

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25回 直球勝負の金融

笠原慶久 (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、肥後銀行頭取の笠原慶久氏を迎えて、みずほフィナンシャルグループ、肥後銀行を通じて培ってきた金融マンとしてのあり方や頭取就任後一貫して取り組んでいるSDGsについて対談を行った。

### ●金融マンになるのは必然だった

山口 なぜ笠原さんは銀行員になつたのですか？

笠原 私は、金融一家に生まれました。大正時代、東京府会議員をしていた祖父は中小企業の振興をしようと、議員を辞めて信用金庫（同業信用金庫、現

さわやか信用金庫）を創立しました。父は、三菱銀行に在職後、同業信用金庫の理事長を務めました。私にとって、金融は身近な存在でしたし、すべての業界、法人、個人、自治体に関わる、とてもやりがいがある仕事だと思っていました。私は、小学校（幼稚園）から大学まで慶應なのですが、大学では福岡正夫先生の理論経済学のゼミに入りました。ゼミの卒業生の大半は金融界に就職していました。私にとって、就職先が銀行であることは必然だったと思います。

山口 富士銀行（現みずほ銀行）に入行したのはなぜですか？

笠原 就職活動で都市銀行の面接を受けた時、ある銀行の面接は圧迫面接で、失礼なことをたくさん言われました。「嫌な思いをしてまで就職したくない」と思い、富士銀行かもう一つの都市銀行にしようかと考えていました。そんななか、富士銀行

との最終面接が翌朝9時からという時に、もう一方の銀行のリクルーターから電話があり、「富士銀行が朝9時からであれば、当行に朝8時に来てくれないか」と言われたのです。「それでは間に合わないのではないですか」と伝えると、「大丈夫、必ず帰れるようにするから」と言われました。それを信じて8時に行くと、帰してもらえませんでした。電話を目の前に置かれ、「あなたには絶対当行がいい。お決めにねれないようですから、私たちが機会を作りますので、他行をお断りしてください」と、他の銀行すべてに電話をさせられました。一方、その時の富士銀行は、「今、どういう状況にあるかはよくわかりません。もしお気持ちがあれば、いつでも来てください」と言ってくれたのです。その接し方が好印象だったので、結局、富士銀行に入ることになりました。入ってみると非常に自由闊達な銀行で、のびのびと仕事をさせてもらいました。



●金融一家に生まれ、金融マンになることは必然だったと語る笠原氏。

山口 富士銀行に入ってから、思い出に残っていること、失敗談はありますか？

笠原 失敗は数限りなくありません。若い頃は、お酒の席での失敗が多いです。例えば、新入行員時代、私は東京の三田支店で融資課に配属されました。若手の教育現場ともいえる課で、課長は素晴らしい方でした。信用保証協会の保証付き融資の目標が融資課には課されており、隣の得意先課と共同で取引先をもっていました。得意先課には信用保証付き融資のセールスも

してくれるようにお願いしていました。得意先課の人は「やっている」と言うのですが、真面目に取り組んでくれない。電話で取引先に確認すると、「保証付き貸出の話は聞いていない」と言われました。私は、電話で一生涯懸念セールスをしました。3月末に目標に達することができませんでした。

期末最終日には、打ち上げとして得意先課と支店長を中心に食堂でお酒を飲んだりします。新入行員も参加して飲まされました。月末日の融資課は本部に提出しなければならぬ資料作りがあり、残業が必要なほど忙しいので、融資課員はすぐ退席したのですが、酔いが回った私はとてももうるさかったのでしょうか。課長から「お前は、融資課代表として、得意先課と一緒に支店長と飲みに行け」と言われて、送り出されました。ここからは記憶にないので、酔った私はお店で、新人であるにもかかわら

ず、「得意先課がなっとらん。真面目に仕事しろ」と言いだしたそうです。そしてとうとう泣き出してしまったと聞きまし

た。なぜ泣いたかという点、「目標を達成できなかった。これではうちの課長は偉くなれない」と言って大泣きしそうです。まったく記憶にありませんが、支店長や副支店長には真剣な姿勢が好印象だったようです。

翌日の4月1日に融資課の課長は昇格していました。私は支店長と呼ばれて、「お前が心配していたことについては、自分たちもちゃんとみている。課長がしっかりやってるのはわかっているからね」と言われて、私が前日のお店でどんな状況だったかを知りました。

### ●直球勝負の営業

山口 失敗談ではないですかね(笑)。成功談はありますか？

笠原 当時の三田支店では、個

社別検討会というのがありました。担当者が支店長、課長と特定の取引先の課題と戦略を議論する場です。ある日、富士銀行がメインではない中堅優良会社について、「固定長期適合率(自己資本と固定負債の合計に対する固定資産の割合。高いと不安定とされる)が高いので、資金繰りを安定させるためにも長期借入を行う提案をしよう。富士銀行は短期貸出しが行っていないのでシェアアップにもつながる」という話になりました。

翌日、私は、三田駅前の屋台の今川焼を手土産に、その会社を訪問しました。その会社ではオーナーの奥様が専務をされていました。プレゼンをしたところ、それを聞いた専務が「長期で1億円借ります」と、その場で商談がまとまりました。飛んで帰って、支店長に「昨日の打合せの件、借りていただくことになりました」と報告したら、支店長も課長も驚きました。実は本当は要らない資金だったと後でわかりました。私の一生懸

命な姿勢に専務が感激して、何か応えてあげなければ、と思ったださったようです。

その後、店内でしつかり議論して、それを提案して成約につながる、という成功事例が積み出されようになりました。駆け出し行員でありながら、支店の中核先を担当し、月間MVPをいただいたこともありました。

**山口** 笠原さんにとって、銀行の営業は性に合っていたということですか？

**笠原** そうですね。銀行の営業は好きですし、向いていると思います。富士銀行では、人事とか経営企画の人と思われていましたが、気持ちには営業の人間です。肥後銀行に来てからも、私は営業が得意です。もともと、みずほ銀行の熊本支店長をしていたので、熊本の財界の方をよく知っていますこともあり、肥後銀行に来た時には歓迎していただきました。「あなたが頭取をやっているのだったら、私はメ

インを肥後銀行に変える」という方がたくさんいらっしゃいました。

**山口** 営業の秘訣は何ですか？

**笠原** それは若い頃から変わらないのですが、直球勝負です。直球勝負が、お客さまとの信頼関係に結びついていると思いません。嘘をつかないとか、ピュアに地域をよくしようと思つているとか、それを皆さんが信じてくれている、営業にも役に立っていると思います。

例えば、私は、協力預金とか協力貸出は大嫌いです。支店長や部長だった時も、「絶対にそういうことはやるな。それで業績がよくならないなら、それでいい」と部下に言っていました。お客さまにも、「もし、うちの担当がそういうことを言ってきたら私に教えてください。それはお客さまのためになりませんから」と言っていました。この姿勢は、お客さまから評価していただき、「そんな銀行は初め

てだ」と言われました。取引先のほとんどが「余計なお金はいらないし、余計な金利も払いたくない」と思っています。そうした先にお願ひ営業をしないことを肥後銀行では徹底しています。そういうことが肥後銀行の信頼にもなつて、いざれ成果に結びつくと思います。銀行業は、信用をベースに長いお取引をするビジネスです。信用がすべてなのです。「今期だけのため」なんて、馬鹿なことを言つてはいけません。

### ●直球勝負での失敗

**山口** みずほ時代には、直球勝負で失敗したことはなかったのですか？

**笠原** たくさんあります。私は、みずほ銀行の法人業務部長を最若手で担いました。その時、あたかも頭取になったぐらいの気持ちで、いろんな経営課題に向き合っていました。他の部

署がやっていることにも口を出して「それは間違っている」などと言つて、敵をたくさん作ってしまったのです。その時、私を支持してくれていた役員から、「笠原、お前の刀の切れ味は鋭すぎる。刀を振り回すのを緩めたほうがいい」と言われたことがあります。

その後、みずほ信託銀行本店の営業部長になりました。私は、銀行の法人部門のトップから信託銀行の営業部長という異動に、少しがっかりしてしまいました。しかしその時、同僚から「笠原さん、そんなにがっかりしたら失礼です。信託銀行の人たちにとっては憧れのポストなのですよ。元気を出して、ちゃんとやるべきです」と言われました。まさにそのとおりだと思いました。当時のみずほ信託銀行の社長も、私を信じて選んでくれたのです。私は、場を与えていただいたのだ、と思えました。それからお取引先のことを思い、部下のことを思い、この人の部下でよかつたと思われ



●ユーモアたっぷりの失敗談や、笠原氏の人生観に聞き入る山口氏。

る部長になりたい、そう思いま  
した。  
みずほ信託銀行の本店営業部  
長時代は、いただいた助言を胸  
に、アクセルを踏みすぎないよ  
うに意識しました。それがとて  
もうまくいって、業績も向上し  
ました。その時の経験が今のマ  
ネジメントのベースになってい  
ます。肥後銀行に来てからも、  
アクセルの踏みすぎには注意し  
ています。

「言ったことはそのとおりで  
きない」ということが経営の本  
質だと思っています。言ったこ  
とがそのとおりになるなら、誰  
でも経営できます。しかし、経  
営はそんなに簡単なことではあ  
りません。言ったとおりにうま  
くいかないのは当たり前なので  
す。そこを我慢して、うまくい  
かなくても最後まで諦めず、同  
じことを何度も言うことが大事  
だと思っています。そうすれば  
最後にはうまくいく。そう信じ  
ています。

### ●SDGsへの取り組み

山口 環境問題には、若い頃か  
ら関心があったそうですね。ど  
んなことから興味を持たれたの  
ですか？

山口 今、肥後銀行では、SD  
Gsに注力しているとのことだ  
すね。

笠原 それには契  
機があります。高  
校3年生の時のこ  
とです。当時の慶  
應高校は落第して  
いる先輩が多いの  
です。落第してい  
る先輩のお友達は  
大学生になってい  
るけれど不真面目

ある時、レポートを書くなか  
で、当時ローマ・クラブが出版  
した『成長の限界』という本を  
読みました。その本に書かれた  
環境問題に衝撃を受けたので  
す。アルバイトをしながら、と  
ても勉強になりました。経済成  
長だけにこだわっている限り、  
最悪の事態に向かうというス  
トーリーでした。その本を読ん  
で、CO<sub>2</sub>の削減などを真剣に  
考えていかなければいけないと  
思ったことが出発点です。

笠原 SDGsについては、九  
州フィナンシャルグループおよ  
び肥後銀行を挙げて、本気で取  
り組んでいます。SDGsにコ  
ミットすることにより、先行し  
て取り組んでいる人たちの  
ネットワークができ、さらに自  
分たちのレベルが上がってい  
く、という循環の中にいます。  
本業のビジネスとしても取り  
組んでいます。肥後銀行による  
SDGsのコンサルティング実  
施先は、150社を超えていま  
す。17のフレームワークを使っ  
て、会社の事業の強みや弱みを  
分析し、「本業としてSDGs  
に向き合うにはどうしたらいい  
のか」を経営者と一緒に考える、  
というものです。本質は、「経  
営の中に、どのように持続可能  
な目標をビルトインするか」で  
す。これは、「経営コンサルティング  
そのものです。もちろん、  
「SDGs宣言をしましょう」



とか、「SDGsの行動計画を作りましょう」ということにながることがあります。しかし、「あなたの会社のSDGsは何点です」というようなテクニカルなコンサルをしているわけはありません

お客さまからの評判も上々です。コンサルティングでいただく手数料は定価を決めて、値引きもしないし、ふっかけもしません。

銀行は責務として、事業性評価に取り組みなければなりません。このSDGsコンサルティングは、事業性評価そのものです。我々もお客さまのことがよくわかるようになり、お互いの絆も深まっていきます。SDGsをしつかりやるのが企業の業績にも結びついています。これに真剣に取り組めば、熊本もよくなると思っています。

山口 肥後銀行のSDGsに関して、目にみえる成果はあるのですか？

笠原 帝国データバンクが「SDGsに積極的な企業数」を都道府県別に調べたものがあります。そこで、熊本県は2021年に全国1位になりました。この時の帝国データバンクのコメントでは、「自治体が積極的なことに加え、県の第一地銀である肥後銀行が熱心に進めている」と評価されています。ちなみに熊本県内の自治体におけるSDGsの登録認証制度に関しては、肥後銀行がお手伝いしている部分があります。

私は「その地域にどんな地銀があるかによって地域の未来は変わる」と思っています。SDGsとDXは、地域のために、県内企業のすべてが取り組むべきテーマです。肥後銀行では、それを自分達のビジネスにして、みなさんに投資を促しています。

山口 SDGsに取り組み始めた当時の、肥後銀行の皆さんの反応はどうでしたか？

笠原 「何それ？」という感じでした。必ずしもみんなが最初から協力する感じではないです。何でも最初はそうですよ。頭取になって最初の組織改定で、2018年10月にサステナビリティ推進室を作りました。頭取が言っているから、さすがにみんな表立って反論はしませんでした。私は、サステナビリティ推進室の人たちに「銀行の中で、『お前たちは宇宙人だ』とか、『こんなものはビジネスにならない』とか言われるかもしれないが、絶対に正しいと信じてやってほしい。必ず応援する。1年か2年経ったらみんなが『教えてください』となる」と伝えました。脱炭素対応等は、いざれ規制になっていく、とみえています。その時に気づいたのは遅いのです。早くやればビジネスチャンスになるけれど、遅れてしまうとコストにしかありません。だから早くやろうとしました。

SDGsコンサルティングも、最初はサステナビリティ推

進室だけでやっていて、支店営業部門が役務収益の目標に入れています。私はそれに気づいて、「SDGsコンサルティングも企業の経営課題に関するコンサルティングだから、営業部門の本来業務としてやるべきだ」と言い、目標に入れてもらいました。すると、SDGsコンサルティングで支店の業績が上がるようになりました。支店の営業も「これからはSDGsコンサルティングです」と言うようになったのです。

### ●わくわく油田プロジェクト

山口 前回、ゆずり葉の清水さんと対談しました。笠原さんの環境問題への意識の高さは、清水さんから伺ったものです。

笠原 清水さんからは、環境的・社会的な価値を大切にしている金融について教えてもらっています。ただ、現実には矛盾もあります。例えば、現時点でCO<sub>2</sub>



●前回の対談ゲストの清水氏も駆けつけ、大盛り上がりの対談となった。

排出量の多い企業のことを「けしからん」と言ってしまうと、もう対話ができなくなってしまう。足元の現実も踏まえて、社会をよい方向に変えていく必要があると思っています。

**山口** 清水さんから、笠原さんが、熊本県内での家庭の廃油の再活用事業に関し、いち早く支援に動いた話を伺いました。

**笠原**

星子<sup>ほしこ</sup>桜文<sup>あや</sup>さんという女性が仕掛けたプロジェクトです。家庭の使用済み天ぷら油を回収し、環境負荷の少ないバイオディーゼル燃料にして、再活用するもので「わくわく油田プロジェクト」というプロジェクト名です。家庭にも油田があるという考え方です。名前がいいですよ。

でも、融資する時は大変でした。原油価格やガソリン価格が安いと、精製コストが高いバイオディーゼル燃料は選ばれなくなっています。「趣旨には賛同するけれど、こ

の事業は持続しないのでは？」と言われました。そうしたなか、支店長の多くが共感し頑張ってくれました。今、肥後銀行の本県内全店に、使用済みの天ぷら油を回収する「油田スポット」を置いています。

**山口** 家庭からの廃油を集める場所を油田スポットというのですね。再生されたバイオディーゼル燃料は実際に使われているのですか？

**笠原** はい。使われています。肥後銀行の移動店舗車「HarmoniCar（ハモニカー）」で使用しています。また、全国の空港で飛行機を牽引する車両等でも使われています。私は、これを熊本モデルとして日本中に広めていきたい、と思っています。清水さんや星子さんのような人が熊本にいたことが素晴らしいですね。清水さんや星子さんは、熊本の宝物だと思います。

プロフィール  
(ゲスト)  
かさはら・よしひさ ●九州フィナンシャルグループ代表取締役社長、肥後銀行代表取締役頭取。慶應義塾大学経済学部卒業後、1984年に富士銀行（現みずほ銀行）入行、三田支店、法人営業部長、熊本支店長等を経て、2011年にみずほ信託銀行へ転籍し本店営業部長、常務執行役員を歴任。15年に肥後銀行に入行し、18年より同行頭取に、また19年より九州フィナンシャルグループの社長に就任し現在に至る。  
(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。