

行員座談会

「未来への挑戦」

新中期経営計画「未来への挑戦」では、従業員個人の意見や要望を取り入れるなど、全員参加型の策定プロセスを経て、方向性・ベクトルを一致させることを重視しました。

支店長、DX推進担当、渉外担当の4名が、現場で進む変革の実感と「頼りにされる銀行」への道筋を語ります。

四日市西支店
兼 松本支店
担当業務: 渉外
前 貴之

弥富支店
担当業務: 渉外
渡邊 友希

藤が丘支店長
青 未貴

経営企画部 DX推進室
課長代理
中谷 浩基

お客さまのことを知り、あらゆるニーズに応えられる「一番に顔が浮かぶ銀行員」をめざす

——百五銀行は中期経営計画「未来への挑戦」において、「頼りにされる銀行」をめざしています。皆さんは、お客さまのニーズに対してどのような強みを発揮し、その姿を実現しようとしていますか？ イメージをお聞かせください。

渡邊 私は法人渉外を担当していますが、経営者さまや従業員さまなどから個別のご相談をいただくことも多くあります。たとえば、経営者さまの資産形成に加えて、「従業員が住宅を購入するので相談に乗ってほしい」などです。法人渉外においては、まずは何でも相談いただける信頼関係の構築が重要です。多様なニーズの入口となる役割を担っているからこそ、「あなたに聞くことではなかった」と思われないう、幅広い知識と対応力を日々磨いています。

前 私も法人渉外を担当しており、融資をきっかけに中小企業や個人事業主のお客さまとお話する機会が多くあり、そのニーズは多岐にわたります。事業承継や経営に関するご相談、お客さま同士のマッチングのご依頼などが多いですね。そうしたなかで、当行の強みは「組織としての対応力」にあると実感しています。設備投資やデジタル化の相談では当行のグループ会社をご紹介することができます。渉外担当者に任せきりではなく、本部と営業店が一体となってお客さまの課題解決にあたる組織風土があります。

渡邊 例えば、本部の法人コンサルティング部に自動車産業の支援チームがありますが、渉外担当とチームで製造業のお客さまを訪問し、作業の効率化や省人化といった課題に対する支援を行っています。事業承継をはじめ、専門性の高い案件への対応も、各分野のプロフェッショナルがサポートしてくれる体制が整っています。

前 ビジネスマッチングに関しても、お客さまの要望に添える、広いネットワークがあります。これこそが当行が150年近く地域に根ざし続けてきた強みであり、先人が築き上げてきた財産なのだろうと感じますね。

中谷 こうした対応力を発揮するためには、窓口である渉外担当がどれだけお客さまと信頼関係を築けるかが重要です。私も13年ほど営業部門にいましたが、昔から当行は「お客さまの話聞いてこよう、もっと理解しよう」というメッセージが経営層から一貫して発信されており、現場にも「お客さまと膝を突き合わせて向き合う文化」がしっかりと根づいています。

今回の中期経営計画では、「頼りにされる銀行」をめざすなかで、行員一人ひとりが「お客さまが夢や未来を描くとき、一番に顔が浮かぶ行員」となることを目標に掲げています。これも言い換えれば「お客さまのことをもっと理解しよう」という姿勢であると考えられています。お客さまを知るには、実際にお会いしてお話を伺うことが何より大切です。そのうえで、的確な提案で期待に応え、信頼される存在になっていく。こうした傾聴力と解決力の両輪で価値を提供してきた歴史こそが、百五銀行の大きな強みであり、今後も大切にしていきたい価値だと考えています。

「頼れるパートナー」になるために不可欠な「コンサルティングの強化」

——中期経営計画の基本戦略の一つ「成長への挑戦」では、現場の皆さんにとっては「コンサルティングの強化」が密接に関係していると思います。その必要性について、どのように感じていますか？

青 先人が築いてきた信頼のもと、ただ融資を提案するだけの営業では今後は通用しないと実感しています。私は入行17年目ですが、入行当時と比べて、特にここ数年で営業環境

は大きく様変わりしました。今では、お客さま自身がさまざまな情報を、簡単に、早く得られる手段が増えているため、私たちはお客さま以上の知見と提案力が求められています。お客さまにとっては一つに見える課題も、実際には複数の要因が絡み合っていることが少なくありません。だからこそ、私たちが事業を深く理解し、多角的な視点から課題を整理し、最適な解決策をご提案する「頼れるパートナー」としての役割が一層重要になっています。

前 他の業界にはない私たちの特権は、融資審査のためにお客さまの決算書を開示してもらえることです。財務分析から課題を導けますし、そこから信頼を得てさらに踏み込んだご相談をいただき、現場も拝見させていただける。こうした関係性を築けるのは、銀行業務ならではの醍醐味です。このようなメリットを最大限活かすには、個人の人間力はもちろん、分析力や提案力といったスキルを磨くことが欠かせません。



青 そのために、いま行っている具体策の一つが、営業マニュアルのブラッシュアップです。中期経営計画では「コンサルティングの強化」の中にある『「営業の型」作成』や「個を強くする」にあたるものです。各営業店でハイパフォーマーのノウハウを取り込んだマニュアルの整備を進め、そのうえで、上司と法人渉外担当者の1on1を毎日のように行っています。日々のお客さまとの営業トークを再現してもらい、マニュアルにもとづいて具体的なフィードバックやトレーニングを行っているところです。

渡邊 5年目とはいえ法人渉外での日が浅い私は、今まさに課題感を抱いています…。上司や先輩は、あらゆる業種のお客さまの専門的な相談にパッと答えを出し、「そんなこともご存知なんですね!」と驚かれ、そこでお客さまの信頼度が一挙に高まるのを目の当たりにしています。私も一次対応のレベルを高めて、お客さまの期待感を高めたくうえで提案につなげ



たいと日々強く思うのです。

前 そう思わせてくれるロールモデルの存在は、若手行員のモチベーションアップに欠くことができません。

中期経営計画では「法人拠点の集約」も掲げられ、まさに私の所属する四日市西支店はその対象となっているので、支店の人員が段階的に増えています。「エース行員」と呼ばれる方もいて、やはり超えたいと思いますし、後輩も増えたので追い抜かれないようにという、いい意味で焦りも感じています。

青 自分一人では解決できないことも、いろいろな人の力を借りて解決できれば、それが結果的に自分の経験値となってお客さまへの対応力もレベルアップします。行員が成長できる環境整備がこの中計期間でどんどん進んでいきますので、支店長として頑張りどころと思って日々取り組んでいます。

業務効率に加え、お客さまへのモデル提案にもつながるDX推進

——中期経営計画では、戦略的なDXの推進も掲げられています。どのように実践していますか。

中谷 DXについては、私の所属する本部のDX推進室が中心となってさまざまな設備投資を行い、省人化施策や業務自動化の知見を高めているところです。これまでスマホバンキングの導入による窓口業務の省人化や、機密情報を扱う行内システムに外部から安全にアクセスできるようにして出先業務や在宅勤務をサポートしたほか、電子契約によるペーパーレス化などを進めてきました。当行のDX推進は、そのままお客さまにDXを提案するうえでのモデルとなりますから、地域のDXをリードする企業でありたいと考えています。

渡邊 契約書の電子化は、初めは「使いこなせるのかな？」



「お客さまに受け入れてもらえるのかな？」という不安はありました。実際に使ってみると、お客さまに署名や印鑑をいただいたものが、オンラインでクリックするだけで済むので、社内からもお客さまからも「負担が減って助かる」という好意的な声は多いですね。DXの推進もあり、私が入社した5年の間だけをみても業務効率は向上していると感じます。

——「デジタルトランスフォーメーション」に関する基本戦略の中には、「営業現場でのデータ利活用強化」も掲げられています。これはどういう施策でしょうか。

中谷 あくまで活用的一端ですが、CRM（顧客管理）システムのバージョンアップに向けて、営業活動の事例をデータとして蓄積しているところです。将来的にはこのデータを分析することで、「どのような状況のお客さまに、どのような提案を行えば成約率が高まるか」「どれだけお客さまの成長に貢献できたか」といった効果の可視化をめざしています。



先ほど青さんから、営業活動や提案の質を標準化する取り組みの説明がありましたが、DXの面からすべての営業担当者が高いクオリティの提案ができる体制づくりをサポートしていきます。

青 それこそ、過去の営業ログを見てハイパフォーマーの提案を参考にすることもできますね。成長意欲の高い行員にとって、良い参考書になると思います。

中谷 そうですね。本部全体の使命だと思いますが、「どうすれば一人ひとりの行員がもっと輝けるか」を大切にしたい。私たちはDX戦略を考えています。例えば、現場では3～4年程度で人事異動があり、担当者が変わってしまうことがあります。新任の行員は、営業活動データの蓄積による分析から、お客さまのニーズを想定して準備ができますから、渡邊さんのように「お客さまのニーズに沿ったご提案ができていますか」という課題感を抱えていてもそれを緩和し、自信を持って

訪問できます。

お客さまの視点にすれば、「以前、伝えたことを新しい担当者も理解している」ことが信頼につながるでしょう。信頼は目に見える実績だけでなく、些細なやり取りのなかでも育まれます。私たちは、DXを通じてそうした信頼構築を後押ししていきたいと考えています。

新中期経営計画で百五銀行の行員としての成長とともに人間性の成長、地元貢献をめざす

——最後に、中期経営計画の達成に向けた、皆さんのモチベーションについてお聞かせください。

青 営業店では半期ごとに業務計画方針書を作成し、それにもとづき、中期経営計画や数値目標の達成に向けた行動計画を策定しています。そのうえで、行員のマインド形成には、経営層からのメッセージや戦略の共有が重要ですが、営業店ごとに掲げる、身近なスローガンも同じくらい重要だと考えています。

私の営業店のスローガンは「全力」です。お客さまの期待に全力で応えることはもちろん、家族や同僚への想い、そして仕事もプライベートも全力で楽しむというマインドを大切にしています。「コンサルティングの強化」一つとっても、仕組みだけでは実現しません。DXによって事務の工数が減った分、自分自身の成長やお客さまとの対話に一生懸命取り組むことが重要です。プライベートの充実は、行員のQOL向上という観点だけでなく、お客さまに寄り添う人間性の成長にもつながると考えています。支店長として、そうした環境づくりを全力でサポートしていきたいです。

中谷 私は、「百五銀行さん」ではなく「中谷さん」と名前で

呼んでいただけることが、行員としての最大の喜びであり、やりがいだと感じています。本部としては、そうした個人への信頼や感謝の輪を、百五銀行全体に広げていきたいです。

前 私は、お客さまのさまざまなニーズにお応えするため、まずは自身のスキルアップを図ることで「エース行員」と呼んでいただけるように成長していきたいと思っています。単に成果を出すだけではなく、一人ひとりが中期経営計画で「めざす姿」を実践していくことが、目標の達成につながると考えています。決して簡単な道のりではありませんが、自身の取り組みが他の行員への良い刺激になればうれしいです。

渡邊 私もそうですが、行員の多くが三重県や近隣の出身者になります。当行は企業価値の向上をめざすだけでなく、地域の「経済価値」「社会価値」を生み出そうとしています。自分の努力が地元の発展につながっている——そう実感しながら、これからも日々努力を重ねていきたいと思っています。

