



第1回

第一勧業信用組合 理事長

に っ た の ぶ ゆ き

新田 信行さん

サステナブル(持続可能)で あり続けるために

金融経営研究所
所長

山口 省藏

やまぐち しょうぞう
18年に日本銀行を退職し、
金融経営研究所を設立。「熱
い金融マン協会」を運営。

筆者は昨年8月に日本銀行を退職し、9月に金融経営研究所を立ち上げた。最初の事業として手掛けたのが、「熱い金融マン協会」である。長年、目にしてきた金融機関の職員は、皆がまじめで優秀だった。しかし、多くの金融マンは、組織のあり方に縛られ、冷めていて、本来持っている力を十分に発揮できていないように感じた。「金融マンが、熱く活性化すれば、日本もふたたび成長できる」と思った。熱い金融マンたちとともに、日本の金融を変えていこうと思っ

当欄において、月に1回、私が接してきた熱い金融マンたちを紹介していきたい。初回は、第一勧業信用組合 理事長の新田信行さん。

企業評価の「基本」への回帰

私が新田さんと出会ったのは、日銀の金融高度化センターで、「企業評価の高度化」をテーマとしたセミナーの企画のために、従来の財務を中心とした企業の評価方法とは異なる手法を探していたときだった。新田さんは、「経営者に会わず、工場などの現場も見ないのでは、怖くて貸せない」

と話していた。財務情報は定量的に評価できる。しかし、それは、企業や事業に関する情報の一部でしかない。中小企業では、経営者の資質や現場の実態が重要になる。こうした内容を把握し、評価するには、経営者に直接会い、現場に行つて感じる定性的な判断に頼らざるをえない。

中小企業金融において、経営者と現場を見るのは、企業評価の「基本」であろう。新田さんが理事長になるまで、第一勧業信

組は不良債権に苦しむとともに顧客基盤が縮小していた。中小企業への融資を財務と担保で判断していたからだ。新田さんによる「基本」への回帰が、不良債権の削減と顧客基盤の回復につながった。

定性情報を重視した第一勧業信組の融資商品に「コミュニティローン」がある。同ローンは、東十条商店街ローン、台東区の皮革事業者応援ローンなど、狭いコミュニティの単位ごとに作られている。融資実行の際にコミュニティの中から「この人なら大丈夫」という推薦をもらう必要がある。商店街ローンであれば、商店街の組合長などの推薦をもらうことが融資条件になっている。「コミュニティの代表者の推薦」というかたちで、コミュニティの定性情報を吸い上げているのである。

コミュニティの代表者が持つ定性情報



「熱い金融マンセミナー」で講演する第一勧業信組の新田理事長。「目的は人との絆を深めること。収益は結果としてついてくる」という考えのもと、人事評価制度や表彰制度、現場への権限移譲など、さまざまな改革を推進。理念を共有し、職員が自律的に行動する組織を目指す。

は、対象範囲が広くなるにつれて確度が下がりやすくなる。そのため「コミュニティローン」は必然的に、融資対象となるコミュニティの範囲が小さくなる。すでに第一勧業信組の同ローンの種類は400を超えている。なかには、特定地域の芸者さんのみを対象にしたものもある。

幸せの金融機関

最近の新田さんは、出会ったころより「進化」した。「われわれの戦略の中心はSDGsだ」と言っている。そう話すところ、第一勧業信組ではソーシャルビジネスや若者・女性起業家への支援にも力を入れており、日本における貧困問題の解決のためにグラミン日本とも提携した。また、昨年には日本の金融機関で唯一、利益よりも価値を重視した金融を目指す国際的な金融機関の組織であるGABV (Global alliance for banking on values) に加盟した。

新田さんは大学卒業後、第一勧業銀行(現みずほ銀行)に入った。40年間の金融マン生活のほとんどが、前の世代が残した負の遺産である不良債権の処理だった。多くの顧客が破綻し、金融機関の存続自体が問題となった時代を生き延びてきた。「だからこそ、私にとっては、サステナブル(持続可能)であることが重要なのです」と新田さんは言う。

また、「第一勧業信組は、幸せのコミュニティ・幸せの金融機関を目指している」とも語る。新田さんは、第一勧業信組

の理事長になった当時、顧客訪問をした際に、顧客から居留守を使われたり、「何も買うものはないから」と言われたりした。

職員の間には「顧客にお願いセールスをして回っていたからだ。新田さんは、「セールス禁止」を打ち出した。「セールスをするお客さまの気持ちが冷めてしまふ。私たちの仕事は町の人たちと仲良くなることだ」と説いた。そして、「祭りに参加しよう」と職員に呼び掛けた。地域に密着するためには、地域行事への参加が大切だからだ。第一勧業信組では、土日に祭りに参加したら、平日に代休を取る。当初は、従来のやり方を変える新田さんの方針に反発する職員もいた。しかし、多くの職員にとって新田さんの方針は、信用組合の職員として「ありがたい姿」と一致していた。

新田さんが理事長に就任したあと、第一勧業信組の経営はV字回復を遂げた。新田さんは、「顧客や職員の幸せを目的にした経営を行えば、結果として計数・収益はついてくる」と当り前のように話す。新田さんに会って学んだことの一つは、「多くの金融機関が収益確保に苦しんでいるのは、儲けようとすることに重点を置きすぎるからかもしれない」ということである。