

対談 地域金融機関の役割の変化と学生への期待

Changes in the Role of Regional Financial Institutions and Expectations for Students

谷地 宣亮*

坪井 和之**

Nobuaki YACHI

Kazuyuki TSUBOI

対談の趣旨

2017年5月、愛知銀行と日本福祉大学は「産学連携の推進に関する協定書」を締結した。愛知銀行からは、協定締結に先立って、日本福祉大学経済学部の「地域金融」という講義に講師を派遣いただくとともに、経済学部の谷地ゼミとの連携企画にもご協力をいただき、それらの取り組みは現在も続いている。

愛知銀行法人営業部の坪井和之氏に、本学との協定締結のねらい、本学部での講義とゼミでの取り組み、都市銀行・地方銀行・信用金庫の違い、地域金融機関の役割の変化、新型コロナウイルス感染症が拡大する中での地域金融機関の役割、そして最後に地域金融機関を就職先の1つとして考える学生への期待などについてお話を伺った¹。本稿で取りあげた以外にも、愛知銀行のSDGsの取り組み、いわゆる「オーバーバンキング」論と金融機関の再編等、話題は多岐にわたったが、紙幅の関係から省略した。

なお、本稿の主な読者としては、大学生、本学経済学部への進学を希望する高校生とご家族、高校の先生などを想定している。

1. 自己紹介

谷地：本日はよろしくお願ひします。

* 日本福祉大学経済学部教授（主な担当科目：経済学、金融論、地域金融）

** 愛知銀行法人営業部地域連携グループ・グループリーダー

1 対談は2021年8月26日に日本福祉大学東海キャンパスで行われた。

坪井：こちらこそ、よろしくをお願いします。

谷地：それでは、さっそくですが、今、銀行で坪井様がどのようなお仕事をされているのかを踏まえて自己紹介をお願いします。

坪井：愛知銀行法人営業部の地域連携グループで、グループリーダーをしています。銀行には法人と個人のお客様がいらっしゃいますが、法人営業部地域連携グループは法人部門に特化した部門で、2018年10月に立ち上げられました。法人分野に特化した専門性を高めた人材を集めて、お客様に的確なアドバイスを行うという立ち位置で作られた部署です。

その中でわたしがいる地域連携グループは、法人のお客様もいらっしゃいますが、どちらかというと外部機関、具体的には、自治体様、大学様、商工会議所様などに対する銀行側の窓口という役割です。

産学官金連携でいうと、愛知銀行は、7つの大学様（日本福祉大学、名古屋大学など）、1つの高専様、中小企業基盤整備機構中部本部様と連携協定を締結しています。たとえば、企業様が技術相談のために、直接、大学の先生にアポイントをとるのはハードルが高いので、銀行が企業と大学との架け橋役となるとうことで、銀行と大学が産学連携協定を結んでいます。銀行は協定を結んだ大学と企業を仲介し、企業に対し相談窓口をお届けすることができています。

われわれのお取引先の企業様は、大学との共同研究等を通じて、技術開発、生産工程や生産管理の課題解決等に取り組んでいます。もともとは、理系の大学の先生が持つ専門性を企業の課題解決に結び付けることを目的として連携協定を結んだのですが、その後、その幅がどんどん広がり、最近では文系の大学様とも連携を始めています。

2. 愛知銀行と日本福祉大学

谷地：愛知銀行さんと本学は、2017年5月に「産学連携の推進に関する協定書」を締結しました。本学に期待された点は、どのようなものでしたでしょうか。

坪井：われわれのお取引先様は、多種多様で全業種にわたっています。その中には福祉関係のお仕事をされている方もたくさんいらっしゃいます。愛知銀行はそれまで福祉の面で高い専門性を持つ大学との連携はなかったので、日本福祉大学様との連携に繋がりました。

われわれは地域銀行です。さまざまな知恵を持ち寄り、お客様と協働することで、win-winの関係を築き、企業様に元気になってもらうということが最終的な目的です。そこで、福祉の面で高い専門性を持つ日本福祉大学様と連携することによって、お取引様が抱える課題を解決していくことは、われわれ銀行にとっても大きなメリットがあります。銀行にとっても、またお取引先様にとっても、大きなメリットを出し続けることができると考え、日本福祉大学様と長期的な

連携を図りたいというところから協定を結ばせていただいたという経緯です。

谷地：本学との間で、どのような取り組みが行われていますか。

坪井：わたしは法人営業部に来て3年弱になります。わたしが関わったものだけでも、看護師さんですとか、福祉の関係の働き手が不足しているので人を採用したいという企業様を、大学にお繋ぎをしたということがありました。また、福祉器具を販売している企業様を大学にお繋ぎし、販売促進に関する情報交換を行っていただいたこともありました。さらに、内容はいえませんが、ある企業さんが開発中の（障がい者向け）商品を広めるためにはどうすればよいのかをご相談させていただいて、ヒントをいただいたりしました。このような取り組みは、連携協定を締結したからこそ可能になったのであって、われわれのお取引先様にたいへん喜んでいただいています。

3. 愛知銀行と日本福祉大学経済学部

谷地：産学連携協定の締結に先立って、まずはできることから始めましょうということで、愛知銀行さんと経済学部（谷地）の間で2つの取り組みが始まりました。1つは、2014年度以降、毎年、「地域金融」という講義科目に講師を派遣いただいています。もう1つは、経済学部が美浜キャンパスから東海キャンパスへと移転した2015年度以降、谷地の「専門演習（ゼミ）」にご協力をいただいています。まず、「地域金融」についてお尋ねします。授業をご担当いただいた行員の方々は、講義をどのように受け止められていますか。

坪井：年齢が上がれば上がるほど、学生さんとの距離が広がってきます。また、自分が大学時代に経験した感覚も薄れてきます。講義をすることで自分が学生だった頃の経験を呼び起こし、その頃の気持ちを再認識し、その気持ちを今、活かすことができているのだろうかと振り返りをするよい機会となっています。そして、受講されている学生さんに講義を理解してもらうために、話す内容の構成を考えることや言い方を考えることなどは、普段あまりやることではありませんので、新しい経験になると同時にスキルの向上に役立っていると思います。

谷地：当初は本学の卒業生にご講義いただいていた。その中には支店長の方もいらっしゃいました。最近は卒業生かどうかを問わず、入行5年前後の若くて営業店で素晴らしい業績をあげておられる方を講師として派遣いただいています。学生には、5年後くらいに“自分もこの人のようになれる”とか、“あの人のようになりたい”という、いわば「ロールモデル」として講師を見て欲しいと思っています。さて次に「連携企画」についてお伺いさせていただきます。

連携企画：これまでの取り組み内容

- 2015年 「地元東海市の商材を利用したプレ創業」²
 (連携先：愛知銀行，東海市，東海商工会議所)
- 2017年 「愛知銀行にあったらいい！ こんな商品・あんなサービス」³
 (連携先：愛知銀行)
- 2018年 「地元企業に対する課題解決策の提案」⁴
 (連携先：愛知銀行，グランツ，ホンダカーズ東海)
- 2019年 「企業に対する問題解決策の提案，企画提案」
 (連携先：愛知銀行，オールハーツ・カンパニー，コンパル⁵)
- 2020年・2021年 「地元自治体に対する課題解決策の提案」⁶
 (連携先：愛知銀行，東海市，半田市，美浜町)

坪井：連携企画では、学生の皆さんが大学を卒業して社会に出て行く前の段階で、「企業や自治体が抱える課題の解決策」を提案することに取り組んでいただいています。学生の皆さんには、企業の社員・自治体の職員であるかのような疑似体験をしていただき、目的を理解した上でゴールに向かって議論を尽くし、報告会で発表をしていただきました。学生時代にこのような疑似体験をすることができるということは、学生の皆さんにとって有意義なことだろうと思います。発表やレポートの内容は、それぞれの学生さんの個性、そしてその学生が集まったグループの個性がよく出ていることに感心しています。

谷地：学生は与えられた課題に対して答えを出すという点では、それなりの提案ができていますと

- 2 詳細は、谷地宣亮「東海市の地域資源を利用した創業事業計画の策定 『専門演習』(2年生後期)での取り組みについての報告」『知多半島の歴史と現在』No. 20, 2016年10月, pp. 47-60を参照されたい。
- 3 日本福祉大学「愛知銀行にあったらいい！ こんな商品・あんなサービスを学生が発表しました」(2017年12月1日)を参照。
<https://www.n-fukushi.ac.jp/news/17/171201/17120101.html> 2022年5月20日閲覧
- 4 日本福祉大学「愛知銀行との産学連携教育，経済学部の学生が地元企業の課題解決に挑戦しました」(2018年7月4日)を参照。
<https://www.n-fukushi.ac.jp/news/18/180703/18070302.html> 2022年5月20日閲覧
- 5 コンパルとの取り組みについては、日本福祉大学「『日本福祉大学×愛知銀行×コンパル』本学経済学部学生が考案した新商品のサンドイッチが発売されました」(2019年12月10日)を参照。
<https://www.n-fukushi.ac.jp/news/19/191210/19121002.html> 2022年5月20日閲覧
- 6 2021年度の取り組みについては、日本福祉大学「【経済学部】愛知銀行との産学連携教育，経済学部の学生が地元自治体(東海市，半田市，美浜町)活性化への提案を行いました」(2021年7月21日)を参照。
<https://www.n-fukushi.ac.jp/news/21/210721/21072101.html> 2022年5月20日閲覧

思います。その一方で、自分で課題を発見する力が弱いという気がしてなりません。

坪井：それは銀行でも同じです。与えられたものに対処していくことには慣れているのでしょうね。仕事でも同じだと思いますが、会社から与えられたものをこなすだけなのか、自分で課題を見つけて、その課題解決に向けて行動していくのかの違いですね。その人の個性という側面もあるでしょうが、物事に対する関心度の違いが大きいのだと思います。若い人たちは、“心が揺さぶられるような”関心のあること自体が少ないのでしょうか。生まれたときからスマートフォンで何でも簡単に調べることができる世代の人に、何かに興味・関心を持ってもらうのは難しいと思います。

谷地：後ほどお話しいただきますが、金融機関は、今や預金を預かってそれを貸し出していけばよい時代ではありません。お客様の課題を発見し、解決策を提案することが求められています。課題を発見する力が弱いまま卒業後に金融機関に就職して、果たしてお客様を支援する仕事ができるのだろうかと不安でなりません。

4. 金融機関の違い

谷地：さてここで、高校生や大学生を想定して、その人たちに向けて金融機関の違いについてご説明いただきたいと思います。愛知銀行さんは地方銀行に分類されますが、都市銀行と地方銀行の違い、また地方銀行と信用金庫の違いをお話しいただけますでしょうか。

坪井：都市銀行は「メガバンク」といわれることからわかるように、大規模な銀行です。主に大企業と取引を行い、またグローバルに活動している銀行だといってよいと思います。それに對し、地方銀行は、いわゆるローカルな銀行で、役割とすると主に中堅企業、中小企業、零細企業などと取引を行っています。信用金庫は、地方銀行よりもさらにローカルに活動しています。信用金庫は、たくさんの拠点（支店）を持ち、そのエリアに特化しています。

谷地：企業は複数の金融機関と取引を行いますね。

坪井：都市銀行だけでなく地方銀行とも取引をすとか、地方銀行だけでなく信用金庫とも取引をすといった、複数の金融機関と取引をしている企業は多いです。それは、企業が金融機関の提供する金融機能を使い分けているからです。いろいろな形態の金融機関が存在しますが、それぞれ役割が異なります。金融機関は複数・たくさんありますが、共存ができるような金融システムになっていると常々感じています。違いはあるけれども、上手に共存できていると思います。

谷地：金融機関がたくさん存在すると、競争が激しくなると思いますが。

坪井：たとえば、グローバルに活動している企業では、何十億円というまとまった資金を調達しなければならぬことがあります。企業が都市銀行から資金を調達しようとしているところを、「なんとか愛知銀行から借りていただけませんか」と交渉をすることに醍醐味があります。お客様の中には、「たくさんお金を貸してくれる都市銀行がメインバンクです」という方もいらっしゃいますが、「困りごとを聞いて、いろいろな相談に乗ってくれる愛知銀行さんがメインバンクです」といつてくださることもあります。わたしはこれを「心のメインバンク」と呼んでいます。このような銀行の立ち位置を作っていくことが大切だと思っています。「愛知銀行に相談すれば何とかしてくれる」という信頼関係を、企業様との間に築き上げることが大切です。われわれクラスの地方銀行の強みは、大手企業さんにも、中堅・中小・零細企業さんにも、いろいろなアドバイスができることだと思います。これは都市銀行さんにはできないことだと思っています。

谷地：信用金庫についてはいかがですか。

坪井：われわれが1つの支店で受け持つエリアの中に、信用金庫さんは大体5~10個くらいの支店をお持ちです。そうすると、小回りが利くという点では、間違いなく信用金庫さんに圧倒的な強みがありますので、信用金庫さんとの競合はわれわれにとっては脅威です。「心のメインバンク」になるためには、信用金庫さんに負けない提案をすることや繋がりを求めているいろいろなお話しをさせていただくことが必要です。信用金庫さんは特定のエリアに特化していますので、そのエリアに関する情報はたくさんお持ちです。しかし、われわれ愛知銀行は愛知県を主体に営業していますので、愛知県全体の支店が集めた情報を活用することができます。たとえば特定の市町村ではなく県単位のように、エリアを広く見たところからビジネス上のアドバイス、特徴や流れをお客様にお届けできるのがわれわれの強みです。このような点を、信用金庫さんとの違いとして上手にお客様にアピールするようにしています。

谷地：自らの強み、愛知銀行「らしさ」をアピールしながら、お取引いただくということですね。ところで、お金を借りる側からすると、よく面倒をみてくれるからその金融機関からお金を借りるといってもなくはないでしょうが、そうではなく、少しでも金利の安いところから借りるとなってしまうような気がするのですが、実際にはいかがでしょうか。

坪井：金利は借り手が金融機関に支払う利息です。一部の企業では、金利のことを「コスト」と呼んでいると聞くこともあります。コストダウンをする、コストカットをするということは、どれだけ低い金利でお金を借りられるかということです。そのような中で、地方銀行の醍醐味は、金利には替えられない付加価値の提供がどこまでできるかにあります。他の金融機関と同じ金利

を提示したとき、「いつもお世話になっている愛知銀行さんから借ります」といっていただけるかどうか、また「金利は他の金融機関の方が安いけれど、お世話になったから愛知銀行さんから借ります」といっていただけるかどうか大切です。

5. リレーションシップバンキングの取り組み強化と 地域金融機関の役割の変化

谷地：高校生・大学生はもちろん、一般の方の多くも、金融機関は預金という形でお金を預かって、そのお金を貸し出すところだというイメージをお持ちだと思います。しかし、金融庁より、2003年度からリレーションシップバンキング（以下「リレバン」）⁷の取り組みを強化しましょうという方針が出されて以降、特に、地域金融機関はお金だけではなく、取引先に対して知恵を出すとか、アイデアを出すなどして、「支援」を行うことが求められるようになり、地域金融機関の役割は大きく変化してきました。

坪井：金融機関は、お預かりした預金を企業様等にお貸しする、お借りいただくということ以外のサービスで、他の金融機関と勝負をするという面が大きくなっています。「総合的取引」と呼んでいますが、お金を借りていただくことだけではなくて、たとえば振込や集金などに加え、それ以外のわれわれが持っているサービス——商品的に言えば、投資信託などの預金以外の金融商品のご提案など——のところで、お客様のニーズに合致するような商品を揃えて、どれだけタイムリーに提供することができるかがサービスの優劣に繋がってくると思います。それを上手に続けることができたとき、メインバンクとなることができるのだと思います。

谷地：今、お話の中にサービスという言葉がでてきました。リレバンの強化を図る以前と以後とで、サービスに対する金融機関としての考え方は変わったのでしょうか。

坪井：もともとリレバンの考え方が出てきた背景には、銀行業務の転換が必要だったことがあると思います。銀行業務の基本は、お客様から預金をお預かりし、融資をするというモデルです。その銀行の事業モデルは、担保の有無や決算書の良し悪しに依存していました。いただいた決算書の内容次第で融資額や金利が決まる、担保・保証（個人保証）があれば融資ができるというものでした。しかし、リレバンが叫ばれるようになって、もっと定性情報、具体的には、たとえば

7 リレーションシップバンキングとは、「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデル」のことである。「地域密着型金融」という言葉も同じ意味で用いられる。（金融審議会金融分科会第二部会（2003）「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」2003年3月27日。
<https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20030327-1.pdf> 2022年5月20日閲覧）

お客様の事業内容、経営者の資質などのような数字に表れないものを判断して融資をしていくというビジネスモデルに変わりました。お客様が何に、どのように、どのような考え方で取り組んでいるのかを積極的に理解するように変わりました。そのことは非常によいことだと思います。

谷地：金融機関の皆さんは、リレバンの取り組みをどのように捉えてらっしゃるのでしょうか。「金融庁からリレバンの強化を図るという方針が出される前からやっているよ」という声もよく聞きましたが。

坪井：世の中では「ヒト・モノ・カネ」といわれますが、その中で銀行が扱うものは「カネ」です。「ヒト・モノ・カネ」のうち、おカネの融通だけをしていけばよかった時代が長く続いてきました。リレバン強化の前でも後でも実は同じなのですが、お客様のところに行って、おカネの話が終わったので帰りますということは基本的にはありません。おカネの話を引き出したいがために、ヒトとかモノの話をしします。その中で、リレバン以後は、事業性評価⁸として、お客様のことをよく理解して、そのヒトとモノについて支援を行う部分についても、銀行の業務中である程度ビジネス化されてきています。お客様からヒトやモノに関する悩みの相談を受けた場合に、今では、銀行のビジネスとして提案ができるようになってきました。

リレバン以前も、ヒトとモノに関する話を聞いていました。お客様と懇意になっておカネの話をしていただくということは、イコール信頼をしてくれているということです。おカネの話に行き着く前に、ヒトとモノに関する話も当然しています。ただ、誤解を恐れずにいえば、リレバン以前は、ヒトとモノに関するお話を、銀行はただ、ふんふんと聞いているだけだったのです。なぜなら、それは銀行にとってビジネスに繋がることではなかったからです。銀行員の中には、そこをビジネスとして課題解決に繋がった方はいると思いますが、多くは慈善事業だったのだらうと思います。

しかし、リレバン以降、それがビジネスとして取り組めるような体制に変わってきました。今は、おカネ以外のヒトとモノについても銀行でご紹介しますということを頻繁に行っています。ビジネスマッチング⁹や人材紹介などがそうですが、おカネ以外のものも銀行の商材として提供できるように変わりました。こういった取り組みの選択肢を銀行のビジネスとして考えるようになると、「では、そのどれをやりましょうか？」という話をすることができます。

8 事業性評価とは、「金融機関が、現時点での財務データや、担保・保証にとらわれず、企業訪問や経営相談等を通じて情報を収集し、事業の内容や成長可能性などを適切に評価すること」である。（金融庁「事業者の皆様へ 円滑な資金供給の促進に向けて」2015年7月。 <https://www.fsa.go.jp/news/27/ginkou/20150730-1/01.pdf> 2022年5月20日閲覧）

9 ビジネスマッチングは商談会とも呼ばれ、ある企業が抱える経営課題を解決するために別の企業を引き合わせる事、またはその催しのことをいう。

谷地：今のお話の中に、事業性評価という言葉がありました。事業性評価はすごく難しいという印象があります。定性情報をどのように判断するかについては、その金融機関としての考え方もあるでしょうし、その渉外担当者の力量にも相当左右されるように思います。

坪井：そういう懸念はあると思います。銀行員個人個人の見方に個性が出るようになったといえはよいでしょうか。個人が、その相手方の経営者の方に何を期待するのか、その期待する部分をどのように銀行の中でプレゼンするのがとても重要です。プレゼン次第で、融資の稟議が進む・進まないが出てきます。そういう意味では、担当者個人の力量がお客様に対する支援に繋がってくるようになっていきます。難しい部分はもちろんありますが、やり甲斐は非常に高まったように思います。定量情報（＝数字）を分析して出てきた結果に基づいてお客様にご提案をするだけではなく、定性情報も踏まえた上で、行員自身がお客様とともに将来ビジョンを語り合っ、ご提案をするなどして事を進めていきますので、やり甲斐は間違いなく高まったと思っています。

谷地：そのように一生懸命サポートしたお取引先が伸びていくというか、順調に仕事できていくというのは、行員さんにとっても励みになるでしょうね。そのためには、行員さんの企業に対する提案力の向上が必要だと思います。銀行ではどのような取り組みをされていますか。

坪井：前例でこういうよい事例があるということを知り、よい事例として聞いた話を疑似体験として理解をすること、そして同じようなパフォーマンスができるようになっていこうとすることが大切です。そういったことは研修でも学ぶことはできますが、それに加え、自分の目で見たことをどのように捉えたかが大切です。わたしは「現地・現物・現実」という言葉で話をしていますが、とりあえず現地に行って、何が行われているのかを自分で見て感じ、それに関心（好奇心）を持って、その対象に対するアプローチを考えることが大切だと思います。これが事業性評価に基づいて融資や支援をするというところに繋がります。根本的には同じ話なのですが、好奇心をどうやって持つか、好奇心を常に持ち続けられるような人間性みたいなものが大事だと思います。これは社会人になったからといって簡単に身に付くものではありませんので、学生時代から自分の興味・関心をとことん突き詰めるよう習慣付けることが必要だと思います。

谷地：興味・関心を持っていないと、アンテナに何も引っかかってこないですものね。同じことを見ても、聞いても、受け止め方は違いますね。話は少し戻りますが、先ほどお話しいただいたビジネスマッチングや人材紹介は銀行の収益に繋がるのでしょうか。手数料をいただいているのですか？ ビジネスマッチングから融資に繋がっていけば、収益になるのでしょうか。

坪井：手数料をいただくケースが増えています。わたしどもの部署、法人営業部ができたそもそものところは、おカネ以外のヒトやモノの部分を動かしていこうということです。それによって、

ソリューション・フィー（手数料）をいただきます。以前のビジネスマッチングでは、無料でご紹介だけをしていました。しかし今は、成約の何パーセントを銀行の収益としていただく、業者さんにお客様が支払うものの何パーセントかをいただくなど、契約によって異なりますが、ただ紹介ただけで終わるということは少なくなりました。そこでお客様に喜んでいただくことができれば、先ほどの話ではありませんが、「愛知銀行さんにお世話になった」ということで当行の信頼度が上がり、それが後に、お金（＝融資）の話に繋がりがやすくなってきています。このような循環が生まれています。

これらの業務は、どこかのタイミングで銀行の本業になっていくと思います。これまでの銀行の本業はお金を貸すことで、今でも金利収入が収益の大きな柱であることには変わりはありません。しかし最近では、それ以外の、たとえばビジネスマッチングとかソリューションをした結果としていただけるサービス対価が、少しずつ収益の柱になりつつあります¹⁰。

今、銀行はフィーによる収入を増やそうとする動きに変わってきています。やること、できる業務は広がってきています。その一方で、逆に難しい面もあります。専門性がないままに業務を行うことはできませんので、銀行員は知識レベル上げなければなりません。銀行員はたくさん学んで、知識を増やさなければなりません。それだけではなく、プラスアルファとして、専門的な部分を深掘りできる人材を銀行の中に配置して、相談を受けることができる体制を整えていかなければなりません。このような意味で、銀行はさらに大きく変わっていかねばならないと思います。

6. 新型コロナウイルス感染症拡大と地域金融機関

谷地：新型コロナウイルス感染症の拡大の影響で、大きく環境が変わってきました。ウィズコロナ、アフターコロナの時代、地域金融機関は取引先企業に対し、事業性評価に基づく本業支援が一層大事になってくると思います。

坪井：ビジネスモデルが、さらに新しいものへと変わっていくと思います。「伴走型支援」といういい方をしていますが、「カネ」の部分だけではなく、「ヒト・モノ」そしてさらに「情報」という側面の支援を充実させることが、金融機関の大事な役割の1つになっています。

10 愛知銀行の伊藤行記頭取はインタビューで「ソリューション手数料については、2020年度下期が過去最高収益の7.4億円を計上、2020年度通期でも前年の9.4億円から大幅に増加、13.8億円を確保した。特にM&A手数料の伸長がけん引した。また、ソリューション手数料の中身も変化している。以前はファイナンス関連の財務戦略サポートが半分以上だったが、前年度は承継戦略やビジネスマッチングなど成長戦略をサポートする分野で収益をあげている。」と述べている。（『地域とともに 第240回 愛知銀行 伊藤行記頭取に聞く 収益構造、店舗、働き方が改革の柱』『月刊金融ジャーナル』2021年9月号、pp. 39-46.）

この間、資金繰りの支援を積極的に行ってききましたので企業経営は落ち着いてはいますが、その一方で、企業は債務に対する過剰感を感じ始めています。キャッシュフローから債務の返済をすることが難しくなっているのです。キャッシュフローで返済するには、売上や利益率がある程度必要です。

世の中では価格競争が進み、コストダウンも限界まで来ています。ビジネスモデル的に返済が難しくなってきたり、金繰り資金が必要な状況になってしまっています。その上で、過剰な債務を抱えていますから、本当に負のスパイラルに陥ってきます。そこで、金融機関が企業様とどのように向き合っていくかが大きな課題です。

このまま行くと、過剰債務を抱えて返済が困難になる企業様が増える可能性が高いと思います。金融機関としては、お取引先様が売り上げや収益を上げることができるよう、事業性評価に基づいて、本業に対してしっかりとサジェスチョンして行かなければなりません。先にもお話ししましたが、金融機関が「カネ」だけではなく、「ヒト・モノ」そして「情報」の面でも、お取引先様を支援していくことが重要になっています。それができない金融機関は、競争に負けて淘汰されるでしょう。しっかりとお取引先様に向き合って支援ができる金融機関が、存続できるのだらうと考えています。

谷地：企業が収益を上げ、借りたお金を返済することができる状況に持っていくために、金融機関が取引先の本業を支援しなければならない、そしてそれが金融機関の健全性にも繋がるということですね。

坪井：いわゆる「ゾンビ企業」¹¹が増えるから資金繰り支援をやってはいけないと主張する方もいますが、重要なのは延命策で終わってはいけないということです。事業性評価に基づいた本業支援を積極的に行うことが、これからの金融機関の大事な役割だと思います。

7. 金融機関への就職と学生への期待

谷地：将来、金融機関への就職を考えて経済学部に入学者がいます。また、入学後に金融機関への就職を考え始める人もいます。これまでいろいろお話をお伺いしてきましたが、最後に、金融機関への就職について、また、社会人としての坪井様が学生に期待することについてお尋ねしたいと思います。

まず、これまでの話を踏まえて、リレバン以降の地域金融機関の仕事を一言でいうとすると、

11 ゾンビ企業とは、「債務超過で回復の見込みがないにもかかわらず、銀行などの支援によって生きながらえている企業」のことである。(星岳雄「ゾンビの経済学」、岩本康志・太田誠・二神孝一・松井彰彦編『現代経済学の潮流 2006』東洋経済新報社、2006年、第2章 (pp. 41-68).)

どうなるでしょうか。

坪井：難しいですね (笑)。「カネ」だけではなく、「ヒト」や「モノ」、さらには「情報」を仲介する「仲介業務」でしょうか。以前受けたインタビューでは、「金融仲介から情報仲介」と表現しました¹²。

谷地：地域金融機関は、当然、これまでどおり「カネ」の仲介は行うけれども、それにプラスして「ヒト・モノ・情報」を仲介することで、取引先企業を支援するということですね。金融機関さんは採用に際し、学生のどのようなところを見ているのでしょうか。

坪井：わたしが以前、支店にいたとき、学生さんの支店訪問を受けていました。当時は内部管理者という立場で学生さんの話を聞くことが多かったのですが、印象に残るなどが、この人は何かよいものを持っているなどと思うのは、最初の出会いの印象がよいか悪いか、その第一印象と明るさみたいなおところでした。話をすれば、だいたいコミュニケーション力があるかどうかはわかります。自分をよく見せようとするのではなく、人と真摯に向き合い、たどたどしくても自分の言葉で懸命に、誠実に話をする姿は印象がよかったです。

谷地：「金融機関に就職したい」という学生の中には、教員側から見ると、すごく真面目ではあるけれども、コミュニケーションをとることを苦手としている人が多かったです。金融機関に限らず、社会人としては、コミュニケーションは大事だと思いますが、コミュニケーションがとれない (とりにくい) と感じる人が増えている印象はありますか。

坪井：印象的には増えているような気がします。どうしても自分の世界で物事が進んでいってしまうようになっていきますので、人と話をしなくても充足してしまうのでしょうかね。人間は依存し合って生きていく生き物でもあると思いますが、相互に依存し合いながらでない生きていけないという経験がないと、そのことに気付くことができないのでしょうかね。コミュニケーションというと、ペラペラ話ができることだと勘違いしている人も多いと思います。そうではなくて、先ほどもいいましたが、たどたどしくてもよいので、一生懸命さが伝わるような話し方をすることが大切だと思います。

12 「地域に求められる地銀としての存在感 金融仲介から情報仲介 愛知銀行」『産学官連携ジャーナル』2021年5月15日。

https://www.jst.go.jp/tt/journal/journal_contents/2021/05/2105-08_article.html 2022年5月20日閲覧

谷地：失敗したらどうしようとか、恥ずかしい思いをしたくないとか、やってもいないのに後ろ向きに捉える人が多いと感じています。自分の頭の中で考えすぎるのでしょうか。わたしは「とりあえずやってみればいいじゃない」と思うのですが。

坪井：特に若い人は失敗しても、それで終わりではないので、失敗を恐れる必要はないと思います。失敗することは若者の特権だと思います。チャレンジして、失敗して、また次にチャレンジすればよいと思います。でも、なかなか踏み出せないのですね。

谷地：学生時代に経験して欲しいことはありますか。

坪井：先ほど申し上げたとおり、「心が揺さぶられる」ような経験をして欲しいと思います。また、世の中の流れ、世の中の動きを知るために、新聞を読んで欲しいと思います。今どき怒られるかもしれませんが、できれば紙で読んで欲しいですね。わたしは朝起きて家で中日新聞を読んで、通勤電車では日経新聞を読み、会社に着いたら専門誌を3~4誌読みます。新聞を読むことが習慣になっていますので、読まない気持ち悪いぐらいです。

何が世の中で行われているかを知らないまま金融機関に入ってくると、ちょっと厳しいのではないかと思います。金融機関に勤めていると、深い知識ではなく、広い知識が必要です。ただ、そうはいっても、最近では深い知識（専門性）を持った人も必要とされるようになってきていますので、自分の関心が高いとか興味があるとか、自分の業務で使うものを深掘りしていくことも非常に重要になってきています。今、銀行はそういう専門人材も必要としています。金融業界を目指す人には、学生時代の今は、たくさんのかことに興味を持って欲しいと思います。

谷地：これが最後の質問です。学生時代の学びという点から、このようなことを勉強しておいた方がよいとか、この資格は取っておいた方がよいなどはありますかでしょうか。

坪井：資格でいえば、すぐに役に立つ簿記、ファイナンシャルプランナー（FP）、宅地建物取引士（宅建）などでしょうか。あとちょっとマニアックかもしれませんが、証券外務員の資格です。証券外務員は、幅広い業務を行う銀行にとっては必須になります。また、専門性を学生のうちに深めておきたいというところから、社会保険労務士や公認会計士の勉強をしていますという人もいますね。しかし、個人的には、学生時代にそんなに資格を取る必要はないのではないかと考えています。必要な資格は金融機関に入ってから取るということでも遅くはないと思います。金融機関に入ると頻りに試験があり、その結果が昇進にも影響しますので、金融機関への就職を希望する人は、今のうちに、勉強することを習慣付けておくとういと思いますね。勉強することが当たり前だと思える人には、金融機関勤めは向いていると思います。

谷地：われわれ教員は、学生に対し、「社会に出てからも勉強は続くので、勉強をする習慣を身に付けておかないといけないよと伝えていかなければならない」ということを再認識することができました。さらにいえば、勉強の仕方も1つではなく、いくつもあるので、方法1が自分に向いていないと思ったり、それで結果が出なかつたりしたら、方法2・方法3……を試してみたらどうかと提示してあげることが必要だと思いました。

本日はどうもありがとうございました。

坪井：ありがとうございました。