

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
51

ビジネスプランコンテストを人材育成に最大活用

ビジネスプランコンテストが増えてきた

ここ3年くらいで、ビジネスプランコンテストを実施する地方銀行が増えたように感じています。新たなビジネスは「活力」となるため、素晴らしいことです。

さて、そのビジネスプランコンテストですが、応募の対象者によって、2タイプに分けられます。

- 1) 対外的なコンテストとして、外部の企業や学生などが応募してくるもの
- 2) 行内のコンテストとして、行員が応募してくるもの

両者を実施している銀行も、いずれかのみ実施している銀行も、はたまた実施を検討中の銀行もあることでしょう。

本号では、2)を採り上げ、私の地方銀行での支援ケースをもとに、ビジネスプランコンテストを「人材育成」の機会としてさらに活かすためのポイントを共有します。

行内コンテストの実施スタイル

まずは、一般的な2)の実施スタイルを整理しておきます。多くは、以下のような形で実施しているのではないのでしょうか。

- ①コンテストの期間内に、行員が規定のフォーマットにアイデアを書き込み応募
- ②事務局にて書類審査のうえ、役員も参加する本審査に臨む案件を選定
- ③本審査では、応募者が役員の前でプレゼンテーションをしてPR

- ④最優秀案件・優秀案件が選ばれ、表彰
- ⑤最優秀案件・優秀案件は、応募者自ら、もしくは所管部の手により事業化を検討

新たなビジネスの検討を促す機会として、ビジネスプランコンテストは機能していると思います。故に、このスタイルでも、問題はありません。

応募「全件」へのフィードバック

それでは、「人材育成」にさらに活かすためのポイントはどこにあるのでしょうか。

私の支援ケースでは、②の箇所に圧倒的な工数をかけている点が最大の特徴です。

具体的には、応募「全件」について、案件をより良いものとする（ビジネスプランとして昇華させる）ためのフィードバック面談を、事務局から応募者にしています（フィードバック内容の作成に、外部コンサルタントの私も関与しています）。

そして、フィードバックを受けて案件を進化させたうえでの再提出を、2回まで認めています。さらに、希望者には外部コンサルタントとのディスカッション機会も提供しています。

多くの場合、初回の提出のみでアップデートをしない案件と、フィードバックを受け再提出をした案件とでは、後者の方がより魅力的なビジネスプランになっています。コンテストの公平性という観点から疑問を感じるかもしれませんが、内部的な人材育成の機会であり、機会の公平は担保しているため、問題となったことはありません。

事務局は大変だが、最高の人材育成機会

正直、事務局側はかなり大変です。

それでも、ここまで手をかけることで、アイデア勝負で終わらせず、「応募者全員」が、自分が考えたことについて第三者からの「フィードバック」をもらえ、「気付き」を得る貴重な学びの機会、まさしく人材育成の場になっています。ここが、一般的な実施スタイルと大きく異なります。

ちなみに、①の応募に際しては、「リーンキャンバス」（図参照）をもとに、自行風アレンジしたものを規定フォーマットとして使っています。

一見するとシンプルですが、いざ自らのアイデアを書こうとすると、うまく書くことができないところから、「気付き」は始まります。

また、提出後には「それでお客様の課題は本当に解決できそう？」「優位性は地元での信用力だけでなく、こんな点もあるのでは？」「なぜ外部企業は当行をパートナーに選定してくれるのだろうか？」「HPに広告を載せただけで、お客様は気付いてくれるかな？」「実施にあたってシステムコストが莫大にかかりそうだけど、回収は何年くらいでできそう？」「想定単価を払ってもらうには、こんな魅力を加えられないかな？」etc...といった、アイデアをビジネスプランに昇華させるための問を受け、さらに「気付き」を得ます。

また、副次的な効果も見られました。一連のプロセスを通じてビジネスを作り上げる難しさを実感することで、中小企業が収益を上げ続けていることの凄さや大変さがわかり、お客様である中小企業を見る目が変わってきたそうです。

【図：リーンキャンバス（アレンジ前のもの）】

課題	ソリューション	独自の提供価値	圧倒的な優位性	顧客セグメント
	主要指標		チャネル	
コスト構造			収益の流れ	

テーマを設けてさらなる発展も

ビジネスプランコンテストは、テーマを決めることで発展性をもたせることもできます。

たとえば、ビジネスプランの要件に、「地元のお客様の有する商品・サービス・強さ」を活かすことを必須とする、等です。こうした表彰部門を設けることで、いま以上に、お客様のことをよく知ろうという機運が盛り上がれば、一挙両得です。

この手の取組みは、回を重ねていくことで、質も上がっていきます。2年目、3年目と、出てくる案件に魅力的なものが増えてくれば、それこそが人材が育ってきた証であり、組織力が上がった証です。ビジネスプランという新しいことを考える機会をキッカケに、強い人材が増えることを楽しみにしています。

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」

理想を掲げるから変革ができる

4か月半ぶりの発行

Vol.51の発行から、4か月半が経ちました。この間、何名かの方から「無事か？」のご連絡をいただいてしまい恐縮です。春以降、全国の地方銀行への「出張」仕事が復活の傾向にあり、おかげさまで対面+オンラインの双方で、ややオーバーペース気味に仕事をしていました。

もちろん、OFFの日もあります。しかし、3年前から始めたアマチュア無線にのめり込み、OFFの日はニュースレターの“更新”ではなく、無線の“交信”に時間を割いてしまいました。

理想よりも低い目標を掲げている

出張先で、ある地方銀行の役席の方と雑談をしたとき、帰宅時間の話題となりました。若手層の残業抑止のシワ寄せが役席にきていて、銀行を出るのは連日21時前後だそうです。そこで私は「何時に銀行を出たいですか」と尋ねたら、「19時30分~20時には銀行を出たいです」と回答がありました。現状より1時間以上早く帰宅できたら、心身ともに余裕ができますよね。

しかし、私は釈然としません。17時は言い過ぎにしても、18時に銀行を出たくはないのでしょうか。問いかけると「もちろん、18時に出られるなら出たいです」と言っていました。ではなぜ、最初からそう言わないのでしょうか。

これを「目標設定」の問題と捉えると、似たことは、銀行内のあちらこちらで起きています。

- ・お客様アンケートの満足度平均が73点だった。中計期間中に80点にしよう
⇒100点は非現実的だとしても、95点を指さないのはなぜ？
- ・事務ミスが去年は25件だった。今年は15件以内にしよう
⇒0件は無理？せめて5件以内を目指しては？
- ・営業担当者の顧客面談時間は、現状3.5時間/日。これを4時間/日にしよう
⇒5時間以上/日にできたらもっと良いのでは？
等々。理想とは乖離した目標設定に溢れています。

あきらめ・文化・目標の呪縛

こうした目標を掲げてしまうのは、以下の理由によるものでしょう。

1) あきらめ

理想の姿はどうせ実現できないからという、勝手な“あきらめ”マインド。次第に、理想を考えるとすらせずに、その手前の実現できそうな現実路線で思考を止めるクセがついている

2) 夢を語るのを許容しない文化

会議で「18時に銀行を出たい」「顧客満足度は95点を目標にしたい」と発言したら、「そんな夢物語はいいから、もっと現実的なことを見据えろ」と一蹴されてしまう企業文化。また、周囲が現実路線ばかりなので、夢を語ることは恥ずかしく自分の胸の中にとどめてしまう

3) 達成は○・未達成は×という目標の呪縛

目標を達成すると○（褒められる）、未達だと

X（評価が下がる）ので、理想よりも達成できそうな水準を重視する判断基準が染み付いている

低い目標が組織を不幸にすることも

いずれも、気持ちはよく分かります。しかし、理想に至らない低い目標が、本当に組織を幸せにするのでしょうか。これに関して、以前、ある地方銀行の頭取から、次のような話を聞きました。

現場営業力の強化のため、本部⇒営業現場への人員シフトを進めたくシミュレーションをしたところ、30%の本部人員減が必要だったそうです。しかし、30%という数字は大きすぎて可哀そうと思う優しさが働き、目標を下げて10%程度の水準を打ち出しました。

結果、人員シフトの目標は達成しました。しかし、本部行員の疲弊・不満は増大してしまったそうです。なぜなら、人員減の分を、残ったメンバーがカバーをして補ったので、忙しさが増すことになったからです。

この結果は、もちろん、頭取の狙ったことではありません。人員減は、業務の変革（廃止・簡素化）でカバーし、残ったメンバーの負荷を上げるつもりはありませんでした。頭取は、「目標を下げるのが優しさだと思っていたが、誤りだった。理想とする高い目標を打ち出せば、“残りのメンバーがもっと頑張る”という打ち手で対処できないことは明白なので、業務の見直しへと各部が動き、変革を伴う良い形で本部業務の再構築・人員シフトができていただろう」と悔やんでいました。

夢を掲げるから打ち手に具体性が伴う

理想よりも低い、達成できそうな水準の目標を据えると、打ち手の議論が曖昧になります。ともすると、「もっと頑張る」「効率的に仕事をす」といった具体性のない精神論にとどまり、下手すれば、成り行き任せになってしまいます。目標が低い分、達成できたとしても、待ち受けるのは疲弊と、持続性への懸念です。

他方で、理想に基づいた目標を掲げると、現状とのギャップが大きいが故に、打ち手を精神論に委ねるわけにはいきません。知恵と工夫でなんとか策を見出そうと頭を捻ります。理想の実現は嬉しいわけですから、検討も真剣味を帯びるでしょう。当然、現状の何かを変えないとダメだという思考となり、これが「変革」へとつながります。

もしも、自分のいる組織（銀行全体だけでなく、部店単位も含めて）で「変革が起こらない」と問題意識を持っているなら、理想を掲げられているか、という点を振り返ってみてください。理想の共有、そして実現に向けた意見交換が活発になされ、活力に溢れていく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」

新入社員から学びを得よう

新入社員・大学生との接触

今春、いくつかの地域金融機関・企業で、新入社員研修をやらせてもらいました。また、大学の金融イノベーション論の講座で特別講義をする機会も頂戴し、例年以上に若者と接しました。

私事ですが、上の子供は今年社会人1年目、下の子供は大学2年生で、研修・講義をした若者たちと、ぴったり同世代です。「自慢話は嫌われるから、絶対にしないように」という子供からの的確なアドバイスを胸に、親が子を見守るような目線で、例年以上に優しい気持ちをもって研修・講義を行ったのは言うまでもありません。

社会人らしさが増した新入社員

時は何か月か過ぎ、職場に正式配属され頑張っている、新入社員の何名かと再会しました。

話をしていると、早く一人前になろうと、一所懸命に仕事を覚える努力をしていることが伝わってきます。職場の上司・先輩も、「早く銀行という組織に慣れてほしい」「早く銀行業務をマスターしてほしい」という気持ちで接してくれているのでしょう。

こうした環境で過ごすことで、かなり社会人らしく、銀行員らしくなってきたなと感じました。新入社員研修時の「学生らしさ：社会人らしさ」が「9.5：0.5」だったのに対し、今は「6：4」くらいです。あと半年もすると「2：8」になるのでしょう。頼もしさを感じます。

組織の色に染まる

一方で、すこし「勿体ないな」と思う感情も生まれました。

新入社員研修の頃と比べて、明らかに話す内容が「組織の中の人」「きちんとした優等生」の視点になっていたからです。本音を話すよりも、「正しいことを話す」ことへの意識が強くなっているとも感じました。

新入社員を、社会人・組織の色に染める、という観点では成功ですが、本当にその一方通行だけでいいのでしょうか。

新入社員は若者目線を持つ貴重な存在

翻って、銀行は若者との接点確保・取引拡大を長年の課題としています。若者の生の声を聞きたいはずです。

そう考えたとき、新入社員は、内部でありながら、もっとも外部の目線、しかも若者層の目線を持っている貴重な存在です。コストをかけずとも話を聞くことができます。

新入社員が銀行に入って感じた「不思議に思ったこと」「間違ってると思ったこと」「勿体ないと思ったこと」を拾い上げてみると、その中に自行庫が次世代を切り拓くためのヒントがあり、それらは銀行組織にとって大事なINPUTになるでしょう。

社会人らしく、銀行員らしく育てていくことを否定はしません。もちろん大事です。しかし、今のまま半年、一年と過ぎれば、組織にとって大事

な気付きを無意識のうちに封じ、INPUTを得る機会を永遠に失ってしまうのではと危惧します。

新入社員の気付きを経営陣にプレゼント

新入社員と再会した日、この銀行の企画担当の役員ともお会いしました。上記の問題意識とあわせて、「新入社員に気付きのレポートを作成してもらい、それを経営陣へプレゼントしては」とお伝えしました。

「プレゼント」と表現したのは、新入社員に課題として「書かせる」「提出させる」という意識で臨むと、その裏に「評価される」ことを感じ、本音とは異なる優等生的なことを書くだらうと思ったからです。こうしたレポートは、読んで面白いはずがありません。また、新入社員の本音は、若者目線から経営陣に気付きをもたらす、文字通りの「プレゼント」だとも思っています。

レポートを読むと、「社会人がなんたるかが、まるで分かっていない」「銀行組織とはそういうもの」と、切り捨てたい気持ちになるかもしれません。しかし、そう簡単に切り捨ててしまっは、次世代を切り拓くヒントを見つけられるはずはありません。

変化の時代と言われ、新たなことへの挑戦が期待されています。そのとき、経験の多い人が正しいとは限りません。良いアイデアを出せるとも限りません。経験・年代・性別・立場etc…を超えて、お互いがお互いから、貪欲に学ぶことのできる組織が、変化を味方にできます。だからこそ、新入社員からも学んでほしいのです。

若者の声は宝物

余談になりますが、冒頭で触れた大学生への講義では、地方銀行のイノベーションをテーマに、10個程度の地方銀行の変革の事例をとりあげて説明しました。そのなかで「地方銀行の経営Topの若返りもみられ、50歳の頭取や、40代の持株会社社長も登場している」という話題も盛り込みました。かつての地方銀行界の常識からすると、大きな変革だと考えたからです。

すると、「学生から見ると、50歳は十分に経験ある年齢に思えます。それでも若いのですか」「若い頭取になることで、不都合はあるのでしょうか」という質問がありました。

業界の既存の常識のもとでは、出てこない質問です。ハッとさせられるような気付き・考えるキッカケを与えてくれるという観点で、若者の声は宝物だと感じました。

新入社員に限らず、中途社員、社外取締役など、組織に気付きを与えてくれる人はたくさんいます。それらの人を組織に染めるだけでなく、それらの人から貪欲に学び、気づきを得ることで、次世代を切り拓いていってください。

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」

期間限定企画のご案内～本を読んで共通言語化～

「言語化」

7月～9月にかけての計8日間、今年も、地銀協主催「経営企画研究講座」で講師を務めました。各行企画部門等の中堅層を対象とした研修です。

この講座のなかで、私は受講生に「言語化」することを意識してもらいました。

定義が曖昧な“一般用語”レベルで、それらしく浸透している言葉は、多くあります。「地域社会への貢献」「総合サービス業」「お客様本位」

「コンサルティング」etc…どれも、否定する余地のない言葉です。しかし、このレベル感のままだと、何をすべきか・何をすべきでないか・何のことを指しているのか、どこに意義を見出せるのか、について同じ目線とはならず、共通の理解は得られません。これは推進力の欠如に直結します。

だからこそ、“一般用語”レベルで満足して思考を停止させず、もう一步踏み込み、自庫ならではの意思が明確になるまで「言語化」してみることが大事です。曖昧なまま誤魔化すことができなくなり、思考の整理にもつながります。

言語化＝具体化とは限らない

少し補足すると、「言語化」＝具体化とは限りません。抽象的な概念を言葉にすることも、大事な「言語化」です。これに関連して、ネット媒体PRESIDENT Onlineに、麒麟で「一番搾り」

「淡麗」等多くのヒット商品を開発した、前田・前社長についての興味深い記事*がありました。

あるとき部下（A氏）が、管理職の登用面接を

*出所：<https://president.jp/articles/-/60931?page=3>

受けたところ、面接官の一人に上司である前田氏がいました。別の面接官から仕事内容を尋ねられたA氏が、具体的な商品開発の内容を答えたら、試験後に前田氏に「あきれた」と一蹴され、「お前には抽象的な概念が欠けている」と言われたそうです。この指摘をうけA氏は「私は、健康という価値を酒類に取りこむ仕事をしています。開発した発泡酒〇〇は、日本で初めてヒットした健康系の酒であり、いまは健康という概念を市場に定着させようと取り組んでいます」と話すべきだったと気付いたそうです（詳しくは記事参照）。

抽象的な概念の「言語化」です。たとえば、自庫の「地域社会への貢献」を、こうしたレベル感で「言語化」できると、より意義が明確になり、行職員の意欲も増すのではないのでしょうか。

「共通言語化」

推進力を高める観点からすると、組織内で「共通言語化」することも大事です。自分だけが分かっている、それを組織の検討・実践の力として活かすには不十分だからです。

「共通言語化」の材料は、組織外にもあります。最も手軽なのは本です。地域金融機関の役員の方とお会いすると、特定の本についてよく話題になります。その本を、組織内の皆さんで読めば、それが「共通言語」となり、同じ土台のもとで検討を進められるでしょう。しかし、組織の皆さんで読むことまではあまり行われていないようで、勿体なく思います。そこで、今回、次のような企画を立ち上げ、機会を提供することにしました。

期間限定企画のご案内

①狙い：本を読んで組織内で共通言語化をはかり、施策への落とし込みを検討する

同じ組織に属する人が、同じ本を読み、検討・会話の「共通言語化」をはかります。各人の感想を共有して「気付きを発展」させたのち、本からの学びの活かし方を具体的に考え、「行動」につなげることを狙います。このプロセスに、私がファシリテーターとして参加します。

②流れ：2回のオンラインセッション

- ・読書対象とする本を決定
- ・＜参加者全員が本を読む＞
- ・【1回目】本を読んだ感想・気付きを共有
- ・＜参加者全員が学びの活かし方を考える＞
- ・【2回目】施策への落とし込みを意見交換

③対象者：部・店などの組織単位

地域金融機関および関連会社が対象です。本からの学びを施策につなげることを目的とするため、部・店などの組織単位で実施します。人数は意見交換に重点を置くことから4人～8人程度が理想的です（組織の全員が参加する必要はありません）。なお、過去に実施した期間限定「One Coinセミナー」では、若手層のみを対象としましたが、今回の企画では年齢制限は設けません。

④開催日：予定があれば平日・休日いずれも可

オンラインセッションは、1.5時間～2時間 / 回程度を想定し、平日の昼間・夜間、土日祝日、いずれも予定があれば開催します。開催タイミングは、本を読む準備期間も踏まえ、主催者と相談して決めます。

⑤対象とする本：主催者が選定

組織で「共通言語化」したい、他の人の感想も聞いて「気付きを発展」させたい、本からの学びを「行動」につなげたいという観点で、主催者が選定してください。ビジネス本・自己啓発本・歴史本・小説・マンガなど、ジャンルは問いません。

⑥費用：2万円

この企画で弊社が儲けたいわけではないので、対象先数を絞って無償でやることもできます。しかし、有償と無償とでは参加者の本気度がまったく違うことが多いので、あえて有償で実施します。

⑦申込期間：2022年10月末日まで

10月末日まで申込みを受付けます。前向きな思いに応えたいため、基本的に申込みがあった全先で実施します。ただし、申込みが多かった場合には、余力の関係で実施が少し先になる可能性があることは、ご了解ください。なお、申込みの段階では、対象とする本が決まっていなくても構いません。

⑧申込・問合せ：メールにて

ご連絡は、以下までお願いします。

takahashi@braveyell.co.jp

多くの方との意見交換を楽しみにしています。
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」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
55

支店長の「高校教師型」化（案）

検討のキッカケに

ニュースレターでは、本心から「こうしては」「こうあってほしい」ということを書いています。しかし、今回はそこまで信念を持ったものではありません。「可能性を拡げるための検討のキッカケ」になればいいな、という思いで投げかけます。

「高校教師型」

投げかけるアイデアは、支店長の「小学校の先生型」から「高校教師型」への転換です。

現在の支店長は「小学校の先生型」です。小学校では、担任の先生が、クラスに関わる責任を負っています。国語・算数・理科・社会等、ほぼ全ての教科を担当の先生が教え、一部の専門科目（音楽等）のみ科目専任の先生に委ねています。

地方銀行もこれに類し、M&Aなど専門性を要する一部業務は本部の専門部隊や外部に委ねるものの、それ以外は支店長の職責となっています。

それに対し、高校では、担任がクラスの責任を負うのは変わらないものの、直接授業をするのは自身の専門科目のみです。それ以外は、各科目のプロである他の先生に授業を委ねています。

この形式を採り入れるのが「高校教師型」です。店の業績・運営等に関する責任は支店長が持ち続けます。支店長が得意な領域も、引き続き支店長が指導します。一方で、それ以外の業務は支店長から切り離して、「適切な」他者（本部役職員・別の支店長など）に委ねるのです。法人先・個人先にかかわらず、お客様対応の進め方や提案にむけた作戦の検討も、切り離しの対象です。お客様

Aは現・支店長が営業担当者の相談相手となるものの、お客様Bは本部の〇部長、お客様Cは他店の△支店長が相談相手になるイメージです。

組織全体で「適切な」人がサポートし、組織全体で向き合い取り組むことで、お客様対応も含めた支店業務を、進化・深化させていく考えです。

3つの背景

アイデアを考えた背景は3つあります。

1つは、支店運営の大変さが増していることです。昔より少ない人数・短い時間で支店業務をまわし、若手の離職増加への心配など「人」に関するケアの必要性も高まっています。大事な資産である「人」への対応を疎かにしないためにも、“全て支店長”からの脱却の必要性を感じました。

2つめは、ソリューションの多様化です。「小学校の先生型」は、支店長が担当者よりも知識・経験が豊富で、適切な指導が期待できるときに機能します。融資獲得が絶対的中心の時代には、その道で経験を積み重ねてきた支店長に指導を委ねるのは理に適っていました。しかし、提供可能なソリューションが広がっていくなか、支店長が未経験なものも数多くあります。研修が担当者に偏っているため、支店長より担当者の方が知識・勘所を持っているケースも珍しくはありません。ソリューション提供の面からも、全てを支店長が指導することの限界を感じます。

3つめは、女性登用の側面からの制約排除です。近時、女性支店長が増えてきました。これまでの経歴をもとに、個人特化店での支店長を任される

ケースが多いようです。この図式だと、女性支店長の数は、個人特化店の数に制約を受けます。融資経験が豊富でないと、指導への不安から一般店の支店長になれないのは、可能性を狭めてもったいないことです。

お客様も嬉しいはず

「高校教師型」を、お客様も望む可能性は大いにあります。前提として、お客様は自社・自身にプラスとなる、良い活動・提案をしてほしいと思っています。

今の支店長ではなく、すごく世話になった何代か前の支店長（現・本部のD部長）が考えてくれた提案の方が、お客様の深い理解に基づいて受け入れられるかもしれません（この場合、当該お客様に関する営業担当者の適切な相談役は、D部長）。ある業界のお客様への提案は、その業界への対応経験が豊富な別の支店長（E支店長）の方が、業界特有の事情を踏まえた、痒いところに手が届くものとなりそうです（同、相談役はE支店長）。M&Aなど専門性の高いソリューションの提案も同様です。

お客様は、銀行組織全体のなかで「適切な」人が一緒に考えてくれたものを、より良い活動・提案と思うのではないのでしょうか。

荒唐無稽だろうか？

先ほど、アイデアを考えた背景は3つあったと書きました。正確に言うともう1つあります。「オンラインミーティング環境の発達」です。コロナ前のように、行内の日常コミュニケー

ション手段が対面か電話しかなければ、この案は成り立ちません。しかし、各行とも急速にzoomのようなオンラインミーティング環境が整備され、離れた場所（本部や他支店）にいる人とも、顔を見ながら、資料を共有しながら相談をすることができるようになりました。物理的な場所の制約は、過去の遺産になったわけです。オンライン環境が整ったことで、あながち「高校教師型」は荒唐無稽な策とは言えなくなったのではないのでしょうか。

今回は、「可能性を拡げるための検討のキッカケ」として投げかけました。0（やらない）か1（やる）かの2択で考える必要はありません。新任から2店目までは「高校教師型」で3店目から「小学校の先生型」というやり方や、特定のエリアだけ「高校教師型」というやり方だってあり得ます。この検討は、突き進めると「地方銀行の支店とは」にも繋がる意味あるものだと考えます。

変化の時代にあって、多くの組織で、固定概念にとらわれず、可能性を拡げる検討が進む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」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
56

ER (Employee Relations) for ER (Employee Retention)

多くの「変化」が起きている

近時の地方銀行は、以前よりも多くの「変化」が起きているように見えます。新組織の立上げや組織改編、特徴的な人事、戦略レベルの取捨選択、新たな商品・サービスの導入、前例のない施策の実施etc…。役職員の方から直接「変化」を教えてもらうこともあれば、間接的に業界紙誌の記事を見て「変化」を知ることもあります。いずれにしても「変化」の数は増えていそうです。

結果として、地域特性や県内順位、こだわりなどによって、銀行ごとの特徴（らしさ）がでてきたのは望ましい動きと言えるでしょう。

“先行きPositive”と捉える人は増えてない

ところで、Vol.49『先行きPositiveと捉える人を増やしたい』では、組織内で前向き・具体的な「変化の数」が多いほど、業界や自行について“先行きPositive”と思う人が増える、と私説を書きました。これに照らすと、“先行きPositive”と捉える人がもっと増えていて然るべきなのですが、まだそうなっていません。

原因は、起きている「変化」を、行員（特に、営業店の若手）が“意味あるもの”“明るいもの”と認識していない点にありそうです。「変化」が起きていないならまだしも、起きているにもかかわらず、それが心境変化に良い影響を与え得るメッセージとなっていないのは、勿体ない限りです。

「変化」の事実・意味を理解していない

さらに原因を掘り下げます。

「変化」を“意味あるもの”“明るいもの”と行員が認識していないのは大きく2つの理由があります。

1つは、「変化」自体を知らないからです。

自身の処遇や業務に直接関係のないことを気に留めないのは、よくある話です。私が業界紙誌の記事で知って（=外部にも公表されている）、“これは面白いな”と思った当該行の「変化」について、行員との会話で話題にすると「そういうことがあったのですか」と、初耳な反応をされることは少なくありません。特に、営業店行員の場合、その傾向は顕著です。

2つめは、起きた「変化」自体は知っているものの、その意味合いを理解していないからです。

たとえば、自行が持株会社を設立したならば、当然に知っています。しかし、なぜ持株会社化したのか、その選択が意味するところや、将来に広がった可能性についてまでは分かっていません。そのため、「変化」が心躍るものとはならず、単なる事実としての把握にとどまっています。

これらのことから、せつかくの「変化」も、“先行きPositive”と思える材料とはなっていません。Vol.49 に書いたとおり、“先行きNegative”と思う人が多ければ、組織に活力は生まれず、その重い空気を感じて若手は「ここに居続けていいのだろうか」と不安を覚えます。これが早期離職の原因にもなっていきます。

「変化」の伝え方が不十分

本部からすると、事実だけでなく「Why（なぜこれをするのか）」や「So What（これがどん

な意味をもつのか) 」も含めて発信している、と言いたいかと思えます。その通り、通達には、WhyもSo Whatもしっかり書いてあるでしょう。しかし、現状では質(やり方)・量(発信数)ともに不十分という認識にたつべきです。

ER for ER

地方銀行は、投資家対応でIR (Investor Relations) の機能を持っています。類似のものとして、前述の目線での行員とのコミュニケーションに責任を持つER (Employee Relations) の機能を明示的に設け、担当者を置くぐらい力を注いではどうでしょうか。こうした、意図をもった丁寧で戦略的な行員へのコミュニケーションの積み重ねが、銀行で起こしている「変化」についての正しい理解、“先行きPositive”と思える感情の醸成、そして行員の定着 (ER: Employee Retention) に繋がります。ER (Employee Relations) for ER (Employee Retention) です。なお、両ERともに“人事部門の機能”とする解説もありますが、私は“経営・企画部門の機能”とする方が良いと考えます(ただし、機能が発揮されることが大事なので、どの部門に付与するかは大きな問題ではありません)。

インタビュー形式の活用

Employee Relationsの質・量について、少し考えてみましょう。現状の発信方法では届いていない・伝わっていないわけですから、+αの打ち手が必要です。

本部から遠い場所にいる営業店の行員は、どの

ような発信(媒体・形式・内容)にはきちんと目を通して握りかき、Employee Relationsの手段として活用する手はあります。年次別や業務別の研修があるたびに、「変化」について伝える機会を設けても良いでしょう。

そのほか、オススメするのは、インタビュー形式のものです。動画でも、紙媒体の社内報でも構いません。“毎月”定期的に、先月あった当行の「変化」と、それにまつわるWhy・So Whatを、インタビュー形式で浮かび上がらせ、Employee Relationsの材料として使うのです。ポイントは、インタビュアーの選定です。興味を惹くためにも、「当たり前」的ではない人を選びましょう。Why・So Whatをうまく引き出すことのできる外部の人材(伝えるべきメッセージを明確にする力がある人)、もしくは営業店の若手行員(同世代の行員が興味をもって見てくれることに期待)にやってもらうと目的達成に繋がります。

ER for ERによって、「変化」を、事実として知るだけでなく、意味合いまでを含めて理解を促し、多くの行員が“先行きPositive”と思ってもらえる状態にな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」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
57

新年のご挨拶とCWO (Chief Waku-waku Officer)

新年のご挨拶

新年あけましておめでとうございます。

本ニュースレターは、発行開始から5年目に突入しました。発行間隔が不定期極まりないこのようなものですが、お会いした際に「見てるよ」と話題にもらえるのはとても嬉しいです。

さらに、発行を重ねるにつれ、メール等で頂戴する感想の数が増えてきました。また、「行内で配布したい」と連絡をいただくことも何度かありました。アポをとったうえでの会議や電話と違い、一方的に発信（送付）しているものではありませんが、皆様とのコミュニケーションのキッカケとなっているのは嬉しくてたまらず、発行の大きな原動力となっています。ありがとうございます。

毎年、同じことを言っていますが、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、年に1回でも2回でも、「役にたった」「参考になった」「勇気をもらった」と思っていただけのように、書いてまいります。

本年も引き続き、どうぞよろしく申し上げます。

BRAVEYELL株式会社
代表取締役
高橋昌裕

5期目を終わりました

年始号に免じて、弊社について書くことをお許しください。

2022年、東京では緊急事態宣言の発出はなく、年の前半に「まん延防止等重点措置」が出されただけでした。しかし第6波、第7波、第8波と、次々とくる波を前に、世の中は引き続きコロナを気にしながらの一年だったよう思います。

そんななか、2018年に創業の弊社は、5期目を終わりました。夏以降はコロナ禍以前と同程度にまで出張が復活し、対面とオンラインの双方を活用したハイブリッド型の働き方が完全に定着した感があります。

弊社は、従業員コンサルタントを雇わない1人社長企業で、事業の成長を目指しているわけではありません。それでも、ありがたいことに第5期は増収増益での着地となりました。お声がけくださったクライアントの皆様のおかげです。

私は、心の師匠的な方から「商売と趣味の違いは納税にある。税のおかげで災害時、陥没した道路を直せる。橋も架けられる。社会の公共インフラは税で成り立ってる。社会が平穏無事であってこそその商い。だからその平穏無事のために納税するのは、商人としては当たり前」と教えをうけてきました。独立来のこれまで4期に続き、5期目も無事に納税ができたこと（実際の支払は2月ですが）、ホッとしています。

昨年のご相談テーマの特徴

例年同様、私のバックグラウンドを踏まえて、ビジョン検討・経営計画策定・営業強化といったテーマでのお声がけをいただきました。

ただ、昨年はそのほかに、広義の「人的資本」にかかわるテーマのご相談が増えたのが特徴です。ニュースレターVol.51『ビジネスプランコンテストを人材育成に最大活用』でご紹介したように、「新規ビジネスの検討」でさえも、「人材育成」が主目的でした。そして多くが、人事部門ではなく、経営や企画部門からのお声がけだったところに、「人的資本」対応が全行的・経営レベルでの重要テーマとなっていることを感じます。

余談ですが、私は、昨年設立となった特定非営利活動法人JW-UP（ジョイワウ アップ）の監事にもなりました。JW-UPは、「シングルマザーとその子どもに対して、職業能力の開発に関する事業等を行い、就労条件の向上に寄与すること等」および「良質の働き手を探す企業との橋渡しも行う」（定款より）ことを目的としています。ここでも、やはり焦点はシングルマザーという「人」です。

昨年からの流れで、今年も多方面で「人」に向き合い、「人」について考える機会が増えそうです。弊社BRAVEYELLの社名は、変革に立ち向かう組織や人の勇氣（BRAVE）を、応援（YELL）したいという思いを込めています。戦略や営業強化に加え、広義の「人的資本」関連テーマへのご支援を通じ、組織だけでなく「人」への応援機会が増えてきたことに、やり甲斐を感じます。

業界のCWO

最後に、「人」への応援の観点から、意識したいことを書きます。

それは、地方銀行業界のCWO（Chief Wakuwaku Officer）的な言動を心がけることです。

過去にもニュースレターで何度か書きましたが、若手中堅の行員を中心に、元気さを感じなくなってきた点、非常に気がかりです。ここが変わらないと、若手の離職増加は収まらないとも思っています。

亡くなったアントニオ猪木さんは「元気があれば何でもできる」という言葉を残してくれました。真理でしょう。

地方銀行は、本来、地域に頼られる凄い存在であり、やり甲斐のある職場です。ワクワクに溢れる資格を十分に有しています。しかし、組織の中には、当たり前で気付かないことも多くあるようです。それを、外部の立場から伝え、ワクワク感の醸成につながる言動・発信をしモチベートすることで、元気で、ワクワクしている行員が1人でも増えてくれれば、それが望外の喜びです。

こんなことを考えながら、今年も進みます。

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。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」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
58

“Eメール企業”制度

多くの反応

昨年末に発行したニューズレターVol.55「支店長の『高校教師型』化（案）」は、近時のなかで最も多くの反応をいただきました。それだけ、今の支店長にはギリギリのなかで頑張ってもらっていたり、今後の支店のあり方について考えている、ということなのでしょう。

「高校教師型」の特徴

「高校教師型」では、自店の業績・運営等に関する責任は支店長が持ち続けます。他方で、お客様対応の進め方や提案にむけた作戦の検討等の何割かは、本部役職者や他店の支店長など「適切な」他者に委ねることが特徴です。

お客様との物理的な距離（支店の立地）よりも、心の距離（関係性）を重視した対応への切り替えとも言えるでしょう。

なんでもかんでも支店長任せとはせず、組織全体の中で「適切な」人がサポートし、組織全体で向き合い取り組むことで、お客様対応を含めた支店業務を、進化・深化させていく考えです。

“Eメール企業”制度とは

「高校教師型」の背景には、拙著『ゴールベース法人取引』で提唱した、“Eメール企業”制度の思想があります。5年前に書いた本ですが、環境が変わってもなお、採り入れ検討の意義はあると思うので、本号で紹介します。

“Eメール企業”制度は、金融機関の行職員として「この企業・社長を応援し続けたい」という先を自身の“Eメール企業”として登録し、長期にわたって責任感をもって伴走し続ける制度です。

場所ではなく、人に紐づいているので、他店や本部に異動となっても、エリアの後任担当者と共に、共同担当者として公式に受け持ち続けます。

お客様が連絡したい用件があった際は、“Eメール企業”として登録した担当者でも、エリアの後任担当者でも、どちらに連絡をしてもよいことにします。昔と違い携帯・メールの活用が当たり前になった今、実際のところ、お客様はエリアの後任担当者でなく、前任者等に相談の連絡をすることは珍しくありません。行職員の「この企業・社長を応援し続けたい」という思いと、お客様の「この人に相談したい」という気持ちはマッチするでしょうから、結果として、現状を公式な対応として追認し、お客様にも推奨することになります。

もちろん、自身が選んだ応援し続けたい先なので、先方から連絡があったときにだけ対応をするのでは不十分です。せめて月に1日は、“Eメール企業”への能動的な対応に時間を割くことを推奨します。

行職員が「応援し続けたい」と心から思う企業に向き合う時間は、地域金融機関として価値ある時間です。月に1日は、活動時間換算で約5%です。これくらいなら、時間を割けるでしょう。仮に、この時間の捻出すら難しいのであれば、本当の「働き方改革」に取り組む必要があります。

“エール企業”制度のメリット

“エール企業”制度は、お客様からすると、自社のことを応援してくれる行職員が伴走し続けてくれる安心感につながります。お客様の深い理解に基づいた対応・提案が増えるため、結果として、お客様がより良くなる可能性も高まるでしょう。

もちろん、金融機関のメリットも多くあります。

1つは、文字通りの「伴走型支援」をおこなえることです。人事ローテーションに関する監督指針の規定が削除され、定期的（多くは2～3年）な人事異動は、必須ではなくなりました。他方で、人材育成の観点から2～3年での人事異動を是とする考えも根強く、結果として1人の担当者がお客様に長期的に寄り添うことは困難です。担当者を引き継ぎ続けての組織的な伴走も、情報の蓄積が進んできたとはいえ限界があります。“エール企業”制度は、これら障害を打破し得ます。

2つめは、行職員のやり甲斐に繋がることです。現状の人事異動の間隔下では、短期目線の活動に終始してしまうのは、やむを得ません。しかし、この制度を採り入れることで、応援したいお客様に長期に寄り添い、社長が目指す姿の実現に向け応援し続けられるのは、地域金融機関に入社した人であれば、誰もがやり甲斐を感じるはずです。

3つめは、お客様視点の浸透です。本部に異動になっても“エール企業”の担当であり続けるため、お客様の生の声、お客様のニーズ、お客様の悩みに触れ続けます。すると、本部の各部署が打ち出す施策は、現場感があり、お客様の視点も踏まえた、より良いものが多くなるでしょう。

両輪の関係

“エール企業”を登録するのは、営業担当者に限りません。支店長も、本部に異動になっている役職員も、思いがある先については自身の“エール企業”として登録すると良いでしょう。

また、この制度を続けていくと、担当者の昇進により、“エール企業”の担当が支店長や本部役職者になるケースも増えてきます。

ここで、話は「高校教師型」と結びつきます。

エリアを受け持つ支店長よりも、その企業について“エール企業”の担当として思いを持つ他店の支店長や本部役職者の方が、お客様やエリアの担当者にとってはるかに「適切な」相談相手と言えます。この状態が作れると、エリアの支店長は、当該のお客様に関する対応を自身の業務から切り離し、安心して委ねることができるでしょう。

このように、「高校教師型」と“エール企業”制度は、両輪の関係になっています。

「高校教師型」・“エール企業”制度は、支店（長）の役割、行職員の育成・モチベーションなど、重要テーマに関連します。新たな試みも交え、より良い姿を作っていく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」

「レジ」が便利に！！

〇〇〇対応レジ

あるスーパーで、こんな立看板を目にしました。

+++++

「レジ」が便利に！！

『〇〇〇対応レジ』を導入いたしました♪

ぜひご利用くださいませー♡

+++++

別の看板には「お客さまの声を反映いたしました」というメッセージも付いていました。さて、〇〇〇には何が入ると思いますか。

キャッシュレス決済？△□PAY？セルフ？

違います。正解は「従業員」です。そう、店員さんがピッとしてくれる、私たちが慣れ親しんできた、あのレジです。1年ほど前にオープンしたこのスーパーは、完全セルフ対応レジをウリにしていました。イマドキ感に溢れています。しかし、“使いづらい” “不便だ”というお客さまの声が多かったのでしょうか。従業員が対応するレジを導入することを決め、「レジが便利になる」とまで言い切っています。これ、セルフレジは顧客にとっては不便である、と認めているわけです。

顧客自身による手続き

近時、手続きの主体が従業員から顧客に移るケースが増えています。しかし、顧客から見て便利になったのでしょうか。

たとえば、ホテルにチェックインする際、フロントでの手続きを終えたあとフロントの横にある端末の前に移動して、支払&カードキーの有効化

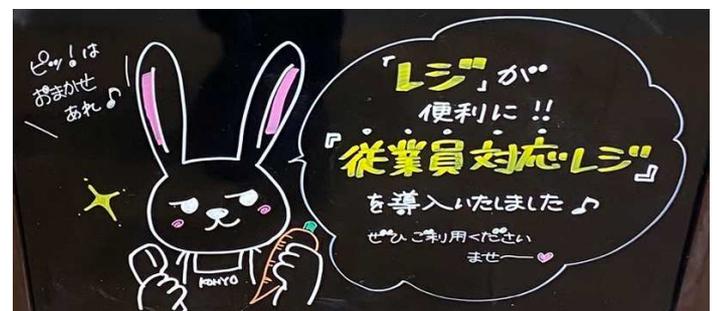
をする必要のあるホテルが増えました。顧客からすれば、支払まで含めて、フロントでの一連の対応の中で済ませてくれるほうが、遥かに便利です。

チェックイン手続きのすべてを顧客側でおこなうホテルも増えています。慣れていないので使いづらいタッチパネルをピッピッピッと押しながら、自ら手続きすることを面倒と思う人は少なくないでしょう。先日宿泊したホテルは、この形式でした。私は、キーボード入力は「ローマ字入力」を使っているのですが、タッチパネルに表示される「かな入力」を「ローマ字入力」に切り替える方法が分かりませんでした（「かな入力」しかできない仕様だったのかもしれませんが）。やむなく

「かな入力」を進めますが、あいうえをの配列は、メーカーによって右から始まるもの（50音表に準拠）と左から始まるものが混在しています。そのため、自分の名前ですら、考えながらの入力で時間がかかってしまいました。こういう経験、私だけではないと思います。

機械化により顧客離反も

銀行も、Vol.45「メガバンク体験から考える地銀店頭窓口の方向性」でも書いたように、顧客自身による端末入力・操作が広がってきています。



顧客として、いくつかの銀行で体験しましたが、個人でする手続きくらいであれば、慣れない端末に入力するよりも、帳票に記入して窓口へ提出し、あとは呼ばれるまで待つ方がラクです。同じ感覚の人はいるようで、ある銀行では、顧客操作端末を導入した店舗で来店客が減り、未導入の僚店で来店客が増える現象があったと聞きます。さらに言えば、便利か否かは、家や職場で完結できるかが大きな要素で、店頭でなければ手続きができない時点で、不便だなと思います。不便さを感じて出向いた店頭で、面倒臭さや事務的な対応に終始といった体験があると、心は離れてしまいます。

ITの活用領域拡大検討のポイント

銀行として、ITの活用領域拡大は不可避でしょう。検討を進める際のポイントを3つ記します。

1) IT化する領域を熟考する

行員がおこなっている事務のIT化は、どんどん進めると良いでしょう。他方、顧客接点に関わる領域は、よく考えたうえで判断してください。

脱・帳票&顧客の端末操作は、流行りではありませんが、地域特性・顧客特性・対応手段によっては、顧客利便性を下げ、顧客が遠ざかる原因にもなり得ます。顧客接点が重要な経営資源である地方銀行は特に、メガバンクに倣った“なんでもかんでもIT化”には気をつけてください。

2) 顧客に選択肢を用意する

顧客が端末入力・操作を不便に感じる原因が「不慣れ」（使いこなせれば便利）ならば、しばらくの間、丁寧なサポートをつけ操作に慣れてもらえばいいでしょう。他方、体制上の都合等で、

「不便な対応を強いている」（慣れても面倒）のなら、できれば複数の対応から顧客が選べる状態が望ましいです。スーパーでのセルフレジと従業員対応レジの併存は、この形です。

3) コミュニケーション強化をセットで考える

Vol.45で述べたように、顧客接点の機械化を進める場合、顧客とのコミュニケーションをいかに強化するかは、地方銀行にとって大事な論点です。これらは、セットで（同時に）考える必要があります。先に効率化の果実を享受したうえで、次の段階としてコミュニケーション強化策を考えよう、という時間軸を進めると、すでに顧客が遠ざかってしまった後の可能性があり、コミュニケーション強化は極めて難しくなります。

新たなもの・新たな方式を採り入れることは、もちろん大事です。ただその際に、時流にのることを優先するがあまり、大事な資産（今回の件では、顧客接点）を傷つける可能性がないかは、よく考えてほしい、というのが今回の趣旨です。

伝統と革新、両者を兼ね備えた、顧客に愛される金融機関が増えていく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」

地域金融機関への 高橋昌裕からのYELL

Eメール

VOL.
60

ファイナンスがあるから深い話も聞ける

友人の話

友人が新ビジネスを始めるに際し、会社を立ち上げました。店舗資金なども含め初期費用が必要なことから、複数の地方銀行と話をしたそうです。

その際、ある地方銀行の担当者はマーケティングに関する興味・知識がずば抜けていて、質問内容が「稟議書の項目を形式的に埋める」レベルを超えていると感じたとのことでした。そのため友人は、ビジネスモデルに関する話も含めて楽しく話をすることができた、と言っていました。

結果として、複数行に相談を持ちかけはしましたが、この担当者のいる銀行と融資の話を詰め、無事に全額融資を受けられたそうです。

地方銀行の凄さ

この話を聞いて、まず思ったのは「地方銀行という業種は、やはり凄い」ということです。なぜなら、「経営者から、ビジネスモデルについて話を聞き、教えてもらうことができる」からです。

銀行員の皆さんからすると、当たり前すぎて、何をいまさら、と思うでしょう。しかし、自社のビジネスモデルについて、他社・他人に口外したい経営者など、多くはいません。しかも、数字・具体策の裏付けも含めてのレベルです。

これを聞くことができるのは、外から見ると「凄い」ことです。

ファイナンスがあるから話が聞ける

なぜ中小企業経営者は、地方銀行にビジネスモデルの話をしてくれるのでしょうか。

答えはシンプルで、融資を受けたい（受けている）からです。地方銀行の伝統的機能である、ファイナンスがあるからこそです。

試しに、流行りのChatGPTにも「中小企業の経営者は、なぜ地方銀行に自社のビジネスモデルを開示するのでしょうか」と質問を投げてみたら、理由の一番目はやはり「資金調達のため」でした。少し長いですが、回答を貼りつけておきます。

中小企業経営者が地方銀行に自社のビジネスモデルを開示する理由には、以下のようなものが考えられます。

1. 資金調達のため：

中小企業は大企業に比べて資金調達が困難であるため、地方銀行から融資を受けることが多いです。その際、地方銀行が中小企業のビジネスモデルを理解し、その成長性や収益性を評価できることが重要です。中小企業は地方銀行に自社のビジネスモデルを開示することで、資金調達のための信頼性を高めることができます。

2. ビジネスの相談やアドバイスを受けるため：

地方銀行は地域に密着しており、地域経済や産業についての情報を豊富に持っています。中小企業経営者は地方銀行に自社のビジネスモデルを開示することで、地域の情報やネットワークを活用し、ビジネスの相談やアドバイスを受けることができます。

3. 新規事業展開のため：

中小企業は競争が激しく、市場に新しいビジネスを生み出すことが求められています。地方銀行は地域の産業や経済の情報を持っているため、中小企業経営者は地方銀行に自社のビジネスモデルを開示することで、新規事業展開のアイデアを得ることができます。

以上のように、中小企業経営者が地方銀行に自社のビジネスモデルを開示する理由は、資金調達やアドバイス受け取り、新規事業展開のためなど、様々なものがあります。

若手中堅行員の声

話は飛びます。

昨今、若手中堅行員の次のような声を、直接・間接に耳にする機会が増えました。

- ・営業担当者として融資に関する力が不足しているのは実感しているけど、それよりも、本業支援等に関する力を身につけていきたい
- ・コンサル子会社や地域商社などの部署がカッコいいし、異動になるとモチベーションが上がる。反対に、営業店の既存業務の担当は、やり甲斐を感じにくくモチベーションが下がる

若手中堅行員の気持ちも、理解はできます。

ただ、大事なことが伝わっていない（上司が伝えていない？）と思ってしまいます。

本業支援にしろコンサルにしろ、お客様の深い理解は不可欠です。お客様から多くのことを聞くことができなければ、スジの良い提案はできません。そして、お客様がビジネスモデル等を教えてくれるのは、前述したように地方銀行にはファイナンスがあるからです（無借金企業へのコンサルティングという視点はありますが、別のテーマとして、機会を改めます）。真っ当な融資ができる力をないがしろにして、他の力を高めたとしても、砂上の楼閣となってしまう危険があります。

また、お客様のビジネスモデル等の話には、最も多く接する機会があるのは、営業担当者です。経営者と会い、その会社のビジネスの話（嬉しかったこと、苦労したこと、目指していること、迷っていること等）を、いくつもの先で聞くことができるのは、地方銀行ならではの凄さであり、営業担当者の特権と言えます。地方銀行の営業担当者以外では、そうそうできないことです。

今は目先の数字・業務に追われすぎてしまっているのに、凄さにも特権にも気付いてない人は多いでしょう。しかし、特権を活かしきることができれば、やり甲斐・モチベーションがUPしないはずはありません。もちろん更なる自己研鑽は必要ですが、それはどの部署・業務でも同じことです。

時代の流れを受け地方銀行の役割は変わっていきます。新たな領域への進出も、さらに進んでいくことでしょう。こうした動きのなかにあって、地方銀行が役割を果たし続ける源泉は、根幹にあるファイナンスの力だと思っています。この力の威力を若手中堅も含めて再認識し、さらに高め、活かしていく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」