



三遠支店 支店長
山本 修平

代表取締役社長
横田 真一

常務取締役
毛受 宏文

50周年記念トップ対談

名古屋リースのこれまでと 50年後のあるべき姿

名古屋リースと歩んだ これまでを振り返って

横田 私は1979年4月、当時の名古屋相互銀行に入行しました。名古屋リースに着任したのは2022年6月の株主総会を経てとなりますので、当社との関わりはまだ1年数カ月ほどになります。名古屋リースとは、名古屋銀行時代からお客様が設備などを導入される際にリースをご紹介するといった関係がありましたが、私が銀行に入行した当

時は、まだ関係が薄かったと感じています。私が支店長になった20数年前から徐々に関係性が深まってきた印象です。当社の35年史に記されているように、高度経済成長期にこのリース事業が始まり、リース会社独自の路線を描く中で、銀行の融資量規制により貸し出しが思うようにできない状況下ではファイナンス業にも取り組み、バブル経済崩壊によって結果として高い授業料を払うこととなりました。その後は、本業であるリース本来の業務に注力し、名古屋銀行とタイアップしながら歩んできたの

がここ25年くらいだと捉えています。

毛受 私は1988年4月に名古屋リースのプロパー社員として入社しました。2018年6月に取締役営業統括部長となり、2022年6月には常務取締役に就任しました。今年で勤続36年。まさに社会人生活を名古屋リースとともに歩んできました。

山本 私は2001年にプロパー社員として入社しました。常務とは一回り違いますので、23年目ですね。

横田 2001年ですか。私が最初に支店長になった年ですね。その頃からいろいろとリースとの絡みというか、支店網も出来上がりながら密接に連携していった頃じゃないですかね。

山本 そうですね。

横田 名古屋リースの特徴は、母体行出身者が少ないところだと思います。65名ほどいる社員のうち、名古屋銀行出身の社員は10名ほど。それ以外はこの会社に入社社員として入社した人たちです。地銀系のリース会社では、銀行OBが大半を占めているところもありますが、やはりプロパー社員を採用している会社の方が勢いがあると思いますね。

毛受 横田社長からそう感じていただけるのはうれしいですね。

横田 当たり前の話ですが、業務に精通していますから。50歳を過ぎて銀行から来た人間とは、モチベーションの問題も含めて全然違います。銀行OBとプロパー社員が融合し、銀行のお客様とのリレーションを活かせるところが名古屋リースの強みだと思います。

毛受 これまでの35年間の思い返すと、当社はだいぶ様変わりしたと感じます。1988年当時の会社は、大口の不良債権を抱え手が縮こまったような状態でした。そこから自力で償却を終わらせ、本当の名古屋リースの力を蓄えていった結果、今日の姿があると思います。

横田 1988年当時の状況を考えると、よく名古屋リースに就職するという決断をしましたね。

毛受 騙されたかもしれませんね(笑)。この時の不良債権を償却するのに10年ほどかかりましたから。

横田 当時はバブル経済の真っ只中で、日本全体が過熱している時でしたからね。大蔵省が銀行に対して融資量規制を行う中で、それ以外のノンバンク系に融資案件がきていた。名古屋リースでも貸金業を行っていたんです

よね。

毛受 そうです。ピーク時には売上の半分がファイナンスという時期もありました。当時の経営陣は大変だったと思いますね。私たちは他社と競争力があるリース料を提示できない中で、いかに名古屋リースの魅力を売っていくのかに時間と労力を相当費やしました。

山本 私はずっと営業一筋ですが、先ほどお話が出ていた体力がない時期に入社しましたので、大変なところに来たなと思いましたね(笑)。ただ、その時に努力してきたことは今に生きていると感じます。入社した時は、競合に勝てないことが多く、金額じゃない部分でお客様にどう認めてもらうかがとても大変でした。どちらかと言えば組織ではなく、個人でお客様に自分を売り込んで契約をいただく。そんなイメージが強かったと思います。

横田 なるほど。組織としての教育体系も全然できていなかったということですかね。とにかくまねして覚えよ、と。昭和の時代の名古屋相互銀行みたいなものかもしれませんね。

山本 当時よく言われていたのが、「他社より高くても契約を取ってこい」と。ただ、勝つために何をすべきかは、社員が個々で考えよと。

横田 まさしく根性論ですね。





山本 そうですね。

横田 当時は世の中的にも根性論が全盛だったかもしれませんが。それで契約を取ってきたら「酒を飲ましてやるわ」と(笑)。

毛受 山本さんが入社してしばらくすると不良債権問題も解決し、改めて本業回帰を図る中で、次第にリース料率や取扱商品の面でも他社との競争力が出てくるようになりました。

幾多の困難を乗り越えて 今の名古屋リースがある

横田 当社が設立された50年前はまだ日本が高度成長の時期であり、リースというものの自体が一般的ではなく、法体系もきちんと整備されていない状況でした。その後、バブル経済が崩壊し、リーマンショックや東日本大震災などを経験。ずっと長いデフレが続く中で、本業を地道に一生懸命やるというベースができ、今日につながってきました。こうして醸成されてきた企業文化が、今の若い人たちにも受け継がれているんじゃないかなと思います。以前は徒弟的な営業体系だったかもしれませんが、それも徐々に変わり、若い世代も成長してきていると感じます。歴史を振り返ってみると、山あり谷ありかもしれませんが、名

古屋銀行とともに名古屋リースのステータスも上がってきたのかなと。名古屋銀行の成長とともに名古屋リースも成長し、最近では第一地銀系のリース会社さんにも引けを取らない存在になってきました。お客様からの期待の大きさも感じています。

毛受 当社はオイルショックの逆風下で創業しました。逆に言えば、オイルショックで銀行がお金を貸せない状況だったことから、ファイナンス機能のニーズが旺盛であり、リース業界全体が活況でした。ところが、業界全体がファイナンスに軸足を置き、その後の不良債権問題で再編が起きました。私たちがノウハウを教示してもらった日本リースが消えた時には相当な危機感を覚えましたね。バブル崩壊後にはノンバンク向けの総量規制の影響を受け、資金調達そのものが困難になり、契約を取っても資金がないという時期もありました。リーマンショックの時には、年間契約額が100億円を下回るという事態に陥りました。こうした幾多の困難を乗り越えながらも名古屋リースが単体で生き残っていることを考えると、過去の反省を踏まえ、基本に立ち返って本業に取り組んできたことが大きかったと思います。

山本 リーマンショックは、私の中でも衝撃的な出来事でした。取引先には製造業が多いですが、会社にも同って機械が一つも動いていない。そんな状況がしばらく続き

ました。お客様から「設備投資なんてするわけないのに」と言われることもあり、私の中ではインパクトが一番強い時期ですね。シンプルに本業に注力することでこうした時期を乗り越えてきたからこそ、50周年という大きな節目を迎えられたのかなと思います。

個人や環境に着目すれば リースはまだまだ伸びる

毛受 リース業界全体を見てみると、ピークを迎えたのが1991年のこと。当時は取扱高が8兆8,000億円でしたが、現在は半減しています。この要因は非常に分かりやすく、2007年にアメリカの会計基準をもとに日本のリース会計の仕組みが変わったことが原因です。これによって大企業はリースを使うメリットがなくなりました。加えて、翌年にはリーマンショックが発生し、リースの需要が一気に下がったまま現在に至っています。

横田 大企業がファイナンスリースを使わなくなり、不動産リースにも税制の問題などが出てきた。業界全体がどうなっていくのかは今後も注視する必要があります。ただ、こうした流れは、銀行でも起きていることです。戦後復興の時期には、銀行からお金を借りて設備投資をするのが当たり前でしたが、最近では企業自体が体力をつけて内部留保を蓄えたり、社債を発行して資金調達するようになった。そこで、銀行は今では当たり前の個人の住宅ローンなどへとビジネスを広げていったのです。リース業界も同じような流れが出てくるはず。個人のお客様も、若い世代を中心にモノを所有するのではなく、利便性に対してお金を払うという考え方にシフトしてきています。個人向けのビジネスという点では大きな可能性があると感じています。もう一点が「環境」です。3R(リユース・リデュース・リサイクル)を考えると、資源を有効活用するリースは、環境面で大きく貢献していると言えます。SDGsの観点からも開拓余地はまだあると感じています。

毛受 私も全く同意見です。日本国内のリースは民間設備投資の4.1%しかありませんが、欧米を見ると20～30%を占めていますし、個人をターゲットにしていけば需要が伸びる余地は十分にあると感じます。環境面で社長にも触れていただいたように「サーキュラーエコノミー」の担い手として、リース業界は大きな可能性を秘めている

と思います。

山本 とりわけ愛知県においては、製造業、ものづくりがなくなることはない強く感じます。私たちはこれまで苦しい時には本業に立ち返り、シンプルな仕事をするこ

デジタルを活用しながら アナログの良さも活かす

横田 直近の中期経営計画は、ちょうどコロナ禍が終息したタイミングで新たに策定しました。コロナ禍が続いた2年半の間に、さまざまな部分で営業が低迷しました。この状況からいち早く脱却するのと同時に、個人向けを含めたオリジナリティのある商品開発に取り組み、他社に負けない営業企画をどんどん進めていこうという内容を盛り込んでいます。名古屋銀行からの紹介案件だけでなく、自分たちで企画する力を養うことに力点を置いています。設備のことは「名古屋リースに任せよ」と言われる会社にしていきたいですね。

毛受 中期経営計画のキャッチフレーズは、社員からの





公募を通じて「変わろう変えようリースとともに」に決めました。まさに社内も含めて変革を進めていこうという強い意志が込められている言葉です。

横田 現時点では社内の変革の意味合いが強いかもしれませんね。まずは自分たちが変わらなきゃと。人は今までやってきたことの方が楽ですから、なかなか変わらない。でも、毎年1割変えていけば、5年で半分変わる。振り返ってみれば「だいぶ変わったよね」となるはずです。私は銀行時代も同じように取り組んでいました。「そんな大変じゃないですか？」と言っていたものができるようになっていく、1年経つ頃には、当たり前になっていると思います。変化の兆しは出てきています。最近では若い世代の女性社員が、自信を持って大型の提案をしてくるようになりました。若い人ほど柔軟で、素直に聞く耳を持っているかもしれません。

山本 私も徐々に頭が固くなってきていますが、横田社長が就任されたタイミングから、まさに組織の雰囲気が変わってきている感じがします。みんな真剣にやっているなど。

横田 業務の密度が濃くなることで、早く帰れるようにもなったんじゃないですかね。

毛受 この10年を振り返ると、アベノミクスの経済効果

を背景に銀行とのビジネスマッチングや媒介業務の開始により契約額が大きく伸びました。それがコロナ禍で経済が停滞し、お客様の対応も完全に変わりました。わざわざ営業に来てもらってface to faceという時代ではなくなりつつある中で、契約額の伸びに満足し、経済環境やリース業界の変化に鈍感になり、当社は進歩せず井の中の蛙であったと反省しています。

山本 私が常務に教えてもらっていた頃は、何があってもお客様のところに行き、会話することが誠意であり、それで気に入られるという側面がありました。ただ、今ならメールを打てば情報は伝えられるわけで、お客様自体も効率を求めるケースが増えています。もちろん人間なので好き嫌いがありますが、それ以上に名古屋リースと取引してどこにメリットがあるかを考えるお客様が増えた。リーマンショック以降はお客様が変わったと感じます。

毛受 もちろん、最終的に信頼関係が大事であるということ是不変わるんですけどね。

横田 昔は「とにかく外に出ていけ」というものだったのが、今は別に出ていなくても、メールなどの手段があります。デジタルとアナログをうまく融合していくことが大事でしょうね。ただ、時間がかかってもアナログ的にお客様のところに会いに行き、世間話をしながらビジネスの話をすることも大切です。「何でもオンラインで済むから行かなくてもいい」ということにはならないと私は思います。

50年後も誇れるような 名古屋リースを目指して

横田 当社は名古屋銀行の100%連結子会社であり、お客様の目はどうしても名古屋銀行の行員と同等に見られるところがあります。名古屋銀行のお客様である中小企業をきっちり支えていくことは変えてはいけない部分です。地元の顔が見えるお客様に対してきちんとやっていく。それが必要なことだし、絶対に変えてはいけないベースの部分だと思います。

毛受 そうですね。地域のお客様の発展・繁栄にいかに関わりつけるか。まさに当社の社是にもつながる話だと思います。当社の社員数は入社当時と比較しても10数名しか増えておらず、少数精鋭で今の業績を築き上げてきました。そういった意味では、これまでの家族的な雰囲気や連

帯感も失いたいたくない部分ですね。

山本 最近では残念ながら離職する人も徐々に出てきています。せっかく縁があって入社していただいたわけですから、長く勤めてもらえるような人づくりにも力を入れていきたいですね。教育の仕方も様変わりしてきて、私自身が鍛えられた文化を大切にしつつ、時代の変化に対応した指導をしていければと思っています。今後もリース業には変化が訪れると思いますが、とにかく50年後もこの会社に入って良かったなと思える職場づくりをしていきたいですね。

毛受 今後は名古屋リース単体としてではなく、名古屋銀行グループとしていかに発展していくかがとても重要だと感じています。2012年からは銀行本体でもリース業務が行えるようになっていきます。その中で、現在は名古屋銀行からトレーニーの方を2名ほどお迎えして業務を指導しています。銀行が媒介業務を本格的に行っていけば、まだ名古屋銀行の取引先でリースの実績がないところもたくさんありますし、グループ全体でリース業を盛り上げていけると思います。裏を返せば、当社のプロパー社員の存在意義が問われているとも言えます。ただ、リースマンとしてのリテラシーを高めていけば、銀行本体とは違っ

た専門的な商品の提供をしていけると思います。そうすれば、業績も自然と伸びていくはずですし、100周年を迎える時にはさらに発展を遂げていてほしいと思います。

横田 これまでは非常に家族的な会社であり、名古屋銀行からの紹介をこなしていれば、それなりに業績を上げることができました。そういう時代から、今は自分たちで考える、自分たちで業績をつくることが求められています。銀行本体でもファイナンスリースを行えるようになる中で、名古屋リースは「リースのプロフェッショナル」としてどうしていくのか、その素地づくりとして、いろんなことを企画し、考えていくことが必要だと感じています。私は「個人知を組織知に」と言っていますが、まずは「個人知」をもっと高めること、そして、個人知の総和としての「組織知」を大きくしていくこと。今はまだどちらかといえば個人知だけに頼っています。徒弟的な教育訓練の中で「仕事ができる人・できない人」が生まれ、個人知が組織知になっていなかったと思います。組織知をうまくまとめていければ、非常にいい会社になると思います。そして、社員全員が自信を持てる会社にしていく、これが100周年に向けて今まさに取り組むべき課題ですし、今後の名古屋リースに期待したいところですね。

