

第Ⅰ特集 トップの資質

- 8 頭取の資質とは..... 日本大学 階戸照雄
- 12 「地域の中で生かされる」地銀の頭取
..... 麗澤大学 佐藤正則
- 16 信金・信組における理事長像とは
..... 太陽ASG有限責任監査法人 河島啓太
- 20 リーダーシップと組織活性化
..... 四天王寺大学 中井 誠
- 24 支店長に求められる資質..... インソース 西村康裕
- インタビュー 編集部
- 28 三國谷勝範 東京大学 教授(前金融庁長官)
- 30 林野 宏 クレディセゾン 社長
- 32 鋤柄 修 中小企業家同友会全国協議会 会長
- 34 野崎浩成 シティグループ証券 マネジングディレクター

最前線

- 54 支店長奮戦記..... 第三銀行 上前津支店 熱田 渉
- 56 考動する本部 池田泉州銀行 アジアチャイナ本部
- 58 支店経営アラカルト 大局観を持って行員を育てる

ホット・コーナー

- 53 あの日あの時 決死の脱出行..... 千葉銀行 頭取 佐久間英利
- 60 地域産業を興す
「LED」「医」「農」「ICT」..... 徳島経済研究所 新井義典
- 64 よみがえれ! 商店街 わいわいロード商店街(埼玉県)
- 66 数字は語る アジ..... 編集部

- 3 顔 太田伸之 海外需要開拓支援機構 社長
(88 特別インタビュー)
- 6 お宝拝見 南日本銀行..... 貴重な混合建築様式

第Ⅱ特集 利益相反 ~営業現場の視点から~

- 68 銀行の営業店における利益相反
..... 三宅法律事務所 渡邊雅之
- 72 利益相反取引の規制方法と課題..... 同志社大学 川口恭弘
- 76 法人取引における利益相反を防ぐ..... 上智大学 森下哲朗
- 80 個人取引における利益相反管理
..... 森・濱田松本法律事務所 小田大輔

レポート・コーナー

- 90 証券アナリストの視点
地銀の都内貸出増にROA低下の懸念も
..... ゴールドマン・サックス証券 田中克典
- 94 行政官レポート
貸金業法施行令等の一部改正について
..... 金融庁 総務企画局企画課 赤井啓人/山本浩平
..... 監督局総務課金融会社室 堀越友香/寺崎亮平
- 98 海外だより ブラジル ...南米最大の大国ブラジル
ミャンマー ...暑い国から「ミンガラバ」(こんにちは)

トピック

- 36 金融機関に求められる「統合報告」の評価と実践... 上智大学 藤井良広

ランキング

103 全国銀行の役務取引等収益比率(2013年9月期)

	都銀	地銀	第二地銀
1位	三菱東京UFJ銀(20.9%)	近畿大阪銀(21.3%)	みなと銀(18.9%)
2位	埼玉りそな銀(20.7%)	北海道銀(20.8%)	北洋銀(18.6%)
3位	りそな銀(20.5%)	横浜銀(20.5%)	大東銀(17.3%)

業態別
上位行

連載

- 40 探訪 ニッポンの金融史..... 青山学院大学 落合 功
- 84 News解説 6次産業化サブファンド/ネットバンキング不正/日本郵政上場
- 86 今日の問題 シミュレーションに基づく「年金」の議論を... 東京工業大学大学院 中野 張
- 102 ブック・レビュー 平成35年 地域経済の展望と地銀の針路 東北を起点に考察
/フィデア総合研究所 編著..... 編集部
- 110 特別資料 信用金庫決算概況(2013年9月期)



ホット・コーナー

- 41 地域とともに 第154回
十八銀行
宮脇雅俊 頭取に聞く
“お客さま”との接点増やし存在感

- 118 金融経済日誌(2014年4月)
- 122 Information
- 123 バックナンバー
- 124 クリエイト/次号予告
- 126 プレゼント・コーナー

支店長に求められる資質

インソース 講師 西村 康裕

支店長は現場のトップである。前線の指揮官として、「攻め」と「守り」の資質が求められる。「攻め」では、世の中の変化に柔軟に対応できる自己変革力と指導力が必要だ。それには外交力が不可欠で、組織を活性化すべく、人間力を磨き、グローバルに判断できる高い見識も重要だ。「守り」では、リスク管理が大事である。一方で、前向きで元気な姿勢も求められる。

支店長にとって支店とは

支店長の資質を理解するために、まず現場である支店を簡単に紹介したい。

支店では、「エー」と「ヤツ」の連続である。毎日何が起こるか分からない。例えば取引先との間で、想定外のトラブルがままたま起こる。最初の反応は、驚きの「エー」である。じっくり部下の報告を聞き、状況を把握し、解決することが求められる。たまに大きな案件が成約したり、トラブルが解決したりすることがある。これが嬉しい驚きの「ヤツ」である。

さらに、取引先の信用不安が突然発生する。

とにかく忙しく、気を抜けない毎日が続く。こうした現場で、まず「攻め」の資質を、①取引先、②部下、③本部——の視点から解説したい。

取引先が求める資質

(1) 資金調達への迅速な対応

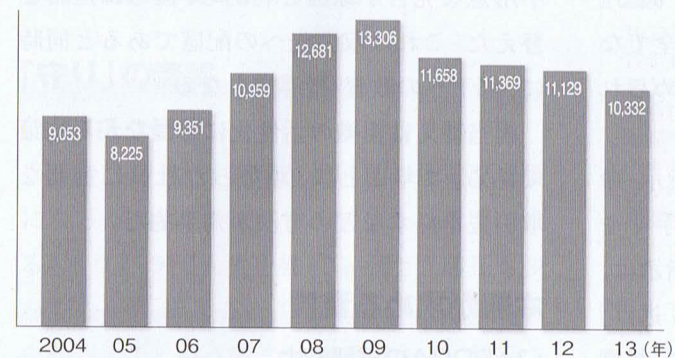
取引先が支店長に求める資質は、資金調達への迅速な対応である。

支店長には貸し出しの裁量権がある。事業は拡大だけでなく継続にも資金が不可欠であるため、取引先は金融機関の担当外交と日頃から接触し、財務関係資料などを提出している。従って、自社の経営実態を金融機関が正しく認識していると思いがちである。しかし実態はそうでもない。

ここ数年は中小企業金融円滑化法の影響で、金融緩和の状況にある。それでも年間倒産件数は1万社を超えている(図表1)。そして倒産会社のほぼ全てが、粉飾決算なのである。

正しい決算と粉飾決算の判別は、金融機関にとっても容易なことではない。従って支店

図表1 直近10年間の倒産件数



出所:帝国データバンクの統計から筆者作成 注:単位=件

図表2 最近の主な粉飾決算事例

会社名	粉飾決算の内容
H社 (非上場会社)	名門バイオ関連企業。借入金と架空売り上げなど粉飾。2011年会社更生法申請
O社 (上場会社)	医療電子機器の名門企業。M&Aを活用した損失隠蔽。2013年関係役員に有罪判決
E社 (非上場会社)	デニム・ジーンズで有名な名門企業。証券投資で発生した多額の損失を隠蔽。2012年発覚

出所:新聞記事から筆者作成

は貸出先を慎重に審査する。過去の経営実績と直近の決算書を検討し、信用格付けを年に一度見直す。異常事態があれば随時見直す。個別の貸し出し方針は、この信用格付けをベースとして総合的に判断する(図表2)。

取引先への貸し出し方針は、期初に見直すが望ましい。期初に個別の基本方針を決めておくと、担当外交は対処する方向が見えて、効率的な活動ができる。

(2) 高い見識と情報提供力

取引先は、金融商品や業界動向の情報提供を求めている。為替や金利リスクのヘッジは、取引先の大きな経営課題だ。また、グローバル経済の今日、海外進出支援も重要である。支店長は内外の経済動向を理解し、マクロとミクロの経済の情報・変化を取引先に説明し、

講演する程度の高い見識が求められる。

(3) 人間関係の能力

支店長は取引先と外で面談し、食事する機会も多い。こうした交際は支店内での面談と異なり、打ち解けた関係になる。支店長室に座っている時代はとくに終わった。積極的に外に出て、取引先社長の人生観や経営哲学を聞くことが大事だ。この外交活動で取引先の実態を再認識することがある。

取引先との交際で注意することがある。経営に懸念がある会社との交際には慎重であるべきだろう。融資拒絶の事態を想定しておかなければならないからだ。

支店長は、取引先の実態を基に交際方針も決めておく。筆者は支店長時代、①訪問・面談、②ランチ、③夕食、④ゴルフ、⑤帯同出張——の5段階を設定していた。大切な取引先とは海外へも出張していたものだ。

部下が求める資質

(1) リーダーシップ

まず、即断即決が挙げられる。支店では判断の遅さが致命傷につながる。優柔不断は禁物で、ちゅうちょは時機を失う。これは支店経営の鉄則であるが、誤った判断は更に禁物である。従って平素から正しい判断を素早くできるように、自己変革と研鑽が求められる。

取引先が資金繰りに困り、駆け込んで来る。その際、担当者の報告や財務内

容を分析し、短期間に判断する必要がある。この場合、往々にして情報や知識は完全でない。経営センスに基づく即断即決が求められる場面である。

率先垂範も鉄則である。部下への指示・命令は明確であることが望ましい。「上手くやれ」とか「然るべく処理せよ」などの指示は、ほぼ部下への責任転嫁である。これを「逃げ」と呼ぶ。「逃げ」は部下にすぐ見抜かれ、組織の団結力は確実に落ちる。判断に悩む場合もあるが、そこを解決するのが支店長である。

(2) 人材育成力

部下の筆頭である次長との協力関係は、組織活性化の最低条件である。支店長が外交、次長が内部を担当するのが通常である。次長に自分の人生や夢を語り、次長の人生観を聞き、理解し合える関係を築くことが肝要だ。

支店での人材育成ではOJTが基本である。仕事が部下を育てるのは事実だが、仕事だけでは不十分だ。定期的に対一で部下と面談することが望ましい。1人の人間として観察し、その特長、性格、能力をしっかりと評価すると、長所と短所などが分かる。部下の動態観察と静態観察が大事である。

筆者が新任支店長の頃、取引先から強いクレームがあった。事情を聞くと、日頃から担当外交の態度に社長が不満であった。外交の

不用意な発言が原因と判明し、直ちに担当を替えた。これは取引先への配慮であると同時に、部下への教育・指導にもなる。

担当替えは組織の活性化にもつながる施策である。半年ごとに、頑張った社員に重要な取引先を任すなどの方法が効果的だ。

本部が求める資質

(1) PDCAの展開能力

本部方針は半期ごとに示達される。期初の支店長会議は、経営方針を共有化する会議である。トップや担当役員から説明される経営方針を支店経営に反映させなければならない。

今期、どの会社にとどの程度の貸し出しを計画し、そのためにどんな施策を展開するかが、まさにPDCAである。この施策は行員1人1人まで細かく展開する。個人の業績が課別の業績になり、その合計が支店の業績になる。

PDCAは経営管理そのものであり、支店長にはその展開能力が求められる。さまざまな施策の進捗を週次、月次、四半期で管理すると必ず効果が現れる(図表3)。

(2) トップからの預かりもの

支店長は、人事権、貸し出し裁量権などの権限を経営トップから預かっているとの認識が重要だ。従って本部への「ホウ・レン・ソウ」は非常に大事である。しかし何を本部へ報告するかには、支店長のセンスが表れる。

ベテラン支店長になると、「支店は自分が経営している」と思いがちである。責任感の大きさが「これは自分だけで判断すべき」という意識を生む。しかし、ささいな事件が重大事件に発展することがある。自分1人で判断する怖さを意識すべきだ。不安があれば

本部に相談することが肝要だ。

「守り」の資質

(1) リスク管理

昨今は、リスク管理が支店長の最重要資質になった。特にコンプライアンスは重要である。セクハラで人生を棒にふった支店長も少なくない。「昔はこれぐらいのことは問題でなかった」という嘆きは戯言である。最近ではパワハラが問題になっている。社会通念や法令解釈の変化に注意が必要である。

また、金融機関には個人情報などの機密情報が多い。部下の資料紛失事故は支店長の責任である。かつて部下が電車でカバンを紛失した。報告後、地下鉄丸ノ内線の全ての駅と近辺の公園のごみ箱を探したことがある。

万一事故が起こると、その対応に予防の100倍以上の時間を要する。リスク管理はいくら強調しても、し過ぎにはならない。

(2) 倒産察知能力

最近倒産事故が減少傾向にある。しかし取引先が突然倒産することはある。突然の倒産は、それまで金融機関が知らなかったという意味で与信管理上問題である。なぜなら会社が「突然」倒産することは通常あり得ないからだ。会社は売上や利益の減少を近因とし、ゆっくり「病死」するように倒産するものだ。

これを回避するのは、日常の外交活動と、取引先の「異常」を感じ取るセンスである。訪問先で応接間の時計が傾いているのを見て経営危機を察した支店長がいた。他行が貸し出しを増やす中、その支店長は最後まで避けた。その会社は半年後に倒産した。

倒産には必ず兆しがある。これを察知し、適切に対応する資質が大事だ。支店長の情報

西村 康裕(にしむら やすひろ)

1953年生、三重県出身。77年京大経卒、三和銀行入行。97年上石神井支店長。2006年三菱東京UFJ銀上野支社長、10年日本振興銀常務審査本部長、12年イオン銀法人審査部長、13年インソース講師、14年西村康裕事務所代表。



アンテナは常に高く掲げていないといけない。

(3) 姿勢と健康管理

問題解決の方法が見つからず、一時悩んでいたことがある。そんな時、北朝鮮に拉致された被害者が報道されていた。振り返って、自分の直面する問題が何とも小さく思えた。不思議なことに悩みから解放された。

弱音を見せるのはリーダーとして禁物である。部下の士気が落ちる懸念があるからだ。常に前向き・元気が支店長の基本姿勢である。

年齢を重ねれば体の調子が悪くなるが、健康の悪化は精神の衰えに影響する。筆者は予防策として友人との交際を多くしている。これは精神を澁刺とさせ知的刺激になっている。

2段越えはあり得ない

金融機関で支店長になれる確率は高くない。同期で支店長になるのは昨今10%程度と聞く。支店長になるには、組織が求める資質の階段を一段ずつ登ることだ。2段越えはあり得ない。1段上と2段上ぐらいの上司の姿を見ながら、自己研鑽を積むのが大事だと思う。

課長や代理には、支店長の部下としての任務がある。これを確実にこなし実績を積むことがリーダーとしての資質につながる。

図表3 支店のPDCA

P	・本部方針を受けて、支店のあるべき姿を構想 ・目標と現状のギャップを把握し施策立案
D	・優先順位を考え、戦力の集中と選択 ・本部役員の活用など全組織的な行動
C	・進捗を管理し、未達成の課題の原因究明 ・疑わしい原因は、自ら率先垂範して確認
A	・環境変化と部下の行動まで掘り下げた対策立案