらす原因について考えてみます。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます (<https://braveyell.co.jp/newsletter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

H P： <https://braveyell.co.jp>

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.

8

このままで大丈夫?! 経営計画のあり方を考える-2

「ありがち」な姿に至る原因はなにか？

Vol.7では、地域金融機関の経営計画の「ありがち」な姿を提示しました。思い当たるところも、いくつかあったのではないのでしょうか。

そのうえで、今号・次号では、こうした姿に至る原因を考えてみます。そこには、地域金融機関が経営計画を作ってきた際の“クセ”の「良くない面」が色濃くでているよう見えています。

下図は、経営計画の全体像と、「ありがち」な姿に至る原因仮説です。順に見ていきましょう。

①根幹の軽視

経営計画の根幹であり、検討の起点・基軸は「ありがたい姿」（NOT数字目標）です。しかし、その議論・検討が十分ではなく、企画部門が作成した「見栄えのよい作文」レベルのもので済ませてしまっているケースが多くみられます。

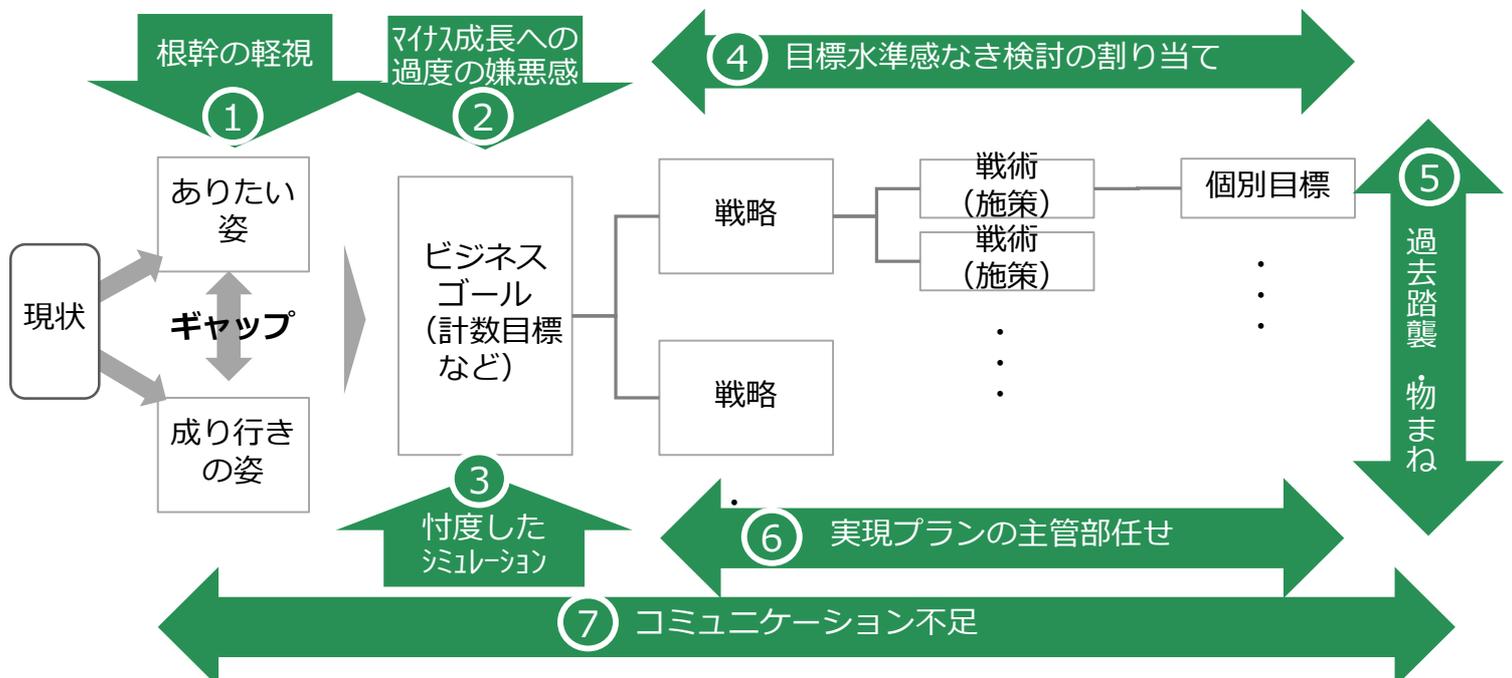
当然、議論・検討が十分ではないため具体性が乏しく、「経営理念」と同程度のレベル感となり、そもそも実現したい「ありがたい姿が見えない」経営計画となってしまっています。

【チェックポイント】

- ・この経営計画を通じて、「どんな姿」になろうとしているかが明確になっているか？
- ・「ありがたい姿」は、経営計画のなかの戦略を行うことで、本当に実現できそうか？
- ・経営計画の期間後、行職員が今よりも、イキイキしている姿が思い浮かぶか？

②マイナス成長への過度の嫌悪感

プラス成長が「善」で、マイナス成長は「悪」という時代ではないにも関わらず、長年、右肩上がりのなかで過ごしてきた身からすると、環境がどうであれ、マイナス成長の目標に抵抗感をもつことも、まだあるようです。



もちろん、達成への道筋が描けるのであれば、なんら問題はありません。一方で「道筋が見えてなかりが目標は対前年プラス」、「策定した当事者が“実現は無理そう”と想着いても、それは後で（実行部門が）考えればいいや、と割り切ってしまう」ことは、目標水準がプラスだろうがマイナスだろうが、出来上がるのは、実現可能性に疑いのある経営計画です。こうして出来上がった経営計画は、実行部門も当初から計数目標達成に懐疑的なため、結果にコミットして本気で取組むまでのことにはなりません。

【チェックポイント】

- ・計数目標の実現可能性につき、外部関係者に対して説明がつけられるか？

③ 忖度したシミュレーション

将来収益のシミュレーションは、変数の置き方次第で、どのようにも作ることができます。対外公表するのは一つのシミュレーションで構いませんが、社内ではベースシナリオだけでなく、悲観シナリオ・楽観シナリオと3つ程度のシミュレーションでの議論が必要です。

ところが、企画部門で複数のシミュレーションをしてみても、経営陣との議論の俎上に載るのは実質的に一つのシナリオ（「ベースシナリオ」のフリをした「楽観シナリオ」に近いもの）のみであったり、シミュレーション結果を見た経営陣の「もっとなんとなかならないか」の声で、変数となる数字をいじるうちに、「こうなるといいな」が「こうなりそう」へと置き換わり、その数字だけが一人歩きするケースも珍しくありません。

【チェックポイント】

- ・社内では悲観シナリオの提示、およびその場合の、経営への影響や打開策も議論したか？
- ・将来収益シミュレーションの前提条件となる主要な変数の妥当性は、確認・共有できているか？

④ 目標水準感なき検討の割り当て

経営計画の大枠方向性が決まると、主要テーマごとに主管部等に具体化の検討が割り当てられます。本来であれば、目指す水準感（例：+20%が必要）や制約要件（例：人員増は5%以内）も伝えられ、そのうえで何をすべきかが検討されるべきなのですが、それらが伝えられないまま（曖昧・決めないまま）、主管部等の検討が走るケースも、よくあるようです。

こうして出てきた具体化策は、最終的に求める水準に大きく届かなかつたり（経営陣から見ると、期待外れの施策が上がってくる）、リソース投入面で実行不可能なことになりがちです。

【チェックポイント】

- ・各戦略・施策で目指す目標水準は明確か？
- ・その目標水準のもと主管部等は検討したか？
- ・各戦略・施策は、同時に成り立ち得るか？（成り立たない場合、優先順位は明確になっているか？）

== Vol.9に続く ==

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/newsletter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電話：03 (3573) 0131

HP：https://braveyell.co.jp

このままで大丈夫?! 経営計画のあり方を考える-3

==Vol.8からの続き==

⑤過去踏襲・物まね

昨今の地域金融機関をとりまく環境を踏まえ、経営としては抜本的な検討を行いたいものの、「担当部から、思い切った経営計画案がでてこない」という声を聞くこともあります。その理由の一つは、担当者が「前回策定時の資料を確認しながら、同じプロセス・分析をなぞっているから」ではないでしょうか。これでは従来と質的に違ったものが出てくるはずはありません。

また、他行（庫・組）の取り組みを真似て、施策レベルでバラバラとつまみ食いすることもよく見られます。もちろん、自行（庫・組）に必要な取り組みであれば問題ありません。しかし、全社的な観点でみると優先度が低いものや、他行（庫・組）の上っ面だけを真似て、成功するために「本質的に必要なこと」には対処しないまま、形だけつまみ食いすることもあります。

さらには、頭取（理事長）が言った「あの銀行（信金・信組）は、こんな取り組みをしているらしいな」という何気ない一言が、いつのまにか「頭取（理事長）からの実行指示」と受け止められ、本来は必要ないものまで、物まね導入されてしまうことまで起こっています。

【チェックポイント】

- ・（変化したい場合）前回の経営計画と、根本的に違うことはあるか？
- ・これまでの経営計画の策定手法・実行態勢を振り返り、見直すべきものは手を入れたか？

- ・立案された経営計画は、必要な検討・議論を踏まえたうえでのものと言えるか？
- ・全社的な優先順位も踏まえて、各施策の必要性を説明できるか？

⑥実現プランの主管部任せ

経営計画で規定した戦略・戦術（施策）を、「いつまでに・どういう状態になってほしい（ありたい姿）」、そのために「いつまでに・誰が・どういうステップで実行する」という、大事なことが曖昧なまま主管部にボールを投げたままになっているケースもよく目にします。

こうした場合、多くは経営陣の思うペースよりも遅いスケジュールで実行されます。たとえば、「経営計画の期間中に、従業員の満足度を高めイキイキ働く人を増やしたいから（ありたい姿）、打ち手の一つとして人事制度も見直す」という経営陣の思惑に対して、「経営計画の期間終了ギリギリだけど、きちんと人事制度の見直しを行ったから、文句は言われたいはず」ということが普通に起こります。また、主管部としては当初やる気だったけど、必要な人的リソース（質・量）が整わなかったので出来なかった、という振り返り評価もありがちです。

経営計画を策定したら、実現プラン（ありたい姿の明確化&実行計画）までを主管部任せとせず、早々に作り上げ、計画策定段階での実現可能性を経営陣・企画部門として腹落ちできるようにする必要があります。

こうした実現プランを策定できていなければ、期中の実行管理も、効果的に行えるはずはありません。

【チェックポイント】

- ・ 主要な戦略・施策の実現プラン（ありたい姿の明確化&実行計画）が作られ、経営陣としてゴール・進め方に納得しているか？
- ・ 実行計画の予実管理はできているか？
- ・ 実行計画からの遅れに対し、理由の明確化や打開策の検討は行われているか？
- ・ 人的リソースに関しては、実現可能性のある底上げ計画も練られているか？

⑦コミュニケーション不足

経営計画の実現可能性を高めるには、それが社内で浸透していることが必要です。しかし、今、経営計画の内容は理解されているでしょうか。

残念ながら、経営計画というのは、行職員が積極的に内容を知ろうと思う類のものになっていません（本来は、ここから変えていかなければなりません）。となると10回伝えても、せいぜい頭に残っている内容は3割くらい、という前提にたったコミュニケーションが必要です。1～2回、しかも伝言ゲーム的に説明を受けたところで、理解浸透には程遠いものです。

また「正しい戦略であれば / 正しいことを言えば、現場はそれに従う」という時代環境でもなくなっています。それ故、伝え方などについても、今までのような方法で良いかを見直す余地があるでしょう。

【チェックポイント】

- ・ 経営計画の社内周知の量・質は、十分か？
- ・ 行職員は経営計画を腹落ちしているか？

「守・破・離」の「守」に立ち戻るとき

Vol.7～Vol.9の3回にわたり、経営計画について取り上げてみました。今回指摘したことは、どれも経営計画の策定・実行のため「当たり前」のことです。だからこそ、従来の経営計画の策定手法・実行態勢のままで良いのか、確認してみたいと思っています。

武道などの世界には、有名な「守・破・離」という考え方があります。それぞれの金融機関では、これまで何度も経営計画を策定してくるなか、経営計画の策定・実行態勢は独自の「離」スタイルにまで行き着いたものになっています。

しかし、それがこの環境下でそぐわなくなっているのであれば、再度、経営計画の基本に立ち返って向き合ってみる（＝「守」）ことが必要ではないでしょうか。

せっかく多くの工数・労力をかけて策定しているものだからこそ、経営計画の検討が「より良い機会」となり、そして経営計画自体が「より良いもの」になって、地域金融機関が強くなって欲しいと願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/newsletter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社
(ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

H P： <https://braveyell.co.jp>

“八百万（やおよろず）の「ありたい姿」”

Vol.4「どこに行ってもウケない話」で、地域金融機関の若手職員で渋沢栄一のことを知らない人が多いことを嘆き、それを役員・部長の方々にお話しても「まあ、そんなもんかもしれないね」という反応が多く、どこで話してもまったくウケない、ということを書きました。

ところがその後、ご存知のように新一万円札の肖像が渋沢栄一に決まりました。発表のあった数日後、ある地銀の役員さんから以下のようなメールをいただいたので紹介します。

＊＊（掲載許可 受領済）＊＊

私も実は「そんなもんでしょ」と思ってた一人。ところが、先日の一万円札の肖像に渋沢栄一が決まったという報道を見て、高橋さん（ニュースレターの内容）を思い出すとともに、若手行員に対し、人としての基礎教育ができていなかったと痛感した。お札の肖像になるような人で、銀行にも深く関係する人を「知らなくても仕方ない」ぐらいに軽く思ってたんだから。

喜んでいいのかわかりませんが、なんか嬉しく思いました。

「ありたい姿」が経営計画レベルアップの鍵

さて、前書きが長くなりましたが、今回の本題に移ります。Vol.7~Vol.9にかけて「経営計画」を題材に書いたところ何件か問い合わせをいただきました。その内容は表面的には各々違うものの、根源的には「経営計画をレベルアップするために、大事なことは？」というものでした。

この点について私は、経営計画の根幹であり、検討の起点となる「ありたい姿」を、もっともっと具体的に考えることだと思っています。企画部門による「見栄えのよい作文」レベルでは、まったく足りません。

経営理念で普遍的に謳っていることをベースに、これからの5年、10年を見据えて、どんなふうになっていたいかを、実現イメージが目に見える（＝こうなって初めて、組織全体が具体的な同じ姿に向かって進める）ぐらいにまで、トコトン考え抜くことが必要です。

「ありたい姿」は各社多様でいい

「ありたい姿」に、唯一絶対の正解など存在しないことは言うまでもないでしょう。もちろん、金融庁が解を持っているわけでもありません。

経営理念、地域性、行職員に伝わるDNA、現経営トップの経営観、地域や金融に関する将来展望などを踏まえ、それぞれの「ありたい姿」を考え、目指して欲しいと願っています。

そして、各行（庫・組）で「ありたい姿」に違いがあり、多様なほうが、地域／日本は元気になるよう思います。そもそも日本は古くから、唯一にして万能の力をもつ“GOD”よりも、太陽・月・石・山・犬・馬・籠・便所など万物あらゆるモノや、凶事・悪事・好事などの事象それぞれに神様がいる“八百万の神”に親和性のある価値観を持っています（ちなみに、“八百万の神”という言葉は、日本最古の歴史書である古事記の中ですでに「八百万の神、天の安の河原に神

集ひ集ひて…」と登場しています)。

日本の価値観に照らしてみれば「ありたい姿」も多様でいいはずです。日本各地の地域金融機関が、誰かの目を気にした、似通った“借り物”のような「ありたい姿」を掲げ半信半疑で進んでも、上手くいく気がしません。それよりも、各々の思いが存分に込められた、本当に目指したい“八百万の「ありたい姿」”が掲げられているほうが、強い推進力、そして日本らしさを活かした強い経営につながるように思います。

「ありたい姿」を実現させるために

思いを込めた「ありたい姿」を具体的にすることができたら実現への重要ポイントは3つです。

まずは、「ありたい姿」にむけて行(庫・組)内のあらゆるものを一貫させることが必要です。資源配分、人事考課、業績評価、組織文化、経営目標などは代表的なものになります。これまでは、ともすると他社の目立つ取り組みを「つまみぐい」することで、部分最適かもしれないものの、全社的にみると一貫性を欠くことが起こっていなかったでしょうか。また、大幅な変更をためらったり、誰かの目を気にすることで、結果として一貫性を欠く中途半端なことになってはいないでしょうか。「ありたい姿」がチャレンジングなものであるほど、全社の取り組みを一貫通貫なものにしなければ実現が遠のいてしまいます。

2つめのポイントは、他社との連携を十二分に活用することです。おそらく、本気で考え抜か

れた「ありたい姿」を実現するには、自社のリソース(ヒト、モノ、カネ、知識、情報、場所など)では到底、足りないでしょう。異業種との連携しかり、同業である他の地域金融機関との連携もしかりです。同業で潰しあっている場合ではありません。それぞれが「ありたい姿」を掲げるなかで、根っ子の思い・考え方に共感をもてるもの同士が連携して、相互に補完し進むことで「ありたい姿」は実現に近づきます。

そして最後は、「ありたい姿」を実現させると、強く本気で“思い続ける”ことです。ケネディ大統領が「10年以内に人を月に送り、安全に帰還させる」という公約を実現できたのも、大ヒットマンガ「キングダム」の主演の一人でもある秦の嬴政(のちの始皇帝)が史上初の中華統一を成しえたのも、無謀とも思える目標に対し、強く本気で実現を思い続けたからです。「ありたい姿」の検討時だけでなく、その後も強く本気で思い続けることで、言葉が、行動が、習慣が変わり、無謀な目標も実現へと変わるでしょう。

とにもかくにも、いまの時代環境だからこそ「ありたい姿」に立ち戻り、強い地域金融機関を取り戻して欲しいと願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます(<https://braveyell.co.jp/newsletter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践! 『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.

11

目指せ！「お願い営業」の達人

提案型の営業は「是」だが簡単ではない

地域金融機関が営業面で目指している価値観は、「提案型の営業が是」「お願い営業は脱却すべきもの」といったところでしょうか。

「提案型の営業が是」というのは、その通りかと思えます。ただ一般的な営業担当者のスキルレベルからすると、実行はなかなか簡単ではないとも見えています。難しいことに対して物怖じしてしまい、かといって業績目標のこともあるので、不本意ながらお願い営業を繰り返してしまっている、なんていう営業担当者も少なくありません。

「お願い上手」は優秀な担当者の一類型

ところで、「お願い営業」は絶対悪なのでしょうか。私は、優秀な営業担当者の一類型として「お願い営業が上手な人」というのは存在すると思います。そして、こうした担当者の共通項は、お客様から「お前が言うなら仕方ないな、協力するよ」と言われていることです。役員の皆様も、かつて営業担当者だった時代には、お客様にたくさんのお願いをして、「お前が言うなら」と協力してもらってきたのではないのでしょうか。

そう、キーワードは「お前が言うなら」とお客様に言ってもらえることです。

この一言が付いてくる「お願い営業」は、絶対悪どころか地域金融機関が推奨すべき姿のように思います。さらに言えば地域金融機関に勤務

する皆さんの人柄にマッチした、地域金融機関らしい営業スタイルとも言えます。

親しさ・信頼・信任

「お前が言うなら」と言ってもらうためには、日頃の接点を通じて、お客様に、親しさ・信頼感を持ってもらい、信任いただける関係になっている必要があります。

そのためには、お客様への訪問など、接点を持つ際の目的関数、そして頭の使い方を、「商品（融資・投信など）を買ってもらう」ことから、「親しさ・信頼・信任を得る」ことへと大きく変えなければいけません。

これを組織として一貫し徹底することができれば、お客様に愛される「お願い営業」の達人が増え、強く良い組織になるでしょう。

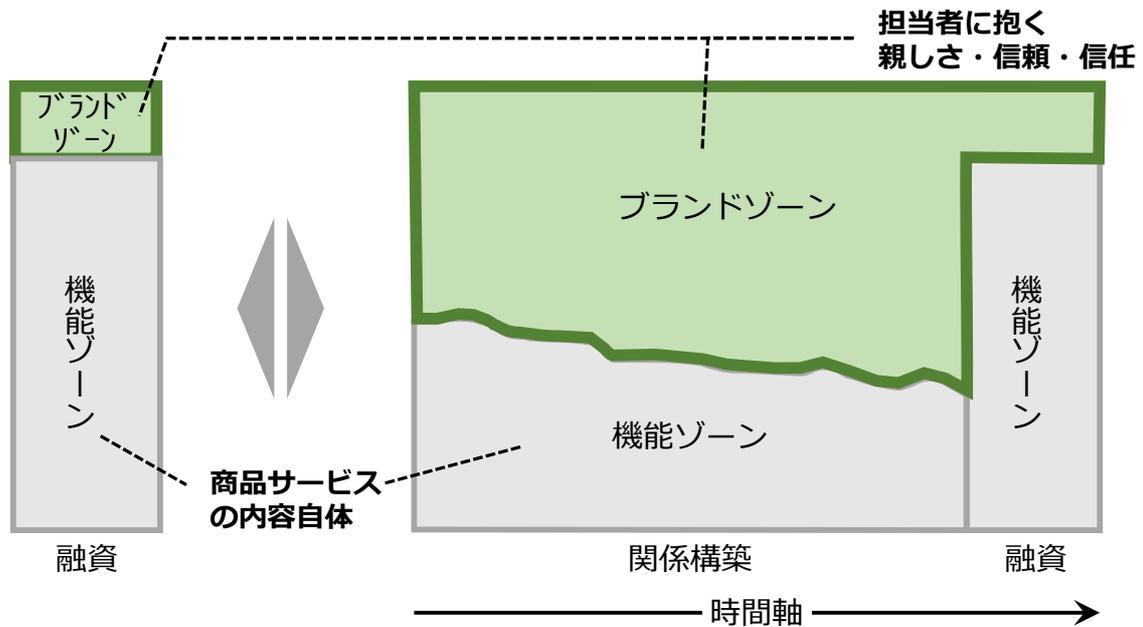
「どこで借りても一緒」と言われたら負け

「融資はどこで借りても一緒。だから、金利や条件が良いところから借りるよ」

こんなことをお客様に言われると、営業担当者から聞きます。でもこれって、そのまま受け入れて（諦めて）いいものなのでしょうか。この言葉が出てくる背景にあるのは「お前から借りたいという思い入れはない」、というお客様の厳しい評価です。それ故、言われたら負けです。

拙著「実践！『現場営業力』強化セミナー」に書きましたが、中小企業の実権者は貸付形態・金額・金利・期間・担保といった機能的なもの（「機能ゾーン」）だけで借入先を判断してい

【図】 「ブランドゾーン」の拡大こそが営業担当者の役割



出所： 拙著 「実践！『現場営業力』強化セミナー」より。
大本は、「つまりこういうことだ！ブランドの授業」（阪本啓一）をヒントに、著者作成

るわけではありません。これまでの関係や、感謝したこと、役に立ったことなど（結果としての親しさ・信頼・信任。「ブランドゾーン」）も含めて判断をしています。

【図】のように、融資にいたるまでの時間軸のなかで関係を構築し、「ブランドゾーン」の面積を大きくすることができていれば、最後の一手が「お願い」であったとしても、お客様は「お前が言うなら」と選択してくれるでしょう。

逆に、どこの金融機関も「売り込み」活動ばかりを繰り返し、親しさ・信頼・信任を得られてなければ、「どこで借りても一緒」と、お客様が機能面（金利・条件等）だけで決めるのも、やむを得ません。

「親しさ・信頼・信任」というのは一見すると

古い考えのように思えるかもしれませんが。しかし、流行りのクラウドファンディングであっても、成功の肝は、内容そのものよりも「この人がやるプロジェクトを応援したい」、というココロの部分なので、普遍的なものと言えるでしょう。

「お前が言うなら」と、お客様に愛されている「お願い営業」の達人だらけの地域金融機関。目指す姿としてあっていいと思います。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/newsletter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

“生の決算書”の読み解き力を高めよ

中小企業経営者の嘆き

会社経営の一年間の結果は、決算書に数字として表れます。それ故、「決算書は経営者の通信簿である」という捉え方があります。融資を受けている経営者は、その通信簿たる決算書を、毎期、金融機関に提出しているわけです。

ところで、子供から手渡された「通信簿」を、中を見ることなく仕舞いこむ親などいません。どんな結果だったのかを見て、良かったところ、悪かったところについて一言二言でも、会話をします。特別なことではなく、ごく当たり前な姿です。

翻って、営業担当者は経営者から決算書を預かったときに、その場で内容を確認し、ポイントを掴み、経営者と会話しているでしょうか。

「決算書を渡すと、“ありがとうございます”とカバンに仕舞い、コメントの一つもない」という嘆きを、中小企業経営者へのインタビューでよく聞きます。また、地域金融機関の役員さんからも「取引先の社長から、“決算書を渡しても担当者からはアドバイスも何もなし”と苦言を受けた」と聞くこともあります。

決算書は経営者の「通信簿」だとすると、受け取る側の対応として、あってはならないことが起こっています。また、「通信簿」云々の解釈を除いたとしても、多くの中小企業は、金融機関のことを「決算書のプロ」だと思っています。そのプロが、アドバイス一つでも言ってくれるそぶりすら見せてくれないのは残念に思います。

行動様式ではなく、そもそもの問題

それでは、「決算書を預かったら、その場で内容を確認してポイントを掴み、コメントするように」と指示を出したら、解決するでしょうか。私の見立ては、NOです。

どうも各所からの情報を統合すると、若手から一部中堅の営業担当者（＝営業担当者の多くを占める層）は、そもそも“生の決算書”を、まともに読み解けないようです。

もし経営陣の方で「当行（庫・組）は、そんなことはない」と思う方がいたら、組織として意識的に“生の決算書”を読む力を鍛えてきたか、現場の実態が見えていないかのいずれかでしょう。

環境要因で“生の決算書”を読めなくなった

“生の決算書”を読み解く力に乏しいからといって、その人たちが怠惰だったわけではありません。そうなった環境要因があります。

一つは、効率化・機械化の進展です。決算書の内容を分析する自動化ツールのおかげで、大幅な効率化の恩恵を受けました。他方で、昔のように赤鉛筆と定規を使っただけの分析業務は必要なくなり、“生の決算書”を読まなくなりました。

二つ目に、預り資産、リレバン、事業性評価、ビジネスマッチングなど、決算書「以外」を重視するものが主流となったことが挙げられます。

そして、それらの結果、決算書をもとに経営者にアドバイスすることの必要性を、そもそも認識していない行職員を生んでしまったわけです。

中小企業の悩みは決算書に表れている

対する中小企業の側を見ると、資金調達に限らず、広く財務面での悩みは、依然として大きなものとして存在しています。

たとえば、私自身、地域金融機関より「専門家との連携」の文脈で紹介いただき、いくつかの中小企業のサポートもし、またそうした活動をする人たちとのネットワークを有していますが、“利益は出てるのに、お金が足りるか不安”という中小企業経営者が多いことを実感しています。

この手の悩みは、本来、金融機関であれば、経営者へのヒアリングと決算書を読み解くことで、解決にむけたアドバイスができるはずですが。

関係性と財務があつての付加価値

事業性評価は、決算書には表れない、会社・事業・経営者の特性や将来展望を見据え、必要な資金サポートにつなげるものです。また、金融検査マニュアルの廃止で決算書に基づく格付の位置付けは、相対的には低下することでしょう。

しかし、だからといって決算書に表れた結果を軽視していいものでは、決してありません。

Vol.11で述べたお客様との関係性（親しさ・信頼・信任）が土台としてあり、その上に決算書等に基づく財務的なサポート・アドバイスがあつたうえで、事業性評価やビジネスマッチングなどの付加価値が乗ってくる、という構図であつて然るべきです。前の二つが不十分な中で、付加価値の追求は、地域金融機関として砂上の楼閣と言って過言ではないでしょう。

おススメしているトレーニング方法

中小企業経営者がアドバイスを期待し、経営者の悩みがあらわれ、金融機関の本業たる「お金」に関わるものなので、営業担当者には“生の決算書”を読み解く力を高めて欲しいと思います。

参考に、おススメのトレーニングを紹介します。まずは、決算書を預かったその場でポイントを把握するための「3分間分析」です。“生の決算書”（会社名は隠す）を用い、当該企業から融資申込があつた場合に「積極か消極か、その理由は」を3分間で考え、発表するトレーニングです。繰り返すことで短時間でのポイント把握力が身に付きます。

もう一つは、「経営アドバイス分析」です。こちらはじっくり時間をかけていいので、“生の決算書”を見て「経営者の財務に関する悩み事」（先の例では、“利益は出てるのに、お金が足りるか不安”）を想起し、悩みを軽減するためのアドバイスを考えるトレーニングです。ポイントは、「貸せるか貸せないか」という金融機関目線を離れ、経営者の悩みから考えることです。

“生の決算書”を読み解いて、お客様をサポート。基本的なことですが、これができるだけでも、お客様からの信頼は増すよう思います。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

「働き方改革」は次のステージへ進むとき

「働き方改革」の成果

今年4月から「働き方改革法」が施行となりました。それを待たずして、各地域金融機関では、労働環境・労働慣習を見直す取り組みが進められ、2～3年前とは職場環境が大きく変わり、成果が出てきています。

なかでも最大の成果は、早帰り文化が根付いたことでしょうか。とくに営業店は、夜遅くまで残業することが極端に少なくなったと聞きます。組織全体の課題である収益力低下への対応策としての「残業代圧縮」にも結びつくため、行職員（早く帰れる）・経営（経費を抑制できる）の双方に利がある状態になったように見えます。

弊害も見えてきた

しかし、成果ばかりとは言えないようです。「働き方改革」によって人が育つ環境を棄損してはいないでしょうか。

残業することに制約があるなか、たとえば営業店では、以下のようにそれぞれの立場の人が、成長機会を逸しています。

- ・優秀な人：もっと多くのお客さんと、じっくりと話をしたいと思っても、それを許す時間の余裕がなく、不完全燃焼感があり物足りない
- ・普通の人：労働時間が減少した分、経験を積む「量」が減ってしまい成長スピードが遅くなる
- ・遅れ気味な人：ほかの人に比べて仕事が遅いことを気にかけているものの、時間をかけて

でも取り戻したり、修練することが認められにくいため、できる人との差は縮まらず劣等感がぬぐえず、心を病んでしまう

「人がすべて」である地域金融機関にとって、こうした事象は、けっして軽くとらえるべきものではありません。私の勝手な願いですが、地域金融機関の皆さんには、ほかのどの産業の人よりも、早く大きな成長曲線を描いて欲しいと思っています。

成長には「時間」がどうしても必要

成長のためには、量（時間）と質（内容）の双方が必要です。昨今、なにごとにも「効率よく」がもてはやされる風潮がありますが、人の成長は、そんなキレイごとにはいきません。時間をかけることで、初めて質の上げ方がわかることもあります。

私自身の話で恐縮ですが、若い頃は、とにかく時間を費やして必死に食らいついてきました。時間をかけたからこそ、今があります。

新卒で入った生命保険会社では、厳しい支社長のもとで資料作成を任せられ、帰宅が終電後になることも珍しくありませんでした。しかし、ここで鍛えられたことで、仕事力は同世代の中でも上位になれたと信じています。

次に入った外資系のコンサルティング会社は、「5年間勤めれば長期勤続表彰がもらえる」という、厳しい世界でした。MBAを持っているわけでも、天才タイプでも、コンサルタントとして

活かせる明確なスキルを有しているわけでもなかった私は、クビにならないように、そして少しでも価値を発揮できるように、最初は、とにかく時間など気にする余裕もなく働きました。会社に寝泊まりしたことも数知れません。こうして若いときに時間をかけてでも食らいついたからこそ、次第に成長を実感することができ、気づけば退職までに3回も長期勤続表彰をもらうに至りました。

意欲に基づく残業は積極的に認めるべき

もちろん、「成長のためには時間も必要」だからといって、根性論を強く押し出したり、長時間労働を容認するわけではありません。

不要不急で本人が望まない残業、大事なプライベートでの用事を犠牲にしてまでの残業、上司の顔色だけを気にした残業、付き合い残業、そもそも長時間働かないと終わらない設計のもとでの残業など、「働き方改革」以前に見られた残業は撲滅が必要です。

そのうえで、本人の「もっと成長したい」「仕事が楽しい」「早くみんなに追いつきたい」という意欲を、「働き方改革」の名のもとで、削ぐことがないよう進化が求められます。理想形は、こうした意欲に基づく時間も、業務の抜本的な見直しにより通常の勤務時間内に盛り込む（＝残業しないで済む）ことですが、そう簡単にはいきません。故に「働き方改革」を、意欲に基づく残業は、積極的に認めるステージへと進ませるべきだと考えます。

所属長まかせでは機能しない

これに対して、「いまでも残業は一律に禁止しているわけではなく、所属長に申請することで認めている」という声もあろうかと思えます。

もちろん、その仕組みが行職員の「成長」のために機能しているのであれば、申し上げることはありません。

他方で、「組織別の残業時間の一覧表が開示」され、「残業時間は短いほうがいい」という価値観のなか、「短期的な成果に結びつくわけではない成長のための残業」を積極的に容認する気概のある所属長は、どれだけいるでしょうか。

具体的な仕組みの設計が簡単ではないのは理解しますし、どのような形になるにせよ所属長の判断（意欲に基づく残業か、意味のない残業かの見極め）に頼らざるを得ないとは思いますが。それでも組織の意思として、「働き方改革」を残業抑制一辺倒から、行職員の成長にむけたものへ進化させる時が来ています。地元の多くのお客様から「さすが、〇〇銀行（信金・信組）さんは、いい人が育ってますね」と（再び）言われるようになって欲しいと願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
14

IT投資効果マネジメント 高度化のコツ

「日銀レポート」最新号の特集

「金融システムレポート別冊シリーズ」（日本銀行）の最新号（2019年5月）ではデジタルイゼーションに関する金融機関アンケートの結果が紹介されていました（以降「日銀レポート」と表記）。詳しくは日銀レポートを確認いただくとして、本ニュースレターでは、IT投資効果測定について掘り下げてみます。

IT関連費用は増大

今後、金融機関においてデジタルイゼーションが進むのは間違いありません。それに伴い、IT関連経費も増加します。日銀レポートによると、2016年度のIT関連経費との対比で、2020年度計画は地域銀行・信用金庫ともに1割程度の増加見通しとなっていました。

もちろん、全社的に利益確保のため経費削減が求められている最中なので、戦略領域だからと

いって闇雲に経費を増やすわけにはいきません。

さらに日銀レポートを見ると、IT・データ活用のための投資効果を事後評価する枠組みについて、地域銀行の5割・信用金庫の9割は「仕組みはない」との回答だったようです（図表1）。

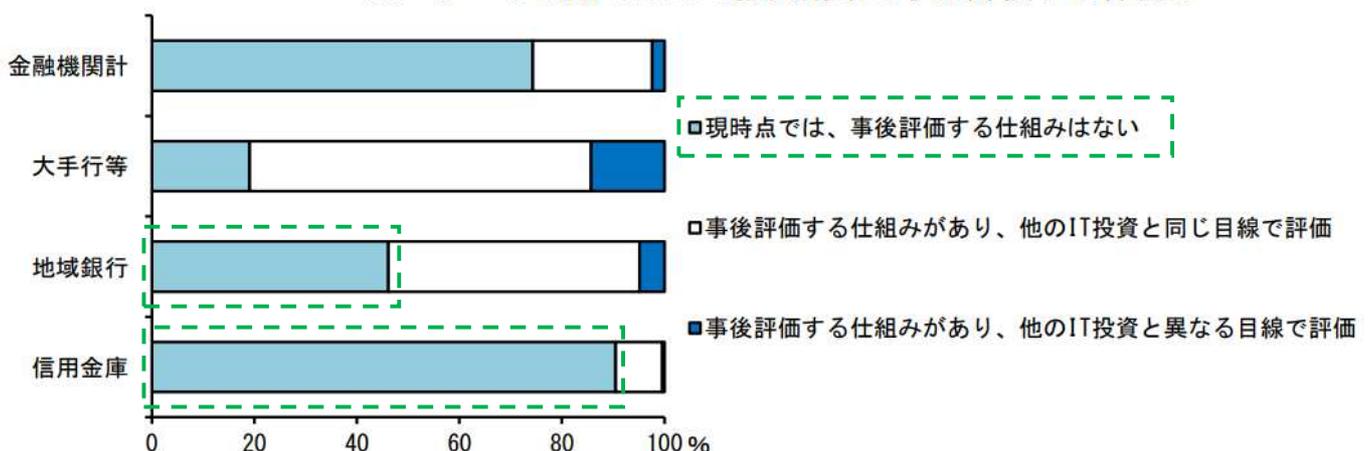
IT投資効果のマネジメントは十分か

ところで、IT投資効果の評価ですが、効果測定の仕組みがある地域金融機関でも、それが十分に機能しているかは不安もあります。

複数の地域金融機関で目にした事例をいくつかご紹介しましょう。

- ・ 事後の効果測定を主管部に指示したところ、「効果を測るためのデータはとれない」とのことで、効果が分からずじまい
- ・ 「投資効果が見合わなかった」案件に対し、その後の対応方針が曖昧なままで、改善なく赤字を垂れ流し

図表1 IT・データ活用のための投資効果を事後評価する仕組み



- ・限られた予算の中でIT投資の可否を審査しているが、実態は「声の大きな役員/部長」の案件をとおしてしまっている
- ・ROIがプラスになるタイミングがたとえ10年先であっても、「投資効果のある案件」として、案件がとおりやすい
- ・各担当者は、投資効果よりも「顧客のため」など定性的理由を過度に打ち出している

IT投資効果のマネジメントは重要性を増す

もちろん、IT投資のすべてにおいて投資効果がプラスになる必要はありません。顧客の利便性向上などのために、投資効果を度外視してでも対応したいものもあるでしょう。これは理解できます。必要な投資は、機を逃さずすべきです。

ただし、気をつけなければならないのは、投資効果が見合わなくても「これは必要」「あれもやったほうがいい」「それは他行がすでにやっているので当行（庫）も」という案件が積みあがると、全社利益の確保がいつそう難しくなることです。各部の担当者は、基本的に仕事に対して真面目です。そのため、普通にしていると、こうした「やったほうがいい」案件が、数多く出てきます。さらに、これからの時代は、デジタルを活用した新たなサービスの登場により、やりたい案件は増えるでしょう。

IT投資は一案件あたりの金額が大きいです。だからこそ、従来ながらのITも含め、IT投資効果のマネジメントをしっかりとおこなっていく必要があります。

高度化のコツ

IT投資効果のマネジメントは、最初は簡単な仕組みで十分です。次に示すような、いくつかの「基準」を設けるだけでも高度化できます。

【IT投資の事前判断】

- ・「ROIが〇年以内にプラスになること」を投資の原則要件として定める
- ・上記原則に当てはまらない案件への投資総額（投資の〇%まで）を事前に定める。さらに、全社的意義のある投資となるよう、経営戦略との「一貫性」のなかで、投資領域を定める
- ・金額効果が測れない案件でも、KPIの項目と達成時期・水準を事前に定める（測定不可能な項目をKPIに据えるのは論外）
- ・効果報告を求める時期を、事前に定める

【事後の効果測定】

- ・効果報告は、システム部門からではなく、ユーザー部門の長がおこなう
- ・効果が計画を下回る案件は、具体的改善策と改善がなかった場合の処置も決める

デジタルの活用、そして投資の巧拙は、地域金融機関経営に大きな影響を及ぼします。うまくマネージすることで、戦略実現・利益貢献につながることを期待しています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/newsletter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

「人事評価」で何を評価するか

人事評価は、見直しのタイミングでは

組織にとって「人事評価」は重要な経営ツールです。とくに地域金融機関は「人材がすべて」なので、なおさら大事なものは、言うまでもありません。

さて、その「人事評価」ですが、置かれた環境を踏まえると、考え方や価値観を大きく見直すタイミングにきているのではないのでしょうか。

分かりやすいので、営業部門の人事評価をとりあげます。どういう人をもっとも高く評価するかといえば、「より多く営業成績（成果）をあげた人」というのが一般的です。もちろん若手ほど「プロセス評価」の割合が多くなっていますが、とは言っても価値観の中心は営業成績です。この価値観での設計は、業績が右肩上がりの時代、成果獲得が絶対的な正義だった（お客様にも受け入れられていた）時代、そして、組織内での成長ルートが一直線だった時代には、とても適していました。

しかし、いまは（今後は、さらに）そういう時代ではありません。故に、これまでの価値観に基づく人事評価は、時代にあわなくなってきたと考えるのが妥当です。

もっとも称賛したい人を評価できているか

それでは、どのような価値観のもと人事評価を再設計すればいいのでしょうか。答えは単純です。「自行（庫）が、もっとも称賛したい人」が、高い評価を得られるものにするということです。

前提として、人事評価は、経営ツールの一つの重要な要素です。それ故、本ニュースレター Vol.10『八百万（やおよろず）の「ありたい姿」』でも書いたように、思いを込めた「ありたい姿」を考えたならば、人事評価は「ありたい姿」と一貫していなければなりません。

かつては、地域金融機関が営業成績をあげるための活動や結果が、お客様の成長・地域への貢献と整合していたのだと思います。そのため、営業成績を評価の価値観の中心に据えることと、「ありたい姿」であるお客様・地域への貢献とが一貫してました。そして、営業成績をあげた人と、称賛したい人も整合していました。

しかし、いまの時代、この構図はどこまで成り立っているのでしょうか。

「ありたい姿」から見えてくるはず

各地域金融機関の経営計画を改めて確認するまでもなく、目指しているのは「お客様や地域の成長に貢献し、ともに成長すること」のようです。これを「ありたい姿」としたら、人事評価で高く評価し称賛すべきは「お客様や地域の成長に貢献した人」であり、「その活動を通じて自ら成長した人」であるべきです。

見誤ってはならないのは、営業成績をあげた人が必ずしもお客様・地域の成長に貢献した人とは限らないことです。そして、営業成績の多寡と成長とは完全には結びつくものではありません。また、プロセス評価を盛りこんでいたとしても、たとえば何枚もの「事業性評価シート」

を作ったところで、それが作業にとどまり、お客様の役にたっていないならば、そのプロセスは成長につながるものではなく、評価に値するものとは言えません。

“理想論だけど、現実的には難しいよね”

「お客様や地域の成長に貢献した人」「その活動を通じて自ら成長した人」を評価するのは、理想論であって、現実的には難しい

こんな声もあろうかと思います。

はい、その通りです。目標設定も評価も、単純にはいきません。評価者のトレーニングも必須です。営業成績（数字）で評価したほうが、はるかに簡単で、説明もつきやすいです。

それでもあえて、見直しに踏み込んで欲しいと思うのは、いまの人事評価が行職員の「成長」「やり甲斐」「イキイキ・ワクワク」につながっていないように見えているからです。そして、「人材がすべて」の業態だからこそ、その最大の財産を活かすために「より望ましいもの」があるならば、難易度が高くても立ち向かって欲しいからです。

時間をかける価値があるもの

「人材がすべて」というのは私が所属していた外資系コンサルティング会社も同様です。会社からの評価が適切でないと思えば転職することに躊躇がない人の多い業界でもありました。だからこそ人事評価はきわめて重要でした。

制度の具体的な中身は紹介できませんが、年に2回の人事評価にあたり、上位の人達が、多くの時間をかけて、多面的な角度から、本人とも十分なコミュニケーションをとりながら、「成長・育成」の観点を主眼に人事評価をしていました。プロジェクトが終わるごとに定量的な評価もしているので、それら定量評価の単純平均で年2回の評価を終わらせることもできるのですが（私が入社した頃は、この傾向が残っていました）、「成長・育成」を重視する方針のもとで、評価の視点や評価方法は、常に試行錯誤で改善を繰り返しながら進化させていました。

誤解ないようにしておく、いまの地域金融機関が、人事評価に手を抜いているという意図ではありません。伝えたかったのは、環境も踏まえ、人事評価に見直しの余地がある（「ありがたい姿」と、称賛したい人と、実際に高評価をうける人が整合していない）ならば、「評価が難しいから、非現実的」とせず、検討に時間がかかっても、評価に時間がかかっても、試行錯誤しながら向き合って欲しい、ということです。

「ありがたい姿」を目指し組織と行職員がともに進み、人事評価がそのために正しく機能する。そんな状況が作れるといいなと願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/newsletter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話：03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

「理念」「長期ビジョン」がやはり大事

経営戦略・経営計画の原理原則

全国地方銀行協会様主催「経営企画研究講座」の講師を、今年もさせていただきます(*)。はっきりと記憶していませんが、もう10年くらい担当しているのでしょうか。前半(7月)・後半(9月)をあわせて計2週間、各行の若手～中堅の企画担当者を対象に、企画担当者の基礎スキルから、経営計画の策定手法、架空銀行を想定した長期ビジョン・戦略・主要サービスの策定演習、そして実行力の向上等について、学んでもらっています。

先日終えた前半では、経営戦略・経営計画は「理念」「長期ビジョン(ありがたい姿・なりたい姿)」がなにより大事、というメッセージを繰り返し発しました。本ニュースレターVol.10(“八百万(やおよろず)の「ありがたい姿」”)の内容とも被りますが、原理原則とも言える大事なもののなので、改めてポイントを整理します。

「理念」に立ち戻ることが求められている

戦略のスタート点は上に書いた「理念」であり、「長期ビジョン」です。地域金融機関の場合、ここが曖昧であったとしても、足元の業績を伸ばすことが地域企業の渴望する資金の提供につながっていたため、特に重視する必要がない時代が長く続いていました。金融検査マニュアルも、何をやってはいけないのか・何をどうすればいいのか、といった視点で縛りをきかせていたため、なおさら「理念」等に立ち戻るのは必要ありませんでした。

しかし、時代は変わりました。金融検査マニュアルも、役目を終え廃止になります。

地域金融機関も改めて原点に立ち戻り、自分たちはなぜ地域に存在しているのか、そのなかでどのような提供価値を発揮したいのか、どんな存在でありたいのか、から見つめなおし、その具体化を経営戦略・経営計画で考えられているかが問われています。

表現は短くても長くてもいい

「理念」「長期ビジョン」は、短くシンプルな言葉で表現されていても、長い文章で表現されていても、どちらでも構いません。何を大事にするのか、どうありたいのか、どうなりたいのかが明確で、経営戦略・経営計画の起点として機能するものであれば形式は自由です。

たとえば、amazonの理念は「地球上で最もお客様を大切にする企業」とシンプルです。他方、拙著『ゴールベース法人取引』で採り上げた愛知県の中小企業である河合電器製作所(厚労省主催「第1回働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」で最優秀賞を受賞)は、「優しさと温もりと共に“新しい熱”を創造します」というメッセージから始まる6項目の経営理念のほか、ビジョン・価値観(バリュー)が掲げられており、すべてを読むと、同社のありたい姿がしっかりと伝わるものになっています(上記拙著P.64～に掲載しています。興味あればご覧ください)。

長期ビジョンは、「見える」もの

ここまで「理念」「長期ビジョン」と一括りで表現してきましたが、両者の位置づけが違うことも、講座では伝えました。

前者は本質的かつ普遍性をもつもので変更されることは少ないのに対し、後者は「理念」のもとで環境変化も踏まえながら一定期間内（10年とか）に、こうありたい・こうなりたいと思い描く姿です。

そして何より大事なものは「ビジョン」には“視力”“視覚”という訳があるように、思い描く姿が「見える」ようになっていることです。visibleでなければいけません。地域金融機関の公表資料を見る限り、残念ながら「長期ビジョン」が「理念」と同程度のレベル感にとどまり、「よく見えない」ものも少なからずあります。

長期ビジョンの実現可否は測れるように

経営戦略・経営計画では、「理念」に基づいて定義した「長期ビジョン」の実現を目指します。

そこで次に求められるのは、「長期ビジョン」の実現可否を測定可能なものにすることです。なぜなら、実現可否が測れない目標は、得てして推進力・実行力が弱まるからです。

「長期ビジョン」そのものが、実現したか否か判定できる内容ならば、この段階はクリアです。

ただ多くのケースではそうはいかないでしょう。たとえば“地域の中小企業に信頼され、最初に選ばれる金融機関になる”という「長期ビジョン」

は、そのままでは実現可否を測れません。

故に、測定可能な代替指標を予め決めておく（〇〇がこの水準を超えたら「長期ビジョン」は実現と判断）か、アンケート等をおこなって実現可否や達成度を測れるようにすることが求められます。

理念と整合・一貫させる

「理念」に基づく「長期ビジョン」が明確になったら、あとは戦略・施策・行動を整合させ、一貫させます。「理念」や「長期ビジョン」のことを“北極星”にたとえる経営者がいますが、言い得て妙です。

ここが中途半端だと、組織の力を活かすことはできませんし、「当行（庫）は言ってることと、やってることが違う」と現場や若手中堅の不平不満が募ります。これは大きな経営リスクとなります。

経営戦略・経営計画の原理原則は、シンプルです。とりまく環境が一昔前と変わった今だからこそ、改めて「理念」を起点とする経営戦略・経営計画で、地域金融機関が強く進んで欲しいと願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

(*同講座は、BRAVEYELLとしてではなく、A.T. カーニー株式会社のアソシエイトコンサルタントとして受け持っています

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます (<https://braveyell.co.jp/newsletter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

前・中期経営計画の「総括」を見て思うこと

振り返ったうえで次に進む

新たな中期経営計画の公表とあわせ、前の中期経営計画の「総括」「振り返り」を公表している地域金融機関は、少なからずあります。

「これまでを振り返ったうえで、次へと進む」というのは、望ましい姿です。もちろん、総括を外部公表せずとも、行（庫）内できちんと振り返りができていれば、なんら問題ありません。

今回は、公表ベースでの「総括」を見て私が思ったことを、題材にします。

知りたいことに答えられているか

…と言いつつ、いきなり話を地域金融機関とは関係のないところに振ります。

ケース1：

Aさん・40歳の男性

最近、お腹まわりが気になり始めたとともに、人間ドックでもC判定の項目がチラホラできたため、1年計画で人生初のダイエットを決断

ケース2：

Bさん・27歳の独身男性。

ここ数年、異性との付き合いなし。

しかし、結婚まではいかずとも、30歳までに異性からモテモテになるよう自分磨きを決意

さて、こんな知人がいたとしましょう。ケース1なら1年後、ケース2なら3年後に、Aさん・Bさんに会ったとき、それぞれどんなことを確認

したいでしょうか？

多くの方は、Aさんには「ダイエットの成果はあったの？（痩せたの?）」、Bさんには「モテるようになった？ 彼女できた?」と聞くはず

です。さて、それに対してAさんの回答が「スポーツクラブの上級会員になって、週1回、1年間、欠かさずに通った」「通勤時には1駅手前で降りて歩くようにした」「食事は腹八分目を心がけた」というものだったとしたら。

またBさんも「スタイリストの友人の力を借りて、着る服や髪型を今風のおしゃれなものにした」「メンズエステにも3回行った」「英語ができた方が魅力的だと思ったので、skype英会話を週1回、続けた」「出会いの場も多い方がいいから、異業種交流会に年10回、合コンも毎月1回は参加した」「昨年からは、学生時代の経験を活かして、週末は副業でテニススクールのインストラクターをやるようになった。そこには同世代の女性も多く通っている」という回答だったとしたら。

“隔靴搔痒”

「多くのことをやったのは立派だけど、一番知りたいのはそういうことではない」

そう思うはずです。知りたいことの核心に触れられておらず、もどかしさばかりが募る、まさに“隔靴搔痒”の状況と言えます。

計数目標と実施事項の列挙

さて、ここで話を地域金融機関に戻します。

公表された前・中期経営計画の総括を見ると、Aさん・Bさんと同様に思えてなりません。

「長期ビジョン」「目指す姿」を掲げスタートした中期経営計画なので、総括で知りたいのは「長期ビジョン」「目指す姿」への到達状況です。

にもかかわらず、総括で言及されているのは、利益項目など計数目標の達成度と、具体的にやったことの列挙のみ、というケースがほとんどでした。こうしたものを見ると、「全行（庫）を挙げて、本気で長期ビジョンや目指す姿の実現に向けて動いていたのかな」と疑問を抱いてしまいます。この点が、総括を見てもっとも残念に思ったことです。

長期ビジョンを測れるものに

前号（Vol.16 「『理念』『長期ビジョン』がやはり大事」）で、実現可否が測れない目標は推進力・実行力が弱くなりがちなので、長期ビジョンも実現可否を測れるように、と書きました。測れるようにするからこそ、総括で到達状況を確認してみたいのです。

もちろん、長期ビジョンが定量的なもので定められているならともかく、多くは定性的なもののため、測定は容易ではありません。

容易ではありませんが、やりようはあります。私は顧客アンケートでの測定を推奨しています。

たとえば、長期ビジョンが“地域の中小企業に信頼され、最初に選ばれる金融機関になる” というものならば、アンケートで5段階評価をしてもらうことで、到達度が見えます。

- ・御社にとって、当行（庫）は信頼に足る存在になっていますか？
- ・御社にとって、当行（庫）の営業担当者は信頼に足る存在になっていますか？
- ・御社に金融関連のニーズが生じた際、当行（庫）は最初に相談する金融機関でしょうか？
- ・御社の本業に関しニーズが生じた際、当行（庫）は最初に相談する金融機関でしょうか？

アンケートを意味あるものにするための対象者の選定方法・質問の設計方法などのテクニックは必要ですが、適切にアンケートを行うことで、長期ビジョンの到達度は測れます。もちろん、アンケート以外の手法でも構いませんが、せっかく「長期ビジョン」「目指す姿」を掲げるならば、達成度も見えるようにして欲しいところです。

飾りものではない「長期ビジョン」「目指す姿」で全行（庫）をドライブし、地域金融機関をもっとも強く、そんなことを願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社（ブレイブエール）

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電 話：03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
18

「内弁慶」を量産しよう

外で「弁慶」が増えてきた

家の中では威張りちらすけど、外では気が小さくておとなしい人のことを「内弁慶の外地蔵」と揶揄します。外でも弁慶であれ、との激励が込められてもいます。

さて、近時、地域金融機関の若手・中堅の人と接していると、外で弁慶の振る舞いができる人が増えてきたよう感じます。平日に東京で開催のセミナーにも、首都圏以外の地域金融機関からの参加者は珍しくなくなりました。比較的、おとなしい（発言が苦手な）イメージがあったなかで、これはとても喜ばしいことです。

だけど、内では「地蔵」

他方で気になるのは、「内弁慶で外でも弁慶」ではなく、組織内ではモノを申さない「内地蔵の外では弁慶」が増えているのではないかと、いうことです。上記のようなセミナーでは、相応の割合で、有給休暇を取得して自主参加している人がいます。そこまでの思いで参加し、学びたい、刺激を受けたい、という意欲はとても素晴らしいものですし、全力で応援します。

ただ、諸手を挙げて100%称賛するか、という心にかかるものがあります。学ぶためのセミナーに、なぜ業務扱いではなく、有給休暇で参加せざるを得ないのでしょうか。上司にかけあった結果、NOだったのであれば仕方ありません。しかし、どうせ申請してもNOに違いない、と諦めてしまっていたのなら、やや残念です。

別のケースに話は飛びます。

昨年、開業&著書「ゴールベース法人取引」出版の特別記念と称して、地域金融機関の若手有志を対象とした“One Coinセミナー”（参加料1人500円）を、複数の金融機関で実施しました。有志参加のため開催はほとんど土曜日でしたが、「休日でも参加したい」という意欲ある若手が集まってくれました。

セミナーでは、「こういう組織に変わりたい」「こう変わらないとお客様に寄り添えない」と前向きな意見が多く出されたので「それを頭取、役員、部長、支店長に言えればいいよ」と私が発言すると、総じて「それは無理」と自信なさげな顔になってしまったのが印象的でした。休日の自主セミナーに参加するほど意欲ある人たちでも、組織内でモノ申すのは相当ハードルがあるようです。

さらに言うと、セミナー開催にこぎつけただけいいほうで、実施したいという思いはあるものの、「部長に了解をもらえるか分からないから」と、言い出せずに終わってしまった人も、何名か知っています。

モノ申せない気持ちは理解できる

こうした、組織内でモノを申せない人たちの気持ちは、痛いほど理解できます。上にモノ申したり、目立つ言動をしたことで、煙たがられ、不遇な人事評価・人事異動を受けた先輩の噂を見聞きしてきたのでしょうか。何かにチャレンジ

したりリスクをとってみたりしたものの、残念ながらうまくいかなかったことをもって、懲罰的な人事異動が出されたのを見てきたのかもしれませんが。もしかしたら、過去にそんな事実はなく「都市伝説」の可能性もあります。しかし、「そういうことがあったとしても不思議ではない」という雰囲気が行（庫）内に出来上がってしまっているため、モノを申せないのでしょうか。したがって、モノを申せない彼ら・彼女らを責めることはできません。

組織文化の変革に挑んで欲しい

では、そうした組織の経営トップは、若手・中堅からの提言を受け付けられない姿勢をとっているのでしょうか。多くのケースで、まったくそんなことはありません。むしろ逆で、もっと若手・中堅からのアイデア・意見を求めています。声があがってこないことに、もどかしさを感じてさえいるとも聞きます。

- ・若手中堅：モノ申したいが、申せない
- ・経営トップ：モノを言ってきて欲しいが、声があがってこない

両当事者の思いは同じなのに、噛み合いません。これがすなわち「組織文化」であり、文化だからこそ根深く、簡単に変えられるものではない難しさがあります。

それでも、難しさに挑んでください。

強く良い組織になるには、上下左右、自由闊達に意見が飛び交う状態にすることは不可欠です。そのためには「内弁慶」の量産が必要なのです。

あらゆる手段で「内弁慶」の量産を

さて、御行（庫）で「内弁慶」を量産するには、何が必要でしょうか？組織文化の変革に挑むわけですから、あらゆる手段をとっていかねばなりません。経営トップがメッセージを発し続けることはもちろん、言動の一致（はしごを外さない）、face to faceのコミュニケーションの増加、モノ言ってきた人への称賛と人事考課への反映（「失敗しなかった人」を年次で昇格させるのではなく、「モノを言いチャレンジした人」を昇格させる。ニュースレターVol.15「『人事評価』で何を評価するか」にも通じる話です）などはその一部です。そして若手・中堅の皆さんは、思い込みによる「忖度」をせず、言いたいことは言ってみましょう。その勇気が持てなければ、言うことで起こり得る最大のリスクを考えてみてください。会社員の最大のリスクはクビの宣告です（地域金融機関の場合、モノ申したくらいでクビにはなりません）。モノを申したい気概があるくらいなので、最悪クビになっても働き口はあるでしょう。最大のリスクを受け入れられると腹が決まれば、怖いものではありません。あとはモノ申すだけです。

「内弁慶」に溢れ、モノを言い合い変革に立ち向かえる強い組織に。そんなことを願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社（ブレイブエール）

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電 話：03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
19

金融行政方針の「新しくない」こと

金融行政方針の公表から2か月

前回の発行から2か月半たってしまいました。大変有難いことに仕事で忙しい日が続いたうえに、休日は新たな趣味（はるか昔に「趣味の王様」と言われていた“アマチュア無線”を、いまになって始めました）に夢中となり時間を費やしていたため、間隔があいてしまいました。

そして、時間がたったといえ、本事務年度の金融行政方針が公表されてから、もうすぐ2か月になります。テーマとしてとりあげる「旬」はやや過ぎた感もありますが、ご容赦ください。

目玉はパッケージ策と心理的安全性

今回の金融行政方針の目玉は「パッケージ策」ということになるのでしょうか。独禁法の適用除外・5%ルールの緩和・人事ローテーションの柔軟化・ダブルギアリング規制の特例承認・預金保険料率でのインセンティブ付与など、地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けた各種施策が、パッケージ化して示されていました。経営戦略・営業戦略の観点でみると、5%ルールや人事ローテーションをうまく活用すると新たな面白い取組みができそうです。

そして、「心理的安全性」（サイコロジカル・セーフティ）というキーワードも、今回の金融行政方針で目立っていました。

これらの「新しい」ことは、各種記事でも採り上げられていたので、改めて述べる必要はないでしょう。そこで「新しくない」ことから、込められた意思を汲み取ってみたいと思います。

「新しくない」ことに込められた意思

本事務年度の金融行政方針が公表されたことを私は出張先のホテルで知りました。パソコンを持参しておらず、スマートフォンで読むのはさすがに厳しいので、ホテルのビジネスセンターにあるパソコンを利用して、取り急ぎ確認しておきたい、地域金融に関するページのみを印刷し、部屋へと戻りました。

しかし、読み始めてすぐ「印刷する対象を間違えた。前事務年度のものを印刷してしまった」と思ったのです。なぜなら、この1年で何度も読んできた文章がそこにあったからです。具体的には、「①地域金融機関の課題と対応 【金融行政上の課題】」の箇所（P.77～）です。

ポイントを抜き出すと以下のようなことが書いてありました。

- ・地域金融機関が安定した収益や将来にわたる健全性を確保できないと、地域で十分な金融仲介機能を発揮できなくなり、地域経済や利用者に多大な悪影響を与えかねない
- ・持続可能なビジネスモデルの構築が必要。最適なビジネスモデルは金融機関ごとに異なるから、地域金融機関の経営者が自らに適したビジネスモデルを真剣に検討することが重要
- ・顧客である地域企業は、経営改善等が必要な先が多数存在している。しかし、どのような経営戦略・計画を描き、実現のためにどのような人材確保・ファイナンスをすればよいか分からない企業も多いのではないかと

- ・地域金融機関は、地域企業の真の経営課題を的確に把握し、金融仲介機能を十分に発揮し地域企業の生産性向上を図ることが求められる（共通価値の創造）
- ・経営陣が確固たる経営理念を確立し、その実現に向け、実現可能性のある経営戦略・計画を策定し、実行の態勢を構築する必要がある等々、1ページにわたり、読み込んだ文書が並んでいました。

しかし、次の項目まで読み進めると、連続赤字行や5期以上連続赤字行の数が、昨年までのものとは違っていました。ここで「間違えて前事務年度のを印刷したわけではなく、これは本事務年度のものだ」と理解したのです。

あとで確認してみると、当該箇所の記述は、もちろん一字一句が同じというわけではありませんでした。しかし大筋では変更がなく「新しくない」ことです。記述を刷新しないことで、「地域金融機関に関する金融行政上の課題は、本質的であるが故に、短期間で変わるものではなく、腰を据えて向き合っていく」という金融庁の強い意思を感じました。

「新しくない」けど「変化した」こと

「新しくない」けど、「変化した」こともありえます。先に触れた赤字行についてです。

黒字か赤字かを判断する「利益」は、次の計算式で算出されています。

- ・貸出残高 x 預貸金利回り差
+ 役務取引等利益 - 営業経費

この計算式自体は、変更されていないので「新しくない」ことです。赤字行の数が変わっていたのは「変化した」ことではありますが、それは結果にすぎません。

では、なにが「変化した」のでしょうか。

前事務年度の金融行政方針までは、先ほどの式で計算した利益のことを“本業利益”と定義していました。しかし、本事務年度では“本業利益”という言葉は消え、“顧客向けサービス業務の利益”と呼ばれていました。これが「新しくない」けど、「変化した」ことです。

この変化は、計算式で示す内容を、より正確な言葉で定義し直したということでしょう。

ただそれだけではなく「資産運用も、当行は本業として考えている」といった意見や議論を、ここでは切り離れたかった、という意図もあるのではと推察します。資産運用も大事ですが、それとは別次元のこととして、「顧客向け」の業務からの利益創出ができているかを重視し、こだわって欲しいとの意思を、この「変化」から感じました。

金融行政方針に込められた意図も理解しながら、うまく咀嚼・活用して、より強い地域金融機関へと進化して欲しいと心から願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます (<https://braveyell.co.jp/news-letter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
20

「金融行政方針」等を営業現場は読んでいるか

「金融行政方針」を誰までが読んでいるか

今回は、金融行政方針の「新しくない」ことから、私なりに意図を読み取ってみました。

ところで、この金融行政方針ですが、行（庫）内では、誰までが読んでいるのでしょうか。経営陣や企画部門については問題ないとして、その他の本部各部の人は読んでいますか。そして、支店長をはじめとする営業現場の人達はどのようにでしょうか。「それぐらいは読んでいるはず」という期待はあると思いますが、果たしてどうでしょうか。

営業現場は読んでいない可能性が大きい

企画部門以外の本部各部については、私のなかで推察の材料を持っていないのでよく分かりません。しかし、支店長に関しては「ほとんど読んでいない」というのが、私の当たり付けです。

というのも、支店長向けの講演や研修を、少なからずやってきているなかで、参加者（支店長）に「金融行政方針を読みましたか」と質問してみると、多いときですら2割～3割の人が手をあげるのみだからです。20人の中で1人だけ、というときもありました。そして手をあげた人の多くは、直近まで本部の企画部門・営業統括部門にいた人と、偏った傾向にあるのを見てきました。

支店長が読んでいないので余程のことがなければ営業担当者も読んでいません。「金融排除」について言及しても、「はじめて知りました」

という反応が、当たり前になっています。

営業現場でも、読む意義・学びがある

こうした状況について、私は残念に思います。なにも「金融庁が出した文書だから読むべき」と、金融庁をたてているわけではありません。営業現場の人にとっても「読む意義・気づき」があるのに読んでいないことが残念なのです。この点について、3つにわけ言及してみます。

1) 自らの業界の正しい理解

マスコミ報道では、地域金融機関についてネガティブなことばかりが採り上げられています。行（庫）内でも、どちらかと言えば厳しい話の方が多く聞こえてきます。だからこそ、自らの業界の現状や将来について、どのような見方がされているのかは、気になっているはずです。

そうしたときに、マスコミが恣意的に切り出した二次情報だけを見るのではなく、金融庁が出した一次情報を見て、当局は何を言っているのか、どこに問題意識を持っているのか、正しく理解しようという姿勢があって欲しいものです。

大いなる期待があるが故に、厳しいことを言うと、自らの業界が言われていることを真剣に理解する姿勢に乏しい人が、お客様とその業界を理解して事業性評価をしようというのは、無理があるのではないのでしょうか。

2) 営業活動をより良くする検討材料

もちろん、金融行政方針等の中身がすべて、営業現場で役立つわけではありません。今回の

金融行政方針の目玉である「パッケージ策」も、多くは経営レベルの話です。他方で、3～4年前からは、企業アンケート・企業ヒアリングが実施されており、ここには、営業活動や、お客様との関係を、より良くするための考える材料が詰まっています。

たとえば、過去には「約3割の企業が、経営上の課題や悩みをメインバンクに全く相談したことがなく、その最大の理由は“あまりいいアドバイスや情報が期待できないから”」とのアンケート結果が掲載されていました。もちろんこれは、個別行（庫）への評価ではなく、全体平均になるわけですが、業態全体ではこうした評価であると認識することで、自支店・自らの営業活動のやり方、問題意識の持ち方、顧客への向き合い方等を変えるキッカケになります。

また、今回の「金融行政方針」、および同時に発表された「プログレスレポート」では、事業性評価の進展について、次のような分解がされていました。

- ① 経営課題等を聞いてくれる
- ② ①かつ、分析結果等を伝えてくれる
- ③ ②かつ、フィードバック内容に納得感がある

この③についてが「事業性評価進展先」と定義され、③の段階にある企業の86%が「是非、取引を継続したい」という回答であったこと等が紹介されていました。この結果をどう解釈するかはそれぞれですが、「事業性評価」についての気付き、そして自支店・自らの担当先で①②③に該当する企業の分布はどうなっているか、

①を②に、②を③にするにはどうしたらいいかを考えるキッカケには十分になるはずですよ。

3) 本部施策の意図の理解と適切な対応

営業現場として、本部が打ち出す施策の意図を正しく理解するためにも、金融行政方針等は読んでおくことは必要でしょう。なぜなら、本部が打ち出すことの背景に、金融庁の公表資料があることは少なくないからです。予め金融庁の公表資料を読んでいれば、本部が施策を打ち出した際に、なぜこの施策をするのか問題意識の背景まで含めて理解でき、適切な対応ができます。他方で、読んでいなければ「また本部がなんか言ってきた」と面倒くさそうに受け取り、施策の上っ面をとらえた活動となってしまうこともあり得るのではないのでしょうか。これでは、効果は期待できません。

以上、3つの観点から、営業現場でも金融庁の公表資料を「読む意義・気づき」があることを述べてみました。もちろん、日々の業務で忙しいことは理解しています。すべての公表資料を読むべきとは言いませんので、「金融行政方針」「プログレスレポート」の2つだけは、必ず読んで欲しいと思います。公表資料からも貪欲に学び、お客様との関係性をより強固なものにしてください。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます (<https://braveyell.co.jp/news-letter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

ま
【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
21

「ゴールベース・コンサルティング」 & 「ゴールベース経営計画」

『ゴールベース法人取引』

昨年、自身3冊目の書籍となる『ゴールベース法人取引』を上梓しました。

地域金融機関むけの本にもかかわらず、東京の八重洲ブックセンターでビジネスベストセラー1位を1週、経済・経営ベストセラー1位を2週、獲得するという珍しくも嬉しい実績を残せた本です。

行き過ぎた短期志向への問題意識

この本を書いた背景には、世の中のすべてが、短期的な結果・成果を求めすぎる風潮への違和感と危機感があります。もちろん、短期的な目線も大事です。しかし、そのために本質的で腰を据えて取り組むべきことが疎かになっているのではと問題意識を持ちました。

地域金融機関とお客さまも、かつては長い目線のなかで関係を築きあげていたはずですが、しかし、とりまく環境が厳しさを増すにつれ、目先の取引に意識が行き過ぎてしまい、結果として地域金融機関とお客さまとの心の距離が離れたようになって見えています。

だからこそ、今一度、「お客さまに寄り添い、企業や経営者の夢（＝ゴール）の実現を応援する」という地域金融機関として「当たり前」のことに向き合いたいと思い書き上げました。

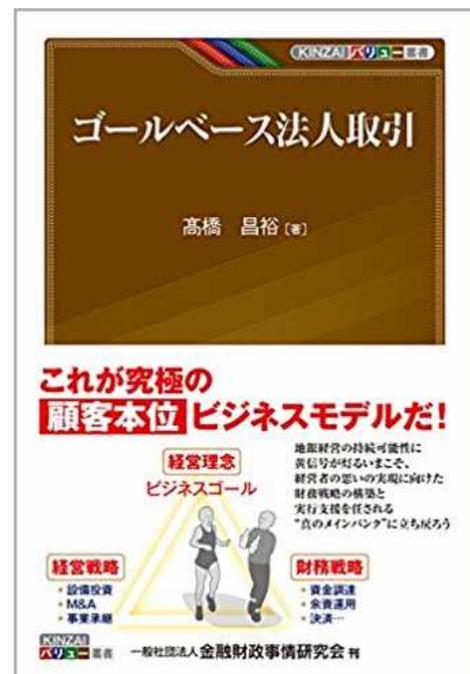
経営者の「ゴール」を理解しているか

営業担当者が、お客さまの理解を深めるうえで、まず把握すべきは「課題」ではなく、「経営者

がこの企業をどうしたいのか」という夢であり、ビジョンのはずです。そのうえで、「課題」の把握へと続きます。

では、現時点でどれだけの営業担当者が、担当するお客さまの夢・ビジョンを把握できているでしょうか。本ニュースレターVol.2『事業性評価「シート」に思うこと』で指摘したとおり、事業性評価シートの構成からは、経営者の夢やビジョンを、（「課題」よりも）大事な項目として理解しようとする意思があまり伝わってこないのが不安があります。

いずれにしても、現状はどうであれ、今後は、「夢」や「ビジョン」「ありたい姿」等、表現はなんでもいいですが、目指す姿（＝ゴール）を理解したうえで、それを起点（ベース）としてお客さまに寄り添い、ゴールの実現を応援することが当たり前になって欲しいと願っています。



ゴールを起点とするのは本来「当たり前」

さて、ここからが今回の本題です。

「目指す姿」（＝ゴール）を見据えたうえで、それを起点（＝ベース）に何かを考えたり、おこなったりするのは、営業担当者の動き方に限った話ではありません。万物共通とは言い過ぎですが、多くの領域に当てはまります。

「今の中計期間中に、営業人員を20%増やそう」というゴールがあるから業務改革プロジェクトが組成され、「意欲あり実績をあげた職員にしっかりと報いたい」というゴールがあるから人事制度改定が行われ、「次回の常務会でこの案件の承認を得たい」というゴールがあるから入念なる事前の根回しが行われ、「今晚は大事な飲み会があるから残業は絶対にしない」というゴールがあるから日中に高い集中力で仕事に励みます。すべてゴールベースです。

私の本業であるコンサルティングにおいても同様です。目先のテーマに対処する前に、どういう姿になりたいのか（＝ゴール）の理解が不可欠です。経営計画の策定においても、戦略を考える前に、ありたい姿（＝ゴール）の明確化・理解が先にきます。

商標登録

『ゴールベース法人取引』の執筆を機に、私のなかでゴールベースという概念が明確で色濃いものになっていきました。短期的な結果・成果を求めすぎる風潮のなかで、ゴールベースの考えを大事にし、「当たり前」のものとして育て

たいという思いが強くなり、「商標登録」へのチャレンジを思いつきました。

自分でどこまで出来るかの好奇心もあり、弁理士さんを使わずに自力で商標出願をしたのが今年の1月です。出願したことすら忘れかけていた先日、「登録査定」（＝審査通過）の結果を受け取ることができました。登録のための費用（いったい何の対価なのか疑問もあるのですが合計で112,800円/10年でした）も払い込んだので、晴れて

- ・「ゴールベース・コンサルティング」
- ・「ゴールベース経営計画」

の2つを、弊社BRAVEYELLで商標保持する運びとなりました。

ちなみに、商標登録はしましたが、独占利用するつもりは毛頭ありません。志を同じくし、お客様の夢やビジョンの実現にむけて、本気で寄り添っていく地域金融機関や人たちと一緒に、「ゴールベース・コンサルティング」「ゴールベース経営計画」を大事に育てていきたいと考えています。もしご関心あれば、連絡ください。

ゴールベースという言葉を使うか、使わないかは本旨ではありません。お客様のゴールの理解が当たり前となり、実現にむけ寄り添うことで、長期的な関係の再構築が進むことを望んでいます。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をダウンロードいただけます (<https://braveyell.co.jp/news-letter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。ぜひご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
22

「支店長」育成強化のススメ

地域金融機関の重要命題の鍵を握る

お客様との関係強化、若手行職員の育成および早期離職防止という地域金融機関の重要命題を考えたとき、鍵を握るのは支店長です。

業績に対するプレッシャーのかかるなか、支店内の「人の問題」（人数不足・経験不足・リーダー不在・世代の温度差存在）、「業務の問題」（時間の制約・事務の負担増大）、「営業活動の問題」（スキル低下、育成余力の不足、種まき活動の不足）と、さまざまな苦勞のなかで活動しており、もっとも大変なポジションといっても過言ではないでしょう。

もちろん、大きな「やり甲斐」もあるはずですが、しかし、若手行職員で「将来、支店長にはなりたくない」という人が増えているという話を聞くにつれ、支店長の「大変さ」ばかりが際立っている姿が目につかびます。

「力が落ちた」？

支店長について役員の方と話をしていると、「以前と比べて、力が落ちた」という声を耳にする機会も少なくありません。

この点について、私はYESともNOとも言いませんが、支店長に求めるものが以前よりも増えたために、期待値とのギャップが広がっているということはあるでしょう。もう一つ言えるのは、現在の支店長層が、決して「手を抜いてきたわけではない」ということです。全体的に力が落ちたと感じているならば、それは「環境

要因です。一昔前の支店長層とは、経験してきたことが違うわけですから、到達点が異なるのは当たり前です。

なにごと支店長次第

「結局のところ、なにごと支店長次第」という声もよく聞きます。これには賛成します。

業績不振店を優良店に代える力（逆もあり）、活力ある部下を育てる力（逆もあり）、支店の一体感を醸成する力（逆もあり）、お客様の心を強烈につかむ力（逆もあり）など、支店長によって大きく変わります。

融資稟議の本部判断においても、「あの支店長があげてくる稟議だから、大丈夫だろう」と、先入観レベルで支店長に色がついているのが実態ではないでしょうか。

A.T. カーニー時代、ある地域金融機関と一緒に渉外担当者層の強化プログラムを策定し、数回にわたって研修を実施したことがあります。

その後、フォローアップしてみると、学びを活かして成長を加速している人達と、いっさい活かさず停滞している人達とに、見事に二分されていました。両者の要因を調べると、浮かび上がったのは支店長の対応の違いです。前者は、研修の内容を把握し、実地のなかで活かす方法をアドバイスしてくれていたようですが、後者は研修内容には無関心で今まで通り短期的な成果中心のコミュニケーションばかりだったことがわかりました。「どんなに若手層を鍛えても、

直属の上司である支店長次第では、まるで意味をなさなくなる」という重大なことに気付かされる出来事でした。

育成強化は必須の事項

地域金融機関の重要命題の鍵を握り、力が落ちたかは別として期待値とのギャップは存在し、良くも悪くもその人次第、ということであれば、支店長の意図的な育成強化は不可欠です。

ところで、「支店長の育成に力をいれている」という地域金融機関は、はたしてどれだけあるでしょうか。支店長への研修は、新任時とリスク管理面を中心に単発的なものだけ、という地域金融機関も少なくないはずですが。

「一国一城の主」という表現を最近では聞かなくなってきましたが、それでも「支店長にまできたからには自主性に任せる」という考えは根強そうです。

しかし、これでは立ち行かない時代になっています。地域金融機関をとりまく環境も変わり、経験したことのないものを求めるのであれば、自主性だけに任せず、本部主導で育成プログラムを組み、これからの時代の支店経営に必要な武器弾薬も与えてあげるべきではないでしょうか。ここを疎かにしては、若手層をいくら鍛えても、効果は期待ほどは望めません。

3つのポイント

それでは最後に、支店長を育成強化する際のポイントを3つ挙げてみます。

①まずは支店長の期待役割を明確にする

これからの時代、支店長は何を期待する人と定義しますか。目指す姿の明確化が、育成強化の出発点です。ちなみに、最近の私のお気に入りは、

「部下に成功体験をつませることが支店長の期待役割である」というものです。もちろん、これに囚われる必要はありません。あくまでも例示です。

②全員一律のプログラムにしない

支店長の現状レベル、強み弱みはそれぞれです。にもかかわらず、全員同じ研修プログラムにはめこむのには無理があります。特に、優秀な支店長から「学びが少なく時間の無駄」と不満の聲があがるのが想定されます。優秀な支店長には、むしろ教える側になってもらうほうがいいでしょう。

③座学だけでなく実地を盛り込む

基礎を座学で学んでもらうことも必要ですが、それだけでは効果は期待薄です。自支店でのテーマを実際に考え、行動させ、実地で鍛えることをプログラムの主眼におくべきです。当然、単発ではなく、継続的な取組み、フォローが必要です。

お客様も、現場の行職員も、支店長次第です。これからの地域金融機関を考えると、支店長には大きな期待を寄せないわけにはいきません。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をご覧ください (<https://braveyell.co.jp/news-letter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
23

平成金融の終わりは、チャレンジへの幕開け

「金融検査マニュアル」の廃止

平成が終わり、令和の幕が開けた2019年。本レターの発行時点で、残すところ2日です。そして、つい先日、12月18日に、金融史に必ず記録される出来事となる、「金融検査マニュアル」の廃止がおこなわれました。ニッキンの年末恒例、読者が選ぶ「金融界10大ニュース」では7位に甘んじていましたが、私の中では、文句なしの1位です。

まったくの余談ですが、私が新卒で入社した生命保険会社での、退職前の最後の大事な仕事は、保険版金融検査マニュアルが制定された直後にあった金融庁立ち入り検査の会場窓口担当でした。検査官に「〇〇について聞きたいから、担当している部の部長を呼んで」と言われ、内線電話で呼び出しをする（気楽な）係です。

合間合間に、検査官同士の会話を聞くとはなしに（本当は、耳に全神経を集中させて）聞いていると、検査官も金融検査マニュアルに慣れてなく、どうやって検査を進めればいいのか試行錯誤していることがひしひしと伝わってきました。あれから、約20年です。

不自由な時代の終わり

閑話休題。

「金融検査マニュアル」は、20年にもわたり、良くも悪くも金融機関の思考・行動を規定してきたことは言うまでもありません。

リスクの極小化と、リスクへの最大限の備えを求められたが故に、金融機関の創意工夫に多大な制限がかけられました。しかし、それも平成と同じ年に役目を終えたわけです。不自由で、面白みのない時代は、幕を閉じました。

人事ローテーションの規定も削除

12月18日は、もう一つ、大きなことがありました。「人事ローテーション」に関する、監督指針の規定削除です。

ご存知のとおり、8月に公表された「利用者を中心とした新時代の金融サービス～実践と方針～（令和元年事務年度）」にて、「地域金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築に向けたパッケージ策」の一つとして打ち出されたものです。先のニッキン読者投票では、候補にノミネートすらされてませんでした。これは、私の中で今年2位のインパクトです。

これまで、お客様と長期的な関係を築きたくても、定期的（多くは2～3年）な人事異動がそれを阻害していました。お客様に「銀行の担当者はコロコロ変わって、その都度、一から説明しないといけない」と不満を言われても、「金融庁の指導があるので、定期的に異動しないといけないんです」としか答えることが出来ませんでした。

拙著『ゴールベース法人取引』で述べた「お客様の夢の実現にむけて寄り添う」という、地域金融機関の一丁目一番地の活動を難しくしている要因の一つも、定期的な人事ローテーション

の存在です。書籍では、苦肉の策として、人事異動により担当エリアを離れたとしても（本部の所属になったとしても）応援し続ける企業を決め、その企業については銀行員生活をかけ寄り添い応援し続ける「エール企業制度」の導入を提案してみました。

しかし、監督指針の規定削除をもって、定期的な人事ローテーションは必須ではなくなり、この制約からも解放されたわけです。また一つ、強固な縛りつけがなくなりました。

規制緩和 = チャレンジへの幕開け

2019年12月は、このような大きな2つの規制緩和（廃止）があった、歴史に残る月です。

まずは、「不自由」で「面白みのない」時代から、多くの「自由」を得たわけです。そのうえで「面白い」時代にできるかは、各金融機関の思考・行動次第でしょう。

いままで地域金融機関の数多くの人から、「金融庁の規制があるので、やりたいことができない」という言葉を聞いてきました。この言葉に接したときに「体のいい言い訳であって、規制があるから深く考えないで済むことを、本心では心地良く感じてるのでは」と思うことも少なからずありました。

規制が緩和された人事ローテーションの件をとってみても、「お客様との長期的な関係の構築」「一部のお客様との関係悪化時の想定」「行職員の成長とやり甲斐」「上司部下の関係」「慣習」「キャリアとポスト」等、方針

を出すために考慮すべき要素はいくつもあります。規制という分かりやすい道がなくなったが故に、一つ一つ「どうしたいか」「なぜそうするのか」を深く考え、「自己責任」で行動に移さねばならず、相当に大変です。

しかし、規制緩和とは、そういうものです。

金融庁から「ほら、規制をなくすから、やってみろ」とボールは投げられました。簡単ではない意思決定・行動が続くでしょう。しかし、それぞれが失われた20年の次にくる「面白い」時代への挑戦権となります。令和とともに、大変だけど面白い時代へのチャレンジの幕が開きました。ワクワクしませんか。

昨年独立するにあたり、自分が作る会社にBRAVEYELLと名前をつけました。「変革に立ち向かう勇氣（BRAVE）を、応援する（YELL）」という意味を込めています。来る2020年、地域金融機関では、変革にむけた多くのチャレンジに、勇氣を持って挑まれると思います。そんな機会に、来年もご一緒できればと思っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をご覧ください（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

↑ メール登録数が400を超えました

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電 話：03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
24

今年のキーワードは「覚悟」

新年のご挨拶

新年あけましておめでとうございます。

ちょうど一年前、昨年1月1日に発行を開始した本ニュースレターは、無事に2年目に突入です。熱しやすく冷めやすい性格で、雑誌への寄稿と違って締切もないため、「三日坊主」となることを危惧していました。

しかし、対面・非対面それぞれで頂戴した感想や、当初の想定をはるかに上回り400件を超える「更新のお知らせ」のメール登録をいただいたこと、そして発行のたびにコピーを部署の回覧に入れてくれている全国の若手中堅行員の存在などが大きな励みとなり、継続できています。

皆さま、本当にありがとうございます。

すべての回で気付きやヒントをご提示できるなど、大それたことは思っていません。それでも、何回かに1回は、少しでも「参考になった」と思っただけのように、書いてまいります。本年も引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。

BRAVEYELL株式会社
代表取締役
高橋 昌裕

「覚悟」というキーワード

年始にあたり、自身の昨年を振り返り、今年をどんな年にしたいか考えました。「定性/定量」「仕事/遊び」の切り口からの目標も、明確にしました。内容自体の共有は差し控えますが、検討の過程において、1つのキーワードが炙り出てきたので、そちらを共有します。なぜなら、私自身にとって大事なだけでなく、地域金融機関の皆さまにとっても、大事なキーワードだと思えたからです。

そのキーワードは、「覚悟」です。

良い結果を導くためには戦略が大事です。

しかし、戦略がいいからといって望ましい結果になるわけではありません。長きにわたり戦略コンサルティング会社にいた人間が言うセリフではないかもしれませんが、戦略だけでは成功しません。

さて、昨年の自分自身を自己評価してみると、全体では合格点でした。しかし、個々の項目では、まったくダメなものもありました。

なぜダメだったのか。それは、目標に掲げたものの、やり遂げるだけの「覚悟」を伴ったアクションをしなかったから、という点に尽きます。これでは、ラッキーな追い風が吹かない限り、良い結果になるわけはありませんよね。

やり遂げる「覚悟」があって、はじめて良い結果への挑戦権が得られるのに、いくつかの項目では、私は挑戦権を得ることもできなかったわけです。今年に活かす、昨年の反省点です。

いまの地域金融機関にも大事なことで

順風満帆でこれまで通りのことをやるだけなら、「覚悟」は必要ないでしょう。しかし新しいことにチャレンジする、逆風に立ち向かう、まったく違うレベルへの到達を目指すなら「覚悟」は不可欠です。

こう考えると、厳しい環境下にあって活路を切り拓こうとしている地域金融機関でも「覚悟」は大事なキーワードになりそうです。

中期経営計画を策定した、部門の戦略をたてた、支店戦略を作ったというのは、まだ入り口にすぎません。望むゴールに達するには、組織の多くの人々が、それぞれの立場でできる「覚悟」をし、アクションし続けることが必要です。

逆からみると、多くの役職員が、それぞれの「覚悟」のもとで動いている地域金融機関があれば、ものすごく強くなっていることでしょう。

「覚悟」は人材育成も加速化させる

「覚悟」について、もう少し付け加えます。

地域金融機関にとって最大の資産である「人」の成長においても、「覚悟」は強い後押しとなります。

たとえば、昨今、地域金融機関でもコンサルティングのフィービジネス化の動きが進んでいます。その際、私は「月に25万円のフィーを頂戴することを目指すと、覚悟してください」と言っています。いままでサービスの一環として、無償に近い水準で提供していたものもあるので、ハードルが高いことはわかっています。

それでも、あえて月25万円という目標を掲げるのは、それだけのフィーを頂戴することが、対価に見合った価値提供をしなければという「覚悟」をもたらし、プレッシャーのもとで必死に学び、必死に準備し、必死にお客様と対話し、必死にサポートすることにつながるからです。お客様も、安くはないフィーを払っているので、本気で向き合ってきます。こうした「覚悟」のもとで活動をした人は、どんどんと成長していくでしょう。

他方で、極めて安価でのコンサルティングでは、そこまでの必死さはできません。結果、成長するかもしれませんが、前者に比べて時間もかかり、到達点も低くなると断言します。

悲壮感が漂わないように

さて「覚悟」「覚悟」と言ってきましたが、悲壮感が漂うことがないように気をつけてください。イキイキ・ワクワクは「覚悟」と同等か、それ以上に大事です。

イキイキ・ワクワクのあることが大前提のもと、今年の「覚悟」を決めて、1年間、突き進んでみませんか。私も、大きな覚悟を一つ、決めました。お互いの1年後が、どうなっているか楽しみです。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をご覧ください (<https://braveyell.co.jp/news-letter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
25

「課題解決型営業」という言葉の罣

ネガティブな視点が起点となる言葉

多くの地域金融機関が、「お客様の課題を解決したい」「課題解決型の営業をする」とうたっています。趣旨は大いに賛同するのですが、私は「課題解決型営業」という言葉は好きではありません。

なぜかと言うと、出発点が「課題」というネガティブなものだからです。営業担当者の意識が、お客様の「良いところ」ではなく、「課題」探しというネガティブなものになり得るからです。

実際、複数の友人（中小企業の経営者）から「地域金融機関の営業担当者が来て、御社の課題は何ですかと尋ねられた」という話を聞きました。これ、かなり残念な対応だと思います。

良いところよりも、悪いところに焦点をあててしまう、金融機関特有の「減点主義」の思考が、対お客様との関係でもあらわれてはいないでしょうか。

目指す姿・前向きなことを起点とすべき

お客様の理解を深めるには「社長は、この会社をどうしたいのか」「どうありたいのか」、さらに「いまの良さ・強みはなにか」など、目指す姿・前向きなことを出発点とするのが基本です。決して課題からのスタートではありません。

「そんなことは当然わかったうえで、課題を聞きに行かせている」。こんな反論があるかもしれませんが、本当にできているのでしょうか？

本ニュースレターのVol.2「事業性評価『シート』に思うこと」で書いたとおり、事業性評価シートの設計自体が、社長の目指す姿を聞く（書く）ことなく、「課題」を書くようになっていることは珍しくありません。このシートを前に、支店長・役席が営業担当者に対して、「この会社の課題をまだ書けないのか」「きちんと課題を聞いてこい」と、「課題」にばかり重きをおいたコミュニケーションをとってしまっていることはないでしょうか（シートに対して「忠実」な対応ではあります）。

「言葉」は大事

単に、「表現の仕方の問題」と言ってしまうまでもありますが、それでも「言葉」は大事です。

思い返してみると、金融庁が「事業性評価」と言い始めてからしばらくの間、金融庁が意図したような、事業性評価の内容をお客様にフィードバックし、お客様の将来を考える共通の材料として活用した金融機関は一部しかありませんでした。

これは「評価」という言葉が使われたことが一因だと思っています。「評価」という言葉から立場の上下を想起し、そして金融機関内部での「評価」に使えばいいと解釈されたのは、自然の成り行きでしょう。

もし仮に「事業性コミュニケーション」という言葉をもって世に出されていたなら、いまとは違った速さ・深さで進化を遂げていたはずです。

意識に刻まれる言葉

科学的な根拠や専門的なことは分かりませんが、人の脳はネガティブな言葉により敏感に反応し、意識を形成してしまうそうです。

そして「後ろ」に続く言葉よりも、「前」にある言葉を、意識に強く刻むようです。

先日お亡くなりになった、故・野村克也さんのエピソードで次のようなものがあります。

監督時代、相手ピッチャーの投げる球、特に高めの球がとても良く、打ちあぐねたそうです。

そこで選手に「高めは打つな」と指示を出したのですが、選手は次から次へと高めの球に手を出して、凡打を積み重ねていきました。そこで考えた野村監督は、「低めを狙え」と指示を変えます。すると、次々とヒットを打つようになったそうです。

最初は「高め」という言葉が前にあったため、いくら後ろに「打つな」と否定の言葉があったとしても選手の意識は「高め」にむかってしまったわけです。

「課題解決」についても、同じことが起こり得ないでしょうか。特に「課題」という言葉には強さがあるため、意識がそこに向かってしまうことを危惧しています。

言葉を変えれば、行動が変わる

“言葉は意識を作ります。
意識が行動を作ります”

最近、こんなことを考えています。

「課題」に限らず、何気なく使ってしまった「ネガティブ」な言葉を、「ポジティブ」な言葉に置き換え、使ってみてはどうでしょうか。

ただでさえ、マスコミ報道などは、地域金融機関に対してネガティブなトーンのものばかりです。そのうえさらに、内部で使われる言葉がネガティブトーンであれば、行職員の「イキイキ・ワクワク」は遠のいてしまいます。

ポジティブな言葉に置き換えよう

誤解なきよう繰り返しますが、「課題解決型営業」の名のもとでやろうとしていることには大いに賛同します。そして、地域金融機関として取り組む意義が大いにあるとあると思っています。

だからこそ、行職員の目線がお客様の「課題」というネガティブなものに向きがちなのが勿体ないのです。

言葉が変われば意識が変わり、意識が変われば行動も変わります。御行（庫）で使われている言葉を、1つでも2つでも、もっとポジティブなものに置き換えてみませんか。それだけでも違う世界の入り口に立てる気がします。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をご覧ください（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
26

やるべきことを、やり尽くした結果か？

地域金融機関の立ち位置は？

コンサルティングだけでなく、地域金融機関の方々に講演・研修をさせていただく機会が少なからずあります。

今年になってから、その機会を利用して、下の図を使い「地域金融機関の立ち位置」に関する認識をまず最初に尋ねています。

横軸が「現状」です。右に行くほどPositive、左に行くほどNegative。縦軸が「先行き」で上がPositive、下がNegative。ともに中立というものを含めた全17の選択肢のなかから、1つを選んでもらいます。

皆さんは、どこを選択しますか？

そして、自行（庫）の行職員の多くは、どこを選択すると予測しますか？

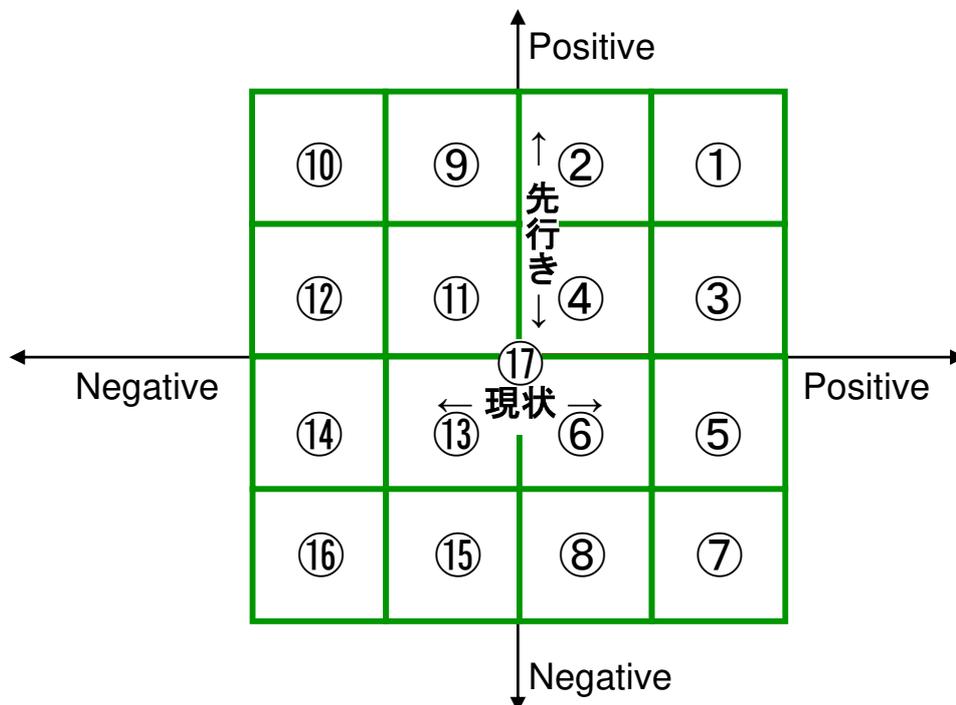
全国各地の地域金融機関の行職員、延べにして約400名、本部職員・支店長・営業店の中堅層・入行5年目の若手層と多様な層に尋ねてきました。

場の制約上、「御行（庫）の」立ち位置とは聞かず、あくまでも業態として「地域金融機関の」立ち位置は、と問いかけをしています。多くの方は自らの組織を思いながら回答したのではと推察します。

さて、結果です。

どこの場でも、回答の傾向はほぼ似ていました。もっとも多いのが⑬、すなわち現状・先行きともに「ややNegative」で、5～6割の人が選んでいました。次点が⑩で3～4割、それ以外の場所（多くは⑫⑭⑮）を選んだ人が1～2割といったところでした。

皆さんの回答・予測と比べて、どうでしたか？



現状はNegative

参考までに、私の見立ては「現状」が一番左の列、すなわちNegativeです。これまでの伝統的ビジネスモデル（預貸の利鞘で稼ぐ）が通じなくなり、儲からない、異業種からの競合にどんどん浸食される、採用に苦しむ、若手は辞める、マスコミも悪い面ばかりを強調して報道する…etc。相当に現状を厳しく捉えています。

ただ、こんな話で終わったのでは、講演・研修の参加者が暗くなるだけなので、そのあとに次の問いかけをしています。

やり尽くした結果だろうか

「いまの厳しさ・苦しい状況は、やるべきことをやり尽くした結果だと思えますか？」

この点、私の認識はNOです。

もし、やるべきことをやり尽くした結果、いまの状況だとしたら、それはもう業態として終わりです。The End。万策尽き果てた状態です。

でも、そうではないはずです。

過去に手を抜いてきたとか、不作為があったとか、そういう話ではなく、地域金融機関の置かれた「環境」が大きく変わってきているのです。

「環境」が変わり、新たな環境のもとで、やれていないことが多く残されているのですから、それをやれば良くなるだけです。伸びしろが、たくさんあります。

さらに、かつての高度成長時代、一億総中流と言われた時代を終え、いまは大企業が提供する

誰もが持っている・使っている商品サービスよりも、個性があり自分だけが知っている・使っている商品サービスが好まれる時代になっています。ビジネスにおいて、柔軟性やスピードが大事な時代になっています。

これすなわち、「中小企業の時代」と言えるでしょう。ということは、中小企業をサポートする「地域金融機関が重要な時代」です。

こう考えると、「先行き」はものすごくPositiveに思えませんか。

先行きPositiveを選択する人を増やしたい

本ニュースレターの前号、Vol.25「『課題解決型営業』という言葉の罨」にて、行（庫）内で使っている言葉を、ネガティブなものから、ポジティブものに変えましょう、と書きました。

本号で述べたことも、根は一緒です。

前頁の図でいうと、一番上の行を選ぶ人が増え、「まだまだやれることは、たくさん残っている」「やりさえすれば、この先は良くなるだけ」

と思う行職員の多い地域金融機関は、どんどんと良くなると思っています。そんな人・地域金融機関が増えることを願い、応援しています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をご覧ください（<https://braveyell.co.jp/news-letter/>）。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

【紹介号】「その会社らしさ」の承継をサポート (株式会社BRICOLEUR)

【紹介号】の意図

独立して以降、「地域金融機関と接点をもちたい」という企業からの連絡を多くもらっています。ビジネスを広域で展開するにあたり、各地域で大きな力を持つ地域金融機関とコラボレーションできないだろうか、というわけです。

そこで、私の独断と偏見のもと「いま地域金融機関に紹介したい」と思った商品・サービスの情報をお届けすることにしました。もちろん、すべて、私自身が「いいな」と思ったものです。しかし、私にモノを見る目があるかは分かりません（その昔、ビデオはベータを選びました）。ご興味あれば、ぜひ、みなさんの目と耳で直接お確かめのうえ、判断ください。

初回は、事業承継に関するサービスを提供している株式会社BRICOLEUR（ブリコルール）の取り組みを、野元社長にうかがいました。

「その会社らしさ」の承継をサポート

高橋：事業承継関連のサービスは、多くの企業が提供しています。そのなかで、御社はどんなサービスを提供しているのですか？

野元：当社は、経営の歴史でありDNAとも言える「その会社らしい経営の判断軸」を、言葉と解釈で承継する研修サービスを提供しています。

高橋：ということは、経営権の引継ぎ、という法的イベントの、その先を見据えたものですね。

野元：その通りです。経営権を円滑に引継ぐことはもちろん大事ですが、それは「必要条件」

であって「十分条件」ではないと考えています。自分がこれまで何を大切に、どんな思いで経営してきたのか、その「らしさ」を次世代メンバーに理解して欲しい、できれば踏襲して欲しい、といった「思い」の引継ぎまでできて、ようやく「十分条件」になるのではないのでしょうか。当社は、こうしたバトンを渡すトップが本来持っている「自社らしく発展することを願う気持ち」に光をあてて、サポートしています。

高橋：そういえば、親子間の事業承継で世間の注目を浴びた大塚家具でも、お父さんは「創業者がどのような環境の中で、ある意味でワンマンで理屈に合わないような鉄則を駆使しながらも企業を成長させてきたかを、後継者として学ばせる必要があったように思う」と書いてました（出所：「ダイヤモンド・オンライン」）。

野元：そうそう。「家族だから、とか、一緒にいる時間が長かったから、伝わってるはず」というのは、希望的な観測であって、実際はそうじゃないことが多いんですよ。

高橋：「なぜこの判断をしたのか」と、価値観までを含めて話をすることはないでしょうかね。ところで、御社のサービスが特にマッチするのは、どういう企業ですか？

同族企業・老舗企業にマッチ

野元：もちろん、世代交代やM&Aなどによる、経営の承継タイミングにある企業が対象となります。そのなかでも特に、同族企業や老舗企業にマッチします。

高橋：それはなぜですか？

野元：これらの企業は、経営権を引継いだ後も、長年の取引先との良好な関係を続けていくことが、特に大事だからです。「その会社らしい」経営の判断軸を引継ぐことで、取引先に不安を与えず、これまでと同様の関係継続を、より確実なものにできます。

高橋：なるほど。たしかに「その会社らしさ」が引継がれると、長年の取引先は安心しますね。ちなみに、これまでどんなケースを使って「その会社らしさ」を引継いだことがありますか？ 2～3、例を教えてください。

野元：そうですね。たとえば、ある小売業では「開店時刻前に並んでいるお客様がいた場合、扉を開けて招き入れるのか」、製造業では「以前の上司部下の関係を逆転させるまでの降格人事をするのか」といった、経営判断に逡巡しそうな出来事を取りあげました。こうしたケースにおいて、当社はどのような判断をすべきか？ それはなぜか？ というレベルまで掘り下げていくことで、バトンを渡す側が、何を大事に経営をおこなってきたかを承継していきました。

高橋：価値観が大事になるケースですね。では、御社がこのサービスを提供するにあたっての、特徴や強みは、どんなところにありますか？

野元：大きく2点あります。1点目は、何が「らしさ」なのかを探求していく力です。「らしさ」は、バトンを渡す経営者自身が認識できているとは限りません。また、周囲が把握しやすいこととも限りません。私達は、当該企業の

過去を紐解いていくことで、経営者自身も「自覚出来ていなかった」「無意識だった」見立てや判断・行動を掘り起こし、探求し、明確にしていくことを強みとしています。そしてもう1点は、

「らしさ」という経営資産・知的資産を、未来を担うメンバーにしっかりと承継させる手法を持っていることです。階層に応じて承継の目的を定め、集合型の勉強会・輪読会、実践を現実化するための研修やワークショップ、あるいはコーチングという形式を取捨選択したり、組み合わせることで承継を支援しています。

高橋：ありがとうございます。最後に、地域金融機関の方にむけてメッセージをお願いします。

野元：地域金融機関の皆さまは、同族企業、老舗企業を永く支援されている中で、経営者のお人柄や企業の社風を熟知されていることと思います。その「らしさ」という知的資産を次世代メンバーへと承継し未来を紡いでいくサポートをご一緒できれば幸いです。お気軽にお声かけください。

～ ～ ～ 連絡先 ～ ～ ～

株式会社BRICOLEUR <読み：ブリコルール>

MAIL: info@brico.ne.jp TEL: 03-6869-9882

「ブレイブエールのニュースレターを見た」と、一言添えていただくと、スムーズです。

弊社HPで確認いただけます

本ニュースレターは弊社ホームページでPDF版をご覧ください (<https://braveyell.co.jp/news-letter/>)。また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

【紹介号】生命保険の非対面募集を無償で提供 (ダイレクトソリューションズ株式会社)

【紹介号】の2回目

私の独断と偏見のもと「いま地域金融機関に紹介したい」と思った商品・サービスの情報をお届けする【紹介号】の2回目です。初回のVol.27でも書きましたが、私にモノを見る目があるかは分かりません（その昔、ビデオはベータを選びました）。ご興味あれば、ぜひ、みなさんの目と耳で直接お確かめのうえ、判断ください。

今回は、保険会社の第三分野商品を金融機関に代わってマーケティングするダイレクトソリューションズ株式会社の中西社長にうかがいました。

民間介護保険の非対面募集を無償で提供

高橋：最初にサービスの概要を教えてください。

中西：弊社は、民間の第三分野保険（今のオススメは介護保険）の非対面募集を、金融機関様に代わって無償でおこなっています。

高橋：いきなり「無償」という、怪しげなキーワードが出てきました。もう少しお願いします。

中西：はい。契約を結んだ金融機関の預金者様に対して、弊社が金融機関名でダイレクトメール（DM）を送り、民間介護保険の加入勧奨から加入事務までを代行します。その際、金融機関様からは費用を一切、いただいております。

高橋：成果報酬ではなく、成果がでて無償なのですか。まだ今ひとつ理解できていないのですが、仕組みはどうなっているのですか？

中西：ここが弊社ビジネスモデルの特徴です。DMによって預金者様が保険に入ると、その保険の引き受け手である保険会社は、再保険会社に再

保険を出します。すると、再保険会社は利益を得られるため、その中の一定割合が弊社に成果ベースのコミッションとして支払われる仕組みになっています。このコミッションが、弊社による一連のマーケティング費用の原資となるため、金融機関様からは費用をいただく必要がありません。

高橋：なるほど。過去の実績でDM数をもとに、保険加入者数やコミッションの予測ができるので、その分をマーケティング費用として先行投資しているわけですか。ちなみに、金融機関の「コスト」は不要ということですが、「収益」はどうなるのでしょうか。代理店手数料についてです。

手数料は契約が継続する限り受け取り可能

中西：もちろん、保険の加入実績に応じて、保険会社から代理店手数料をお受け取りいただけます。

高橋：期間は何年ですか。5年間くらいですか？

中西：いえ。保険が継続する限り、ずっと手数料収入を受け取ることができます。

高橋：いわゆる「L字型」と呼ばれる、当初1年～2年の手数料率が高いタイプですね。

中西：そうではありません。金融機関様が受け取る手数料の料率は契約が続く限りずっと一定です。

高橋：それは金融機関としては、嬉しいですね。その他にも金融機関のメリットはありますか？

中西：これまでの窓販ではタッチしにくかった層にアプローチできる、という点もあります。

高橋：ターゲットが、いわゆる「富裕層」ではないのですね。

中西：はい。弊社のこれまでの実績から、今お勧

めしている介護保険のターゲットは年収500万円以下の預金者様と言い切れず。

高橋：いま「実績」から、とおっしゃいましたが、金融機関との実績はどの程度ありますか。

中西：当初は、クレジットカード会社のカード保有者様へのマーケティングを手掛け、業界大手を含む60社ほどのクレジットカード会社様との実績があります。その後、銀行の預金者様へのDMも手掛けるようになり、現時点で地方銀行6行・流通系の銀行1行と契約を結び、DM企画を実施しました。その他、数行で契約の予定があります。

高橋：DMの結果はどうでしたか？

中西：この業界は、DMの反応率が1%あれば合格点=成功と言われていています。そのなか、地方銀行様の事例では、DM送付先の細かなセグメンテーションをしない状態でも、1.5%~2%弱程度の反応率を得ることができました。

高橋：反応率が高かった理由は？

中西：2つあります。1つは、地方銀行様の圧倒的な信用力です。預金者様にDMするわけですから、発信者である銀行への信頼がものを言います。これは、流石と申し上げるしかありません。もう1つは、手前味噌ですが弊社のマーケティング会社としての圧倒的に高いレスポンスを出すノウハウです。特にレスポンスをあげる為のコピーライティングの技術には拘っており、反応率を高いレベルで維持することができております。また、DMの内容として読んで頂きたい方を絞り込んだコピーにしているため、クレーム率も10万件送付して2件程度と、低水準となっています。

高橋：わかりました。ちなみに、御社がサービス提供可能な地域金融機関には条件がありますか？たとえば、一県一行（庫）の縛りなどです。

中西：弊社は、国内大手損保4社を含めた8つの保険会社の商品を扱っているのですが、同一県内に先行した金融機関様があっても、商品の被りを回避できるため問題ありません。ただし、再保険会社からの成果ベースのコミッションが弊社の活動原資となるため、DMは一定数以上を送ることが必要で、申し訳ありませんが預金量1兆円以上の金融機関様を対象とさせていただいております。

高橋：ありがとうございます。最後に、地域金融機関の方にむけてメッセージをお願いします。

中西：今後、地域金融機関の皆様が更にご活躍頂く為に、更なる収益の確保が必要だと考えております。弊社のサービスは、預金者様に満足して頂きながら、費用を一切掛ける事なく、窓販とも被らずに、非対面チャネルの収益化を実現する事が可能です。是非お気軽にお声がけください。

～ ～ ～ 連絡先 ～ ～ ～

ダイレクトソリューションズ株式会社
ソリューション事業部 新規事業開発部
担当：北地 隆男（きたじ たかお）

MAIL: takao.kitaji@ds-group.co.jp

TEL: 03-6682-2857

「ブレイブエールのニュースレターを見た」と、一言添えていただくと、スムーズです。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでPDF版をダウンロードできます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter/)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール：takahashi@braveyell.co.jp

電 話：03 (3573) 0131

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
29

新型コロナ禍での対応に頭が下がるばかりです

緊急事態宣言の延長

昨日（5/4）、新型コロナウイルスにともなう「緊急事態宣言」の延長が正式に発表されました。マスコミやネットを見ると、これまでの種々の対応について、不平不満を言っている人もいますが、誰かを責めても虚しくなるだけです。それぞれが、それぞれのポジションで最善の判断をしてると信じて、「想定よりも好転が早くなりました」「全員の頑張りの成果です」となるよう、頑張ってください。私たちなら、やれば必ずできるはずですよ！

皆さまの活動に頭が下がるばかり

経済に目を転じると、景気の急速な悪化は不可避であり、新型コロナによる倒産はもとより、事業の継続を断念し廃業を選択する経営者が増えてしまうことが危惧されます。

5月一杯の自粛というのは、その後の立ち上がりに要する期間も考えると本当にギリギリでギリギリでしょう。

そうした状況下、自らの罹患への恐れもあるなかで、存続すべき地元の企業を守るために、心が折れかけている経営者を勇気づけるために、地元で暮らす人の生活への不安を解消するためにと、日々活動をされている地域金融機関の皆さまには、頭が下がる思いしかありません。

まさに前代未聞の大変な対応が求められるなか、私はただ皆さまにエールをお送りすることしかできませんが、心から感謝と応援を申し上げます。

起きてしまったのだから活かす思考で

さて、どうしても時節柄マイナス思考になりがちではありますが、私は、心の師匠（メンター）の一人から、「起こったことは、すべていいこと」というマインドセットを授けられてきました。新型コロナ禍も、起きてしまったのですから、（無理やりかもしれませんが）ポジティブに捉えてみませんか。

世間の目が変わった

今回の対応をキッカケとして、各地域において地域金融機関の必要性、身近さ、ありがたさが再認識されることは間違いないでしょう。

Beforeコロナ（BC）では、ややもするとマイナス面ばかりを強調されたマスコミ報道等をうけて、地域金融機関にはツライ状況もあったと認識しています。しかし今は、頼れる不可欠な存在と誰もが認識しています。世間の目が一気に変わりました。

職員の前向きな思いに火が付いた

取引先の経営者に寄り添い、目先の資金繰りだけでなく、Afterコロナ（AC）を見据え一緒になって事業の今後を考える機会が増えました。

「経営者に寄り添う」「資金繰りを支える」「事業の今後を一緒に考える」、これらは地域金融機関に入った行（職）員が、やりたかったことそのものはずです。親交のある中堅行員の方は「銀行に入って以来、今が一番、お客様のことを

真剣に考え、真正面から向き合っている。大変だけど、やり甲斐を感じている」と言っていました。

新型コロナが、行（職）員がもともと持っていた前向きな思いに火をつける機会を与えてくれた、と捉えることができるのではないのでしょうか。

変化を遂げる千載一遇のチャンス

さらに、新型コロナは、地域金融機関自身の「非連続」な進化を遂げるチャンスになり得ます。今は、緊急事態宣言下、これまでとは違う態勢（少ない人数・対面接触機会の低減、等）で業務を推進しています。新型コロナによって、いままでの当たり前（店舗・部署の人数、業務運営方法、業務プロセス、優先順位の判断etc）が、次々と壊れているはずです。

これは、BC時代に「変わりたいけど、変われない」という、地域金融機関が抱いていた悩みを、一気に解決するチャンスではないのでしょうか。

BC時代は、皆さんが変えたくて仕方がなかったことが満載だったわけですから、間違ってもACに向けて、BCの状況に戻す思考にはならないでください。新型コロナは、銀行業務の進め方を爆発的に変える、黒船級のインパクトを持っています。せっかくなので、良い方向に利用しませんか。

AC時代の地域金融機関

緊急事態宣言が解除されても、新型コロナの影響が長く続くのは間違いなさそうです。

ACと表現しましたが、実態はWithコロナであり、新型コロナと共存の世界を創っていくことが求められます。

すなわち、新型コロナに耐えながら不自由な日々を過ごすのではなく、新たな価値観・様式のもとで新型コロナがあるなかでもイキイキ・ワクワクできる日常を創っていく必要があります。AC時代は、BC時代とはガラッと世界が変わるでしょう（余談ですが、前述のメンターがWithコロナだと略称が「WC」となりトイレみたいなので、ACを使おうと提唱していたので倅いました）。

そんななかにあって、AC時代の地域金融機関はどのような進化を遂げるのでしょうか。業務の進め方といった狭い範囲だけでなく、もっと根本的・抜本的なものとして、AC時代の地域金融機関の姿を皆さんと一緒に考えていきたいと思っています。

いずれにしても、今は目の前のお客様を守るために全力で挑まれていることと存じます。皆さまの活動に最大限の敬意を表します。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでPDF版をダウンロードできます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter/)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
30

AC（Afterコロナ）で元に戻さない

緊急事態宣言の一部解除

5/4に新型コロナウイルスにともなう「緊急事態宣言」の延長が発表されてから10日後、39県で緊急事態宣言が解除となり、少し明るい兆しが見え始めてきた、といったところでしょうか。

東京も、昨日（5/18）発表の新規感染者は10名でした。あと少しですね。気を緩めることなく、私は都民の一人として、自粛生活を続けていきたいと思っています。

「元に戻そう」でいいのか

「これでようやく、元に戻れる」

「段階的に、元の態勢に戻していこう」

三密を避ける必要性から、仕事の、生活の、何かもが急に不自由になってしまったわけですから、こんな思いを抱くのは、当たり前です。

でも、本当に「元に戻る」でいいのでしょうか。

対・新型コロナのことだけを考えても、効果的なワクチンの開発前に、第二の流行が襲う可能性が高いと言われています。我々が変化をせずに

「元に戻って」いたならば、またこの自粛の苦しみを味わうことになってしまいます。

さらに、前号Vol.29で書いた「起こったことは、すべていいこと」のマインドセットを活かすと、変革・進化の観点から「元に戻ってはもったいない」こともあるのではないのでしょうか。

まずは私自身の卑近な例で恐縮ですが、BC（Beforeコロナ）は、経営コンサルティング・

講演・研修と、いずれも対面が前提の仕事をしていました。それ故に、4/3の講演を最後に、対面の予定はすべてキャンセルとなり、仕事関係では誰とも会わない日が今も続いています。収入0に陥る恐怖もあるなか、4月の半ばすぎまでは「早く元に戻らないかな」と願っていました。

ただ、並行して三密リスク「ゼロ」のビジネスも、複数のクライアントさんの協力もとで開発を進め、オンラインでもコンサルティング・講演・研修ができるようになってきました。非対面というのは、BC時代には考えもしなかったことです。対面とは別の難しさ・対面以上の難しさはありますが、移動時間からの解放で対応余力が増えたというメリットもあります。

これは、私にとって新型コロナ禍があったからこそそのビジネス形態の進化であり、AC（Afterコロナ）になったからといって、対面が前提のサービスのみに戻るつもりはありません。

「得られたもの」を失わせない

さて、話を地域金融機関に戻しましょう。

前号でも触れましたが、BC時代の地域金融機関は、「変わりたいけど、変わらない」という悩みに溢れていたはずですが。だから「元に戻る」思考は、そもそもマッチしません。

さらに、この1~2か月の緊急対応のなかで得られたものも「元に戻る」ことで失わせてはもったいないです。

たとえば、「大変だけど、今が一番、お客様の

ことを真剣に考えられ、やり甲斐を感じている」と前向きな心に火がついた行職員の気持ちは、この先もずっと維持・強化をしていかなければなりません。当座の資金調達でなんとか生き繋ぐことができた取引先に対し、ACでは新たな成長にむけ、これまで以上に寄り添いサポートしていく、難度の高いことが待ち構えています。このときに、「目先の案件獲得（業績目標）が優先で…」とBC時代の思考・行動に戻っては、行職員にとっても、地域のお客様にとっても不幸です。

実現できたのは凄いこと

業務の効率化も「元に戻してはならない」代表的なものになります。

もしも、新型コロナが無いなかで、業務改革チームが「試行期間ナシ、仕組みの大きな組換えナシで、営業店を半分の人数で明日から運営したい」と上申してきたら、YESと意思決定できる経営陣は、どこの組織であっても皆無だったでしょう。「なにをバカなことを言ってるんだ」「マジメに仕事しろ」と一蹴したに違いありません。

しかし、今回の騒ぎのなかで（半分か20%かの水準はともかくとして）TRYしたら、できました。これができたというのは、凄いことです。自信をもってください。誇っていいことです。

今は、不急な用件の来店客の増加で店頭の忙しさはあるでしょうが、時が経てば落ち着きます。これを、「段々と元の営業店態勢に戻そう」としては、もったいなさすぎます。

さらに言うと、各行・庫の経営計画のなかで業務改革の効率化目標を定めていたら、その水準が緩すぎないか、確認・見直しをしてください。仮に効率化目標が3年で20%だったら、1年で50%

（超）に上書きしませんか。なにせ皆さんはこの短期間で、少人数運営をやり遂げたわけですから。

進化に活かす、そしてチャレンジする

この他にも、新型コロナ禍により、得られたものがあるはずです。経営の皆さんにとって「嬉しい誤算」もあったでしょう。

それらを洗い出してみても、「元に戻す」のではなく、AC時代の進化にどう活かしていくかを考えてみてください。そして、検討に時間をかけすぎることなく、チャレンジしてみましょう。今年ほど新たなチャレンジの許容度が高い年はないと思います。仮に上手くいなくても「ぜんぶコロナのせい」でいいじゃないですか。

「チャンスは、ピンチの顔をしてやってくる」という言葉もあります。これを機に、変革・進化に進みましょう。そして最後に、前号に引き続いて、地域のお客様を守るために全力で挑まれている皆さまの活動に最大限の敬意を表します。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでPDF版をダウンロードできます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter/)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座7-11-3
矢島ビル8階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (3573) 0131

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
31

「One Coinセミナー2020」等のお知らせ

1. One Coinセミナー2020を開催します

2018年に、独立＆『ゴールベース法人取引』出版を記念して、参加者1人あたり500円の参加費でのOne Coinセミナーを全国約20の地域金融機関で実施しました。

今年も年初の時点で開催しようと思っていたのですが、折からの新型コロナ禍で実施を棚上げにせざるを得ませんでした。再度の感染拡大が続くなか、リアルでの開催は断念しましたが、他方でオンライン活用の急速な普及があったため、今年はオンラインで個別開催することに決めました。

One Coinセミナー開催の主たる目的は、若手・中堅層への刺激付けであり、考える機会の提供です。また、自主的な行動を促すことも狙いにしています。そのため、実施にあたっての条件を設けています。以下、今回の募集要項および概要です。

①zoomもしくはWebExでの開催

世の中のオンライン活用の動きに慣れて欲しいため、zoom等（端末は1人1台）でおこないます。セミナー中は、ビデオで顔出しを必須とします。

②意見交換&対話を中心

私の「講義」的な時間は少なめにして、テーマについての意見効果・対話に重点を置きます。時間は90分～120分程度を想定しています。

③テーマは主催者側で案を出す

テーマは、主催者にて案を出してもらい、事前に私と相談のうえで決定とします。地域金融機関のあり方、特定業務の話題、ビジネスパーソンとしての魅力向上、スキルアップ等、なるべく広い

テーマに対応できるようにします。まずは案を考え、対応可否を相談ください。

④参加者の8割超は30代以下で、男女混在

次世代・次々世代を応援したいため、若手中堅を主体とします。また、多様性も大事にしたいので、男女どちらが多くても構いませんが、少数派の人数比率が3割を超えるようにしてください。なお、参加人数は10人～30人くらいが理想的です。

⑤自発的な開催であることは必須

人事部等に言われての開催や、組織の正式な活動の一環としての開催は対象外（弊社HPに掲載の通常の研修料金での開催）です。

⑥参加費1人500円はオンライン決済

事前にpaypay等のオンラインで支払いいただきます。なお、参加者1人1人から個別の支払でも、代表者がとりまとめた支払でも、どちらでも構いません。

⑦実施時期は9月～年内一杯くらいまで

平日の昼間・夜間、土日祝日、いずれでも予定があれば開催します。予定があわなければ、年明けでも柔軟に対応します。

⑧先着10先～15先に限定

オンラインなので、やろうと思えば数多く開催できます。しかし、やりすぎると、研修・セミナーを本業としている方々（新型コロナによる対面活動の自粛で、ビジネスに甚大な悪影響がでている方も多くいます）に迷惑をかけるので、数を前回よりも減らしました。なお、別ルートでも告知しており、現時点で3先の開催が決定しています。

2018年の開催時よりも少しだけ厳しめの開催条件としていますが、応募をお待ちしています。

10先～15先の枠が埋まり、受付を締め切る場合には、弊社HP上でアナウンスします（＝アナウンスが掲載されていなければ、受付中です）。

当行（庫）で開催したいと思った若手・中堅の方は、まずは欄外に記載のメールアドレス宛（facebookでつながっている方は、メッセージでも構いません）に連絡をください。

意欲ある若手・中堅の皆さんと、オンラインでお会いできるのを楽しみにしています。

2. 金融庁の参与に就任しました

弊社HP等ではすでにお知らせをしていますが、本年4月1日より金融庁の参与（非常勤）に就任しました。

せっかくの機会ですので、弊社BRAVEYELLのミッション通り、地域金融機関の変革・進化を応援する観点のもと、役割を遂行してまいります。

なお、非常勤ですのでBRAVEYELLの活動（コンサルティング・講演研修等）が主であることは、なんら変わりありません。また、A.T. カーニーと契約を結び、同社のアソシエイテッド・コンサルタントも継続しております。

いくつかの顔を持たせていただきますが、私の根っ子にあるのは、「地域金融機関の変革に立ち向かう勇気を応援する」というただ一点です。

各種活動につきまして、引き続き、どうぞ宜しくお願いします。

3. 本店所在地を移転しました

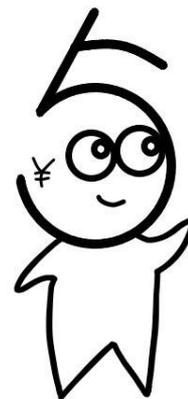
7月に、独立以来お世話になっていた場所から、本店所在地を変更しました。それに伴い、電話番号も変更になっています。

新しい住所・電話番号は以下の通りです。

○新住所・電話

〒104-0061

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5階
03-4361-8284



One Coinセミナー
のキャラクター

今回は、お知らせ号となりました。

猛暑のなか、新型コロナをうけてのお客様対応等、大変な日が続いていることと存じます。改めまして、地域・お客様のために全力で挑まれている皆さまの活動に最大限の敬意を表します。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでPDF版をダウンロードできます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter/)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (4361) 8284

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
32

「正しい行動」と「稼ぐ」ことの両立

新型コロナのポジティブ要素

突然襲ってきた新型コロナの影響で、今年の春以降のお客様対応・営業活動は、年初に思っていたものとは大きく変わってしまいました。

そんななかにあって、本レターVol.29に書いた「銀行に入って以来、今が一番、お客様のことを真剣に考え、真正面から向き合っている。大変だけど、やり甲斐を感じている」と言う行職員が少なからずいたことは、新型コロナが地域金融機関にもたらしたポジティブな要素と言えるでしょう。

GIVEが先でGETは後。先義後利

春以降におこなわれたセミナーや紙誌の記事、SNS等での発信を見ると、業界にかかわらず商売全般について、

- ・ GIVEが先で、GETは後
- ・ 先義後利

というキーワードが飛び交っていました。地域金融機関に対しても同様で、

- ・ 地域金融機関がなすべきことは、地域やお客様の価値向上で、そのためにトコトン寄り添え
- ・ 自分たちの目先の利益を追うな
- ・ 上記をしていれば、利益は後からついてくる

という主張が多く見られました。

言わんとしていることは、BC（Beforeコロナ）時代から変わってなく、新型コロナを受けて、改めて大事さが強調された、と言ったところでしょうか。

安易に受け入れて大丈夫？

これらの主張について、思うところがあります。もちろん、先の3つが成り立つのがベストで、そうなればいいと思っています。

しかし、安易に受け入れてしまうことには危険があります。

今のままで、利益は後からついてくるか

掘り下げてみます。

「地域やお客様の価値向上にむけ寄り添え」というのは異論ありません。

「自己都合での目先の利益を追うな」もその通りで、この期に及んで、お客様のためにならない商品を銀行都合でセールスするなど言語道断です。

しかし、最後の「利益は後からついてくる」は、地域金融機関の場合、よほどうまく設計しないと「利益がついてこなかった」になってしまう危険を感じます。

一昔前・二昔前であれば、無償でおこなったサービスでも、最後に融資に辿り着けば、金利で稼ぐことができました。

しかし今は、融資の金利で稼げる時代ではありません。コンサルティング等による手数料収入とて、ほとんどの地域金融機関は、まだ利益を確保する力は、開発・構築の途上でしょう。

ここに、「利益は後からついてくる」について、収益性の高い商品・サービスを有している事業者と、地域金融機関との決定的な差異があります。

利益がついてこないと厳しいものに

「利益は後からついてくる」マインドが（安易に）浸透すると、「この活動は、地域やお客様に価値あるものだから、利益がでなくても構わない」という思考になりがちです。これは、プレッシャーがかからず、現在の取組みを自己肯定できるので、とても心地良いものです。

現場の第一線の方は、この思考で動いても良いですが、稼ぎ方の策のないままに、本部まで心地良い思考に浸かっては危険です。

多大な時間と人をかけて地域・お客様のために活動をしたあとに利益がついてこなければ、単なる地域の慈善事業者になってしまいます。慈善事業者となれば、今の人数・給与水準での組織運営は成り立ちません。

さらに言うと、今年の秋以降は、信用コストは増大となる可能性が高そうです。従来以上に稼ぐ力を高めないと、厳しくなってしまいます。

「正しい行動」と「稼ぐ」の両立

誤解なきよう補足しますが、だからと言って、自己都合での目先の利益を追う必要がある、とは思っていません。先に言及した

- ・地域やお客様の価値向上にむけ寄り添う
- ・自己都合での目先の利益を追うな

は「正しい行動」です。そこに

- ・利益は後からついてくる

のは美しく理想ですが、成り行きにまかせたままです。というのが述べてきたことです。

だからこそ、今の活動の先に、どのような非金利での収益機会を“見つけ”て、ないしは収益機会を“創出”して「稼ぐ」かを、今、先延ばしをせずに考え、設計しておいて欲しいというのが、私の思いです。

論語と算盤

言っていることは、渋沢栄一翁の「論語と算盤」そのものです（余談ですが、渋沢栄一翁が好きなので、名前を出すのは本レターのVol.4、Vol.10に続き3回目です）。二宮尊徳翁の「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」とも一緒です。

裏を返せば、簡単ではないからこそ、こうした偉人の言葉として残っているわけです。

「正しい行動」と「稼ぐ」ことの両立は、地域金融機関にとってもチャレンジングなテーマだと理解しています。だからと言って目を背けていると、なかなか厳しいものになってしまいます。

今、難しい検討にチャレンジし、将来への明るい芽を増やして欲しいと願っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。

発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話：03 (4361) 8284

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

支店長を再び「憧れ」の職種にしよう

登録数が500を超えました

本ニュースレターの「更新のお知らせ」メール & LINEの登録数が500件を超えました。想定をはるかに上回る登録をいただき、感謝で一杯です。雑誌等への寄稿と異なり、外部から定められた「厳しい」締切がないため、ついつい更新の間隔が空いてしまうのが大なる反省点であり、私の弱さなのですが、引き続き、どうぞ宜しくお願いします。（「更新のお知らせ」メールは、弊社のHPより登録いただけます）

やはり「支店長次第」

さて、本題に入ります。
新型コロナをうけてのお客様対応については、素晴らしい話、少し首をかしげたくなる話の双方が聞こえてきます。それらを踏まえ改めて感じたのは「支店長次第」ということです。
支店長については、ニュースレターVol.22の「『支店長』育成強化のススメ」でも書きましたが、改めて支店長について考えてみます。

社会的評価の高さ

「あの人は、銀行の支店長までやった人だから」
一定の年齢以上の親類や知人と話をすると、定型句のように、こんな表現がでてきます。私の周りにはいる人だけが特殊とは思わないので、日本中で見られる事象なのでしょう。
耳慣れた言い回しゆえに違和感を覚えずに聞き

流していますが、この表現、冷静に考えてみると凄いいと思いませんか。「支店長をやった」ことが、その人物を語る際にポジティブな枕詞として当たり前に使われるのは、全業界を見渡しても、銀行の支店長くらいでしょう。

社会的評価が、もの凄く高いものだと再認識させられます。

若手が支店長を目指さない

それにもかかわらず、若手行職員で「将来、支店長になりたくない」という人が増えています。もちろん、銀行業務は以前と比べて多様化しているので、「営業担当⇒支店長⇒部長⇒役員」といった“伝統的”キャリアパスだけが重視される時代ではありません。支店長職を経験しなくとも偉くなれる、“複線型”のキャリアパスの導入・定着は必須でしょう。

とは言うものの、銀行も営業の会社です。支店長になりたがる若手が少ないというのは、寂しくもあり、望ましい姿とは思えません。

憧れ・魅力に乏しい

それでは、なぜ若手は支店長になりたがらないのでしょうか。何人かの若手行職員に聞いてみたところ、次のような回答がかえってきました。

- ・仕事が大変なわりに、成績優秀店でもなければ報われてる感じがしない
- ・数字の責任も含めて、とにかく責任が重そう
- ・本部に叱られてる姿ばかり見ているので…

- ・働き方改革で職員の残業は減った分、シワ寄せが支店長に行って残業が多い
- ・支店長を見ていると、ストレスをたくさん抱えてるのが伝わってくるから…etc

いくつかの声がありましたが、要は「憧れない」「魅力的に思えない」ということのようにです。

「憧れ」も「魅力」も感覚的なもので、捉え方は人・世代によって違います。大事なのは、「次世代・次々世代を担う若手行職員」にとってどうなのか、という視点です。

現役支店長に活力がある場合

現役支店長の多くが「こんな魅力的な職はない」と、やり甲斐をもって働いているならば、単に魅力を伝えきれていないだけです。

このケースでは、態度と言葉で、やり甲斐を伝えていけばいいでしょう。ただし、現役支店長が魅力に感じるのと、若手が魅力に感じることは、まったく違うかもしれません。価値観の押し付けは逆効果になるだけなので、注意が必要です。

現役支店長に輝きがない場合

一方で、現役支店長自身が、表向きはともかく本心ではイキイキ・ワクワクしていないケースもあります（こっちの方が多いかも）。

これでは若手に支店長の魅力をいくら語ったところで、目指そうと思う人は少ないでしょう。

この場合、現役支店長の輝きを増すのが先決です。そのためには、「組織的」な手を打っていくことが必要です。

たとえば、支店長がヒーロー/ヒロインとなる機会を増やしてはどうでしょうか。スポットライトを浴びている姿と、叱責されている姿の、どちらを見て若手が憧れ、目指そうと思うかは自明です。

いま、多くの地域金融機関で、支店長にスポットライトが当たるのは業績表彰で優秀店になったときぐらいです。それでは機会が少なすぎ、特定の支店長に偏る可能性もあります。

多くの支店長が輝く姿を、多くの若手が見ることで、支店長職への憧れが生まれ、支店長を目指す上昇意欲が湧いてくることでしょう。

もちろん、形式的に上辺だけのスポットライトを当てても無意味です。若手は冷めるだけで逆効果になります。自組織に相応しいスポットライトの当て方を、「組織的」に練り、実行していくことが求められます。

今回は一例だけ採り上げましたが、各組織の実態や、「若手目線」での魅力的な支店長像をもとに、支店長職を再び「憧れ」のものにして欲しいと思っています。それが、次世代に進む組織の活力向上につながると信じているからです。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールでお受け取りいただくことも可能です。

発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ご利用ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (4361) 8284

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
34

脱・PDCAのとき

個人的な2020年のふりかえり

弊社BRAVEYELLは4期目に突入しました。昨期（2020年）をふりかえってみると、「新型コロナの影響が大きかった」としか言いようがありません。

これまで、全国の地域金融機関に出張して、対面でのコンサルティング・研修・講演をしてきたわけですから「移動」と「対面」という2つの活動軸が奪われれば、影響があるのは当然です。

一回目の緊急事態宣言が発令されてから、仕事で人と会わない日が連続60日間も続き、春以降の対面での研修と講演は多くがキャンセル（＝該当分の売上はゼロ）となりました。

しかし、「影響」はネガティブなものだけではありませんでした。変わらざるを得ない環境におかれ、「時間」にも余裕が生まれたので、新たな試行錯誤とチャレンジがいくつもできました（うまくいかなかったものも多くありましたが）。そして、大きな意思決定にも踏み切れました。これは、ポジティブな影響と断言できます。

結果として、「持続化給付金」の支給を受けることもなく、幸いにも3期目を増収・増益で締めくくることができました。また、独立創業時に誓った「納税の義務を果たし続ける」ことも叶いました。

こんな環境にあってもご一緒くださったクライアントの皆さんや、意見交換等で声をかけてくださった方々のおかげです。この場を借りて、御礼申し上げます。

1年前に作った計画（PLAN）は役立たず

2021年＝4期目の期初にあたって、1年前に作った年間計画（PLAN）を見返しました。新型コロナの騒ぎが起こる前に考えたものなので、お花畑のように楽観的で、今から見ると意味のない計画ばかりが並んでいます。しかし、計画通りではなかったので「ダメだった」とはまったく思いません。誤解なきよう補足すると、増収・増益で納税もできたから「良かった」とする短絡的な考えでもありません。

年間計画を作るのをやめました

昨年の経験から学び、今年から年間計画を作ることはやめました。その代わりに、方向性や大事にしたいことを「4つのコウ」としてキーワード化したので、ここに宣言（？）しておきます。

- ・「公」：公益につながる活動に力を注ぐ
 - ・「後」：恩送りで後輩世代をサポートする
 - ・「行」：とにもかくにも行動する
 - ・「幸」：すべては幸福度を高めるために
- この「4つのコウ」は、こだわり抜きます。

「OODA」

「計画」についての話に戻ります。先に「計画（PLAN）」と書いたのは「PDCA」を意識してのことです。昨年の私は、PDCAという見方では0点です。年初の計画（PLAN）を無視し、世の中やお客さんに起きていることを観察して、臨機応変な意思決定と行動を繰り返しました。

このような動き方を、「OODA」（ウーダ、もしくは、オー・オー・ディー・エー）と呼ぶそうです。「OODA」は、以下の概念となります。

- ・「O」：Observe=観察
- ・「O」：Orient=方向付け
- ・「D」：Decide=決心
- ・「A」：Act=実行

PDCAと決定的に異なるのは、過去に作ったPlan（計画）が起点となるのではなく、いま周囲で起きていることを徹底的にObserve（観察）し臨機応変な対応をとる点でしょう。

4~5年前に『米軍式 人を動かすマネジメント』（著者：田中靖浩）という書籍を読んでOODAの概念を知りましたが、今年の私は、まさにこれでした。

脱・PDCAのとき

何年にもわたって、ビジネスの世界ではPDCAが崇められてきましたが、今年のようになると「PDCAは賞味期限切れ」だなと思います。

PDCAでは、計画（Plan）策定時に将来を正しく見通せる必要があります、「計画（Plan）は正しい」ことが前提です。しかし、いまは3年後はおろか、1年後ですら見通せません。誤った将来見通しのもとで作った計画（PLAN）を、愚直に実行（DO）することは、危険極まりない行動です。

「そんな愚かなことをするはずがない」という反論もありそうですが、本当に大丈夫でしょうか？大企業の場合、中期経営計画がスタートすると、各施策の実行は企画部門の手を離れ所管部署の担当者に細切れで委ねられていきます。当然、

人事考課で使う目標設定シートにも組み込まれるでしょう。誤った将来見通しのもとで降りてきた計画であっても、縦割りの組織の弊害により、そうと気付くことはなく、また、地域金融機関の場合は真面目な人が多いため、自らに課された仕事を一所懸命にやり遂げようとしてしまいます。計画が正しくない場合、むしろサボってくれていた方が組織にとってプラスでした。

さらに地域金融機関におけるPDCAについて言及すると、相対的に計画（PLAN）に時間と労力をかけすぎに思えます。P：D：C：A=7：2：0.5：0.5くらいになってるケースもあります。これも「正しい計画を作る必要がある（作ることができる）」というPDCA思想が根底にあるが故です。

いまからの時代、世の中は大きく動きます。「正しい計画」が起点となるPDCA思想は、少なくとも3年などの単位で作る中期経営計画レベルでは、もう限界にきています。脱・PDCAのときです。

与えられた計画をただ実行するのではなく、世の中の動きを観察し、判断・行動に移せる行職員が増えると、地域金融機関はもっと強くなります。そんな組織風土作りを目指してはどうでしょうか。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールやLINEでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ホームページよりご登録ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話：03 (4361) 8284

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

社外取締役の有用性を高める

企業統治指針の改訂

コーポレート・ガバナンス・コード（企業統治指針）の改訂が、今春に迫ってきました。改訂のなかでも気になるのは、独立社外取締役の増員についてでしょうか。現指針の2人以上から、取締役全体の3分の1以上への引き上げとなるため、取締役の全体構成から見直しをする必要がでてきます。もちろん、地銀だけが大変なわけではなく、一部上場企業の約4割が基準未達とのことなので、産業界あげての大事です。

社外取締役を活かせていない

話を地銀に絞ります。

コーポレート・ガバナンス・コードの改訂について、とやかく言っても仕方ありません。そして、単に数合わせ（3分の1をクリアする）の議論に終わらせるのではなく、これを機に社外取締役の有用性を高める方向に進んで欲しいと思っています。というのも、残念ながら多くの地銀では、社外取締役を活かしきれていないように見えているからです。

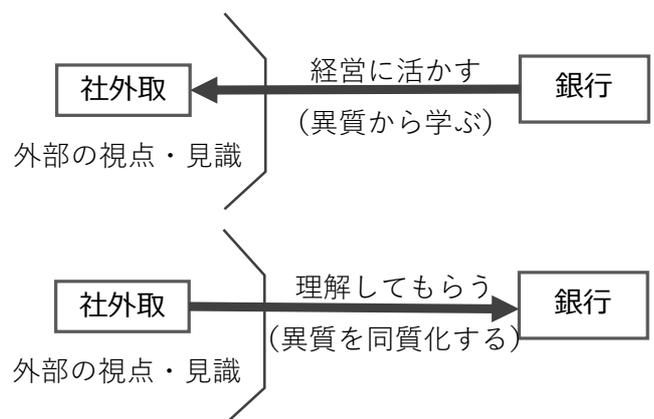
たとえば、私がコンサルティングをするなかで、社外取締役も交えた全取締役での会議や勉強会に参加することもあります。その際に、一部の社内取締役から「社外取締役の方は、銀行のことをよくわかっていないので、変な発言をすると思うけど、気にしないでください」と事前に念をおされることは珍しくありません。私に気をつかってくれるの発言でしょうが、常日頃から社外取締役を

このようなスタンスで見ていることが十分に窺い知れます。実際に、社外取締役が発言された際の、社内取締役の話の聞き方を観察してみると、傾聴の度合いは決して高くありません。形式的に「はい、お話を拝聴しました」と、冷めた様子すら感じてしまいます。

また、「社外取締役は、積極的に行員との対話をして、銀行や当行の理解に励んでくれている」と、社外取締役の活動を評価する声も聞きます。銀行への理解を深めるための、外部機関での「社外取締役セミナー」も定番メニューになっているようです。このような動き自体は悪いものではありませんが、銀行・当行への理解を深めてもらう方向での動きのみでは、片手落ちです。

社外取締役の有用性を高める観点で考えると、「主」は外部の視点・見識を経営判断に活かす動き（＝銀行内部の意識・対応が大事）であり、社外取締役の内部理解促進の動きは「従」です。この「主」「従」が逆転してはいないでしょうか。

「主」「従」はどっち？



社外取締役の登用目的を明確にする

社外取締役の有用性を高めるには、3つのポイントがあります。

まずは、そもそも「社外取締役の登用目的を明確にする」ことです。

仮に「プライム市場に残るべく外形基準を確保するため」と割り切るのであれば、（褒められるかはともかく）潔くもあります。取締役会でも、「ご意見を拝聴しました」と外形を整えておけばいいでしょう。

他方で、「外部の視点・見識を経営判断に活かすため」など、真面目に向き合うのであれば、次は「人選」が大事になります。

目的に相応しい人選

地銀の社外取締役の典型像（属性）は、地元の大学教授に、土業の先生、中小企業の経営者。うち1名は女性、といったところでしょうか。

これが悪いわけではありません。大事なのは、「目的に相応しい人選」になっているか、です。仮に、これまでも「外部の視点・見識を経営判断に活かす」ことを目的にしていたのであれば、行内で議論して固めた内容が、社外取締役からの意見をもとに、覆ったことや、明らかな進化を遂げたことはあるでしょうか。そこまでいかずとも、行内での検討で不安に包まれていたものが、社外取締役の話聞くことで勇気を得たことはあるでしょうか。YESなら、目的に相応しい人選ができていたと評価できます。NOならば、現在の社外取締役は目的対比では相応しくなさそうです。

経営判断に必要なながらも、社内取締役では不案内な領域の専門家（たとえばデジタル）を招くなど、人選の視点を変えるべきでしょう。もちろん、地元の人に限定する必要もありません。地元のごとは、社内取締役の皆さんが十分にわかっているわけですから。

社外取締役に対する意識・対応を改める

最後のポイントは、「社外取締役に対する意識・対応を改める」ことです。

「あの人は銀行のことをよく知らないから」と話半分に聞き流すのでは、有用性が高まるはずはありません。逆に、知らない人が言ってることだから本質を突いてるはず、と素直に受け入れ、貪欲に学ぶ姿勢が求められます。精神論になってしまっていますが、大事なことです。

前半にも書いたように、コーポレート・ガバナンス・コード改訂を数合わせで終わらせて欲しくはありません。これを機に社外取締役の有用性を高め、いっそうの経営力向上につなげてください。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールやLINEでお受け取りいただくことも可能です。発行後、タイムリーにご覧になりたい方は、ホームページよりご登録ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (4361) 8284

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
36

「失敗しない」をぶっ壊せ

すべては「人」次第

地域金融機関に変革を期待する声がでて久しいですが、詰まるところは「人」次第、「人材」の強さ次第でしょう。このテーマは、今後、いくつかの切り口で書いていこうと思っていますが、今回は「失敗しない」を採り上げます。

「失敗しない」で来たけれど・・・

地域金融機関の行職員のほとんどは、「失敗しない」ことを是とした価値観の中で育ってきました。その結果、今がHAPPYならば良いのですが、どうもそうではなさそうです。

だとしたら、「失敗しない」という価値観から見直しをすべきではないでしょうか。

「失敗」と一括りで扱いすぎ

地域金融機関における「失敗」という言葉は、「リスク」という言葉の扱われ方と似た臭いを感じます。リスクを嫌うのは構わないのですが、「発生頻度」と「被害の大きさ」がまるで異なるものまで同じ「リスク」という言葉で扱ってしまうが故に、採るべきリスクをも忌避することが起こっています。

失敗についても同様に、事務ミス・事故に相当するものから、「新たなキャンペーンが、お客様に響かなかつた」という類のものまで、「失敗」と同じ言葉で扱われてしまいます。これでは、「失敗しない」価値観のもとで、前向きな変化につながる動きが期待できるはずはありません。

「失敗しない」同士だけ大きく違う

架空の世界の話となり恐縮ですが、超A級国際的スナイパー「ゴルゴ13」ことデューク東郷は、「失敗しない」ことで依頼者の期待に応え、高い評価と多額の報酬を得ています。ドラマ「ドクターX」で、米倉涼子が演じた主人公は「私、失敗しないので」が決め台詞で、難手術を次々と成功させ患者を救っていました。

同じ「失敗しない」でも、銀行型とはワクワクの度合いがまったく違います。現実か架空か以上に、目指すものが「できて当たり前」か「できたら凄い」かの違いでしょう。チャレンジの要素があるか、とも言えます。「失敗しない」ために、できて当たり前のことだけに取り組むならば、やはり変革は起こりようがありません。

「失敗」の定義を見直そう

そもそも「失敗」とはなんのでしょうか？

銀行型では「想定通りにいかなかったこと」と定義されそうです。故に、「失敗しない」価値観のもと、「想定通りにいきそうなこと」にばかり取り組んでしまいます。殻の中だけの動きです。

殻を破り変革の芽を見つけなければ、「学びがなかったこと」を失敗と捉えてはどうでしょうか。

「発明王」と称されたトーマス・エジソンは、失敗に関する名言をいくつも残しています。そのなかから、3つ共有します。

・失敗したわけではない。それを誤りだと言ってはいけない。勉強したのだと言いたまえ。

- ・私は失敗したことがない。ただ、1万通りの、うまく行かない方法を見つけただけだ。
- ・成功できる人は、「思い通りに行かない事が起きるのはあたりまえ」という前提を持って挑戦している。

私達が「失敗しない」を見つめ直す際の示唆に溢れています。発明王にはなれなくても、エジソンに学び、活かすことはできそうです。

チャレンジをしないことが「×」

ある頭取が「若手に“失敗してもいいから、チャレンジしよう”と言い続けてるが、チャレンジしてこない」と嘆いていました。原因は、おそらく二つです。一つは、頭取が目にする前に、中間層が握りつぶすか、角のとれた平凡なものに変えてしまっているから。もう一つは、「そうは言うけど、失敗したら人事考課で×がつくはず」と若手が信じていないからです。後者を、深掘りします。

価値観を変えるレベルの変化を起こすには、掛け声だけでなく、人事考課の見直しも必須です。

一定の役職までは、（人事考課で×がつかない限り）年次横並びで昇進するのが通例なら、×がつく恐れのある行動をとらないのは、至極、正常な選択です。「チャレンジした人は、年次を飛び越えた登用をする」ことでチャレンジを促す対応策もありますが、該当するのは、抜擢登用があるうとなかろうとチャレンジする人でしょう。

「人は、得をするより、損をしたくない気持ちの方が強い」という、ノーベル経済学賞を受賞したプロスペクト理論があります。これになぞらえると、「先輩・同期を差し置いて昇進できるより、

自分だけ昇進が遅れたくはない」という気持ちが勝るのは、人の自然な感情のようです。

結果として、「失敗しない」という価値観が変わるには至りません。殻を破るには、「チャレンジをしないことが×である」と新たな価値観を作りあげ、それを人事考課にも反映できるかが鍵になりそうです。

チャレンジは、うまくいかなくて当たり前

チャレンジのためには、目標設定も大事です。

人事考課で「チャレンジ目標」を設定しているケースはありますが、多くは殻の中の目標（従来目線で「失敗しない」もの）に留まっています。これでは、変革に届くはずはありません。

「チャレンジ」と言うからには、うまくいかなくて当たり前、うまくいったらボーナスを2倍も3倍も払っていいくらいのものが相応しいでしょう。

もちろん、うまくいかなくても、挑む過程で学びを得ていたなら「失敗」ではありません。そして、経験を通じ、人も組織も強くなっているはずです。

これまでの「失敗しない」という価値観のために、やれてないことはたくさん残されています。ぜひ殻を破って、前向きな変化を進めてください。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールやLINEでお受け取りいただくことも可能です。ぜひ、ホームページよりご登録ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (4361) 8284

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
37

「出向」と「中途採用」で強い人材を生み出そう

すべては「人」次第

前号Vol.36では、地域金融機関の変革の成否は、「人」次第、「人材」の強さ次第だと書きました。注目のDX（デジタルトランスフォーメーション）にしても、たまたま今の旬なテーマが「デジタルを使った変革」というだけであって、3年後5年後にはまったく別のテーマへの対応を迫られていることでしょう。大事なのは「どんなテーマであっても、その時々必要性にあわせて主体的に推進できる人」であり、デジタルなど個別テーマの専門家を育成することではありません。

「出向」と「中途採用」を積極活用

「人材育成が大事」と口で言うのは簡単ですが、永遠のテーマと言えるほど難しくもあります。

地道なOJTとOff-JT、そして経営意図と整合した人事考課は、どれも不可欠です。

その理解はしたうえで、今回は強い「人」（＋その集合体としての「組織」）を作るために積極活用したい出向と中途採用の2つを採り上げます。

40歳までに全員を出向させる

プロジェクト等で地域金融機関の方と接していて、「この人、おもしろい視点をもってるな」「珍しく、力強くものを言える人だ」と感じる場合があります。確認してみると、出向などで自庫「以外」の勤務経験を持っている人であるケースが多いです。強い人を育てるために、出向は強力な武器になることでしょう。

2014年に出版した拙著『ザ・地銀』でも、人材マネジメントの項目で以下の提言をしました。

- ・将来有望な若手や中堅職員は、積極的に行外に派遣すべき
- ・できることなら、一部の人に限定せずに、40歳になるまでに全行員が一度は外部で働く機会も作って欲しい

基本的な考えは、いまも変わりません。むしろ、よりインパクトの大きい、後者（＝全員出向）を推す思いの方が強くなっています。さらに言うと、出向先は付き合いの深いメガバンクなどの金融機関ではなく、金融とは違った空気の会社が望ましいです。地元の取引先企業でも構いません。

異業種で働くことで視座が変わり、視点が広がり、視野が広がるとともに、「悪い意味での」銀行員らしさを解き放つ良い機会となり、出向を終えて戻ってきた後には、組織を強くする・組織を変える原動力になるでしょう。人事・育成体系を組み換えて、全員が40歳までに1年以上の出向ができるよう、策を施して欲しいものです。

管理職の候補者層も出向させる

出向に関して、もう一つ、別の観点があります。出向は、若手の育成目的だけではなく、管理職（部長クラス等）になる直前の層の、マネジメント訓練・登用見極め目的でも活用してはどうでしょうか。と言うのも、マネジメント力の観点で「残念な」管理職のもとで、「優秀な」若手中堅行員が冷遇されたり、活力を失い退職を決めてしまったたりする話を、いまだに耳にするからです。

私案は、次のようなものです。

- ・管理職候補者を、地元の取引先企業などに、1年～2年、管理職として受け入れてもらう
- ・銀行業務の知識が使えるとは限らず、自行車のように上意下達では動かさない、人数も十分ではないなかでマネジメントを経験する
- ・一定期間後、受け入れ先の社長に評価を聞き「良い人を送ってくれた」と言われた人は、金融機関に戻って管理職として登用。「いまいち」な評価だった人は、次の機会にむけて再教育をするか、専門職としての道で頑張ってもらおう（管理職として不向きなだけで、人として劣るわけではありません）

これからの地域金融機関は、過去の知見・経験に頼るだけでは難しい運営が求められます。それ故に、管理職のマネジメント力も重要度を増すため、出向を活用して同層の人材強化につなげられないでしょうか。

中途採用者3割でプロパー職員も強化

もう一つの「人」（+その集合体としての「組織」）強化のポイントは、中途採用者の活用です。各金融機関ともに、昔に比べれば中途採用は増えていますが、特定分野の知見補完か、ごく少数の採用に留まります。そのため、少数の中途採用者を、自行車の組織文化に染めて馴染ませよう、という組織力学が強く働きます。基本的な構図は、Vol.35で書いた「社外取締役に、自行車の理解を深めてもらう（=異質を同質化する）動きばかりが強い」のと同じです。

これでは、中途採用者の存在が、プロパー職員の強化にはつながりません。もったいないことです。

『ザ・地銀』では、化粧品・健康食品メーカーのファンケルが、まとまった人数の外部人材を中途採用することで、組織活性化につなげた事例を紹介しました（中途採用者たちを「ピラニア軍団」と呼んでいたそうです）。まとまった人数の中途採用者が社内にいるからこそ、彼ら・彼女らを染める対象者として扱うのではなく、学び・気付きをもたらしてくれる存在として見る事ができたのではと推察します。

中途採用者を、自行車の「人」の強化につなげるには「まとまった人数」が必要です。組織の大きさにもよりますが、1割では少ないでしょう。目標は3割です。一つの部署で3割の人が中途採用者となったとき、中途採用者自身は心強さを感じ、プロパー職員の刺激や学びは増大して成長が加速し、組織は活性化され、景色が変わることでしょう。すぐに3割は無理ですが、時間をかけてでも狙って欲しい水準です。

とにもかくにも組織変革は「人」次第です。出向と中途採用者の積極活用で「多く」の「強い人」を生み出し、変革を加速化してください。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールやLINEでお受け取りいただくことも可能です。ぜひ、ホームページよりご登録ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住 所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電 話： 03 (4361) 8284

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

エール

VOL.
38

魅力的な人を増やす～教養の観点から～

すべては「人」次第

Vol.36・Vol.37は、地域金融機関は「人」次第、「人材」の強さ次第と定義して書きました。今回は、「魅力的な人を増やす」という切り口で考えてみます。

人間的な魅力

地域金融機関のお客様にインタビューした際に、「以前いた〇〇支店長は、とても良かった」と固有名詞で名前が挙がる人は、総じて「人間的な魅力に溢れていた」という文脈で語られていました。魅力があるからこそ、お客様との会話が増え、それが成長につながってさらに魅力を増し・・・という好サイクルもできていたことでしょう。地域金融機関は、「魅力的な行職員が多い」＝「地元の多くのお客様と良好で深い関係が構築できている」となるため、組織の強さに直結します。

魅力に溢れる人はどれだけいるか

ところで、いま、御行（庫）には、お客様から「魅力に溢れている」と評価してもらえる行職員は、どれだけいますか？

もし胸を張れないならば、時間をかけてでも、魅力的な人を増やしていきましょう。

・・・と、言うのは簡単ですが、無責任な発言ですよね。魅力は多くの要素から成り立っていて、人によって魅力の発現の領域・仕方も違います。

故に、何をどうしたら魅力を高められるかは、具体化がとても難しいものです。それでも具体策に落とし込むには、数多ある魅力の要素から一つを

取り出し、そこに焦点をあてる必要があります。

中高年になると歴史や古典に興味を持つ

少し話が飛びます。

若い頃、諸先輩方（中高年層）を見て、「なぜ、歴史や古典、原理原則など（古臭く思えるもの）に興味をもつのか」がまったく理解できませんでした。そんな私は、最新のもの、すぐに成果に結びつきそうなものばかり追い求めていました。

しかし、40代も終盤になりこの数年を振り返ってみると、古典や芸術、学問など「本質的・教養的」な領域への興味が飛躍的に高まっています。

まったく理解不能だった領域に、まんまと自分も踏み込んでしまっていたわけです。

興味関心が変化した理由は、種々あります。

基本をおさなりにしてきたことへの後悔。新しいものを次々に追った結果、どれも根っこは同じだと気づき原理原則を理解したくなったこと。結果だけでなく原因（背景・構造）を理解することの大事さに気付いたこと。長く続くものに普遍的な美しさや意味があると感じたこと、等々。

理由はいくつもありますが、本質的・教養的なものに、もっと早くから触れて（学んで）おけばよかった、という思いを強く抱いています。当時の諸先輩方も、きっと同じ思いだったでしょう。

行職員の「教養」を高める

ここで先ほどの話と合体させます。

地域金融機関の「魅力的な人」の一つのタイプに、銀行の商品サービス「以外」についても豊か

に話ができる人、お客様の趣味や関心事に関する話にもきちんと相手ができる人、というのがあります。「教養のある人」とも言えます。

こうした人は、誰に言われるまでもなく、自ら進んで本質的・教養的なものに触れてきたのでしょう。本来、教養とは、そういうものです。

しかし、自己反省も含め考えると、若手中堅のうちに教養の力を知り、自助努力で教養を高めることができる人は、一握りに限られます。

人数が少ないということは、その人の魅力・強さにはなりますが、組織の魅力・強さとはなりません。だからこそ、人がすべての地域金融機関として、人の魅力、その集合体としての組織の力を強くする打ち手の一つとして、「行職員の教養」を高めることに、向き合ってはどのようにか。

組織的な取り組みの難しさ

組織として「行職員の教養」を高めようとしたとき、採りやすい策は、土日の任意参加セミナーの開催や、社外セミナーの紹介でしょう。ただ、受講者は極めて限定的で、かつ一回受講したところで（キッカケにはなり得ますが）教養が高まるかは疑問なので、これだけでは絶対的に不足です。

では、平日時間内に開催される正式な研修への組み込みができるかという点、「効果が見えにくい」という理由で採択されないケースがほとんどでしょう。「論語を輪読しよう」「昭和史を学ぼう」「日本の伝統芸能に触れよう」「原書でドラッカーを読んでみよう」等々、業務研修と違って即効性ある効果は見えません。即効性ある研修（効果の説明可）と、教養系の研修（説明困難）

とが天秤にかけられると、前者が採択されます。

しかし、論語を1年かけて輪読し、気づきを意見効果しながら、内面にも照らして考えていくことができれば、生き方にも影響を与え、人としての魅力も高まり、長期的な効果はあるはずです。

また、私自身のことを言えば、業務系のマジメな研修をいくつ受講しても改善できなかったプレゼンテーション力は、落語を聞き続けたことで気づきを得て、今では得意になりました。業務スキルとて、業務研修以外が役立つことは多くあります。

「教養に触れる機会を確保する」と決める

本来は自助努力でやるものを、組織として対応するのは容易ではありません。だからと言って、自助努力に任せきりでは、いまと何も変わりません。

まずは組織として、「若手中堅が教養的なものに触れる・学ぶ機会を、これだけ確保する」と決めることからスタートしてはどうでしょうか。業務系と教養系とを天秤にかけないことが大事です。

効果はすぐに見えませんが、ここに人材育成の時間とコストをかけた組織は、5年後には魅力的な人が増え、組織力も高まっているでしょう。そんな姿を目指して欲しいと思っています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールやLINEでお受け取りいただくことも可能です。ぜひ、ホームページよりご登録ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (4361) 8284

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
39

“密”を究めよう

地域金融機関は“密のビジネス”

密閉・密集・密接。

昨年の流行語大賞となった「3密」という言葉がメディアに登場してまだ1年たっていませんが、すっかり言葉も行動様式も定着した感があります。

そんななか地域金融機関は、お客様への定期的な訪問を通じたコミュニケーションや、支店組織を中心とした顔をあわせることが前提の業務設計など、“密のビジネス”であると実感しました。

“密”を究めた者が勝者になる

この先、多くの業界・領域で、ネットの活用等で密を回避する動きが強まるでしょう。新型コロナ以前からの潮流が、加速するわけです。金融とて例外ではありません。

しかし、地域金融機関までもが心理的に“密”の回避を志向すると、“密のビジネス”という特徴・培ってきた強みを失いかねません。

むしろ、こんな時代だからこそ、地域金融機関には徹底的に“密”を究めて欲しいと思います。

緊密・綿密・濃密、そして親密。

お客様に心から寄り添い、しっかりと時間をかけて対話して相談にのり、深いところまでを理解したうえで、関係性を強めていく、という地域金融機関の姿に、“密”というキーワードはピッタリです。

“密”は避けるべきもの、という世の中の風潮はありますが、次の時代の地域金融機関の勝者は、“密”を究めることができた者ではないでしょうか。

進化した手法で“密”を創る

“密”を究める、と言っても、もちろん感染症のリスクを高める“密”はダメです。また、BC時代（Beforeコロナ）と同じ手法だけで“密”を究めようとするのも違うでしょう。進化した手法で“密”を創りあげていくことが必要です。

オンラインを活用して“密”になる

進化した手法として、やはりオンラインの活用、具体的にはZoom等（以降は単にZoomと表記）の活用は外せません。

3密回避の時代となり、リアルに人と会うことの価値は、むしろ増した感があります。一方で、Zoomをうまく使えば、“密”という観点でも、リアルには会わないデメリットを凌駕するメリットを得ることができます。

参考までに、この1年で私自身がZoomを使って“密”を創ることができた事例を紹介します。

【頻度が高まり密となった】

昨年4月に開始予定だった地域金融機関とのプロジェクトは、月に2回、対面で打合せ（各回、半日程度）をしながら進める設計でした。しかし、緊急事態宣言が発出されたため、対面をZoomに置き換えました。移動時間の制約がなくなり打合せの実施タイミングに自由度が増したことで、週に3～4回（1回30分～1時間程度）と高頻度で打合せができ、結果として対面より密度の濃いコミュニケーションのもと進めることができました。

【スピードが早まり密となった】

BC時代は、面談・意見交換のご依頼をいただいても、出張となるため日程調整が難しく、2週間後になることも珍しくありませんでした。しかし、手段がZoomに置き換わったことで、事前準備の必要がないケースでは、即日の実施となったものもあります。熱いタイミングで意見交換をすることができ、より緊密度が増しました。

【機会を得て密となった】

九州の地域金融機関に勤務する支店長からご依頼があり、昨年6月～メンターをやらせていただいています。Zoomを使つての、月に2回のディスカッションです。東京と九州という地理的な要因、また組織ではなく個人からのご依頼という要因の双方を踏まえると、Zoomが媒体とならなければメンターの機会を持つことは不可能でした。Zoomにより、密となる機会が創出されました。

行庫「内」でも“密”を究める

私自身がZoomで新たな密を創出できた経験を、3つの観点からお伝えしました。皆さんが“密”の創り方を考える際の入り口になればと思います。

なお、“密”を究める対象は、お客様だけではありません。行庫内も対象です。

たとえば、本部が支店からの質問・相談に対応する際は、声だけよりも顔が見えた方が丁寧となり、密を築けます。また、案件の相談は、支店内で進めるだけでなく、本部の支援部署と支店とをZoomでつないで緊密・濃密におこなうこともできます。さらに、案件次第では他の支店からも案

件相談をZoomで見学できるよう開放すれば、副次的に実践的なOJTの機会としても活用できます。

リアルな対面でも“密”を究める

ここまで、オンラインを活用した“密”の創出について書いてきましたが、リアルな対面で“密”を究めることも、もちろんあって然るべきです。

新型コロナにより、これまで問題のなかった企業まで、債務超過が起こり得ます。必然的に、本業支援の必要性・重要性が高まります。

こうしたなか、訪問はするものの、感染防止のため短時間で切り上げるような活動ばかりしては、求める“密”は築けず、お客様の役にもたてません。感染防止には十二分に配慮し、お客様に不安を抱かせないようにしながら、徹底的に寄り添い“密”を究める策を考えてみたいところです（折り畳み式の飛沫防止アクリルパネルを渉外担当者が持ち歩き、お客様との打ち合わせの場で広げるぐらいの原始的なことからもいいと思います）。

図らずも湧いてきた“密”というキーワードのもと、各部署で、各ステークホルダーとの間に“密”を創り出し、新たな時代に歓迎される、地域金融機関らしい“密”を究めてはどうでしょうか。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールやLINEでお受け取りいただくことも可能です。ぜひ、ホームページよりご登録ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話：03 (4361) 8284

業務内容：

- ・経営コンサルティング
- ・エグゼクティブ・パートナー
- ・研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・「ザ・地銀」
- ・「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・「ゴールベース法人取引」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
40

『伴走型支援』のために強くなろう

地域金融機関の存在価値が強まる時

東京は、4回目の緊急事態宣言の発令が決定しました。私の仕事自体は、昨年からコンサルティング・講演・研修と、ほぼ全てがオンラインに置き換わっているため、直接お会いできない寂しさはありますが、大きな影響はありません。しかし、事業に苦しむ中小企業がさらに増えてしまいそうな点が気になります。だからこそ、中小企業をサポートする地域金融機関の皆さまの存在価値が、より一層、強まるものと信じて疑いません。

『伴走型支援』を知らない若手

最近、ある地方銀行の若手有志の人達むけに、オンラインで研修をしました。参加者は、日々、お客様対応を頑張っている営業担当者です。

話のなかで、金融庁がキーワードとして使っている『伴走型支援』について触れたのですが、8割の人は「知らない」という反応でした。想定通りではありましたが、残念です。愛をこめて「自分たちの業界についてすら知らない人が、お客様の業界を理解して事業性も評価するなんて無理だよ」と言いましたが、これは偽りのない本音です。

私なりの『伴走型支援』の解釈

こうした機会があったので、私が“解釈”する『伴走型支援』について伝えました。起点にしたのは「伴走」という言葉です。頭の中に「24時間テレビのマラソンの伴走者」「目が不自由な方のマラソンの伴走者」「箱根駅伝の伴走者（車の中にいる監督）」もイメージしました。

1) ゴールを理解しずっと一緒

ゴールを知らない伴走者など、成り立ちません。『伴走型支援』をする大前提として、お客様が大事にする価値観、見据える将来、目指すゴールの理解が必須なのは、言うまでもありません。

コロナによって、多くの事業者・人の環境、そして価値観は変わりました。お客様が抱いていたBeforeコロナ時代の「ゴール」は、すでに別のものに置き換わっている可能性もあります。“いま”、お客様の思い描く「ゴール」は何かしかりと理解してこそ、伴走の一步目を踏み出せます。

「ゴール」の理解は、拙著『ゴールベース法人取引』でも書いていますが、コロナの時代になっても変わらず重要（むしろ、重要度が増した）と思っています。

そして、「伴走」と近い言葉に「寄り添う」があります。「寄り添う」が、相手との距離の近さをあらわすのに対し、「伴走」は、近さに加え、同じ方向に進む・ずっと一緒にいる、と方向性と時間軸も含んでいます。

今期の融資、来期の手数料、といった自己都合での短期視点ではなく、お客様の思い描く「ゴール」までを見据えた時間軸でご支援をするのが『伴走型支援』です。

2) 自分事としてとらえる

先にイメージした伴走者は、伴走相手がゴールできれば（時間内の完走、目標タイム・順位を上回るetc）、自分事のように嬉しいはずです。

他方で、うまくいかなかった場合は、どうでしょう。これは、伴走者の「資質」によりそうです。良い伴走者は、本気で悔しがり、自らの伴走に反省すべき点はなかったか、練習段階で気付かなかったことはないか、どうすればゴールを達成させてあげることができたか、次に何が活かせるかを、まさに自分事として考えます。悪い伴走者は、自分はやるべきことをやったが、ゴールできなかったのは相手の力不足だから仕方ない、と思っていそうです。

いま地域金融機関に期待されている『伴走型支援』は、「自分事」としての心をもった対応です。それだけの、本気度と思いやりが求められているわけです。

3) 強くあることが必要

伴走相手よりも力のない伴走者、というのも理屈上は成り立たなそうです。

たとえば24時間テレビのマラソンで、マラソン未経験の芸能人ランナーに遅れをとって、なんのアドバイスもできない伴走者など、役立たずですからね。ただし、箱根駅伝で監督が車からアドバイスしているように、同じ手段（走る）・目線での強さが必須というわけでもありません。

ポイントは、ゴールに辿りつくための適切なアドバイスが、その人ならではの目線でできるかです。これが『伴走型支援』における強さです。

付け加えると、支援にむけた「適切なチーム」を組成できることも、強さになります。

ゴールまでの全てを、伴走者が自ら支援することなど現実的ではありません（24時間テレビの

マラソンでたとえると、休憩中のマッサージなど）。手を動かすことは適切な力をもったチームメンバーがおこない、チームとしての総合力でゴールにむけて支援できれば合格です。

地域金融機関における『伴走型支援』も、自分達だけですべての支援を完結させる必要はありません。『伴走型支援』者たる地域金融機関は、お客様の「ゴール」実現にむけて、いつ・何が必要か、金融機関の目線や外部だからこそその目線で気付いたことをアドバイスし、その具体的な支援は適切な外部パートナーに依頼をできれば、それで十分です。

『伴走型支援』を、難しくて手が届かないものと思われてしまうのは本意ではありません。他方で、覚悟と強さがないと実効性ある『伴走型支援』ができないのも一面の真実です。

順風満帆なお客様は少ないと思います。それでも、お客様の思い描くゴールにつながるよう、地域金融機関の皆さまが『伴走型支援』をさらに進め、そしてそれに若手中堅行員が「働き甲斐」を感じるようになってくれることを期待しています。

以上、高橋昌裕からのYELLでした。

弊社HPでもご覧いただけます

弊社ホームページでは、Vol.1からすべてのニュースレターの閲覧・PDF版のダウンロードができます。

(https://braveyell.co.jp/news_letter)

また、不定期発行のため「更新のお知らせ」をメールやLINEでお受け取りいただくことも可能です。ぜひ、ホームページよりご登録ください。

【発行・文責】

BRAVEYELL株式会社 (ブレイブエール)

代表取締役 高橋 昌裕

住所：〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1
銀座風月堂ビル5階

メール： takahashi@braveyell.co.jp

電話： 03 (6271) 9147

業務内容：

- ・ 経営コンサルティング
- ・ エグゼクティブ・パートナー
- ・ 研修、ワークショップ、講演

著書：

- ・ 「ザ・地銀」
- ・ 「実践！『現場営業力』強化セミナー」
- ・ 「ゴールベース法人取引」