

## トップインタビュー



## 地域金融分野の 革新から地方創生へ

SBIホールディングス株式会社  
代表取締役執行役員社長  
**北尾 吉孝**

## スペシャルインタビュー

「総合金融コンサルティンググループ」の実現に向け  
「人事運営の抜本的改革」に着手

みずほフィナンシャルグループ 執行役常務人事グループ長  
**小嶋 修司**

地域金融行政の方向性について

金融庁監督局 銀行第二課長  
**島崎 征夫**

# 地域金融分野の革新から 地方創生へ

今回は、「FinTech ファンド」と「SBI 地域銀行価値創造ファンド（仮称）」の2大戦略ファンド、さらにはFinTechを中心にしたITテクノロジーで地域金融機関の改革を促し、延いては地域経済の活性化へ繋がるよう取り組まれているSBIホールディングス株式会社 代表取締役執行役員社長 北尾吉孝氏にインタビューを実施しました。

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役 澁谷 耕一

## SBIグループの経営資源を有効活用し、 地域金融機関の課題を解決する

澁谷：地域金融機関との連携を強化する狙い・目的についてお聞かせください。

北尾社長：地域金融機関は、短期的にはマイナス金利政策によって銀行収益・企業価値の悪化が顕在化し始め、中期的には金融イノベーションの進展・進化としてFinTechの存在感が増してきています。そして、長期的には高齢化や人口減少の加速から経営地盤の経済縮小・衰退が進んでいきますので、地域金融機関を取り巻く経営環境は非常に厳しい状況が続くでしょう。特にFinTechなどの新たなテクノロジーを上手に活用できているので、今後金融機関の優勝劣敗がはっきりしていくと思います。我々は、このような経営環境の変化に対して、SBIグループとして保有する経営資源を有効活用することで、地域金融機関の課題解決に貢献しようと考えています。

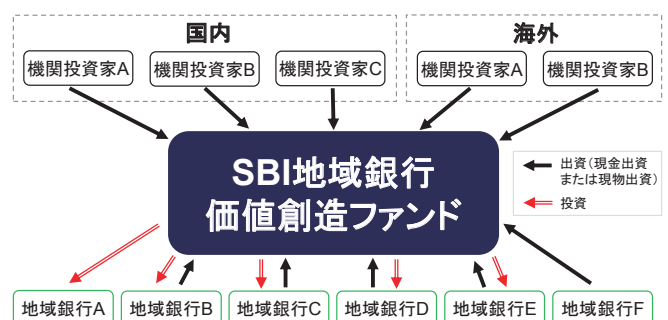
澁谷：具体的には、どのように地域金融機関の経営課題を解決していくのでしょうか。

北尾社長：短期的な施策としては、「合理性なき銀行間持ち合いの大幅削減」と「フィデューシャリー・デューティーの徹底とスチュワードシップ・コードの順守」です。2017年3月末時点における地域金融機関の持ち合い株式は3,300億円に上ります。果たして、これでコーポレート・ガバナンスが機能していると言えるのでしょうか。我々は「SBI地域銀行価値創造ファンド（仮称）」を創設し、当ファンドで投資先の地域金融機関のバリューアップを図るとともに、株式の現物出資も受け入れることで、結果的に銀行間の株式持ち合いが解消され、地域金

融機関のガバナンス向上に貢献できると考えています。持合解消を通じて生まれた余剰資本を地域金融機関が新たなテクノロジーに投資するようになれば、資本の有効活用にも繋がります。また、保険会社などが銀行の株式を保有し、銀行がその株主となっている保険会社の商品を優先的に取り扱うことも芳しくないでしょう。スチュワードシップ・コードも大変重要になってきていますので、ファンドを通じて建設的なエンゲージメントを構築すべきだと考えます。

さらには、地域金融機関相互の効率的な「垂直統合」にあたり、SBIグループの様々なサービス・リソースの提供を通じて、統合後の地域金融機関の支援を推進します。同じ地域内の金融機関が経営統合する場合には、統合後の地域内における貸出シェアが問題になりますが、もはや地域内の問題ではなく、日本全体としてどうあるべきなのかを考え、地域金融機関は効率的に垂直統合すべきだと考えています。

SBI 地域銀行価値創造ファンド（仮称）の概要



FinTechプラットフォーム等を活用して  
SBIグループが企業価値向上を支援



#### 北尾 吉孝 (きたお よしたか)

1951年 兵庫県生まれ。74年 慶應義塾大学経済学部卒業。同年 野村證券入社。78年 英国ケンブリッジ大学経済学部卒業。89年 ワッサーズ・タイン・ベレラ・インターナショナル社(ロンドン) 常務取締役。91年 野村證券企業情報取締役。92年 野村證券事業法人三部長。95年 孫正義氏の招聘によりソフトバンク入社、常務取締役に就任。99年より現職。

現在、証券・銀行・保険等の金融サービス事業や新産業育成に向けた投資事業、医薬品開発等のバイオ関連事業などを幅広く展開する総合企業グループ、SBIホールディングス代表取締役執行役員社長を務める。公益財団法人SBI子ども希望財団理事及びSBI大学院大学の学長も兼務。

著書に『成功企業に学ぶ 実践フィンテック』(日本経済新聞出版社)、『実践版 安岡正篤』(プレジデント社)、『何のために働くのか』(致知出版社)など多数。

## SBIホールディングス株式会社

# 代表取締役執行役員社長 北尾 吉孝氏

### 金融商品やサービスの幅を広げ、 フィデューシャリー・デューティーを徹底

澁谷：フィデューシャリー・デューティーの徹底は、どのように実践していくのでしょうか。

北尾社長：地域金融機関はSBIグループ各社と提携することで、新たな顧客層の開拓や我々が提供する多様な金融商品をワンズ

トップで地元顧客に提供できるようになります。地方銀行105行のうち、ネット専業支店・専用口座を開設している銀行は65行と、未開設の銀行が意外にあります。また、ネット専業支店を開設していても、預金のみ(普通預金、定期預金、外貨預金)の取扱いがほとんどで、投資信託をネット専業支店で取り扱っている地域金融機関は限られ、さらに債券、株式、生保、損保、FXになると、全く対応できていない状況です。投資信託に関しても、我々が2,500本以上の商品を取り扱っているのに対し、

地域金融機関の取扱商品数は108本など圧倒的に少なく、顧客の選択肢の幅が狭まっていると言えます。地域金融機関が、密接関係にあるメガバンクの投資信託だけを取扱っている状況では、とてもフィデューシャリー・デューティーとは言えないでしょう。

私は2000年にスルガ銀行ソフトバンク支店を開設し、わずか1年4ヶ月で単月黒字化、2年で通期黒字化に成功しました。その後2007年8月末には、総口座数223,405口座、総預金残高205億円に到達しています。地域金融機関が5～6年でこれだけの実績を上げることは通常考えられませんが、インターネットを活用することで、このような実績を上げることが可能になります。

また、地方銀行105行のうち、証券子会社を有するのは22行（第一地方銀行21行、第二地方銀行1行）です。先程申し上げた地域金融機関のネット専業支店同様、証券子会社を有していても、インターネット取引が可能な証券会社は限られ、取扱商品数も限られたものになっています。我々は、公募投資信託では2,578本（うちノーロード投信1,223本）の取扱いがあり、国内では最多の取扱規模を誇りますので、これらを地域金融機関が取扱えるようになれば、地域金融機関の顧客のパフォーマンスは向上するのではないのでしょうか。

現在、SBI証券では地方銀行4行（清水銀行、愛媛銀行、筑邦銀行、京葉銀行）との金融商品仲介業サービスを開始し、各銀行のお客さまに対してSBI証券の金融商品・サービスを提供しています。2017年12月からは東京都民銀行と青森銀行とも提携し、2018年3月末には、累計25行程度との提携を見込んでいます。SBI証券と提携する銀行としない銀行では、顧客へのサービス面で、ものすごい差が生じてくると思います。現在SBI証券では金融法人部の設立など金融機関向けの事業体制も強化しており、仕組債など今や124行の金融機関に商品を提供しています。

また清水銀行では、SBIマネープラザと提携して「清水銀行



SBIマネープラザ」という共同店舗を清水銀行の浜松東支店内に開設し、証券だけではなく、保険や不動産売買など、様々な提案が行えるようになっていきます。SBIマネープラザと提携すれば、地域金融機関は様々な形でフィービジネスを拡大していくことが可能になります。

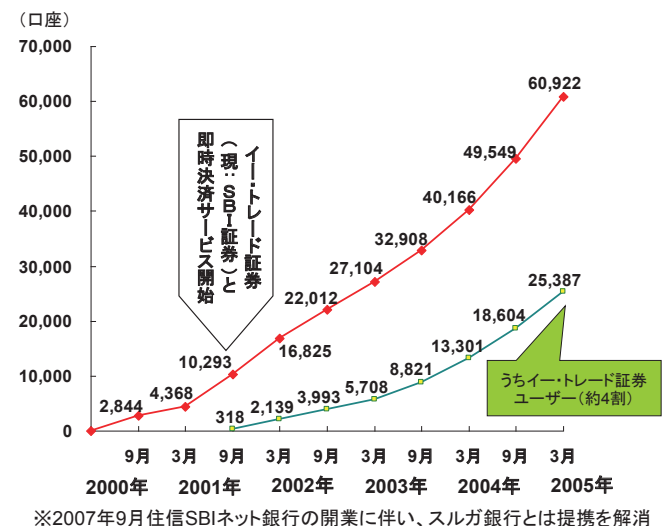
**澁谷：**地域金融機関がSBIグループの取扱っている運用商品を顧客に提案できるようになると、地域金融機関、顧客の双方にとってメリットは大きいですね。

**北尾社長：**フィデューシャリー・デューティーをしっかりと実践していこうと思えば、今の地域金融機関の体制では難しく、運用に関しても、しっかりとした運用能力を保有する必要があるでしょう。我々は、2015年12月に「SBI債券・インベストメント・マネジメント」を世界最大級の債券運用会社であるピムコ社と共同で設立し、2016年4月から公募投資信託「SBI・PIMCO ジャパン・ベターインカム・ファンド（愛称：ベタ

地方銀行のネット専業支店の取扱金融商品の例

銀行	預金	投信	債券	株式	生保	損保	FX
A銀行	○ 普通・定期預金 外貨預金	○ 108本	×	×	×	×	×
B銀行	○ 普通・定期預金 外貨預金	×	×	×	×	×	×
C銀行	○ 普通・定期預金 外貨預金	○ 65本	×	×	×	×	×
D銀行	○ 普通・定期預金 外貨預金	×	×	×	×	×	×

スルガ銀行ソフトバンク支店の普通預金口座推移





## FinTech ベンチャーへの投資を促し、企業価値向上を支援

**澁谷:** FinTech では、地域金融機関とどのような連携が可能なのでしょうか。

**北尾社長:** SBIグループでは2015年12月に「FinTech ファンド」を設立し、28 行の地域金融機関に出資いただいておりますが、そこから国内外 100 社超の FinTech ベンチャーへの出資を予定しています。既に 60 社以上に出資しており、今後は改正銀行法の施行を受け、銀行グループによる出資制限が柔軟化されたことで、我々は地域金融機関による FinTech ベンチャーへの出資も支援したいと考えています。そして、地域金融機関には、多種多様な FinTech サービスから自分たちが使いたいサービスを選択できる「FinTech プラットフォーム」等も活用していただき、先進技術を取り込むことで、地域金融機関にとっては企業価値向上にもつながります。そのためにも、地域金融機関が様々な新しい FinTech の技術を導入しやすくなるように、我々が自ら先行事例となることで地域金融機関にその仕組みを活用してもらいたいと考えています。

また、SBIグループでは、日本における次世代型送金システムの構築によって“送金革命”をもたらし、顧客へのサービス向上を狙った取組みも進めています。2016年5月には、米国の FinTech ベンチャーである Ripple 社と「SBI Ripple Asia」を設立し、日本を含むアジア地域を事業対象として Ripple 社の分散金融技術を活用した送金基盤の提供に注力しています。2016年10月には日本の金融機関と「内外為替一元化コンソーシアム」を発足し、現在 61 行の金融機関に参加いただいております。地域金融機関における為替の手数料収支は、ピークだった

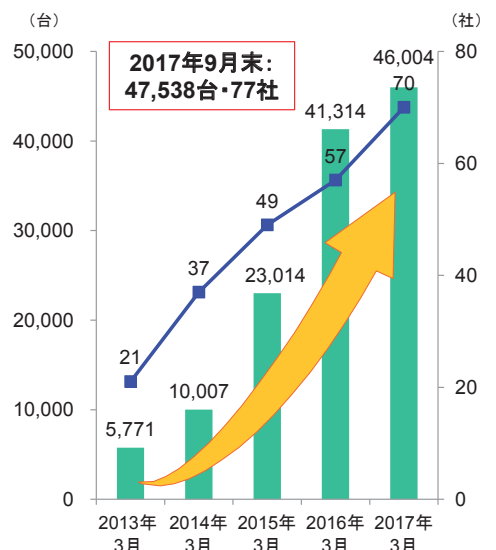
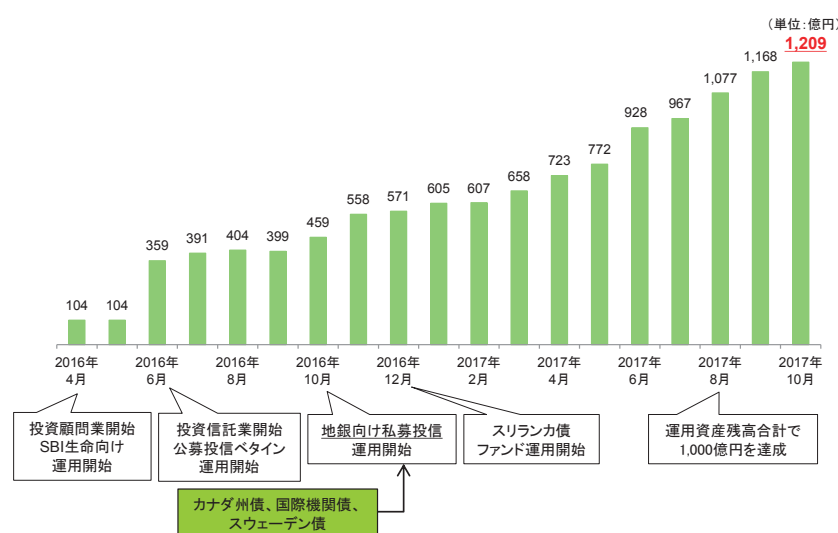
イン) の運用を開始していますが、順調に残高を伸ばし、SBI ボンド・インベストメント・マネジメントの運用資産残高は 2017 年 10 月に 1,200 億円を超えています。

また、金融機関のフィデューシャリー・デューティーの徹底に向けたサポート事業としては今モーニングスターが脚光を浴びています。モーニングスターが開発したタブレットアプリ「投資信託 INDEX」は、チャート図やマーケット資料など様々な情報を提供しており、金融機関の資産運用アドバイザーがタブレット端末からそれらの情報を得て、投資家により良い資産形成の提案を行うことができるようになります。

さらに、SBI ジャパンネクスト証券では、日本の株式市場において日中取引と夜間取引を利用できる唯一の PTS 市場を運営しており、取引参加証券会社数は 30 社まで拡大しています。また 2017 年 9 月からは日本国債の私設取引システムの運営も開始し、代替市場としての機能充実を図っています。

モーニングスター社のタブレットアプリ提供台数及び提供社数の推移

SBI ボンド・インベストメント・マネジメントの運用資産残高推移



た2003年3月期より14期連続で減益推移となっていますので、地域金融機関は大幅にコストを削減し、小口の送金ニーズなど顧客の多様なニーズに応えていく必要があります。このコンソーシアムに参加いただいている61行で国内の総預金の約8割を占めるようになり、現在は参加金融機関とともに商用化に向けた技術開発を着実に進めています。また、Ripple社の送金基盤を活用した送金は国内だけではなく、国際送金でも送金コストの大幅な削減が可能です。

また、SBIグループはブロックチェーン関連技術（分散台帳技術/DLT：Distributed Ledger Technology）に強みを持つ米国のスタートアップ企業R3社の外部の筆頭株主となり、役員も派遣して連携を強化しており、同社がグローバル規模で進めるブロックチェーンプロジェクトにも本格的に参画しています。

このように我々は様々なネットワークを国内外に広げ、知見を深めていますので、地域金融機関によるFinTechベンチャーへの出資も全面的に支援していきたいと考えています。

**澁谷**：地域金融機関は、いかにFinTechを自分たちのビジネスモデルに組み込み、地域経済に貢献できるかを見極めて投資していくことが重要になりそうですね。SBIグループの成長を見ると、証券会社のあり方も変わっていくのではないのでしょうか。

**北尾社長**：私は、1999年に株式のオンライン取引サービスをスタートさせ、あらゆる金融商品のサービスをオンラインで提供することで一つの生態系を作ろうと思い、今日まで取り組んできました。証券に続きインターネットをメインチャネルとする銀行や保険会社も設立し各社が飛躍的に成長していますので、それは実現できたと思っています。今ではグループ会社間でシナジーが発揮され、競争力が益々高まってきている状態にあります。我々以外にもオンラインの証券会社として、様々な証券会社が登場してきましたが、我々は圧倒的な地位を確保できていると自負しております。さらに、SBI証券の口座数は大和証券も抜き、年平均成長率(CAGR)で見ても野村証券が1.2%である一方、SBI証券は今も年率10%近い数字で増加しています。

また、大手対面型証券会社の株式売買の手数料は我々の20

倍以上ですが、手数料は投資家にとっては大きな負担であるはずですが、今後、証券会社の形はさらに進化していくと思います。将来的には証券会社が介在しなくなる可能性もあるでしょう。全ての売り買いが集まってくるグローバルなプラットフォームができる可能性も十分にあります。

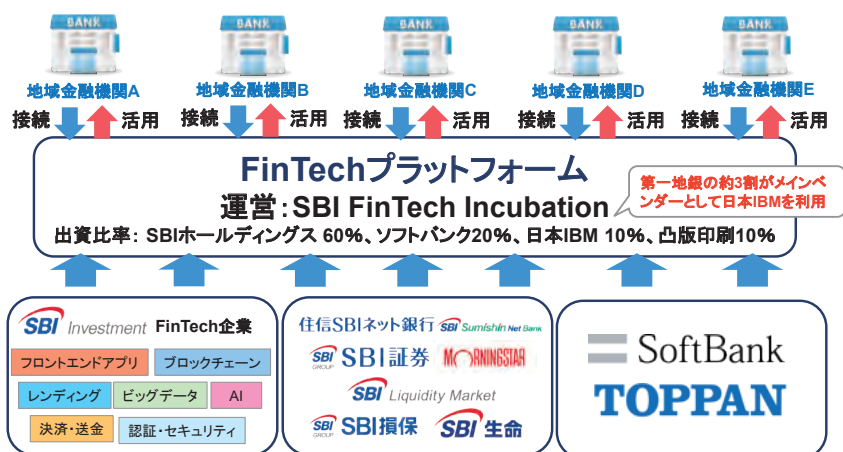
## 地域金融機関が主体となって、日本経済の好循環の仕組みを生み出す

**澁谷**：日本人は、資産を預貯金で保有する割合が高いと思いますが、どのようにすれば、日本人が貯蓄から資産形成へと変わっていくのでしょうか。

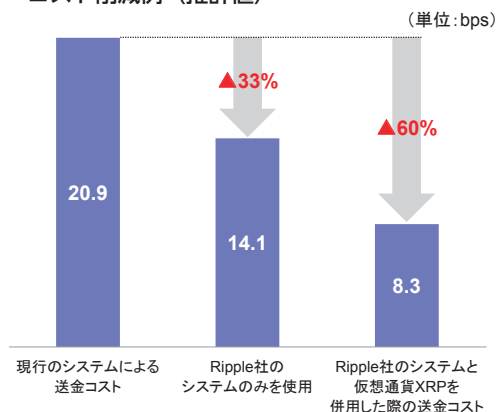
**北尾社長**：日本人が保有する資産のうち預貯金の割合が高いのは、アメリカやヨーロッパに比べて、金融機関から勧められた金融商品を10年間保有した場合、日本はほとんどマイナス（損失）になっているからです。そうすると、投資信託を買うよりもタンス預金をしての方が正解だったということです。例えば、アメリカのNYダウ平均株価は、リーマンショックなどの事象が発生しても、長期では右肩上がりに推移しています。日本人は、金融商品を買うと結果的に損をするということが分かっているから、預貯金で保有しておくべきという発想になっているのであり、ある意味賢い選択をしているのです。

日本人に貯蓄から資産形成へと促すのであれば、金融商品の販売を顧客本位の営業に変える必要があります。従来の金融機関は顧客に対して、金融商品を買って少し利益が出れば売却して他の金融商品に乗り換えましょうという提案を長い間行ってきたわけですが。その状況に対して金融庁は、「フィデューシャリー・デューティー」という言葉で、顧客本位を貫きなさいという方針を掲げたのです。フィデューシャリー・デューティーが徹底され、地域住民の着実な資産形成が実現されれば、消費の拡大、資本経済の活性化、雇用の創出へと波及し、様々な資金ニーズが地域金融機関の間で発生し、好循環が生まれてくるはずですが。

### FinTechプラットフォーム

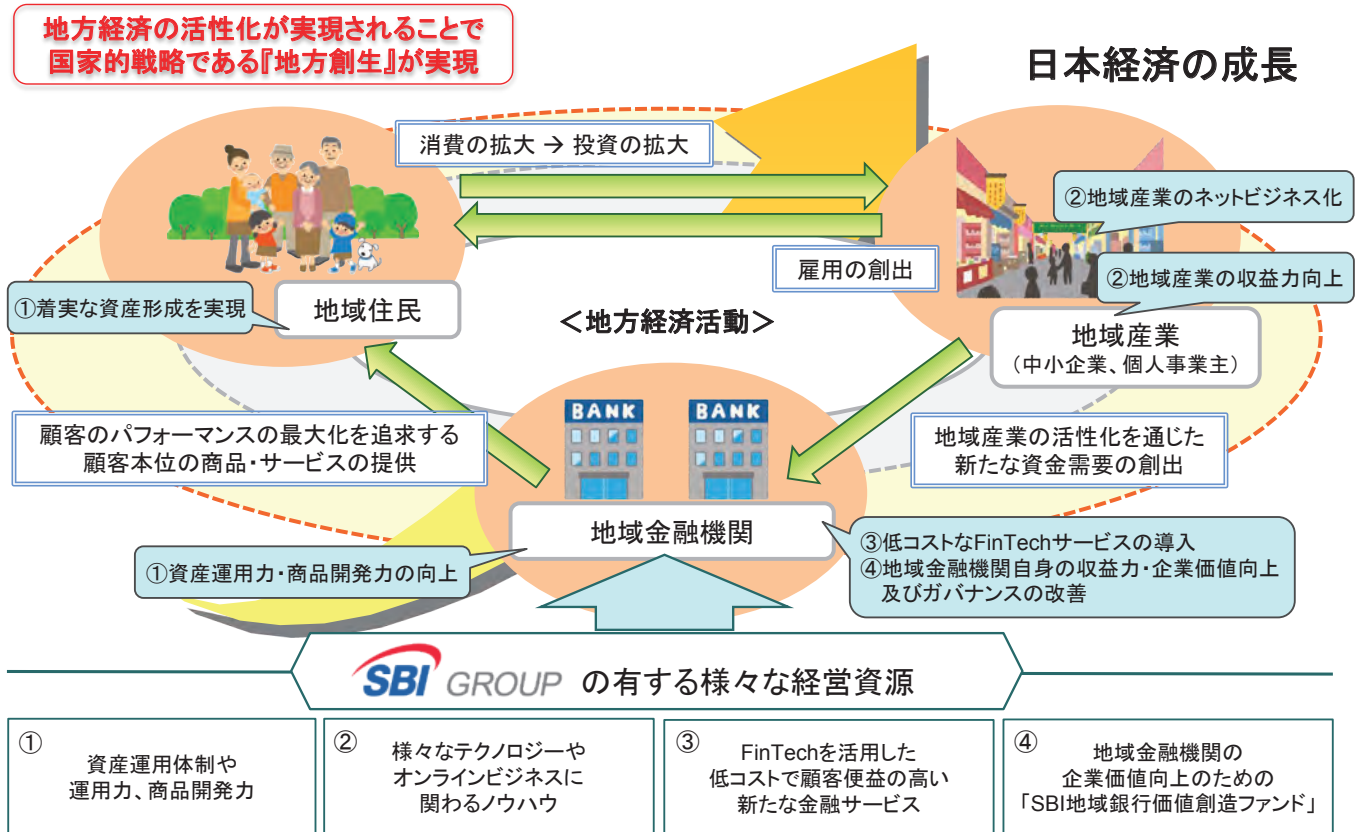


### Ripple社の国際送金システムによるコスト削減例（推計値）



※ 出典：Ripple Insight(2016年2月23日)  
 ※ 送金コストには、スプレッド、為替ヘッジ、管理コスト、決済コストなどが含まれる

地域金融機関と日本経済の好循環の仕組み



澁谷：アメリカには好循環があり、日本はその好循環を地域金融機関が主体となって生み出していく必要があるということです。

北尾社長：日本でも積立NISAや年金のiDecoがスタートしていますので、しっかりとした運用体制を確立することが非常に大切です。アメリカは経済が好調ですが、株価がずっと上がり続けていることで、消費が強くなっていますので、株価が上がるとことは非常に重要なことなのです。日本の場合も、アベノミクス効果やトランプ米大統領の誕生によって、日経平均株価が上昇してきていますが、これを好循環に入れていくことが非常に重要です。また、地域経済を活性化するためには、地域金融機関の問題だけではなく、各地域にある優良企業がベンチャー企業のサービスを効率的に利用し、Eコマースを通じて全国展開できるようになれば、産業が活性化され、地域経済も活性化していくと思います。

澁谷：前号では、Orb社の仲津社長にもご登場いただきました。SBIグループでも投資されているベンチャー企業の一社だと思います。そのようなFinTechベンチャー企業に地域金融機関が投資をして、地域活性化に結び付けていくことが重要ということですね。

北尾社長：Orb社は、我々が親密にさせていただいている投資先の一社ですが、仲津社長も非常に面白い経営者ですね。Orb社とSBIグループは、仮想通貨「Sコイン」を活用した地域通貨のプラットフォームを共同で構築し、地方自治体や事業会社、

地域金融機関にこのプラットフォームを利用してもらうことを検討しています。既にいくつかの企業が我々のプラットフォームを使いたいと言ってきていますが、自治体を含め、このような仕組みが地域内で積極的に活用されると地域活性化に繋がっていくと思います。

また、地域金融機関には、SBIグループと協働し、アジア地域の金融機関への投融資も拡大していただきたいと考えています。地域金融機関のなかには、取引先が次々とアジアに販売拠点や生産拠点を持ち始めているのに対し、自分たちだけでは海外進出できない金融機関があります。我々は、アジアにも豊富な投資ノウハウとネットワークを保有していますので、ぜひとも地域金融機関を支援し、アジア地域における金融サービス事業を推進したいと考えています。



# 「総合金融コンサルティンググループ」の実現に向け 「人事運営の抜本的改革」に着手

みずほフィナンシャルグループ  
執行役常務人事グループ長

小嶋 修司 氏

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社 澁谷 耕一

メガバンクグループとして初めて顧客セグメント毎のカンパニー制を導入し、銀行・信託・証券等のグループ一体的な運営により、顧客の実需にフォーカスしてコンサルティングと金融サービスを融合してソリューションを提供する「総合金融コンサルティンググループ」という、新たなビジネスモデルの構築を進めているみずほフィナンシャルグループ。それを支える人事改革の一環として、変革型経営リーダーの育成を目指した「次世代経営リーダー育成プログラム」に取り組まれている、執行役常務人事グループ長である小嶋修司氏にインタビューを実施しました。

## 画一的な人事運営から脱却し、 人材の活躍促進とカルチャーの確立を目指す

澁谷：次世代経営リーダー育成プログラムが策定された背景についてお聞かせください。

小嶋常務：2016年度に発表した中期経営計画において、〈みずほ〉は「総合金融コンサルティンググループ」の実現という目指す姿を掲げ、10の戦略軸の一つとして、「人事運営の抜本的改革」に着手しました。この改革は、グループ全体で約8万人いる社員の全員が活躍する、100%能力を発揮する、絶えず成長する、そして長く活躍することを目指した改革であり、その取組みの一つとして〈みずほ〉「次世代経営リーダー育成プログラム」（以降、〈みずほ〉ELP）を構築し、昨年よりスタートしています。

我々は、従来の銀行主体のビジネスモデルではなく、2013年より銀行・信託・証券の3本の柱が一体となってお客様のニーズに応えソリューションを提供していく「One MIZUHO 戦略」を推進してきました。そして昨年には、グループの資産運用機能を統合させた第4の柱（アセットマネジメント）や、グループ内のリサーチとコンサルティング機能を「One シンクタンク」として結集させた第5の柱（リサーチ & コンサルティング）を立上げ、グループ一体となってお客様にしっかりと寄り添い、課題解決のベストパートナーを目指すべくビジネスフィールドを拡大しています。

このような環境下、我々は、幹部層に対するグローバル企業とベンチマーキングした外部評価機関のアセスメント結果を踏まえ、未来を見据え将来の〈みずほ〉を強力に牽引できる経営リーダーを、早期段階（40代前半）から戦略的に育成していく

必要があるという課題認識を持っておりました。従来のように、ジェネラリストで総合的に優秀な人材を育成し、リーダーに登用するのではなく、将来のあるべき姿を描き組織を牽引する強い経営リーダーを計画的に育成していくことが重要であると考え、〈みずほ〉ELPを構築しました。

## 「構想力」「実現力」「人間力」を 兼ね備えた経営リーダーを育成

澁谷：次世代経営リーダーに求められる資質や考え方についてお聞かせください。

小嶋常務：「構想力」・「実現力」・「人間力」の3つの能力だと考えています。会社全体の将来のあるべき姿を見据え、新しいビジネスモデルや事業変革プランを描く「構想力」や、共通の理念・ビジョンを掲げ、組織を幅広く結集させて動かす高い「実現力」に加え、難局にも逃げずに真正面から向き合い、私心を捨て大義ある判断・行動をし、結果責任をも引き受ける「人間力」が極めて重要であると考えています。

〈みずほ〉ELPは、①アセスメント&本人宛フィードバック（外部評価機関も活用）、②リーダーシップ研修、③コーチング、④戦略的アサインメントを組み合わせた総合的な育成プログラムで、「構想力」・「実現力」・「人間力」をさらに高め、参加者一人ひとりがリーダーとして自ら変わっていくことを促します。階層を3つのサイクルに分け、1stサイクルは室次長～副部長（経験1～3年）、2ndサイクルは室次長～副部長（経験3年超）、3rdサイクルは部長クラスを対象としています。全編英語で実施するプログラムには外国人社員も参加し、英語を苦手とする参加者には事前に語学強化プログラムを用意しています。





● 小嶋 修司 (こじま しゅうじ)  
 昭和 62 年 3 月  
 明治大学商学部 卒業  
 平成 23 年 7 月  
 みずほ銀行新宿西口支店長兼新宿西口支店  
 新宿西口第一部長  
 平成 25 年 4 月  
 同 リテール法人営業推進部長  
 平成 25 年 11 月  
 みずほフィナンシャルグループ  
 コンプライアンス統括部長  
 みずほ銀行コンプライアンス統括部長  
 平成 27 年 4 月  
 みずほフィナンシャルグループ  
 執行役員コンプライアンス統括部長  
 みずほ銀行執行役員コンプライアンス統括部長  
 平成 28 年 4 月  
 みずほフィナンシャルグループ  
 常務執行役員内部監査グループ副担当役員  
 みずほ銀行常務執行役員内部監査グループ長  
 平成 29 年 4 月  
 みずほフィナンシャルグループ  
 執行役常務人事グループ長 (現職)  
 みずほ銀行常務執行役員人事グループ長 (現職)

INSEAD (経営大学院) と提携して開発したカスタマイズプログラムもあり、日常の業務から完全に離れてもらい、シンガポールで合計数週間に亘って徹底的に鍛えています。申し上げた 4 つの育成施策のサイクルをいかに効果的に回していくかがこのプログラムの真髄であり、その実現・改善に相当なエネルギーと時間をかけています。

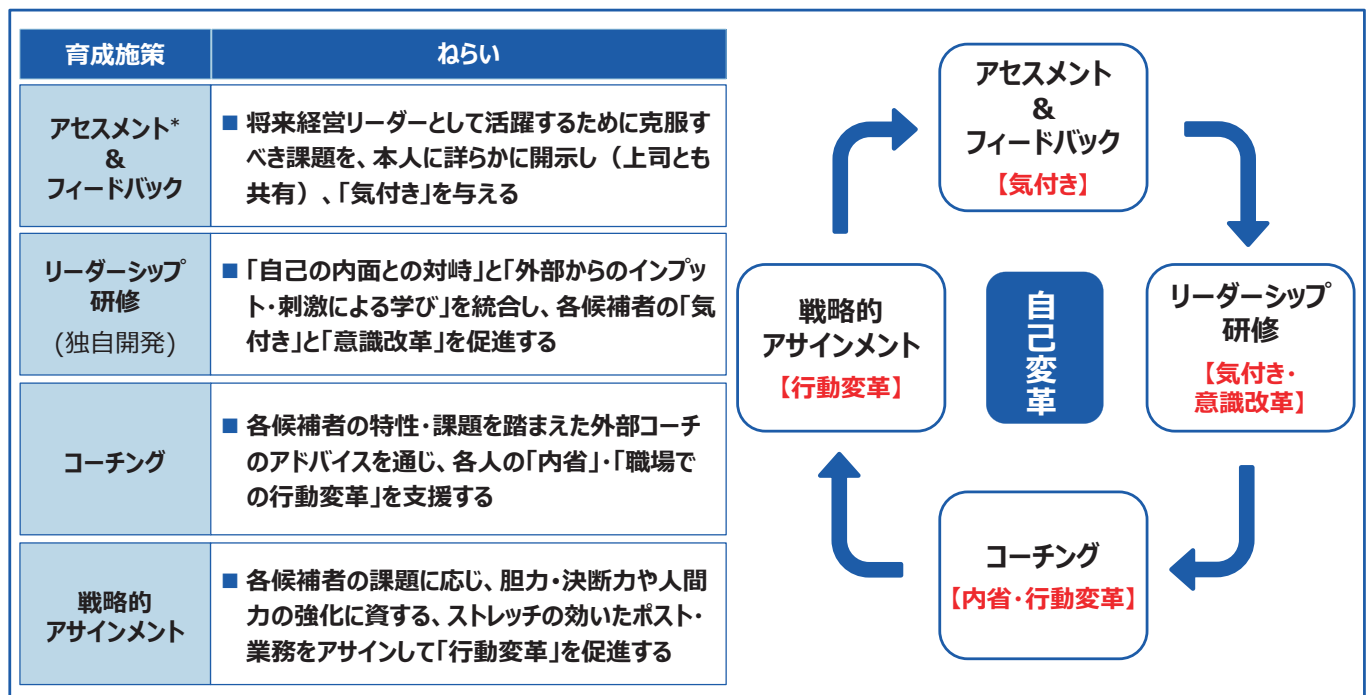
澁谷: (みずほ) ELP の参加者は、どのように選抜され、どのくらいの期間プログラムを受けるのでしょうか。

小嶋常務: 直近のパフォーマンスに加え、「構想力」「実現力」「人間力」の 3 つの能力の評価を行い、将来活躍が期待される分野や人材ポートフォリオ、サクセッションも意識して次世代経営リーダー候補者を選定します。具体的には、人事グループが候

### 〈みずほ〉ELPにおいて開発・強化する能力

業務執行能力	実現力	覚悟・責任感	統率する組織全体の責任者として強い覚悟で行動する
		理念・ビジョン構築力	組織全体のあるべき理念・規範やビジョンを描き行動する
		決断力・実行力	問題を先送りせず断固とした姿勢で決断・実行する
		胆力・忍耐力	難易度の高い課題に最後まで不退転の決意で取組む
		組織掌握・結集力	組織全体が高い達成意欲を持って実行する環境を作る
		リスク感知・対応力	ビジョン・戦略の実現を妨げるリスクを予見し防止する
	構想力	大所高所・先見性	中長期的なトレンドを見据え必要な戦略を構想する
		戦略思考・ビジネス眼力	将来のビジネス機会を見据えた戦略を描く
		異文化コミュニケーション力	異なる文化を積極的に受容し組織の改善に繋げる
		ポジティブ思考・自信ある行動	自信を持って行動し組織全体を動機付ける
		エグゼクティブ営業センス	自らの領域を超えて組織レベルの協調関係を作る
		ハイレベルの人的ネットワーク	社外ネットワークを広く有し経営戦略に活用する
人間力	相手の立場に立つ	相手の気持ちに共感し、相手の立場で問題を解決する	
	逃げない	自らの立場・評価に拘らず、失敗や批判のリスクを引き受ける	
	現実対峙	自ら進んで現実に向き合い、その結果を真摯に受け止める	
	真因追求	物事の真因に迫ってつまびらかにし、その解決に挑む	
	自律回復力	難局から粘り強く回復し、自らの糧として前に進む	
	自己犠牲	組織のリーダーとして、自ら進んで結果責任を引き受ける	
	公正無私	自らを守る私心を捨て、大義ある判断・行動をする	

## 〈みずほ〉ELPにおける自己変革のサイクル



\* 部店長級のみ、外部評価も実施

補者をリストアップし、各候補者が所属するカンパニー長、ユニット長、グループ長からの意見も踏まえて、エンティティ長（銀行頭取など各グループ企業のトップ）とも共有の上、最終的にグループCEOである佐藤が決定します。〈みずほ〉ELP参加者は、国籍やバックグラウンドを問わず、銀行・信託・証券に加え、第4・第5の柱も含めた全てのビジネス分野を対象とした、グループワイド・グローバルベースの多様な人材層から選定しています。また、定期的なアセスメントを行って候補者の入替も行い、「レッドカーペット」にはしない方針です。期間については、人によって変わりうるようになりますが、1stサイクルから参加した人であれば、3rdサイクルまでで最長10年のプログラムになると思います。

**澁谷:**「人間力」は、従来の銀行における評価軸とは全く異なる考え方ですね。地域金融機関のトップの方とお話するときにも「人間力」というワードが良く出ますが、一方でそれはどのようにすれば鍛えることができるのかと悩まれている方が多いと感じます。

**小嶋常務:**我々も2002年の経営統合以降、非常に苦しい時期もありましたが、「なぜ、あのような問題が起きてしまったのか」という真因を深掘りし、「問題が起きたときに、リーダーがどのような行動をとるべきだったのか」といった点を役員同士で集中的に検証・議論しました。会社が厳しい状況に置かれたときに、リーダーとしてふさわしくない行動があったことにより、お客さまや世の中にご迷惑をかける出来事が起きたという反省や、そこで得られた教訓をもとに、「人間力」が〈みずほ〉の経営リーダーに求められる非常に重要な能力の一つだと考えるに至りました。

## 年齢に関係なく、能力ある人を戦略的にアサイン

**澁谷:**〈みずほ〉ELPの参加者には、どのような活躍を期待されているのでしょうか。

**小嶋常務:**3rdサイクルは部店長クラスが対象になりますので、執行役員以上の高いレベルで〈みずほ〉を牽引する人材となることを期待しています。1st・2ndサイクルの室次長や副部店長は、戦略的アサインメントとして、本人にとっては負荷のかかるポストや経験のない分野にアサインし、リーダーとしての幅を広げて能力を強化し、自己変革を実現して組織にインパクトを与え、変革を牽引してもらいたいと思っています。

**澁谷:**〈みずほ〉ELPの参加者であれば、年次が若くても部店長職等に抜擢するということが出てくるのでしょうか。

**小嶋常務:**〈みずほ〉ELPは所謂「レッドカーペット」ではないので、〈みずほ〉ELP参加者に限った話ではありませんが、抜擢人事は当然出てくると思いますし、意識して取り組んでいきたいと思っています。〈みずほ〉ELPを通じて「構想力」・「実現力」・「人間力」が高まり、若い人でも一段高いレベルでの活躍が期待出来ると判断されれば、本人にもしっかりフィードバックした上で、新たなポストにアサインすることを既にスタートしています。

**澁谷:**みずほグループは、最近、非常に若返りを図っている印象を受けますが、若い方を積極的に起用する動きがあるのでしょうか。

**小嶋常務:**本年4月には34歳の支店長を登用していますが、必ずしも年齢が若いという基準のみで積極的に抜擢しているわ

けではありません。年齢に関係なく能力のある人が活躍する時代になってきていますので、能力があれば、若くても然るべきポストにアサインすることもありますし、逆にシニア人材に長く活躍してもらうこともあります。役員の間でも、既に年次がきれいに並ぶという慣習は崩れており、これからは年下の人が上司になるということが当たり前のように起こってくると考えています。

## 女性のキャリア形成にも 戦略的に取り組む

**澁谷**：ダイバーシティとして女性の活躍はいかがでしょうか。  
**小嶋常務**：(みずほ)ELPには、当然女性も参加しています。まだ、人数は少なく、全参加者のうち女性は10名程度です。また、(みずほ)ELPとは別に女性の育成プログラムにも取り組んでいます。リテールの分野では、課長と係長クラスの管理職に就く女性が増えていますが、部長相当職はまだまだの状況です。2年後の女性管理職比率の目標として、部長相当職10%、課長相当職以上20%、係長相当職以上30%という数値目標を立てていますが、部長相当職の実績はまだ4%（2017年7月時点）です。現時点では、女性は特定職（一般職）の割合が大きく、基幹職（総合職）の女性の割合はまだ小さい状況にあります。基幹職の女性採用比率3割を目標に掲げ、2006年ぐらいから基幹職の女性採用を増やしていますので、5年後ぐらいには、管理職や部長相当職のポジションに就く女性が増えてくると思います。

一方でこれは人事運営の課題と認識していますが、女性の場合、一つのポジションに長く在籍するという傾向があり、高いエクスパティーズ（専門性）は持っているものの、経験の幅が十分でないというケースが見られます。今後は様々なキャリアを経験してもらうことも重要な選択肢の一つと考えています。人事グループとして、将来的には多くの女性が次世代経営リーダーの候補者として活躍できるように戦略的なローテーションを目指していきたいと考えています。

## 総合金融コンサルティンググループを 目指して

**澁谷**：若いときに秘書室や経営企画室などを経験した人が、将来の頭取になるという地域金融機関によく見られる人事のあり方も変わっていくべきではないでしょうか。

**小嶋常務**：他行様の人事については承知しておりませんが、一般論で申し上げますと、これまでの金融ビジネスは、許認可業種として規制のある中でどのようにビジネスを展開するかをコントロールし、マネジメントする能力が前提としてあったため、それを習得させるキャリアとして秘書室や企画部門などのキャリアパスが有効だった面があると思います。しかし、これからはデジタルイノベーションが益々発展・浸透していきます。今や銀行は金利ビジネスだけに依存した経営では生き残れない厳しい時代に突入していますので、金融機関として、これからのような方向へ舵をきっていくのか、その舵取りを担うリーダーが必要になってくるでしょう。我々はそのような時代においても(みずほ)を力強く牽引できる経営リーダー候補を一人でも多く育成できるよう、グループ一丸となって(みずほ)ELPに取り組み、リーダーの裾野を広げ、個々の能力をさらに磨いていこうとしているのです。

**澁谷**：「総合金融コンサルティンググループ」を目指すためには、(みずほ)ELPが非常に重要ということでしょうか。

**小嶋常務**：「総合金融コンサルティンググループ」というビジョンの根底には、お客さまがあります。みずほを支えて下さっているお客さまに対して、どのように寄り添ってニーズに応え、課題解決のベストパートナーとなれるかが、我々が最も大事にすべき基本であり、それを具現化していく手段がコンサルティングだと考えています。あらゆる事業分野で「構想力」・「実現力」・「人間力」を兼ね備えた経営リーダーを育成していくことができれば、多様なお客さまのニーズにしっかりと応え、今後の不透明な時代にも着実に前進していくことができるはずと考えています。

## ダイバーシティ&インクルージョンの数値目標と実績

項目		数値目標	(達成時期)	実績	
海外 (みずほ銀行)	外国人ナショナルスタッフ管理職比率	50%		41%	
	女性管理職比率	10%		8%	
国内 (4社*合算)	部長相当職	10%	2019年7月	4%	2017年7月
	女性管理職比率	課長相当職以上	20%	12%	
		係長相当職以上	30%	24%	
	女性新卒採用者比率（総合職系）	30%	2019年度入社	33%	2017年度入社
	有給休暇取得率	70%	2018年度	68%	2016年度
	男性育児休業取得率	100%	2018年度	23%	2016年度
	障がい者実雇用率	2.3%	2019年6月	2.0%	2017年6月

\* みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券

# 地域金融行政の方向性について

2017年7月に金融庁監督局の銀行第二課長に就任された島崎征夫氏に、先日公表された「平成28事務年度金融レポート」及び「平成29事務年度金融行政方針」の主なポイントと、これからの地域金融機関に期待することについて、インタビューを実施しました。

金融庁監督局 銀行第二課長 **島崎 征夫 氏**

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社 坪内 俊樹

## 平成28事務年度金融レポート

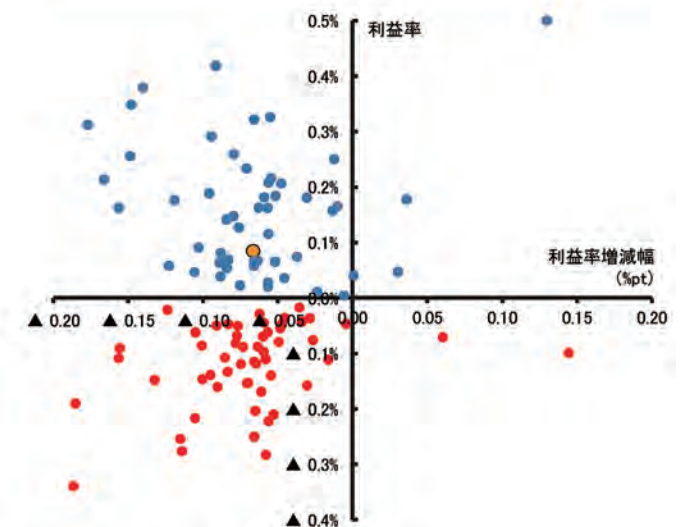
**坪内：**平成28事務年度金融レポートの主なポイントについて、お聞かせください。

**島崎課長：**現状、地域金融機関のバランスシートの健全性に問題があるわけではないが、貸出利鞘の縮小によって本業利益（貸出・手数料ビジネス）がマイナスとなる銀行が年々増加しており、レポートに記載の通り、すでに過半数の銀行が本業利益マイナスという状態になっています。本業利益がマイナスとなっている銀行の多くは有価証券運用への依存度を高めており、金利リスク量が増加しています。また、法人向け貸出残高の増加額の内訳を見ると、増加分の多くは不動産業やアパート・マンション向けの融資となっていることが確認できます。このように、地域金融機関が、有価証券運用や不動産融資（アパート・マンションローンを含む）の拡大等により利益を確保する動きも見られますが、同時に、厳しい経営環境の中、顧客本位の経営改革に取り組む地域金融機関も徐々に増加しています。

そして、企業アンケート調査（回答数8,901社）の結果も金融レポートに記載されていますが、例えば、債務者区分が下位になるほど銀行による企業への訪問が少なくなっていることや、担保・保証がないと融資に応じてくれない企業が全体の4割を占める（格付けが要注意先以下になれば、その割合は5割を超える）こと、過去1年以内に資金

### 顧客向けサービス業務の利益率とその増減幅 (2016年3月～2017年3月)

2017年3月期の本業利益は、ほとんどの地域銀行で減少しており、過半数の銀行でマイナス



(注1) ● は地域銀行106行の平均値

(注2) 顧客向けサービス業務の利益率

= (貸出残高 × 預貸金利回り差 + 役務取引等利益 - 営業経費) / 預金(平残)

(資料) 金融庁



● 島崎 征夫 (しまざき まさお)

平成 7 年 3 月

東京大学経済学部卒業

同年 4 月

大蔵省 (現財務省) 入省

国際局総務課長補佐

大臣官房秘書課長補佐兼文書課長補佐

主計局主計官補佐 (厚生労働第六、七係主査)

金融庁監督局信用機構対応室補佐

総務企画局企業開示課課長補佐

総務企画局総務課人事企画室長等を歴任

平成 26 年 7 月

熊本県企画振興部長

平成 29 年 7 月

金融庁監督局銀行第二課長

繰りに困った企業のうち、全体の約 3 割が特段支援を得られていないといった傾向が見られます。

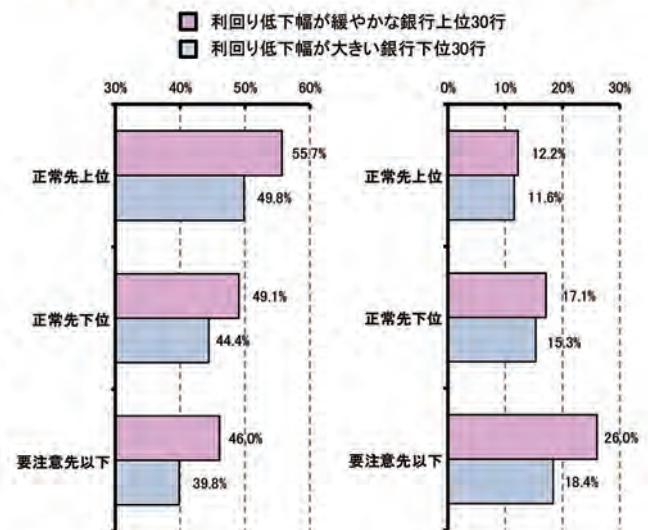
坪内：貸出金利回りの低下幅に関しては、地域金融機関によって差があると思いますが、低下幅が緩やかな銀行にはどのような特徴があるのでしょうか。

島崎課長：貸出金利回りの低下幅が緩やかな銀行というのは、経営上の課題や悩みの把握、提供するサービスの効果の双方において、利回り低下幅の大きい銀行よりも顧客企業から比較的高い評価を得ているという結果が出ています。なお、企業アンケート調査では、政府系金融機関との取引関係についても尋ねており、顧客企業が政府系金融機関との取引を選択したケースにおいて、選択理由のトップは「民間金融機関より借入れ条件が良かった」という回答でした。

顧客とのリレーションシップの強化により、安定した顧客基盤を築いている地域金融機関には、比較的安定的なパフォーマンスを上げている例が見られます。こうした銀行の取組みをピックアップすると、そこには経営トップの明確な方向性が存在したり、顧客本位の業務運営に取り組んでいることがうかがえます。時間をかけて収益性を改善させ、他の金融機関と比較しても安定した収益を確保している金融機関は存在します。顧客本位の取組みを実践しようと思えば、その取組みが浸透し成果が上がるまでには時間がかかる場合もあるかもしれませんが、安定した顧客基盤と収益を確保する上での一つの有力な選択肢だと考えます。

貸出金利回りの低下幅が緩やかな銀行30行の特徴  
(2013年3月～2017年3月)

<経営上の課題や悩みの把握> <金融機関のサービスの効果>  
「良く聞いてくれる」割合 「非常に役に立った」割合



(資料)金融庁

政府系金融機関との取引を選択した理由

理由	回答率
1. 民間金融機関も支援してくれたが、政府系金融機関の方が借入れ条件が良かったから	59%
2. 借入先の多様化を図りたいから	42%
3. 政府系金融機関の方が民間金融機関よりも職員の専門性が高いと感じたから	9%

(資料)金融庁

## 平成29事務年度金融行政方針

**坪内：**平成29事務年度金融行政方針の主なポイントについて、お聞かせください。

**島崎課長：**ビジネスモデルの持続可能性等に課題が認められる地域金融機関の中でも、特に、深刻な問題を抱えている地域金融機関に対しては、バランスシートの健全性に大きな問題が生じていない今のうちに、検査を実施し、経営課題を特定した上で、経営陣や社外取締役と深度ある対話を行い、課題解決に向けた早急な対応を促していきたいと考えております。

また、金融仲介機能の発揮状況を表すKPIについても掲げています。客観的に金融機関の取組みを「見える化」できるように、ベンチマークを発展させ、統一された定義に基づく比較可能な共通のKPIを選定・公表し、それをもとに金融機関との対話を行っていききたいと思います。

さらには、金融仲介機能の改善に取り組む地域金融機

関への支援として、専門人材やノウハウが不十分であるために、顧客企業が抱える真の経営課題を把握できていないという金融機関に対しては、地域経済活性化支援機構(REVIC)や日本人材機構の活用を促進させるなど、人材・ノウハウの支援強化に取り組んでいきます。また、業務範囲規制の緩和なども検討していく予定です。

また、公的金融と民間金融の競合実態を調査し、両者の望ましい関係のあり方を検討することや、人口減少等により、自然に金融サービスの供給者数が減少することが想定される中、将来にわたって健全な金融機関が存在し、地域の企業・住民に適切な金融サービスが提供されることを確保する観点から、競争のあり方を含めた金融行政上の課題を検討することを記載しており、各関係者や有識者と議論を重ね、検討していきます。

## 他の地域金融機関の良い取組みを参考にする

**坪内：**金融仲介機能の発揮に関して、顧客企業とのリレーションを上手に図ることができている地域金融機関とは、どのような金融機関なのでしょう。

**島崎課長：**例えば、業績評価においてノルマや数値目標の達成を重視するのではなく、プロセス評価を重視することで、結果的に数値目標も達成できている地域金融機関の取組みがあります。顧客企業の抱える経営課題に対して、金

融機関の職員がどこまで対応ができているか、顧客に対してどのようなソリューションを提供するのかが非常に重要であると思います。金融機関によって企業の価値向上に向けた取組みの深度は様々でしょうが、成果としてしっかり利益を上げている金融機関もあるのは事実です。他の金融機関の取組事例を参考にしながら、自らの取組みを進め、地域活性化に繋げていくことが大切だと考えます。

## 質の高い仕事が期待される

**坪内：**コンサルティングの際、企業経営者とお話することも多いのですが、企業経営者の方も金融機関の担当者を選んでおり、自社のことを理解していない担当者には自社の課題や悩みを話さないという姿勢を感じます。経営課題の解決をゴールとすると、その前提として経営課題を正確に把握することが必要と思いますが、その点はどのようにお考えでしょうか。

**島崎課長：**金融機関の担当者の方々の場合、まずは顧客企業の経営課題に辿り着けるのか、次にその経営課題に対していかにソリューションを提供できるのかが期待されていると思います。経営課題がわからなければ答えも出ないと考えられ、経営課題を把握して解決するためには、金融機

関の担当者自身が、顧客企業が属する業界の専門知識を備え、解決に向けた会話ができるようになることが求められているということでしょう。

金融機関の担当者の方々には、質の高い仕事を期待されているのではないのでしょうか。地域金融機関としては、顧客企業への適切なアドバイスやコンサルティングを通じてファイナンスをしていくことで取引先の企業価値を高めていただくことが重要だと思います。そのような取組みが地域経済の活性化に繋がると思いますので、地域金融機関の方々にはぜひとも地域に貢献されるよう頑張ってくださいと思います。



## 地域金融機関の行員一人ひとりにかかる期待は大きい

**坪内：**地域金融機関に勤める方々は、地域のトップクラスの人材が集まっていると思います。顧客企業を知る、経営課題を知るためには時間と労力はかかりますが、その方々が今後どのように取り組むかによって、地域が活性化する可能性は十分に残っているのではないかと思います。いかがでしょうか。

**島崎課長：**地域金融機関の方々が地域活性化にどのように取り組むか、どのようにコーディネートするかが期待されていると思います。もちろん、地域金融機関の方針によりますが、顧客企業とじっくり対話をし、企業のことをよく理解して課題解決に繋げる取組みを通して、地域活性化へ貢献することが期待されていると思います。

**坪内：**企業経営者とお話をしていると、自らの事業やその業界に対する専門知識には非常に長けているものの、経営や財務面に関する知識・能力が不足しているため業績が思わしくない企業もまた多く残っていると感じます。そのような企業に対して、金融機関の担当者が上手にサポートを行えば、良くなる企業もたくさんあるのではないのでしょうか。

**島崎課長：**金融機関の担当者の方々には、そのような対応に対するニーズが存在していると思います。金融機関の

サービスにおいて、有益な対応をしてくれて役立ったという事例も企業アンケートで確認されています。

金融機関として資金は出しているが、それ以上のことはまだ対応できていないという貸出先もあるかもしれません。顧客企業の理解、経営課題の把握、ソリューションの提供等に時間をかけて取組むニーズを感じられることも多いと思います。例えば、実際に成果が出ている金融機関の良い取組事例を参考にしながら、自らの方向性を決めていただければと思います。

**坪内：**最後に、地域経済の将来を担う若手行員に対して期待すること、このように取り組んでほしいということがあれば、お聞かせください。

**島崎課長：**経営者の方であっても、若手行員の方であっても、金融機関が求められているニーズを意識して業務に取り組んでいただくことが期待されていると思います。ビジネスモデルに単一のベスト・プラクティスがあるわけではないと思いますが、顧客企業へのアドバイスやファイナンスを適切に行い、企業価値を高めることは経営者の方だけで取り組むことでは達成できず、現場の行員一人ひとりが取り組まれることだと思いますし、その期待も大きいと思います。

(注)文中の意見には一部個人的見解も含まれております。

# 地方銀行フードセレクションから見る 地域金融機関の取引先支援

- 年間を通して出展社を徹底的にサポート（佐賀銀行）
- 支店長は地域のインフルエンサー（十八銀行）

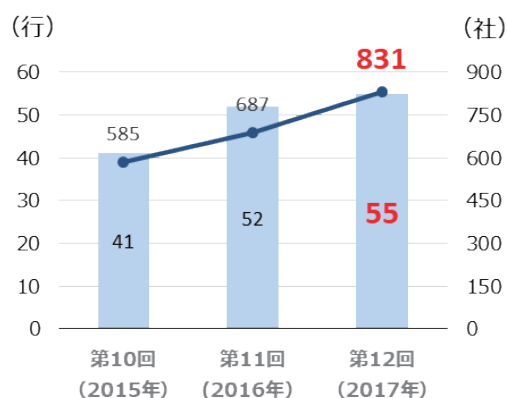
リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役 **澁谷 耕一**



今年も11月9日、10日の2日間にわたって、第12回目となる地方銀行フードセレクション2017を開催しました。昨年に続き、主催銀行数、出展社数ともに過去最高を更新し、大盛況の商談会となりました。開会式の主賓挨拶では、金融庁の遠藤俊英監督局長より「銀行が自分たちの取引先を集めてビジネスマッチングのサポートをすることは、まさに銀行が取引先とともに生産性及び付加価値向上を図る素晴らしい機会」という大変有難いお言葉を頂戴しました。そこで、今回は、私が地方銀行フードセレクションを通して取引先支援に非常に熱心に取り組まれている二行の地方銀行の取組みについてご紹介したいと思います。

地方銀行フードセレクション2017 開催概要	
開催日	2017年11月9日（木）・10日（水）
会場	東京ビッグサイト
主催銀行	55行
出展社	831社
来場者	12,612名

● 主催銀行数、出展社数の推移（直近3年間）



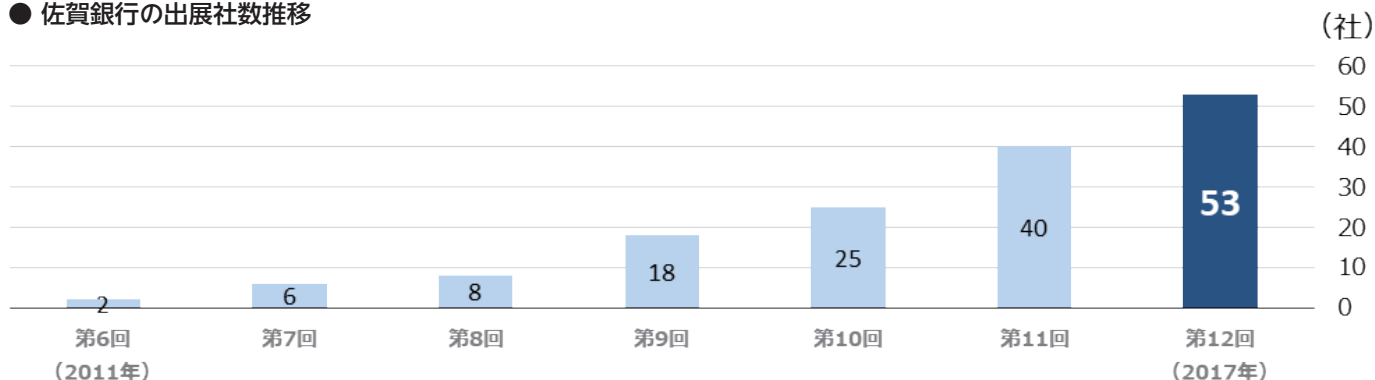
## 地方銀行フードセレクション出展社数トップの佐賀銀行(53社)

佐賀銀行は、第6回の地方銀行フードセレクション2011より参加いただいています。今年で7回目の参加となった佐賀銀行ですが、この数年間は地方銀行フードセレクションを通して、非常に上手な取引先の成長支援を行っていると感じています。今年、主催銀行55行のうち最

多となる53社の取引先が佐賀銀行から出展していますが、佐賀銀行が初めて地方銀行フードセレクションに参加したときの出展社数は2社でした。その後も出展社数は一桁が続きますが、第9回(2014年)に18社と倍増してからはそのすごい勢いで出展社数が伸びています。



## ● 佐賀銀行の出展社数推移



## 年間を通して出展社を徹底的にサポート

佐賀銀行の出展社数がここまで伸びた背景には、佐賀銀行の出展社に対するサポート力の高さがあります。佐賀銀行は、取引先に対して、ただ地方銀行フードセレクションへの出展を提案し、商談会というビジネスマッチングの場を提供しているだけではありません。実は、出展社が商談会で最大限に力を発揮し、その後も継続的な商談が行えるよう、地方銀行フードセレクションの開催前後に銀行主催で様々なセミナーを開催し、出展社をサポートしているの

です。例えば、商談会の開催前には決起大会を開催して出展社の士気を高め、開催後にはすぐに振り返りのセミナーを開催し、今後の商談会に向けた反省点の洗い出しや、商談会後の迅速な対応が大切であることを共有します。そのほかにも、商談会でバイヤーを惹きつけるための商談ブースの作り方や、新規取引の詐欺防止に関するセミナーなど、様々なテーマのセミナーを定期的で開催することで、銀行と出展社、さらには出展社同士の非常に強い信頼関係が構築されていると感じます。

### ● 佐賀銀行主催のセミナーの様子



セミナー開催実績(2016年8月～2017年3月)			
8/19 (金)	「商談会の基礎知識」 準備・本番・アフターフォロー	11/17 (木)	「商談会を振り返る」 事例：フードセレクション
9/7 (水)	「売れる商品づくり」 ヒット商品のキーワード～	12/7 (水)	「商談アフターフォロー」 フォロー対処方法
9/21 (水)	「商品情報の伝え方①」 FCP商談会シート作成他	1/18 (水)	「危機管理体制①」 事例研究1 対処方法
10/5 (水)	「商品情報の伝え方②」 商談ブースの作り方	2/15 (水)	「危機管理体制②」 事例研究2 対処方法
10/19 (水)	「商品情報の伝え方③」 アプローチトーク	3/15 (水)	講座の統括 (終了式)

## 商談会では支店の女性職員が出展社をサポート

商談会当日に、大勢の佐賀銀行の職員が東京の商談会場に駆けつけ、出展社をサポートする姿も非常に印象的です。そのなかでも、特に印象的で佐賀銀行の特徴であることは、佐賀県内の支店で窓口業務を担当する女性職員が多く参加していることです。彼女たちは、普段取引先のビジネスを直接目にする機会はほとんどありませんが、会場内では出展社と一緒に来場バイヤーに声かけを行い、商品の説明をします。さらに、佐賀銀行の職員は、自らもバイヤーに商品説明ができるようになるために、二日間、出展社の工場に向き、そこで商品の原材料には何が使われているのか、どのような製造工程のもと商品が出来上がるのかな

どを学ぶそうです。商談会の会場では、出展社はバイヤーから専門的な質問をたくさん受けますが、それに対して銀行員の方々も答えていただけたとなれば、出展社にとってこれほど頼りになる存在はないと思いますし、これらの活動を通して、銀行と出展社の信頼関係はより強いものになるでしょう。

今や「地方銀行フードセレクションといえば佐賀銀行」というほどに、毎年オレンジ色に染まった佐賀銀行エリアが出来上がり、大盛況となっていますが、佐賀銀行は地方銀行フードセレクションを取引先支援のツールとして非常に上手に活用していただいていると思います。

● 地方銀行フードセレクション 2017 での佐賀銀行エリアの様子



オレンジ色に染まった佐賀銀行エリア



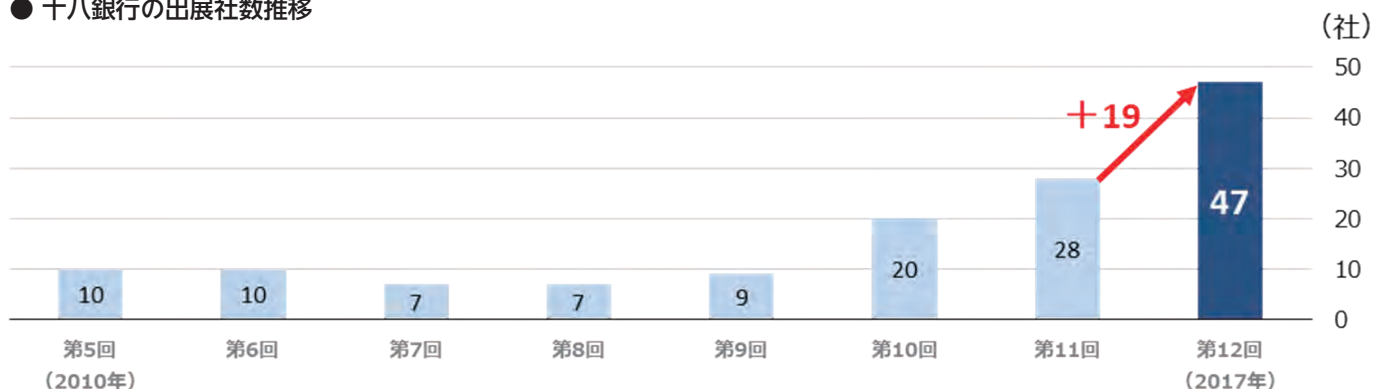
急遽参加できなくなった出展社のブースで、商工会と銀行の担当者が対応する様子

## 地方銀行フードセレクション出展社の増加数トップの十八銀行 (昨年対比+ 19 社)

佐賀銀行と並んで、地方銀行フードセレクションの会場内で圧倒的な存在感のある銀行が十八銀行です。十八銀行は、第5回の地方銀行フードセレクション 2010 より参加いただいています。今年の出展社数は 47 社と、佐賀銀行に次いで 2 番目に多い出展社が十八銀行から出展していま

す。十八銀行もこの3年間で出展社数が大幅に伸び、今年(第12回)は昨年(第11回)より19社増加しています。出展社の昨対増加数では、主催銀行55行のうち十八銀行がトップです。

● 十八銀行の出展社数推移



## 支店長は地域のインフルエンサー

十八銀行の出展社数が大幅に増加した背景には、インフルエンサーとして各地域の支店長が一生懸命取引先に接していることが挙げられます。インフルエンサーとは、英語で「influencer」、つまり「影響を与える人」「感化する人」という意味です。最近では、YouTube やインスタグラムなどを通して世間に大きな影響を与える著名人をインフルエンサーと呼んでいますが、中小企業を始めとした地域の取引先にとってインフルエンサーであるのは、その地域を担当する地域金融機関の支店長だと思えます。なぜなら、地域金融機関の支店長は誰よりも地元のことをよく知って

いて、かつ中小企業の経営者などにも影響を与えることができる存在だからです。

十八銀行では、支店長が地域の3年後、或いは5年後の姿など、地域の将来について自らの目で真剣に考え、将来に対する危機感を持っています。危機感を抱いた支店長は「このままでは、この地域の3年後はこうになってしまう」と自店の取引先に対してしっかりと説明し、自らが取引先の将来に対する危機感を醸成するよう取り組んでいるのです。そして、地元のことをよく知っている支店長から真剣に説明されれば、取引先も危機感を抱くようにな

ります。その取引先が食品メーカーの場合には、新たな販路開拓を目指して地方銀行フードセレクションへの出展を提案し、取引先が出展を決意すれば、十八銀行の支店長は全力でその出展社をサポートしています。

さらに、地域金融機関の支店長がインフルエンサーとして取引先を回れば、その活動は波及し、地域全体を巻き込んだ取組みに発展すると思います。例えば、今年地方銀行フードセレクション2017では、地方自治体や商工会な

どからの出展社数が148社（昨年対比+88社）と大幅に増加したことが一つの大きな特徴でした。これらの団体のすべてが地方銀行からの紹介によって出展しているわけではありませんが、地域金融機関と地方自治体や商工会などの団体、地元企業の3者が一緒になって地元企業の成長支援に取り組むことは、地方創生の理想の姿だと考えます。ぜひとも地域金融機関の支店長には、インフルエンサーとして地域を牽引する中心的存在であってほしいと思います。

## どのようにすれば効果的にPRできるかを常に考える

地方銀行フードセレクションでは、来場バイヤー、出展社、主催銀行の皆さまに喜んでいただくため、毎年様々な新企画を取り入れています。今年は、酒類メーカーとおつまみメーカーのコラボ企画を新たに取り入れました。しかし、実はこの企画の発端は十八銀行の出展社にあります。昨年（第11回）、十八銀行から出展していた酒類メーカーの方が、同じ十八銀行の出展社からおつまみを集めてセット提案をしていたのです。このようなことができるのは、日頃から十八銀行を始めとした出展社同士の関係が非常に良好である何よりの証拠です。

### ● 流しそうめんの様子



また、今年十八銀行の持込企画として、島原のそうめん事業者15社を集めた「世界流しそうめん協会」による流しそうめんを会場内で披露していただきました。当然、会場内では流しそうめんを初めて体験する方々も多く、大盛況な企画となりました。

先程ご紹介した佐賀銀行も同じですが、どのようにすれば出展社の事業や商品のことを効果的にPRできるかを、銀行の方々が出展社と一緒に考えていることは非常に重要なことだと思いますし、出展社にとってもこれほど嬉しいことはないと思います。

### ● お酒とおつまみを一緒に提供する様子



## 最後に

ここまでお話ししてきたことを踏まえて、地域金融機関の方々にお伝えしたいことがあります。弊社では、地方銀行フードセレクション以外にも、全国の地域金融機関の方々とともに様々な地方創生事業に取り組んでいますが、私は

地方創生、つまり地域の将来は地域金融機関で働く方々の取組みにかかっていると思います。今回ご紹介した佐賀銀行や十八銀行の取組みが、全国の地域金融機関の取引先支援の参考になれば幸いです。

● 地方銀行 フードセレクション 2018 開催予定

【会期】2018年10月23日(火)・24日(水)  
【会場】東京ビッグサイト 西展示棟 西1・2ホール

その規程の改定作業、  
時間をかけ過ぎて  
いませんか？

## 規程・マニュアル管理システム

金融機関の規程、事務取扱要領、手順書などの作成・改定から管理、公開を実現するシステムです。便利な搭載機能で改定ミスを防ぎ、業務にかかる時間もコストも大幅に削減します！

金融機関を中心に、全国**300**以上の様々な業界・団体に導入！  
オペレーショナルリスクを防止し、業務の効率化を支援！

- ✔ インデントを**統一**し、**条項等の自動付番**！
- ✔ **新旧対照表**をワンクリックで簡単作成！
- ✔ 改定時、関連する規程の**自動検索・警告**！
- ✔ 最新文書を**自動でWeb公開**！
- ✔ 公開全規程を**キーワード**で一括検索OK！



**SystemD** 株式会社 **システム デイ**  
ソフトエンジニアリング事業部

■本社 : 〒604-8172 京都市中京区烏丸通り三条上る / TEL.075-256-7566 FAX.075-255-1054  
■東京支社 : 〒105-0012 東京都港区芝大門2丁目10-12KDX芝大門ビル6階 / TEL.03-5777-5276 FAX.03-5777-5205  
■HP : <http://www.systemd.co.jp> ■E-mail : [engineer@systemd.co.jp](mailto:engineer@systemd.co.jp)

お問い合わせ

☎ 075-256-7566

✉ [engineer@systemd.co.jp](mailto:engineer@systemd.co.jp)

製品の詳細・機能については、弊社ホームページをご覧ください。

規程・マニュアル管理システム

