

業界トップクラスの取引シェアを誇る都留信用組合

古江 晋也

要旨

山梨県富士吉田市に本店を置く都留信用組合は「合理性を優先しないで、非合理性を優先する」ことを経営方針に掲げ、定期積金の集金業務など取引先への訪問を大切に、取引先とのふれあいを重視してきた。このことが目利き力の向上につながり、高いプロパー比率や迅速な与信審査を可能とする基盤になっている。最近では顧客目線による消費者ローンや、組合関連会社による夏イチゴ栽培会社の設立などの取組みにも注目が集まっている。

はじめに

「全国信用組合新聞」には、毎年 9 月に各金融機関の決算データや政府機関などの公表データをもとに、地域信用組合の本店所在地における取引シェア分析が公表されている。取引シェア分析は、預金シェア、貸出金シェア、年金シェアに分けられているが、その中で預金シェア 42.86%（信用組合業界第 2 位）^{（注1）}、貸出金シェア 58.99%（同第 1 位）、年金シェア 80.54%（同第 1 位）と業界トップクラスの高さを誇っているのが山梨県富士吉田市に本店を置く都留信用組合（18 年 3 月・預金残高 2,877 億 8,400 万円、貸出金残高 1,667 億 7,700 万円、職員数 328 人、21 店舗）である（図表 1）。

（注1）「全国信用組合新聞」2018 年 9 月 5 日付。

非合理性を優先する営業

都留信用組合の経営方針は、「合理性を優先しないで、非合理性を優先する」ことにある。そしてこの非合理性を優先する取組みで欠かせないことが、地域の人々との「ふれあい」に他ならない。

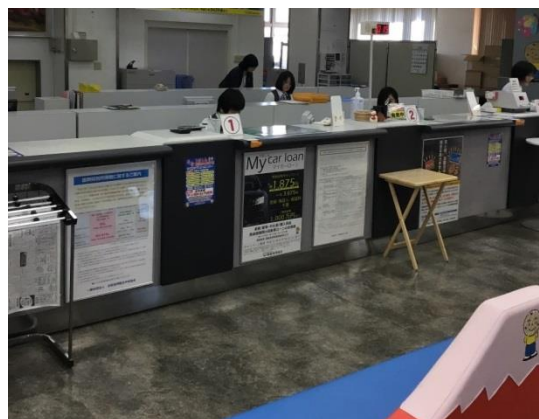
地域の人々とふれあう上で欠かせない取組みといえば、定期積金の集金業務を

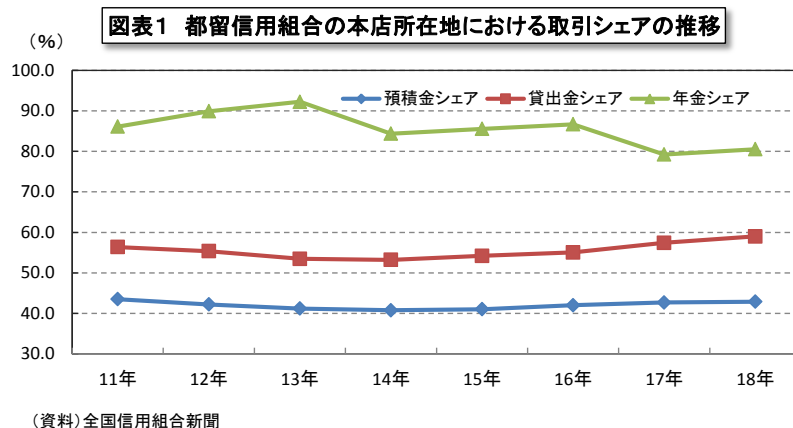
挙げることができるが、90 年代後半以降、協同組織金融機関は非効率との理由から事実上、取りやめる動きが加速するようになった。また、集金業務を継続する金融機関でも、取引先が高齢者などの場合は取引の拡大が見込めないため業務を行

写真 1 都留信用組合本店



写真 2 本店内の様子





わない方針を掲げる金融機関もある。

しかし都留信用組合は、取引先の年齢に関係なく集金業務や年金宅配など、取引先の訪問を伴うサービスはすべて重視するスタンスを貫いている。そしてこのような訪問活動を頻繁に行うからこそ、例えば、凍結による水道管の破裂に職員が気づき、不在であった居住者にいち早く連絡することで被害を最小限に抑えたこともある。

また、都留信用組合では「1人の顧客にどれだけの役職員がつながっているか」を重視している。通常、金融機関と顧客のつながりは、当該地域を担当している渉外担当者が中心であり、担当外の顧客を訪問することは少ない。しかし、同組合の役職員の多くは地元出身者であるため「〇〇地区の取引先とは高校時代の先輩後輩」という関係であったり、「地域の会合でいつも顔を合わせている」ということが少なくない。そのため若手の渉外担当者は、自分よりも取引先と親しい役職員がいて、その役職員に営業推進上のアプローチや提案の協力をお願いすることができるようにしている。この取り組みを実施した理由は、①若手の渉外職員が業務上の課題について1人で悩まない

ようにする、②役職員同士のコミュニケーションを深め、組合役職員全員がチームで業務に取り組むという意識を高めるためである。

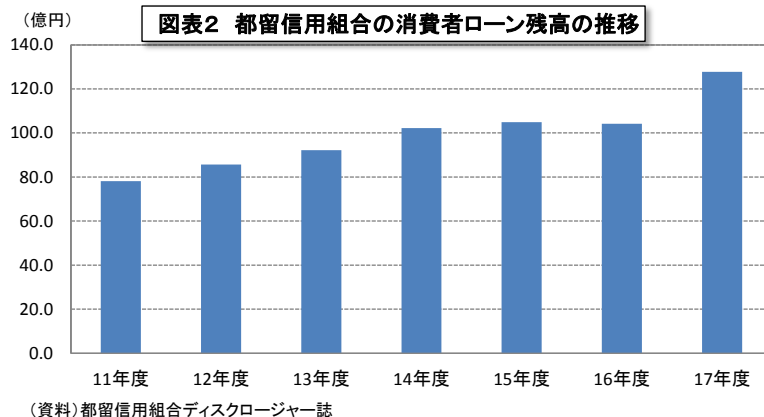
地域の人々とのふれあいを重視した営業推進を継続するようになると「目利き

力」が職員や組織に蓄積されるようになる。そしてこの目利き力が保証会社に依存しない「高いプロパー比率」や「3日以内の迅速な与信審査」を可能とし、高い取引シェアを維持する基盤となっている。都留信用組合では現在、これまでの蓄積を踏まえ、企業再生支援業務、補助金申請支援業務、地元目線による取引先へのコンサルティングや創業支援などにも力を入れているが、次節では消費者ローン（住宅ローンを除く）の取り組みを紹介する。

消費者ローンの推進

都留信用組合が消費者ローンに力点を置いたのは3年ほど前からである（図表2）。取り組みを本格化させたきっかけは、メガバンクが本店前の駐車場横にATMを設置し、ATMカードローンの利用者が増加していたためである。当時の無担保ローン市場はテレビなどのメディアを活用し、年率12～14%の金利で融資するのが一般的であった。しかし、このようなスタイルによる推進は、消費者が「借り過ぎ」となる恐れがあることが指摘された。

一方、都留信用組合の消費者ローンは一桁台の金利をめざすとともに、職員の



意見を取り入れ、フリーローン、カードローン以外にも目的ローン（自動車ローン、教育ローンなど）、職域ローンなどの品揃えを増やすことにした。また 20～30代の若年層の利用者については、非対面取引を好む傾向があることから、都留信用組合もウェブサイトによる申込と、運転免許証やパスポートの画像をアップロードすることで本人確認資料が提出できるようにしている。ただ、組合に口座を開設していない顧客には口座を開設してもらったり、書類の受け渡しなどのため何らかの形で職員と相対することになる。そしてその際、職員は利用者に、例えば、自動車を購入するためにフリーローンを利用している場合は、「目的ローンであるマイカーローンのほうが、金利が安くなる」と顧客のメリットになるようにアドバイスするようにしている。これは、利用者は必ずしも金融リテラシーが高いわけではなく、「借りることができればよい」という発想の人がいることと、何よりも「長期的な付き合いをめざすためには、顧客のメリットをまず考えなければならない」という組合の考えがあるためである。

一方、中高年層の利用者については対

面取引がメインであり、夫婦そろって話を聞かせてもらうこととしている。その理由は「夫婦間でも信頼を損ねるのはお金のこと」だからである。相談の中には他金融機関から借り入れた教育ローンで行き詰った家庭のケースや、地

元の労働組合から「組合員の家計相談に乗ってほしい」と依頼を受けたケースなどもあり、生活再建への対応が地元金融機関の消費者ローンの取組みには欠かせないことがわかる。

前述したように都留信用組合はプロパー融資に力点を置いているが、このことは消費者ローンにおいても変わらず、残高の8～9割はプロパー融資であるという。そしてプロパー融資比率の高さが、職員の「目利き力」の更なる強化と、低いローン金利を実現することにもつながっている。

夏イチゴ栽培を行う会社の設立

近年、新規融資分野の開拓や地域活性化の観点からアグリ関連産業への取組み強化を図る地域金融機関が増加している。しかし、都留信用組合のユニークさは、金融機関自らが関連会社を活用して農業に取組んでいることである。

17年10月、都留信用組合の関連会社は「㈱富士山アグリファーム」を設立した。同社は夏イチゴの栽培や販売を目的としており、地元スーパーや建設会社なども出資している。設立したきっかけは、北海道旭川市で夏場にイチゴ栽培を行って

**写真3 左から加々美・総務部主任調査役、
細田・理事長、佐藤・営業推進部主任調査役**



写真4 富士山アグリファームの農園



いる会社の取組みがテレビで放映されたことにある。同番組を見た理事長の細田幸次氏は早速、番組に登場した会社と連絡を取り、後日、地元企業とともに現地を視察した。イチゴの収穫時期は一般的に12月～5月であり、夏場のイチゴは付加価値があること、富士吉田市の夏は冷涼であるため旭川市で栽培されていた品種「ペチカほのか」の栽培に適していることから栽培を決定。17年には試験的に1,500株の栽培を行い、約500kgの収穫に成功した。

富士山アグリファームは現在、約1,767ヘクタールの農園で3人が勤務しており（社長は組合から出向）、本格的に栽培を始めた18年には1万2,000株を栽培し、2.5トン収穫した。収穫した夏イチゴはブランディングの観点から山梨県内における「ペチカほのか」の苗の独占販売権

を取得するとともに、新たな商標も取得している（「富士夏媛（ふじなつき）」）。販路は、細田理事長のトップセールスもあり、地元のホテルや洋菓子店などに販売、「甘さと糖度が違う」と取引先の評判も上々であったという。

今後は、夏イチゴ栽培の普及を目指すため希望する農業者に苗の供給や栽培ノウハウを提供するとともに、農業者への金融支援や補助金申請支援などを検討しており、地域の特産品に成長することを目指している。

おわりに

「非合理性を優先する」との方針の下、都留信用組合は定期積金の集金業務など取引先への訪問ツールを大切にしてきた。中には、これらの取組みを「非効率」と考える読者がいるかもしれない。しかし、効率を追求するがゆえに、地域金融機関にとって不可欠な能力である目利き力が失われるようになったことも事実である。

近年、日本銀行の低金利政策の継続もあり、さらなる業務の効率化を求める動きが加速している。しかし、その一方で、「地域社会でどのようなポジショニングを確立していくのか」という視点を念頭におきながら業務の効率化を実施しなければ、結果として金融機関自らを育て、成長させてくれた地域での存在感を低下させることにつながる。

こうした中、目先の効率を追い求めることなく、目利き力や顧客のメリットの追及を重視しながら業務にまい進してきた都留信用組合の事例は、「地元に本店を置く金融機関としてなくしてはいけない取組みとは何か」という問いを我々に投げかけている。