

地方銀行におけるビジネスマッチングの成功のメカニズム

1200398 石田 菫

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. はじめに

地方銀行は地域に寄り添った金融サービスの提案を行っている。しかし、地方において人口や企業数が減少し続けているのが現状である。経営基盤が不安定な状況の中、資金需要の低迷・貸出金利の値下げ競争の激化・低金利の長期化が進行している。そのため、地方銀行の収益力は低迷している。その中で金融庁は「金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上や国民の資産形成を助け、結果として金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという取り組み（顧客との『共通価値の創造』の構築）」を挙げている¹⁾。

その取り組みの1つがビジネスマッチング業務である。ビジネスマッチングが成約し上手くいけば、成約手数料を徴収することが出来る。また、ビジネスマッチング成果で取引先企業の売上げが上がると、取引額の増加に繋がる。しかし、現状では、ビジネスマッチングによる成果が金融機関の収益拡大には大きく繋がっていない。そこで本論文では、ビジネスマッチングによる成約が収益向上の1つの鍵であるとみなして、以下で考察、検討を行う。

2. 先行研究

銀行や信用金庫などの金融機関が、顧客企業の事業拡大・事業強化・合理化等の様々な経営課題の解決を支援する目的で、取引先企業をビジネスマッチングパートナーとして紹介し、出会いをサポートする「ビジネスマッチング」サービスを提供している²⁾。

ビジネスマッチングが成功すると、お互いの企業が望んでいたことが出来るようになり、売上げの増加、特産品の知名度向上などが期待できる。また、顧客だけでなく、金融機関も成約手数料の徴収や取引額増加にも繋がる。したがって、ビジネスマッチングは、金融機関はもちろんのこと、顧客や地域にも好影響をもたらす。

森・仙田(2011)は、農業分野におけるビジネスマッチングに注目し、金融機関が個々の農業経営ではなく農協にアプローチすることが効果的であると指摘している。また、その仕組みの中での金

融機関や農協の課題と金融機関と個々の農協の関係の改善の指摘をしている³⁾。國島・田代(2018)は、ビジネスマッチングの成功の指標として成約率について着目している⁴⁾。しかし、成約件数や成約率の向上については触れていない。

上記2つの文献では、ビジネスマッチングの成功メカニズムについては明らかにされていない。そこで本論文では、地方銀行のビジネスマッチングの成功としての成約件数と成約率の向上について検討する。

3. 研究方法

本研究では、ビジネスマッチングにおいて様々な工夫をして、成約件数及び成約率を上げている非常に興味深い事例を行っている山陰合同銀行に着目する。同行では、行員がニーズ聴取を活発化させ、顧客のニーズを徹底的に把握している。その把握した情報を行内のネットワークで共有することで解決策の提案増加に繋げている。しかし、成約した事例もあれば不成約の事例もある。本研究では、同行の事例を用いた事例研究を行い、帰納法によりビジネスマッチングの成功のメカニズムを仮説として導き出す。

事例研究では、1次資料として山陰合同銀行の公開資料を収集した。また、同行の関係者へインタビュー調査を行った(2018年12月27日 10時~16時 山陰合同銀行本店)。また、2次資料として、新聞や雑誌の記事を利用した。

4. 山陰合同銀行ビジネスマッチングの事例

4.1 山陰合同銀行の概要

山陰合同銀行は1941年(昭和16年)7月1日に島根県松江市で設立された。同行は現在、島根県松江市に本店を置いており、山陰地方の中でも最大規模の地方銀行となっている。同行は、島根県と鳥取県で指定金融機関を務めている¹⁾。また、同行の自己資本比率は14.3%(平成29年3月31日)と非常に高く、それは地方銀行トップ水準となっており、非常に健全性の高い銀行で

あると評価されている²。

地盤である山陰地区での貸出金シェアは53%を占める。しかし、人口減少と高齢化が著しく、資金需要が伸び悩む為、店舗は山陰両県のみならず、山陽地区、兵庫、大阪等の関西圏への店舗展開を強化している³。また、山陰地方の銀行では唯一、東京都内に支店を持つ。その広域な店舗ネットワークを活用し、法人営業に特に力を入れている。ビジネスマッチングやM&A、事業承継など360度お客様の事業をあらゆる面からサポートする「360度営業」が山陰合同銀行の営業スタイルである⁵。

4.2 ビジネスマッチングの概要

山陰合同銀行は、顧客の多種多様なビジネスニーズの解決をサポートするため、顧客への様々な情報の提供、ビジネスパートナーの紹介、出会いの場のコーディネート等のビジネスマッチングサービスを提供している。同行は顧客のニーズとして次を指摘している⁵。

- ・自社商品の販路を拡大したい
- ・新たなサービスを提供したい
- ・製造加工を受注したい
- ・新たな仕入先・外注先を確保したい
- ・他の企業と提携して商品開発を行いたい

海外取引に関するビジネスニーズは、地域振興部(海外進出支援グループ)・海外駐在員事務所が対応している。山陰合同銀行は幅広いネットワークを活用して、顧客の事業の拡大・強化・合理化をサポートしている。

4.3 ビジネスマッチングの成果

山陰合同銀行は、2016年度から2017年度にかけ、経営者のニーズ聴取を活発に行った。その結果、図2に示すように、2016年度から2017年度にかけて、ニーズ把握件数が3,650件から4,775件へと増加した。

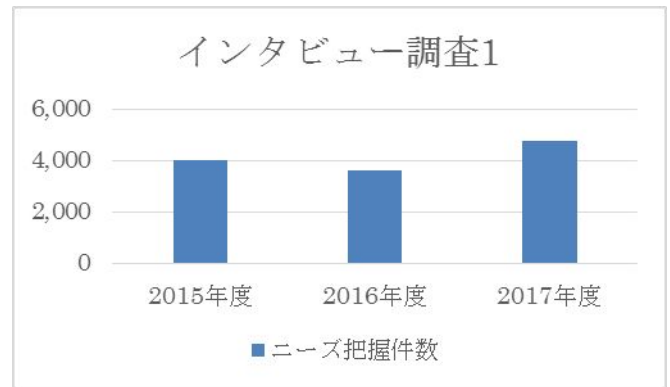


図2 山陰合同銀行インタビュー調査 顧客ニーズ把握件数⁶

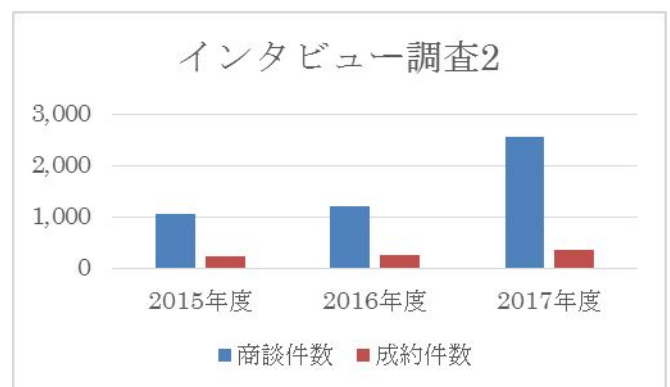


図3 山陰合同銀行インタビュー調査 商談件数・成約件数⁶

また、図3に示すように、商談件数が1,213件から2,570件へと約2倍に増加し、成約件数も253件から367件へと増加した。

図2と図3の結果から分かるように、同行は2016年度から2017年度にかけて、ビジネスマッチングにおけるニーズ把握件数、商談件数、成約件数の全てで大きな成果を上げた。

4.4 成功事例

以下に山陰合同銀行のビジネスマッチングの成功事例を2つ取り上げる。

第1の事例は、(株)ワールド・ワンを対象としたビジネスマッチングである⁷。同社は神戸で「沖縄料理」を中心とした15店舗の居酒屋を経営している。同社は事業拡大を図るため、沖縄料理以外に特徴のある郷土居酒屋を検討していた。山陰合同銀行の神戸支店は同社のニーズを捉えて、隠岐や境港の新鮮な魚介類をアピールし、新メニューの提案も行った。山陰各地の支店の取引先へ視察の手配をし、実際に生鮮食品や加工食品の見学を行った。既存の店舗で「隠岐の島・山陰フェア」を開催し好評を得た。2016

年3月に神戸に山陰の食材を集めた居酒屋「山陰・隠岐の島ワールド」がオープンした。このビジネスマッチングでは、取引先企業のニーズをしっかりと捉え、山陰の良質な一次産品を大消費地の神戸へ紹介するという好循環が生まれた。

第2の事例は、鳥取県八頭町柿生産者団体の「大門の農地を守る会」を対象としたビジネスマッチングである⁷⁾。「大門の農地を守る会」はブラックベリーを生産を2016年に開始した。ブラックベリーは道の駅で販売されていたが、それ以外の販路はなかった。その販路開拓ニーズを山陰合同銀行の郡家支店が捉え、神戸支店に販路開拓先の紹介を打診した。また、販路開拓をサポートする目的で、山陰合同銀行の店舗ネットワークを通じた情報収集・物流まで含めた企画提案を行った。その結果、取引先の1つであり、首都圏や関西などで洋菓子店を展開する(株)ハットリックの取り扱いが決まった。2018年7月には、大阪・梅田デパートの地下食品売り場で、八頭町産のブラックベリーを使用したタルトが販売された。この事例は、行員自らが山陰の宣伝を行い、大消費地の流通業者や製造業者のニーズを集め、地元業者を売り込んだ。

5. ニーズ把握件数と商談件数増加のメカニズム

山陰合同銀行のビジネスマッチングのプロセスは図4の通りである。同行は、経営理念の内容に基づいて、顧客へのニーズ聴取を活発化し、得た情報を共有するとともに、解決策を増加させようとしている。

山陰合同銀行の経営理念は、「地域の夢、お客様の夢を叶える創造的なベストバンク。地域の皆様のあらゆる金融ニーズにお応えし、良き相談相手として頼りにされる銀行を目指す。」。同行の経営理念では、常に地域のお客様に寄り添い、ニーズにお応えすることを重視している。このように、同行の行員は経営理念によって行動が規定されている⁴⁾。

山陰合同銀行は、週1回から月1回の頻度で企業訪問や企業の営業会議に参加してニーズ聴取を活発化させた。その際、行員が実際に足を運ぶことで、書類上の数値だけではわからない事が明らかになった。また、第三者の視点で営業会議に参加するため、経営者本人も気づいていなかったニーズを掘り起こすことが出来た。更に、定期的に経営者と会い、会話をすることで信頼関係も築かれた⁵⁾。

山陰合同銀行は2015年度から2017年度にかけ、行員1人1人

が担当する取引先の中の1社について、実態を把握し、経営課題やニーズの把握、提案、を行う運動「一人一社運動」や、企業の課題解決のために対象企業に常駐し実行支援まで行なう「行員派遣による有償コンサルティング」を実施している⁹⁾。同行では、地域企業と銀行が真のビジネスパートナーとして良き相談相手となるような活動を行い、ニーズ聴取の活発化がなされた。そうしてニーズ聴取が活発になされたのは、経営理念が行員1人1人に浸透していたからであると考えることが出来る⁶⁾。

それぞれの行員は、ビジネスマッチングの際に聴取したニーズを店舗に持ち帰ると、山陰合同銀行が独自に開発した行内ネットワークの情報共有掲示板に投稿し、全行員による共有を可能とした。この掲示板は全行員が閲覧・コメント可能となっている。同行では、こうして投稿を行うことで、全店舗・全行員が持ち帰ったニーズについて把握することが可能となるため、行員に投稿を義務付けている。そうして情報共有を徹底させることで、マッチング相手を積極的に探すことが可能となった。その結果、商談件数が増加し成約件数の増加にも繋がった。

以上がニーズ把握件数、商談件数、成約件数の全てを向上させる事が出来た山陰合同銀行の成功のメカニズムである。



図4 山陰合同銀行のビジネスマッチングのプロセス

6. 考察

6.1 山陰合同銀行のビジネスマッチングの課題

山陰合同銀行では、顧客のニーズ聴取を活発化させ、情報共有を徹底することでマッチング相手の積極的な探索がなされた。しかし、2016年度から2017年度にかけて、ニーズ把握件数と商談件数のいずれもが約1000件増えたものの、成約件数は約100件

程度しか増えなかった。したがって、ニーズ把握件数、商談件数は大幅に増えたものの、成約件数は微増にとどまったと考えることが出来る。こうしたことから、山陰合同銀行の課題は成約件数や成約率を大きく向上させることである。

山陰合同銀行に不成約だった場合の原因をさらに調査したところ、ほとんどのケースで内省をしていない事が分かった。1つ1つの事例で不成約の原因が追究されておらず、見直しが行われていなかった。また、図6の仕組みの見直しも行われていなかった。したがって、それぞれのケースでの改善が必要である。

ここで、山陰合同銀行のビジネスマッチングの仕組みの改善について考察する。ビジネスマッチングの仕組みは、同行が取引先企業の間立って紹介業務を行うというものである。成約率を上げるためには、図4の③情報共有の仕組みを次のように改善することが考えられる。実際、成約を決めるのはお客様自身であることから、行員だけでなく、お客様自身が自らマッチング相手の探索に参加し、成約に繋げる仕組みがあれば、お客様自身自発的に活動することが出来、より成約件数向上に繋がる可能性がある。

6.2 マッチングサイトの構築

その取り組みとして他行では、顧客もビジネスマッチングに積極的に参加できるシステムを構築している。株式会社みずほ銀行とみずほ総合研究所株式会社では、2019年に法人向けの会員制サービスとして、ビジネスニーズ掲示板のサービスを開始した¹⁰⁾。このサービスは、MIZUHO Membership One(通称・以下「MMOne(エムエムワン)」)と呼ばれ、21,000社を超える法人会員を有している。MMOneの会員はwebを通して各種セミナー・経営相談・各種レポート・動画配信・ビジネスニーズ掲示板を閲覧し、相談することが出来る。ビジネスニーズ掲示板に登録した企業は、ニーズ掲示板を自ら検索・閲覧出来、面談設定の依頼も行うことが出来る。¹⁰⁾

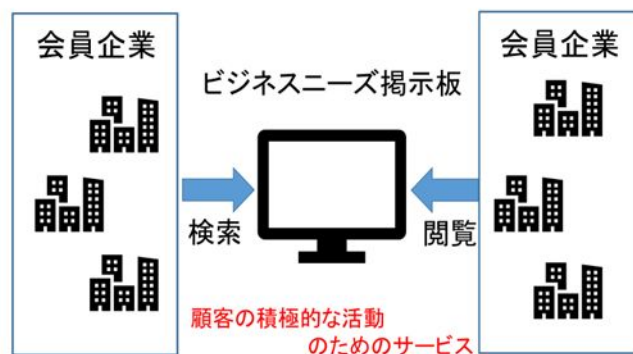


図5 MMOneのイメージ図⁸⁾

出所 みずほフィナンシャルグループホームページ⁸⁾

また、一般社団法人BMSがBMSというシステムを作り上げた。対面式交流会とSNSサービスの両方で様々なビジネスを繋ぐ、会員制異業交流会システムである⁹⁾。BMSは「Mstage」を提供している。MstageとはFacebookのような仕組みで、自社の売りたい案件の登録と買いたいという案件の両方を登録することで、知人から紹介してもらうことも可能であり、より良いパートナーを見つけ出すことも可能である。

以上から、山陰合同銀行のビジネスマッチングでも、顧客がビジネスマッチングに積極的に参加することで、成約率をさらに向上させることが期待できる。よって、同行も行員だけでなく、顧客もビジネスマッチングの情報を閲覧することのできるシステムを提供すれば、顧客も率先して活動できるようになると思われる。したがって、図4に示す同行のビジネスマッチングのプロセスは図6のように改善できると考える。主な改善点は顧客参加型のビジネスマッチングシステムの導入である。

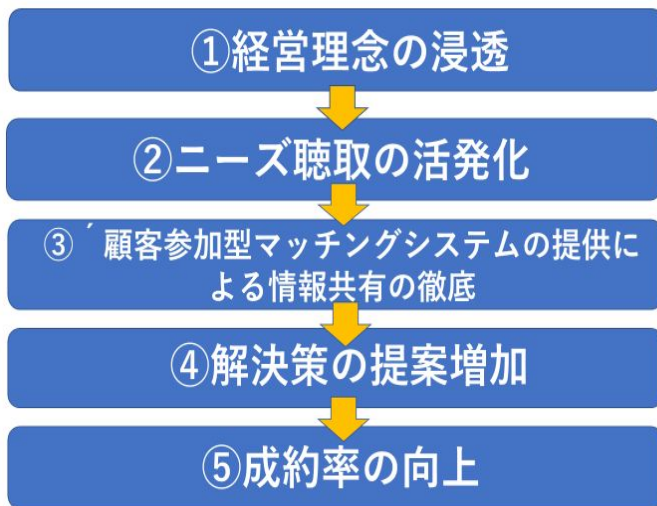


図6 山陰合同銀行のビジネスマッチングの改善案

7. おわりに

本論文では、地方銀行におけるビジネスマッチングの成功のメカニズムについて議論した。山陰合同銀行はビジネスマッチングにおいて、行員によるニーズ聴取を活発化させ、顧客のニーズを徹底的に把握していた。把握した情報を行内のネットワークで共有し、解決策の提案増加に繋げていた。その結果、ニーズ把握件数と商談件数は大幅に増加したものの、成約件数は伸び悩んでいた。本論文では、解決策としてお客様が自律的に活動できる顧客参加型のマッチングシステムを提案した。このサービスがコミュニケーションの場となり、行員や会員同士の意識を高め合うことのできるサービスになれば、成約件数向上はもちろん、更なる信頼関係の構築に繋がるのではないかとと思われる。

注

- 1 山陰合同銀行公開資料
- 2 山陰合同銀行公開資料
- 3 山陰合同銀行インタビュー記録
- 4 山陰合同銀行インタビュー記録
- 5 山陰合同銀行インタビュー記録
- 6 山陰合同銀行インタビュー記録

参考文献

- 1) 金融庁(2016)『平成28年度事務年度金融行政方針概要』
平成28年10月
<file:///C:/Users/Owner/AppData/Local/Microsoft/Windo>

- <ws/INetCache/IE/823OIAIB/03.pdf>
- 2) 銀行研修社(2011年4月5日)「ビジネスマッチング60 成功事例集」pp.10
 - 3) 森佳子、仙田徹志(2011)「地域金融機関による農業ビジネスマッチング事業の意義と課題」『農業経営研究 報告論文』49巻1号 pp.87-92
 - 4) 國島正人、田代達生(2018)「地方銀行の本業支援の取り組み」『産学連携学』14巻1号 p.1-26-1-31
 - 5) 山陰合同銀行ホームページ
<https://www.gogin.co.jp/www/contents/1000000060000/index.html>
 - 6) 山陰合同銀行(2018)『IR資料』pp.10
 - 7) 山陰合同銀行(2018)『IR資料』pp.15
 - 8) 株式会社みずほフィナンシャルグループ MMone
<https://www.mmone.mizuho-fg.co.jp/contents/open/lp/index.html>
 - 9) BMS ホームページ
<http://www.bms8.info/>