

2017年8月2日
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

金融高度化セミナー「企業評価の高度化」(2017年7月3日開催)
パネル・ディスカッションの様相¹

【パネリスト】

- 植之原 邦彦 氏 (株式会社 南日本銀行 WIN-WIN ネット業務部 部長)
狩野 浩二 氏 (株式会社 足利銀行 春日部支店 支店長
<前 融資第一部 上席審議役>)
日下 智晴 氏 (金融庁 総務企画局 地域金融企画室長 兼
検査局 総務課 地域金融機関等モニタリング長)
藤後 秀喜 氏 (但陽信用金庫 常務理事)

【モデレータ】

山口 省藏 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 副センター長)



(撮影：張圭成、以下同じ)

¹ パネル・ディスカッションにおけるパネリスト等の発言要旨を論点毎に取りまとめたもの。
なお、パネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではありません。

(山口) パネル・ディスカッションは、以下の構成で進めたい。

1. 金融庁の認識
2. 各金融機関の取組み（プレゼンテーション）
3. 共通論点
 - ①取組みの障壁と対応
 - ②職員の变化と背景
 - ③ビジネスモデル化のポイント
4. Q&A

1. 金融庁の認識

(山口) 金融庁では、現状の地域金融機関における事業性評価への取組みをどう認識しているか。また、多くの金融機関に課題が残っているとすれば、それは何かを伺いたい。

(日下氏) …資料「企業評価の高度化」参照

①地域金融機関の取組みに対する認識

第一勧業信用組合の新田理事長、豊和銀行の権藤頭取の2つの講演を聞いて感じたことは、両金融機関のいずれの取組みにも迷いが無いことである。このように迷いなく進めている金融機関が出現している一方で、今でも迷っている金融機関が多いというのが、金融庁から見た現状の姿である。それでは迷いがある金融機関と迷いが無い金融機関は、どこが違うのか。新田理事長の言葉を借りれば、「お客様のために働くことが当たり前であって、そこには迷う余地はない」ということではないか。



②金融機関の課題

金融庁は昨年、企業ヒアリングを行った。その結果、企業からの評価が高い金融機関が必ず行っていることが3つあった。

1つめは、「営業店が企業のニーズや課題を聴取・把握するために、独自の仕組みを構築している」ことである。この独自の仕組みが、金融機関によっては事業性評価シートになるのであろうから、この部分は大半の金融

機関で既にできていると思われる。

2 つめは、「事業性評価の内容を顧客に開示するなど、顧客との課題共有のための対話を実施している」ことである。

3 つめは、「顧客への支援を、営業店任せにするのではなく、本部が積極的に関与・サポートしている」ことである。この3つが全てそろっている金融機関への評価が高い。

これを発展させて、事業性評価に基づく融資が行われるプロセスを改めて整理したい。まず、企業にニーズや課題を聞く。それに対して事業性評価シートを埋められるような情報を聴取する。これが企業の事実情報である。この後に、企業の事実情報を金融機関のなかで評価情報へ転換するプロセスが必要となる。この評価情報を企業にフィードバックし、課題を共有する。

そのうえで、融資稟議を起案して、承認を受けることになる。そもそも、顧客が資金繰りに窮していれば、まずは事業と資金繰りが合っているかをみたく、融資を組み替えることになる。これが事業性評価に基づく融資であり、これができた後に、本部が積極的に事業サポートを行うソリューションの提供へつなげていく。

金融庁としても、これからどうしたらよいかについて、ヒントを提供していきたい。今年も企業アンケートを実施した。昨年は約2,600社の回答があったが、今年は8,900社近くの回答があった。このなかに企業の生の声が詰まっている。近々公表する予定であるので、活用してほしい。

(山口) 金融庁は、「顧客との共通価値の創造に根ざしたビジネスモデルを求めている」と言っている。「顧客との共通価値の創造」とは、具体的に、金融機関に何を求めているのか。

(日下氏) 豊和銀行の権藤頭取から、「取引先の売上を増強する支援を、預金、貸出に並ぶ第3の本業と位置付け、一心不乱に取り組んだ結果、設備資金や運転資金が発生し、場合によっては手数料も貰える」という紹介があった。まずは金融機関が行動することによって、顧客に何らかの効果が生まれ、企業価値が上がる。その結果として金融機関の収益が上がる。こうしたことを「顧客との共通価値の創造」と言っている。

2. 各金融機関の取組み

(藤後氏) …資料「当金庫の『知的資産経営』支援への取組み」参照



①知的資産経営の内容

「知的資産経営」との出会いは9年前に遡る。兵庫県の外郭団体から知的資産経営報告書の発表会への参加の誘いを受けた。発表会では、すべて経営者が発表するものと思っていたところ、なかには若い社員が「わが社は・・・」という表現を使って、強い想いで発表していた。「若い社員がこのような力強い発言をするようになる知的資産経営とはすごいものである」と感動を覚えた。当時は「知的資産」という言葉すら知らなかった。これは自分たちもしっかり勉強して、取引先に伝える必要があると思った。これが取組み開始時の想いであった。

財務諸表上の資産は、流動資産や固定資産である。これらは全て目に見えるし、数字で表すことができる。これまではこうした目に見える資産をベースに企業を評価してきた。

それでは、社内で自慢できるような優秀な社員はどこに入るのか。長年かかって築き上げた技術や組織はどうか。どのような時でも自社を優先してサポートしてくれる下請け企業はどこに入るのか。これらは目に見えないし、数字では表せないものである。

しかし、よく考えてみると、これらが自社の強みであり、自社を支える最も重要なものではないか。これらこそが知的資産であり、そこにスポットライトを当てて経営をすることが知的資産経営である、と今では認識している。

②知的資産経営支援の取組み

取引先に「御社の強みは何ですか」と聞くことがある。ほとんどの経営者は「わが社のような零細企業に強みなどない」と答える。しかし、強みのない企業が創業から何十年も継続的に事業を続けられるはずはない。ただ、普段そういうことをあまり意識していないということである。「一度自社についてじっくりと考える時間を持ちませんか」ということが私たちの想いである。そのために経営者だけではなく従業員も交えて、自社の強みの掘起こしを行う。その同じテーブルに私どもの職員も参加する。私どもは、こうした取組みを2009年度から8年間継続的に行ってきた。この間に、セミナーに参加した先は719社、経営レポート・報告書を作成した先は242社になった。

支援の流れを簡単に説明すると、まず、知的資産経営セミナーを開催する。知的資産経営とは何かを、中小企業診断士や大学講師などに講演してもらう。次に、セミナー参加者のなかから経営レポート・報告書を作成する希望者を募って、作業に入る。経営レポートは報告書作成の事前準備といえるものである。この作業では、経営者だけでなく、できるだけ多くの社員が一緒になって、自社について深掘りをしていく。創業時の経営者の想い、経営理念、将来のあるべき姿をストーリー化していく。その作業に私どもの支店長や担当者が同席する。

③知的資産経営支援の効果

こうして作成された経営レポートや報告書そのものにも価値がある。ただ、それ以上に価値があるのは作業プロセスである。日頃、社長の想いや考えがどれだけ社員に伝わっているか。伝えているつもりが伝わっていない。社員もまた、自分と関係のない他の部門のことはわからない。そこで、一堂に会して、同じテーマを考え、仕事の内容を洗い出すことで、コミュニケーションが図れる。こうした取組みの結果、「仕事の受注先から『最近、御社の社員のレベルが上がってきましたね』と言われ嬉しかった」という声も聞くようになった。

今、私どもの取引先は、初代から二代目、三代目への代替わりの時期を迎えている。事業承継が中小・零細企業にとって大きな課題になっている。後継者に何を引き継ぎ、先代から何を受け継ぐか。知的資産経営では、そこが明確になってくる。

どのような先が知的資産経営に取り組んでいるのか。セミナー参加先も、経営レポート・報告書の作成先も、要注意先の比率が高くなっている。

それでは、こうした取組みが企業の業績にどのように反映されているか。一般査定先のランクアップ・ダウン先数の9年間平均をみると、ランクアップが29.5%、ランクダウンが30.3%となっている。一方、経営レポート・報告書作成先では、ランクアップ34.6%、ランクダウン24.6%となっている。この結果をみて、私はそれなりに業績に反映されつつあると感じている。

知的資産経営は、経営レポート・報告書の作成がゴールではない。その作成作業を通じて、自社の価値創造のストーリーを描き、事業価値を高めるマネジメントを展開していくことこそが重要である。この取組みにより、当庫職員の企業を見る目も養成され、コンサルティング機能の発揮につながっている。

(狩野氏) …資料「事業性評価融資への取組」参照



① ABL への取組みの経緯

当行は4年前から ABL (Asset Based Lending) に取り組みはじめた。ABL の本質は動産を担保とすることではなく、動産の動きを把握したうえで、資金繰りの正常化や成長資金の融資を行うことにある。まさに事業性評価による融資であり、財務に課題を抱えるミドルリスク層（正常下位先から要注意上位先）に有効に機能する。

当初は、私も、銀行が評価も管理も処分もできない動産を担保にとる ABL に反対していた。あるセミナーで、動産評価会社の社長に「動産は保険や保証が付けられないから、銀行が ABL に取り組むことは難しいですね」と話したところ、その社長から「ABL のゴールは、担保回収ではなく、企業の業績を改善して、ステージアップさせることにある。回収だけを考えているなら、ABL に取り組まないほうがよい」と一喝され、衝撃を受けた。そこから一生懸命 ABL を勉強した。

3年前、頭取から「ABL は当行のお客様に適しているのか」と質問され、「お客様の懐に入り、悩みや課題を解決して信頼関係を構築できる有効なツールである」と答えた。頭取からは「ABL の浸透に2年はかかるであろうが、丁寧に進めるように」との指示をいただいた。また、全取締役向け説明会で「ABL とは何か」を5分で説明するよう求められた。そこで、「取引先の社長に ABL の話をして、資金繰りの改善や成長資金の供与につながることを説明すると、社長が涙をこぼしながら『ありがとう』と握手してくることがあった」と説明したところ、取締役陣も「なるほど、お客様が涙を流して感動するとは、かなり効果的なソリューションである」と納得してくれた。

ABL の累計実績は、太陽光発電の売掛債権を除いたベースで、95件、140億円である。最短でも2か月、最長では実行するまで2年半かかっている。しかし、時間が長くかかるほど、お客様との信頼関係は深まり、成果につながっている。

② ABL の具体的な事例

当行の ABL 第1号案件先はバイク販売店である。当社の社長は、父親から事業を引き継いだ。メーカーから「ショールームを改修しないと代理店契約を継続できない可能性がある」と言われていた。メイン行、サブメイン行とも、不動産担保や保証協会の保証枠に余裕がなく、追加融資に応じなかった。当行の営業店の担当者は、社長の真面目な人柄を評価してお

り、「何とか応援したい」と思っていた。また、100台に及ぶハーレーやBMWの在庫に相当の価値があると考えていた。そこで、私に「バイクのABLはできますか」と相談してきた。

外部に評価依頼したところ、動産の評価書に、在庫は1億円の価値があると記載されていた。評価書には、過去5年間の市場動向、仕入れ・販売ルート、バイク1台毎の粗利が記載されていた。バイクは1台毎の利益率が異なるうえ、ブランドの値崩れの傾向が当行の想定と異なっていたことなど、様々なことがわかった。その評価書を若い社長と一緒に見たとき、「これはすごい。これをもとに販売戦略、仕入れなど、いろいろなことを変えれば、粗利益が改善する」ということになり、取組みをはじめた。

当行は、運転資金に関し、他行の約定返済付の長期貸出（保証協会保証付）を、1億円の在庫を見合いとしたABLに組み替えた。これに伴い空いた保証協会の保証枠を利用して、ショールームの改装資金を長期で融資した。そうすると、ショールームも綺麗になり、従業員も元気になって、業績も上向いていった。

この事例では、当社が、資金繰り上の負担から弱みであると感じていた在庫を強みに変え、資金繰りと業績を改善させることができた。原点には「この社長を助けたい。この企業を成長させたい」という営業店の担当者の思いがあった。本日の参加者のなかには、「手間やコストがかかるABLには取り組めない」と考えている方も多いと思う。しかし、お客様のニーズに向き合い、お客様が喜ぶ姿をみるのが、銀行員にとって最大のモチベーションである。ABLには時間やコストをかけてでも、取り組む価値があると思っている。

（植之原氏）…資料「顧客満足に向けた事業性評価の実践～WIN-WIN ネット業務（新販路開拓コンサルティング）～」参照



①WIN-WIN ネット業務の内容

WIN-WIN ネット業務は、販路開拓を支援し、売上の増加を図るコンサルティング業務である。入金までをしっかりと見届け、成功時に手数料をいただく成果報酬型の業務である。コンプライアンスを重視し、お客様に値下げを要求して新たな販路を探すことや当行の他のお客様の売上を奪うことは禁止している。当行は、WIN-WIN ネット業務を、預金、貸出金と並ぶ本業と位置付け、2011年10月から、全行員で取り組んでいる。

②WIN-WIN ネット業務の具体的な事例

鯉節製造加工業者の事例を紹介したい。当社は1950年3月に創業、2006年に、メイン行である当行からの借入金で、老朽化した生産ラインを更新した。その後、鯉の価格高騰で業況が悪化したため、2009年8月に元金返済を据え置いたうえ、WIN-WIN ネット業務を活用した支援を開始した。

当行は、取引先であるホテル、飲食店、食品加工業者などを紹介した。しかし、当初はほとんど成約には至らなかった。当行職員が商品の良さを深く理解できておらず、商品の良さを販売先に伝えきれていなかったことが要因であった。行員が商品や事業内容の理解を深めることによって、ようやく大口取引先との商談が成立した。その後は、HACCP²の取得や出汁のブームもあり、安定的な受注を自力で獲得できるようになった。

当社の2014年度の売上は561百万円であり、このうち103百万円に当行が関与した。その後、2015年度に728百万円、2016年度に11億円と売上は増加している。当行も相応の金利をいただいているうえ、債務者区分がランクアップし、信用コストの削減につながった。

このほか、2つの案件を紹介したい。1つめは、鹿児島県の種子島支店の取引先の農業法人で、形が悪くて市場に出せず廃棄していた安納芋を、熊本県の八代支店の食品加工業者に紹介して、継続的な売上につなげた事案である。2つめは水産加工販売会社で、販売先が大手スーパー等のため薄利であった先に、当行取引先の病院や介護施設を紹介した事例である。

WIN-WIN ネット業務の実績（2017年3月末）は、契約先数1,604先、売上高付与先数571先である。売上付与（当行の貢献により売上の増加が図られたもの）の累計額は4,250百万円である。当行にとってWIN-WIN ネット業務はまだ道半ばであるが、本業務に取り組むことで行員の意識も変わり、お客様も評価して喜んでくれている。今後、預金、貸出金と並ぶ本業として、さらなる進化を図っていきたい。

3. 取組みの障壁と対応

（山口）今までと異なることをやろうとすると、様々な障壁が立ち上がるが、それをどうやって乗り越えたのか、を伺いたい。

（植之原氏）WIN-WIN ネット業務に関する障壁は、行員の意識であった。営業体制を、お願いセールスを中心としたプロダクトアウト型から、地元の企業に寄り添い、商流を把握して売上を付与するマーケットイン型に変えるこ

² Hazard Analysis and Critical Control Point. 食品の製造・加工段階で発生する微生物汚染等の危害を分析し、重要管理点を定めて監視することにより、食品の安全を確保する衛生管理手法。

とが目標であった。しかし、当初、短期的な業績推進を得意とする行員の意識に変化はなく、すぐには成果があらわれにくい WIN-WIN ネット業務を避ける傾向があった。

業務時間を確保するため、営業店事務の本部集中化を図った。業績評価も、1万点（満点）のうちの5千点を WIN-WIN ネット業務に配点した。しかし、一番インパクトがあったのは、頭取が、「WIN-WIN ネット業務の実践こそが当行の生き残る術であり、これを信じて実践せよ」と一貫して言い続けたことであった。

（狩野氏） ABL の取組みの障壁は、企業側の懸念、営業店の懸念、本部組織の懸念が挙げられる。全ての壁が高すぎて、何度も心が折れそうになった。

ABL は絶対によい手法であるとの信念で、企業の社長に提案したが、拒絶されることも多く、苦しんだ。

営業店は多忙であるため、新しいことに取り組むことへの抵抗感は強い。そこで、営業店への研修を丁寧に行い、顧客訪問に同行して案件を組み立て、成功事例を少しずつ積み上げていった。

本部組織とは、リスクに関して度々議論となったが、「やらないリスクの方が高い」と説得し続けた。

成功事例が積み上がってくると、行内にある ABL への抵抗感は目に見えて薄らいでいった。手間やコストがかかる新しい取組みには高い障壁がある。しかし、「絶対に間違いない」という信念さえあれば、それは関係者に伝わるものである。

（藤後氏） 当庫の取組みの障壁は、前例がなかったことである。知的資産経営は、草分け的存在である中小企業診断士の森下勉氏との出会いからはじまった。当初は全てが手探りであった。

「これまでの渉外の業務のあり方」と「知的資産経営のやり方」にはかなりのギャップがあるので、自分としては、「このギャップをどう埋めればよいか」と考えていた。しかし、支店長や担当者は新鮮な感覚で取り組んでくれた。取組み姿勢をみて、「当庫職員は、本当はこういう仕事がやりたかったんだな」と実感した。自分が心配していたギャップは、職員全員が取組みのなかで埋めてくれた。

（日下氏） 本日紹介のあった取組みは、いずれも、当初は、「収益を確保できる」との確信がないなか、「顧客のため」との意識ではじめたものであると思う。顧客のためを想って、一心に取り組んだ結果、成果につながったものである。どのような業種でも、顧客に喜んでもらうことが一番重要なことであり、それがビジネスにおける普遍的な真実であると思う。

4. 職員の変化と背景

(山口) 企業評価の高度化は、最前線にいる営業店の担当者が変わらなければ、実現できない。それぞれの職場で、職員はどう変わっていったのか。また、変わったのは、何によるものなのか、を伺いたい。

(狩野氏) やる気のある若手を集めて、「お客様を支援することこそが金融機関の本業である」ことを丁寧に説明したことが奏効した。また、成功事例を共有し、地域貢献につながっていることを説明することも重要であった。

若手のなかには、勉強会後の懇親会で、涙ぐみながら、「自分も ABL をやりたいが、どうしたらよいのでしょうか」と語る者もいた。ABL 実績の 95 件のうち半分くらいは、若手が周りを動かした成果である。

(植之原氏) 当行では、毎月 1 回、全店で「維新塾」と称する勉強会を開き、WIN-WIN ネット業務の成功事例と失敗事例を共有したうえ、業種や業界の特性を勉強して、行員の能力向上に努めている。当初は、企業の実権者とどのような話をすればよいのかがわからない行員が多かったが、今では、大半の行員が、実権者と事業内容について話ができ、様々なタイミングで商流情報（伝票・単価が入った仕入・販売先一覧等）を入手したり、倉庫に行って在庫状況を確認したりすることが可能となった。

お客様が売りたい商品や買いたい商品の情報を、WIN-WIN ネットシステムのなかに「売りたい・買いたい情報」として登録し、全店で共有している。これに伴い、支店の行員も、本部を経由せずに、自立的に販路開拓支援ができるようになった。業績評価では、商品を継続的に購入する先を探した行員を高く評価している。以前に比べ、行員がお客様のところへ本当によく通うようになった。

(藤後氏) 取組み当初は、中小企業診断士の先生方がリードし、当庫の支店長・担当者はバックアップする態勢であった。しかし、自らがリードして支援したいとの当庫職員の想いが強く、4 年前から、取引先と共同して報告書を作成する実践研修をはじめた。資料 14 頁の写真のように、1 先に支店長・担当者ら約 5 名が参加して作業を行う。この研修を通じて、支店長・担当者が、事業内容に踏み込んだヒアリングや強み弱みの分析ができるようになった。

若い担当者が取り組んだ事例を紹介したい。この会社は、炭素繊維による強化プラスチックの研究開発・製造を行うベンチャー企業であった。自社技術を活かしたロボット管理分野への進出を狙っており、工業団地の購入および設備増強を希望していた。財務的な実績はない先であったが、若い担当者は、当社に何度も足を運び、稟議書を作成した。その内容は、かなりのレベルに達していた。知的資産経営支援が、日常業務に活かされ、担当者が成長していることを実感した。

5. ビジネスモデル化のポイント

(山口) ビジネスモデル化の観点で、取組みによる収益的なメリットは何か、また、当初、収益的なメリットがみえていなかったとしたら、どうして取組みをはじめたのか、を伺いたい。

(植之原氏) 2017年3月までの累計実績で、当行の貢献による売上増加額は42億5千万円、手数料収入は6千万円程度。貸出金利は、WIN-WIN ネット業務契約先のうち売上付与先が2.326%と、全融資先金利(1.995%)と比べ0.331%高かった。

(山口) WIN-WIN ネット業務契約先への与信残が数百億円とすると、0.3%の金利差は年間で1~2億円の追加利益となり、手数料収入(6年間累計で6千万円程度)をかなり上回るという計算になる。この収益効果は、取組み当初から想定していたものか。

(植之原氏) 当初は予想していなかった。WIN-WIN ネット業務契約先と全融資先との金利差は、結果として生じたものである。頭取が、「債務者区分に関係なく、全ての取引先を訪問し、お客様を強くしろ」と言い続け、この考えが全行員に浸透した結果である。WIN-WIN ネット業務によりお客様との絆が強まれば、金利競争に振り回されず、貸出が伸長し、期待損失も抑制できる。まわりまわって、当行の収益が増えている。

(狩野氏) ABLの取組み当初は、コストや手間の方がはるかに大きいと思う。しかし、「課題を解決して信頼関係を構築できれば、お客様と当行の双方にとって必ずメリットになる」との信念をもってABLに取り組んだ。結果として、ミドルリスク層の貸出残高が増加し、貸出金収益が得られた。

(藤後氏) 取組み当初、当庫にどのようなリターンがあるかはわからなかったが、「真剣に取り組んだ会社は業績が必ずよくなる」という確信は持っていた。

当庫との取引がない先に、支店長・担当者が訪問を繰り返したところ、第三者を後継社長とする事業承継を真剣に考えていることが判明した。そこで、知的資産経営に関するセミナーについて案内したところ、3年前から、全社員100名で知的資産経営報告書の作成に取り組み、今年、事業承継が無事に進んだ。当金庫とは、ごく自然な形で融資取引が開始した。

理事長に知的資産経営の取組みを話した際、「一過性であってはならない。必ず継続すること。そして、すぐにリターンは求めないこと」との条件が付いた。当庫は、従来から「よろず相談信用金庫」という標語を掲げ、「何をすればお客様に喜んでいただけるか」を自問している。この取組みには、そうした当庫のカルチャーが大いに影響している、と感じている。

(山口) 取組み当初、収益効果までは見通せていなかったことは、みなさんの話の共通点であると思う。ビジネスモデルを作っていくうえで、これをどのように捉えたらよいか。

(日下氏) 全ての事業者は、取引先に喜んでもらえる商品・サービスを作っては売り、売れなかったら改良する、といった試行錯誤を繰り返している。最初から成功している人はいない。お客様に喜んでもらえる商品・サービスをどのようにして提供するのかを工夫していくことが経営の本質であると思う。今日ご登壇のみなさんが実践されていることは、まさに商売の王道ではないか、と感じた。

6. Q&A

(山口) ここでフロアからの質問を取り上げたい。時間の制約があるので、4項目についてパネリストにお答え頂くこととする³。

まず1つめの質問である。「販路開拓支援に関し、成果報酬型の手数料は、売り手と買い手の両方から徴収するのか。また、成果としての目標ラインはどのように設定しているのか」。

(植之原氏) 手数料は売り手からのみ頂いている。目標ライン等の設定は、委託契約締結の際、お客様に売上増加の目標額を決めていただき、その難度によって手数料収入の算定方式(例えば売上増加額の3%)を決めている。

(山口) 2つめの質問である。「事業性評価が銀行の収益向上につながらない。金融機関の競合で、事業性評価を行っても、金利の低い他行に融資を取られてしまうので困っている。この点にアドバイスがほしい」。

(日下氏) 一般的な事業では常に競争がある。本日のパネリストの方々は、「競争するなら、お客様にどれだけ喜んでいただけるかで競争した方が、金利で競争するより好ましい」と語っている。お客様に尽くしても、最後に金利で持って行かれることはあるが、これは、おいしいものを作ってお客様に支持されていても、突然、安い海外商品が入ってくると同様であり、一般的な事業では普通に生じることである。

(山口) 3つめの質問である。「みなさんの取組みは短期的な成果を求めない施策であると思うが、結果が出るまでの間、どのくらい収益の減少があったのか、教えてほしい」。

(日下氏) 現実問題として、何か新しいものをはじめるときに、目の前にある

³ 当日はたくさんのご質問を頂きました。一部しか回答できなかった点をご容赦いただきたく存じます。

業務をストップすれば、多少の収入の減少は生じる。ただし、本当に既存の業務が儲かっていたのかどうかは別問題である。例えば、担保・保証に依存して、どこまでも金利を安くする貸出で、本当に収益が上がっているといえるのか。業務を再構築するためには、冷静に、どの業務が本当に儲かっているのかを見極める必要がある。

(山口) 4 つめの質問である。「当行では事業性評価シートの顧客提示やローカルベンチマーク資料などを用いて、顧客との対話を深め、顧客と銀行との認識を一致させるスキームを強化しているが、これをうまく進めるポイントを教えてほしい」。

(日下氏) 企業に対して評価情報をフィードバックし、認識の一致を図るプロセスは重要である。しかし、そのフィードバックを銀行の目線で行うと失敗すると思う。お客様の立場に立ったフィードバックが大切であると思う。

7. まとめ

(山口) 最後に、パネリストの方々から、一言ずつメッセージをいただきたい。

(植之原氏) 昨年、WIN-WIN ネット業務契約先にアンケートを行ったが、厳しい評価をいただいた。「物足りない」と感じた方が24%、「まったく不満足である」と感じた方が6%もいた。これまで売上増加に貢献してきた先でも、不満があったので、ショックであった。こうした先からは、「取組みが一過性のビジネスマッチングに止まり、継続的な売上改善につなげていない」との声が多かった。また、債務者区分の悪いお客様への訪問頻度が低いことも如実に表れていた。「当行の取組み姿勢が、まだまだお客様本位でなかった」と改めて痛感した。お客様に喜んでもらい、「地域に必要な銀行だ」と言っていただくため、今年度から「事業再生型 WIN-WIN」(要注意先から破綻懸念先までの事業者を対象とした販路開拓支援)を強化し、覚悟をもって取り組むことにしている。

(狩野氏) 資料に、「勇気」と「真摯な取組み」と「夢の実現」と記載した。金融機関が、全国の中小零細企業の社長の「夢やロマンの実現」に寄り添い、その実現に真摯に取組めば、中小零細企業も元気になり、地域も元気になる。社長と「夢とロマン」を共有できなければ共通認識は持てない。みなさんにも是非そこに寄り添っていただきたい。

(藤後氏) 知的資産経営の報告書作成先はまだ全体の10%にも達していない。今年から、本店だけでなく、4ブロックに分けてセミナーを開催し、スピードアップを図っていきたい。5月にオープンした新店舗では、オープン前から、セミナーを開催し、好評であった。知的資産経営に取り組んでか

ら数年を経ており、外部環境の変化に合わせた見直しを進め、ブラッシュアップしていきたい。

(日下氏) 本日、お集まりいただいたみなさまには、資料を持ち帰るだけではなく、講演者やパネリストの方々から感じた熱意を是非持ち帰って、社内で共有していただきたい。

(山口) 本日の議論を聞いていて、「企業評価の方法は様々であるが、想いは同じである」と感じた。「職員の一番の喜びは、お客様に感謝されること」というコメントがあった。「地域金融機関の職員の多くが、地域の企業を支え、地域に貢献したいとの想いで金融マンになった」と思う。その初心を叶えられる仕事にすることが、金融機関のビジネスモデルにとって重要なことであると感じた。

今後、こうした観点で、新たな企業評価の取組み、融資、本業支援の取組みが一層進んでいくことを期待して、パネル・ディスカッションを終了したい。

以 上