

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67回 官と金とのネットワークを運営する

猪股 裕 (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」を主宰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、(一社)ちいきん会運営事務局を担う、猪股裕氏(経済産業省製造産業局産業機械課企画調整係長、対談時)を迎え、前職の信用金庫時代の事業者支援や、当会の話を中心に対談を行った。

一番にこだわる

山口 生い立ちから教えてください。猪股さんは、どのような子供でしたでしょうか。

猪股 1991年3月生まれで、神奈川県綾瀬市に約20年間暮らし、両親と弟の4人家族で育ちました。

何か一つのこと集中すると、ひたすら取り組み続けるタイプでしたね。例えば、小学校中学年の頃、校庭の周回数にに応じてシールがもらえる持久走のイベントがあり、シールのため

に朝も昼も走り、クラスで一番走ったと思います。この結果、長距離走が得意になりました。山口 小さい頃から成果を積み上げるのが好きだったとは。金融機関職員向きですね(笑)。他に一番になったエピソードはありますか。

猪股 中学から玉川学園に進学し、その頃からバスケットボールに夢中になります。バスケットボール部では一貫校の中学生から大学生までが合同で集まるサマーキャンプを催していました。2年生の時に、その最後にある大学生も参加する5対5でMVPに選ばれました。スポーツで一番になったのは、そのときが初めてだったと思います。山口 部活動のほかに記憶に残るエピソードはありますか。

猪股 スポーツ以外でいうと、バスケット部の活動が終わった中学3年生の頃、プログラミングの世界大会で特別賞に選ばれたことが記憶に残っています。「自由研究」という授業で物理部を選び、担当の先生にレゴブロックのロボットをプログラミングで動かす競技を勧めてもらった

のがきっかけです。先生の指導を受けながら、国内予選大会では3位の成績を取めることができました。さらに日本代表に選ばれ、タイ・バンコクで開催された世界大会に出場しました。チームメンバーにも恵まれて、特別賞のメダルを手にする事ができたのが良い思い出です。

山口 中学受験はご両親の意向ですか。

猪股 そうですね。ただ、父が教員だったこともあって、私自身も漠然と教員になりたいと思っていました。玉川大学は教員養成に定評のある学校で、将来の希望とも合致していました。山口 高校・大学とも、バスケットボールを楽しみながらの順調な学園生活だったのですか。

猪股 いえ、そうでもありません。バスケットボールに取り組むなかで、体格差もあり、プレー中に怪我をすることもありました。特に高校2年生の年末に鼻を骨折して部活動に参加できなくなり、また学業面でも課題を抱える時期でした。「このままでは希望する理系に進めない」といった厳しい進路指導を受



●顧客第一を大切にしてきた信金時代を振り返る猪股氏

志望しました。で、自分の資格や興味を活かせる進路として金融業界を目指します。加えて、地域に密着し、地元に貢献できる仕事があり、平塚信用金庫を

山口 なぜ数学の先生にはならなかったのですか。
猪股 当時、いわゆる保護者対応をめぐる課題が社会的にもとりあげられるようになり、教育

数学好きを活かして 信用金庫に入る

け、ひどく落ち込みましたね。結果として、本格的に学業に向き合うよい機会になりました。大学は、工学部マネジメントサイエンス学科に進みます。数学を基盤としつつ経営的な視点も扱う学科で、教職課程も選択できました。また、大学1年次には、学科内で年間成績1位を収めることができました。

現場における先生方の置かれる環境の変化を感じていました。父の姿を見て教師という職業に強い魅力を感じていたのですが、そうした環境の変化を受けて教員への憧れが薄れてきたこともあり、自身の進路を改めて考え直すようになりました。また、授業の中で簿記の分野に触れ、企業会計の面白さにも気づいたことが、進路変更の一つの契機となりました。
山口 なぜ、平塚信用金庫に入庫されたのですか。
猪股 数学が得意だったことや大学時代に簿記2級を取得したこともあり、会計知識を活かせる経理業務に関心を持ちました。ただ、当時は一般企業の経理職の採用枠が限られていました。そこで、自分の資格や興味を活かせる進路として金融業界を目指します。加えて、地域に密着し、地元

山口 実際に信用金庫に就職した印象はどうでしたか。

猪股 2013年に信用金庫に入庫し、最初の配属は神奈川県大和市の桜ヶ丘支店です。最初は窓口業務がメインでした。ATMの現金管理等を行う出納業務を担当し、綿密に整備されたルールに基づき、まずはルーティンを正確に遂行することが求められました。私は、信用金庫は、地元のお祭りなどに参加し、お客様と家族みたいな距離感で仕事をすると思っていましたので、最初はギャップもありました。桜ヶ丘支店には5年間おり、1年目は預金担当、2年目からは渉外担当として個人のお客様への集金等を担当しました。その後、4年目に半年間だけ融資窓口の業務を経験して、最後に法人担当になりました。
山口 桜ヶ丘支店の次はどちらですか。

猪股 平塚市の八幡支店に約2年間在籍し、法人を担当します。主に工業団地内の企業を中心に営業活動を行っており、日産自動車関連の自動車部品メーカーをはじめ、製造業が集積する地

全店1位を続ける

山口 成果を積み上げることが好きな性格は、信金でも活かされたのですか。

猪股 はい。桜ヶ丘支店で地区担当になって2年目で個人向けの渉外担当として全店で1位をいただくことができました。実は、入庫して1年間はずっと預金担当でしたが、同期は半年ほど早く渉外に出ていて、それがすごく悔しかったです。自分が渉外担当になったら結果で見返したいという思いがあり、がむしゃらに取り組んでいました。

域を担当していました。最後の配属が本部の経営サポートセンターで、3年ほどの在籍です。本業支援に特化した部署で、補助金申請のサポートや自治体との連携など、営業店の担当者だけでは対応が難しい案件を幅広く引き受ける、いわば何でも対応するような部署でした。当時は実働部隊が4人で全店をカバーしており、なかなかハードな業務環境でした。

山口 結果を出せた要因は何だったのでしょうか。

猪股 新規開拓に特に注力しました。当時、半期で新規融資を1件取れば良いほうだと言われていたなかで、私は5〜6件ほど獲得し、振り返ると、必死に頑張っていたなと思います。

担当地区の中で、規模の大きい法人は他行との競合が激しく、私は、個人事業主に絞って狙いを定めていました。集金先の近所で、個人宅の表札に法人名や屋号が書いてある先があれば、訪問して、「何かお困りのことがあればご連絡ください」と伝え回っていました。

山口 そのような開拓で、貸倒れは発生しなかったのですか。

猪股 そうした新規のお客様のほとんどが、初めて事業性の融資を受ける方々でした。何百万円という少額でしたが、事業資金の借入を返済する経験自体が初めてですので、皆さん緊張感を持って真剣に取り組んでくださいました。結果として、当時の新規先の貸倒れは1件もありませんでした。

山口 「自分でも金融機関から

事業資金を借りられた」ということを喜んでくれる層に新規開拓を行っていたのですね。

猪股 桜ヶ丘支店で法人担当になってから、八幡支店時代を経ても、ずっと全店1位でした。新規開拓した小さな法人は、それまでどの金融機関からも本格的なサービスを受けたことがない先がほとんどです。ビジネスマッチングや補助金申請サポートなど、いろいろとご提案できる余地がありました。

信用金庫では、当時、本業支援の取組みが法人担当の評価対象でした。例えば、マッチングサイトへの掲載で3ポイント、成約で10ポイントなど、本業支援の内容に応じたポイントが獲得できる仕組みです。支援を重ねていくと、お客様との関係も深まります。「猪股さんの力になりたいから、協力できることがあつたら言ってほしい」と声をかけてくださる方もいました。そうなることさらに支援の幅が広がっていき、成果もどんどん積み上がっていくという好循環でした。

山口 担当の課長からすると頼

りになる部下ですね。

猪股 そのようにも思われますが、他の職員よりお客様との対応時間がかかっていると怒られたこともあり。ただ、経営者の仕事を知らなければ適切な支援はできないと考えていましたので、訪問の際は積極的に質問していました。例えば、「このネジが使われる最終製品は何ですか？」と聞くと、社長から「俺も最終的にどこで使われているかは知らないよ」と返されたりするのですが、調べてみると航空機の部品に使われていた、なんてことがわかったりするなど、サプライチェーン全体から取引先を理解しようと努めていました。経営者だけでなく従業員の方々とも関係を築き、給与振込の取引のきっかけになるなど、総合的に取引が広がっていく流れでしたね。

山口 なるほど。法人担当としての成績が良かったので、八幡支店の次に経営サポートセンターへ異動されたのですね。

猪股 そうかもしれません。法人担当時代は、本業支援スキルへの評価が非常に高かったと思

います。経営サポートセンターへの異動後は、主に補助金申請のサポートを担っていました。補助金の申請書を作るうえでも、結局はお客様のことをどれだけ知っているかが最も重要です。法人担当時代にとにかく現場を見て、事業を理解しようとしてきた経験が活きて、私の申請した補助金の採択率は金庫の中でも一番でした。

信金時代の心に残る顧客

山口 営業店時代の失敗談などはありませんか。

猪股 融資を行った先が2年ほどで倒産してしまった案件です。過去に謝絶していた建設業で、工事見合い資金で保証協会付きの小口案件でした。支店長権限で貸せる範囲でしたので、支店の中でも議論になりました。小さな会社の若い社長でしたが、家族や地域のために一生懸命な様子を見ていて、当時の私は「この人だったら頑張れるだろう」と思ったのです。純粹に「応援したい」という気持ち



●様々なポジションでの活躍を
深掘りする山口氏

猪股 八幡支店時代

19年に、菅野大志氏など当時の金融庁若手職員が立ち上げ、フェイスブックグループには、3千人ほどが参加。2022年3月に一般社団法人化。

もあり、何より地元の工事現場を支えているのは、こうした建設業です。信用金庫として支援したい層でもありました。ただ、融資後に毎月、資金状況を確認していくなかで、社長の話と実際の入出金が合わないことがしばしばありました。結局、私が支店から異動して1年ほど経った頃に、倒産に至りました。後日、その支店時代の先輩から「俺は危ないと話したのに……」と言われました。怒られたわけではなかったですが、これは重く受け止めました。山口 嬉しかった事例はありませんか。猪股 支店時代に他行で融資を断られたお客様がいました。謝

ちいきん会との出会いと 地域ダイアログの立上げ

山口 ちいきん会(※1)に関わるようになったきっかけは、何だったのですか。

※1 金融機関職員および公務員が個人として集うネットワーク。20

絶理由が曖昧で、ご本人には身から覚えのない信用情報上の疑義から保証が受けられなかったという案件です。そこで、その社長と一緒に関係各所を訪ねて事実関係を確認し、疑いを解消して保証協会付き融資につなげました。その会社は売上が10倍になるほど成長し、「会社の成長を支えることができた」と、心に残る案件になりました。

に横浜財務事務所の研修があり、当時、金融庁の職員だった菅野大志さんが講師でした。菅野さんは金融庁のイメージからはほど遠い、陽気な雰囲気のお話しぶりで、面白い人だなと思いましたね。その後、菅野さんが携わっている霞ヶ関ダイアログ(※2)に、プライベートで参加しました。そこで研修を機にフェイスブックでつながっていた菅野さんと再会し、意気投合して、ちいきん会にも参加するようにになります。菅野さんから「運営を手伝ってほしい」と誘われて、グループワークのファシリテータを担うようになりました。当時は、事務局を金融庁が担っており、また本業との関係もありましたので、有志のサポーターとして関わっていました。

ちいきん会では、地域ごとに集まる、地域ダイアログが立ち上がっていますが、私は、それを平塚信用金庫でも始めようと思ひ、ひらつかダイアログを立ち上げました。

※2 各府省庁の施策担当者とその施策に関心を持つ自治体や

金融機関等の担当者が直接対話する場として、金融庁と各府省庁が連携して開催する対話会。

山口 平塚信用金庫は、驚いたでしょう。

猪股 驚かれました。「何事か」という感じでしたので、菅野さんに一度説明のために来てもらったほどです。

山口 金融庁の職員が説明に来てくれたら、信用金庫としては断りませんよね。

猪股 この取組みのきっかけに横浜財務事務所が関係していたこともあり、平塚信用金庫としても正式に業務の範囲内で取り組むことになりました。他の地域ダイアログは個人ベースの集まりなので、信用金庫が主体となったのは初めてでした。2021年からオンラインで、正式な形では計2回開催しました。山口 どのような人が参加されていたのですか。

猪股 平塚信用金庫の職員、若手経営者の方、他の信用金庫や支援機関の方々もご参加いただきました。約100名程度は来ていました。中小企業庁や金融庁等の施策説明後に、実際に政策を考

えた担当者と参加者との対話を行うグループワークを実施しました。ひらつかダイアログは、私にとって、ゼロからイチを作る経験になりました。また、この取組みにより、平塚信用金庫内で理事長賞をいただきました。

山口 猪股さんは、かながわナレッジ（神奈川県地域ダイアログ）も主催していますよね。

猪股 ひらつかダイアログの後に続く形で、神奈川県での地域ダイアログとして、かながわナレッジが興りました。定期的に開催して、絆を強くしていこうと、毎月のオンライン勉強会のほかに、年に2、3回、リアルでのオープンセミナーが行われています。

ちいきん会の事務局担当へ

山口 ちいきん会は一般社団法人になり、代表理事の新田信行さんが地域ダイアログを回るとともに、猪股さんたちが事務局を担当されています。

猪股 2022年3月、一般社団法人ちいきん会を設立した時

に事務局に参画しました。当時、菅野さんは山形県西川町長選に出られ、ちいきん会を後押ししていた遠藤俊英さん（金融庁長官。当時）や日下智晴さん（金融庁地域金融企画室長。当時）も、金融庁を退職していました。

そこで、霞ヶ関ダイアログだけを金融庁に残し、他の地域ダイアログは一般社団法人側で引き取ることにしました。なお、この3名は現在、ちいきん会の理事を務めています。

山口 法人にすると、いろいろと面倒でしょう。理事会・総会の開催、会計の処理等を行う必要がありますよね。

猪股 任意に動ける人が多かったので、そこまでの苦労はなかったですね。会計はもう一人の代表理事である久能雄三さんが担当しています。理事だけでなく、事務局も全員ボランティアです。当初は13人ほどいたが、現在、中心になつてい

のは、5人程度です。

山口 事務局の中の役割分担は決まっているのですか。

猪股 決まっています。投影・オーディオ等の機器関係は専任

の事務局が担当するということぐらいで、それ以外は適宜、動くイメージです。現事務局メンバーは、表に立って仕切りたがる人がいないため、それでイベント関係は私が仕切っているというところがあります。

山口 ちいきん会のような、組織の枠を超えた個人同士のコミュニティの良さは何ですか。

猪股 組織を気にせず、フラットに話せることです。また、個人として、「ありがとう」という言葉をいただけることも幸せです。ちいきん会では、「新たなつながりを作ることができた」ことに感謝してもらえることが多いですね。

経済産業省への転職

山口 なぜ、経済産業省に転職されたのでしょうか。

猪股 経済産業省へは2024年2月に入省しました。地域の事業者を様々な形でサポートする信用金庫での業務はたいへんやりがいがありました。さらに、在籍当時、神奈川県寒川町との

連携協定の締結にゼロから関わらせていただくなど、ちいきん会にとどまらず地域との連携強化に取り組んできた経験から、官と金融機関が連携する取組みを行政の立場から推進してみたいと考えました。そうした中で経産省のキャリア採用の募集に目がとまり、ご縁がありました。

山口 現在、どのような仕事をされているのですか。

猪股 産業機械課で3年目に入りました。産業機械課は、重電・重工業分野、建設機械、工作機械などの製造企業を所管し、日本基盤産業を支える産業機械分野の発展および競争力強化に向けた各種施策の企画・立案・実施を担っています。

私が担当する企画調整係は、課内の業務全般の取りまとめを担い、各担当間の調整や対外的な窓口機能を果たすことで、課の円滑な業務運営や統一的な対応の確保に寄与しています。

山口 信用金庫やちいきん会での経験は活かされていますか。

猪股 信用金庫での経験は、今の仕事にも大きく役立っていると感じます。信用金庫時代は、



●中小企業支援のために行政と金融の連携に尽力する猪股氏と熱い対談が行われた

地域の中小企業と日々接するなかで、資金面だけでなく、人材確保や販路開拓など、様々な課題に直面している現場の声に触れてきました。今の業務でも、そうした現場感覚はとても大切ですし、中小企業の声や課題を関係課室に共有し、施策の検討や運用の改善につなげていくことが重要です。また、省内では若手有志の活動「ビジョンチーム」にも参加しています。これは、中小企業の経営者の方々と直接対話し、現場のリアルな声を拾い上げる取り組みです。経営

者と官僚が対話するサミットの開催なども行っています。机上の議論だけではなく、実際に経営者の方々がどのような課題を抱えていて、何に困っているのかを直接聞きに行くことを大事にしています。

信用金庫時代の現場との距離感を知っているからこそ、「この施策は現場にちゃんと届くのか」という視点で関わっているのかなと感じています。

山口 経済産業省の中で、面白い経験はありましたか。

猪股 昨年の秋に、省内で第1回の生成AIコンテストが開催され、産業機械課で業務改革の一環として取り組んでいた内容で参加したところ、優秀賞をいただきました。日本は自然災害が多い国

ですが、いざ災害が起きた時に、被災地域のどこに経産省が所管する企業の工場があるのかを、すぐに把握するのが意外と難しいです。そこで、例えば、地震が発生した際に、対象地域内の所管企業の工場所在地を地図上ですぐに可視化できるアプリケーションを、生成AIを活用して開発しました。

組織の枠を超えた コミュニティの価値

山口 今やどんな分野でも、AIの活用ですね。最後に、今後のちいきん会に対する展望をお聞かせください。

猪股 私は、金融から行政に転じましたので、「官と金」をさらにつなげていき、個人同士の距離が近いネットワークの価値を高めたいと考えています。また、離れた地域の組織同士の情報共有には難しいものがあります。が、課題は共通していることが多いです。ちいきん会はオンラインで実施していたこともあって、全国でつながることのできるネットワークとして大事にし

ていきたいと思っています。

山口 私も、昨年からちいきん会の理事になりました。役所も金融機関も組織がしっかりしているからこそ、組織の枠を超えた個人のコミュニティが新しいものを生み出すうえで役に立つと感じています。今後とも一緒によろしくお願いします。

プロフィール

(ゲスト)

いのまた・ゆう ●経済産業省製造産業局産業機械課企画調整係長(対談時)。
2013年平塚信用金庫入庫後、支店勤務を経て、20年より営業統括部地域・経営サポート課。19年に横浜財務事務所の研修に参加し、菅野大志氏と出会ったことをきっかけにちいきん会運営事務局に参画。22年3月ちいきん会の一般社団法人化とともに、運営事務局プロデューサーに就任。さらなる官金連携を志し24年2月に経済産業省に入省。

(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。金融を通じて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協会理事長。(一社)ちいきん会理事。