

再生屋を応援します

多胡秀人

2019/12/1

信用金庫Xの最前線で本物のリレバンを遂行している某支店長の話をお聞きしました。

長年、取引先企業の経営改善/事業再生で苦労した人ですが、まずはその一端を紹介します。

～ 貸すも親切、貸さぬも親切、

～ ゾンビ企業というが、ゾンビを作ったのは金融機関ではないか、

「貸し手責任」を重視していることが、業績面でトップクラスの成果につながっていると感じました。

本部からの顧客のためにならない数値目標は、支店のマネジメント層のところで堰き止めて、担当者には落とし込まず、担当者は顧客本位の業務に専念できる職場環境にしています。

結果として、その地区で顧客から一番選ばれる金融機関となり、金利競争なしにトップ地銀メイン先の肩代わりという事例も出ています。また取引のない中小企業からも経営に関する相談を受けることも多く、それが新規取引につながっています。顧客にとって害をなす、顧客にとって意味のない目標は一切やらないので、それらの項目は加点されませんが、総合評価はトップクラスです。

この信用金庫の経営課題は、他の地域金融機関と同様、組織的継続的リレバンの浸透と思われそうですが、理事長の自己評価は「まだ道半ば」のようです。

ただ、ワタシはこの金融機関において、組織的継続的なりレバン活動が定着するのには、そう時間がかかるとは思っていません。

まずはトップが健全な危機感を持っていること、そして、支店長登用の条件が、(究極のリレバンである)企業再生支援に関わる認定資格であること。それが大きな理由です。

組織的継続的なリレバンは、その本質を理解して臨機応変に行動できる支店長の頭数を揃えられるかどうか最短距離なのですが、その支店長たち(もちろん資格をとればできるというものではありませんが)が再生支援をできるのは大きな強みです。

この信用金庫の理事長は、かつて債権回収で苦勞し、貸付債権の回収業務を貸出先の経営改善/企業再生の支援業務へと転換させていった方のようなようです。

組織的継続的なリレバンで及第点の地域金融機関は、トップもしくはそれに準じるポジションに、このような経験を有している再生屋が就いています。

振り返ってみると、私が長年社外役員を務め、地域金融の勘所を教えてもらった地方銀行の前頭取も地元の多くの企業の事業再生を手掛けており、顧客から抜群の支持を得ていました。

一方、プロダクトアウトのノルマ漬けで、リレバンは巧妙ななんちゃっての仮面装備、そういう地域金融機関の経営陣の中には再生屋の姿を見ることができません。内部管理や社内政治に長けた人たちを見ることはできますが。

冒頭に登場する理事長は、長年にわたり業況の厳しい顧客に伴走して経営改善をしていたので、そんじょそらの雲の上にいる地域金融機関の経営者とは危機感のレベルが違うのです。

この信用金庫では大改革が始まろうとしています。

陰ながら応援しています。

(了)

※※※ 無断転載はお断りします ※※※

【付録】

来年 1 月に某所で「再生人シンポジウム」を開催します。世話人として以下のような檄文を書きました。

「金融マン、冬の時代」、「地域金融機関はオーバーバンキング」、「デジタルライゼーションに金融機関はついていけない」といった、地域金融に関わる人間にとって耳を塞ぎたくなるような報道が続いています。

たしかに AI フィンテックを駆使した異業種やネット系の“勢い”は、金融機関の人間の考えるレベルを凌駕しています。彼らは金融機関と比べ、格段とコストが低く、過疎地であろうがものともしません。ここは田舎だから関係ないなどと言える時間は長くありません。結局のところプロダクトアウトの物売り型トランザクションバンキング(トラバン)は、金融機関のコスト体系でやれる仕事ではなくなるのです。

ところが、リレーションシップバンキング(リレバン)となると話は別です。リレバンは労働集約型のビジネスモデルであり、異業種やネット系にとっては高い参入障壁があります。リレバンは金融機関の持つ「ヒト、情報、ネットワーク、カネ」を駆使することで、地域事業者の価値向上を目指すものです。そしてこのリレバンは面的展開することで地方創生へと繋がるのです。

さて、リレバンの究極の姿は、地域の中小小規模企業に対する経営改善/事業再生の支援であることは間違いありません。厳しい状況に陥った中小小規模企業を「ゾンビ企業だ、廃業を促進すべき」という意見もありますが、与するつもりはありません。

東京でもあるまいし、そもそも地方において自ら創業しようとする人間は限られています。新規創業よりは第二創業、既存事業者の再成長の支援がはるかに現実的だと考えます。公務員志向が強い地方都市で、あえて事業を行なっている(それを継ごうとする)貴重な人たちをサポートすることは、地域にとって最優先の命題であり、地元事業者の経営改善/事業再生(事業承継も含みます)は、地域金融機関にとって最も重要な任務です。

しかるに、地域金融機関において経営改善 / 事業再生に関わる人材の層は薄く、この仕事がキャリアパスとして高く位置付けられているところが少ないことは理解に苦しみます。特殊な職人集団との扱いをうけているケースがほとんどではないでしょうか。トンデモナイ誤解です。地域金融機関の経営陣の意識変革が求められるところで

す。

地域金融機関で働く多くの人々と接する機会がありますが、率直に言って経営改善/事業再生を担う人たちは、ズバ抜けて魅力的です。厳しい環境の中で顧客のために知恵を絞り、真剣勝負をしているからだと考えます。心は熱く、頭はクールですね。

トラバンのプロダクトアウト型ビジネスの賞味期限が到来した今、地域金融機関で働く人たちはリレバン人材を目指さねばなりません。そして究極的には経営改善/事業再生を担う人材にならねばならないのです。

そうすれば金融人材の将来は暗くありません。お客様に喜ばれ、地域の活性化につながり、それが中長期的には金融機関の収益となり(共通価値の創造)、職業人としての満足度が高まることは間違いのないでしょう。

今回のシンポジウムでは、地域金融機関において経営改善/事業再生の分野で卓越した成果を上げられたプロ集団にご登壇いただき、その思いを発信していただきます。

このような経営改善/事業再生の分野での一流講師によるシンポジウムは他に例を見ないとの自負があります。

是非ともご参加ください。

世話人代表