

企業ヒアリングを踏まえた地域銀行との対話について
～財務局長からの報告より～

平成28年5月23日

I. 財務局長の報告内容(総括)

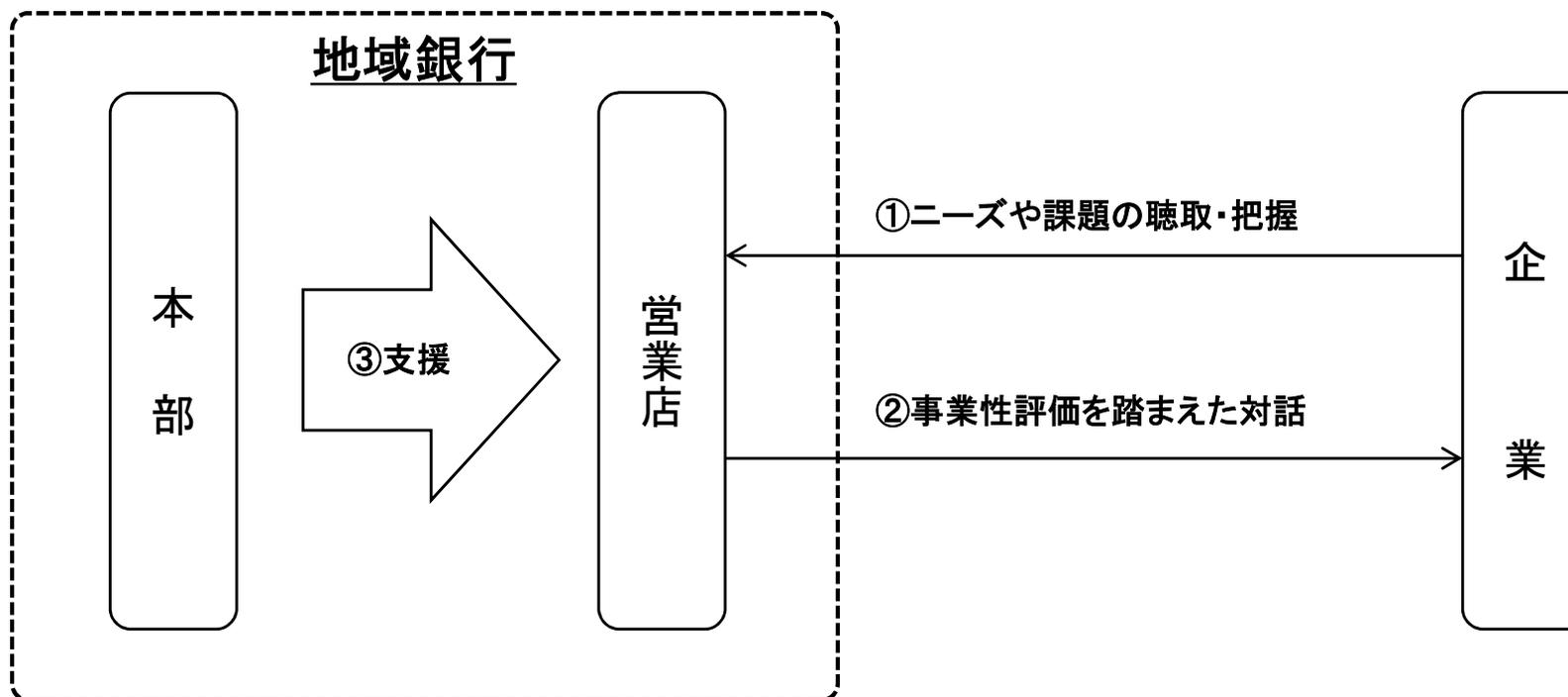
項 目	地域銀行の取組みに関する評価
経営戦略	<ul style="list-style-type: none">○顧客目線に立ち、取引先企業の成長を目指して、事業性評価に取り組んでいる○短期的な成果を追求せず、中長期的な視点で経営支援を実施している○目標達成に向けて組織が動くような仕組みを構築し、結果が出るまで継続して取り組んでいる○地域産業等の分析を踏まえた実効性ある取組みを行うとともに、地域への波及効果を把握している○経営陣は、経営会議等の場で事業性評価の取組みの進捗状況を確認し、具体的に指示している ●事業性評価を実施する目的が明確でなく、営業推進の色彩が強いため、顧客支援の目的には適していない●経営トップは事業性評価の重要性を認識しているものの、経営方針での位置付けが十分ではない●最近ようやく業務改革に取り組み始めているが、効果が発現するにはなお時間を要する●経営トップが、企業の自己責任や主体性を強調する傾向にある

項 目	地域銀行の取組みに関する評価
事業性評価	<ul style="list-style-type: none"> ○深度ある実態把握により、経営課題を認識し顧客ニーズに合った提案を促すような構成となっている ○取引先が抱える経営課題や、銀行による格付けを開示するサービスを展開している ○事業性評価に関する真に実効性のある推進態勢を構築している ○融資に直結するか否かにかかわらず、全ての法人取引先を対象に本業支援に向けた取組みを積極的に実施している ○顧客企業の事業の将来性やキャッシュフローの状況等を見極めメイン化を推進している。メイン先となれば、最後まで支援すると表明している ○課題解決策のみならず、背景となる分析結果も取引先と共有している ●実態把握が表面的に留まり、経営課題の抽出・ソリューションの検討は実施していない ●事業性評価シートを作成しているものの形式的で、実効性のある推進態勢は整備されていない ●見出しだけのヒアリングシートや、抽象的な事業性評価の手引きのみ作成している
顧客ニーズの把握	<ul style="list-style-type: none"> ○課題認識を共有した上で、ソリューション提案を行うなど、企業経営者との対話を重視している ○取引先のニーズの吸い上げを目的に、商談会案内等の仕掛けツールを営業店に供給している ○ITの活用により顧客情報やニーズを本部・営業店が共有し、顧客ニーズに応じた提案を実施している ●事業性評価や顧客ニーズの把握は、一部の顧客に限定して行っている ●顧客情報は営業店が紙ベースで管理しており、本部との情報共有が不十分である

項目	地域銀行の取組みに関する評価
本部の営業店支援	<ul style="list-style-type: none"> ○事業性評価やソリューション提案の内容について、本部による営業店指導のプロセスを明確化し進捗管理・品質管理を実施している ○マニュアルやITを活用したツールを整備し、営業店が取組みやすいようサポートを実施している ○本部が、営業店の事業性評価の精度向上のための営業店臨店や融資相談会を実施している ○本部から営業店へ具体的なヒアリング項目、先方へ質問する際の切り出し方、ヒアリングや分析のポイントを情報提供している <ul style="list-style-type: none"> ●事業性評価シートの対象・作成・活用が営業店任せで、本部の確認・管理は実施していない ●営業店における事業性評価シートの作成負担が重く、作成自体が自己目的化している
業績評価	<ul style="list-style-type: none"> ○営業店への意識付けのため、事業性評価の取組みを独立して(ウェイトを高めて)評価している ○本業支援の取組みを、高い配点割合で反映するとともに、個人業績評価でも評価している ○業績不振先に対する経営相談、経営指導を適切に実施すれば、融資に繋がらなくても評価している ○定量目標を廃止し、事業性評価を最重要視する姿勢を鮮明にしている <ul style="list-style-type: none"> ●本業支援ニーズが高いはずの要注意先のビジネスマッチングが業績評価で評価されていない ●中長期的な視点での支援のプロセスを評価する仕組みの構築が十分でない
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> ○外部(取引先、関連シンクタンク、外部機関等)への出向等を計画的に実施している ○製造業経験者の中途採用や外部機関との連携を幅広く実施している ○目利き力や提案力向上を図るための研修、テレビ会議などの施策を継続的に実施している <ul style="list-style-type: none"> ●成長分野に関し、行員の能力向上のための出向を行っているが、担当業務が経理にとどまっている ●事業性評価に向けた取組みについて、職員の声を聞く仕組みとなっていない

Ⅱ. 共通する特徴

- 企業から評価される地域銀行の取組みには共通の特徴がみられる。
- 本部を含めた組織全体として、企業との課題の共有を図る仕組みを構築。



共通の特徴

- ① 顧客のニーズや経営課題の把握において、独自の仕組みを構築している
- ② 事業性評価を顧客に開示する等、顧客との課題共有のための対話を実施している
- ③ 顧客への支援を、営業店任せではなく本部が積極的に関与・サポートしている

その他の特徴的な取組み

- 顧客支援のための業績・人事評価によるインセンティブの向上
- 事業性評価に係る人材育成の充実