

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52回 「私の中の企業支援と再生」の足跡

伊藤 貢作 (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、現場で数多くの企業支援・企業再生の手腕を発揮してきた北門信用金庫企画部長兼企業支援室長の伊藤貢作氏を迎えて、中小企業の経営改善に取り組んできたエピソードを中心に対談を行った。

価値観を多面的に捉える

山口 伊藤さんは、どんな子供だったのですか？ 現在の伊藤さんの考え方に影響を与えているエピソードがありましたら教えてください。

伊藤 生まれは東京ですが、育ちは北海道の滝川市です。父の転勤に伴って北海道に移動しました。子供の頃、私は左利きで、道具の使い方については右手を標準にして習うことから、右左がよくわからなくなることがあ

りました。小学校1年生のときピアノが配られ、鍵盤にドレミファソラシドの音階を書く必要がありました。しかし、私の家は共働きで、母親も家事に仕事に忙しく頼みづらかったので、自分で鍵盤に書きました。私が書きこんだドレミの音階は、文字が左右反転したりして、方向がめちゃくちゃになっていました。参観日に、私は一番後ろの席でしたが、私のピアノカチを見て、後ろにいますお母さんたちが笑っていて、そのことをきっかけに、私は吃音が出るようになった。

山口 1年生と、幼いながらにひどく傷ついたわけですね。

伊藤 5年生の時に、北海道の田舎に東京から転校生が来ました。当時は北海道を本拠地にするプロ野球の球団がなかったこともあり（現在は北海道日本ハムファイターズの本拠地）、クラスのみんなが巨人ファンで、巨人の帽子を被っていない人はいないというほどです。そんななか、転校生の飯田君は西武ライオンズの帽子を被っていて、

それをみんなが笑いました。私は、席も近かったので飯田君とは仲良くなりました。若い人は知らないと思いますが、当時は、スーパーカーのような車体内部に格納できるリトラクタブル・ヘッドライト風のライトがついた自転車が流行っていました。みんなそれに乗っていました。が、飯田君は現代でいうロードバイクに乗っていました。田舎の小学生の感覚では、カッコ悪いわけです。飯田君は西武の帽子を被って、スーパーカー自転車に乗っていないダメな奴だと思っていました。

6年生の時、日本シリーズでその西武が巨人に勝ちました。また、東京の流行は遅れて田舎に波及するので、スーパーカー風の自転車が廃れて、飯田君が乗っていた自転車が流行ってきます。この時に、自分たちの神話が崩壊していく衝撃を感じ、自分自身が変わるのを感じました。なぜか、その頃から自身の吃音は治り、普通に話せるようになりました。不思議です。

山口 みんなに笑われていた人

が実はすごかったという話ですね。伊藤さんのその後にどのような影響がありましたか?

伊藤 「自分の考えだけがすべてではない」と思うようになりました。自分とは異なる価値観、自分とは反対側の意見にも理がある、と。企業支援の仕事をしていると、意見が対立することがあります。自分の意見と対立する相手を「間違っている」と考えがちですが、その時に、「相手がそう考えることには理由があるかもしれない」と思えることは重要です。

山口 対話の姿勢ですね。経営者の話をまず聞こうとする姿勢は、伊藤さんの著書である『私の中の企業支援と再生』(金融財政事情研究会、2024年)にもにじみ出ていると思います。

最初の企業再生

山口 伊藤さんの企業再生の仕事はいつから始まったのですか?

伊藤 地域建設会社勤務を経て、高校の友人の先輩が独立して作った旅行会社が札幌にあり、そこに誘われて専務として入りました。まだ起業後1年くらいでしたが、その会社が潰れそうになってしまい、結果として、それが最初の企業再生案件になります。

当時の私は、企業経営の理屈も数字もわかりませんでした。社長は30代で、以前に勤めていた会社から独立する時に40歳過ぎの人たちを何人か引き抜いていたのですが、その人たちが会社のお金を使い込んでいました。しかし、社長も私も気づいていません。そのうち、社長と私は税理士の方と呼ばれて、「勘定が合わない。本来あるはずのお金がない。そのまましておけないので、代表者である2人に対する貸付にしておく」と言われました。しかし、私も社長もその意味がわからず、「そうしてください」と言うほかありませんでした。

それから隣地にあった銀行に借入に行きました。支店長に決

算書を見せたら「社長と専務が会社にお金を返せば、借入の必要はありません」と言われたんです。その時、「私たちは会社からお金を借りていません」と返し、支店長は、私たち2人が理解していないと気づいたのだと思います。「改めて来てください」と、土曜日の誰もいない銀行で、一から説明してくれました。そのおかげで、私たちはようやく会社が危うい状況だと理解しました。

山口 会社のお金を使い込んでいた人たちはどうなりましたか?

伊藤 退職していただくことにしました。当時、合計でかなりの額が横領されていましたので、私は、訴えればお金は返ってくるものだと思うので、法テラスに相談に行きました。すると、「会社のお金を盗む人に返すお金があるわけではないでしょう」と言われました。裁判所から支払命令を出すことはできるかもしれないが、お金は返ってこない、という現実を初めて知りました。

会社を立て直しては次の戦場へ

山口 その会社はどういった先なのですか?

私たちは、利益を出して、不足分を相殺していかなければなりませんでした。社長は、営業が上手だったので、きちんと管理ができればプラスにはできました。ただ、企業に残さなければならぬお金を確認したうえで、結婚していた社長への必要な報酬を差し引くと、私自身の給料は5万円ほどしか出せません。すると、銀行の支店長から「伊藤さんの給料は5、6万円しか確保できないですよ。支店長になった自分の友人が融資した先が上手くいっていません。その立て直しの仕事で、月給10万円くらい出してくれるそうです。行ってみませんか?」と誘われました。旅行会社と兼務してよい、ということだったので、月収が5万円から15万円になります。「これは良い話だ」と思いました。



●地元密着の地域金融機関としての企業支援の原点と課題について語る伊藤氏

伊藤 スーパーの共同配送センターでした。メーカーからの商品をセンターに持つてきてもらって、それらをお店ごとの発注に分けて配送する、という仕事です。トラックの便立て、センター運営、受発注システムといったものがうまく連動していない状況で、私は、それまで流通についてはよく知りませんでした。ただ、以前にイスラエルの軍事学者が書いた『補給戦』というロジスティクスの本を読んでいたのが参考になりました。これを参考に、1つずつ手直ししていくと、何となくうまく

いきました。
山口 旅行会社と運輸会社では、それぞれ、何年くらい働いたのですか？
伊藤 多少重なっていますが、それぞれ3年から3年半くらいです。運輸会社の立て直しが終わる頃、ちょうど30歳になりました。

ズに入ります。その時が別れ時です。
山口 そんな時に、ちょうどよく、次の会社から請われるようになるのですか？ 次の戦場に求められて行く？
伊藤 だいたいそのようなタイミングで次の声がかかっていました。
悔いが残る再生案件
山口 30歳から40歳までの話を教えてください。
伊藤 ちょうど30歳くらいから、地方の中堅企業の相談が増えました。少しフェーズが変わったと感じました。地方としては大きめの企業、もしくは、大企業とのつながりが深い企業からの依頼が増えていきました。

いが残る再生案件ですね？
伊藤 そうです。その頃は、地方スーパーの再編の時代でした。大手系列に入りながら、それぞれ地域の要となる地方スーパーがあります。そのスーパーは最低でも、そうしたポジションをとることができたにもかかわらず、それができませんでした。
山口 伊藤さんが訪れた時は、どんな状態だったのですか？
伊藤 地域では有名なスーパーで、市役所よりも給料が高い、といわれていましたが、大手のスーパーが進出してきて競争が始まっていました。また、札幌のスーパーを買収したことに関連して、買収の相手方の債務を肩代わりしたため、債務過多の状態に陥っていました。
山口 その状態の中で、伊藤さんが取り組んだのはどのようなことでしたか？
伊藤 私はそのスーパーの経営企画室長として雇われました。もちろん現場の改善は行いましたが、真正面からでは自力での再建は難しい状態でした。そこ

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



●伊藤氏が担当した企業再生案件と手腕について深く掘り下げる
山口氏

に、大手商社から、地域の核となるようなスーパ―を集めて、再編を行う構想が提案されました。この構想に乗るのが現実的な解だと考えていました。

そこで、創業者一族の株主に、大手の出店攻勢に単独で対抗するのは難しい旨の説明を行いました。「今後どういった推移を迫るのか」と聞かれた際に、「自力再建の見通しはない」とはっきりと言えよかつたと思います。しかし、私は、「半年や1年くらいは十分互角に戦えますが、さらに大手の出店が続くと、そのあとの見通しには自信が持てません」と答えてしまいました。太平洋戦争の開戦時におけ

る山本五十六のセリフとほぼ同じようなことを言ったのです。すると、その一族で「一定期間でも戦える見込みがあるのなら、戦ってみようえでもう一度判断しよう」となり、大手商社の提案をすぐに検討する流れにはなりませんでした。

山口 その後、半年、1年とやってみて、状況が厳しくなつた際には、どうなつたのですか？

伊藤 経営状況が厳しくなると、経営の選択肢は急速に狭まってきます。もはや、一族やオーナーを説得する必要がなくなりなりました。資金繰りを優先するために、債権者である銀行が提示する条件を飲まざるを得なくなりました。

山口 大手商社による再編構想はどうなつたのですか？

伊藤 この間に、大手商社側の核になる人が異動したことにより、構想の熱が冷めてしまいました。

金融機関側からの企業支援への転換

山口 北門信用金庫（以下、北門信金）の企業支援室長になつたのは、何が契機なのですか？

伊藤 実は、北門信金は、先ほどのスーパ―の債権者でした。都銀に短期の融資を剥がされて、もうダメだという時に、北門信金が融資してくれました。それがなければ即時に破産していただと思います。北門信金からは融資を実行する際に、「倒産を回避することと雇用を守るこ

山口 半年、1年の間に時機を逸したのですかね。

伊藤 今でも後悔しています。結局、地元の優良企業に引き取っていただき、事実上、解体することになりました。雇用は守れましたが看板はなくなりまりました。

山口 雇用は守れたのですか？

伊藤 希望者については全員守れました。

山口 希望者全員とは、すごいですね。

と」を念押しされました。足を向けては眠れないくらいの恩があります。

山口 地元を守るために融資してくれたのですかね。

伊藤 その時、助けてくれた方々が、何年か経つて専務や理事長になられました。その人たちから、取引先企業の再生のために嘱託職員という立場で働いてほしい、と請われました。

地方の企業で法的整理をしようとして、地域の一般債権者を巻き込む形で影響が波及します。それを防ぐため、抜本的な処理を行う場合でも、私的整理が望まれます。そういった案件に取り組みました。

山口 北門信金での仕事の中で、最も印象に残っている案件は何ですか？

伊藤 入つて最初に取り組んだ製造業の案件ですね。炭鉱で働いていて落盤事故で手や足が不自由になつた方々の第二の稼ぎ場とするなど社会救済を行つてきた心意気のある会長がおられました。金融機関としても、そんな会長に対しては経営に口出

しにくい相手でした。私が初めて北門信金の理事長に同行して挨拶に行った時は、顔も見えず、全く相手にされませんでした。次回からは一人で行くねばならず、不安がありました。

そして、北門信金に入って、まだ2週間しか経っていない頃のことです。前日に社用車の予約をしていたはずなのに、その会社の訪問当日の朝に使える車がないことに気づきました。バスは3時間に1本しかなく、当然間に合いません。訪問時間は13時からでしたが、私は、歩けば3時間半くらいで到着できると思い、9時半頃から徒歩で向かいました。最後に丘を上がっていく坂道があり、そこを登っていく時に、レクサスが1台通り過ぎていきました。雪が降っていたこともあって、車種しか認識できませんでしたが、それは当時の会長の車でした。時間前に会社に着いて、息を整えて、約束の13時に訪問しました。すると、いきなり会長から「おまえ、今日どうやって来たんだ？」と尋ねられ、歩いてきたことを

説明しました。そこから普通に話をしてくれるようになりました。

「おまえは俺の会社をどう考えているのか？」と聞かれた時に、ダメ元で思っていたことをそのまま伝えてみました。すると、当時、東京にいる次期社長になる予定の弟さんに、その場で電話して、「いま北門信金から伊藤さんが来ている。近いうちに東京に行かせるから、俺に聞かれていることだと思つて、伊藤さんにすべてをお見せしろ」と言ってくれました。

山口 会長さんは伊藤さんの根性を含めて認めてくださったんですね。その会社の課題は何だったのですか？

伊藤 リーマンショック前までは、作れば売れるモノがあり、その売上が売れなかつたモノをカバーしていたので、過剰在庫などの無駄が放置されていました。リーマンショックで、全体の売行きが悪化すると、無駄の部分で課題になりました。会長自身は状況を理解していたと思います。会長は、帰りに私を駅

まで送って下さいました。その時、「一番変わらなければならぬのは私です。ですが、この歳で変わるのは無理です。だから弟を男にしてやってく下さい」とおっしゃいました。

山口 具体的にはどんな施策を提言したのですか？

伊藤 リーマンショックのあたりもあって、このままでは借入の返済も滞るといった局面でしたので、会長に短期的な対応策を2つ提案しました。

1つは、金融円滑化法に乗る形で、取引金融機関に返済猶予の要請を行つて、それで財務を安定させることです。もう1つは、これまでブランドを広げてきたことに対し、今はスループット（売上から直接の材料費を差し引いた金額）が高いものに集中していく、という提案でした。

山口 2つの提案を両方とも実施してくれたのですか？

伊藤 円滑化法については「乗りたくない」と言われました。企業としてのプライドが許さなかつたのだと思います。しかし、

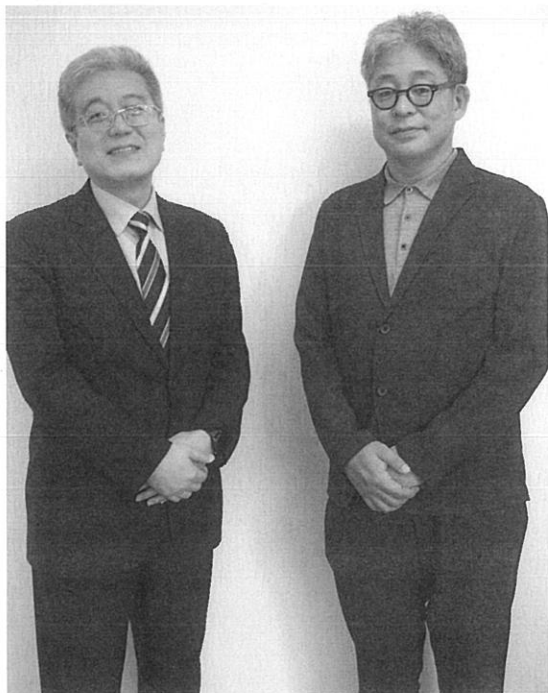
後者の提案については、「それで2年連続の赤字を防げるか」と聞かれ、「防げます。約束します」と答えると、会長は弟さんにすぐに電話をしてくれました。

山口 北門信金以外の案件も扱うようになったのはいつ頃からですか？

伊藤 40代は、ほぼ北門信金の仕事をしていました。2020年1月に島根で金融機関の企業支援の実務者を集めたシンポジウムに登壇したのですが、その金融シンポジウムを島根銀行の方々が聴講していたことを契機に、その年の秋口に「企業支援アドバイザーとして来てくれませんか」と依頼されました。ちょうど北門信金の仕事が一段落ついたところだったので、引き受けました。

島根銀行の仕事が1年で終わった後には、筑波銀行（茨城県）や福邦銀行（福井県）、きらやか銀行（山形県）の仕事をしました。今は、筑波銀行の仕事をしています。

金融業界の課題を読み解く
熱い!! 金融対談



●様々な業種の企業再生に取り組む伊藤氏と、豊富な経験を踏まえて、金融機関による支援の着眼点について熱い対談が行われた

「業種別支援の着眼点」と「私の中の企業再生と支援」

山口 金融庁が公表している「業種別支援の着眼点」の原案作成に関わる発端はどのようなことだったのですか？

伊藤 島根銀行への出向が終わった前後くらいに、金融庁から依頼がありました。「金融機関の現場の人が手軽に読める業種別支援の虎の巻のようなもの

の原案を書きませんか」と言われて、最初に建設業だけを書きました。それをお見せしたところ、「この調子で書いてください」とお願いされました。

山口 なるほど。著書の『私の企業支援と再生』は、どういった経緯で書くことになったのですか？

伊藤 一昨年の8月頃に、出版社から電話がありました。最初は自信がないので難色を示したのですが、「難しい理論ではな

くて、思っていることを書いていただければよいです」という話になりました。周囲に相談したところ、「背景にいろいろな方の推薦がなかったら、『本を書いてください』とはならない。顔の見えない支援者がいるということだから、書いたほうがよい」という話を聞いて、書くことにしました。

山口 3カ月で書かれたそうですね。

伊藤 分量は最初に決まっていた、350ページから400ページくらい、とのことでした。「春に出したいので原稿は10月末に」と8月中旬に言われました。3カ月しかないのですが、担当編集者の方が「やればできると思います」と言うので、朝4時起きで書いていました。

山口 この本を読むと、伊藤さんが、多くの会社と真剣に関わってきたことがわかります。中小企業の支援に幅広く関わる金融機関の職員や士業の方には、間違いなく参考になる本だと思います。

本日は、多岐にわたる話を聞

かせていただき、ありがとうございました。

プロフィール
(ゲスト)

いとう・こうさく ●北門信用金庫企画部長兼企業支援室長。地域建設会社勤務を経て、1998年に旅行会社へ転職し、破綻寸前の同社の立て直しを経験。以後、物流業、食品小売業、卸売業などの経営再建に従事。2010年に北門信用金庫に企業支援専門家として招聘され、現職。21年4月に島根銀行へ企業支援部署立上げ支援のために出向。以降、筑波銀行、福邦銀行、きらやか銀行で、企業支援アドバイザーに就任。金融庁監督局総務課地域金融企画室専門調査員として「業種別支援の着眼点」の原案作成に携わる。

(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1T協会理事長。近著に『頭がよいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジ』(共編著、経済法令研究会)がある。