

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第27回 捨てられる銀行

橋本卓典 (ゲスト) × 山口省藏 (聞き手)



🌸 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、「捨てられる銀行」シリーズの著者、共同通信社編集委員の橋本卓典氏を迎えて、地域金融の現場について対談を行った。

● 地方の事業者・金融を取材するようになったルーツ

山口 地方の事業者・金融の話を書いている橋本さんのルーツについて、教えてください。

橋本 父方の橋本家は、熊本で庄屋を営んでいました。戊辰戦争の時に侍さんたちにお金を貸し込んでいました。武士の世の中が続くだろうといった、誤った事業性評価による貸出が回収不能になってしまい、家を畳むことになりました。熊本から東京に行った橋本忠

次郎という人物が、当時の大倉喜八郎(明治大正時代の実業家)の部下になりました。大倉喜八郎による建設事業は後に大成建設になるのですが、その協力企業の橋本組として土木建築の仕事を行うようになりました。ちなみに、岐阜駅は橋本組が作りました。岐阜駅がある橋本町に、その名前が残っています。その後、西南戦争が起きて、戦争に関わった薩摩の人たちを刑務所に収容しなければいけないというところで全国に刑務所を作りました。宮城の刑務所について、橋本組が作るようになったことから、そちらに移り住むことになりました。今、宮城県に橋本店という名前で建設会社を続けています。その橋本忠次郎の兄の血筋が私につながっています。このため、私の祖父も父も大成建設です。母方は、北海道のサロマ湖の近くで、木材加工の会社をやっていました。北海道の鉄道の枕木のほとんどを作った会社でした。

● 通信社の経済部での活躍

山口 最初に時事通信社に入っ

た経緯を教えてください。

橋本 私が就職活動をしていた1998年は、日本長期信用銀行や日本債券信用銀行が破綻した年です。尋常ならざる就職氷河期でした。銀行を含めた多くの企業を受けたなかで、たまたま時事通信社に拾っていただき、この道を歩むことになりました。もともと大学は、政治学科だったので、政治部の記者になるとの漠然とした思いはありました。就職活動が、公的資金、不良債権、金融再生法、金融監督庁の設立といったことが話題になっていった時期だったので、経済のことがわからないと政治部に行っても何の取材もできないと思います。まずは経済部に行かせてもらいました。1999年4月に時事通信社に入社しました。経済部で為替の担当を2年くらいして、その後、熊本の支局で4年間過ごし、東京の経済部に呼び戻されました。当時は、金融といっても、証券市場と上場企業が担当で、ライブドアや村上ファンドについて取材したりしていました。



●自身のルーツや金融分野に注目することになったきっかけについて語る橋本氏。

橋本 2011年の6月に東京に戻り、金融庁の担当になりました。普通は4月に戻るのですが、この年は東日本大震災があり、人事異動が凍結されていて、6月にずれ込みました。東京電力が無担保で2兆円の借入れを銀行団にいきなり要求したり、枝野官房長官が東電向けの債権放棄の可能

山口 結局、政治部には異動せず、共同通信社に転職したのですかね？

橋本 経済部で記者をやっているうちに、経済の取材が面白くなったということです。村上ファンドが阪神のTOBから撤退し、阪急に全株売却するという話を取材したのを最後に、自分の居場所を変えたいと思い、2006年に共同通信社に移りました。

共同通信社でも経済部に入ったのですが、最初は金融ではなく、流通などを担当し、イオンによるダイエーの吸収などを取材していました。その後、共同通信社でも地方勤務の経験が必

要だということで、2009年春に広島支局に行きました。

山口 日下さん（元金融庁地域金融企画室長。広島銀行出身。最初の「捨てられる銀行」で取り上げられる。本連載2021年3月号にも登場）と知り合ったのは、その頃ですか？

橋本 広島に行く前に、金融関係の人に、「広島で面白い人はいないか」を聞き回したら、日下さんの名前が挙がっていました。この人は必ず取材しなければと思っていました。

山口 東京に戻られてから、金融担当になられたのですか？

性を言及したりして、混乱している状況でした。

その一方で、尊い命、家屋、職場を一瞬にして押し流されてしまった方々がいらつしやいました。その方々が住宅を再建しようとする、過去の家のローンと新たな家のローンの二重ローン問題が発生します。これを自己破産ではなく、私的整理ガイドラインに沿って債権放棄をすることも取材していました。また、企業側でも二重債務問題があり、産業復興機構と東日本大震災事業者再生支援機構を設立して、銀行から旧債権を買い取る、といったことがテーマとなっていました。

ただ、この頃は、地方の案件であったとしても、国会の財政金融委員会での議論等を追っていて、実際に地方に行って取材をすることはしていませんでした。2012年からは、メガバンクの担当になり、シャープや東芝がどうなっているのかといった大企業の問題ばかりを追いかけていました。

●「捨てられる銀行」を書くきっかけ

山口 「捨てられる銀行」を書くきっかけは、何だったのですか？

橋本 最初の「捨てられる銀行」は、2016年に出したので、書いていたのは2015年です。2015年に地銀再編の話が出てきて、福岡フィナンシャルグループなどが動き始めました。その機会に、再び金融庁のキャップになったことが始まりです。2015年の夏、金融庁では森さんが長官になりました。私は、それ以前から、「森さんが長官になったら何をするのか」を取材していました。

森さんは、「金融検査マニュアルを廃止しようと思う。注力するのは資産運用と地域金融の改革だ」と言っていました。森さんとの雑談の中で、「マスメディアは国の重大問題に取材のリソースを割いていないのでは」という疑問を投げかけられました。つまり、資産運用が日本の成長産業であるにもかかわらず、マスコミは証券会社の取材ばかりしている。しかし、国際的な潮流を見ると、証券会社で販売に携わっている人は本当のトップエリートではなく、ア

セットマネジメントのほうが格上です。また、森さんからは「マスメディアは、メガバンクの取材に記者のリソースを割いている。しかし、日本の問題は、明らかに人口の減少であり、地域がこれから成り立っていくからだ」と言われました。私は、その話を受け止め、「メディアである自分たちが世の中の動きとずれているのではないか」という仮説を持ちました。金融庁の担当でしたので、森長官の改革を追いかけていくなか、ゼロから勉強を始めて地域金融の本を書いたのです。

地域金融を調べるようになるのと、奥の深い世界でした。地域銀行、信用金庫、信用組合といった業態がある中、信用保証協会、中小企業再生支援協議会（現中小企業活性化協議会）、日本政策金融公庫、商工中金といった様々な関係先があります。最初から「一冊では書ききれない」と思っていました。私としては、「自分の見ている世界はまだ狭い」と思いながら、締切りもあつたので、最初の「捨てられる銀行」を出しました。地方の金融機関の方々に興味を持ってもらえればと思っていました。大

ヒットするとは思いませんでした。

山口 捨てられる銀行は、どのくらいの部数が出ているのですか？

橋本 最初の「捨てられる銀行」は、13万部を超えていると思います。シリーズ累計だと30数万部は出ていると思います。

山口 すごいですね。「捨てられる銀行」を出版した時の反響は、どういったものだったのですか？

橋本 ありがたいことに、「よくぞこれを書いてくれた」とか、「本質を突いている話だ」といった声をいただきました。その多くは、組織の中では表立って声を上げられない金融機関の職員からでした。例えば、本部では、損失を計上するのにも頭取の顔色を伺い、ライバルとの関係のなかで見劣りしない数字を整えて出していく。現場では、事業性を見ないで融資をしなければならぬ。ノルマがあるので、投資信託を顧客に売りつけなければいけない。金融機関は、本

来、企業の悩みを聞くべきなのに、自分たちの商品を買ってくれとお願いをしなければいけない。そうしたことに対して、「そんなことをするために自分は金融機関に入ったのではない」という方々から反響がありました。

●現場へのフォーカス

山口 「捨てられる銀行」のコンセプトは、「このままの経営を続けていたら、銀行は捨てられてしまう」という警鐘だと思っています。でも、本の中で書かれているエピソードは、むしろ熱い金融マンの前向きな取り組みですよ？

橋本 「捨てられる銀行」を書いた時、「なぜこんなことになってしまったのか」という思いと同時に、「どうしたら変わるのか」とか「どうしたら変わるのか」を問題意識として持っていました。金融機関の経営層や金融庁では、議論はしていますが、それが行動変容につながっていません。それは、現場がないからです。あるべき論を提示するよりも、実際に動

いている現場のほうがはるかに雄弁です。

現場を作るのは組織ではなくて人なので、人にフォーカスしています。例えば、荘内銀行の渡辺さんや山形銀行の久松さん（いずれも「捨てられる銀行4」で取り上げられている。久松氏は本連載2022年7月号にも登場）のような現場の方々を取り上げていくと、実際に組織が変わり始めていることがわかります。荘内銀行は、渡辺さんの企業支援を付加価値の提供と受け止めるようになるなど、これまでのお願い営業から変わり始めています。

徳島大正銀行の吉澤さんは、面白い営業をされる方として、「金融排除」という本で取り上げました。吉澤さんの活躍で徳島大正銀行は近畿大学と業務提携を結びました。現場を持っていく人は面白い動きをして組織全体をじわじわと変えていきます。私には「現場から組織がどう変わっていくかを追いかけた」という意識がありました。

●熱い金融マンがつながるネットワーク

山口 本に書いてある熱い金融マンをどのように探されたのですか？

橋本 紹介と偶然によって、そうした人たちとつながってきましました。ネットワークを使う、ということなんです。取材で知り合った方々と一緒にご飯を食べている時などに、「面白い人がいる」とか、「あそこを応援したい」と、ぼろつと言われるのです。例えば、知り合いの銀行の方に会社を紹介されて、そこへ一緒に行くと、その会社の人が「すごい銀行員がいるよ」と言うのです。「誰ですか？」と尋ねると、「〇〇さんだよ」と言われ、一緒にいった銀行員が「えー、あの銀行内ではおとなしくして、何もしない人ですよ」と言うとその会社の人が「私たちには違います」と言ったりします。その「すごい銀行員」を取材するといった感じです。わらしべ長者のように、次々とつながっていく感じです。

「捨てられる銀行4」では、不思議な偶然のつながりについても書いています。徳島大正銀行の吉澤さんは諏訪出身でしたが、地域金融変革運動体（ヘンタイの会）のパーティの2次会で、吉澤さんが隣に座った諏訪信用金庫の奥山さんと名刺交換をした時のことです。「私は諏訪出身ですよ」と吉澤さんが言うとうと、奥山さんは「もしかして吉澤〇〇さんの息子さんですか」と聞くわけですよ。「それ、私の母です」と吉澤さんが言うと、奥山さんは「実は私はお母様の担当でした」と言ったのです。吉澤さんは事実上の母子家庭で育ちました。お母様は現在、すでに亡くなっていますが、損保会社で土日なくずつと働いて、息子たちを育てた女性でした。奥山さんは、若かりし頃、定期積金の集金時に、「私の息子が大阪にいて金融機関で働いているの。ちょうど年恰好があるな」と同じぐらいよ」という話を聞いていました。奥山さんは、吉澤徹という名前に見覚えがあったので、後日、取引履歴を調べたところ、吉澤さんのお母さんが吉澤徹名義の通帳を作っていたことがわかりました。今では、二人で仲良くコラボレーションしています。私は、パーティの数日後に、おふたりから「驚きました」という連絡をいただきました。

「捨てられる銀行」がきっかけとなったネットワークによって、新しい価値が生まれた事例もあります。山形県西川町の町長になった菅野さん（元金融庁、ちいきん会発起人「捨てられる銀行4」で取り上げられた）は、町長になってから、地域を活性化するために企業誘致をしています。庄内銀行の渡辺さんが支援していた朝日相扶製作所という会社が西川町に新工場を建てることになりました。渡辺さんも菅野さんもお互いのことを知らなかったのですが、本が出た後に、二人が知り合うことになって成果につながりました。

山口 地域金融変革運動体、いわゆる「ヘンタイの会」について教えてください。

橋本 米国のブルックヘブン国立研究所が砂山の崩落実験をやっています。砂山の傾斜の角度が急な危険地帯が大きくかつ多い場合、連鎖的な崩落が起きることがわかりました。これは、感染症において、クラスターが大きくかつ多いほど、感染爆発が生じやすいのと同じです。金融の世界で、知性の感染爆

発を起こすためには、クラスターを作れば良いと考えました。その際に、京都信用金庫の増田顧問が「要はわしらのやっていることは地域金融変革運動体ということやな」とおっしゃったので、「その言葉をお借りしていいですか」と了解を取って、規約もない、会費もない、代表もいない集まりに、その名前をつけました。コロナで中止した時期もありましたが、年に2回、基本的には納涼会と忘年会に皆で集まりました。あとはそれぞれの地域で、ハブになってもらえる人をお願いをしています。勉強会を開いてもらっています。これが面白い人の発掘の場になっています。オープンイノベーションの発想です。従来の金融機関は、閉鎖的な組織でしたが、今は、オープンイノベーションの効果を認めるようになります。「出島みたいところは大事だよ」という考え方が広がっています。

●本で取り上げた人達のその後

山口 本を読むと、個別の事例はかなり細部まで書かれている

と感じます。どのように取材されているのですか？

橋本 従来とは異なる取組みをしている金融マンには、もちろん何をやっているのかを聞きます。しかし、その前にそれをやり始めた理由、原点があります。今日、山口さんから聞かれたように、「何でそんなことをしようと思ったのか？」といった原体験とか、生い立ちだとか、そういうところから取材していきます。これは、本来、金融機関が中小企業を支援する時にも、経営者に同じように聞いていくべきことだと思っています。

山口 私は、熱い金融マンを本誌のような場で紹介していて、「金融機関では、トップ以外は、対外的には自由に話せない」と感じています。普通の役職員が外向けに自分の話をして目立つと、出る杭として叩かれるリスクがあるからです。そうした点にどう対応されていますか？

橋本 「捨てられる銀行」の中で紹介した方を継続的にフォローしていますが、本に書いた当初に比べ、時が経つにつれて、

金融機関内でのその人の評価がポジティブに変わっていくケースがけっこうあります。

例えば、吉澤さんについては、大正銀行時代に「金融排除」で取り上げた当初、周囲の反応は冷めた感じだったのかもしれない。もともと、合併して徳島大正銀行となった後に、「面白いことをやっているじゃないか」と見直され、近畿大学との業務提携を実現しています。今は、企業版ふるさと納税を使って、女子サッカーチームのホームグラウンドを作る、といったプロジェクトを手掛けています。吉澤さんのような、地域の活性化とサッカー女子の応援といった連立方程式を解くような発想ができる人を伸び伸びと活躍させることで、付加価値を創っていくこととする動きが銀行にもあります。

庄内銀行の渡辺さんも、銀行員なのに科学技術に詳しい、ちよっと変わった人くらいだったと思います。それが、「捨てられる銀行」に出てから、「ビジネスの付加価値提案で活躍できる人材」といった評価に変わりました。

こうした動きは、金融機関自

体の変化が背景にあると思います。脱銀行や非金融領域に対して、目を背けられなくなったからです。あと、書籍にする時は、所属金融機関にも事前に了解を取っています。このため、採めたことはありません。だからこそ、本で取り上げた方々は、後々は組織内での立場を築かれていくのだと思います。

●脱銀行・非金融

山口 橋本さんが今後注目している金融のテーマは何ですか？

橋本 それは脱銀行・非金融です。銀行のビジネスモデルは人口増加を前提にしていると思っています。人口が増加しているところでは、装置産業としての銀行ビジネスはマッチします。セブンイレブンとか、イオンとか、楽天とかが、新規に銀行業に参入した時、「なぜ今頃、成熟産業である銀行に参入するのだろうか？」と疑問の声もありました。しかし、それらの企業は、利用人口が増えている経済圏を持つているので、銀行への参入が理に適っています。

しかし、人口が減少している地域では、従来どおりの銀行ビジネスは成り立たないので、付加価値の創造のほうに転じなければなりません。そこに銀行も気づき始めていて、脱銀行を掲げています。地域商社を作ったり、システム会社を作ったりしています。今後、銀行収益が銀行持株会社に占めるウエイトは減っていきます。

それと同時に、他の事業者が金融領域に入ってきてようとしています。私が今、取材をしている高収益の会社は、製造業に部品を納入するのですが、課題解決提案をセットで行います。銀行も従来の銀行機能単体売るのではなく、企業や地域全体をどう変えるかを提案する時代になっています。

その会社は、「銀行はとんでもない量のトランザクションデータを持っている。何時何分にどういう人がどういう取引しているか、その人の年収、どこに勤めているか、家族構成がどうなっているか、住所がどこにあるか、ローンをどれほど借りているか、といった情報をすべて持っている。こんな業界は他にない」と言っています。そして、

金融業界の課題を読み解く
熱い!! 金融対談



●金融と人をつなぐ2人による熱い対談が行われた。

銀行がそれらのデータの分析をほとんどやっていないことにびっくりしたらいいです。そこでそのデータ分析をサービスタとして始めようとしています。私は、その会社が営業の担当とは別にデータアナリストを雇っていることに気づいたので、「銀行が直接データアナリストを雇うようになったら、ビジネスモデルは崩れますよね?」と聞きました。すると、「そ

うです。でもそうならないと思います」と言われました。「なぜですか?」と尋ねると、「橋本さん、銀行は30歳の人に年収数千万円を払いますか?」「25歳のデータアナリストに、入社したと同時に年収一千万円を払いますか?」と聞かれました。銀行の組織では、そうした思い切った雇用の仕方ができないと見越しているわけです。銀行は組織文化の変革が問われるようになっていきます。

誰からも忘れられていた人が注目を浴びるようになり、銀行も変わらざるを得なくなっています。すべての金融機関ができるとは思いませんが、何かをする先は絶対出てきます。何かをするためには、ノルマ営業で金融商品を売らせることに懸命になるよりも、近畿大学に行つて、最新鋭のマグロの養殖をやっている中ですごい人に先にツバをつけておくとか、データアナリストを早くから見つけて面倒を見てください、が必要だと思いません。

●金融庁の動き

山口 金融行政の動きで注目している点がありますか?

橋本 昨年12月15日に、金融庁が「業種別支援の着眼点」という資料を公表しました。これは、金融庁から日本生産性本部への委託事業として作られたものですが、北門信用金庫の伊藤真作さんが関わられたそうです(捨てる銀行4で取り上げられている事業再生の専門家)。この業種別支援の着眼点は、中小企業のPLを改善させていくことを目的にしたものです。

これまでの金融機関の企業支援は、格付を維持すること、すなわち、貸せる状態にしておくことでした。しかし、中小企業のPLを改善させ、企業の返済能力をさらに高めることが本場の支援だと思えます。今回、金融庁が「業種別支援の着眼点」を出したのは、それを後押しするものです。金融庁自身も気づいているのかどうかわかりませんが、こうした金融機関の持続可能性にフォーカスした施策は、金融庁が時代の変化にに応じて、新たな展開に進んでいるものだと思います。これまでのような監督行政だけをやっていては、

金融庁の業務も縮小するはずで、金融庁も金融機関のその先にある顧客基盤が持続可能なものなのかどうかまでエンゲージメントしないと、付加価値ある金融行政とは言えない時代になってきたと思います。

プロフィール

(ゲスト)

はしもと・たくのり ●共同通信社編集委員。慶應義塾大学法学部卒業後、時事通信社に入社し経済部や熊本支局にて勤務。2006年に共同通信社に入社し、経済部、広島支局、金融庁担当などを歴任し現在に至る。ベストセラーである「捨てる銀行」の執筆や地域金融変革運動体にも参加するなど、幅広く活躍する。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。