地銀の“開拓者”としての挑戦

株式会社
岩手銀行 様

いわぎん
インキュベーションプログラム事務局
鈴木 芳夫さん
いわぎん
インキュベーションプログラム参加者
宮野 仁さん
いわぎん
インキュベーションプログラム参加者
熊谷 享之さん
いわぎん
インキュベーションプログラム事務局
岩渕 将知さん

株式会社岩手銀行様は、2023年4月よりスタートした第21次中期経営計画の中で、「ソーシャルソリューションビジネスの高度化」「地域を支える盤石な経営基盤の確立」「多様な人材が働きがいを持ち続ける組織づくり」の3つの基本方針を掲げ、その実現に向け「金融サービス領域の深化」「新事業領域の拡大」に取り組むこととし、その一環として新規事業開発専担部署であるフロンティア事業室を新中計スタートと同時に新設しました。
フロンティア事業室では、新規事業開発に取り組む第一歩として、行員自身が新規事業の立案を行う「いわぎんインキュベーションプログラム」を実施し、本プログラム内で実施したビジネスコンテストにおける個別チームの事業開発支援を当社サービス「INNOGUIDE」（イノガイド）にて支援させていただきました。本記事では本サービスの導入経緯から今後の展望までインタビューさせていただきました。

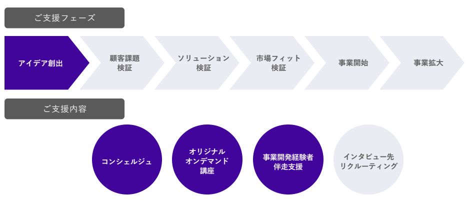
鈴木芳夫さん　いわぎんインキュベーションプログラム事務局
（フロンティア事業室　オフィサー）
フロンティア事業室所属。岩手銀行単体、いわぎん未来投資のCVCファンドの投資先のスタートアップと連携した新規事業企画に従事。外部の企業や大学とのオープンイノベーション創出にも取り組んでいる。

岩渕将知さん　いわぎんインキュベーションプログラム事務局
（フロンティア事業室　プランナー）
フロンティア事業室に所属。既存事業領域の拡大、新規事業領域の開拓に従事。また、非金融を中心とした他企業との連携、オープンイノベーションも担当。

宮野仁さん　いわぎんインキュベーションプログラム参加者
（中ノ橋支店　惣門支店　盛岡東融資・渉外グループ　支店長代理）
営業店に所属し融資業務を担当。顧客企業の本業支援の一環として業務提携先の紹介なども行っている。

熊谷享之さん　いわぎんインキュベーションプログラム参加者
（花巻支店　鍛冶町支店　花巻北支店　融資・渉外グループ）
営業店に所属し融資業務を担当。また、本部・グループ会社と連携して事業承継やDXといった各種経営課題解決も扱っている。

今回のご支援について



ご支援フェーズ

アイデア創出 → 顧客課題検証 → ソリューション検証 → 市場フィット検証 → 事業開始 → 事業拡大

ご支援内容

コンシェルジュ
オリジナルオンデマンド講座
事業開発経験者伴走支援
インタビュー先リクルーティング

●組織として新規事業開発に取り組むためビジネスコンテスト形式でアイデア創出を支援

●顧客セグメント、顧客課題、提供価値に関する仮説を立案・検証するため、①コンシェルジュによる課題把握・分析、②動画コンテンツによる事業開発ノウハウ・方法論の習得、③伴走支援による②で学んだノウハウ・方法論の正しい適用方法の習得をご支援。

地域創生を目指した岩手銀行の挑戦

――本サービスを導入しようと考えられた経緯を教えてください。

鈴木さん　2023年4月から新しい中計がスタートしました。その中で新事業領域の拡大を大きなテーマとして掲げています。その取り組みのためにフロンティア事業室が新設されました。新規事業開発専任の部署ですのでもちろん我々自身も新規事業の企画をしていますが、行員の挑戦意欲の醸成や人材育成のために銀行全体で新規事業を考えるスキームを作っていくことも必要だと思い「いわぎんインキュベーションプログラム」を実施することとなりました。しかし新規事業開発もプログラムの運営も知見がなく手探り状態でした。そのタイミングで新規事業開発支援サービス「INNOGUIDE」を知りました。「INNOGUIDE」は事業開発の支援にとどまらず、人材育成に重点を置いた伴走支援やオリジナルオンデマンド講座が整備されており我々のニーズとマッチしていたため、導入を決めました。

――新規事業開発とその専任部署をゼロから立ち上げるにあたってどのような苦労がありましたか。

鈴木さん　フロンティア事業室の歴史が浅いこともあり、他の人からみると「何をしている部署なのだろう」という視線を感じることが多かったです笑。また新規事業を企画するときにいろんな部署から部署横断型でワーキンググループを立ち上げながら検討するのですが、それぞれの部署の立場が異なるため様々な意見が出てきます。新規事業の経験やノウハウが不足している中、そのような沢山の意見をもらい、何が正しいのか判断していくところに難しさを感じました。しかし、新規事業は千三つ※1といいますし、失敗を恐れずに新しいことにチャレンジする雰囲気を作っていきたいと思っています。そういうマインドが重要だと思っています。

岩渕さん　フロンティア事業室が立ち上がったものの、新規事業開発を専任で取り組むというのは当行として初めての試みでした。あらゆることが初めての経験なので、いつもどれが最善の方法か悩みながら進めていました。様々な可能性を検討するため、通常の仕事のプロセスより時間を要することに大変さを感じることもありました。また、フロンティア事業室としてこういうことをやりたいという要望があっても、既存部署の方針とのすり合わせが必要になることもあり、連携には苦労しました。

――今回インキュベーションプログラムをご支援させていただきましたが、
事務局の視点から見て実施後の行内の反応はいかがでしたか。

鈴木さん　行内で事業アイデアを作るというのは初めての取り組みだったので、まだ十分にやり切れていない部分もあります。しかし、思いのほか好意的な声もあった印象でした。もう少し厳しい声があるかなと思っていましたが、よくこの期間でこれだけのことができたねといった声もありました。銀行全体でこのような取り組みを行えたのは改めてよかったと思いました。

岩渕さん　この方がこんなに好意的なことを言ってくれるんだ」ということもありました。ニッキン※2や日本経済新聞にも取り組みを取り上げていただいたこともあり、同じ地域系の金融機関から意見交換等の機会をいただけて、行外からも好意的に捉えていただけたかなと思います。

熊谷さん　事務局が取ったアンケートの中にも、好意的な意見があったのがすごく嬉しかったです。もちろん様々な意見がありましたが、それでも前向きに捉えてくれた人が一部でもいてくれたことで背中を押してもらえた印象があります。少しでもこの企画を好きになってくれる行員がいてよかったと思います。

宮野さん　プログラム開始直後の周囲の視線は確かに気になっていました。しかしプログラムの検討会では好意的な意見があり、共感してくれる人がいたのは力になりました。何事も初めての取り組みを実施するときは様々な意見が出てきますが、共感者を増やしながら進めていくやり方を経験できたのは大変有意義でした。

――実際に参加者として本サービスを使っていただいていかがでしたか。

宮野さん　我々銀行員は、複数名でディスカッションして検討を進める業務経験がほとんどありません。そのため論点

もばらばらになりますし、ブレストをやりながら意見を整理するという過程は難しかったですが、そこをトレーナーにファシリテートしてもらったところがよかったです。検討の際にフレームワークを使うのも勉強になりましたし、それによって事業案が精緻化されていった印象です。私自身は中小企業診断士を取得する過程でトレーニングした経験がありますが、普段の業務でフレームワークを使うことはありませんので、フレームワークの使い方やその結果の事業への活かし方、役割分担等を、状況が流動的に変わっていく中でリードしてもらえたのは大変ありがたかったです。

熊谷さん　新規事業立案のやり方はネットで調べたり本を読んだりすれば分かりますが、進めていく中での細かい軌道修正や、発生した問題をどう解決していくのかという方向付けをきめ細かく対応していただいたので、暗中模索することなく検討できたと感じています。なかなか時間がない中ではありましたが、トレーナーに連絡するとシンプルでクリティカルな回答をすぐいただけたのもありがたかったです。また、そもそもの話ですが、一行員として「岩手銀行でこういう取り組みをやれるんだ！」という嬉しさはありました。そこに挑戦するチャンスを得られたのはよかったですし、未知の分野に挑むという経験がチャレンジ精神を養ってくれたとも感じています。

――本サービス「INNOGUIDE」をどのような企業におすすめしたいですか。

鈴木さん　新規事業でもおすすめしたいですが、既存事業の延長でもINNOGUIDEに支援してもらって強化していくというような応用ができると感じました。若手や中堅の人材育成の観点でおすすめしたいと思います。

岩渕さん　地方銀行はもちろんですが、一般の事業会社でも導入可能性があると感じました。地域の各事業者様が新規事業を立ち上げていくというケースもありますので、その際にINNOGUIDEを導入して事業を立ち上げていくのも可能だと思います。

宮野さん　トレーナーにファシリテートしていただき、論点の整理を手伝ってもらえたのは有用でした。また、鈴木さんからもあったように、新規事業に限らずどのような事業にも応用可能だと思いました。ディスカッションをして意思決定を行う必要があるものには有効だと思います。物事を話し合う際には、基準を決めたり、基準を満たしているのかどうかを確認したり、そのプロセスでどのフレームワークを使うのかといった論点が生じるはずなので。

熊谷さん　顧客企業の中には、新たに収益の柱を立てるため新規事業・新規市場に挑戦する企業が増えています。ただ、社内の人材だけで新たな取組を進めるのは困難です。そこで外部のコンサルに事業計画策定を依頼する場合、どのようなコンサルに依頼するかの選定にも労力がかかります。そうした企業に計画段階からきめ細やかな伴走支援があり、様々なチャレンジに汎用性のあるINNOGUIDEをおすすめしたいです。宮野さんからもあったように、何か意思決定のプロセスを踏むもの全般でおすすめできると思いますが、特に未知の分野へ進む取組やマニュアルのない業務では非常に有効であると思います。

今後の展望

――インキュベーションプログラムを経て、貴行内の新規事業の機運が高まってきているかと思います。
今後岩手銀行としてどのようなビジョンを持って新規事業開発を進めていきますか。

鈴木さん　今回のプログラムで生まれた事業案は、時間はかかると思いますが事業化に向けて検討を継続していきたいと思っています。また、今後プログラムを2回目、3回目と実施していく際に今回得られた教訓を活かしていきたいと思っています。特に新規事業を進めるうえでの就業規則や人事制度との整合など、見えている改善点については今まさに関連部署に働きかけを行っているところです。一つのプログラムではありますが、会社全体がいい方向に向かうように広い視野で考えていければと思っています。

岩渕さん　我々は地方銀行ということもあり、地域貢献や地域への裨益はもちろん、そのうえで地域の根幹を担っていけるような新しい事業を作っていくことが使命だと思っています。今後も地域貢献と収益性、成長性を両立しながら進めていきたいです。また三菱総合研究所の皆様のお力も借りながら、地域の皆様を巻き込みつつ、岩手銀行ならではの事業を生み出していきたいと思っています。

宮野さん　今回我々のチームではデータビジネスについて検討しました。プログラムで検討した事業案を今後そのままの内容で進めるかはわからないが、データをマネタイズするという取り組みは銀行としてやるべきですし、やっていきたいと思っています。また、プログラム自体の改善点は参加者としても感じるものがありましたので、事務局と調整しながら次につなげていきたいと思っています。

熊谷さん　岩手銀行ではグループを挙げて様々な新規事業を行っています。最近は顧客企業からの経営に関する相談件数がどんどん増えてきているので、経営そのものに関与するサービスを作る機運が高まってきていると感じていますし、顧客企業の売り上げに直接貢献できるというのは当行の強みだと思っています。今回宮野さんと同じグループでデータを取り扱うサービスを検討しましたが、当行は顧客企業へのアクセス性が高く、地域からの信頼も厚いと思うので、他行に負けないように実現を目指して推進していきたいと思っています。そのためにもフロンティア事業室は頭取直下の部署ということもあるので、新規事業開発に取り組む行員をもっと支援してもらいつつ進められるといいなと思います。担当者だけでなく、上層部や外部から建設的な意見や、予算獲得の支援などもらいつつ当行全体で新規事業開発に取り組む環境ができるといいなと思っています。

※1　1000件のテーマを行ったとしても、成功するのは3つ程度という意。
※2　日本金融通信社の金融専門紙

インタビュアー

山野内　雄哉
株式会社三菱総合研究所
人材・キャリア事業本部
新事業開発コンシェルジュサービス責任者

恩田　豪
株式会社三菱総合研究所
人材・キャリア事業本部　事業推進グループ
新事業開発コンシェルジュサービス副責任者

新規事業開発コンシェルジュサービス：INNOGUIDEとは

INNOGUIDEは、「新事業開発の推進」と「事業開発担当者の成長」を実現するサービスです。支援終了後にも自社で持続的な事業開発を行っていただくために「お客様自身が手を動かし、考え抜ける」ことにこだわったサービスとなっています。
①お客様ご自身で考える基礎体力をつける動画コンテンツや、②考え抜くプロセスを新事業開発経験者がサポートする伴走サービス、③サービス開発に必須であるインタビュー先のご紹介といったメニューを、当社コンシェルジュがお客様の課題を常に把握・分析した上でご提供するサービスです。

※本サービスは、現在実証中のサービスです。

詳しくはこちら →

株式会社岩手銀行
本社：盛岡市中央通一丁目2番3号
創立：1932年（昭和7）5月2日
従業員数：1,340人　※2024年7月3日現在
事業内容：
普通銀行業務（預金、融資、内国・外国為替、証券その他付随業務など）
コンサルティング
地域商社
投資ファンド　等（グループ会社含む）

（左　岩手銀行赤レンガ館（旧本店）、右　岩手銀行本店）
※写真は株式会社岩手銀行様よりご提供。