

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談



第53回 銀行を超えていく人材育成

金城 諒太郎、山里 和弘、富城 翼 (ゲスト) × 山口 省藏 (聞き手)

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」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、沖縄海邦銀行を訪ねて、人事総務部主任調査役の金城諒太郎氏、同主任の山里和弘氏、Team Beyond the Bank (TBB) 卒業生で現在融資統括部主任の富城翼氏の3名と、ユニークな人材育成の仕組みであるTBBプログラムについてお話を伺った。

地元の憧れの銀行に就職

山口 まずは自己紹介をお願いします。

金城 人事を担当しています金城です。沖縄県の糸満市で生まれ、県内の高校・大学へ通いました。大学時代の就職活動を通して、企業経営に関われる銀行に魅力を感じて、2008年に当行に入行しました。銀行に入ってから間もなくリーマンショックが起きた影響で、最初の仕事は金融商品の提案業務からス

タートしました。リーマンショックの影響により、日ごとにお客さまの金融資産が減っていくなかで、「どうしたらよいか」と意見を求められましたが、戸惑うばかりでお客さまの相談に乗れず、自分の知識の乏しさを痛感しました。それから、日経新聞を毎日読んで経済情勢を把握し、金融商品に関わる経済指標等も毎日記録することで、自信を持つてお客さまの相談に乗れるようになりました。

金融商品の担当を約3年経験した後、初めて転勤となります。その時の支店長に「銀行は割当目標等も常にあり大変だと思うが、自分たちの将来の銀行を作る意識を持って取り組むと仕事にやりがいを持てる」とアドバイスをいただき、それから仕事に対する意識が変わり始めたと感じています。

その後、人事総務部の人材開発担当に配属されたタイミンで、TBBプロジェクトも人事総務部に所管替えとなり、TBBプロジェクト2年目から、担当することになりました。現在は、TBBプロジェクトを山里に引き継いで、採用を担

当しています。

山里 人材開発担当の山里です。入行して13年目になります。私は生まれも育ちも沖縄の宜野湾市です。県内の大学で物理を専攻し、最初は教員を目指していたのですが、就職説明会で銀行の話聞いて、銀行業務という責任のある仕事に憧れを感じたことと、厳しい世界に身を投じて自分を成長させたいという思いから当行に入りました。

私は、営業店を6店舗経験しています。私も金城と同様に個人向けのリテール営業から始まり、金融商品販売業務等、楽しく営業をしていたのですが、3店舗目で初めて事業性融資に本格的に取り組んだ時にはとても苦労しました。当時の副長が厳しい方で、稟議を何回もやり直させられたことを覚えています。融資を待つお客さまとの板挟みになって、自分は銀行員に向いていないのではないかと悩みました。でも、今思えば、その時にいただいた指導がその後の糧になっていると思います。次の支店からは、自分が作成した稟議書が面白いように通るようになり、それが自信となって



●挑戦を続けるTBBプロジェクトの発足当時を語る金城氏

5店目の支店長からは、「富城さん自身の考

営業時の言葉にも力が出ました。お客さまの相談に応えられると、お客さまがお客さまを呼ぶ好循環が生まれて業績も上がり、仕事がとても楽しいものになりました。

2024年4月から人事総務部に配属され、初めての本部勤務となりました。現在は、TBBプログラムと社内研修等の企画、また、金城とともに新卒向けのリクルート活動を担当しています。TBBは人財育成プログラムとして素晴らしい取り組みだと思っており、就活生からの評判も良いので、当行独自の取り組みとしてもっとアピールしたほうが良いな、と感じているところです。

富城 私は、現在、沖縄県中小企業活性化協議会に出向しています。

ます。私は那覇市出身で、大学までずっと沖縄にいました。大学3年の時に当行でインターンシップを経験しました。行員の皆さんが優しく、当行のことが好きになり、結果として2014年に入行しました。

これまでに6つの支店を経験しています。3店目となった県内北部の支店では、名護市観光協会が関わる観光大使である第8代「名護がじゅまる王子」に選ばれました。名護市では「さくら祭り」というお祭りで名護がじゅまる王子のオーディションが行われていて、県内各金融機関の支店行員が定例的に参加しています。そのオーディションで、たまたま私が選ばれ、観光大使の役割を1年間務めました。具体的には、名護市の魅力

えはどうなのか？」とよく聞かれました。それまでの私は、上司に報告して判断を仰げばよいと思っていたところが、自分の意見を持つ意識が薄かったのです。支店長は話の進め方がとても上手な方で、そうなりた

いと思い、経験を聞いたところ銀行外への出向経験があったので、私も出向してみたいという気持ちになりました。福岡にある九州総合信用（九州・沖縄地区の銀行等が出資する保証会社）に、当行から2年に1度、行員を派遣していることを知って、人事総務部のヒアリングの際に、興味があるとの話をしました。この結果、2022年から2年間出向しました。出向が終わった2024年から、TBBのプログラムに半年間参加しました。現在は、中小企業活性化協議会のトレーニーとして様々な事例を学んでいるところです。

TBBプロジェクトの経緯

山口 TBBプロジェクトの経緯をお聞かせください。

金城 沖縄海邦銀行では、2019年3月から9月までの約6カ月をかけて、当時の社外取締役も交え、総合企画部と人事総務部とで新たな人財育成プログラムを企画しました。当行が掲げている「Beyond the Bank」の実現に向け、これまでの銀行の枠を超えたサービスを提供できる人材育成を目的に「Team Beyond the Bank」が結成されました。その中で、TBBの活動メンバーは将来の銀行を作っていく若手行員が担うこととなりました。

19年10月から20年6月までのTBB1期が始まり、選抜された若手行員3名により研修計画の作成に取り組みしました。1期生のチームは、「お客さまのことを知り、お客さま本位のサービスを体験するなかで、TBB活動と銀行の経営理念や中期経営計画とをどう結び付けるか」でした。銀行の経営理念や中期経営計画については、経営層や支店長には浸透していたとしても、行員全体には浸透していないのが実情です。1期生は、全行員にTBBと当行の経営理念を周知していく活動と、沖縄県

北部のお客さまの地域振興をサポートする活動を行いました。1期では、若手が営業店向けにニュースをコンスタントに発信することによって、経営理念やブランドビジョンの大切さを示してくれました。ただ、まだ試行錯誤的な部分が大きかったと思います。

20年10月から21年6月までが2期となります。2期生も若手行員3名を選抜しました。TBBの3名とは別に、営業店に所属しながらTBBに関わるTBBメイトという名称の若手行員を選抜して、TBBで企画する研修に参加してもらうことにしました。TBBの3名は、まず、TBBメイトがいる支店のお客さまを紹介してもらい、経営への思いなどを教えてもらう顧客ヒアリングに行きました。訪問した顧客は26先に上ります。このヒアリングの内容を、週に1回、全店に発信しました。これとは別に、TBBの3人とTBBメイトの若手だけで、土曜日の午後を使って、自分たちの研修計画を作って、実施しました。2期生は、顧客訪問を踏まえ、お客さまの発展を自分事として

行動できる人材を目指すこと、それが当行の目標である「お客さまのお役に立てる一番身近な銀行」の実現につながる、と考えました。ただ、2期生は、お客さまのヒアリングをしました。が、一緒に汗を流して仕事をすることができませんでした。この点を課題として、3期生にバトンをつなぎました。

3期生は、若手行員3名で、21年10月から22年9月までの1年間に活動期間としました。3期から、銀行の枠を超えた活動に取り組むこととなります。3期生は、中小企業に出資をするSCOM（エスコン）という沖縄の地元ファンドに出向受入をいただき、中小企業への出資などのノウハウを教えてくださいました。また、よろず支援拠点にも受け入れてもらい、経営相談のノウハウ吸収、専門家との人脈作りを行いました。中小企業が抱える問題・課題を中小企業の立場で経験することができ、「お客さまが持つ課題や描くビジョンについて、一緒に考え共に解決・創り上げていく過程こそが、お客さまが銀行に求めているサービス」である

ということを知ることができました。

また、プログラムを開始して3年経過するなかで、次のようなTBBの目指す人財と活動理念（4C）も作成しました。

目指す人財

お客さまとの対話と傾聴を大切に、企業の成長や地域の発展を先に考え、あらゆる課題解決のために自ら学び行動する人財（主体的、自立的、能動的）を目指す

活動理念（4C）

Challenge 前例のないことに挑戦していく

Creative かいぎんの新たな未来を見出し、文化を創り出す

Change あらゆる環境で、知見を深め、魅力ある人財に変わっていく

Connect かいぎん、お客さま、外部機関をあらゆる角度で繋げていく

山口 TBBの1期から3期までの対象者は、顧客ヒアリング、ファンドとよろず支援拠点への出向を含め、自分たちで研修計画を作ったのですか？

金城 若手が自分たちで計画を作成して実行しました。

山口 それは面白いですね。

銀行の枠を超えた人材育成としてのTBBプログラム

山口 現在は、取引先企業への出向も組み込んだ研修になっているのですよね？

金城 3期までの成果を踏まえ、研修プログラムに仕立てたものが、23年1月からのTBBプログラム1stです。より多くの行員が体験できるプログラムに変更しました。3人ずつ期間3カ月のプログラムを5回転させたので、合計15人を対象に15カ月間かかりました。ステップ1となる1カ月目はよろず支援拠点に常駐して専門家と一緒に、お客さまの経営相談に乗ることにより、経営相談のスキルを身につけます。ステップ2となる2カ月目は、お取引先企業で1カ月間働かせていただきます。その間に、その会社のローカルベンチマーク（ロカベン）を作ることになっています。ロカベン作成には中小企業基盤整備機構（中小機構）にご協力いただいています。ステップ3となる3カ月目は、出向先とは別の企業の経営改善計画を作成し



●外部専門機関活用へのメリットについて説明する
山里氏

ステップ1..よろず支援 拠点で磨く経営相談スキル

山口 沖縄県よろず支援拠点にいる専門家とは、どのような方々なのですか？

山口 自分たちで研修計画を作るものから変わったのですか？
金城 そうですね。お客さまの求めるサービスを体験する研修プログラムになりました。

ます。
24年4月からは、TBBプログラム2ndを実施しています。1stの時は各ステップが1カ月ずつでは短いとの反省から期間を倍にし、1年間の対象者を4名で、2名ずつ6カ月にしたものです。こちらに富城も参加してもらいました。

山里 沖縄県よろず支援拠点に関しては、企業の経営者がコーディネーターになっているケースが多いです。中小企業診断士や税理士、弁護士等、士業の方も多く在籍しています。

山口 自分の会社の経営ではなく、他人の会社の面倒をみているのですか？

山里 “沖縄の事業者のために”と、相談者の方々に対してGiveの精神に溢れる方が多いです。また常駐しているわけではなく、週に数日のシフトを組み、建設業、農家、エステサロン経営者、経営コンサル、海外貿易関係の専門家等々、沖縄県よろず支援拠点のコーディネーターはバリエーションが豊富なのが特徴だと思います。

山口 富城さんは実際によろず支援拠点に向向して、いかがでしたか？

富城 よろず支援拠点には、銀行には相談に来ない方々が相談に来ます。例えば、新規開業に向けて、どのように準備をしたらよいのか、その入口

からわからない方です。加えて、銀行には話にくい話をしに来る方がいます。コーディネーターに様々な経歴の経営者が多く、例えば、ITだった人といった形で、それぞれの得意分野で様々な相談ができるようになっていきます。私自身、よろず支援拠点のコーディネーターの方々と人脈が築けたことが財産になりました。

「今後の銀行員人生の中で分野別に相談できる人ができた」と感じます。

山口 銀行には話せずに、よろず支援拠点なら話せる悩みとはどのようなものですか？

富城 一番多いのは資金繰りについてです。

山口 資金繰りこそ銀行に相談してほしいと思いますが。

富城 厳しい経営状況について銀行に正直に話すことに、ためらいを感じているのだと思います。また、廃業を考えている方も来られます。

山口 資金繰りの相談には、どのように対応したのですか？

富城 返済に懸念がある先については、「銀行に条件変更をお

願いして止血をしましょう」と提案していました。また、相談に来た多くの企業が資金繰り表を作っていない。「資金繰り表を用意したほうが銀行ともきちんと話せますよ」とアドバイスと作成支援をします。

山口 よろず支援拠点に相談することによって、銀行へも相談できるようになるのですか？

金城 銀行に相談に来る創業者は、ある程度事業計画ができています。銀行員は、その事業計画を見て、事業がうまくいくか、資金調達に問題がないかを審査するところから始まります。よろず支援拠点には、とにかく事業がしたいけど、何をしたらよいかわからない人たちがたくさんいます。ここに違いがあります。

富城 よろず支援拠点の専門家は、自身が経営者でもあるので、何をしたらよいかがはつきりしない人が訪れたとしても、「やりたいことを明確にしましょう」とポイントを合わせて行く対話ができます。この点は、非常に勉強になりました。



ステップ2…取引先企業への出向で伸ばす本業支援スキル

山口 ロカベン作りに関して、中小機構は、どのような形で協力してくれるのですか？

富城 中小機構では、ロカベンの基本的な考え方や作成方法をレクチャーしていただき、経営者への効果的なヒアリング方法や業務フローの作成にあたつてのポイント等をご指導いただきました。

山口 富城さんはどのような会社に出向されたのですか？

富城 県内で個人住宅を中心に扱っている中堅建設会社です。明るくて雰囲気の良い会社でした。すごいと思ったのは、社長自身が毎朝、皆に「おはようご

●様々な協力先で有意義な経験ができたと話す富城氏

ざいます。本日も一日よろしくお願ひします」と立って丁寧に挨拶をされている点です。朝礼も大事にされ、経営理念やスローガンの唱和、経営計画書の一部を抜粋して、自分はどう捉えているかを発表するといったことも毎朝行っていました。さらに、社員の仲がよいことと、様々な協力会社との連携の強さを感じられて、そうした会社の組織力、協力会社を含めた工事の施工能力が売上などの成果に反映されていることがわかりました。

山口 ロカベンを作られていれば、そうした強みのほかに課題も把握されましたよね？

富城 課題の一つは、SNSの活用などの情報発信についてです。インスタグラムにも取り組まれていたのですが、さらに改善の余地があると感じました。また、社内で使用している建設会社向けの管理アプリの活用方法に改善点がありました。システム導入後の案件の情報入力はされているのですが、システム導入前の案件の入力が進んでいません。従業員にその入力をし

てもらうために、システムへの情報蓄積のメリットを伝える必要がありました。この管理システムの顧客管理機能は営業にも活用できるので、受注拡大の手段として利用できるとの理解を浸透させる提案をしました。

山口 富城さんも従業員として、一緒に働くわけですよね？

富城 そうです。安全性の観点から工事現場に入ることはできませんでしたが、完成した建物の検査に同行したり、営業に同行したり、会議に参加して意見を求められたりしました。

山口 ステップ2の出向先企業はどのように選定されているのですか？

山里 企業選定は人事総務部と営業統括部で連携して対応しています。まずは支店に、TBBの出向先として受け入れてもらえそうなお取引先はないか募り、対象企業にアポをとってプログラムの趣旨を説明しに行きます。「銀行としてお客さまが求めているサービスを知るための取組みであり、行員を働かせていただきたい。企業が抱えている課題と一緒に考える機会を作らせてほしい」と伝えています。

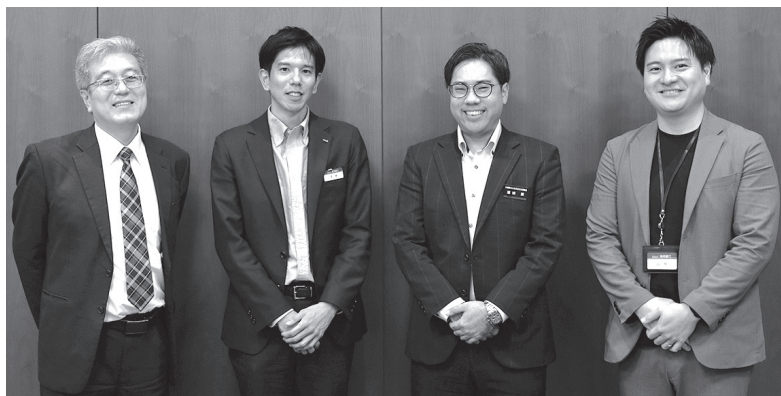
山口 出向中の給与は銀行が支払うのですよね。

山里 そのとおりです。最初は、企業側は銀行員を受け入れて、経営の中身を見られることに抵抗があるのではと思っていました。しかし、意外と「面白い」と受け入れてくれる企業が多く、受け入れた後もオープンに対応してくれています。

銀行員は日頃、経営者や経理の方と折衝することが多くなりがちですが、TBBでは、現場で実際に働くことで決算書からは読み取れない業務フローや組織体制の把握、従業員の皆さんとの何気ない会話から組織課題を見つけることができ、企業の内側から見えてくる様々な経営課題を経営者と議論することができ、中小企業の客観的な姿を伝える役割を銀行員は担いやすいです。

山口 通常の銀行員は、取引先企業について、社長目線であると思いますが、従業員と一緒に働く機会があると、下からみた課題を社長にフィードバックできるのですね。

金城 それ以外にも、お取引先企業に出向すると、行員が銀行



のよさに気づけるといふメリットもあります。銀行は人材や情報などリソースに恵まれていること、組織体制がしっかりしていることなどを感じるようです。

山口 私も独立した後に、銀行にいたことのありがたみがわか

●「お客さまのお役に立てる」担当者を育成するべく、沖縄海邦銀行のTBBプログラムについて山口氏と金城氏・山里氏・富城氏で熱い対談が行われた

ステップ3…経営改善計画の策定で学ぶ経営改善スキル

りました。銀行に籍を置きながらそれが実感できるのは、素晴らしい経験だと思います。

山口 最後の2カ月は、また別の会社の経営改善計画を作るのですが、これはどのようなに行うのですか？

富城 2カ月の出向から戻ると、銀行の融資統括部に配属になります。そこで、業況に課題がある企業を訪問して、経営改善計画を作る経験をしませう。支店担当者だと、「どのよう」に回収するか。債務者区分をどうするか」という目線になりがちです。しかし、TBBの理念を踏まえて、できる限り事業者目線で、どうすれば改善するかを考えながら計画を作成しました。

よろず支援拠点に建設業を経営されている

コーディネーターがいらっしゃったので、改善計画策定の代表者と一緒に訪ねて、売上や利益を伸ばす方策について相談しました。その結果、銀行員だけでは思いつかないアドバイスをもらいました。支店では、時間をかけて一先に注力することとはできないので、経営改善計画の策定について事業者と一緒に作っていく経験ができたことはありがたかったです。

金城 TBBが目指しているのは、お客さまの話を傾聴し、企業の成長と地域の発展を考え、自ら学び行動する、銀行の枠を超えた新たなサービスを創造する人材です。TBBプログラムでは、「よろず支援拠点での経営相談スキル」、「出向先での本業支援スキル」、「対象先とともに計画作りをする」という経験を通じて、そうした人材を育てようとしています。

山口 地域金融機関の営業担当者であれば、いずれも身につけたいスキルであり、銀行の枠を超えて経験させようというチャレンジが面白いです。本日は、ありがとうございました。

プロフィール

(ゲスト)

きんじょう・りょうたろう ● 沖縄県糸満市出身。2008年入行。入行後、金融商品販売に携わるなかリーマンショックを経験。2010年リテール営業に配置換えとなり、当初の夢であった融資・ローン業務に従事する。18年より審査部20年より人事総務部兼務、現在に至る。

やまざと・かずひろ ● 沖縄県宜野湾市出身。2012年入行。入行後12年間、金融商品販売・事業性融資業務などに従事し営業店6店舗経験。24年4月より人事総務部、現在に至る。前任の金城氏より引き継ぎTBBの更なるスケールアップに励む。

とみしろ・つばさ ● 沖縄県那覇市出身。2014年入行。窓口・営業業務等に携わった後、経験豊富な先輩に出会い、事業性融資について深く学ぶ。TBBの経験や保証会社・沖縄県中小企業活性化協議会の出向で企業支援の事例に数多く触れる。25年4月より融資統括部へ配属、取引先企業の経営改善支援に取り組む。

(聞き手)

やまぐち・しろうぞう ● 1987年日本銀行入行後、金融機関の審査・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。特定非営利活動法人金融IT協会理事長。