

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、2024年10月17日開催)

テーマ：①法人コンサルティング営業の取組み ②めぶきFG・子銀行のDX

①法人コンサルティング営業の取組み

Q. 法人コンサルティング営業において、子銀行間のシナジー効果を高めていくための取組みは。

A. 常陽銀行、足利銀行の所管部門において、定期的に他行・他社動向やビジネスマッチングに関する様々な情報を共有し、取り組み方針を確認している。営業店においても、定期的にエリア毎の連携会議を開催し、ビジネスマッチングやM&A等の個別案件に係る成功事例や失敗事例の共有を行っている。ファイナンスにおいても、両行間で情報を持ち寄り協調した取り組みを行っている。一時的な取り組みではなく、密に連携を図り、グループ一体となった取組みを継続していくことが重要と考えている。

Q. 法人コンサルティング営業の課題と方向性は。引き続き、役務手数料の獲得に注力していくのか、あるいは総合採算を重視していくのか。

A. 基本的には「総合採算」を重視していく。法人コンサルティング営業は労働集約型であり、人手不足が社会課題となるなか、他行や他業態との比較でも、今後も際限なく専門の担当者を増やしていくことは難しい。法人コンサルティング営業はこれまでに一定程度、領域拡大・深化に取り組んでおり、役務手数料の獲得に向けた相応のノウハウが蓄積できている。同じお客様に対し、二次・三次提案または複合提案ができる体制を整えていくことが重要であると考えており、ビジョン策定や事業計画策定支援といったコンサルティングを起点とし、取引先紹介や人材紹介等の各種経営課題の解決、ファイナンスの対応などにより、コンサルティング以外の業務からの収益獲得にも繋げていく。

Q. 法人コンサルティング営業において、人材面や組織面での課題はあるか。

A. 将来的な戦力の確保に向けた専門人材の育成が課題と捉えている。その中で、法人コンサルティング分野における人材育成のゴールを3つに設定し活動している。1つ目は本部部長や営業店支店長などの管理者層への登用、2つ目はハイパフォーマーとして活動継続、3つ目はM&Aや事業承継など専門人材としての育成・配置である。年間30名程度を対象者として選出し、外部へのトレーニー派遣や専門の育成プログラムの受講などを通じて重点的な育成を図り、その後本部や営業店に再配置することで全体的な底上げを図っている。なお、専門人材については長期目線での育成が重要と考えている。

Q. 法人コンサルティング営業担当者の転出リスクへの対応は。

A. 外部への転出も発生しているが、一方で外部からの転入も増加している。2023年度はグループ全体で約70名のキャリア採用を行っており、現在も部署・部門毎の希望に合わせた専門人材の採用を強化している。その他、一度辞めた行員が戻ってくるケースもある。金融業界以外からの採用も増加しており、専門的なスキルや新しい知見・文化などを受け入れることで、当グループにとってもプラスの効果を得られている。

Q. コンサルティング営業の対象先はまだ余地があるのか。深掘りを重視するのか、先数増加を重視するのか。またコンサルティング契約の成約率はどうか。

A. 事業承継が社会的課題となるなか、これまでもそうした課題を有するお客様に対する提案に注力してきているが、事業承継を課題とするお客様は潜在的なニーズも含め、まだまだ多いと認識している。時間のかかる取り組みであり、引続き注力していく。

また事業承継に限らず、本業支援の支援先数は順調に拡大しているが、法人のお客様だけに限っても両子銀行で数万社のお取引をいただいていることから、この分野の取り組み余地は非常に大きい。一方ですべてのお客様に対し、同様の対応をすることは難しいため、お客様を売上高や銀行との取引シェア等に基づき、地域への影響度合いの大きいと考えられるお客様から優先して対応している。加えてサプライチェーンとして多くの取引先を有している、または大きな工場を持ち多くの雇用を創出しているなどの地元の中核企業とのリレーション強化に取り組んでいる。結果として、当社グループに還元していただける収益額も大きくなっている。

深掘りを重視するのか、それとも先数を重視かについては、両方であり、営業地盤・エリアによる。取引シェアの低いエリアでは取引先数を増やしていき、既契約先や支援先の多いエリアでは一步踏み込んだコンサルティングにも注力していく。

コンサルティング契約の成約率は、営業店や営業店に駐在する本部署員がお客様の事業性評価を通して、課題の仮説提示による提案営業を行う取組む体制が構築できていることから、こうした取組みを開始した当初よりも向上している。

Q. コンサルティングファームなど専門業者と比較した場合の強み、弱みは。

A. コンサルティングファームと比較した場合に、品質とコストのバランスにおいて優位性があると考えている。銀行のお客様の多くは地元の中小企業であり、そもそも対応するお客様の層が違うという面もある。またコンサルティングファームへ出向した人材がノウハウを習得して銀行に戻ってきていることから、大手に劣らない品質でサービスを提供することが可能であり、品質とコストのバランスを考慮しつつ対応している。

加えてコンサルティングに対する役務提供だけではなく、地域金融機関ならではの情報提供や取引先紹介、ファイナンスの対応まで含め、ワンストップで行えることも大きな強みである。課題としては、1件あたりにかかる工数や人員面から、対応できる件数に限りがあることである。この点については、案件によって大手以外のコンサルティングファームや地元の分野毎（DXなど）の専門会社と連携し役割を分担して取組むなどにより対応している。

(次ページに続く)

②めぶきFG・子銀行のDX

Q. DX戦略ロードマップが完結した時のめぶきFGの姿はどうなっているのか。

- A. 銀行の店舗では行員が事務処理から開放されて、相談業務など人ならではの生産的な業務に人員シフトができていく状態となる。デジタルチャネルはUXが高い状態で提供され、多くの顧客に日常使いされている状態を想定している。将来的には個人のお客様の半分程度はバンキングアプリで取引いただけるような形にしていきたい。データ利活用の観点では、データが自動的に収集・集約・蓄積され、経営における意思決定や戦略立案に活用されるデータドリブン経営になっていることを想定している。

Q. DXの考え方が組織内へ浸透する仕組みはできているのか。

- A. 業務所管部が自ら起案したDX案件が増えてきており、DXを自分事として取り組む文化が形成しつつある。例えば、常陽銀行の取組みでは営業部門で活用している資金需要予測AI、融資部門で検討を開始した粉飾決算検知AI（筑波大学との共同研究）は、業務所管部が起案した案件である。もちろんDXの旗振り役であるDX戦略部門が入手した先進技術の情報をきっかけに案件化に至るケースも多いが、基本的に各事業部が自走的に企画検討している。現在、DX戦略部門のメンバーは在籍年数2年以内の行員が大半。キャリア採用などによる人の入替を含め、外部IT企業への出向や各事業部との人材交流も意識的に行っている。DX戦略部門でDXに関する知識やノウハウを習得した行員を各部に分散配置することで、各事業部による自走的なDX推進を促し、組織内への浸透を図ろうと考えている。

Q. DXにおける常陽銀行と足利銀行の進捗状況はどうか。

- A. めぶきFGでは半年毎にIT投資計画を組み立てており、その中でDX戦略ロードマップとの整合性確認や、投資配分の妥当性、両子銀行の共通案件化割合などを検証している。従来は両子銀行の単独案件が散見され、案件内容にも差があるなど、進捗スピードは異なっていた。しかし足元ではめぶきFG共通案件が増加しており、両子銀行の進捗スピードは揃ってきている。

Q. 次世代の店舗のコンセプトはどのようなものになると考えているのか。

- A. コンサルテーション化を標榜し、店頭タブレット取引へのシフト等によって複雑な事務を削減し、これまで以上に店舗を顧客との対話を重視した相談拠点にしていく。残課題としては、来店客数の減少傾向が続く店舗にどの程度追加投資をしていくべきかという点がある。特に勘定系の専用端末をどうしていくかという点では未だ課題を抱えている。勘定系端末は1台あたりの導入コスト、維持コストが高いため、汎用PCやタブレットを活用した店舗運営へと切り替えすべく検討を進めている。現在は技術的にも勘定系端末の代替が可能な状況になってきており、既に常陽銀行では店頭での振込取引は取り扱い全店でタブレットのみの受付とした。

Q. 店頭から印鑑は無くなるのか。

- A. 印鑑はなくなる想定である。店頭での取引は基本的にタブレットでの受付が前提となる。現状でもキャッシュカードを使った暗証番号認証で印鑑を代替する仕組みを実用しているが、JPKIやデジタル証明書の技術を活用した本人認証方法などを研究中であり、こうした仕組みを導入することで、より確実かつ効率性の高い本人確認ができるようにしたい。

Q. 顧客のDX支援について、どういった取り組みを行っているか。

- A. DX支援メニューは様々な切り口で準備しているが、足元では取引先企業と都市部のベンチャー企業やIT企業との橋渡し、いわゆるビジネスマッチングにおいて相当の成果が出ている。一方で橋渡しをする中でヒアリングできた顧客の経営課題に対して、企業目線での課題解決に向けた十分なフォローができているかという点、まだまだ十分ではないとの認識である。そのため、めぶきFGとしてDX人材の育成を強化している。特に、ITコーディネータ協会との業務提携をもとに、経営者目線でIT支援ができるスキルの養成に力を入れている。

以上