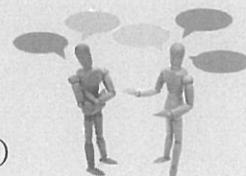


金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第9回 本業支援への取り組み

栗野 学 (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、「熱い金融マシオン協会」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、本年5月にきらやか銀行の頭取から会長に就任された栗野学氏との「本業支援」についての対談をお伝えする。

● 本業支援の経緯

山口 きらやか銀行といえば、本業支援ですね。栗野さんが頭取になった時(2008年)に本業支援をやるうと思つた経緯を教えてください。

栗野 きらやか銀行の合併(2007年)前後は連続して赤字決算でした。また、同一地区の地方銀行の合併ですから、店舗統廃合をし、人が余剰になるの

で、早期退職制度も導入しました。行員は、「きらやか銀行はどうかなるだろう」と不安を感じながら仕事をしていました。そうした状況のなかで、「みんなが同じ方向を目指すための旗印がほしい」と思つて掲げたのが「本業支援」でした。

頭取になって最初の支店長会議では、「お客さんが食堂ならばみんな食べに行こう」、「猫が5匹生まれたら猫の貰い手を探そう」と言いました。「なんでもいいからお客さんのためになることをやる」が本業支援のスタートでした。

山口 本業支援により取引先企業の収益の向上を実現し、さらに金融機関側の収益につながるまでに相当の時間がかかると思っています。「そんなことして儲かるのか?」といった疑問の声もあったのではないのでしょうか。

栗野 当初は収益を上げることと本業支援を別々に話していました。銀行としての収益計画達

成の必要性を説明する一方で、お客さまとの関係を長期的視野で捉えると、そこに本業支援がある、と言っていました。

本業支援を始めてから何年か経つた時、本業支援を実施した企業群と実施しなかった企業群を比べたところ、本業支援を実施した企業群のほうが銀行収益への貢献が高いことがわかりました。融資量は伸び、金利も高めで、その他の手数料でも貢献してもらっていることを数字で確認できました。「本業支援をすれば収益もついてくる」と自信をもって話せるようになりました。

● 本業支援の事例

山口 私は、きらやか銀行の「共に活きる」のCM(取引先企業が自社の取組みときらやか銀行の本業支援について語るCMシリーズ。きらやか銀行のホームページに過去の全CM動画が掲載されている)が大好きです。



●「日本の経済を担う真摯な中小企業は1先たりとも倒産させない」と語る粟野氏（左）

粟野 直近（第12弾）のCMに出していた養鶏業のお客さまについては、6次産業化対応として鶏肉の加工商品化の取組みをお手伝いしました。スーパリーの店頭ではCMの動画を流しながら商品売っているそうです。

第9弾に出していたパン屋さんでは、CMの放映によって売上が140%アップしたそうです。そのパン屋さんから、月1回パンを購入していますが、1000円で食べきれないほどのパンが袋詰めされてきます。福神漬け入りカレーパンの試食に協力したときは「しょっぱす

ぎる」など厳しいことを言いましたが、改良後、商品化されました。CMにも出てくるコッペパンにチョコレートを含んだ「ベタチョコ」が、このパン屋さんの昔からの定番商品です。「昔はともかく、他においしいものがある今時、売れるのか」と言ったりしたのですが、バカ売れしています。先見の明がないアドバイスもしていますね。

氷の粉碎機を作るメーカー（第10弾）は、大変な苦勞をした企業で、過去、当行から経営陣を派遣したこともありましたが、もともと漁業用の氷を作る技術をもっていて、それをコンビニのアイスコーヒー用の氷に転用しました。コンビニのアイスコーヒーで使われている粉碎された氷には、早く溶けて冷やす役割の氷と、溶けにくく冷たさを保つ役割の氷の2種類が必要なのですが、その配合割合は難しいのです。今では全国のコンビニのアイスコーヒーで使われている氷の9割がこの会社の機械で作られています。

山口 粟野さんの印象に残っている本業支援事例を教えてください。

粟野 山形県の建設会社の事例が特に印象深いです。社長は仕事を取ってくるのはうまかったです。原価管理に課題がありました。東日本大震災時に復興のための生コン需要が拡大した際には、保有している生コンプラントの売却先を探すのを手伝ったりしました。売却先は見つかりませんでした。プラントは現在稼働しているのですが、結果としては、売らなくてよかったのです。社長は大変な苦勞をされた方です。我々から、厳しいことを申し上げたこともあったので、悔しい思いもされたと思います。昨年、事業継承の際に銀行に来て、「会社も軌道に乗り、借入れも減り、やっと息子が事業を譲る時がきた。きりや銀行には世話になった」と涙ながらにお礼の言葉をいただきました。私たちも苦勞されて

きたのを知っていますので一緒に泣きました。

●中小企業が好きだから

山口 栗野さんは、以前、「なぜ本業支援なのか？」という問いに「中小企業の経営者が好きだからです。中小企業の社長は会社に人生を捧げていて、その一生懸命な姿に胸を打たれます。だから中小企業の経営者が好きなんです」とおっしゃっていましたね。

栗野 苦勞している経営者はよく涙を流すのですよ。周年記念パーティーの壇上で泣き崩れる経営者の方がいらつしやいました。次に挨拶する私も、もらい泣きして、挨拶にならなかったです。

また、あるお客さまは、先日、銀行が赤字決算でなおかつ業績を下方修正した時、支店にやってきて「頭取、大変だなあ」と言って、支店長と一緒に泣いて

くださったそうです。銀行が赤字になり多方面にご迷惑をおかけし、責任を痛感しておりますが、一方で経営の苦勞を分かち合えるお客さまがいてくれて、私は幸せです。

山口 それだけ、きらやか銀行が愛されているということですね。栗野さんが中小企業を好きになったきっかけを教えてください。

栗野 もともと中小企業に興味があり、中小企業診断士の資格をもっていたのです。あと、頭取になつてすぐのころ、自殺された取引企業の社長がいまして。その時、中小企業の社長とは、ここまで思い詰めるものかと目を覚まされた気持ちになりました。自分もトップになつてみると、常に銀行のことを考え続けるようになり、経営者の気持ちがわかるようになりました。中小企業の社長からは、「資金繰りが厳しい時には、夜も眠れない」と聞きます。中小企業

の社長のために、何かしなくてはならない、と思いました。

それと、中小企業つて温かいのですよ。我々がお付き合いしている中小企業は従業員20名クラスが多いです。まるで家族のようです。彼らこそが日本の経済活動を担っています。だから、私たちが彼らを支えなければと思つています。コロナ禍においても「取引先は1先たりとも倒産させない」と話しています。

●本業支援のやりがい

山口 本業支援は、銀行員としてもやりがいのある仕事だと思います。

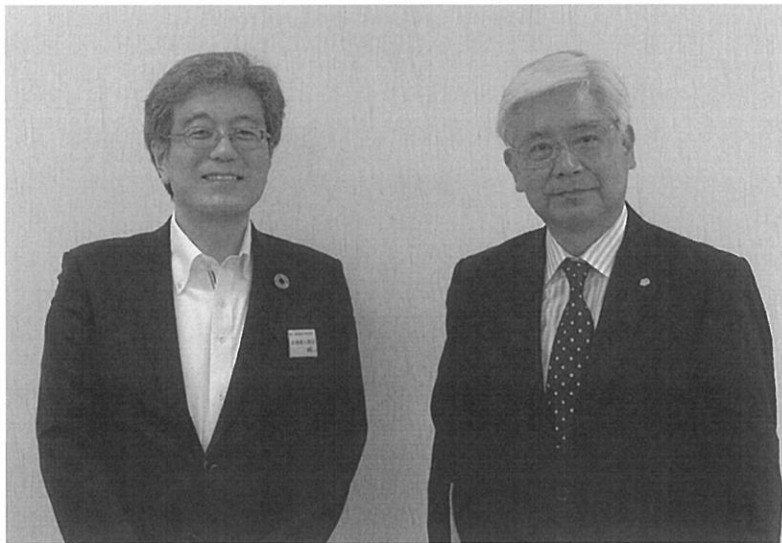
栗野 銀行員として、お客さまから感謝の声を聞く時が一番幸せです。「業績が良くなった、助かった」という声が嬉しいですね。そのために仕事しているのかもしれない。担当者が一番嬉しいでしょう。銀行員冥利に尽きると思います。

経営会議で月1回、取引先企業の業況について話をします。

説明する担当者は、経営会議メンバーから、「品揃えが足りない」、「PRが下手」、「あの料理はおいしくなかった」など、本業の課題をいろいろと言われます。経営会議のメンバーは、お客さまが旅館なら個人的に泊まりに行ったり、スーパーならば買い物に行ったり、実際に足を運んでいるから、わかるのです。担当者が「受注が足りない」などと言おうものなら、「きらやかの実力とはそんなものなのか」と自分達の本業支援力の不届が叱咤されます。

山口 あれだけ本業支援を打ち出していけば、みんな「本業支援をやりたい」と言って、きらやか銀行に入行してきますよね？

栗野 新入行員は、「早く本業支援をやらせてほしい」と言いますね。しかし、2年間かけて財務などを叩き込んだ後にやらせています。今年の4月から、投



●きらやか銀行の本業支援の取組みについて
熱い対談が行われた

●本業支援の評価

資信託の販売をしていた女性職員60名ほどを法人渉外に変えまきた。去年の10月から研修してきたものです。彼女達がどのよ

山口 本業支援を始めて10年以上経つわけですが、現時点ではどう評価していますか？

栗野 もう少しスピード感があつたほうがよいと思つています。また、銀行が本業支援に慣れてしまい、形骸化していかを心配しています。

山口 形骸化しているとは、どういうことですか？

栗野 中小企業のニーズは多様です。販路を拡大したい、効率化したい、いろんな課題があります。お客さんの話を全部聞く前に、銀行側都合がいいもの提案するようないかです。銀行は本業支援をやっているつもりだけ

ど、お客さまが一番望む解決かどうか、と思うことがあります。

山口 本業支援に関しては、「情報トレーダー」という役割の方が本部にいて、支店の担当が聞いてきたお客さまの課題を集約し、3日以内で返答すると聞いています。スピードはあるように感じますが。

栗野 3日では遅いですね。「きらやかアプリ」を使って本業支援を申し込んできた方には翌日連絡を取るようになっていいます。即答できなければ経過報告でいいので、お客さまとの接触回数を多くすることです。コミュニケーションは回数ですから。年に1回、高級ブランドのジュエリーを買ってくれる彼氏より、毎日LINEを送ってくれる彼氏のほうが選ばれるのですよ。

山口 最後に、会長になられて、やりたいことをお聞きしたいと思います。

栗野 本業支援については、今やっていることを浸透させるべく、もう少し口出ししたいですね。内部のことは新頭取に任せて、私が積極的に外に出て今まで以上にお客さまとのつながりを作つて、きらやか銀行の財産になるように活動するのが役割だと思つています。

プロフィール
(アスト)
あわの・まなぶ ●きらやか銀行会長。
1979年東北大学法学部卒業、同年山形相互銀行(現きらやか銀行)入行。
2005年きらやか銀行・きらやかHD専務取締役、08年同行代表取締役頭取、12年じもとHD代表取締役社長等を経て現在に至る。
(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。