

法務 時評

金融機関の収益は傾向的に減少している。関係者の多くが「このままでは、将来生き残れない」と心配している。

この問題の本質は、金融機関が「昔と同じことを続けていて、新しい価値を提供できていない」ことにある。一方で、金融のすぐそばに解決されていない社会課題はたくさんある。金融機関がサービスの幅を少し広げるだけで、新しい価値を提供できる。

私が所属する金融経営研究所は、「熱い金融マン協会」を運営している。2カ月に1回程度のペースで、熱い金融マンを囲んで参加者とともに対話を行っている。そこに集う熱い金融マンは、伝統的な金融機関の仕事を一歩踏み越えて、新たな価値を創ろうと取り組む人達だ。長く守られてきた慣行やルールを変えることは、安心・安全がベースとなるがゆえに保守的な金融

機関においては大変な仕事になる。熱さの源泉は、枠を越えて挑戦する勇氣だと感じる。

もう一つ、熱い金融マンに共通しているのは、「目に見えるもの」よりも「目に見えないもの」を大切にしていることだ。

利益は目に見えるわかりやすい成果だ。しかし、手っ取り早く利益を上げるためのお願いセールスは、顧客との関係を次第に冷めたものにしてしまう。一方、顧客との関係性強化や顧客への価値提供は、目に見えにくく時間もかかるが、金融機関職員の間力となっていくものである。

今、元気がある金融機関は、顧客に対する「セールス禁止」とともに「関係性強化」を掲げたり、「ノルマの廃止」とともに「事業者支援への集中」を掲げたりすることによって、結果的に利益の向上を実現している。

最近、「実践から学ぶ地方創生と地域金融」（江口晋太郎氏との共著）という本を出版した。金融機関が関わる地域プロジェクト事例を取り上げたもの。そこには、「融資の依頼があれば審査して貸す」という伝統的な金融業務を越えて、地域プロジェクトを主体的に支援してい

る熱い金融マン達がいる。地域プロジェクトには、事業者、自治体、地元外の専門家等、様々な主体の連携が必要になる。前記書籍で取り上げた事例では、金融機関が連携のハブになるケースが多かった。金融機関は、多くの主体を取引先を持っている。また、常日頃から、事業者がどれくらい事業能力をもっているかについて、見極めようとしている。地域の事業に足りない部分があったとしても、それを埋める候補先を見つけて出すことができる。地方創生事業で活躍している金融マンに共通しているのは、そうしたネットワーク力を活用して、事業のコーディネート役を担っていることにある。

「これまでの枠を一歩踏み越える勇氣」、「目に見えるものよりも目に見えないものを大切に構え」、「ネットワーク力を活用した連携アプローチ」が、これからの金融機関職員に求められるものだ、と思っている。

これからの金融機関職員に 求められるもの

金融経営研究所 所長

山口省藏



やまぐち・しょうぞう ●1987年上智大学卒業。同年日本銀行入行後、金融機関の考査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、18年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた日本の成長を目的に「熱い金融マン協会」を運営。