

テーマ別スモールミーティングにおける主なご質問とご回答 (野村證券 高宮健アナリスト主催、2023年9月26日開催)

テーマ：①法人向けコンサルティング営業の取り組みについて ②DXの取り組みについて

①法人向けコンサルティング営業の取り組みについて

Q. 法人向けコンサルティング営業体制は。本部が担う役割と人員規模を教えてください。

A. 常陽銀行は、本部の営業部門が3部に分かれ、個社ごとの課題に対するコンサルティングや営業店の支援・指導を担うコンサルティング営業部が100名強、個人も含めた全体的な営業戦略の立案や各種営業施策の企画・実施を担う営業企画部が100名弱、非対面チャネルによる営業施策の企画・実施やプロモーション展開を担うダイレクト営業部が70名強の人員体制となっている。足利銀行は、法人向けのコンサルティングを担う法人コンサルティング部が100名強、個人も含めた全体的な営業戦略の統括管理、営業店の支援や指導を担う営業戦略部が約30名。その他に、法人コンサルティング部付で約70名の者を営業店へ常駐させ、本業支援などに特化した活動をしている。また、法人向けコンサルティングを担う双方の部署間においては、常に情報交換を行い、効果的な取り組みをそれぞれが取り入れるような対応をしている。

Q. 常陽銀行のコンサルティング営業部、足利銀行の法人コンサルティング部には、本部と営業店を繋ぐ橋渡しの役割を担う行員はいるのか。

A. 常陽銀行では、コンサルティング営業部付で、営業店人員の育成や個別案件の前さばきを行うコンサルティングマネージャーを5つに分けた営業エリアに各2名ずつ計10名配置している。また、事業承継に関連した案件の組成を専門とするファイナンシャルアドバイザーを各エリアに計16名配置しており、コンサルティングマネージャーと合わせた26名が本部と営業店の橋渡しの役割を担っている。その他、取引先の規模や案件内容によって、コンサルティング営業部が直接対応する場合もある。足利銀行は、法人コンサルティング部付で営業店に常駐している営業支援グループ約70名が橋渡しの役割を担っている。

Q. 本部と営業店の連携で工夫していることは。

A. 両子銀行に共通した取り組みとして、営業店と本部共同で取引先ごとに個社別取組方針を策定し、その方針に基づく営業活動を展開している。常陽銀行では、営業店が取引先ごとにその企業の経営課題や今後のビジョン等についての仮説立てを行い、それを踏まえたソリューションを本部と共有し、推進可否等について検討する仕組みがあり、この一連の取り組みを年間1,000件程度実施している。また、各営業エリアに配置しているコンサルティングマネージャーが営業店担当者と1人あたり年間数百件程度、取引先へ帯同訪問し、案件発掘に向けた活動を実施している。

Q. 法人向けコンサルティングに関するソリューションメニューと収益モデルについて教えて欲しい。

A. 代表的なソリューションメニューとして、事業計画策定支援、組織診断、統合報告書に準ずるような広報資料作成、海外展開・輸出支援、ものづくり企業支援、ITデジタル化支援、人材紹介などが挙げられる。それぞれを有償で対応しているが、個別ソリューションの提供による収益獲得ではなく、コンサルティング営業を通じて、取引先との永い関係性を構築し、融資を含む総合的な支援を行う中で収益機会を得たいと考えている。今後もコンサルティング会社等への出向経験のある者の知見や外部企業との連携も活用しながら、更なるコンサルティングメニューの拡充・高度化を進めていく。

Q. 各種ソリューションメニューにおいて、量的・質的な変化はあるか。

A. 事業計画の策定支援では、以前は外部機関に委託していたが、現在は内製化を基本としている。取引先と今後のビジョンを共有し、中長期的な計画を策定することで、取引先と一歩踏み込んだ対話が出来ようになってきたと感じている。営業店のスキルという面では、ものづくり補助金などの申請書は、営業店主導で作成支援ができるようにレベルアップしている。申請書作成にあたり、取引先との対話を通じて事業計画を共有する工程を、最近2年間で営業店行員の延べ150名程度が経験をしている。今後は、簡易型の事業計画も営業店行員が作成出来るようになることを目指していく。

Q. 法人向けコンサルティング営業は、取引先とのリレーションが前提の取り組みであると思うが、他行と競合することはないのか。

A. 提案の段階で他行と競合することはある。しかし、取引先の成長の先に我々の収益があると考えており、取引先と企業の成長に向けた対話を重ねていくことで、結果的に我々を選んでもらえるケースが増えている。

Q. 法人向けコンサルティング営業の対象先には、純預金先（預金取引のみの先）も含まれているのか。また拡大余地はあるのか。

A. 純預金先も対象としている。優良企業の中には借入が無い先も多く、資金ニーズではなく、人材不足などの事業課題を切り口に対話している。また、そうした優良企業と対話する中では、我々はその企業に対してソリューションを提供するのではなく、販路拡大など別の取引先の課題を解決してくれる、ソリューション提供企業、パートナー企業になっていただくケースもある。取引先のニーズはますます拡大しており、拡大余地は十分にあると考えている。

Q. M&Aを含めた事業承継の成長余地は。

A. M&Aを含めた事業承継については、地域にどれだけの産業や企業を残していけるのかの観点で対応している。特にM&Aは従来の仲介型に併せて、新たに地域の買い手候補企業（ストロングバイヤー）に対する推進を強化している。また、M&Aの専担者を増員するほか、事業計画の策定支援を行う中で、企業の成長にM&Aという選択肢も考え得ることから、M&Aを専担としていない行員のスキルアップにも注力していく。

②DXの取り組みについて

Q. 人員体制は。また中途採用人材はいるのか。

A. 両子銀行の経営企画部内にDX戦略の企画・実行を担うDX戦略室を設置しており、それぞれ中途採用人材も含めて10名程度配置している。DXを進める上では、DX戦略室のみが行うものではなく、本部の各所管部が主役となって対応するものであると考えており、そうすることで行内・グループ内全体でデジタルに関する経験値が上がり、情報の共通化も図られていると感じている。

Q. DXの取り組みにおける課題は。また、今後2～3年で進めようとしていることは。

A. 公表しているDX戦略ロードマップの着実な遂行がある。FG全体の10年を見据えた計画を基本として、具体的な戦術については中計と合わせて3年程度の時間軸で計画している。課題という観点では、1点目はペーパーレスをキーワードにして、アナログかつ煩雑な手続きを洗い出すこと。2点目はデジタル浸透度。アプリだけではなく、ウェブ完結率や法人ポータルへの推進など、時間や場所、お客さまの心理的な障壁も含めて、いかにデジタル技術によって解消出来るかということ。3点目はデータ利活用。従来の銀行業務では紙を使った業務が多かったため、全ての取引のデータのログが残っておらず、データがきちんと整理されていない。現在、データ利活用基盤の再構築に取り組んでおり、新たなデータ利活用基盤を今後どのようなビジネスに繋げていけるかについて検討を進めている。

Q. 新しいデータ利活用基盤とは具体的にどのようなものか。

A. ポイントは大きく言うと3点。1点目はデータレイクも包含したデータウェアハウス。FG内に分散化されたデータを一つのデータベースの中に整理した上で入れ、様々な立場の部署が、データをそれぞれの業務に活用しやすくしていく。2点目はマーケティングオートメーション(MA)化のツール。お客様の行動をきっかけにした情報、またはお客様のデータから見えてきた解像度の高いライフイベントをとらえた情報などを提供したい。対面ではないものの、WEB上で血の通ったコミュニケーションを行いたいと考えている。3点目は、それらを支えるカスタマーデータプラットフォーム(CDP)。これは、お客様の行動ログを蓄積・分析することでお客様の解像度を上げる仕組みである。例えば、銀行のホームページに訪れた履歴、プッシュ通知などを閲覧した履歴、来店やATM利用履歴などをCDP内に溜めていく。銀行のホームページを訪れるのは、住宅取得や相続など大きなライフイベントのタイミングに限られると思う。そうした、ライフイベントに迅速に正しく対応出来るようにするため、デジタルの技術を活用していきたい。

Q. 各所管部におけるそれぞれのDXに係る取り組みと、DX戦略ロードマップの整合性は。

A. 3か月ごとにモニタリングをし、6か月ごとに経営層へ報告している。その際、DX戦略ロードマップに根差した投資になっているか確認している。また、月に1回、各所管部と目線のすり合わせをしている。その中で、DXの全体最適を確認するとともに、所管部でないと気付かないようなことを収集し情報共有している。

Q. 第3次グループ中期経営計画(2022年度～2024年度)で示しているIT投資150億円の進捗は。

A. デジタル化の推進によって、ハイコストな勘定系端末の台数やサーバー等を相当削減することができており、概ね計画通り進んでいる。

Q. 今後もデジタル化の推進により店舗の削減を進めていくのか。

A. 5～10年前と比較すると、全店舗の40%程度はキャッシュレス店舗など軽量化店舗への転換が進められた。今後は、地域金融機関の強みを維持すべく、ある程度は対面でのネットワークを維持したい。店舗削減一辺倒ではなく、お客様により相談し易く入りやすい店舗を目指して推進していきたい。

Q. UI、UXの位置付けは。

A. 最上位と認識している。どんなに多機能化したとしても、ストレス無く利用でき、長く使っていただければ意味がないと考えている。バンキングアプリを導入した理由も、まさにUI・UXである。

以上