



落合 寛司 さん

西武信用金庫 理事長

おちあいかんじ

PROFILE

大学卒業後、西武信用金庫に入庫。2010年、理事長に就任。一律の年齢による定年制廃止や、お客さま支援センター充実などの積極経営で、預金・貸出金増加額、預貸率などを信用金庫のトップクラスへと押し上げる。中小企業政策審議会委員をはじめ、政府や省庁の各種委員など多くの公職に就き、2015年に黄綬褒章を受章。中小企業診断士。

真の協同組織である金融機関を追求 とことんお客さまを守る経営に 挑戦するリーダー

1973年、亜細亜大学卒業後に西武信用金庫に入庫。3年目に自らが融資を断った中小企業が倒産する経験をして融資審査の重要性を感じ、企業経営を見る目を磨くために診断士資格を取得。店舗や本部などの仕事に携わった後、2010年に理事長に就任。積極的な融資活動を推進するとともに、お客さま支援センターの機能を充実させ、3万を超える支援者・支援機関のネットワークを構築して、預金・貸出金増加額、預貸率などの数値を信用金庫のトップクラスへと押し上げた。数多くの委員就任など公職においても活躍し、2015年に黄綬褒章を受章。お客さまとともに歩む、真の協同組織金融機関を目指す経営者に話を聞いた。

業績が好調なのはお客さまが優れているから

——業績が大変伸びていると伺っていますが、どのような要因でしょうか。

業績はお客さまが生み出すもので、好調なのはお客さまが優れているからです。平成28年3月の当期純利益（税引後）は10億円増の74億円を見込んでいます。これはお客さまを守るために使うものと考えています。好業績の要因には、経営環境としての2つの大きな流れへの対応が挙げられると思います。

1つ目は、世界経済の主役が変わったこと。これまでは先進国が主役でしたが、中国、インド、ベトナムなどの新興国に代わりました。先進国が主役の時代は高くても良いものは売れましたが、いまは安さが優先され、安くはないダメという時代の流れになっています。そのため、大企業を中心に、コスト削減策として海外へ生産拠点を移した結果、多くの中小企業でも売上減少などの経営課題が顕在化してきました。

なぜならば、中小企業では従来、設備投資、コスト管理、販売管理などの面倒を親企業に見てもらえたので、納期と品質だけを見ていれば事足りました。それが、親企業が海外進出をしたことで、中小企業にも多くの悩みが生じるようになったというわけです。

2つ目は、日本が成長社会から成熟社会に変わったことです。成熟というより、衰退ではないかとも感じています。右肩上がりだった日本経済が、横ばいまたは下降に変わったことで、地域の中小企業に多くの経営課題が生まれました。変化が起きると、課題が発生するものです。

問題は、その課題を自分たちだけでは解決できないことです。中小企業は経営スタッフが少なく、経営幹部も不足しています。さらに、地域にもそれぞれ税収不足などの課題があり、公共機関だけでは解決できません。

そこで私たちは、企業や地域の課題解決のために、お客さま支援センターを立ち上げました。このことが、私たちのお客さまが元気になった大き

なポイントです。

お金を貸すだけでなく、日本企業の99.7%を占める中小企業の経営課題の解決、さらには地域課題の解決に取り組んでいます。地域企業や地域住民の支援は、直接できることは職員が行いますが、できないことは外部に委託し、3万を超える支援者・支援機関のネットワークを作り上げました。課題を解決すると企業が元気になる、資金需要や貸金のニーズが高まるという流れです。

——ディスクロージャーを拝見すると、利益だけではなく、優れた経営数値を残されていますね。

預金量は、平成27年3月で892億円増の1兆6,343億円となりましたが、貸出金は945億円増の1兆1,221億円と、預金以上に貸出が増えています。預貸率は74.7%で、業界平均の49.9%を大きく上回っていますが、それだけ積極的に中小企業に融資しているということです。「それほどまで前向きに融資して、回収は大丈夫か?」とも言われますが、延滞率は0.07%と、業界平均（0.9%程度）に対して桁違いに少なくなっています。

要するに、私たちは企業が健康体になる支援に注力しているのです。企業が健康体になれば体力がつき、資金需要が増えて利益を生み出し、内部留保も増えていくという好循環が生まれます。これが私たちの好業績の要因で、胸を張ることのできる取組みです。お客さまの課題を解決するという意識改革を行ってから、業績も好転しました。

——中小企業にはありがたい取組みですね。お客さま支援センター設立のきっかけを教えてください。

平成3～15年までに多くの金融機関が姿を消しましたが、もっともなくなった都市銀行は全体の64.3%が消滅しました。これらは合併をしながら減っていったのですが、一方で3倍の規模になった機関もあります。こうして、都市銀行はメガバンクへと変わっていきました。