連載

金融機関の新潮流〈第 7 回〉

経営改革に取組む宮崎県南部信用組合

古江　晋也

要旨

宮崎県日南市南郷町に本店を置く宮崎県南部信用組合は、2017 年度の決算で 2 年ぶりに経常利益と当期純利益を黒字化し、出資に対する配当を 8 年ぶりに実施した。この経営改革が達成できた要因は、優先出資による資本増強と不良債権処理に加え、理事長のリーダーシップのもと、職員が「自分がしなければ」と思うように「今後の針路」を明確化し、組合や企業、人と人とのつながりを強化する地域活性化策を打ち出したことにある。

はじめに

宮崎県日南市南郷町に本店を置く宮崎県南部信用組合（18 年 3 月・預金積金残高 88 億円、経常利益 362 万円、職員数 18 人）は、2015 年度に全国信用協同組合連合会（全信組連）から優先出資（2 億円）の資本増強支援を受けたことを機に、不良債権処理と経営改革に取組んだ。その結果、17 年度に経常利益と当期純利益が黒字へと転換し、出資に対する配当も 8 年ぶりに実施した。同組合の主たる営業地域である日南市や串間市は人口減少が著しく、将来的にも減少スピードは加速するという。しかし、このような厳しい経営環境の中でも、経営改革が達成できた根底には、兵庫県警神戸水上警察署長、生活安全部長、警視長、兵庫県警察信用組合理事長などを経て、宮崎県南部信用組合理事長に就任した松本健二氏の「組合の灯を地域から消してはならない」という思いがあったからである。

総代へのお願い

兵庫県警察信用組合理事長を退任した後、松本氏はハウスメーカーの顧問を務めていたが、全信組連の要請を受け、17 年 5 月に全信組連に入会。全信組連からの出向として、6 月に宮崎県南部信用組合理事長に就任した。組合経営の建て直しを期待された松本氏は、理事長就任以前から総代のもとに足を運び、組合経営の舵取りをどう行うかを模索し続けた。組

宮崎県南部信用組合本店

本店内の様子

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

合の貸出金残高をみると、07 年度末から 16 年度末の間で 6.9 億円増加しているが、貸出金利回りが低下しているため、利益は低迷していた。また人口減少が進行する中、組合の経営基盤を安定させるためには取引先（組合員）を増加させることが喫緊の課題であった。

そこで松本氏は、総代会後の意見交換会で総代にいくつかのお願いをした。その一つが、組合の認知度を高めるため、ポスターを作成し、総代宅等に掲示させてほしいということと、表彰制度の導入であった。同制度は、総代から紹介してもらった融資案件で実行に至った場合は、総代会で総代を表彰することと、モチベーションを高めるため優秀な職員を表彰することからなる。

組合の「今後の針路」を示す

17 年 7 月上旬、組合は「今後の針路」を職員に示した。まず、融資については、公務員専用ローン、職域提携先企業従業員専用ローン、消防団員応援ローンなどを新たに開発することで、顧客層の拡大と融資増強を図るとともに、取引先企業の支援を実施するため地域活性化の取組みもスタートすることにした。

（1）第一勧業信用組合との提携など

東京新宿区に本店を置く第一勧業信用組合は、地域貢献、地域活性化の一環として信用組合間連携の取組みを加速しており、営業店で物産展などを開催し、「地産都消」を推進している。宮崎県南部信用組合は 17 年 7 月に第一勧業信用組合と「信用組合連携協力に関する協定」を締結し、マンゴーなどの地元産品を出荷することで取引先のアピールに努めた（18 年 8 月までで 114 万円分を出荷している）。

また松本氏が勤務していたハウスメーカーから「取引先への返礼品として何かよいものがないか」と相談を受け、組合は地元の宮崎牛の食肉卸・加工販売業者を紹介した。その結果、ハウスメーカーと食肉卸・加工販売業者の取引は順調に拡大し、組合と食肉卸・加工販売業者の金融取引も始まるなど好循環が実現した。これ以外にも太陽光発電の設置を手がける企業との連携を通じ、遊休地活用などにも取組むことを計画している。

（2）地域経済活き活きプロジェクト

信組・企業の連携に加え、「日南・串間地域経済活き活きプロジェクト」（17 年 9

左から河野室長、平原業務部長、松本理事長
山下融資部長、内村総務部長、黒原営業推進部長

左から大毛係長、細田職員、守山職員

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

月）も開始した。同プロジェクトは、参加事業者間で外注業務を融通し合ったり、「地元特産のマンゴーの付加価値をいかに高めるか」といった会議を実施することで、地域企業の振興を図ることを目的にしている。現在、建設業や木工品製造販売など10の事業者が参加しており、今後も事業者に参加を呼びかけている。

なお、同プロジェクトの参加事業者に対しては、特別融資もあり、プロジェクトの調整や融資相談などを担当するため、日南支店に「営業企画課」を新設した。

理事長の取引先訪問

近年、地域金融機関における金融仲介機能の発揮がますます重要性を帯びているが、その取組みを推進するためには地域社会のことを熟知しないといけない。しかし、かつての同組合は、既存顧客との取引にのみ注力しており、積極的な渉外活動を展開してこなかった。そこで理事長と検査室長の河野宏幸氏はペアになって17年10月～18年8月20日までの間に、のべ224ヶ所を訪問し、「経営者はどのようなことに悩んでいるのか」「経営者の人柄」などを把握することに努めた。訪問活動後は記録を作成することとし、全職員が情報を共有することとしている。「理事長が動くから、他の職員も動かざるを得なくなる」―この率先垂範が地域金融機関の本来のあるべき営業へと変化させる原動力になった。

またかつての組合は、経営トップと現場の担当者とのコミュニケーションが十分に図れておらず、どの方向に組合が向かっていくのかも明確ではなかった。このことが職員の不満にもなっていた。そこで「不満に思っていることがあれば、改善案を出してほしい」と問いかけ、職員の声にも耳を傾けるとともに、日頃からの職員とのコミュニケーションを重視するという観点から、理事長は週に一度、必ず支店に出向き（半日ほど滞在）、組合経営の方向性を自らの言葉で伝えることにした。

加えて18年4月からは「ワイガヤ会」という会議をスタートした。同会議は、営業企画課職員や支店長クラスなどが集まり、経営の悩みを抱えた企業を財務的な観点だけでなく、販売方法や技術など様々な角度から自由に意見を述べ、改善案を見出すことにより、職員間のコミュニケーションの促進と人材育成の強化を図るものである。

営業区域の変更と本部移転計画

宮崎県南部信用組合は、これまで日南市、串間市を営業区域としていたが、18年7月からは宮崎県全域へと拡大した。拡大した直接的な理由は、①日南市と串間市の人口が今後急速に減少していくことが想定されること、②宮崎市などに進出を計画している企業が少なくないこと、③県職員などの転勤に対応できないことなどであり、このことは「今後の針路」で示した顧客層（組合員）の拡大や、日南・串間地域経済活き活きプロジェクトを着実に推進していくためには、どうしても必要な取組みであった（今回の営業区域の変更を踏まえ、将来的には組合名も「宮崎県信用組合」へと変更することを計画している）。

加えて現在、本店2階にある本部を日南支店に移転することも計画している。この理由は、今の本店が海抜2メートルの場所にあり、南海トラフ地震などが発

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

外浦港

生した場合、事業の継続性に問題が生じる可能性があることと、貸出金残高の半分は日南支店からの案件であるからである。

本部機能の移転については、来年度を想定しているが、移転後の本部の空きスペースについては、例えば、組合員である取引先企業が東京や大阪などの大都市圏に商品を発送する拠点として利用してもらうなど、地域活性化のために活用することを検討している。

職員の努力が組合を明るくする

組合の今後の針路を明確化したことと、理事長自らがこまめに職員とコミュニケーションを図ることで、一人ひとりにあるべき姿を訴え続けたこともあり、職員自身も「自分がしなければいけない」という気持ちも高まるようになった。本店営業部では「一歩レベルアップを」を合言葉に窓口担当者が外回りをしたり、串間支店では、窓口担当者が融資推進を担当するようになったという。また、与信審査の迅速化にも努め、これまで2～3日かかっていた本部決裁も、翌日には決裁が行われるように改めた。このような役職員一人ひとりの努力を積み重ねたことで、18年5月には貸出金残高が50億円を突破した。残高の伸長は、組合の雰囲気が変化する契機にもなり、組合員が「組合が明るくなった」「笑顔があふれるようになった」と声をかけてくれるようになった。

さらに宮崎県南部信用組合の取組みが地元紙である宮崎日日新聞に報じられるようになると、地元事業者からは「南部信組が変わった」と喜びの電話がかかるとともに、取引が再開したケースもあるなど、好循環が広がりつつある。

「人と人とのつながりが成長の源泉」

不良債権処理に目途をつけた宮崎県南部信用組合は、理事長のリーダーシップのもと、①役職員の意見を織り込む「全員参加型」経営を心がけてきたこと、②職員一人ひとりが「自分がしなければ」という思いを引き出すように組合の針路を明確化したこと、③積極的な訪問活動の実施や与信判断の迅速化など業務プロセスの見直しによって、組織の引き締めを図るとともに、④第一勧業信用組合や企業との連携、事業者間の交流事業などを矢継ぎ早に実施したことで、「縮み志向」にあった組合の雰囲気を一変させた。今後は、「人と人とのつながりが成長の源泉」との考えのもと、「組合の良さ」を感じてくれる人々の輪を広げることを経営の柱に据えていくという。

人口減少や地元の中小企業の廃業など、地域経済は逆風に晒されているが、そうした中でも経営改革に邁進することで、再び地域社会に光を灯す地域金融機関が少なくない。宮崎県南部信用組合もそのような金融機関のひとつであり、今後の取り組みに注目が集まる。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載･複製を禁じます