

今月の焦点

国内経済金融

長崎県民信用組合の多重債務問題への対応

古江 晋也

要旨

・長崎県民信用組合は、80年代後半から事業の中核を不動産担保に依存した事業者融資から必ずしも担保に依存しない個人融資へと転換し、現在では貸出先残高の約7割が個人向けとなっている。また、同信組は、その個人取引において富裕層との取引拡大を重視するのではなく、多重債務者を含めた生活者との取引を重視した事業展開を行っている。

・多重債務問題の相談は、AFPを取得した職員が相談者の生活資金繰りキャッシュフローを作成し、将来を見据えた提案を行うことを基本としている。同相談は、13店舗中、6つの総合店舗で行い、テラーを含めた全職員がポスティングやDMの送付等で告知を行っている。

けんみん信組の概要

佐世保市を中心に5市6町に13店舗を展開する長崎県民信用組合（以下、「けんみん信組」と略す）は、1981年に佐世保市信用組合が大村信用組合と合併することで誕生した（図表1、2参照）。

けんみん信組は、80年代後半から事業の中核を不動産担保に依存した事業者融資か

ら必ずしも担保に依存しない個人融資へと転換し、現在では貸出先残高の約7割が個人向けとなっている。また、同信組は、個人取引においても富裕層との取引拡大に重きを置くのではなく、多重債務者を含めた生活者との取引を重視した事業展開を行っている。

本稿では、けんみん信組からのヒアリングなどをもとに、同信組のビジネスモデルや営業スタンスを概観することで、同信組の多重債務問題への取組みを検討する。

図表1 けんみん信組の店舗ネットワーク



（出所）けんみん信組 06年ディスクローズ誌より

ビジネスモデル^(注1)

90年代以降の規制緩和によって金融機関の業務は大きく拡大した。こうしたなか、金融機関の多くは規制緩和に対応して新たな金融商品を次々と導入し、フルラインサービスを展開している。しかし、けんみん信組はこれらの動向とは異なり、自ら

図表2 けんみん信組の概要(06年3月末現在)

創 立	1954年3月13日
出 資 金	11億9100万円
店 舗 数	13店舗
職 員 数	117人
組 合 員 数	53,059人
預 金 残 高	273億7200万円
貸 出 金 残 高	150億9500万円

(出所)けんみん信組 06年ディスクローズ誌より

の経営規模に合わせて業務の絞込みを行ってきた。

同信組は、前述のように81年に大村信用組合と合併することで誕生したが、当時の大村信用組合は実質的な自己資本比率が低いこともあり、誕生当初から新たなビジネスモデルの確立が主要な経営課題の一つであった。

そのためけんみん信組は、バブル崩壊後に自らのビジネスモデルの方向性を求めて、米国視察を行った。同視察は5回にも及び、顧客のクレジットヒストリー（信用履歴）の考え方や与信業務のマニュアル化などを学び、個人リテールに関するアイデアを業務に取り入れた。

一方、90年代初頭はバブル崩壊によって自己破産申請件数が増加した時期でもあった。そこで、同信組は主たる顧客を自らの経営規模に合わせて「普通の生活者で、小金持ち、小借金持ち」へと絞込み始めた。92年には、多重債務者救済の「セーブマネー相談室」を開設。地域住民の「人生80年の生活資金繰りを預かる」という理念を掲げた。

他方、けんみん信組では生活者金融に特化するため、91年に地域金融機関の伝統的な業務である預金の集金業務の廃止をはじめ

め、90年代後半までには手形割引・手形貸し付けの原則廃止と当座借越の一本化、事業性資金の貸付業務や保証協会が保証を行う貸付業務の廃止ないしは大幅な縮小を行った。

ただし、生活者金融へのシフトは、当初から必ずしも順調に展開したわけではなかった。なかでも、個人情報情報を正確に把握することができなかったことによる延滞率の増加は大きな経営課題の一つであった。さらに、多重債務を抱えた相談者は自らの状況を正確に開示しない傾向があり、借換ローンを行っても、他の消費者金融会社などから新たな借入を増やし、再び多重債務に陥ることも少なくなかった。

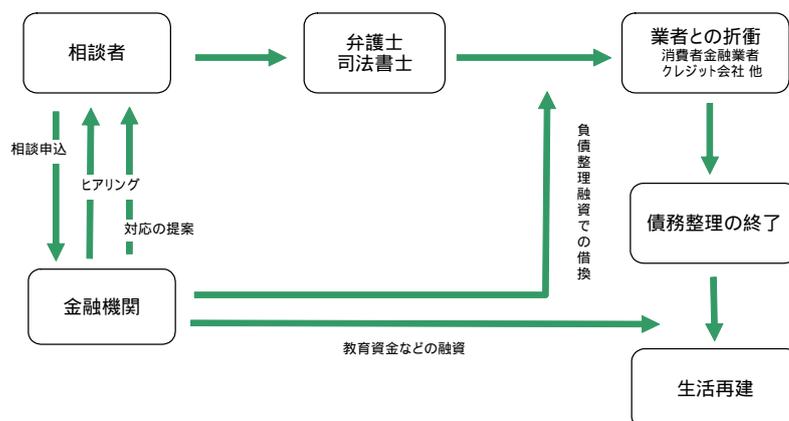
(注1)けんみん信組における「ビジネスモデル」と「相談業務等の変遷」については、ヒアリングのほか、中村堅太郎『長崎けんみん信組の新航路』（ダイヤモンド社、98年）と高津成志『異常が正常』（ピーケーシー、99年）を参照引用。

相談業務の変遷 (FP手法の導入)

このような経験から同信組は、独自で蓄積した情報に、金融業界の信用情報などをクロス検索するなどの手段で対応した。また、延滞を行う顧客に注意を促し、入金を案内する電話サービスを担当する部門（オートコールセンター）を設立した。

ただし、多重債務に陥った相談者が生活再建を実現するためには、相談者の現状と将来の生活目標を的確に把握して、カウンセリングを行う必要がある。そこで、98年頃から同信組では、FP（フィナンシャル・プランナー）の手法を取り入れ、将来の生活資金繰りキャッシュフローの作成をカウ

図表3 けんみん信組の多重債務者対応フローの概略図



(資料)けんみん信組の各資料を基に作成

ンセリングに盛り込んだ。

担当者が「将来、どのような夢があるのか」という問いかけに、相談者は「現在の生活から抜け出さなければ」と真剣に考えるようになり、自発的な個人情報の開示に応じるようになった。このような積極的な情報開示は延滞率の抑制にも繋がった。

また、この頃には、多重債務問題の解決に月々の支払いを軽減し、分割払いを継続する特定調停の活用も提案するようになった。

(個人版民事再生法と任意整理)

その後、けんみん信組は2001年4月に「個人版民事再生法」を活用した多重債務問題への提案を行うなど、多重債務問題への対応策を多様化させた。

03年4月には、改正司法書士法が施行され、司法書士に簡易裁判所における訴訟代理等を行う業務が追加された^(注2)。これを受けて、けんみん信組は地元の司法書士に紹介を行い、相談者に任意整理の提案も行うようになった。06年には257人が任意整理を行い、その延べ整理先数は1300先に及んでいる。

任意整理の活用は、相談者が自らの債務

状況を積極的に開示することにもなり、なかには、利息制限法の上限金利を超える過払金返還されることで預金者となるケースも見られた。

(注2)同業務は民事紛争であり、請求額が簡易裁判所の事物管理を限

度としていた(当時は90万円以下)。04年には裁判所法が改正され、簡易裁判所の事物管理が90万円以下から140万円以下に引き上げられた(日本司法書士連合会ホームページ参照引用)。

(現在の対応フローの概略)

けんみん信組では、上述のような経緯によって相談業務の質的な向上を図ってきた。ここでは、図表3をベースに、現在のけんみん信組の多重債務者対応フローの概略を示すことにする。

まず、相談者は同信組の営業店に来店して相談申込を行う()。けんみん信組でのヒアリングや相談は、相談者の家族等が同席することを原則としている()。相談者が20~30歳代の夫婦であれば、同信組は夫婦双方の両親も相談に参加してもらうことを要請している。これは、これから多重債務問題に立ち向かう夫婦が、様々な慶弔のための出費や親戚付き合いによって、さらに借金を重ねることを防ぎ、家族に状況を理解してもらうことを意図している。

ヒアリングが行われれば、対応の提案が行われる()。この際には、担当職員が過払金の引き直し計算の見積もりに加え、任

意整理や特定調停などを選択した場合の生活資金繰りのシミュレーションを行ったキャッシュフロー表を作成する。相談者は、このようなシミュレーションをもとに本人が自らの対応を決定する。

現在、けんみん信組では、相談者の債務状況に応じて負債整理融資による借換、任意整理、特定調停、個人版民事再生手続き、破産などの対応を提案している。

負債整理融資については同信組が対応しているが（ ）、法的手続きの絡む案件については、司法書士や弁護士を紹介する。負債整理融資は、基本的には無担保無保証による貸付けを行うことにしているが、不動産を担保として融資を行う場合もある。

また、法的手続きによる債務整理を行えば、一般的には事故情報に記録され、生活に必要な融資を金融機関から受けることができなくなる。そのため、同信組では債務整理後も学資ローンなど生活に必要な資金を融資することもある（ ）。

推進体制など

けんみん信組の負債整理融資案件は、週2回実施している融資推進協議会で協議が行われる。近年では年間の総貸出案件数が1000件を超え、20数名の融資担当者で対応している。なお、同融資案件数の約90%が多重債務関連である。

多重債務問題相談は、13店舗中、6つの総合店舗で行い、テラーを含めた全職員がポスティング（チラシの配布）やDMの送付等で告知を行っている。また、オートコールセンターでは入会案内と相談案内を実施しているが、最近では口コミでの広がりもみせており、相談者は増加傾向にある。

営業スタンスと業務のやりがい

けんみん信組は自らを「KFPけんみん」と名乗っている。KFPとは「健康生活資金繰りファイナンシャルプラン」の略であり、同信組が行う営業スタンスを表している。同信組は、「心、体、個人財務」が「健康」な状態であってはじめて満足な生活を送ることができると考え、地域住民の「人生80年の生活資金繰りを預かる」とのスタンスのもと、生活者金融を重視している。

ここでいう「個人財務の健康」とは、家計収支のバランスを整えることであるが、家計収支のバランスを回復することは、「家庭に笑顔を取り戻すこと」に通じる。多重債務問題を抱える家族は、家庭内にトラブルを抱えることも少なくなき、笑顔が消える傾向にある。ある担当者は「笑顔を取り戻した相談者を見ることが仕事冥利に尽きる」と業務のやりがいを語ってくれた。

このように多重債務問題の解決は、負債整理融資という本業としての側面と、社会問題の解決というCSRとしての側面があり、「本業に組み込まれたCSR」として注目される。

おわりに

近年、多重債務問題が深刻化していることを踏まえ、政府は06年12月、内閣府に多重債務者対策本部を設置することを閣議決定し、07年4月に同本部は「多重債務問題改善プログラム」を公表した。同プログラムでは、多重債務問題の解決に金融機関の役割を期待しているが、金融機関がどのように対応していくのかということについては、明確には示されていない。

とりわけ、金融機関の多重債務問題への

対応としては、借換ローンなどで対応することも考えられるが、多重債務問題を根本的に解決するためには、きめ細かなカウンセリングの実施が不可欠である。本稿で検討したけんみん信組の事例においても、多重債務問題の相談プロセスや延滞管理などのリスク管理を含めた経営のノウハウの確立といった組織体制の構築と、専門知識に加えて、相談者への配慮や気遣いのできる職員の育成が重要であることは見て来た通りである。

貸金業法改正により、09年未までに出資法の上限金利が利息制限法の金利水準にまで引き下げられる予定である。これを受けて、消費者金融各社等は融資審査を厳格化し、優良顧客の囲い込みと新たな顧客セグメントの集客を試みている。このなかで注目されるのが、消費者金融会社に融資を断られた人々の動向であり、自己破産を選択する人々が急増する可能性も否定できない。

金融機関がこれらの問題に対処することを期待されているのであれば今後、どのように組織態勢を整備していくか、も重要な課題となるであろう。

(参考資料)

- ・長崎県民信用組合資料。
- ・中村堅太郎『長崎けんみん信組の新航路』ダイヤモンド社、98年。
- ・高津成志『異常が正常』ピーケーシー、99年。
- ・日本司法書士連合会ホームページ。