

取引先との対話を重視する津山信用金庫

古江 晋也

要旨

岡山県津山市に本店を置く津山信用金庫は、「地域の活性化がなければ、金庫の発展もない」との思いから、課題解決型金融を推進するとともに、課題発見の糸口となる取引先との対話に力を入れている。対話を深めるための具体的な取組みは、定期積金の集金業務、経営診断サービスの推進、月刊広報誌の刊行、きめ細やかなセミナー（未来塾）の開催などであり、多くの職員が何度も足を運べる環境を構築することで、作州地域の活性化を後押ししている。

はじめに

日本銀行の金融緩和政策の長期化、人口減少などの厳しい金融環境の下、地域金融機関は持続可能なビジネスモデルの構築が求められており、取引先企業の課題解決に積極的に取り組む動きが加速している。ただ、「課題解決型金融」に本格的に取り組むためには、今まで以上に対話を繰り返していくことが欠かせない。

こうした中、岡山県津山市に本店を置く津山信用金庫（18 年 3 月・預金積金残高 1,419 億円、貸出金残高 648 億円、常勤役職員数 164 人、店舗数 14 店舗）は役職員が一丸となって課題解決型金融の推進とそのベースになる「対話力」の強化を図っている。

写真1 津山信用金庫本店



作州地域の活性化応援信用金庫

津山市、真庭市、美作市など作州地域を主たる営業地域とする津山信用金庫は 1927 年の設立以来、協同組織金融機関ならではのフェイス・トゥ・フェイスを大切にした訪問活動、事業者の相談や悩みの解決に取り組んできた。しかし同地域の人口が減少する中、「地域の活性化がなければ、金庫の発展もない」との思いから、13 年 4 月に営業支援部に地域創造課を新設し、補助金申請書の作成支援業務などに力を入れるようになった（ものづくり補助金の採択率は 15 年度・66.7%、16 年度・85.7%と、全国平均の 2 倍以上の実績がある）。

営業支援部は現在、地域創生部へと改組され、医療介護分野など業種特性を把握した専門性の高い職員を配置。補助金コンサル業務に加え、事業性評価、創業支援、販路開拓支援、産学官の連携（クラウドファンディング事業、美作大学、津山工業高等専門学校、津山高校との連携など）などに取り組んでいる。また 5 年ほど前から、地域活性化に取り組むことを地域社会に意識的にアピールするため「作州地域の活性化応援信用金庫」とい

写真2 本店内の様子



う新名称を掲げることにした。

ただ常勤理事・経営管理部長の平木基裕氏が指摘するように、地域を活性化するためには、取引先の課題を発見することが重要であり、課題を発見するためには取引先との対話を促進することが欠かせない。そこで同信用金庫は課題解決型金融に向けた態勢整備と同時に、対話の頻度を高める環境づくりにも着手した。

定期積金による対話力の強化

近年、経費削減や効率性を重視する観点から、定期積金の集金業務を事実上とりやめる地域金融機関が増加している。実は、かつての津山信用金庫もこのような流れを受け、集金業務の縮小を図ってきた。しかし、課題解決型金融に取り組むためには、取引先との対話の頻度を高めるツールが改めて求められるようになり、再び定期積金の集金による顧客の実態把握に力を入れている。

ただし現在の集金業務は、かつてのように「集金」を目的にするのではなく、「コミュニケーション」を目的とすることと、可能な限り、経営者や経理担当者、社員など幅広い人々とコミュニケーションを図るように指導している。また「個人顧客の中にも課題を抱えている人々がいる」

との思いから、個人顧客にも集金業務を情報収集ツールとして活用している。

「つしん財務診断サービス」による対話

津山信用金庫は16年1月から「つしん財務診断サービス」（以下、診断サービス）を開始した。同サービスは「企業の健康診断」であり、健康診断の結果をもとに経営者との対話を深めることを目的としている。

診断サービスのプロセスは、まず決算書をもとにした財務分析や定性的なヒアリングを実施。受診した企業が業界平均とどれくらい差異があるのかなどを分析することで、経営上の強みと弱みを明らかにする。

そして、受診した企業の経営指標が業界平均を下回っている場合は、業界平均へと引き上げる施策（例えば、売上高の向上をめざす場合はビジネスマッチングへの参加、生産ラインの見直しの場合は専門家派遣、設備更新の場合は融資など）を経営者と話し合い、経営改善などにつなげるようにしている（診断サービスを利用した企業は19年3月の時点で優良企業や経営再建中の企業など117社ある）。

一方、事業性評価の取組みについても、診断サービスがベースとなっており、診断サービスの結果に加え、商流などもきめ細かく把握し、「将来的にもビジネスモデルが成り立っていけるか」という観点から検討を加える。ただ、ここで考慮しなければならないことは、事業の拡大だけが「解」ではないということである。常勤理事の香山智史氏は「取引先の中には、現状維持を希望する経営者もいる」と言い、経営者の思いを汲み取ることの重要性を話す。また経営者が事業の拡張

**写真3 左から香山智史常勤理事、
清水俊明執行役員、岩崎隼人上席審議役**



を希望する場合でも、総合的な観点から「行き過ぎを止めることも我々の役目」と、ムリなく、事業に取り組むことの大切さを理解してもらうこともあるという。

きめ細やかな対応を行う未来塾

次世代の経営者（後継者）や創業者を対象にしたセミナーや会合は、多くの地域金融機関で開催されているが、津山信用金庫の「つしん未来塾」（以下、未来塾）は、他のセミナーや会合とは一味違う。

14年からスタートした未来塾（第1～5期で総勢193人が参加。金庫職員参加者を含む）は、全6回のカリキュラムを毎年10月から翌年2月に実施する。講義内容は受講者のリクエストをもとに編成するが、その際、地域創生部上席審議役の岩崎隼人氏が指摘するように「どうしても多数者のニーズが反映されることになるため、かゆいところに手が届かない」ことになりかねない。そこで未来塾では、少数者の要望も意識して講義内容に取り入れたり、講義内容に組み込むことができなかった場合は、職員が塾生のもとを訪問し、個別レクチャーを実施する。加えて、講義の際、十分に質疑応答の時間が取れなかった時は、地域創生部ソリュ

ーション事業課に在籍する専門知識のある職員が後日、質問した塾生のもとを訪れて対応するなど、きめ細やかな対応を実施している。

月刊広報誌「つしん日和」

津山信用金庫は16年6月から月刊広報誌「つしん日和」を創刊し、定期的な情報発信に取り組んでいる（19年3月の時点で第34号を刊行）。同誌の内容は、津山信用金庫が開催したセミナーや講演会などの報告もあるが、注目すべきは「企業紹介」というコーナーであり、つしん日和の担当職員が取引先経営者のもとを訪問し、インタビューを行って作成していることである。このことが「地域の人々に事業内容を知ってもらいたい」と考えている経営者に喜ばれ、「津山信用金庫はここまで我々にしてくれる」という感謝の声も少なくないという。

また、津山信用金庫はつしん日和以外にも、地域創生部では四半期ごとに「つしん景況レポート」を作成しているが、同レポート作成に当たっても、作州地域の景気動向を調査するために地域企業約250社への面談、聞き取りを行っている。

このように、つしん日和やつしん景況レポートは、取引先への情報提供という機能だけではなく、作成過程の段階においても対話を行うツールとして機能していることは興味深い。

職員育成と「チャレンジジョブズ」

課題解決型金融を推進するため職員教育は欠かせない。津山信用金庫では金庫内研修に加え、例えば、つやま産業支援センターで開催される本業支援に関する研修（18年度・29回）や信用金庫団体（全

国信用金庫協会、中国地区信用金庫協会、岡山県信用金庫協会)の各階層別研修会などの外部研修にも積極的に参加している。中でも信用金庫団体の研修会は、他の信用金庫役職員と交流を深めることができる貴重な機会にもなっている。執行役員・地域創生部長の清水俊明氏は、「業界団体との連携や他の信用金庫との交流は営業地域が限定されている信用金庫には不可欠」と話し、多くの「信金マン」と意見交換することで様々なアイデアが生まれるという。

一方、津山信用金庫独自のユニークな研修制度としては、12年からスタートした「チャレンジジョブズ」がある。同制度は自立型職員を育成することに主眼が置かれ、35歳までのプロパー職員を優れた取組みをしている信用金庫に派遣する。派遣された職員は派遣先の信用金庫の役職員へのヒアリングや現場視察を行い、派遣先信用金庫の営業推進や課題解決などを学ぶ(派遣先から戻ると津山信用金庫内で発表会を開催する)。

派遣される職員数は毎年2~3人であるが、その時、訪問を通じて学ぶべきテーマの設定、訪問を希望する信用金庫や企業へのアポ取り、宿泊施設の予約、スケジュール作成など、すべての準備を職員自らが行わなければならない(派遣期間は3日間)。

チャレンジジョブズ制度を体験した多くの職員は、他の信用金庫のビジネスモデルを研究し、実際に取組んでいる役職員と交流することで「同年代の職員がこんな業務を行っている。私もがんばらなければ」という深い感銘や強い刺激を受けるという。

おわりに

今日、多くの地域金融機関が付加価値の高い営業推進の一環として、課題解決型金融に力点を置きつつある。しかし、その一方で、業務の効率化や経費削減を優先するあまり、取引先とじっくり対話を行う仕組みづくりが不十分なケースも少なくない。そのため、ともすれば営業推進が話術やパーソナリティといった個人の力量に依存することとなり、全体的な営業力の底上げにならないばかりか、営業経験の浅い若手職員のやる気を削ぐことにもなりかねない。

そうした中、津山信用金庫では、課題解決型金融を推進する上で、取引先との対話が何よりも重要であるとの考えから、定期積金の集金業務、診断サービス、未来塾における個別レクチャー、月刊広報誌の発行など、取引先を訪問できる様々なツールを用意し、多くの職員が何度でも取引先のもとを訪問できる仕組みづくりを構築してきた。もちろん、経営資源が限られているため、毎月定期的に訪問できない取引先が存在したり、課題解決型金融は、成果に結びつくまでに時間がかかるため、いかに職員のモチベーションを持続させるのか、といった課題もあるという。しかし、付加価値のある業務を遂行していくためには、「1人でも多くの顧客と、少しでも長く対話できる環境づくり」を構築することが重要であり、その仕組みづくりにも並行して着手してきた津山信用金庫の事例は、課題解決型金融をめざす金融機関にとって大きな示唆を与えてくれる。