

事業性理解を通じた ファイナンス

「お客さまを理解することから始まる 真の課題解決」

株式会社 北國銀行
常務執行役員 法人部長
米谷 治彦



事業性理解を通じた課題解決 ～ファイナンスは課題解決手段の一つ～

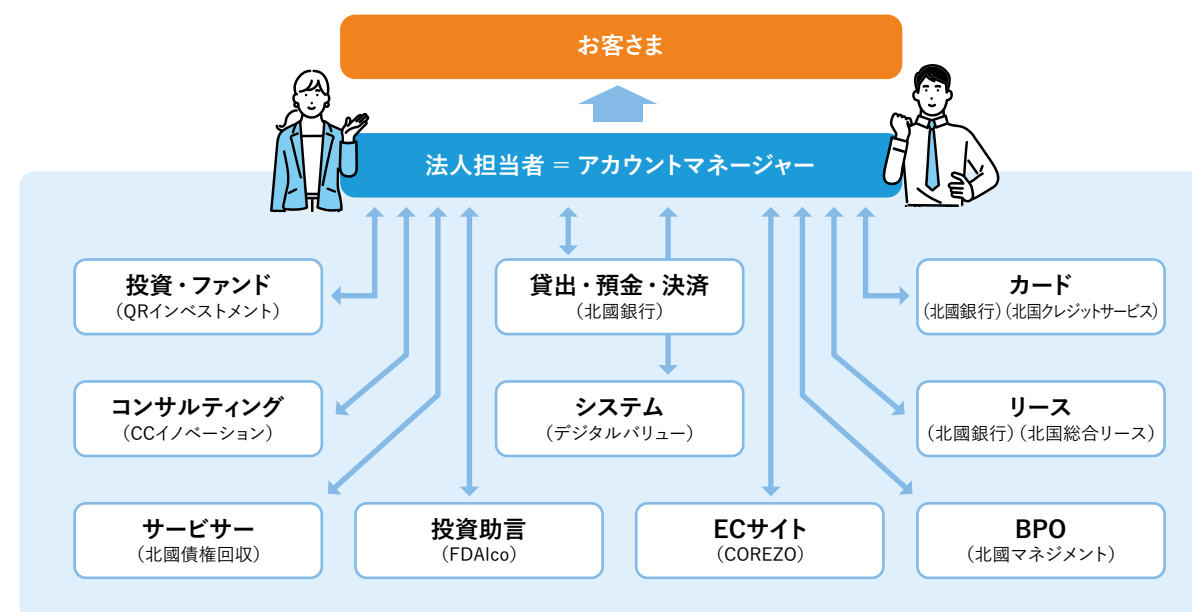
北國銀行の法人営業は、お客さまの事業を深く理解することから始まります。当社では「事業性理解」（一般的には「事業性評価」と言われています）と呼び、すべての活動の起点と位置付けて継続的に取り組んでいます。

なぜ私たちが事業性理解にこれほどまでに力を入れるのか。それはお客さまの事業内容や組織体制等の特長を理解しなければ、そのお客さまの真の課題やニーズに辿り着くことはできないからです。事業性理解がないまま営業することは単なるプッシュセールスに過ぎず、お客さまの事業や組織体

制を正しく理解してこそ、真の営業になると信じており、私たちは常にお客さまの課題やニーズについてお客さまと「共有する」ことに力を注いでいます。

「共有する」ために、日々お客さまとのリレーションレベルを向上させる活動が続けており、まさにこの活動こそが「法人営業」の原点です。

「事業性理解」についてお客さまと対話を進めることでビジネスモデルやサプライチェーン、事業計画について共有し、将来のあるべき姿をお客さまと議論します。課題として資金調達が必要となった場合には、当社がワンストップで融資やリースを提案し、お客さまの課題解決をサポートします。一般的には融資は銀行に相談し、リースはリース会社に相

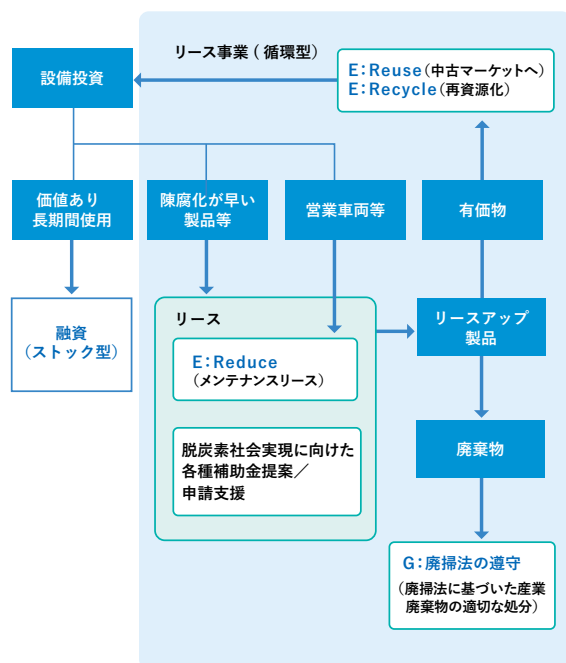




談する場合があります。当社では北國銀行の法人担当者（アカウントマネージャー）が窓口となり、融資とリース両方の提案を行うことで申込から契約手続まで完結させることができます。

最近では、環境への配慮や設備物件を所有することによるリスクの観点からリースを導入するケースが増えてきており、ファイナンスの有力な手段として存在感を増してきています。当社としても高まるリースニーズに対応すべく、グループ会社の北国総合リース社員の営業店常駐やアカウントマネージャーとの帯同訪問など連携を強化しており、よりスピーディーにお客さまの対応を行い、利便性を追求していきます。

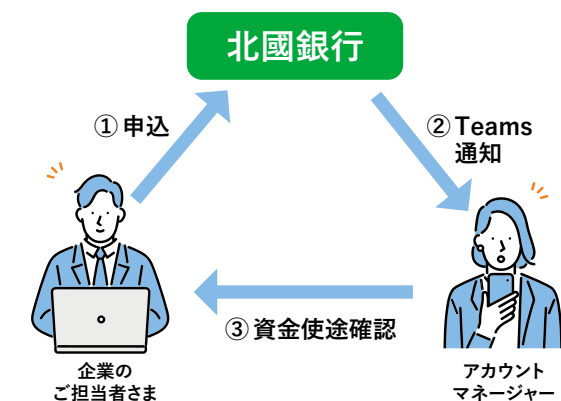
リース事業を通じた3R(Reduce、Reuse、Recycle)のイメージ



私たちはファイナンスを課題解決手段の一つと考えており、資金面に課題を抱えるお客さまには融資やリースで資金ニーズに対応しています。お客さまのニーズに沿わない単なるお願い営業やブッシュセールスは決して行いません。

生産性向上への取り組み ～デジタルによるスピードと効率化の実現～

お客さまにとっての利便性を追求した結果、日々の資金繰りにご利用いただく当座貸越についてMicrosoft Teamsを活用し、ペーパーレスでオンライン上で申込できる体制をスタートさせました。これまで当座貸越を利用する際には申込書に記入と捺印が必要で、申込書を窓口へ持参いただくか担当者にお渡しいただくことが必須でした。



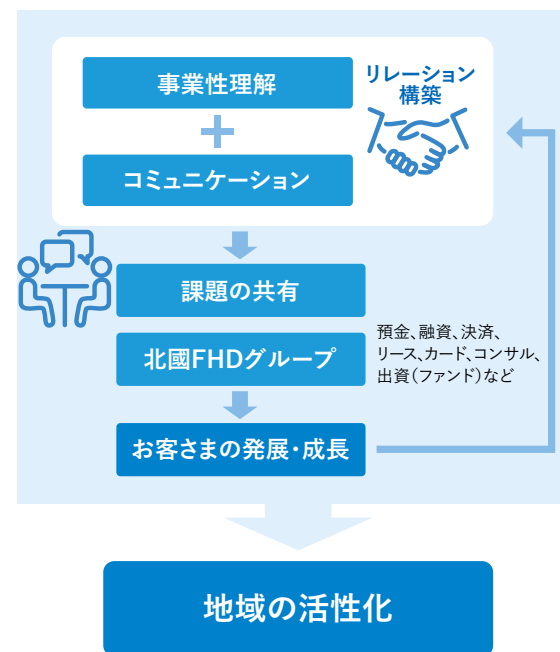
本体制がスタートすることでお客さま、銀行双方のペーパーレス化と事務負担軽減を実現いたしました。

そして2024年春には新法人インターネットバンキングが稼働し、夏頃には当座貸越機能も追加する予定となっています。お客さまにとってはお借入れからご返済までインターネットバンキングで手続きができるようになり、さらなる利便性および生産性の向上が期待されます。

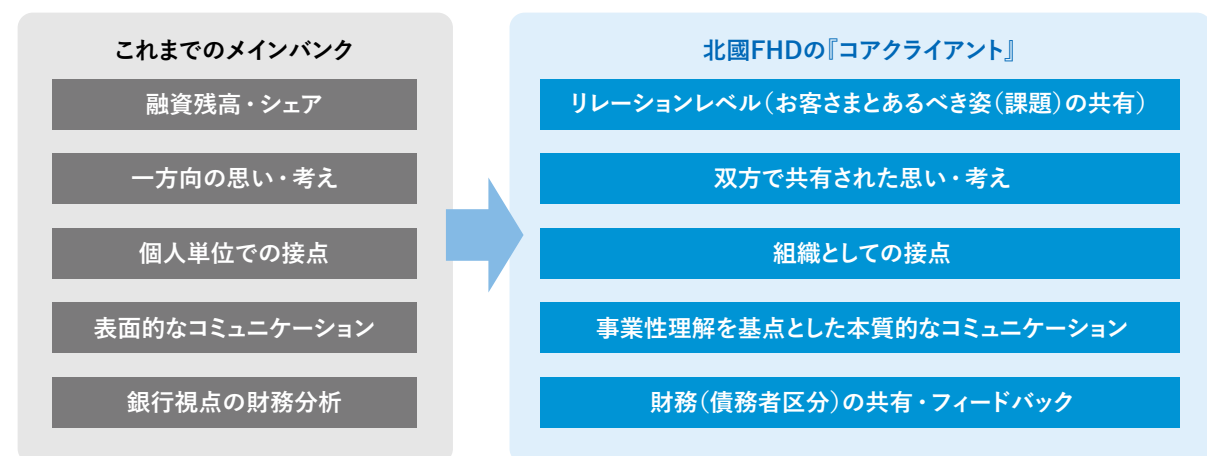


事業性理解とコミュニケーション

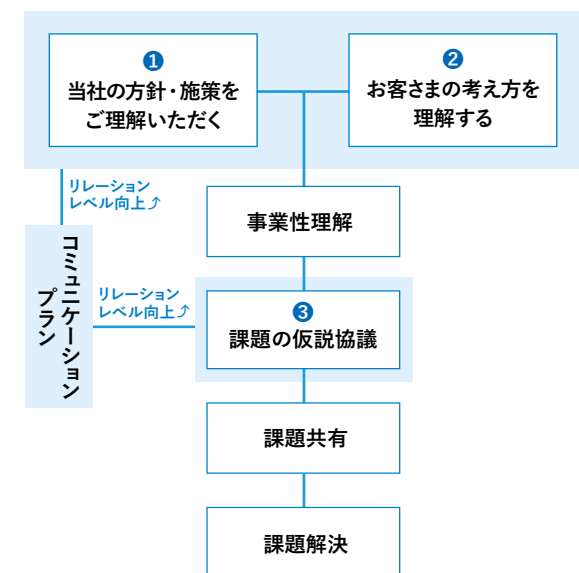
「事業性理解」をお客さまとの効果的な課題共有、課題解決につなげていくために、お客さまと私たちとのコミュニケーションは欠かせません。コミュニケーション、つまりお客さまとの対話を深めることでリレーション（関係性）が構築され、真の課題共有、課題解決につながっていくものと考えています。そして課題解決がお客さまの発展や成長に寄与し、そのような事例を積み上げることで地域の活性化につながっていきます。



北國銀行が取り組んでいる「事業性理解」とは具体的にどのようなものか。まずは支店長を含む営業店のアカウントマネージャーが中心となり、担当するお客さまのビジネスモデルやサプライチェーン、経営計画、経営陣、製品・サービス、組織、ESG・SDGs等の情報を蓄積します。そして蓄積した情報について当社内で議論を深め、新たな着眼点や疑問点をお客さまにヒアリングすることで、対話を深めていく。このサイクルを回すことで双方の理解と共有を加速させていきたいと考えています。それによって、当社内でお客さまの「あるべき姿」について議論をし、現状とのギャップについて当社内で仮説も含めて洗い出しを行い、対応策までを検討することが可能になります。そしてお客さまとの対話を通じてそれらを共有し、課題解決に双方で取り組んでいく体制を構築します。このような流れで、私たちは「事業性理解」を深化させています。



そしてもう一つ重要な「コミュニケーション」についてはお客さまとのリレーションレベルに応じて「コミュニケーションプラン」を作成して、リレーションレベル向上に取り組んでいます。まずは当社の方針・施策を理解いただき、そしてお客さまの考え方を理解することでリレーションレベルの向上を目指します。築いたリレーションをベースに事業性理解を深め、お客さまと経営課題について仮説協議（当社が考えるお客さまに関する経営課題について協議すること）を実施します。この



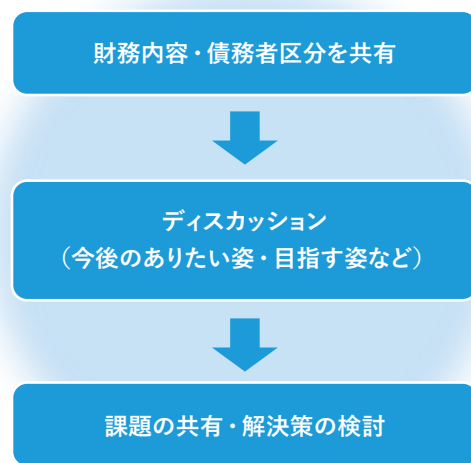
「仮説協議」を実践することで、企業価値の向上に寄与するだけでなく、リレーションレベルの向上にもつながっていくと考えています。従来の「メインバンク」という概念を「コアクライアント」（下図参照）として改めて定義し、現状とのギャップについて、仮説も含めてお客さまとのリレーションレベルを重視していくことを明確化しました。私たちが重要視する「コアクライアント」を増やしていくために「コミュニケーションの量×質×面談相手（誰が誰に）」が重要になると考えています。

財務の共有

2022年からは「事業性理解」の取組みに加えて「財務の共有」も実施しています。「財務の共有」とは、お客さまと財務内容・債務者区分(注釈参照)を共有した上で、今後のありたい姿や目指す姿などについてディスカッションすることを意味しています。

これまでもお客さまの財務内容については共有してきましたが、債務者区分まで踏み込んで説明するケースはほとんどありませんでした。踏み込まなかったために、現状認識でお客さまとギャップが生じ、お客さまと将来を議論する際の足かせとなるケースも散見されていました。お客さまにとっては耳の痛い話となる場合もありますが、双方が正しく現状を認識しなければ、どれだけ分析をして対策を実行しても意味がありません。当社としては、双方が胸襟を開いて対話することでは、真のリレーション構築はできないと考えています。

【債務者区分とは】お客さまの財務状況、資金繰り、収益力等により、返済能力を判定して、その状況等により正常先、要注意先、破綻懸念先等に区分すること



適切な与信リスクへの対応について

このように「事業性理解」「コミュニケーション」「財務の共有」の取組みを進めることは、与信リスク低減にも大きく貢献すると考えています。

これまでも他行に先駆けて担保・保証に依存しない融資を推進し、経営者保証依存度は全国的にもトップレベルの低い水準ではありましたが、2022年11月より法人のお客さま向けの新規プロパー融資における経営者保証の取扱いを廃止し、担保保証に頼らない融資実現に向けて取組みを進めています。

経営者保証ガイドラインの取組状況
(令和4年10月～令和5年3月末)

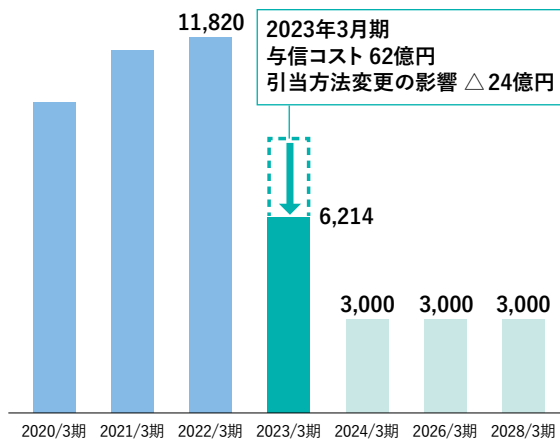
項目	件数
新規融資件数	6,708
新規に無保証で融資した件数(比率)	5,823 (86.81%)

●経営者保証に関するガイドラインに対する取組み状況の詳細はHP(<https://www.hokkokubank.co.jp/company/fsm/>)で公表しております。



また、「早期関与先」(業績が低迷しており早めのサポートが必要と思われるお客さま)に対しても、この「事業性理解」の取組みを深めることで真の課題を共有し、課題解決に向けて伴走する体制を整えています。具体的には法人部長を3名体制から5名体制とし、拠点長だけでなく随時法人部長が取引先を訪問するなど法人部一体でのリレーション構築・課題の共有、対話を深めております。これらの取組みにより与信コストを30億円程度にしていきたいと考えています。

与信コストの推移(単位:百万円)

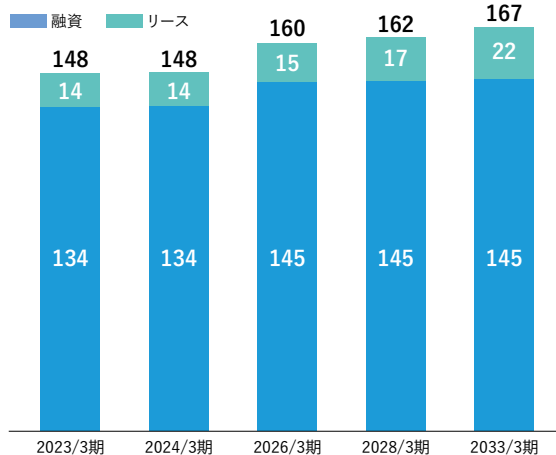


収益計画について

今回、中長期経営戦略をアップデートし、融資・リースの収益計画を策定しました。

過去の資金需要が旺盛な時代のように融資シェアを拡大させるビジネスモデルは今後成り立たなくなっていく中で、デジタルの力も活用しながらお客さまの利便性向上を追求し続けることで当社を選んでいただきたいと考えています。そして、「コアクライアント」を地道に増やしていくことこそが当社の収益につながっていくものと考えており、今まで以上に対話の質と量にこだわった活動を進めてまいります。

収益計画(単位:億円)



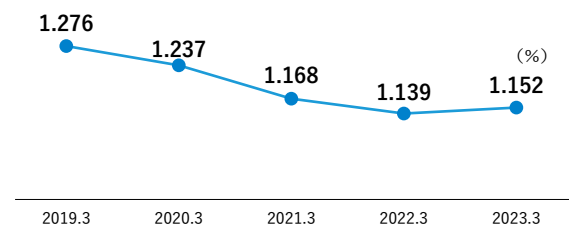
営業ノルマを廃止して8年が経ちましたが、私たちはお客さま起点をベースにお客さまの課題解決に徹したことで、これだけ安定した収益を確保することができました。「事業性理解」から始まるこの一連の取組みを継続して深化させることこそが唯一の方法だと考えています。

ボリューム志向ではなく、採算重視(量から質へ)に転換することで北陸3県を中心とした中小企業への融資にシフトしてきました。都市部を中心とした低スプレッドでの融資が減少し、採算を意識したことで貸出金残高は減少しましたが、中小企業に対する融資比率は年々高まり、2023年3月末時点で77.5%となっております。コロナ禍においても地域の資金需要には十分応えることができたと考えています。また、原価を意識した取組みにより、貸出金利回りについても底を打って上昇に転じています。

平均新規実行金利(属性別)

	20年3月期	21年3月期	22年3月期	23年3月期
事業性貸出	1.127	0.899	0.894	1.174

事業性貸出金の利回り状況



今後について

より複雑化するお客さまの課題や専門的なニーズに対応すべく、試行として、2023年3月より一部地域において業種別営業を開始しています。グループのコンサルティング会社であるCCイノベーションとも連携することでシナジーを発揮し、スピード感を持ったグループ一体での付加価値提供を目指していきます。

これまでも高い生産性によって生み出された時間は、お客さまとの対話のためにあるべきだと考え、実践してきました。今後も生産性を追求することでお客さまと対話をする時間を生み出し、より多くの課題解決に向けてお客さまとともに取り組んでまいります。今まで以上にお客さまと当社双方の企業価値向上につなげ、地域の発展に貢献していきたいと考えています。

