連載

金融機関の新潮流〈第 22 回〉

取引先企業の経営改善に取り組む広島県信用組合

古江　晋也

要旨

広島市に本店を置く広島県信用組合は「悩んでいる人々が多い。見過ごせない」との思いのもと、多重債務者を対象とした債務集約融資や、「就業年数が短い」などの理由で融資を受けられない人々を対象にした住宅ローンを商品化してきた。

この地域社会の最後の砦としての役割は、個人ローン分野だけでなく、事業性融資の分野にも拡大されており、12 年には経営支援部を創設するとともに、13 年からは全国的にもユニークな経営サポートローンを発売することで、取引先企業の経営改善・事業再生を積極的に展開している。

はじめに

広島市に本店を置く広島県信用組合（2019 年 3 月・預金残高 3,072 億円、貸出金残高 1,984 億円、25 店舗、常勤役職員数 292 人）は、地域社会の最後の砦としての役割を担い続けてきた協同組織金融機関である。その原点は、多重債務問題が深刻な社会問題となっていた 2001 年から販売をスタートした債務集約融資にあった。「悩んでいる人々が多い。見過ごせない」という思いは、その後もプロパーによる住宅ローンなどに受け継がれ、画一的な審査基準では融資を受けることが難しい人々に寄り添うこととなった。

12 年には、個人ローン分野だけでなく、事業性融資の分野でも最後の砦としての役割を発揮するため、経営支援部を創設するとともに、13 年からは全国的にもユニークな事業者向け融資「経営サポート『OK』ローン」（以下、OK ローン）を商品化。現在は、経営支援部と営業店が連携しながら、債務者区分で要注意先や要管理先に該当する取引先企業の経営改善・事業再生に積極的に取り組んでいる。

多重債務問題の解決が原点

90 年代後半から 2000 年代初頭、バブル崩壊を受け、金融機関の経営状態は厳しい状況に直面していた。こうした中、業績を急速に伸長させたのが消費者金融会社などであったが、その一方で多重債務が深刻な社会問題となった。

そこで広島県信用組合は、ファイナンシャルプランナーの資格を有する職員が中心となり、多重債務問題の解決に取り組むことになった。「多重債務問題は、家族とともに真剣に取り組まなければ解決しない」との考えのもと、債務集約融資を実行するためには、相談者が配偶者と

写真1　広島県信用組合本店

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

写真2　広島県信用組合本店内の様子

話し合い、家族が保証人となることを条件とした。相談者の中には、親が子供の債務問題に驚愕し、「助けてほしい」と来店するケースや、金融機関に勤務する人も相談に訪れることがあったという。

その後、この取り組みは司法書士と連携するなど、更なる取り組みの高度化が図られたが、改正貸金業法の施行を契機に多重債務問題が沈静化したこともあり、相談者は次第に減少するようになった。ただ、相談者と相対し、対話を深掘りすることで解決策を見出す取り組みは、その後の組合のバックボーンとなった。

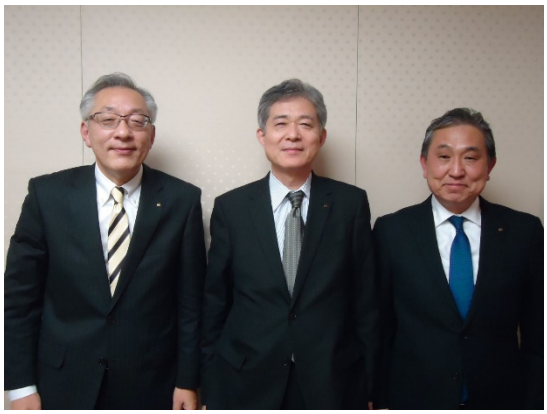
取引先に耳を傾ける住宅ローン

近年、金融機関の住宅ローンはグループ内外の保証会社を活用することが主流となり、与信スタンスが画一的となる傾向にある。そのため、大都市圏で就職していた人が親の介護などをきっかけに生まれ育った地域で暮らすことを望んでも、「就業年数が足らない」「手持ち資金が少ない」などの理由で融資を受けることが難しいケースもある。そこで広島県信用組合は保証会社に頼らないプロパーの住宅ローン商品を開発。画一的な審査では、融資を受けることができない人々のニーズを汲み取ることにした。

プロパーの住宅ローンを販売してほどなく、教育ローンや自動車ローンなどを希望する住宅ローン利用者が増加するようになった。そこで組合では、住宅ローンセット型のフリーローンを発売することできめ細かく対応することにした。

住宅ローンは当然ながら、中小企業経営者や個人事業者も利用する。そこでプロパーの住宅ローンで身に付けた対話力を、事業性融資にも応用することにしたのである。これが OK ローンにつながる。

写真3　左から深山春幸専務理事、
青木嘉孝理事長、武市祐寿常務理事



OK ローンと経営改善支援

OK ローンは、経営支援部の推薦を受けた事業改善意欲のある事業者を対象にした商品であり、審査部の審査をパスすると、これまでの債務を一本化する資金に加え、1,000 万円までの新たな資金が融資される（返済期間は 15 年以内）。

債務を一本化する範囲は、他金融機関の借り入れに加え、信用保証協会の保証付きの債務も含まれる。このことについて専務理事の深山春幸氏は、「事業の将来の見込みを考えるためには、すべての債務を考慮しなければならない」と、取引先事業者にとって本当に必要な施策とは

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

写真4　広島県信用組合尾道支店

写真5　尾道支店の皆さん（中央が開原邦貴支店長）

写真6　尾道支店内の様子

何かを突き詰めた結果であると話す。

利用者は債務者区分において要注意先や要管理先に分類されるため、経営支援部に在籍する 6 人の職員は、事業計画の妥当性や計画の実現性に常に心を砕く。また事業計画策定にあたっては、再生支援協議会や、中小企業庁の委託によって運営されている中小企業等の支援サイト「ミラサポ」を通じた専門家派遣など、外部機関を積極的に活用することとしており、場合によっては、ひろしま産業振興機構で事業性評価書を作成し、相談者の事業の強み・弱みのあぶり出しなども実施する。

このようなプロセスを経るため OK ローンは、融資を実行するまでに 1 年以上かかることもある。常務理事の武市祐寿氏は「絡まった糸を一本一本ほどいていくような作業」であり、苦労が絶えないこともあると話す。しかし、このような業務にやりがいを感じる職員も少なくなく、ある職員は、取引先事業者の資金繰りを改善するために、仕入れ先の見直しに着手したり、売上を伸ばすために、入札に参加するように提案するなど経営改善のためにあらゆる努力を惜しまないという。このような「一社でも多くの企業の役に立ちたい」という役職員の思いを受け、OK ローンは 19 年 12 月現在、158 件、融資残高 56 億 2,000 万円となったことは注目される。

尾道支店の取り組み

広島県尾道市は、尾道水道が日本遺産に登録されたこともあり、近年では観光業に力を入れているが、地域の基幹産業は、造船業や水産加工業といった製造業などである。ただ同地域の製造業は、景気の波に左右されることも少なくなく、なかには経営状況が厳しい企業もある。そこで広島県信用組合尾道支店では、住宅ローンや地元の取引先企業の経営支援などに総勢 9 人の職員が力を合わせて取り組んでいる。

同支店における経営改善支援の取り組みは、例えば、運転資金の申し込みが数

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

ヶ月に一度寄せられるなど、資金繰りの厳しい兆候が表れると、当該取引事業者のもとを訪れ、現状などを把握することからスタートする。尾道支店では、経営改善意欲などがあると、すべての債務残高を把握する一方、広島県経営改善支援センターなどの外部機関の支援なども受けながら、経営支援部とともに経営改善計画を策定する。ただその前に、まずキャッシュフローが改善するように経費の見直しを取引事業者と協議する。

この協議については、役員報酬、交際費など様々な内容をヒアリングし、採算が合わなければ、店舗の統廃合や仕入れ先の変更なども指導する。協議は厳しい内容も俎上に乗せなければならないため、当事者は不満が募ることも少なくない。そのため時には「他人事」のような態度を取る人もいる。しかし、それでも尾道支店の職員は、根気よく丁寧に状況を説明し、「当事者意識をもって、何でも話し合える環境づくり」を構築することに努めるという。このような状況に幾度となく立ち会ってきた支店長の開原邦貴氏は、「誰かが厳しいことを言わなければ、会社がダメになる。そして経営を再建する必要性を理解してくれるようになると、感謝の言葉をかけてくれる」と話す。

一方、尾道支店では、支店長と渉外担当者全員がすべての案件を把握し、各自がそれぞれアイデアを出し合うこととしている。これは、若手職員を育成するためには、経験の積み重ねが何よりも重要であることと、取引先の業務内容にも興味を持ってほしいという思いがあるからである。

特に後者については、①取引先事業者の事業の中身を詳しく知ることがビジネスマッチングにつながること、②地域の人々と対話をすることが、地域活性化には欠かせない、という思いがあるからである。実際、組合から経営改善支援を受けている事業先に、地域ならではの情報を提供することで、売上高が向上したこともあり、「地域を知り尽くすこと」が経営改善支援には欠かせないことがわかる。

おわりに

広島県信用組合の経営戦略の特徴は、多重債務問題やプロパーによる住宅ローンなど、他の金融機関では取り扱うことが難しい案件を積極的に取り上げることであり、経営改善支援の取り組みについても、そのスキームは他の金融機関よりも一歩も二歩も踏み込んだ対応を実施する。同組合がここまで取引先のために踏み込むようになったのは、経営再建に苦闘する取引先の姿に、90 年後半にいわゆる「資産査定の厳格化」を受けて経営危機に直面するも、そこから立ち直った自身の姿を投影しているからでもある。理事長の青木嘉孝氏は、今後も地域活性化の一環として取引先企業の支援を継続していくスタンスを表明しており、この取り組みが地域社会を維持するためには欠かせないと話す。

悩んでいる人々に寄り添い、解決策を示すことは、手間と時間がかかるため、業務の効率化を最優先させる今日の風潮とは逆行するであろう。しかし、どのような時代であっても、地域社会には対話を継続してくれる最後の砦としての役割を担う金融機関の存在が不可欠であることも事実であり、協同組織における地域活性化の観点からも、今後の広島県信用組合の取り組みに期待したい。

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