

2. 金融機関の取組事例

【事例 1】山梨中央銀行（山梨県）

～企業への行員派遣を通じた目利き力の向上～

【事例1】山梨中央銀行（山梨県） ～企業への行員派遣を通じた目利き力の向上～

山梨中央銀行は、企業に対してより踏み込んだコンサルティングを行い、企業が抱える課題への的確なソリューションを提供できる人材を育成するため、2012年4月から、山梨県の地場産業を中心とする企業へ行員を1年間派遣する制度を実施している。派遣された行員は、派遣先企業での実務を通じて、中小企業が抱える課題を肌で体験できるため、目利き力の向上や企業への親身な対応につながることを期待される。

また、2014年6月、派遣経験がある行員などを中心に「分野別経営支援スタッフ」を組成し、取引先に対する事業性評価に活用。2015年4月には、富士河口湖町の旅館業に対して旅館への派遣実績のある分野別経営支援スタッフを派遣し、経営者の資質、従業員の接遇および営業力、設備の状況や料理の内容に至るまで、幅広く同社の経営課題等の洗い出しを実施している。

<取組みの概要>

- ・2012年4月以降、派遣を希望する行員を毎年度10名募り、1年間、山梨県の企業へ派遣（派遣先は、融資先企業とは限らない）。
- ・派遣行員が行う業務内容は、派遣先企業に一任。ただし、経理・財務関係以外の業務に従事させるよう、派遣先企業に依頼。
- ・派遣行員の給与・福利厚生、旅費等は、全て山梨中央銀行が負担。

<これまでの派遣実績>

	派遣先の業種
2012年度 (25歳～41歳までの行員10名)	ニット製造、医療・介護、スーパーマーケット、青少年教育施設、旅館、ワイン醸造、宝飾、印傳製造、ホームセンター、ブライダルホール
2013年度 (28歳～41歳までの行員10名)	ニット製造、医療・介護、スーパーマーケット、青少年教育施設、ホテル、ワイン醸造、宝飾、和紙卸、日本酒醸造、農業生産法人
2014年度 (26歳～38歳までの行員10名)	ニット製造、一般病院、指定管理者、レストラン・ホテル、ホテル・ブライダル、ワイン醸造、宝飾、アクセサリ製造、調味料製造、煮貝製造
2015年度 (25歳～40歳までの行員10名)	機械・部分品製造、一般病院、青果小売、レストラン・ホテル、旅館、ワイン醸造、宝飾、交通・観光、住宅建築、食品製造

※2016年度まで実施予定。

山梨中央銀行の取組みに関し、山梨中央銀行および、2015年度に行員派遣を受け入れた株式会社石和名湯館糸柳、まるき葡萄酒株式会社の声をご紹介します。



山梨中央銀行

本店所在地 : 山梨県甲府市丸の内一丁目 20 番 8 号
設 立 : 1941 年 12 月 1 日
預金残高 : 2 兆 6,707 億円 (譲渡性預金を除く)
貸出金残高 : 1 兆 4,714 億円
従業員数 : 1,699 名
店舗数 : 本支店 89・出張所 2 (山梨県 74、東京都 16、神奈川県 1)、
海外駐在員事務所 1 (香港)
URL : <http://www.yamanashibank.co.jp/>

(2015 年 9 月末現在)

山梨中央銀行が取り組む行員派遣制度、および山梨県の経済動向等について、山梨中央銀行人事部の松野部長 (執行役員)、同部人材開発課の渡邊課長、法人推進部の巽副部長、営業統括部公務・地方創生室の酒井室長、山梨中銀経営コンサルティング株式会社 (山梨中央銀行の連結子会社) 経済調査部の岡本部長らにお話を伺った。

—派遣行員の選定基準は。

派遣対象となる行員は、行内の資格によって絞っており、年齢的には 25 歳から 40 歳頃までの行員を対象として公募していますが、実際に派遣しているのは 20 歳代から 30 歳代前半の若手行員が中心です。志望者には、志望業種、志望理由、支店長の推薦理由等を提出してもらっています。

—派遣先企業の対象は。

行員の育成が目的ですので、山梨県の地場産業を中心に、幅広い企業を対象としています。融資取引がある企業に限らず、預金取引のみの企業にも派遣しています。なお、当行から企業に派遣受入を依頼するのが基本ですが、この制度を知ったお客様の方から、別の視点で経営を見てほしいとのことで当行に声をかけていただいたケースもありました。

—派遣受入依頼時、派遣終了後の企業の反応は。

派遣制度の趣旨をご理解いただき、前向きに検討いただける企業が多いです。ただし、情報管理の観点や、受入態勢が整っていない

等の理由から、お断りされることがあるのも事実です。

派遣終了後は、企業側の満足度も高く、派遣期間の延長を依頼されたこともありました。

—派遣制度の運営に当たり、難しい点は。

派遣行員の給与・福利厚生、海外出張を含む旅費等は全て当行が負担していますので、相応の負担になります。直接的に当行の収益に結び付くものではなく、成果が明確に表れるものでもないため、将来的に当行の成長、ひいてはお客様の発展につながるものと信じて投資しています。

また、企業によっては、勤務時間が深夜まで長時間に及んだり、休日が銀行と異なるため、労務管理の面で難しい側面があります。

—派遣終了後の行員の反応は。

否定的な行員は 1 人もいません。銀行ではできない貴重な経験を積み、皆たくましくなって帰ってきてくれます。なお、派遣期間中は、派遣行員同士の情報交換会や休日セミナーにおける体験発表会を実施しています。

派遣を終えた行員には、派遣先企業や当行

に対する提言をまとめたレポートを提出してもらっています。その頃には、銀行員としての立場だけでなく、企業の立場、派遣期間中に触れ合った地域住民や取引先企業、行政機関など、様々な立場からものを考えられるようになっています。なお、厳格な事務が求められる銀行は、多くの規則やマニュアルに縛られており、それを煩わしく感じる行員もいるようですが、「中小企業の厳しさを実感し、銀行の規則は、自分達を守ってくれる規則だということがわかった」という行員もいました。

また、従来、医療系の受託調査への入札は専門性が高すぎるために行っていなかったのですが、病院への派遣経験を有する行員の提案により、初めて挑戦したということもありました。

—派遣終了後の行員の配属先は。

派遣先での経験を活かしてもらうため、本部の融資審査や営業推進部門等へ配属することが多いです。また、当行では、支店とは異なる目線で取引先の事業性評価を行うことを目的に、「分野別経営支援スタッフ」を組成していますが、派遣経験者をスタッフの中心メンバーとしています。

さらに、行内の勉強会や研修等において、派遣経験者に講師を依頼することもあり、講師、受講者ともにより情報交換の場になっていると思います。

—地方創生に関するその他の主な取組みは。

山梨県では、富士山が世界文化遺産に登録されたことをきっかけに外国人旅行者が急増しており、2014年の外国人旅行者の伸び率は約2倍と全国一となっています。これを受け、当行では、「英語でおもてなし～カタコト英語プロジェクト～」を展開しています。具体的

には、パンフレット等の英語表記化、ATM 案内の多言語表記化等を進めています。行員向けには、英語に対する免疫を付けるとともに、自発的な学習意欲を引き出すことを目的として、行内に英会話教室「インバウンド英語塾」を立ち上げました。

また、山梨県は、2014年、全国で移住人気 No. 1 にもなっています。これまでは定年を迎えたりタイア族が多かったのですが、最近では若い方の移住も増えています。そこで、当行では、住宅ローンにおける勤続年数条件(3年)を撤廃したほか、新規就農者や若手農業経営者向けのアグリビジネススクールを開催し、農業支援等を通じた移住促進策に取り組んでいます。

(2015年12月3日)



株式会社石和名湯館糸柳

本社所在地 : 山梨県笛吹市石和町駅前 13-8

創業 : 明治初期

資本金 : 1,000 万円

従業員数 : 142 名

事業概要 : 宿泊、会食、婚礼

URL : <http://www.itoyanagi.co.jp/>

(2016 年 2 月現在)

山梨県笛吹市に本社を置く株式会社石和名湯館糸柳は、石和温泉の中でも数少ない自家源泉の宿である。「糸柳」に加え、同じ笛吹市内に「糸柳別館 和穰苑」、「くつろぎの邸 くにたち」という 2 つの旅館を経営しているほか、飲食店経営や菓子製造販売事業も行っている（「ジョイアル・カレーサロン」、甲州カステラ「槌や」）。

内藤代表取締役と、2015 年 4 月に山梨中央銀行から派遣された堀内氏（入行 4 年目）にお話を伺った。

株式会社石和名湯館糸柳 内藤代表取締役

一行員派遣を受け入れた理由は。

社員からどんどん意見が出る雰囲気にする等、一層の成長を目指した社内改革の必要性を感じていました。正直、銀行に社内の実情を見せることについて戸惑いもありましたが、派遣を受け入れることで、よい刺激になるのではないかと考えました。

実際、当初は「糸柳別館 和穰苑」で 1 か月働いてもらっていましたが、業務の効率化を提案してもらった結果、業務時間の短縮が実現されたこともありました。本館でも、タイムスケジュールやリカバリー表の作成、セクション間のコミュニケーションの円滑化など、業務改善につながる様々な提案をしてもらっています。

堀内氏の担当業務は。

フロント業務がメインですが、料理を作る以外はほぼ全て経験してもらいました。

お客様へのサービス向上に向け、工夫されている点は。

色々ありますが、特に朝食には自信があり、好評価をいただいています。朝食は私自身が腕を振るっているのですが、毎朝朝食会場に顔を出し、お客様への声掛けを通じて感想を伺ったりしています。また、足の悪い方であっても落ち着いて食事をとっていただけるよう、バイキングの食事時間をずらし、配置も取りやすいように変更しているほか、食事会場で杖代わりに使用できるワゴンオーダーメイドで作るなど、バリアフリーにも力を入れています。

地方創生に向け、銀行に期待することは。

企業の経営者は、常に「何が足りないのか」を考えています。見極めが難しいと思いますが、経営者の考え方や哲学を理解し、一生懸命頑張っている企業に対しては前向きに支援してほしいと思います。企業側も、厳しい状況を外部の要因のせいにするのではなく、自ら創意工夫して打開していく必要があります。

また、旅館業の活性化にはコンサルティングが重要であるため、そのような人材育成にも期待したいところです。

山梨中央銀行 堀内氏

一糸柳での業務を通じて学んだことは。

お客様へのサービスに一切妥協しないことを学びました。銀行では「ここまでやればOK」と自分の中で最低ラインを引いてしまいましたが、旅館業におけるゴールはお客様の満足のみです。一方、おもてなしの心だけでは経営は成り立たず、銀行の持つ営業的視点とうまく組み合わせることが重要です。

また、社長は毎朝朝食会場でお客様に声掛けをされていますが、経営者が現場の最前線に立ち、お客様はもとより、従業員の声にも積極的に耳を傾けることの大切さを学びました。

一今後について。

銀行が企業に提案していることと、企業が銀行に求めていることは必ずしもマッチしていないことがわかりました。ネット情報等により勝手に想像してしまっていた部分もありましたが、今後は、正確な知識を身に付け、より親身になった対応を心掛けたいと思います。

また、銀行員は話しにくいということも聞いたこともあります。笑顔でお客様と接し、「いらっしゃいませ」、「ありがとうございます」という言葉が当たり前と言えるようにならないといけません。

(2015年12月3日)



左から内藤代表取締役、堀内氏



まるき葡萄酒株式会社

本社所在地 : 山梨県甲州市勝沼町下岩崎 2488
創業 : 1891 年
資本金 : 8,000 万円
従業員数 : 25 名
事業概要 : ワイン醸造販売
URL : <http://www.marukiwine.co.jp/>

(2016 年 2 月現在)

1891 年 (明治 24 年) 創業のまるき葡萄酒株式会社は、現存する日本最古のワイナリーであり、グループ会社として温泉旅館「笛吹川温泉別邸坐忘」(山梨県)、レストラン「プレスキル」(大阪府)、体験型観光農園「うちなーファーム」(沖縄県)を運営している。

営業部の芦原部長と、2015 年 4 月に山梨中央銀行から派遣された荻原氏 (入行 5 年目) にお話を伺った。

まるき葡萄酒株式会社 芦原部長

—山梨中央銀行から派遣受入の依頼があった際の印象は。

このような制度があることを知りませんでしたので、はじめは当社の経営状態を調査するために派遣するのかなと思いました。

—荻原氏の担当業務は。

メインはマーケティング企画の事務系の仕事ですが、9 月から 11 月にかけての仕込みの忙しい時期は、製造を担当してもらいました。また、色々と経験してもらうため、営業担当としてシンガポールでの展示会に同行してもらったこともあります。なお、配属を考える際、事務系の業務や製造は問題ないですが、営業については、当社社員と同様をお願いしてよいのか悩みました。

—山梨中央銀行の行員派遣制度に対する評価は。

企業を上から目線で見のではなく、同じ目線で見ようという試みは、非常によい取り組みだと思います。財務諸表はある時点の企業の状態を数字で示したものに過ぎず、実際の

企業活動は、ヒトを動かす必要があります。お客様との付き合い方、企業がどのような汗を流しているのか、どのような課題を抱えているのかは、一緒に働いてみなければわかりません。

非常によい人材を派遣していただいたので、このままずっと当社で働いてもらいたいくらいです。銀行も適切な人材を適切な企業に派遣しているということ、荻原さんを見て感じています。

—1 年間という派遣期間について。

ワインの原料となる葡萄は 1 年に 1 回しか収穫できず、1 年サイクルで動いていますので、当社の経営の全体像を把握するためには、最低限必要な期間です。

—銀行の担当者が一般的に数年で異動となることについて。

頻繁に銀行の担当者が入れ替わることについて、否定的な考え方をされる方もいると思いますが、私はそうは思いません。銀行も人材育成が必要であり、1 か所に長くどめておくことで行員が育たないのであれば、取引

先の企業にとってもマイナスではないでしょうか。

—地方創生に向け、政府や銀行に期待することは。

農業は高齢化が進んでいます。また、農地は、離れた場所に点々と存在しては生産性が落ちるため、ある程度まとまっている必要があります。政府には、農業の生産性を上げ、若者にとって魅力あるものにする政策を実施してほしいと思います。

また、当社も商品の輸出を行っていますが、海外に行くと、日本の技術力の素晴らしさを改めて実感します。一企業でできることには限界があるため、政府や銀行からも、積極的に日本ブランドの素晴らしさを世界に発信していただきたいです。

山梨中央銀行 荻原氏

—まるき葡萄酒での業務を通じて学んだことは。

私は、入行後4年間勝沼支店にいましたので、お取引のあるまるき葡萄酒様のことは当然知っていました。しかし、実際に働いてみると、決算書の数字には表れないモノの流れや、人と人とのつながりが大きくビジネスを左右するということを知りました。

また、お客様に商品を買っていただくためには、商品の質だけではなく、販売方法やPRの仕方も工夫しなければならず、シビアな世界であることを実感しました。

—今後について。

行員1人1人が、お取引先のことをもっと深く知る必要があります。そのためには、例えば、旅館であれば実際に泊ってみるなど、休日でもよいのでお取引先に行って体験してみるとということが重要です。私が学んだことを他の行員にもしっかり伝え、銀行全体として、地域のことをこれまで以上に真剣に考えていけるようにしたいと思います。

(2015年12月3日)



左から芦原部長、荻原氏