

徹底した訪問活動で現場主義を貫く広島市信用組合

古江 晋也

要旨

広島市に本店を置く広島市信用組合は、①預金と融資に特化した業務の選択と集中、②役職員の徹底した訪問活動、③迅速な与信審査、④バルクセールの導入という独自のビジネスモデルを構築することで、協同組織金融機関の中でもトップクラスの収益性を誇っている。また、2008 年 4 月に新たな出産祝金制度を開始して以降、「職員の努力に報いたい」「ベテラン職員や女性職員は組合の財産」との強い思いから、役職定年制度の廃止、定年延長、女性の登用など様々な人事制度の見直しに着手することで、職員の働く意欲を高めている。

はじめに

地域経済の疲弊や日本銀行の長引く金融緩和政策を受け、地域金融機関を取り巻く経営環境は一層厳しさを増している。そのため、多くの金融機関は資金利益に加え、非資金利益（手数料ビジネス）に力を入れることで収益の多様化を図ったり、昨今の働き方改革による適正な勤務時間管理の流れや経費削減の観点から取引先への訪問活動の見直しを実施している。

しかし、「地域金融機関の本分とは預金業務と融資業務にある」とのスタンスのもと、役職員の徹底した訪問活動など独自のビジネスモデルを構築することで2018 年 3 月に 16 年連続コア業務純益の増益を達成するとともに、過去最高益を更新しているのが広島市に本店を置く広島市信用組合（18 年 3 月・預金積金残高 6,094 億円、貸出金残高 5,285 億円、職員数 366 人）である。

広島市信用組合を支える 4 つの取組み

現在、協同組織金融機関の中でもトップクラスの収益性を誇る広島市信用組合

であるが、01 年 3 月期は、バブル崩壊に伴う景気低迷と、信用組合の監督官庁が都道府県から金融庁へと移管されたことによる資産査定の厳格化を受け、不良債権比率が 17.23%となるなど厳しい経営状況にあった（図表 1）。そこで同組合は、今日のビジネスモデルの礎となる、①業務の選択と集中、②役職員の徹底した訪

写真1 広島市信用組合本店



図表1 広島市信用組合の主要な経営指標の推移

(単位:億円)

	01年3月	02年3月	03年3月	04年3月	05年3月	06年3月	07年3月	08年3月	09年3月
格付け(JCR)	—	—	—	—	—	—	BBB+	BBB+	A-
							ポジティブ	ポジティブ	安定的
貸出金残高	2,213.35	2,210.18	2,213.09	2,241.60	2,313.06	2,479.94	2,662.91	2,792.27	2,925.67
預金残高	2,794.07	2,790.15	2,739.68	2,753.81	2,820.53	2,931.68	3,032.23	3,165.39	3,237.81
預貸率	79.21%	79.21%	80.77%	81.39%	82.00%	84.59%	87.82%	88.21%	90.35%
金融再生法開示債権 (不良債権)	390.73	311.40	277.40	221.90	186.81	175.70	153.59	127.82	59.63
貸倒引当金	136.66	107.40	86.99	68.28	45.69	41.16	42.22	39.26	31.94
バルクセール金額	9.15	37.50	31.89	34.18	40.35	31.28	31.41	38.32	39.28
不良債権比率	17.23%	13.89%	12.42%	9.82%	8.01%	7.03%	5.72%	4.53%	2.01%
自己資本比率	6.57%	7.15%	7.32%	8.07%	8.16%	8.74%	9.36%	9.67%	10.53%
コア業務純益ROA	0.63%	0.58%	0.60%	0.76%	0.98%	1.11%	1.24%	1.29%	1.36%
コアOHR	75.12%	76.53%	75.06%	69.36%	61.54%	56.93%	51.73%	49.50%	46.87%
コア業務純益	17.73	16.51	16.75	22.48	29.66	35.24	42.35	45.47	49.72

	10年3月	11年3月	12年3月	13年3月	14年3月	15年3月	16年3月	17年3月	18年3月
格付け(JCR)	A-	A-	A-	A-	A-	A	A	A	A
	安定的	安定的	ポジティブ	ポジティブ	ポジティブ	安定的	安定的	安定的	安定的
貸出金残高	3,003.56	3,248.58	3,674.50	3,863.71	4,054.43	4,348.64	4,626.88	4,900.47	5,285.06
預金残高	3,356.28	3,608.80	3,996.08	4,346.60	4,728.54	5,179.24	5,484.75	5,704.49	6,094.25
預貸率	89.49%	90.01%	91.95%	88.89%	85.74%	83.96%	84.35%	85.90%	86.72%
金融再生法開示債権 (不良債権)	37.59	37.50	80.56	91.67	93.85	94.66	111.32	134.81	143.04
貸倒引当金	27.57	26.83	47.16	60.18	74.73	87.72	91.99	113.8	114.97
バルクセール金額	35.19	34.19	25.10	33.42	47.64	50.51	40.65	23.96	42.34
不良債権比率	1.23%	1.14%	2.17%	2.35%	2.29%	2.16%	2.40%	2.74%	2.70%
自己資本比率	11.30%	11.60%	11.00%	10.77%	10.78%	10.15%	10.11%	10.05%	10.09%
コア業務純益ROA	1.43%	1.51%	1.65%	1.59%	1.56%	1.46%	1.38%	1.28%	1.18%
コアOHR	45.75%	44.24%	40.31%	39.81%	39.16%	40.26%	39.74%	38.20%	36.78%
コア業務純益	54.00	59.05	70.07	73.88	78.51	80.51	82.73	86.44	90.70

(注)ROAは「コア業務純益÷総資産」、OHRは「経費÷粗利益」で計算している。格付けは日本格付研究所(JCR)による。

(資料)広島市信用組合

問活動、③迅速な与信審査、④バルクセールの導入という4つの取組みに挑んだ(注1)。

まず、業務の選択と集中とは、預金業務と融資業務に特化し、投資信託や生命保険等の販売などを行わないことを示す。これは限られた経営資源を有効に活用することと、「融資が地域貢献である」という考え方を具現化するためである。

役職員の徹底的な訪問活動については、例えば、今日では非効率とみなされるようになった定期積金の集金業務をすべての職員が大切にすることはもちろんのこと、ディスクロージャー誌、ミニディスクロージャー誌、業務報告書が発行されると、粗品を持って役職員が手分けをして1万6千軒の取引先のもとに配布するなど頻繁に訪問することを意味する。ま

た、理事長の山本明弘氏は、業務の合間を見て、ランダムに取引先を訪問しており、その訪問軒数は年間1,200軒にものぼるという。

迅速な与信審査とは、すべての融資案件を本部決裁とし、営業店が取引先から融資の申込を受け付け、同融資案件の稟

写真2 左から山本明弘・理事長、山根勝正・専務理事



図表2 広島市信用組合の人事制度見直しの概要

○役職定年制度の廃止 ・14年3月、役職定年制(部長58歳、副部長57歳、支店長・課長56歳、支店長代理・係長55歳)を廃止し、60歳まで役職を維持 ・17年4月、定年延長を受け、65歳まで役職を維持 ○定年延長 ・17年4月、定年を60歳から65歳に延長(給与は60歳以降、8割を維持) ・17年4月、嘱託職員の雇用上限年齢を65歳から70歳に延長 ○女性の登用 ・12年3月、5店舗で女性役席を登用(3月末で支店長代理5人、係長29人の合計34人) ・13年2月、女性支店長1人を登用 ・19年1月、女性役職79人(課長23人、支店長代理40人、係長16人) ○給与の見直し ・支店長手当および資格手当の引上(支店長手当の場合:15年7月以降で累計+3万4千~4万3千円) ・初任給の引上(12年4月から7年間で四大卒+2万8千円、短大卒は+3万円、高校卒は+3万3千円) ・食事手当、資格手当の基本給への振替(13年7月~19年3月累計で7万3千円を振替) ○適正な時間管理 ・13年4月、早朝8時10分以降の入店厳守を開始 ・16年11月、定時退社奨励(規則:8時40分~17時40分) ・17年1月、時間延長可能日を設定し、業務時間管理を実施(平日:定時17時40分退社、5日・10日・15日・20日・25日・26日・27日・28日・29日は18時40分退社可、月末・月初・月末前日19時退社可) ○出産祝金(職員、職員配偶者の出産) ・08年4月より第一子3万円、第二子10万円、第三子20万円を支給 ・現在、育児休暇からの復職率は100%(育児休業は子どもが1歳まで、保育所未決定の場合は1歳6ヶ月まで、再度保育所未決定の場合は2歳まで)

(資料)広島市信用組合

議を本部が決裁する期間を原則 3 日としていることである。このスピード審査を可能としている背景には、融資の最終判断を行う常勤理事会を 6 時 45 分から毎日、案件によってはその都度開催していることと、役員が徹底的に取引先を訪問しているからこそ培われた「目利き力」が武器となっている(山本氏は迅速な与信審査を実現するため、05 年 6 月に理事長に就任して以来、通常は朝 3 時 45 分に起床し、5 時には出勤している)。

一般的にバルクセールとは、債権者が債務者の同意なく、債権を第三者に譲渡することができるが、同組合が行うバルクセールは必ず取引先(債務者)の了解を得ることにしているのが特徴だ。このことが累積 626 億 4,200 万円(累計件数 2,737 件)に及んでもクレームがゼロとなっている秘訣である。またバルクセール

の導入によって、本部や営業店が不良債権処理による手間が軽減され、融資業務に集中できることと、まだ経営再建の脈があるうちに取引先にバルクセールを提案することで、再生の道を歩むことが可能になるという効果もある。

以上、4 つの取組みが今日における広島市信用組合のビジネスモデルの中核であるが、これらの取組みに加え、08 年度から人事制度の見直しにも積極的に着手することで職員のモチベーションを高めていることも注目される。

(注1) 広島市信用組合の4つの取組みについては古江晋也[2015a]「信用組合における融資推進の現状と課題について」『2012 国際協同組合年記念論文集Ⅲ』全国信用組合中央協会及び、古江晋也[2015b]「信用組合と地域密着型金融第 9 回 徹底した渉外活動を展開する広島市信用組合」『しんくみ』9 月号、全国信用組合中央協会を参照している。

写真3 広島市信用組合広島支店

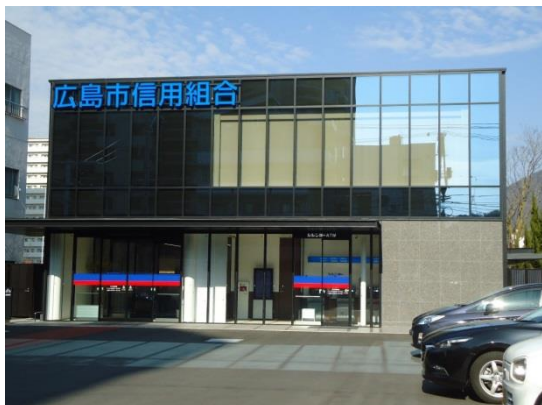


写真4 広島支店内の様子



**写真5 左から土井佑允・広島支店課長、
谷川弘起・支店長、渡部衣里・課長**



人事制度の見直し

図表 2 は広島市信用組合における人事制度の見直しの概要である。同組合では 08 年 4 月に新たな出産祝金制度を開始して以降、役職定年制度の廃止、定年延長、女性の登用、給与の見直し、適正な時間管理などさまざまな取り組みを進めてきた。

この一連の取り組みについて、山本氏は「職員の努力に報いたい」という強い思いに加え、ベテラン職員や女性職員は「組合の財産」であり、結婚や出産等で退職すれば、「組合の財産の損失」と話す。特に女性職員の登用については、現在、女性職員 175 人中、79 人を役職（管理職）に登用しているが、同組合では、金融機関が今後さらに成長するかどうかは、女性の登用が重要な鍵を握っていると考えている。

事実、このような人事制度の見直しを受けて、自己研鑽に励むようになった女性職員は多い。人事部人事課長代理の竹内麻理菜氏は、先輩職員が育児休業取得中に宅地建物取引士試験に合格したことに触発され、自身も 17 時 40 分に定時退社できる職場環境をうまく活用、宅地建物取引士試験や銀行業務検定の法務 2 級に合格するなど、日々一歩踏み込んだ業務ができるように努力を続けている。

また営業店の時間管理については、例えば、オープン出納機などの事務機器を更新することで事務処理をスムーズにしたり、かつては渉外担当者が作成していた融資案件に関する稟議書を、内勤の役席者が作成するなど業務の分担や協力を図ることなどで、定時退社を実現している。

19 年ぶりの新設店舗、広島支店の取り組み

広島市信用組合は 18 年 11 月、呉市のほぼ全域をカバーする広島支店をオープンした（同組合は、14 年に呉市全域を営業区域に加えており、呉市安浦町は安浦支店がカバーしている）。人口規模が県内第 3 位である呉市は造船業や海運業が盛んな地域であるが、中でも広島地区は交通の

写真6 広支店の貸金庫室



便のよさから近年、人口が増加しつつある。そのため、近隣には多くの金融機関が軒を連ね、融資競争も激しい地域（地区）でもある。

オープンの準備は、新設店舗への配属が決まった16人の職員が、18年6月から広島市にある本部を拠点に、呉市で「シシンヨー」（広島市信用組合の略称）の認知度を高めるため、担当地区ごとにディスクロージャー誌や決算報告書を手に事業者等を一軒一軒訪問することから始めた。毎日、訪問活動を繰り返すと次第に「がんばりんさいよ」と声をかけてくれる人々も増え、このことが職員の励みになったという。

7月上旬、呉市は豪雨災害に見舞われ、浸水によって機械が動かなくなった工場や、業況の悪化した飲食店が増加した。そのため職員は「何か困ったことはありませんか」と事業者のもとを訪問し、復旧に伴う金融支援にすばやく対応した。そしてこのことが呉市における組合の存在意義を実感してもらうことにもつながった。

豪雨災害からようやく落ち着きを取り戻した7月下旬には、本部（広島市）から新店舗（広支店）に拠点を移し、職員全員が本格的なローラー活動を展開した

ことに加え、広支店以外の全営業店34人の支店長による10回の応援ローラー、広支店以外の営業店の課長以下一般職員による20回の応援ローラー、新入職員による2回の応援ローラーを繰り広げた。このような多くの役職員の応援を受けたこともあり、オープン当日は1,850人の来店者でにぎわった（オープン当日の預金額は99億円、貸出金額は136億円）。

通常、新設店舗は、数ヶ月が経過すると、預金残高は減少に転じるといわれている。これはいわゆる「祝儀預金」（新店舗開設を祝う預金）が剥落するからである。しかし、広支店は現在も預金、貸出金残高がともに増加している。

預金残高が増加している理由は、同組合のヒット商品である懸賞金付き定期預金「ハッピードリーム定期」の販売に加え、定期積金の集金業務を大切にするスタンスを貫き、取引先のもとを頻繁に訪問しているからである。

また貸出金残高の増加は、フットワークの軽さに加え、職員が一丸となって地域の事業者のさまざまな悩みや要望などに耳を傾けることに注力しているためである。ここでいう悩みや要望とは、「財務内容が改善されても不動産担保が抜けない」「小口融資をお願いすると嫌な顔をされる」などであり、支店長の谷川弘起氏は、事業者一人ひとりの声に丁寧に対応している。この真摯な取組みが事業者の信頼を高めることにつながり、現在では同業者や知り合いの事業者を紹介してくれるケースも増加している。また、広支店課長の渡部衣里氏は「私たちが呉市におけるシシンヨーの看板である」との思いから、後輩職員には明るく丁寧にするのはもちろんのこと、一歩踏み込んだ対

写真7 組合のシンボル像「真心」



応を心がけるように指導している。

広支店は、既存店のように長年にわたって先輩職員が積み重ねてきた基盤がない。そのため同支店の職員は「私たちが基盤をつくって行かなければならない」という使命感が強くあり、日々、チームワークを発揮し、懸命に地元の人々と対話を繰り返している。

おわりに

近年、地域経済の疲弊や金利環境を受け、地域金融機関は融資業務だけでなく、非資金利益の増加をめざす動きが活発化している。しかし、このような業務の多様化を図る一方、働き方改革の影響もあり、渉外担当者が取引先事業者のもとを訪問する回数が減少している地域金融機関は少なくない。こうした中、広島市信用組合は業務の選択と集中、迅速な与信審査、バルクセールの導入、人事制度の見直しを図ることで「役職員による足で稼ぐ徹底的な現場主義」を長期にわたって貫く仕組みづくりを構築してきた。この現場主義を長期間継続していくことは並大抵のことではないが、取引先事業者と向き合い、苦労や悩みに耳を傾けてきたからこそ、「ありがとう」と感謝され、「顧客が顧客を紹介する」ようになった

のである。今日、地域金融機関のビジネスモデルの再構築が改めて議論されているが、広島市信用組合の事例は「地域金融機関の経営の原点である現場主義を貫く仕組みづくりとはどうあるべきか」を我々に問いかけている。