

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44回 融資はロマン

山本明弘 (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、広島市信用組合（愛称シンシヨ）理事長の山本明弘氏を訪ねた。多くの金融機関とは対照的に、広島市信用組合は投資信託などの金融商品は扱わず、預金と融資に特化したビジネスモデルであり、店舗網も拡充の一途を辿る。シンシヨの取組みや山本氏の融資一筋の熱い金融マン人生について対談を行った。

人生を変えた 融資の仕事

山口 山本さんは、なぜ広島市信用組合に入ったのですか？

山本 私は山口県宇部市の生まれです。大学は東京に行きましたが、地元に戻ろうと思って、宇部興産（現UBE）の採用試験を受けました。しかし、試験会場に行くと高校時代に優秀

だった同級生など300人ほどの志願者がズラリ。「これはダメだ」と思っていたところ、案の定よい返事はもらえませんでした。その後、山口県近辺の会社を対象に就職活動をしていましたが、大学の同級生の中に、「銀行に入りたい」と言っている友人がいたので、金融機関も受けてみようと思いました。しかし、その時には、広島市信用組合以外の金融機関はすべて募集を終了していました。運よく広島市信用組合に採用してもらった。ところが、入ることにしました。当時は「地元の近く」という観点で選んだだけで、金融機関については、「お金を扱う仕事」くらいの認識しかありませんでした。

山口 広島市信用組合に入ってから、融資が好きになった理由について教えてください。

山本 最初、本店営業部の貸付窓口配属になりました。窓口でみると、顧客である社長や経理部長が「何とかお願いします」と、90度に体を曲げて、頭を下げていました。その時、

「あれだけお金を借りたい、という人がいるのであれば、自分が渉外に出たらすぐに業績を上げられる」と思いました。1年経ったときに、当時の本店営業部長に、「業績を上げられると思うので、私を渉外に出してほしい」とお願いしました。

その半年後、「渉外に出てみる」と声がかかりました。名刺を持って、毎日会社を回りました。「ご融資させてください。他より金利を安くします」と言えば、簡単にお金を借りてもらえる、と思っていました。ところが、行く先々で、話すら聞いてもらえませんでした。優良企業であればあるほど、メイン先以外からの融資はめったに受けません。お金を借りてもらうことがこれほど難しいとは思っていませんでした。この時の厳しい経験から、私は「お金は貸してあげるのではない。使っていたらだのだ」と捉えるようになります。

厳しさを知ったおかげで、新規開拓して融資をしたお客さんに感謝されたときに、大きな喜

びを感じるようになりました。これほど面白い仕事はない、と思うようになりました。地元の中小零細企業の資金繰りが苦しいときに融資を行うことができれば、数百万円であつても、とても喜んでいただけます。私はこれだけ人助けができる仕事はないと感じています。融資は私の人生を変えました。

上司とけんかをして稟議を通したこともありましたが、普通なら上司に盾突きません。シンシンヨーを良くしたい、お客さんを良くしたいと必死でした。何が何でも出世したいという考えはありませんでしたので、上司とけんかをして平気でしました。生まれ変わってもまた広島市信用組合に入りたい、と思つています。仕事が大好きなので、毎朝5時に出社します。19年間、続けていますが、苦痛ではありません。楽しいから、毎朝3時半になったら目が覚めます。山口 若い頃の思い入れのある融資はありますか？
山本 最初の本店営業部の頃、起業して間もない社長と従業員

4名ほどの企業に、2、3回通いました。「起業して間もないために、受け取った手形を割引してくれる銀行がない」ということでした。私は「任せてください」と言つて、手形の割引を引き受けて、取引が始まりました。サンポールという会社で、競技場などに立つている国旗を掲げるポールなどを作っています。通常、ポールの旗は風が吹いたら巻いてしましますが、旗が巻き付かない特許を持つていました。その後、私が異動となり、何年か経つて本店に戻つて

来たら、取引がなくなつていました。私の後の担当者に聞いたら「メリットがあまりないので取引をやめました」と言いました。この会社は、その後、着実に成長していき、今では500名ほどの規模になりました。もみじ銀行がメインバンクになっています。現在の社長は、50数年前に起業した方の孫です。私は過去の経緯をその社長にお話しました。また、本店営業部長にも、経緯を伝えたいので、「時々挨拶しに行けよ」と伝え

ました。すると、もみじ銀行を中心にシンジケートローンをするとときに、社長が「広島市信用組合を加えてほしい」と、もみじ銀行に伝えてくれて、取引が復活しました。

今でも、昔のお客さんからお手紙をもらいます。「あの時は大変お世話になりました。今は息子たちが会社を経営しています」といったものです。すごく嬉しいです。今週も3通ほどお手紙をいただきました。融資はロマンだ、と実感させてくれます。

35歳で支店長になる

山口 山本さんは、35歳のときに支店長になられたと聞いています。当時は通常、支店長になるのは何歳くらいでしたか？
山本 早くても43歳くらいでした。

山口 若くして、支店長になられた経緯を教えてください。
山本 本店営業部で課長になつたばかりの頃です。当時の理事

長だった近谷俊雄さんが、35歳だった私を支店長に抜擢しました。理事長以外は反対でした。すると、近谷さんは「ダメだったら元に戻せばよいだろう」と言つたそうです。それを聞いた私は、「何が何でも成果を出さなければ」と思いました。

山口 若手支店長時代に本部との間に軋轢などはあつたのでしょうか？
山本 近谷さんの次の理事長である橋本真吉さんの時に、支店長会議で、私が挙手をして意見を述べました。本部の担当役員は、私の意見を本部への非難と捉えたようですが、橋本さんは、「山本君が発言したことは、間違っているのですか？ それとも正しいのですか？」と役員会議で聞いてくれたそうです。私は、「正論を言っていましたので、「間違っている」と言える人はいなかったそうです。先輩や上司にも怯まずに物を言う私でしたが、そのようなトップの方々がいて、今があります。
山口 若くして支店長に抜擢されたということは、担当時代か



●山本理事長の徹底した現場主義、顧客目線の熱いエピソードに聞き入る山口氏

れは山本さんが理事長になってからですか？
山本 理事長になってからは19年です。その前は副理事長でした。その時の理事長は広島銀行から来た方でした。その時から経営のかなりの部分を任せられるようになっていました。

山口 広島市信用組合が高収益金融機関であるのは、金利が高めで

も、資金調達ができなければ、手付が打てません。その場合、金利の高さは問題になりません。結論が早いほうがありがたいのです。融資までのスピードは武器になります。このスピードを皆さんに評価していただいています。

て、2億円以上の案件も3日以内で判断するようにしました。
山口 融資では、支店長専決はなくて、全件、本部稟議ですか？
山本 はい、一部の個人向けの消費者ローンを除いて全件、本部決裁です。

山口 3日で融資の可否を判断するというのは、20年前の副理事長時代からですか？
山本 いえ、私が審査部長の時からです。それ以前は、稟議の審査に、1週間から2週間かかっていました。私が本店営業部長から審査部長になった時、融資の可否判断を3日以内に行いじりしていた営業店からとても喜ばれました。

山口 山本さんが、理事長になって、「毎朝6時30分から役員会議を行う」と言った時に、反対する人はいませんか？
山本 誰も反対しませんでした。

ら業績を上げていたからですよ。業績を上げる手法とはどのようなものですか？

山本 それは、徹底的にお客さんのところへ行くことです。デスクワークで業績は上がりません。現場を実際に見なければ自信が湧きません。とにかく歩きます。これしかありません。

あるにもかかわらず貸出が伸び続けているからですね。最大のポイントが融資の可否判断の速さだと思います。なぜそこにこだわったのですか？

ただ、2億円以上の案件は常勤理事会の承認が必要でした。当時は毎週金曜に常勤理事会を開催していました。1度差し戻されると、再提出は次週になります。これではお客さんも逃げたてしまいます。私が理事長になってからは、毎朝6時30分から役員会議を開催することにし

ます。3日以内というのは、稟議が本部に上がってからの期間ですね？
山本 営業店では、現場の調査、財務分析、担保の確認、経営者保証の交渉などがあります。それらをこなす時間が必要ですので、3日間の中には入れていません。ただ、お客さんに接している営業店は、そもそも「早く決裁してあげたい」という気持ちを持っています。問題は本部にあります。営業店のリードタイムを含めても、当組合の融資実行までのスピードは格段に速

ます。これしかありません。

最も苦しかったのは、顧客が融資を申し込んでいるのに、なかなか結論が出ないことでした。中小零細企業は、融資実行まで1カ月も待てません。3日以内での融資可否判断は、お客さんの苦しみを見てきた結果です。例えば、不動産業では、どんなに良い物件を見つけたとしても、資金調達ができなければ、手付が打てません。その場合、金利の高さは問題になりません。結論が早いほうがありがたいのです。融資までのスピードは武器になります。このスピードを皆さんに評価していただいています。

て、2億円以上の案件も3日以内で判断するようにしました。
山口 融資では、支店長専決はなくて、全件、本部稟議ですか？
山本 はい、一部の個人向けの消費者ローンを除いて全件、本部決裁です。

山口 山本さんが、理事長になって、「毎朝6時30分から役員会議を行う」と言った時に、反対する人はいませんか？
山本 誰も反対しませんでした。

3日で融資の可否を判断する体制

山口 広島市信用組合は、21期連続増収と聞いていますが、こ

も、資金調達ができなければ、手付が打てません。その場合、金利の高さは問題になりません。結論が早いほうがありがたいのです。融資までのスピードは武器になります。このスピードを皆さんに評価していただいています。

て、2億円以上の案件も3日以内で判断するようにしました。
山口 融資では、支店長専決はなくて、全件、本部稟議ですか？
山本 はい、一部の個人向けの消費者ローンを除いて全件、本部決裁です。

山口 山本さんが、理事長になって、「毎朝6時30分から役員会議を行う」と言った時に、反対する人はいませんか？
山本 誰も反対しませんでした。



● シンシヨーの現場主義について全身で語る山本理事長

いのです。この点において、シンシヨーに敵う地域金融機関はいません。

地元の銀行の一部の支店では、取引をしている地元の有力企業に対し、「広島市信用組合とは取引しないように」と言っているようです。そうした先に対し、当組合が新規にアプローチして、実際に取引すると、まず融資のスピードに驚かれま

す。そして、何年かすると、シンシヨーがメインになるというパターンがあります。

不良債権のバルク処理

山口 広島市信用組合では、不良債権をすべてバルクセール（不良債権をまとめて売却）に出していると聞いています。こ

れはいつからなので
すか？

山本 私が管理部長になった時からです。バブルが崩壊するなか、不良債権を処理できていなかった頃で、シンシヨーにとつて経営危機の時期でした。

山口 管理部長になったのは審査部長の後ですか？

山本 そうです。当時は、「営業推進部長として、攻めの最前線に立つことが自分に向いている」と

思っていました。「なぜ自分が、管理部長のような、他人の尻ぬぐいをする後ろ向きの仕事をしなければならぬのか」と思いました。ところが、この仕事が人生最大の勉強になりました。この時に不良債権を処理したからこそ、今日のシンシヨーがあります。

です。私は、不良債権を処理するために、バルクセールの提案しました。損失の顕現化を懸念した当時の理事長からは、怒鳴られて反対されました。
山口 理事長が反対しても、実行できたのですか？

山口 山本さんを管理部長にしたのはどなたの意図だったのですか？

山本 粘り強く説得して、最終的には承認してくれました。

山本 当時の専務だった中村憲さんです。不良債権が問題となるなか、中村さんは「山本を管理部長にすれば何とかするだろう」と思ったのでしよう。利益がなかった当時のシンシヨーは、不良債権を処理できず、ためていました。とんでもない量の不良債権がありました。営業店は、不良債権の管理に追われ、前向きの融資ができなくなっていました。管理部長として、問題を把握した私は、「このままではシンシヨーは潰れてしまふ」と思いました。当時、多くの金融機関が破綻していました。シンシヨーも危なかったの

山本 当初のバルクセールは当時の利益の範囲でまかなえる額に抑えました。その後、利益水準が上がってくるにつれ、不良債権のすべてをバルクセールするようになります。バルクセールを行うまでには、理事長以外にも多くの反対がありました。まったく利息を生まない不良債権の1億円よりも、稼働して利息が得られる500万円のほうが収益にプラスになります。世の中には、この原理をわからない人が多いです。

山口 バルクセールによって、債務者とすぐに縁を切ってしまうことに、「冷たい」との印象

を持つ人もいるようです。

山本 これまで約3500万先のバルク処理をしてきて、1件たりともトラブルはありません。すべての案件について、債務者であるお客さんに説明して、了承をいただいでから売っています。なので、トラブルが生じるはずはありません。

バルクセールの買い手となるサービサーは、1億円の債権を500万円とか1000万円で購入しています。サービサーは、それを債務者に1000万円とか2000万円とかで買い戻してくれと交渉をします。債務者からすると、1億円の債務を数分の1にまで削減できるので、再生のチャンスになります。バルクセールをすることにより、我々は、不良債権の管理がなくなり前向きな融資に集中できるようにになると同時に、売却額分を稼働資産にできます。関係三者（シンヨー、債務者、サービサー）のすべてにメリットがあります。事業再生の近道はこれしかないと思っています。

山口 当時の専務だった中村さ

んは、人を見る目があったのでですね。

山本 中村さんは、その後、理事長になります。専務兼営業推進部長になった私とは営業推進方針でぶつかりました。中村さんが考えた施策に私が反対していました。中村さんは私に腹を立てていたと思います。中村さんは理事長の任期途中で亡くなられました。癌でした。最後に出動されたときに、私に「これから山本が一生懸命にやらなければならぬよ」と後を託すような言われ方をしました。かわいくない部下であった私のことを認めてくれました。

全店舗の支店長が参加する新店舗ローラー

山口 多くの金融機関が店舗を削減するなか、広島市信用組合では店舗の新築移転を増やしているようです。店舗の拡大がうまくいくのは、なぜでしょうか？

山本 あと3年もすればシンヨーの預金量は1兆円になると

思います。その規模になっても、広島県内において、シンヨーのスピード融資へのニーズが飽和するわけではありません。

5年前、広島の実地区に広店を出店しました。当時の実地区の事業者は、融資を受けるのに3週間から1カ月待つのが当たり前でした。シンヨーでは、新店舗開設の際に、全支店の支店長を含めたかなりの人数を動員して、店舗周辺をローラー営業します。そこで、融資の可否を3日以内で決定し、実行するわけです。今まで経験したことのないスピードにビックリした顧客の間で、「こんな金融機関がある」と口コミや紹介が広がります。今、店舗別の融資量をみると、広支店は、本店営業部を含めた全店舗の中で3番目の融資量を誇っています。わずか5年で、それだけ融資が伸びました。

今、6月10日にオープンする府中支店の周辺事業先に、ローラーをかけています（注：対談は5月末）。開店前ですが、すでに150社近い法人と融資取

引ができています。

山口 新店舗のローラーには、どのくらいの期間をかけるのですか？

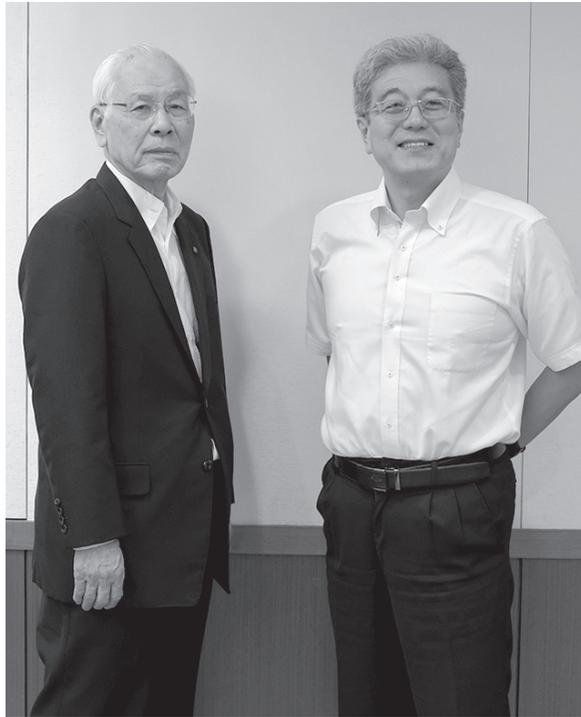
山本 約3カ月半です。その間に、全35店の支店長が、各7日間、営業に行きます。1人につき4先開拓が目標です。優秀な支店長は、新規の融資先を10先ほど取ってきます。その他に、一般職20人を12日ほど投入して預金取引先を増やしています。

足で稼ぐ経営

山口 山本さんは、今でも毎日、お客さまに会いに行かれるのですか？

山本 朝5時に来て、9時過ぎには書類の決裁や内部の会議を済ませています。その後は、菓子折りを車のトランクに積んで、特段の用事がなくても顧客を回ります。どこに行くかはその日に決めて、営業店にも事前には言わずに訪問します。

山口 理事長にノンアポで突然来られたら、みな驚かれるで



●信念を貫き通す山本理事長と地域完全密着のシシンヨーの取組みについて熱い対談が行われた

しよう？

山本 初めて会った時の反応を見るのが楽しみです。社長がいなくてもかまいません。社長がいなくても従業員の様子がわかります。事務所が汚かったり、誰も挨拶をしない会社もありません。そうした点からも事業先を見極めていく必要があります。

ある会社を訪問した時ですが、社長が前回会ったときの態度と違って、会ったのを嫌がって

いるように感じたので、支店長に「あそこの会社に融資を出してはいけないよ」と伝えたところ、3カ月後に自己破産したという事例がありました。よそよそしい態度は破産の段取りをしていたからでした。数多くの人と会うことで、そうした勘も磨かれます。

また、お客さんに会いに行くのと、支店の動きもわかります。私が顧客を訪問したその日に

「当店のお客さまを訪問いただき、ありがとうございます」と言ってくる支店長と、そうでない支店長がいます。支店が顧客と密接に連絡を取り合う関係構築しているかがわかります。

山口 支店長は大変ですね。

山本 私は、支店長のやり方に、そんなに口出ししないですが、暗黙のプレッシャーはあると思います。シシンヨーでは、ほとんどの支店長が頻繁に顧客を訪問していると思います。現場に行くことが、顧客を見極めるうえでも関係を構築するうえでも、最も重要なことです。

やるべきことを愚直にやるのが上手いく方法です。なので、現場がやるべきことを思いつきやれる環境づくりが重要です。シシンヨーでは、営業店に不良債権の管理や投資商品の販売などをさせません。営業店が本部に上げてきた融資稟議には、最速で審査をすることでサポートします。これらによって、シシンヨーでは、営業店の現場が前向きな融資に集中でき

るようになっていきます。それがシシンヨーの融資が伸び続けている理由です。

山口 山本さんの情熱とシシンヨーの強さを改めて実感しました。本日は、ありがとうございます。

プロフィール

(ゲスト)

やまもと・あきひろ ●1945年山口県生まれ。1964年山口県立宇部高校、1968年専修大学卒業後、広島市信用組合に入組。本店営業部長、審査部長などを経て1995年理事に。99年常務理事、2001年専務理事、04年副理事長、05年に理事長に就任し、現職。13年に全国信用協同組合連合会会長に就任し、現職。著書に『足で稼ぐ「現場主義」経営』（金融財政事情研究会）、『融資はロマン』（同）。

(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-T協会理事長。