

山口省蔵が訊く

# 金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



## 第35回 販路開拓支援に賭ける

権藤淳 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)

### 🌀 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、豊和銀行頭取の権藤淳さんを迎え、取引先企業の「販路開拓支援（Vサポート）」を中心に対談を行った。

### ● 高校の同級生との結婚

山口 権藤さんは、小さい頃はどんな子だったのですか？

権藤 天真爛漫な子でした。岐阜の山奥、飛騨・神岡町の出身で、4人兄弟の一番下です。父が歳とってから生まれた子でしたので、父も姉や兄に対しては厳しかったけれど、伸び伸びと育ててくれたと思います。父から勉強しろと言われたことも、叱られたこともなかったですね。小学校5年生のときに、普

通は6年生がやる生徒会長に立候補し当選しました。直前のマラソン大会で6年生をおさえて全校トップだったことで、少し有名になっていたからかもしれない。小学校6年生のときに父の転勤で、東京に来てからはずっと東京です。

山口 銀行に入ったのはなぜですか？

権藤 大学では、法学部にいたので、4年生のときに司法試験を受けましたが、結果は不合格。もう1年司法試験をやるうかとも思いましたが、当時、母が末期の癌で死期が迫っており、せめて就職して安心させたいと思い、就職活動をすることにしました。商社を中心に、銀行も回りました。いろいろと迷ったのですが、最後は三和銀行が気に入って、就職しました。母は、私が卒業して就職するのを見届けて亡くなりました。

山口 当時、三和銀行は全寮制でしたよね？

権藤 そうです。私は、1年目は自宅から通って、2年目からはひばりが丘にある寮に入りました。寮で生活したのは1年だけ。というのは3年目には結婚したからです。銀行からの派遣留学が決まったのが2年目のクリスマス。妻は高校の同級生で、大学に入ってからもつき合っていたのですが、私が司法試験を受ける頃から疎遠になり、就職後も離れたままでした。でも、「結婚するなら彼女じゃない」と思っていました。このまま留学してしまうと、妻とはもう会う機会がなくなってしまう。人事部からの留学派遣の決定を知らされたクリスマスイブの夜に妻に電話して、大晦日の業務終了後に帝国ホテルで会う約束をし、帝国ホテルのロビーでプロポーズをしました。

山口 奥さまはよくプロポーズを受けてくれましたね。

権藤 妻にとってどうも私は初恋の人だったようで、私と結婚しなかったら、妻は一生独身で



●若手時代は国際畑から個人向け業務まで幅広い仕事に従事した、話す権藤氏。

通すつもりだったそうです。妻からすると、私は、真面目なところが妻の父に似ていたそうです。妻はエキゾチックな顔立ちで、キュートで、昔の写真をみたりすると、今でも胸がキュンとします。

●プロジェクトファイナンス、MOF担、中期経営計画担当

山口 その後、どんな銀行員生活を送るのですか？

権藤 アメリカのミシガン大学ロースクール（法科大学院）に2年間留学し、横浜支店に戻ってきました。そのあと、海外勤

務となり、「オーストラリア産業開発公社」へ1年間、プロジェクトファイナンスを学びに行ってきました。プロジェクトファイナンスができる都銀がなかった時代です。その後、国際金融部に戻り、プロジェクトファイナンスの担当になりました。私に関係したプロジェクトに英仏海峡トンネルがあります。三和が日本地区のリードマネージャーに就きました。その後、資金証券部に異動となり、そこでMOF担をやれ、との指示がありました。当時MOF担は、銀行局・国際金融局との折衝のために配置されていました。銀行・証券の垣根が見直される

なか、三和のみが証券局担当のMOF担を置き、私が初めて担当しました。その後、企画部で中期経営計画の策定を担当しました。

●個人リテール業務での活躍

山口 国際畑、企画畑という感じなのでね。

権藤 必ずしもそうではありません。企画部の後、今度は個人部に異動になりました。当時の三和は、給与振込の受取口座数が都銀5位だったので、これを2〜3年のうちに1位にするというのが経営から与えられた私のミッションでした。実際には1年半ほどで実績を上げることができました。

山口 どのような施策を行ったのですか？

権藤 給振受取口座の増強を法人施策として捉えました。調査してみると、三和がメイン先にもかかわらず、給振の元受契約のない会社が多いことがわかりました。そこで、メイン先の給振元受契約を増やす。そのうえで、そのメイン先の財務や人事を通じて社員の給振受取口座を

三和に変更してもらおう、という戦略を掲げました。法人の元受契約から入って、社員の受取口座を増加させるという手法です。そのため元受社数および給振口座数の増加数を支店の業績評価の最重要項目に設定しました。すぐに収益に結びつく施策ではないことで都心の大型店からは反対の声がありました。が、何とか押し切りました。さらに、職域での口振変更をサポートするため、女性職員を招集し、電力やガス等の口振の給振口座への変更手続を代行するキャラバン隊を作りました。すると、給振口座数は、うなぎ上りの結果となりました。

個人部の後、尾山台支店長になり、その後、ジェーシービー（以下、「JCB」という）に向することになりました。

山口 JCBには何年いたのですか？

権藤 JCBでの勤務は通算でおよそ12年です。JCBに出向した経緯は、勃興するインターネット決済やICカードなどの

先端分野で世界に伍していくためには、VISAインターやMASTERCARDと対等に交渉していく必要があり、英語で交渉ができる海外大学院経験者が欲しいというJCBからの要請が三和にあったからと聞いています。

技術革新が急速に進むなか、JCBでは様々な新規分野に取り組んで来ました。クレジットカードのIC化、キャッシュカードのIC化、ETCカードの導入、カタログ通販からインターネットショッピングへの移行といったことです。Suicaなど交通系とクレジットカードとの一体化もJCBが他ブランドに先行して始めました。そのほか、taspoco（タバコ販売の成人識別ICカード）やnanaco（セブンイレブン系の電子マネー）の導入にも協力してきました。

### ●豊和銀行への単身赴任

山口 豊和銀行に来るきっかけは何だったのでしょうか？

権藤 当時、豊和銀行は、金融機能強化法（旧法）に基づき再建を図っていましたが、経営目標となる指標が未達の場合、経営陣が交代しなければならぬ、とされていました。その時の頭取・専務は、RCC（整理回収機構）から派遣されていたが、経営目標を達成させることができずに交代することになり、新たな頭取・専務が必要になりました。その当時、豊和銀行の経営強化計画作りを支援していた経営共創基盤に三和の後輩である村岡さん（現経営共創基盤CEO）がおり、村岡さんが私のことを豊和に推薦したようです。ある日、金融庁の銀行第二課の西田課長（当時）がJCBの本社まで挨拶に来てくれました。たまたまその頃、JCBで本部機構改革があり、私が本部長をしていたマーケティング本部が解散することになり、自分のポストがなくなるというタイミングでした。私は「運命かな」と思い、豊和銀行に来ました。2009年から専務として3年間従事し、2012年に頭取になりました。

山口 大分には単身赴任ですよね。キュートな奥さまとは離れて暮らすようになったのですね。

権藤 ちょうど豊和銀行に赴任した頃、妻から電話があつて、「半年くらい前からお腹にしこりがある。病院に行く」と腫瘍マーカーの数値が悪く、ひよつとすると第4ステージかもしれないと言われました。ただ、「開腹手術をしないとわからない」とのこと。私は、大分に来るまでの半年余り、自分の今後の仕事のことで頭がいっぱいで、妻が病院に行くと言っていた時は上の空で聞いていました。妻に辛い思いをさせたことが申し訳なく、涙が出ました。5月の連休で帰京した時に、今後のことを話し合いました。私は、株主総会前で専務に就任する前の段階だったので、「東京に戻る。豊和銀行には行かない」と言いました。そうしたら、妻は「自分で悩んだ末に決めた仕事なのだから、大分ですっかり仕事をしてください。あなたが私のそばにいても病気は治らない。私

は病院のお医者さまと相談しながら病気に立ち向かう。だから心配しないで」と言いました。妻の後押しもあり、豊和銀行の仕事を引き受けることにしました。妻はその後、国立がん研究センターで手術を受けましたが、幸いにも癌ではなかったのが、杞憂で済みました。今も元気です。

山口 権藤さんが頑張れるのは奥さまあつてだ、と理解しました。豊和銀行に来た時の行内はどんな様子でしたか？

権藤 毎月、貸出も預金も右肩下がりに落ちていく一方で、不良債権も処理していく必要がありました。まずは、営業店の視察から始めました。ある営業店で、職員を集めて「何か要望はないですか」と聞くと、女性行員の1人が「女性トイレの貯水タンクを直してくれませんか」と言うのです。貯水タンクに水が溜まるのに時間がかかるので、何回にも分けてバケツでタンクに水を入れている、ということでした。「冬は水が冷たい



● 単身赴任後の状況や現在に至るまでの話に聞き入る山口氏。

よね」と聞くと、「冷たいです。だけど、次の人のためにやる必要があります」と言いました。公的資金が入っているため、経費率の目標を守らねばなりません。そのため、営業店には「無駄な経費を使うな」と指示されてきました。彼女たちは、経費を節約するために、トイレを使うたびに、貯水タンクの水汲みをしなければなりません。支店長や次長も一所懸命に経費を削減しているから、自分たちも我慢しなければいけない」と聞き、何ともやりきれ

なくて涙が出ました。行員には苦勞をかけていました。

### ● 販路開拓支援（Vサポート）の開始

山口 その後もいろいろと苦勞をされて、公的資金も2014年に新しい法律の下で入れ替えを達成されましたね。近年は、他の地域銀行が貸出金利の低下に見舞われているにもかかわらず、貸出金利を高いままで維持できているようでしたが、これには、思い切った販路開拓支援戦略が効いている、と伺っています。その話について教えてください。

権藤 2016年11月から、お客さまの販路開拓を支援する業務である「Vサポート」に取り組んで

います。Vサポートの対象は、基本的には、足元の業況が厳しいお客さまや、なかなか商品が売れないで困っているお客さまです。Vサポートの過程で、生産工程や販売手法等の見直しといった経営課題の改善にもつなげていきます。当行はVサポートを預金・融資と並ぶ「第3の本業」として位置づけ、全行員で組織的・継続的に取り組んでいます。支援した売上増加の数%を手数料としていただきますが、手数料が目的ではありません。お客さまの業績向上による信用コストの改善、お客さまの売上増加や仕入増加に伴う融資の拡大等が主な狙いです。売上の拡大に貢献している銀行に対して、お客さまは借入金利の引下げなどを要求しないので、貸出金利の維持にも収益的な効果があった、と思います。

館に、当行から「地産地消の商材による朝食メニューをご検討されませんか？」と言って、社長さん同士を引き合わせました。大分県産であることを評価していただき、円滑に商談はまとまりました。その旅館では、それまで県外業者から鮭を取り寄せて使っていたのをVサポートでアジの干物に切り換えてくれたのです。

商談が成立すると、Vサポート用の入金口座を作ってもらって、売買代金のフォローをしますが、干物屋さんの取引店の担当者が入金口座をモニタリングしている、2カ月くらいで入金が増えていきました。そこで、干物屋さんと旅館の社長さんに、それぞれの事情を聞くことになりました。

干物屋さんは、別の大手ホテルにアジの干物を販売していましたが、そこでは、アジの干物をバイキングでご利用いただいていたので、大きさを選別せずに販売していました。一方、新たな買い手となった旅館では、干物一枚一枚を膳に出して朝食を提供していました。すると、

「隣のお膳と干物の大きさが違う」ということでクレームがあり、そこで、旅館は、「大きさが同じくらいに選別されていないと使い難い」ということで、アジの干物を使わなくなっていたのです。干物屋さん、選別作業をすれば、人を雇わなければならず、コストがかかります。それなら、「選別作業を付加価値として価格に転嫁してはどうか？」と問題点を整理し解決策をご提案しました。旅館の経営者や料理長も、食材のストーリー（大分県産）と味、そして付加価値に共感いただき、取引は再開されました。このように入金口座の動きを定期的にフォローすることで、何かトラブルがあれば、すぐに対応できる仕組みを取っています。

### ●買い手にとっての付加価値を重視する

**山口** 当初、売り手の販路開拓支援として始めたVサポートは、その後、意味合いが変わっていった、と伺っています。

**権藤** そうですね。実際にやってみてわかったのは、Vサポートは、「買い手にいかに付加価値を提供できるかがポイントだ」ということです。いくら良い商品でも、買い手がその価値を評価してくれなければ、その商品をご利用いただけませんし、その結果、売り手の売上も増加にもつながりません。したがって、まずは買い手がいま何を求めているのか、買い手の経営や事業運営の課題は何かをしつかりと把握することが重要なのです。

買い手の事業運営の課題解決に貢献した事例として、支店の融資係の担当に係替えになって2年目の女性行員の話があります。飲食店の開業資金の借入申込みに来られたお客さまがいました。それまでであれば、お客さまから提出いただいた事業計画書をベースに融資の可否を決定するだけで済んでいました。しかし、彼女は、お客さまに何か付加価値をご提供したいとの思いから、消費者の目線でメニューを考案したほうがいいのではないかと、Vサポート先

の中から魚や酒類の仕入業者を紹介するとか、カード決済の導入等のアドバイスをしたのです。

そのお客さまからは、「資金を借りるだけかと思っていたら、県産品を用いたメニューの提案までしてくれました。身内のような「相談相手」になってもらえるとは思ってもみませんでした。仕入先を紹介いただき、商談にも同席いただいた時は、心強くて、感動して涙が出ました」とおっしゃっていただきました。担当した本人は、「お客さまの飲食店の開店日には、自分のことのように嬉しくて涙が出ました」と語っています。

**山口** お客さまも行員も喜びで泣く事例ですね。

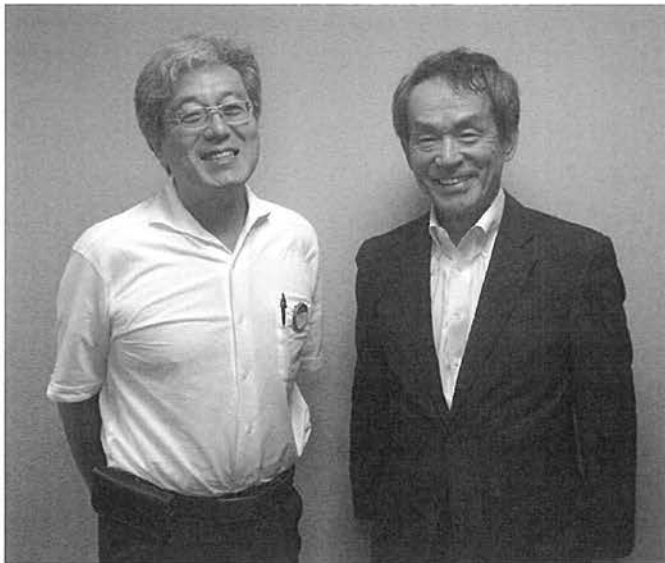
**権藤** 介護施設の新規開業のお客さまが古い施設を居抜きで買おうとした事例では、当時、入行2年目の若手男性行員が担当しました。購入する施設を見に行ったら、カビだらけでした。お客さまは、「壁のクロスは張替えが必要だけれど、予算を超

えてしまう」と困っていました。担当した行員は、Vサポート先のリストにあったクロス洗淨会社を紹介することにより、全体の予算を抑えることをご提案しました。お客さまからは、「もし、クロスは張替えのお金を追加して借りるとすると融資額が増えるので彼の成績になったでしょう。だけど、自分の成績よりも、こちらのことを考えてくれて、頭が下がる思いです。豊和銀行に相談して本当に良かったです」とおっしゃっていただきました。その若手行員は、「お客さまにこのように感謝されて、初めて豊和銀行員になれた、と思いました」と言っていました。

**山口** お話を聞くと、大切なのは銀行員としての経験よりも「お客さまのためになる」との気持ちだ、と思いました。

### ●Vサポートのさらなる進化

**権藤** Vサポートはさらに進化しています。マグロを仕入れて販売する会社がマイナス60度に



●販路開拓支援を中心に、今回も熱い対談が行われた。

設定できる超低温大型冷凍倉庫を導入しました。通常の冷凍庫であれば大体マイナス20度や30度くらいで十分です。この超低温大型冷凍倉庫は、低温保存が求められるマグロのために導入したのですが、容量が大きいこともあり、他に活用できることはないか、と模索していました。さらに、この会社は冷凍保冷車を所有しており、県内のスーパーや飲食店への商流を構

築しています。そこで、当行のVサポート先の中で、冷凍ピザを製造している会社や冷凍焼き芋を製造している会社の商品を預かり、マグロ販売会社の商流と冷凍保冷車を活用することで、超低温大型保冷倉庫の稼働率を向上することができました。この商談の過程で、冷凍ピザ製造会社が新商品を模索していることがわかり、マグロ販売会社のツナを載せた冷凍ピザを作ることになりました。

このように既存の商品の販売支援をするだけでなく、いま使われていない機能を活用していく、あるいは複数のサプライヤーを組み合わせて新しい商材やビジネスを創っていく、という取組みも行っています。

**山口** 地域商社を設立して、地域の製品の販売促進を

行っている地銀もあります。

**権藤** 私たちの銀行の規模では、地域商社による対応が良い方法だとは思いません。子会社を作れば独立採算が求められる、利益を上げることが目的化しかねません。私たちは地域のお客さま支援に徹したいと考えています。銀行から組織を分離させて、2〜3人程度で地域商社を作ったとして、何ができるでしょうか。むしろ、私たちは、42カ店、約170人の支店長・渉外等で取り組むほうが地域活性化には効果がある、と思っています。

**山口** Vサポートに対する行員の受け止め方は変わってきたのですか？

**権藤** 当行を志望する学生は「Vサポートをやってみたい」と言う人が多いです。もちろん、デイスクロージャー誌などを通じて、当行がVサポートに力を入れていることを知っていて、そう言っている側面もあるでしょう。詳しくは入行後、研修

で理解してもらいます。また、お客さま支援部が「Vサポートニュース」を定期的に発行し、様々な事例を全行員で共有しています。私がやりたいことはVサポートを通じての付加価値創造です。買い手にどれだけご利用いただけたか、という購入額に注目しています。これが売り手の売上増加に貢献し、ひいては買い手・売り手の満足度向上につながります。これが共通価値の創造だと考えています。

プロフィール  
(ゲスト)  
ごんどう・あつし ●豊和銀行頭取。1976年東京大学法学部卒業後、三和銀行(現三菱UFJ銀行)入行。国際金融部や横浜支店、尾山台支店等を経てジェーシービーに入社。その後、豊和銀行に入行し現在に至る。  
(聞き手)  
やまぐち・しょうぞう ●1987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、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。