

地域を元気にするための

「販路開拓コンサルティング業務」

豊和銀行 頭取
権藤 淳

【問い】地域の金融機関には、今、 何が求められているのだろうか？

【私達の答え】

- ・業況が厳しい“地域の中小企業取引先”の売上高の増強を支援(＝本業支援)し、業績改善に貢献する。
 - ・そのために、銀行が銀行業務の一環として、販売見込先の紹介にとどまらず、商品説明、売買契約成約に向けた支援、売上入金まで責任をもって対応する。(組織的かつ継続的な取組)
- ⇒「販路開拓コンサルティング業務」に取り組む

⇒この答えは、厳しい経営環境にある“地域の中小企業取引先”の期待や、従来当行が取組んできた施策を更に発展させるための検討を踏まえ導かれた結論

- 2014年4月（新法下での経営強化計画スタート時）

「経営改善応援ファンド」導入

～業況が厳しい**要注意先**等にニューマネー

～「経営改善計画書」の策定が実行の条件

- 2016年11月（新法下の第2次経営強化計画で新たに導入）

「販路開拓コンサルティング業務」本格開始

～経営改善計画の**売上計画実現**に向けた支援

（業況が厳しい**要注意先**が中心）

販路開拓コンサルティング（Vサポート）業務とは？

- ① 売り手の商品サービスの販売見込先を当行の取引先DBの中から抽出し、売り手に提示。
売り手と協議の上、買い手候補先を絞り込む。
 - ② 買い手候補先に対して商品説明、見積もり等を提示。
売り手と買い手候補先との商談アレンジ。
 - ③ 法令（銀行法・独禁法等）の許容範囲内での
売買契約成立に向けた支援、売上入金までの一貫した関与（**売り手と買い手双方の取引支店が協力**）
- ◎ **成果報酬型**の手数料制度導入（**当行の本気度**）
～年間売上目標をクリアしてはじめて発生

Vサポート業務推進上、何が重要か？

①売り手の事業内容、P/L・B/Sの理解に加え、
取扱商品サービスへの深い理解が不可欠

◎「**ヒアリングシート**」作成（売り手と当行との共同作業）
⇒「**商品サービス**」を切り口に売り手の事業内容、
商流、強み・弱み、特色等を深掘りする

- ・商品サービスの詳細は？ ・商流は？
- ・セールスポイント（他社との違い）は何か？
- ・「**当社**」が考える“**強み**”とは？ “**弱み**”とは？
- ・「**当行**」が考える“**強み**”とは？ “**弱み**”とは？
- ・販売実績先が売り手の何を評価してくれたか？

②売買契約成立に向けてのキーポイント

- ・買い手候補先の取引支店（支店長・渉外等）の積極的な協力・関与

⇒ 売り手の取扱商品サービスに対する理解

← 「ヒアリングシート」、「商品説明会」

⇒ 買い手候補先の既存取扱商品・仕入先等に関するヒアリング＝課題・ニーズの収集

- ・売り手の商品サービスと買い手候補先のニーズがマッチして、はじめて売り手と買い手候補先との交渉の場が設定でき、成約につながる

Vサポート業務に関する基本的な取組方針

①預金・融資と並ぶ「**新本業**」(第3の本業)

- ・**組織を挙げて全行**で取り組む。

(支店長:責任者、渉外・融資・預金(窓口)等:担当者)

- ・**継続的に**取り組む(キャンペーンではない!)

②支店の**業績評価**、個人の**業績評価**、個人の**人事評価**に反映。

③**カルチャー変革**(⇒顧客第一主義の浸透)への大きな一歩。

④**短期的な成果を追わず**、**長期的視点**での取組。

事例紹介

- 1 ・売り手：水産加工業（**要注意先**）
・買い手：ホテル（**事業再生支援先**）
・商品：アジの干物
- 2 ・売り手：肥料製造・販売・コンサル（**要注意先**）
・買い手：漬物製造（野菜は自社生産）（**要注意先**）
・商品：堆肥肥料
- 3 ・売り手：水産加工業2社（2社ともに**要注意先**）
・買い手：道の駅（**要注意先**）←**買い手から始動**
・商品：マグロ、豆腐

「銀行収益」の観点からの位置づけ

- ① 売り手の売上高増強・業績改善に寄与。
（＝経営改善計画達成への支援）
⇒ランクアップによる**当行信用コストの低減**

- ② **設備資金・運転資金対応。**
（**相応水準の金利**が期待できる
⇐付加価値提供の対価として取引先も理解）

- ③ 成果報酬による**手数料収益。**

「事業性評価」の観点からの評価

- ①「ヒアリングシート」を作成（売り手と銀行との共同作業）することは“**事業性評価そのもの**”との位置づけ（非財務面を含めた実態把握）
- ②買い手候補先に売り手を紹介する過程で、**買い手の事業性評価**も付随的に実施することに。
- ③売り手と買い手との課題解決のための協議の中で、売り手および買い手の**新たな経営課題や問題点**が見えてくることもある。