

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43回 金融機関という職場を内と外から眺める

有本 毅、宮入 則之 (ゲスト) × 山口 省藏 (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、元第一勧業信用組合職員の有本毅氏（役に立つ合同会社代表）と元あおぞら銀行行員の宮入則之氏（株式会社DTG(CFO)）を迎えて、若手職員として金融機関の内側にいた時から、独立して金融機関に外側から関わる現在までを通じた、お二人の経験やキャリア活用について、鼎談を行った。

山口 有本さんと宮入さんは、私が初めて会った時は、いずれも金融機関の職員でした。また、二人とも金融機関をやめた後も、熱い金融マン協会などで一緒にしています。本日は、かつて金融機関に所属し、内外から関わっている二人のお話を聞きたいと思います。ちなみに二人はおいくつですか？

有本 39歳です。

宮入 同い年です。

山口 外見からはわかりにくいですが、同い年ですか。では、

それぞれに、金融機関時代の話とやめてから何をしているのか、最初に伺いたいと思います。

●金融機関職員時代と今の仕事 ：有本さんの場合

山口 有本さんが、第一勧業信用組合（以下、「第一勧信」という）に入ったのはなぜですか？

有本 高校1年生の頃、父の書齋にあった簿記の本を読んだところ、貸借をバランスさせるロジカルな世界観に興味を持ちました。大学では会計学科を専攻し、会計士養成講座を受けていたのですが、会計士と同様にお金に関わる仕事の中で、より前向きな仕事をしたと思い、金融機関に入ることにしました。当時は、起業ブームの一方、終身雇用崩壊が叫ばれていた頃でもあり、会社雇用には甘えずどこでも生きていけるようなスキルを獲得することを考えていました。銀行員としてのスキルを早期に身に付けるためには、幅広い仕事ができる小さな金融機関のほうが良いと思いました。就

職時には地元の銀行からも内定をもらいましたが、ビジネスの中心地、東京の仕事のほうが面白そうだと思い、都内の金融機関である第一勧信に入りました。

山口 若い頃はどんな感じで仕事をしていたのですか？

有本 第一勧信で出世しようとは考えていなかったのですが、「融資実績が1位だった」と言われるよりも、お客様から「ここまで話を聞いてくれるのは有本さんだけだよ」とか、「このような提案は初めて」と言われることのほうが嬉しかったです。半期ごとに、企業経営者の潜在ニーズを掘り起こす新たな提案を自分で考えて、お客様に対して試していました。都内の金融機関は、皆同じように全店一律でプッシュ営業をしていました。その中で、私だけが経営者の話を傾聴し、異なる提案をするので、「何それ面白そう」と興味を持ってもらえました。それがほかの経営者にも口コミで伝わるので、営業実績を作るのは簡単でした。私は当時、こちらから営業に行くのではな



●「お客様からの言葉を糧に日々の業務に取り組んだ」と有本氏

く、噂を聞いた経営者に私の前に行列を作ってもらうことを目指していました。

山口 そもそもほかの金融機関から借りにくい業況の悪い企業ほど、有本さんの前に列をなしたのだろう、と思う人もいますよね。

有本 たしかに、人伝で紹介された企業にも、その段階では貸せない先があります。その場合は、なぜ今、貸せないのか、どう改善したら、可能性があるのかというコミュニケーションが重要です。決算書の表現が下手なのか、リソースがうまく使えていないのか、いろいろあると思います。そうしたコミュニケーション

ケーションは無駄になりません。半年後、3年後に、貸せる相手になる可能性があります。

山口 本部や上司からの指示とは別の方法で実績を上げていたことは、どう評価されたのですか？

有本 数字をとってくることは評価されていたと思いますが、組織人としての評価は高くなかったと思います。ただ、私は、内部からの評価を求めていなかったの、実績だけを評価してもらえれば十分でした。

山口 最初からいずればやめるつもりだったようですが、実際に第一勧信をやめた理由は何か？

有本 第一勧信には12年間いました。楽しかったですし、やめたのは第一勧信が嫌だったからではありません。理由の1つは、最初の転職は35歳までにしようと考えていたからです。2つ目は、お客様から評価される仕事を続けたかったか

らです。当時の私は課長で、数年後には内部管理が中心になる副支店長になる可能性があったので、その前に、と思いました。

3つ目は、中小企業への融資現場では、中小企業経営者と金融機関と税理士という三者が出てきます。金融機関の職員の考えていることをわかった自分が、そのノウハウを税理士に移転できた時、どんなシナジーが生まれるかを見てみたいと思いました。そこで多数の税理士事務所宛にエントリーシートを送りました。

山口 税理士事務所へ転職した後、どうされたのですか？

有本 税理士事務所系列のコンサルティングの代表を1年半務めました。補助金のコンサルティングが中心でした。補助金や助成金も、中小企業が外からお金を調達することなので、融資と同じ財務の1つです。中小企業の財務に関する一通りの経験ができたところで独立して、今は財務コンサルティングの仕事をしています。私は、信用組合を退職しましたが、バンカーをやめたつもりはありません。今も

バンカーの自負を持って中小企業の支援に取り組んでいます。

山口 今のお客様は、どのように獲得していったのですか？

有本 基本的に、ほかのお客様からの紹介です。税理士事務所と連携していて、そこからの相談を受けたことがきっかけになったりしています。

山口 宮入さんが銀行員になったのは、なぜですか？

宮入 私が入った、あおぞら銀行は、もともと父が働いていた銀行です。私の父は銀行を退職してからも、昔の同僚とばかり飲みに行っていました。仕事ではなく人として付き合える方たちなのだと思いました。最近、改めて気づいたのですが、私は、いつでも「何を」するかよりも、「誰と」するかという軸が重要です。何をしても大変だし、楽しいから、良い付き合いができる人たちと働きたいと思って、あおぞら銀行を選びました。

山口 銀行員生活はどうだった

●金融機関職員時代と今の仕事
…宮入さんの場合



●「コストを払ってでも学ばせてくれる職場に感謝」と宮入氏

のですか？

宮入 最初、福岡支店に配属され、6年半を過ごしました。その時に、福岡リート投資法人の方と知り合い、REITに興味を持ったことがきっかけで、担当ではなかったのですが、社内で稟議書作成を手伝いました。その後も興味は尽きず支店長に相談のうえ、ジョブポスティング制度を活用してREITを担当する本店の営業第五部へ異動しました。異動先では、福岡支店に比べると案件数が多かったこともあり、順調とはいきませんでした。入行10年目の頃、私は取引先の担当をすべて外され、先輩のサブ担当として1年

ほど過ごしました。ちょうど、同期が調査役になる頃に、私だけなれませんでした。銀行の昇格は、一度遅れるとキャリアアップが難しいのが一般的です。しかし、その時の上司が「ちゃんと一人前に育てる」と、人事部の選抜研修にも推薦してくれました。上司と先輩は厳しく指導してもらったので

山口 その後、どのような銀行員人生を歩んだのですか？

宮入 その後、リテール営業推進部に異動して、企画の仕事を携わります。それまで営業の経験しかなかったので、企画立案やプロジェクト管理の業務がうまくできずに辛かったです。担当として周りの期待に応えられていないなか、人事部が募集していた大学院派遣を見つけて、MBA取得を目指しグローバルビジネス経営大学院に入学しました。仕事ができるスキルを身につけたかったからです。これが転機と

なりました。グローバルでの学びは楽しく、仕事のクオリティも上がり、求められていることができるようになりました。

山口 システムプロジェクトの仕事はいつからですか？

宮入 リテール営業推進部の事業企画部門で働いているときに、事業部サイドのプロジェクトマネージャー（PM）の仕事を受けました。また、オフィシャルではないのですが、リテール部門の事業戦略を立てる機会もいただきました。この時の事業計画作りの仕事は、その後、名古屋支店のリテール営業の課長になった時に役に立ちました。部下たちに、目指すべき姿があつて、その姿にたどり着くために中期経営計画があつて、今期の活動が何か、ということを腹落ちして伝えることができました。

名古屋支店の課長時代には、25人いた部下のほとんどが年上で、かつその仕事を長年やってきた人たちでした。課長である私が最も素人だったので、怖かったです。この頃、自分の今のマネジメントに活用できるの

ではないかと思つて、コーチングの資格を取ったことがプラスに働きました。ちょうど、その頃、あおぞら銀行でも1on1を取り入れていこうとしていました。私は、副業申請をして、社外でコーチングの仕事をしながら、支店のマネジメントにコーチングを取り入れたところ、支店の業績も良くなり、全店トップを取るようになりました。

山口 成果が上がってきたにもかかわらず、銀行を退職するようになったのですか？

宮入 あおぞら銀行が好きでしたので、やめたかったわけではありません。大学院で同級生だった友人の医者に「一緒に起業しよう」と誘われたのです。2年かけて説得されました。銀行員として、安定した高い所得を得ていたの、それを上回る年収を「保証できないよね？」と言ったのに対し、友人が「自分の収入を削つても出ず」と言ってくれました。そこまで自分を買ってくれているのであれば、その心意気に乗りたいと思いました。それで、銀行を退職して、一緒に起業しました。



●これまでの金融人生を活かし、それぞれ
の道で活躍する二人に終始和やかに話
す山口氏

それ以外には、コンサルティング
サービス単独で
フィーをもらえ
るようになりま
した。金融機関は、
融資の対価として
の金利収入のウエ
イトが高いので、
融資をセールスし

ようとしがちです。また、本部
が金融商品の開発をしていま
す。売り物がある分、買い手を
探すセールス的な動きになりが
ちです。先ほどもお話ししまし
たが、セールスマンではなくて
コンサルタントとして仕事をし
たほうが、口コミで集客でき
る分、ずっと楽です。独立して
「何か困っていますか？」と聞
き、「困っているのはここで
ないですか？」と仮説を立て、
発見したボトルネックに対して
適切なツールや人脈を紹介する
コンサルティング手法を取り組
みやすくなったといえます。

●金融機関を退職して、
できなくなったこと

山口 今度は、金融機関を退職
して、できなくなったことをお
聞きます。

有本 単純に、お金を貸せなく
なりました。私が返済できると
判断した企業に対しても、私が
直接貸すことはできません。金
融機関に納得してもらえないと
いけないのです。ただ、この点
は、金融機関の中においても、審
査部を説得できなければ貸せな
いので、やっていることやその
結果は今も昔も変わりません。
あと、入口段階の信用が全く違
います。初対面の人は、財務コ
ンサルタントである私よりも、
金融機関の職員に安心感を覚え
ます。

宮入 資本集約的な仕事ができ
ることが銀行に限らず大手企業
で享受できるメリットですが、
そうした仕事はできなくなりま
す。現在の仕事では、数十億円
とか数百億円のプロジェクトは
ありません。あおぞら銀行のよ
うな大企業では人・物・金といっ

山口 友人と一緒に起業した会
社はどんな会社ですか？
宮入 DTGという病院向けの
コンサル会社です。そこでCF
Oをしています。そのほかに、
起業するまでの間、副業のコー
チングのクライアントだった経
営者や面白そうな取組みをして
いる知人から、仕事を手伝いに
来てほしいと言われ、個人事業
主として仕事を受託していま
す。ある会社では、経営企画室
長兼DX本部長ということでも、
事業計画やDX推進をしていま
す。また、電子チケットの会社
でPMの仕事もしています。そ
れぞれ、週1、2日しか出社し
ませんが、円滑に仕事ができて

います。

山口 金融機関を退職して、で
きるようになったことはどんな
ことですか？
有本 私が行っていること自体
は、信用組合にいた時も今も基
本的には変わっていません。な
ので、今でも自分はバンカーだ
と思っています。私は地域信用
組合にいたので、営業エリアと
取引先の規模が限定されていま
した。今は、幅広い地域の企業
や従来の取引先よりも大きな中
堅企業と関わりを持つことがで
きるようになりま
した。

●金融機関を退職して、
できなくなったこと

山口 今度は、金融機関を退職
して、できなくなったことをお
聞きます。

有本 単純に、お金を貸せなく
なりました。私が返済できると
判断した企業に対しても、私が
直接貸すことはできません。金
融機関に納得してもらえないと
いけないのです。ただ、この点
は、金融機関の中においても、審
査部を説得できなければ貸せな
いので、やっていることやその
結果は今も昔も変わりません。
あと、入口段階の信用が全く違
います。初対面の人は、財務コ
ンサルタントである私よりも、
金融機関の職員に安心感を覚え
ます。

宮入 資本集約的な仕事ができ
ることが銀行に限らず大手企業
で享受できるメリットですが、
そうした仕事はできなくなりま
す。現在の仕事では、数十億円
とか数百億円のプロジェクトは
ありません。あおぞら銀行のよ
うな大企業では人・物・金といっ

た資源を利用した大きな仕事を担当することもあるでしょう。

●金融機関において、良かったこと

山口 金融機関において、良かったことは何ですか？

有本 1つ目の就職先としての金融機関は良い職場だと思いません。他業種の裏側を見ることができず。決算書を見るだけではなく、経営者と話をすることで、様々なビジネスモデルを理解できます。その後、どんなビジネスをする場合でもプラスになる知識です。また、投資や資金調達の採算性を見極める力も身に付きます。この、いわばバーチャルビジネス体験が、今の私の仕事の付加価値になっています。

また、ここ30年で中小企業と金融機関職員の心の距離は徐々に離れていきました。ある意味、世間離れしてしまっただけの価値観がわかることも、今の私の仕事の付加価値になっています。例えると、私は、銀行語がわかりますので、それを企業

経営者に翻訳してあげるだけでも価値提供になっています。

宮入 私も、金融機関が日本の金融人材を輩出する一番大きな母体だと思っています。金融機関で金融を学ぶことは、その後の人生で大きなアドバンテージになると思います。もう一つは、金融機関のオペレーションの仕組みは、コストをかけて厳格に作られています。私は、そこを最も厳しい基準として考えて、どこまでのリスクを許容するかを勘案しながらビジネスモデルを作っています。こうした思考法を手に入れられたのも、金融機関での業務経験があるからこそです。

●金融機関における退職者との関係

山口 宮入さん、金融機関と退職者との関係の変化について、どう思いますか？

宮入 金融に限らず、これまで軽視されてきた企業と退職者との関係性が見直されています。1つは、退職者を人材プール(自社の採用候補者の情報のデータ

ベース)として考え始めていることです。もう1つは、求人市場における口コミサイトの影響が強まり、退職者による会社への悪評が採用に悪影響を与える一方、退職者からも評価される会社は、採用でも有利になります。このため、退職者をどのように送り出すか、退職後の関係をどう築くかが注目されています。

リクルートの「Aiumy」という再雇用支援サービスがあります。これは、私がおおぞら銀行を退職する時に、活用を希望していたものなのですが、先日、導入されました。Aiumyを活用することで、退職者からの復職希望を募ることもできますし、退職後の仕事をしながら、おおぞら銀行の仕事を副業として請け負ってもらうこともできます。例えば、「会社は好きだったけど、やりたい仕事があったから退職した」という人が、その会社が新たな事業に取り組もうとしたときに戻ってくる、といったことも考えられます。

山口 宮入さんは、退職後も、

おおぞら銀行と協業している、と伺いました。

宮入 我々のサービスに合致するお客様を紹介してもらうこともありますが、おおぞらのサービスが合いそうなお客様にはおおぞら銀行を紹介しています。

山口 それは、銀行側にもメリットがあるのですか？

宮入 私の場合は、銀行に紹介手数料を払っているわけでも、もっているわけでもありません。それぞれから紹介を受けたお客様の満足度が高まれば、各々の評価も高まるので、お客様との関係性を構築していくうえで、プラスの効果があると思っています。

●金融機関が変わるべきところ

山口 有本さん、金融機関を内外からみて、変わるべきと思う点はどこですか？

有本 私が入った頃から、金融機関は、中小企業向け融資を保証協会保証付きでなければならなくなっています。保証協会保証付きの1・5%で貸そうと



●金融機関について俯瞰的な捉えながらも熱い鼎談が行われた

思ったけど貸せない時、ペアでなら4・5%で貸せるという選択肢を選ばないことが多いです。信用組合にいる当時から感じていたのは、経営者と金融機関の距離が少しずつ離れていることです。このため、中小企業の経営者の金融機関に対し

る期待値がとても低くなってしまうかもしれません。もったいないです。まだ潜在的には、お金を借りた社長、銀行員と対話したい社長はたくさんいます。この期待されていた関係に原点回帰してほしいです。

経営者と金融機関の距離を拡げてきた原因の一つに人事評価制度があると思います。目先の収益に重きを置く評価制度が、本来すぐく面白いはずの仕事をつまらなくさせています。外部のインパクトに目を向けた評価を取り入れていかなければ、外の世界との距離は縮まっていけない、と思います。

●金融機関の後輩たちへ

山口 最後に、今、金融機関にいる後輩職員にアドバイスをお願いします。
宮入 金融機関は、勉強し放題の職場です。特に旬のものをしっかりテ

マにします。今であればDXとかSDGsについて、豊富な学習機会を提供してくれます。それはお客様である企業が求めているものだからです。そういった知識や知見をたくさん身に付けてほしいです。

有本 特に、地域金融機関で働いている人には、原点回帰して、お客様が何をやりたいかを聞いてほしいです。経営者の目標や野望などの思いに寄り添うことです。業界を変えたい社長もいたりします。そこに寄り添えば、一人の人として対話ができると思います。数字を稼ぐだけの対象ではなくなります。そこは、地域金融機関の法人担当者の面白さですので、味わってほしいと思います。

山口 金融機関における経験が一生の財産になることは、お二人を見ていて実感します。今、金融機関にいらっしゃる若い人たちには、貴重な経験ができる場にいることを自覚し、良い時間を過ごしてほしい、と思います。

プロフィール
(ゲスト)

ありもと・つよし ●役に立つ合同会社代表。2007年大学卒業後、第一勧業信用組合入組。営業店3カ店、計12年在籍し(課長として2カ店経験)、主に法人融資注力。3カ店勤務にもかかわらず担当顧客は1000者以上300億円以上の融資実行実績があった。19年1月同組合を退職し、税理士法人に転職(系列コンサル会社代表も兼任)。20年同社退職を機に独立し、現在に至る。

みやいり・のりゆき ●2007年おぞら銀行入行後、個人・法人営業、企画本部などに従事。名古屋支店勤務時代にはマネージャーとして富裕層向け資産運用、相続、事業承継業務に従事。22年8月同行を退職し、株式会社DTG CFO・コンサルタント、株式会社社常磐植物化学研究所経営企画室長兼DX本部長、dayround株式会社PM、23年株式会社TFL CFOに就任。実務経験を活かして執筆活動にも注力。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の考査・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IT協会理事。