

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第40回 「やさしい」協同組合を目指して

高橋 一郎 (ゲスト) × 山口 省蔵 (聞き手)

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

今回は、西武信用金庫理事長の高橋一郎氏と、過去の行き過ぎた成果主義から本来の協同組合の役割に立ち返る信用金庫経営について対談を行った。

●協同組合らしい信用金庫へ

山口 高橋さんの経営の原点は何ですか？

高橋 信用金庫に入って8年目の1991年から2年間、東京都信用金庫協会(東信協)に出向した時、私的な勉強会である「協同金融研究会」に参加しました。日本大学の森静朗教授を中心に、協同組合金融の意義、役割について勉強しました。東信協の平石さん、朝日信用金庫の相川さん、多摩中央信用金庫(現・多摩信用金庫)の平山さん、金融財政事情研究会の生澤さんなど協同組織論者の中で、当時30歳の私がメンバーでは最年少でした。この勉強会が私の経営

の原点です。私は森先生の最後の生徒だと思っています。

今の信用金庫は協同組合であるにもかかわらず、株式会社である銀行と同質化しています。信用金庫の原点である協同組合は、もともと、自然派生的にお客さま同士が連携して協力するためにできたものです。経済合理性を追求する株式会社とは、生い立ちも目指す理念も持ち合わせているDNAも全く違っていたはずですが、私は、理事長になる前から、いつか西武信用金庫が日本で一番協同組合らしい信用金庫になれるのではないかと漠然と考えていました。それは、30年前、杯を重ねながら夜中まで話をした研究会の先輩方から、教えられ、託されたものだったのかもしれない。

●集金廃止へのプロセス

山口 高橋さんの営業店時代のエピソードを教えてください。

高橋 1983年に入庫して、営業店には7年半いました。最初の昭島支店では4年間、集金の毎日でした。雨の中でも長靴と合羽姿で自転車漕ぎまし

た。次の青梅市にある河辺支店では、オートバイでしたが、当時は冬によく雪が降りました。スリップしないようにオートバイの後輪に縄を巻いて走ったこともありました。

日本経済がまだ、バブルへの上り坂で成長の最中でしたので、とにかく多くのお客さまを回って、集金するのが仕事でした。最高1日70件くらい回りました。一番効率が良いのは、無駄話はせず、パッと集金してすぐ帰るやり方です。それでもお客さまから毎月約束どおり集金に来ることを感謝されました。すると、たまに経理の方から「今度、新しい設備を導入したいのでお金を借りたい」といった話を聞くことができました。その情報をもとに上司や先輩が社長に面会を申し入れるのです。当時の営業担当者は、ひたすらお金を集めて、たまに融資に結びつくような良い情報を取ってくればよい時代でした。

ところが、バブル崩壊の途端、後ろ向きの借入の相談が増えました。集金をしていた私も、経済環境が大きく変わってきたことを感じ、「このまま集金をし



●「若き日の先輩方と過ごした日々が今の西武信金につながる」と語る高橋理事長。

ていてもダメではないか、役に立たないのではないかと気がつき始めていました。

山口 集金廃止はいつ頃だったのでしょうか？

高橋 言い出し始めたのは30年前です。完全にやめることができたのは今から25年前です。簡単には行かず、5年間くらい揺り戻しがありました。

山口 その時、高橋さんはどちらにいたのですか？

高橋 集金廃止のプロジェクトチームにいました。7年半営業店において、2年間東信協に出向し、その後7年間、本部にいた時期です。32歳で推進役になりました。当時、推進役は支店長経験者が就くポジションでしたが、ベテランの推進役ではなく、若手が推進役となって集金廃止

とそれに代わるお客さま支援活動を担当する営業店支援担当チームが組織されました。

集金廃止には反対も多く、何度か元に戻ったりしました。結局、全部やめられたのは25年くらい前です。最後は、元に戻れないようにと、集金用のハンディ端末などを廃棄しました。

山口 やり続けてきた仕事をやめるのは難しいことですね。

高橋 当時、信用金庫業界では、集金以外にお客さまとの関係づくりはできないという見解が大勢を占めていました。私も7年半、毎日集金をしてお客さまとの信頼関係を築いていましたので、その価値も十分わかっています。お客さまを訪問する切符として、訪問自体にハードルを感じる若い人の最初のステップとしては価値があると思います。しかし、本来は、それに頼らないほうがいい。

簡単ではないですが、数を回るよりも、一人ひとりがお客さまの話を時間をかけてきちんと聴いて、何に困っていて、何をお手伝いすれば喜んでいただけるかをわかるよ

うにならなければなりません。

● 専門家派遣支援

山口 今、西武信用金庫では、信金が費用を負担して、取引先企業に中小企業診断士などの専門家を派遣していますよね？

高橋 はい。例えば、再構築補助金の採択支援には約1億円を中小企業診断士やコンサル会社に支払いました。それは、企業のためである一方、我々のためでもあります。専門家派遣などのお客さま支援活動によって、企業の内容が良くなれば、我々は融資がしやすくなり、不良債権にならずに最後まで返していただけます。お客さまも、そういう金融機関を選んでくれます。まずは我々がお金を使うことで、企業の決算が良くなり、融資がしやすくなり、金融機関としての収益も増える。その収益をまた地域に還元して、またお客さまが良くなる。この循環が協同組合としての金融機関の経営モデルです。当金庫には1兆5千億円の貸金があります。こうした事業者支援への先行投資によって、先行投資額以

上の貸倒れを防いでいると思います。専門家への支払いは当金庫への投資とも言えるのです。

お客さま支援活動で最も多いのが、ビジネスマッチングです。ビジネスマッチングは、同じ地域にいながら、出会うことなかったお客さま同士の出会いを作ることであり、協同組合が元来備えている機能だと思っています。その出会いの一つに、産学連携や専門家の紹介があり、また、補助金の申請支援も、国の事業を紹介するということです。我々は全国で最も早い時期に専門家派遣支援を始め、同時に全営業担当者の肩書を「コーディネーター」と改め、その取り組みを継続しています。

山口 集金廃止と同時に専門家派遣支援を始めたのですか？

高橋 専門家派遣支援は、私が事業支援部長になった18年前からですので、集金廃止の7年後くらいからです。集金廃止の直後は、「自分たちで企業支援をしよう」と、私を含め本部に集まった8人の若手推進役、営業店支援担当チームがお客さまの経営改善の提案をして企業を良くする、というチャレンジを始めました。当時はそれができる、

と我々は信じていましたが、手痛い失敗もありました。

例えば、中小の医薬品メーカーが人間用につくったサプリメントの技術をペットフードに応用するとプロジェクトに数億円の融資を行い、多額のロスを出したことがありました。当初、業界の先陣を切ったプロジェクトでしたが、わずかな期間で大手企業が参入し、見込んでいた契約がすべてなくなってしまうようになりました。なぜこんなことになったのか、当時、技術やマーケットの相談をしていた大学の先生に尋ねると、先生の答えは「大手企業も研究内容をベクトルに転用できることに気がついていました。あなた方が初めてではない。しかし、人間用のものをベクトルに転用するのは印象が悪いと考えていた。君たちが轍となり、大手企業も取り組もうという気持ちになった。ペットフード会社の調達が安心と考えたのだから」との説明でした。

「我々は目利きができない」と思い知らされました。と同時に、先端の知見をもつ専門家に教えてもらう大切さに気づき、我々がコーディネーターに徹

し、謙虚に産学連携や専門家派遣支援を行う基礎となっていました。

●どん底の営業店から立川南口支店へ

山口 本部に5年いた後、営業店に出られるのですか？

高橋 37歳で、東大和支店という、当時全店で2番目に延滞の多い支店の融資課長に異動になりました。バブル崩壊の影響が長引く中、赴任の翌日にも大きな倒産があるなど、厳しい状況の支店でした。

同店では不良債権と格闘する毎日が続きましたが、どんなに古い債権でも必ず現地に赴き、一件ずつ丁寧に融資実行から延滞の発生まで、あるいはその後の経緯を再調査したり、延滞先とも真摯に対話を重ね、支店職員の協力もあって3年間で延滞をゼロにしました。入口の審査が不十分だったり、必要以上に多く貸すことでお客さまを追い込んでしまい、結局金融機関も追い込まれてしまう。「基本が大切だ」と学びました。

山口 その後はどちらへ？
高橋 立川南口支店の副支店長

になり、その後、同店で支店長になりました。前任の支店長が大きな実績を上げた後任でした。大型店舗で、支店長経験のない新任支店長で、いろいろと苦労をしましたが、今、私が理事長としていられるのは、この時に学んだ経験も大きいです。前任と同じやり方ではかなわない、その山は越えられないので、自分なりの別の山を作ったようなイメージです。お客さまとの関係の築き方、支店職員との信頼関係のあり方、目標や数字に対する考え方など、今に活きていると思います。

同店の短い支店長時代、職員の協力もあり、なんとか業績を維持しながら、日々、奔走していました。その間、平成信用金庫との合併などもあり、あつという間に時間が過ぎ去った印象しかありません。

そして支店長になってわずか3年目、旧平成信用金庫側の支店を複数担当し、西武信用金庫との融和を促進し、合併効果を出せとの命で、業務推進支店担当部長の辞令をいただきました。旧合併先の3店舗で、西武信用金庫の営業推進や融資手法等の浸透と、意識改革を求めら

れました。まず取り組んだのは旧平成信用金庫の皆さんとの対話です。経営側からは、徹底した指導で早期に業績を上げよとの指示でしたが、現場での合併の動揺や混乱は想像以上で、とても強権発動的な指導は受け入れてもらえないと直感しました。

そこで経営側の要請と違うことは承知で、まず、一人ひとりの旧金庫での経歴や経験、自信のある仕事、ない仕事などを聴き、また、各人が担当する地域の特徴やお客さまとの関係など、話しやすい話題から対話を重ね、聴く姿勢を感じてもらおうことで徐々に打ち解けていきました。すると、ほぼ全員の職員から、それまで無理と諦めていました。それが、少しの工夫で新たな融資につながる可能性のある話が続々と出てきました。前任の支店長時代のように、彼らとそのお客さま先へ同行し、案件としてまとめていく過程を見てもらうことが近道と、どんなに忙しくても、優先して旧平成信用金庫の皆さんと一緒に地域を歩いた1年半でした。



●高橋理事長の様々な苦勞と協同組合の原点を旨とした向き合い方に聞き入る山口氏。

●過度な成果主義が招いた問題

山口 前理事長時代の西武信用金庫は、驚くほど業績が伸びていましたね。

高橋 私は、業務推進支店担当部長の後、事業支援部長に就きました。今でも西武信用金庫の最大の特徴である取引先中小企業の本業支援、お客さま支援活動をを行う部です。ただ、当時はまだ言わば黎明期で、支店ごとにバラバラにマッチングや外部連携を実施していたりで、お客さまの具体的な支援については暗中模索の様相でした。そこで私は、推進役として取り組んだ営業店支援担当チームの時のように、改めて、金庫全体での

仕組みを作って行くことに方向を定めました。

ちょうど、経済産業省でも2008年に「地域力連携拠点事業」など金融機関が国からの委託事業として専門家派遣を行えるスキームが示され、当金庫は金融機関では初めて全国で4つの受託金融機関に選定されました。以後、13年にわたり事業支援部長を務める間、27の大学・専門学校との産学連携契約を締結したり、300を超す専門家との連携を図りました。1999年にはビジネスフェアを初開催、2008年には事業承継支援センターを設立、多い年には年間1万件を超すビジネスマッチングや産学連携、M&A、新規創業支援などを行い、中小企業の経営改善に金庫を挙げて取り組んできました。その結果、日本の中小企業のうち約70%が赤字といわれる時代、西武信用金庫のお客さまは70%が黒字経営となり、不良債権の発生を抑え、信用コストを抑えることで、金庫の業績も順調に推移してきました。しかしながら、今から

10年ほど前くらいから、西武信用金庫自身のさらなる成長や利益の追求にスポットを当てた「成果主義」への傾注が進み始めます。成果優先のなか、インターネット受付による大口の貸付不動産融資など、地域には無縁の融資でも大いに評価され、1年間で3000億円近くも融資残高が伸び、預貸率は90%に迫り、10店舗が新規出店しました。こうした業績がマスコミに何度もとり上げられ、時代の革命者と大きな驚きをもって称賛されていきました。

一方で、私の所管する事業支援部の活動は、すぐに答えや成果、不動産資金のような大きな融資に直結しない活動でした。その役割や価値を見失いそうになることもありました。それでも、なんとかギリギリ事業支援活動の「灯」を消さないことで精一杯でした。そこへ、監督当局の検査が入りました。

●業務改善命令から解除まで

山口 2019年の金融庁の業務改善命令では、融資関係資料の偽装・改ざんを職員が看過し

ているとか、反社会的勢力等との取引排除に向けた管理態勢が不十分などとされましたね。

高橋 成果主義の名のもと、大きく成長する過程で、審査基準も次第にあいまいなものとなつてしまい、審査書類の改ざんが見抜けなまま融資が実行されていたり、現地調査を省くような審査体制、また、マネー・ローディングの管理面が疎かになつているなどの指摘と、それを許したガバナンスの欠如への指導を受けることとなります。業務改善命令を受け、代表権

のあった前任のトップと専務理事が退任し、私が理事長に就かせていただきました。改善命令に基づき149項目の業務改善計画を立てました。また、「原点回帰」をタイトルに掲げた新たな中期経営計画を策定し、信用金庫、地域金融機関本来の役割に徹することとしました。その「原点」とは、勇気を持って集金をやめ、お客さま支援に徹すると決めた30年前のことです。ところが中期経営計画を定めて1年もしないうちに、コロナがやってきました。当初は感染対策さえ手探り状態で、多くの金融機関で外訪活動を見合わせ

る動きもありましたが、当金庫は、経営会議などで議論し、今こそ当金庫がお客さまの役に立つ時、との考え方を貫くこととしました。得体の知れないコロナが猛威をふるうなか、現場の職員は数多くのお客さまの相談にに応じてくれました。今も心から感謝しています。その後、おかげさまで、お客さまのご理解、ご協力と職員皆さんの努力で業績も大きく悪化させることなく、改善命令は3年で解除いただき、30年前に目指した地域金融機関の形に戻れてきたと思います。

●西武信用金庫の「パーパス」とは

山口 業務改善命令解除後、どのような方向を目指していますか？

高橋 一昨年、3年の中期経営計画を終え、次の経営計画を立てるに当たり、改めて3年間を振り返ってみました。確かに、業務改善命令は解除となり、収益も概ね順調に推移しました。しかし、その3年間に起きたコロナによる経済の停滞やロシアのウクライナ侵攻による資源工

ネルギー高などは予想できなかったことから、この間、数値計画を何度も何度も修正せざるを得ませんでした。PDCAで言えば、PPPの状態です。しかも、当金庫特有の事情ではありますが、膨張していた不動産融資の回収で、収益の基礎となる融資残高は3年連続減少、預貸率も20ポイント近く低下しました。もともと先の中期経営計画では、量の拡大に依存せず、お客さまの決算書を改善して、延滞発生を予防し、信用コストを抑制し、収益性を維持する筋肉質の経営への転換を目指していましたが、その傾向自体は想定外の範疇でしたが、それでも数多くの目標の修正、計画の見直しを重ねた3年間でした。

次の3年間を考えると、時代が大きな転換点にあることだけは間違いありません。いよいよ人口減少社会が本番を迎え、デジタル化は予想をはるかに超えるスピードで進展し、脱炭素対応も待ったなし、さらに、30年続いた金融緩和の終焉が迫り、コロナで傷んだ中小企業のBSを支えたゼロゼロ融資が出口を迎えます。世界では予想を超える事象が次々と起き、およそ時

代の変化を見通すことはできないと思いました。

そこで、次の計画はどんなに時代が変わっても変えないもの、変えてはならないこと、西武信用金庫が目指すことを「言葉」で表現できないか、役員を集め議論しました。今風に言うところの「パーパス」です。そして、3年後、5年後の将来を考えるうち、答えは未来ではなく、150年前の過去にある気がしました。つまり、前回の中期経営計画で目指した30年前の原点の、さらに原点である「協同組合」成立の原点に帰ろうということです。私たち、かつての信用組合は1951年に協同組合でありながら金融を行う銀行機能を持つ信用金庫になり、戦後の経済成長の過程では存分に役割を果たしました。しかし、経済が成長しなくなると銀行という役割はその機能を発揮することが難しくなるのかもしれない。

今再び、時代の大きな転換で、信用金庫の持つ経済合理性のない協同組合の役割を発揮するところが、未来につながる道に見えました。それは、冒頭にお話しした「協同金融研究会」で教え

を請うた先輩の方々と過ごした時間が私の中に培ったもの元になつていきます。

具体的には、「人に、地域に、未来に、やさしい」金融機関になる」のパーパスです。協同組合が理念に掲げる「相互扶助」では、お客さま同士が互いに協力し合う時、そこには「やさしい」関係が前提としてあったはずであり、それが現代でいうビジネスマッチングです。それが、私たちが30年前から行ってきたお客さま支援活動の本質であり、経済的な合理性のない協同組合にのみ許されるものだと思います。

●新たな展開とその施策

山口 具体的な施策をいくつか教えてください。

高橋 はい。地域に「やさしい」という観点から、お客さま支援活動をより充実させました。お客さまが集う新たなプラットフォーム事業として、「女性後継者の会」や「100年企業の会」、ベンチャー投資を促進する「スタートアッププラットフォーム」さらには、介護施設



●信用金庫一筋の人生を振り返り、全力でお客様支援に奔走する、やさしく熱い対談が行われた。

や障がい者支援施設、子供食堂などの皆さんを相互に連携する「地域協創プラットフォーム」を発足させています。

また、変化の激しい経済環境の中で、お客さま支援のあり方もこれまで以上に高度化、進化させる必要があると考えており、「事業支援活動2・0」として、表面的な課題解決にとどまらない、本質的な問題解決に踏み込んでいきます。本部に現役支店長4名を集め「リレーショーンシップバンキング担当」を配置しました。

山口 NPO支援の取組みもありますよね。どのような活動でしょうか？

高橋 当金庫は、2003年に

NPO向けのコミュニティローンやコミュニティオフィスを作っています。私が担当の部長になった2008年には「eco定期預金」を創設し、定期預金利息の一部と当金庫の拠出金を環境NPOに寄付する仕組みを整えました。その後、「街づくり定期預金」「地域みらい定期預金」に拡大しました。

公共では賄えない地域の課題解決にNPOの方々が取り組んでおられます。その恩恵を受け、地域の住民の方々と一緒に「NPOに感謝しませんか」という提案です。当時、この商品の内部決裁をもらう際に、「これは職員の研修です」と説明しました。職員は、NPOの活動を理解し、お客さまに説明できるようなする過程で地域の課題を理解することができま。この定期預金は今も続いており、累計262団体に5610万円を寄付しています。

また、中期経営ビジョンに掲げた「人づくり」のために、本部の単年度計画策定をやめました。各支店の担当者500人がそれぞれお客さまに何ができるか、その年間目標合計が、各支店の目標です。さらにその76店舗の合計が西武信用金庫の年間

山口 職員にも「やさしい」経営と伺っています。

高橋 はい。コロナ、物価高への一時金は給与2カ月分相当額を均等に支給しています。またシングルマザー手当など様々な新たな手当を創設しました。昨年度は過去最高を更新した収益の職員への還元もあり、賞与やベースアップを含め、職員の平均所得は業界トップクラスだと思えます。産休明けの時短勤務を12歳に延長、所得補償保険と三大疾病保険への全職員加入、役職定年制の廃止、65歳定年見直しなどで、退職者は以前の3分の1から4分の1へ大幅に減少しました。一方、地元採用、アルムナイ採用やダイバーシティ採用、インクルージョンな人事などにより採用も概ね順調です。職員や学生の皆さんから選ばれる経営でありたいと思います。

計画です。ノルマのためではなく、お客さまのことを第一に考える職員、自分で考える職員を一人でも多く育てていくことが支店長の唯一の仕事としています。言わば「割り算」から「足し算」への転換で、協同組合の原点としての我々の役割を果たしていきたいと思っています。

プロフィール
(ゲスト)
たかはし・いちろう●1983年西武信用金庫入庫。2002年立川南口支店、04年営業店強化担当部長、06年事業支援部担当部長などを歴任し、08年常勤理事に就任。18年常務理事を経て19年より現職。大学・商工会議所などとの連携を通じた地域産業支援、インキュベーションオフィスの設立による創業支援、コミュニティビジネスを活用した知己経済の活性化にも取り組んでいる。

(聞き手)
やまぐち・しょうぞう●1987年日本銀行入行後、金融機関の審査・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。特定非営利活動法人金融1丁協会理事長。