

原点回帰をめざす古川信用組合

古江 晋也

要旨

宮城県大崎市に本店を置く古川信用組合は 2014 年 4 月以降、職員の意識改革、店舗の再配置、営業推進の見直しなどに本格的に取り組んでいる。中でも 16 年に 29 年ぶりに開設した泉中央支店(仙台市泉区)は、取引先に真摯に耳を傾ける融資に注力するとともに、新規開拓から融資、債権管理までの一連の業務を 1 人の担当で完結できる「営業渉外担当」を導入し、人材育成の強化を図っている。

はじめに

宮城県大崎市に本店を置く古川信用組合(2019 年 3 月・預金残高 592 億円、貸出金残高 437 億円、9 店舗、職員数 83 人)は、2013 年に東北財務局から業務改善命令を受けたことを機に、経営体制の刷新が図られ、同年 7 月に全国信用協同組合連合会(全信組連)で常務理事を務めていた島谷久夫氏が理事長に就任した。

就任直後は、コンプライアンス体制の確立に加え、全信組連から資本増強支援を受けることで不良債権を一掃するなど経営基盤を安定化させることに注力、14 年 4 月からは役職員の意識改革、店舗の再配置、営業推進の見直しなどに本格的に乗り出した。

職員の意識改革

経営改革を本格化させる上で、島谷氏がまず重視したのは、職員の思いや意見を汲み取ることであった。具体的には理事長就任から 3 年間は、全職員と個別に面談を繰り返し、職員一人ひとりがどのような思いで業務に臨んでいるのかを把握することに務めたのである。

この理由は、同組合には経営計画と業務実績に乖離があっても「しかたがない」

という空気があり、その後も「なぜ乖離が生じているのか」という要因分析も行わずに放置されてきたからである。島谷氏はこのような空気を「ほったらかし文化」と呼び、経営計画と業務実績に乖離があるのであれば、「なぜそうなったのか」を分析し、対応策を考えてほしい」と強

写真1 古川信用組合本店



写真2 島谷久夫理事長



く訴えた。また営業店長とは、月に一度、進捗状況を直接ヒアリングするなど、活発にコミュニケーションを図ることとした。

一方、役職員に組合のあるべき姿を想像してほしいとの思いから、広島市信用組合理事長であり、全信組連会長でもある山本明弘氏に講演を依頼した。すると職員の大半は、山本氏の思いに共感を示すとともに、「複雑な業務はしない」「決めたことは徹底して成し遂げよう」というシンプルであるが、組合経営にとって重要なメッセージに気付いた^(注1)。このことが意識改革を促進する起爆剤にもなった。

^(注1) 広島市信用組合のビジネスモデルは、本誌 2019 年 3 月号「徹底した訪問活動で現場主義を貫く広島市信用組合」を参照されたい。

ジョブローテーションと「目線合わせ」

人的資源の限られた金融機関は、さまざまな業務をこなせる「ゼネラリスト」を育成することが重要となる。しかし、これまでの古川信用組合では、職員のジョブローテーションの範囲が狭かったこともあり、なかなかゼネラリストが育たない環境にあった。このことが、文字通り集金だけを行う硬直化した集金担当者の存在や、各部署との「目線合わせ」が進まない要因にもなっていた。特に融資部と営業店の目線が合わなければ、融資を実行するまでの期間が長期化する原因となる。そのため、融資部を含めた本部は改めて現場と密にコミュニケーションを図ることにするとともに、後述する「営業渉外担当」を新設することで、ゼネラリストの育成をめざすことにした。

ニッチ市場への取組み

融資戦略については、大崎市などの県北地域は、東日本大震災の影響を受け、アパート建設ニーズが高まっていた。そこでアパートローン残高を伸長させるとともに、ローン保証料で高止まりしていた役務取引等費用を削減するため個人向けプロパーローンを開発することにした。

また、住宅ローンについては、顧客に事情を詳しく聞くことで融資をプロパーで実行することとした。これは、例えば、過去に割賦販売で購入したスマートフォンの支払いが一時的に滞ったことで信用情報機関の事故情報記録に記載され、銀行から融資を受けることができなくなるといったケースなどが少なくないためである。加えて、事業性融資においても複数の金融機関に債務がある場合などは、事業内容を精査し、債務をまとめることにしている。このように組合では通常、銀行では対応することが難しい「ニッチ市場」に取組むことで、独自のポジショニングを確立することとした。

泉中央支店

(1) 地域活動と推進体制

古川信用組合は 14 年 6 月に岩出山支店を本店に移転（店舗内店舗）し、16 年 9 月に古川駅前支店を廃止する一方、16 年 5 月に今後も成長が期待できる仙台市泉区に泉中央支店を開設した。ただし、同支店の近隣には 9 つの金融機関がすでに店舗を構える金融激戦区であるため、当該地域において知名度の低い「ふるしん」は当初、苦戦を強いられた。

そこで「一刻も早く地元の人々に認知されたい」と考えた泉中央支店は、商工会に加入するとともに、地元のお祭にス

写真3 古川信用組合泉中央支店



写真4 泉中央支店内の様子



写真5 泉中央支店の皆さん



スタッフとして参加したり、七北田川の清掃活動にも積極的に参加した。この地道な活動が徐々に地域の人々に認められ、「ふるしんさんは、地域の活動をしっかりしているから」とアパートローンの相談を受けるようになったという。

また、支店開設直後から地域活動への参加報告、職員の趣味や特技、古川方面

の飲食店の紹介などを記載した「ふるしんかわら版」という A4 サイズのチラシを四半期に一度作成し、店周りにポスティングすることとした。

泉中央支店は現在、7 人の職員が在籍しており、そのうち営業渉外担当者は 4 人である。ここでいう営業渉外担当とは、顧客の新規開拓から融資業務、債権管理といった一連の業務をすべて行う職種であり、他の営業店では導入されていない。そのため、他の営業店から泉中央支店へと異動すると、最初は戸惑う職員もいる。そこで泉中央支店では、スキルに応じた案件から徐々にステップを踏ませ、役席が進捗管理を行うことにしている。

また外回りは、役席と若手職員がペアとなり、取引先との対話の中からどのような対応が求められるか、ということを指導しながらスキルアップを図っている。

泉中央支店は融資特化店であり、今日も融資に注力している。ただ、中には「取引をしたいが、今は資金ニーズがない」という顧客もいる。その場合は、定期積金を行うことで取引先との情報交換を重ねている。このようにさまざまな業務に対応できるゼネラリストを育成するという役割を担っていることもあり、支店長の喜藤稔氏は、常に「1 人で悩んではいけない。何かあったらみんなでアイデアを出そう」と声をかけ、活発に意見を出し合う全員参加型運営を心がけている。

(2) 笑顔を取り戻す融資

泉中央支店が全員参加型運営に注力するもうひとつの理由は、複雑な融資案件を処理することも少なくないからである。

例えば、同組合では信販会社保証の無担保ローンを取り扱っているが、多重債

務問題などで審査が通らない顧客もいる。その場合、窓口業務を担当している支店長代理の熊谷淳子氏は、顧客から改めて負債状況、家庭環境、勤続状況などをヒアリングし、複数の債務をまとめることで家計が再建できるのであれば、債務をまとめることを提案する（融資を実行しても問題が解決しない場合は、行政機関などに相談するように提案する）。

読者の中には、「私は多重債務問題と無縁である」と考えている人も少なくないと思われるが、多重債務問題に悩む人々の中には、子どもの学費や介護費用がかさむなど、「ちょっとしたきっかけ」で陥ることも少なくない。熊谷氏はこのような人々に真摯に向き合うことで問題を解決しており、若手職員も「融資が家庭を救う」ということを実感するという。

本店から泉中央支店に異動した次長の小松宏之氏が最も心に残っていることは、介護事業を営む経営者から「あの時は本当にお世話になった。命を助けられたと思っています」と感謝されたことである。小松氏は本店勤務の時に泉中央区で営業していた当該経営者と知り合ったが、その時は資金繰りが厳しい状況にあった。しかし経営者と対話を重ねると、将来の事業計画がしっかりしていたことと、何よりも施設の高齢者に誠実に向き合っていたことに感銘を受けた。そこで組合は運転資金の融資を実行。同事業所は現在、軌道に乗り、経営も安定するようになったという。泉中央支店開設後、同事業所は泉中央支店が担当することとなり、信頼関係もこれまで以上に強まっている。

喜藤氏は多くの金融機関がひしめき合う地域の中で、存在感を発揮するためには、「取引先と熱心に話をすることに尽き

泉中央支店が発行するふるしんかわら版



る」と話す。そしてこのことが他金融機関との差別化につながるとともに、取引先からの「ありがとう」という感謝の声は職員一人ひとりの大きな励みにもなっている。

おわりに

以上、古川信用組合の取組みをまとめてみた。島谷氏が理事長に就任した当初は、預金残高が減少するなど厳しい時期もあったが、そのような状況においても組合を支えてくれたのは「創業時の厳しい時に、ふるしんが応援してくれた」という多くの事業者だった。このような経緯を踏まえ、島谷氏は「銀行から融資を受けることができない人々のためになることが組合の存在意義」であり、地域の人々のさまざまな事情に耳を傾けることが何よりも重要であると話す。

そしてこれらの取組みは、まさに地域社会における「日本型金融排除」の克服でもあり、古川信用組合の事例は、地域社会における協同組織金融機関の役割と原点とは何かを改めて我々に問いかけているといえよう。