

2022.04.04
2022.03.28
2022.03.22

6

金融機関のしなやかな変革

(ピラミッド組織の崩壊、セルフマネジメント組織の誕生)

山口省蔵、江上広行、坂本忠弘著

(金融財政事情研究会 2020年12月21日発行)

2022.02.25

No.	項目	事情	備考
1.	<u>日銀考査とは</u>	経営状況の監査 リスク管理体制 〃 金融機関の改善 〃	
2.	<u>考査の結果言われた所だけを直す</u>	表面的 納得したわけではない 気持ちを変えることはできない 役に立っているかどうかわからない	監査とは? 一方方向
3.	<u>金融高度化センター</u>	優れた点を伝える 金融機関の役に立つ 優れている点を取り上げる 金融機関の実務家も話す	セミナー 良いなと思った点 双方方向
4.	<u>金融経営研究会の設立</u>	金融機関への恩返し 坂本忠弘氏 江上広行氏	

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

5. 金融機関の本質的な問題

金融はチャンスだらけ！！

収益の傾向的な減少



昔と同じことをそのまま続けている

新しい価値を提供できていない

ガソリン→電気 の変化

環境変化

変化のとき



潜在的ニーズの掘り起こし

職員の潜在的な能力もー

汎用、汎用、汎用

改革者、先駆者の

資金繰りの課題から変化 → 創 業
事業承継
事務効率化
財路拡大

与之いれた環境に完備

役割の拡大

柔軟性 ↔ (レバレッジ効果)

チャレンジの不足

金融マンが情熱を持って仕事をしたら・・・

司馬遷の貨殖傳

6. 新しい価値の提供と金融サービス

環境変化

金融外 IT

事業承継など

職員の潜在的な能力の活用不足

金融外への挑戦

7. なぜチャレンジしない

当面を無難に過ごせばよい

チャレンジの不足

大きく変化した環境とのギャップ

優秀なのに・・・

・公 社

・事務所

・勇 気

不満がある、挑戦したい

地域を元気にしたい？

地域の企業を応援したい

地銀入行者の3分の1が入行後3年で辞めてしまう

不満、物事の進歩を

持つための挑戦

したい。

チャレンジしたい原因？

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

8. 金融機関という組織の構造

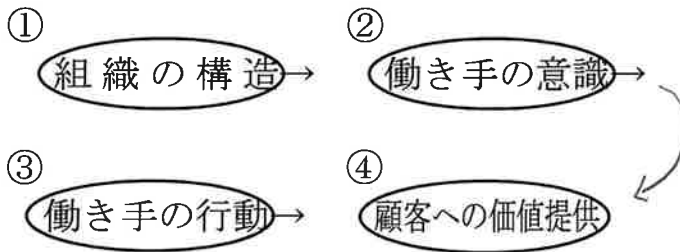
ピラミッド型

慎重な結果

ボトムアップがしにくい
ルールの非弾力性

組織の構造の問題

→個人の意識に影響



ピラミッド型という
強硬な組織



現場で職務を遂行



どう変えるか

9. 組織をかえることから始めるべき

3冊の本

① ティール組織

コマンド・アンド・コントロール

コミュニケーション・アンド・コクリエーション

生命体のような柔軟性(セルフマネジメント型組織)

② 対話する銀行

スウェーデン、ハンデルス銀行

③ 武井浩三

社長も投票で決める会社をやってみた

ダイヤモンドメディア K、K

先ず組織から考える方がよい

10. 金融機関の組織改革に関する勉強会

本書のねらい

日本の金融機関の経営の行きづまり

組織の目的

組織を取り囲む環境

ピラミッド組織の構造

日本企業の組織の行きづまり

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

13. 優れた組織とは？

(1) 統制のとれた組織

柔軟性の高い組織

集団に共通する目的を達成するための手段

目的

環境、制約条件 → 千差万別

(2) セルフマネジメント組織

断層が少なく

固定化されていない

構成員の権限が大きい

(趣味のサークル)

断層と階層

14. ティール組織

(1) 組織の発展

- | | | |
|--------|-----------|--------|
| ① レッド | 力による支配 | (狼の群れ) |
| ② アンバー | 上意下達 | (軍隊) |
| ③ オレンジ | 階層間の移動の実現 | (機械) |
| ④ グリーン | 個人の尊重 | (家族) |
| ⑤ ティール | 組織の柔軟性 | (生命体) |

司令近の支配の構造

(2) 人類はピラミッド組織を発明したからこそ

ピラミッドを作ることができた

意思決定の制約による責任の希薄化

もうピラミッドは作れない。
それなら----

(3) たまねぎモデル

(ビュートゾルフ)

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

15. 不援助、援助、連合(魏と趙と齊)

援けない (不利は共にこうむる)
援けなければ、敵はこちらも攻めてくる

援ける (勢助する)
敵と戦うことになる

連合する (独立して対応)
自由な活動をするー

趙の自衛の基本

連合相手の自立心

患者の自己管理	家族・友人のネットワーク
専門家のネットワーク	ビューソフトチーム

16. セルフ・マネジメント

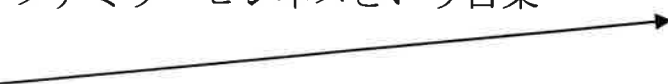
余命

曲線的な将来変化
金融機関の余命のカウントダウン
マイナス金利の下での人口減少

新たな段階を迎えようとしている社会や経済



ファミリービジネスという言葉



No.	項目	事情					備考
-----	----	----	--	--	--	--	----

17. 経営規模

	ハンデルス スウェーデン	R	O	K	SK
従業員	12,549	1,414	1,572 (1,148)	871	245
総資産	兆円 35.6	2.3	2.3 (2.6)	0.7	0.15
預金	兆円 14.7	2.2	1.8	0.7	0.2

1969年分権
調整のための間接業務
官僚化
高コスト体質
拡大政策(不良資産)

地方銀行
ワーランダーの改革

18. ワーランダーの考え

- (1) 今日も明日と同じ天気だろうー
それなら、何故予算に多大なる労力と時間をかけるのか
- (2) 明日は京都全く違う天気になるだろうー
それなら、正確な予算、予測はできない
- (3) そのかわりにー
- ① コストインカム比率 ~~を~~ 上げること
 - ② 顧客満足度を高めること
支店に自立運営をさせることによって、支店長に起業家精神を植えつけることー
現場との対話をくり返す(CEOがー)

何故予算に転るのか
支店に任せ

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

19. DX デジタルトランスフォーメーション

デジタルを手段として事業や勤務や生活が変わっていくことー
それを実現して働くこと

変化

1994年ビルゲイツ

銀行昨日は必要だが、今ある銀行は必要なくなる

機能

(昨日)

20. 富を再定義する

富とは、長期的、継続可能、活気である

- (1) トリプルボトムラインアプローチをビジネスモデルの基盤とする
- (2) 地域に密着し、ニーズに合わせ実体経営に貢献する新しいビジネスモデルを支援する
- (3) 顧客との長期的な関係
- (4)
- (5)
- (6)

21. たまねぎを取りまくモデル

金融機関(中核になるのは利用者)金融機関

中核のためのサード

22. 陸王自分を変える覚悟はあるか

100年の歴史()

縫製技術

素材探し

開発力不足

→新製品開発の途

設備投資

// 資金

・

・

坂本君が銀行員から変遷して働く様 ~~89%~~

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

23. 陸王、答は金融機関の外にある

金融の機能
金融から非金融へ
B to C

マス定型商品の提供
↓
顧客が価値があると思えるもの

情報基盤とフィンテックの進化のなかで深度ある顧客関係
テーラーメイドのマス化
顧客に応じたオーダーメイドの商品・サービスを提供してゆくビジネスモデル

24. 金融から非金融へ

アンバンドリング
(バンドリング bundling の反対語)
当てはめない
金融サービスの概念を広げる
入口を広くする

アンバンドリング

販売代理店から購買代理店へ
商品売るのではなくて顧客の現場で解決策を提供する
顧客に代わってサービスを探す

陸王の発想

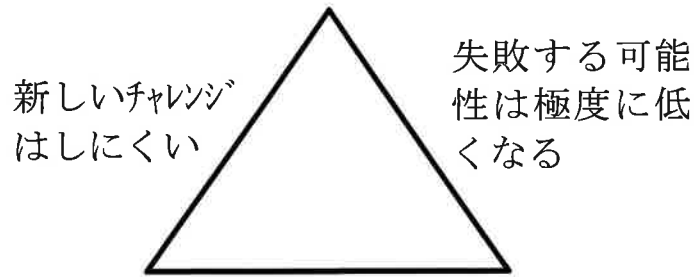
25. 近江商人の教え

商売 10 訓
① 売る前の世辞よりも売った後の奉仕
② 無理に売るな、客の好むもの売るな



No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

26. 金融機関とピラミッド組織



新しいチャレンジは
リスク

27. 人間本来の能力を発揮する組織

- (1) 金融機関として守るべき堅実さ
- (2) 新たなサービスへのチャレンジ

28. 企業の売却

- (1) 相手の必要性
- (2) 価格の最高性
- (3) 売手の誠実性
- (4) 買手の誠実性

相手の立場に立って

今後の沖縄産業をどうするか

2022.04.04
2022.03.28
2022.03.21
2022.03.14

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

1. 今まで、県などの諸々な提言はあったが、見るべきものはない

- (1) 机上の空論にすぎない
- (2) 実現性がない
- (3) 現場を理解していない
- (4) 現状を動かす力がない
- (5) レベルの低いアイデアレベル
- (6) 美辞麗句のレベル
- (7) 実現性の低いアイデア

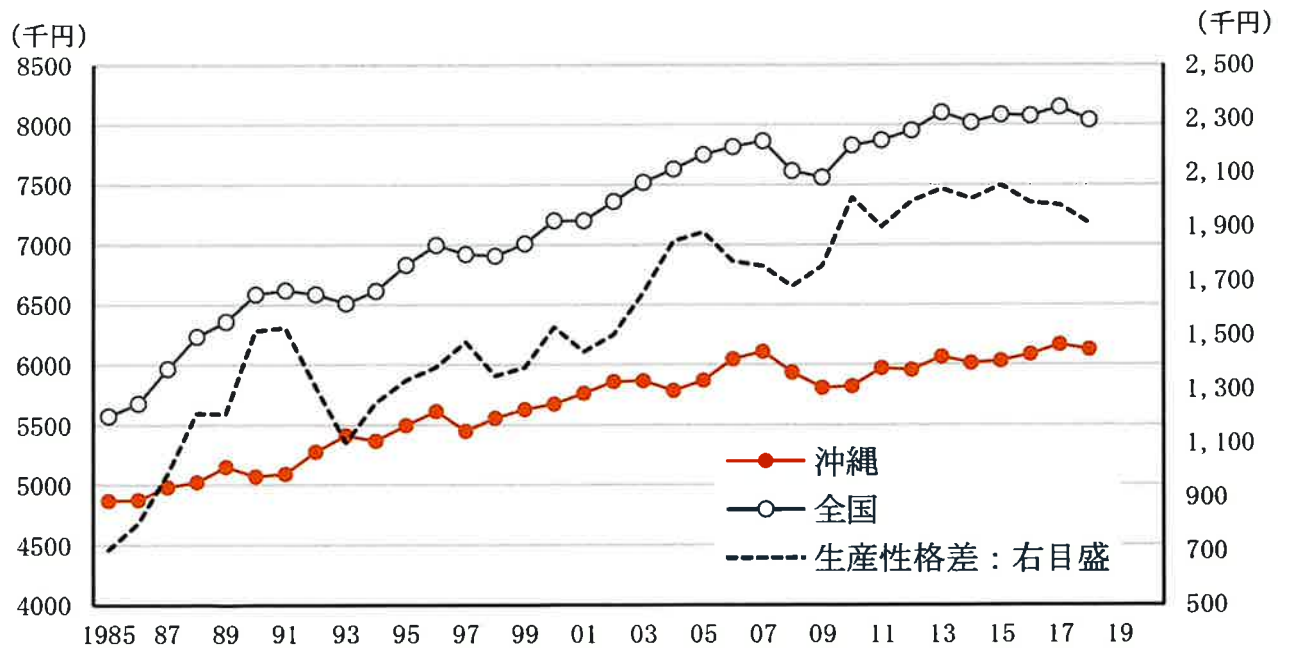
後から実現してる
今年ではまだない

2. 現状、例えば労働生産性を向上できるか

- (1) 復帰後、本土との格差はつめられていない
- (2) 低いレベルからの上昇のすう勢ではダメである
- (3) 現状を具体的にどう動かすか
- (4) 地に足ついた稼ぐ力

後からやるからいい

図表 沖縄と全国の労働生産性（実質 GDP／就業者）の推移



出所：株式会社おきぎん経済研究所 「労働生産性向上に向けた調査 調査報告書」(令和2年3月)

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

3. 長谷川先生の場合 (参考)

改めて、読ませていただき、「将来に向けて」で先生の論じられている点に集中すべきだと思いました。

強味

(1) 短期間で、観光、建設業、医療介護など、沖縄県の主要産業の生産性の改善と事業承継といった構造的な課題を同時に解決して、

(2) 県外リソース(人、資金、情報)を積極的に呼び込む仕組みを作り、 ^{シヤンス} 県外からの経営人材の積極的な登用を検討し、県内企業の活性化を図ることも有用であろう。

という2点に注力して、沖縄の格差を解消することに実現性を感じました。

このうち、(2)については、県内資金もしっかりと使って、かつ県外リソース(資金も含む)を上手く活用しながら、県内での資金活用の果実を県内に還元する仕組みも必要と考えています。

沖縄では、全て県内だけでやろうとするケースも良く拝見しますが、その範囲で取組んだ結果として、美味しい所は県外資本に持って行かれて、結局、県内は低生産性の仕事を細々と続ける結果になっていると考えております。

何か多少でもお力になればと考えております。
引続き宜しくお願い致します。

強味を認識し、(主要産業に注力する)

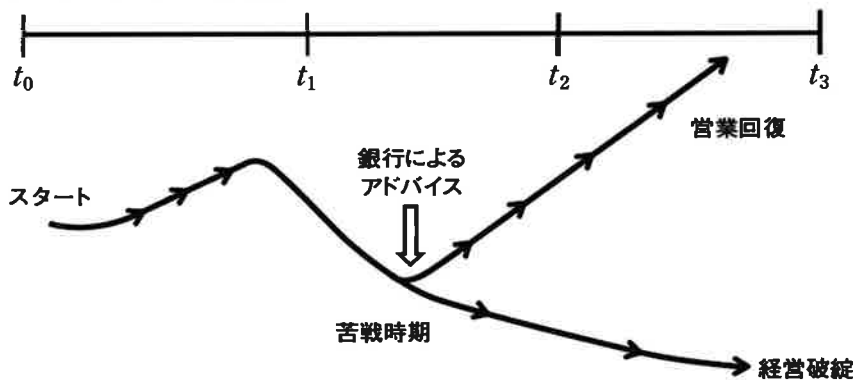
知見を生かす、(県外等からの力を生かす)

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

4. 吉野直行先生の場合 (多岐)

コロナにより打撃を受けている企業に対する保証は不可欠であるが、【図表】に示されるように、一時的に売上げが下落している企業と、構造問題を抱えており、観光客の再来があっても再生が困難と思われる企業がある。後者の場合には、借入継続という政策では不十分で、むしろ、事業転換のための資金の提供が必要である。

【図表】 コロナ後の事業再生



沖縄という気候に恵まれ、アジア諸国に近いという立地を生かし、日本社会の高齢化という構造問題の解決の場を提供し、観光ばかりでなく、地元の産物を、日本、アジアに販売していれば、リスク分散がなされることになると考えられる。沖縄のみなさまにより、さらなる発想が、実現へと向けられるように、クラウドファンディングによって、資金が集められる手法を確立し、いろいろな新しい挑戦を続けていただきたい。

crowd funding

crowd (群衆、多くのひと) に出資を求めると。

不特定多数の人から インターネットを介して資金を集めること。

ソーシャルファンディング、マイクログランディングも同じ。

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

5. 現状の改善と将来の対応

(1) 現状の改善(認識と方向の明確化)

意味を付ける

- ① 労働生産性の現状の認識
- ② 課題の明確化
- ③ きっかけ、課題解決の方策
- ④ 方策への注力、努力、コスト注入
基幹産業の特定
基幹産業の育成、強化

(2) 将来への対応と方策(注力の方策)

キンスを生かす

- ① 県外情報の活用
- ② 県外資金の活用
- ③ 県外人材の活用
- ④ 再生事業の見極め
- ⑤ 県内資源の活用と輸・移出

本土復帰50年之际に

沖縄振興50年の改善感が薄かっている
各行政の復旧軽減措置は、今回も継続され
2030年本心は当然の如くある
期限の延長は50年に及ぶ。自立の到達は確かならざる
支援、特例等は解決すべき問題ではない
特例を以て排他的な格差拡大と見做す
それ以外の所得向上は必要ない!

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

6. 稼ぐ力(付加価値)の充実向上ができるか

県の「稼ぐ力」より

- (1) 労働者(一人当り)の向上
 - ① 賃金の高低
 - ② 熟練度
 - ③ 技術進歩、生産技術
 - ④ 労働生活の質
 - ⑤ 環境との調和
- (2) 資本・設備の充実、高度化
 - ① 資本集約度
 - ② 技術進歩
 - ③ 設備レベル
- (3) 有効利用の向上
 - ① 生産課程における効率性
 - ② 新たな使用(価値)
 - ③ 新製品開発
 - ④ 新たな観点
- (4) 生産性=産出/投入

2030年の新・経済21世紀の2030年基本計画の要約は、

「稼ぐ力強化」にある

目標は当然と念があるが、その実現に具体性や
足元の明確性、現実的に行即増進に集中している。

沖県の現状を踏まえ、現実的に行即増進に集中している。

「今度21、今度21」の地産地消を作文で取り

No.	項目	事情	備考
-----	----	----	----

7. 付加価値の検討

		売上高	
(1)	貢献利益	外部価値－ 仕入高、原料費、外注費 (地代、家賃、諸経費などが外部購入経費は除けない)	
(2)	〃	付加価値－人件費、償却、その他、損益	
=	付加価値	①労働②設備③その他④損益	
		①、②、③、④の稼ぎ	

8. 付加価値の増加

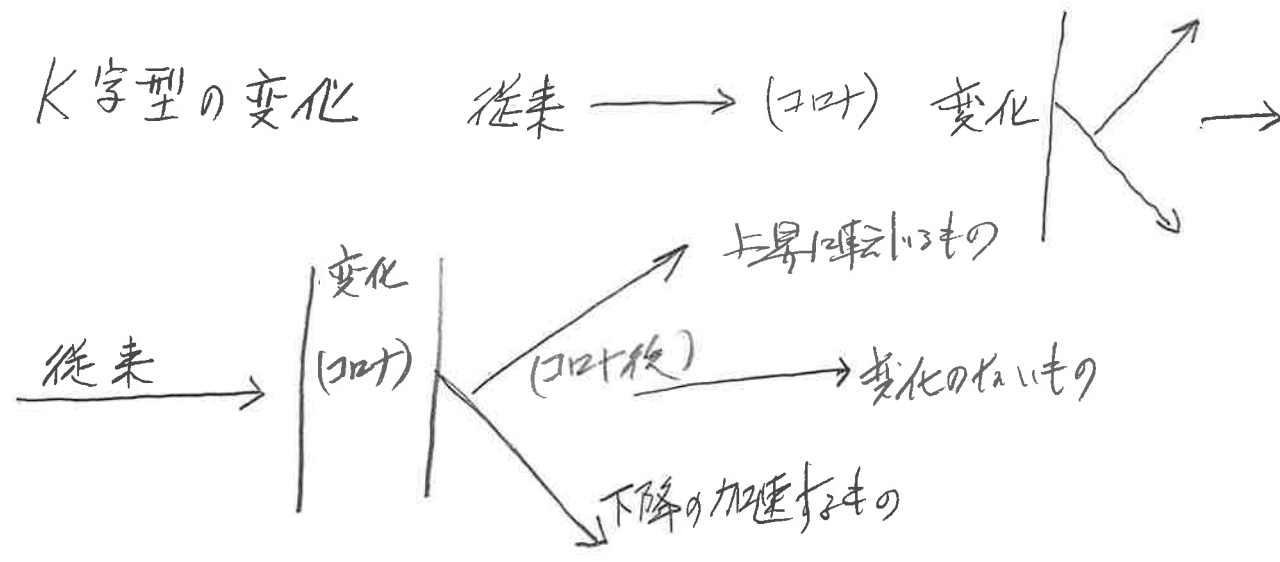
A 生産量 up

B 支払 down①向上②向上③ ④
効率化 効率化 効率化

2022.04.04
2022.03.28
2022.03.22
2022.03.14
2022.03.07
~~2022.02.28~~
2022.02.14

今後の世界

1. 時代は大きく変わる状況が生まれている
2. 米、中、露は人口増加
日本は人口減少
3. 筆力の始点は、事実を事実として記述することの勇氣である
石原慎太郎
4. 人間の価値 \checkmark 変化 (コロナ)



\checkmark 変化 (ロシア)

従前の状態には戻らない。
その前提の思考、行動が必要である。
新しい方法に身を投じていく

5. 変化のきっかけ

Dr. 物	Cr.
卸売特価 (仕入) ↑ ○	債務 ↑
人件費 →	売上 ↑
従業員数 →	株価 ↓ ◎
人口 ↓	消費物価 → ○
付加価値 ↓	企業業績 ↓
在庫 ↑	給料 →
GDP ↓	外国為替 ↑ ○
	石油価格 ↑

変化の結果起こすところ、きっかけ

①

世界が100年毎の感染症にかかっている

1720年 ノスト (フランス)

1820年 コレラ (世界)

1920年 スペイン風邪 (世界)

2020年 コロナ (世界)

1920年代は日本の経済は
停滞。

6. 何をキッカケに世界は変化するか
何が始まるのか
どこから始まるのか

株価の下落か

石油価格上昇か

金利上昇か

ロシアの攻撃か

2022年の経済

2022.01.19

- | No. | 事 態(理 由) | 結果予想 |
|-----|--|--|
| 1. | コロナ融資 35~40兆円
年明けの緊急事態宣言 | 2022年~返済義務
公的機関の信用リスク
企業の債務超過 |
| 2. | スーパーのデジタル化の促進
コロナ特需後の消費反動減
狭い市場での競争激化 | 競争の激化
縮小傾向の消費
既存店の売上低下 |
| 3. | コロナ後のコスト高

卸売物価上昇
か引をかねて
↓
景気後退? | 企業収益の低迷、失速
本格的な生残り競争
消費者は受入れない
消費者は外食や旅行を控え、
内食需要は高止まりから低下へ
2019までの停滞復活 |
| 4. | 反動復元力の乏しい日英経済
21年/20年比(日英だけは、元へ戻っていない)
IMF | |

IMF 世界経済の見通し

(実質GDP成長率・2021年10月発表)

(%)

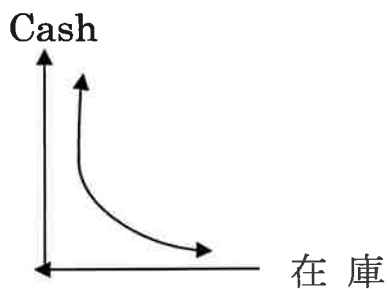
	2017年	18年	19年	20年	21年				
					1月発表	4月発表	7月発表	最新値	
世界	3.8	3.6	2.8	▲3.1	5.5	6.0	6.0	5.9	
先進国	米 国	2.3	2.9	2.3	▲3.4	5.1	6.4	7.0	6.0
	ユーロ圏	2.6	1.9	1.5	▲6.3	4.2	4.4	4.6	5.0
	イギリス	1.7	1.3	1.4	▲9.8	4.5	5.3	7.0	6.8
	日 本	1.7	0.6	0.0	▲4.6	3.1	3.3	2.8	2.4
BRICS・新興国	ブラジル	1.3	1.8	1.4	▲4.1	3.6	3.7	5.3	5.2
	ロシア	1.8	2.8	2.0	▲3.0	3.0	3.8	4.4	4.7
	インド	6.8	6.5	4.0	▲7.3	11.5	12.5	9.5	9.5
	中国	6.9	6.8	6.0	2.3	8.1	8.4	8.1	8.0
	ASEAN5	5.5	5.4	4.9	▲3.4	5.2	4.9	4.3	2.9

* ASEAN5 : タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、フィリピン

▲: マイナス

△ 30
△ 22

No.	事 態(理 由)	結果予想
5.	最低賃金の上昇 <i>人手確保待の中</i>	人手不足の再開 レジ回りの DX 生産性改善
6.	ネットスーパー	自社とアマゾンとの協業 中小スーパーと大手との連携
7.	個人金融資産の増加 2021.4~6 現預金、株式、債券等 6.3%増 1,992 億円	<u>消費の低迷、控え目</u> <u>経済回復の低迷</u> <u>消費者は値上げを受入れない</u> →消費の減退 <u>競争の激化</u>
8.	在庫-Cash 曲線	<u>在庫は Cash へある</u> 在庫減 → Cash 増 在庫増 → Cash 減



9. 日本の医療費

↳ 可成り増えつつある

① 在院日数増加による

② 薬剤使用量増加による経費 (各12の2倍)

③ 検査と治療回数増加による (各12の2倍)

④ 薬価増加による

(薬価同盟の利益率 22.1%)
(他産業は0%前後)



問題を解決する程度が必要

第 90 回勉強会 (2021 年 12 月 8 日)

沖縄県における事業再生と事業継承について ウィズコロナ/コロナ後の 2025 年に向けて

講師 株式会社ジェイ・ウィル・パートナーズ
パートナー 長谷川 英司 氏
紹介者 プライム・アドバイザー・サービス合同会社
代表 佐々木 健仁 氏 (参加者 28 名)

演題の通り、「ウィズコロナとコロナ後の 2025 年に向けて」、沖縄も全国も事業の再生や復元に取組む必要がある。この時宜を得た、最も重要な課題と方向を伺うことができた。

講義は、前半の「沖縄経済の特色の把握、感想」と、後半の「ジェイ・ウィル・グループの取組事例の独自のポイント」についてであった。

会場の参加者は、講師の解り易い、新鮮な感覚にいつも以上に集中して講義を受けていた感があった。

ジェイ・ウィル・グループの紹介の後、前半は東京の投資ファンドから見た「沖縄経済の各種データについて」ということで、全国比と沖縄の労働生産性の特色などを概観された。特に興味深かったのは、(1)コロナ下における沖縄企業の復元力、全国と比べてその弾力性であった。「くしゃくしゃにした紙」が、元に戻る回復力が沖縄にはある。コロナという断層を経た企業力の要はその弾力性にあると思った。

(2)コロナ後の 2025 年における全国と沖縄の再生力と沖縄の人口増が停滞し始める時期の前の対応に関心を持った。

後半はジェイ・ウィル・グループによる再生案件と関与事例が多く語られ、具体的に示唆に富んだ内容であった。

ポイントを述べると

- (1) ファンド活用は期間限定、企業の再出発を支援
- (2) 借入と資本について、時間をつなぐという発想と技法
- (3) 再生、課題解決の鍵は、会社の現場にあるという考え方
- (4) 企業に足りない機能補完として効果的な外部人材（経営陣含む）の活用
- (5) ファンド活用により、ノンコア事業の整理可否を検討、社内の経営人材を育成
- (6) 月次決算等による現場情報のデジタル化と関係者による共有

質疑の時間は、日本銀行那覇支店長 飯島浩太氏と講師の対話的なやり取りが、沖縄経済の新しい面と今後の方向という点で有益で興味のあるものであった。

