

取引先の家計再建に取り組む三條信用組合

古江 晋也

要旨

低金利競争が激しさを増すなか、新潟県三条市に本店を置く三條信用組合は、「組合の原点は金融弱者の金融機関」であり、「地域貢献を組合の収益に直結させたい」という思いから、取引先の生活再建に取り組んだ。取り組みを開始した 2015 年から 21 年 3 月末までで 345 件（融資総額 16 億 6,500 万円）の案件に対応してきたが、①営業店が審査管理部と事前協議をしっかりと行い、取引先の「深掘り」を重視すること、②融資後もきめ細やかな訪問を定期的実施していることから、貸倒れや延滞債権はゼロであり、地域社会のセーフティネットとしての役割を果たしている。

はじめに

新潟県三条市は、金属加工を中心とする「ものづくりの町」として知られ、多くの中小企業が地場産業を支えている。同地域における事業者の経営スタンスは職人氣質を反映しているからか、「慎重であり、固く、頑固」であり、「進取の気質に乏しい」と言われているが、だからこそ、景気の波に左右されず、堅実な経営を行う事業所が多い。

一方、三条市は 30 もの金融機関店舗がある金融激戦地区であり、2011 年頃からは、地方銀行などが事業性ローンや住宅ローンを中心に低金利競争を展開するようになった。

このような厳しい競争環境の中、15 年から「地域金融機関として何ができるのか」を問いかけ、取引先の家計再建に取り組むようになったのが三條信用組合（2020 年 3 月末・預金残高 465 億円、貸出金残高 199 億円、職員数 54 人、7 店舗）である。

「金融弱者のための金融機関」という原点回帰

三條信用組合が家計再建に取り組むようになった理由は、地方銀行などが低金利競争を活発化させたことを受け、貸出金残高が伸び悩んだことと、後継者不足による事業所数の減少によって収益力が低下するようになったからである。

組合では、常勤役員が打開策を見出すために議論を重ねる中、「他金融機関と同じ土俵、同じ商品、同じ考え方で行動しても立ち行かなくなる。組合設立の原点に立ち返り、真の地域密着とは何か」という発想から、次第に「組合はもともと金融弱者のための金融機関であり、地域でセーフティネットの役割を果たすことが、安定した地域社会の構築に寄与する」「地域貢献を組合の収益に直結させたい」という考えに収れんするようになった。そして個人顧客の家計再建に取り組むという共通認識が醸成されるようになった。

ただ家計再建は、多重債務問題を解決することにほかならず、貸倒れリスクが高いのではないかという懸念もあった。しかし、このような懸念については、これまで個人宅にも定期積金の集金業務を

行っており、各家庭の事情を把握してきたことから、貸倒れリスクは回避できると判断した。また、何よりも「保証会社に頼った営業活動から、組合の役職員自らが融資判断できる体制を構築したい」との考えも、家計再建をスタートさせる原動力となった。

家計再建に取り組む3つの基準

家計再建の取組みを開始した当初、組合の役職員は「ギャンブルなどに起因した多重債務相談が多いのではないかと」考えていた。しかし、相談者の多くは、毎日懸命に働いている人々が多重債務問題を抱えていること、ギャンブルや浪費などによる多重債務者は少数派であることが次第にわかってきた。

ここでは、三條信用組合における家計再建の取組みの流れをまとめることにする。

まず、組合職員は組合が保有する情報をもとに、カードローンやフリーローンなど複数のローンを借り入れている組合員に債務の一本化を提案する（「おまとめローン」）。また保証会社の審査で保証を受けられなかった組合員や、既存の融資で返済が滞っている組合員にも家計再建の対象先として声かけをする（組合の取引事業所の7割近くが個人事業者であるため、家計再建が事業再建と同一となることもある）。

ただ対象者の中には、ローンの借入件数が10件を上回り、その状況を配偶者は知らないというケースもある。また対象者が住宅ローンを抱えている場合は、債権を保全することがほとんどできず、税金を滞納していることも少なくない。そして複数のローンを抱えた人のなかには、

心の整理がつかず、家計再建を諦める者もいる。

このように家計再建、多重債務問題といっても債務者が直面している状況は一人ひとり異なっているのが現状であるため、職員は粘り強く、再建後の将来を提案するとともに、家族の協力が必要であることを訴え続けている。

組合では、①本人に家計を再建するという強い意志があるか、②家族に債務状況を公表し、家族で家計を再建するという共通認識をもつことができるか、③家計全体の収支の中で返済が可能か、を基準に、案件を取り上げるかどうかの判断をしている。そしてこれらの3つの基準を満たす案件については、税金の滞納などすべての債務を一本化し、返済期限を長期化することで家計収支の改善を図ることにした。

現場でノウハウを獲得する

三條信用組合の営業推進活動は、フェイス・トゥ・フェイスを重視し、日々地域情報の把握に努めているものの、当初は生活再建のノウハウが確立されていなかったため、その取組みは「まさに手探りの状況であった」という。

そこで営業店は、案件を稟議する前に審査管理部と情報を共有し、さまざまなすり合わせを行うこととした。その際、審査管理部は、営業担当職員に表面的なことではなく、話を深掘りすることの重要性を訴え続け、対応方針なども同時に決定することにした。

ただ取引先の中には、いつも返済を迫られているという緊張感から一度にすべてのことを話すことができない人も少なくない。そのため職員は、家計再建計画

を策定するにあたっては、何度も取引先のもとを訪問し、対話を重ねることになっている。

通常の聞き取り期間は数か月ほどで、多重債務に陥った根本的な原因を突きとめたり、聞き取りしたことをもとに、家計のキャッシュフローの改善を提案したりする。

債務を一本化し、家計再建がスタートした後においても、組合では定期的に面談を繰り返すことにしている。この時に重要な役割を果たしているのが定期積金であり、定期積金本来の機能である取引先の資産形成に加え、集金業務時の家計相談を行っている。

家計再建の途中においては、通勤や買い物に必要な自動車の修理費用が必要となることもある。その場合は、組合がその費用を融資することで対応する。ただ生活態度が改まらず、再びフリーローンやカードローンを利用するケースについては、再び家族会議を開催し、家計収支の見直しを検討する（家計再建を決意し、組合が支援を決定した案件については、組合は改善に向け、あきらめずにモニタリングを実施するというスタンスである）。

そして家計再建スキームの中で注目すべき事例や成功事例などがあると、組合では、案件を取り上げるまでの経緯、アプローチ方法、担当職員が工夫や苦勞したことなどを集合研修で議論したり、各会議などの際に、職員に説明したりすることでノウハウを共有し、対応力の高度化を図っている。

家計再建によって成長する職員

三條信用組合の家計再建の取り組みは、

他金融機関との低金利競争に巻き込まれず、適正金利を確保することができるだけでなく、「職員の成長」という観点からも欠かせない。それは同取組みが「取引先の現在の苦しみや不安がわからないと根本的な解決にならない」という側面があるからに他ならない。

また気を緩め、無駄使いをしてしまう組合員には、「しっかりとした生活をしてほしい」と諭すことが必要な場合もある。だから家計再建を成し遂げた組合員の中には、「あの時は助かりました」「しんくみのおかげで救われました」「家庭崩壊を免れることができた」と涙を流しながら感謝する人も少なくない。そしてこのような組合員の声があるからこそ、職員は使命感を持って取り組みに邁進することができるのである。

今日の住宅ローンや自動車ローンといった個人ローンは、非対面取引が急速に進展しており、審査も保証会社に依存していると言っても過言ではない。そのため取引先の思いを汲み取ることが難しくなっているとも言え、この点からも家計再建のためのおまとめローンは「金融マンの役割」を職員に自覚させる数少ない金融商品といえよう。

「しんくみ相談員制度」の創設

三條信用組合のおまとめローンの融資実績は15年から21年3月末までで合計345件、融資総額16億6,500万円であるが、特筆されることは個人の家計再建（個人事業者の事業再建を除く）で貸倒れや延滞となった案件がゼロであることだ。専務理事の高橋孝利氏はこの実績について、①案件を精査する段階で審査管理部と事前協議をしっかりと実施していること

と、②融資後も職員がきめ細やかな訪問活動（モニタリング）を定期的に行っていることが影響していると分析する。

一方、地域では、家計再建を希望する個人や事業者の潜在的なニーズはまだ少なくないと考えられるが、限られた

経営資源の中で組合が周知することには限界があるのも事実である。そこで21年度からスタートしたのが「しんくみ相談員制度」（図表1）である。

同制度は、金融面で困りごとがある個人や小規模事業者が相談員に相談すると、相談員が組合を紹介する仕組みである。相談員には地域の人々と比較的接点が多い地元の税理士や行政書士、元組合職員などに就任してもらい、相談員の紹介を受けて、組合が支援を実施する。

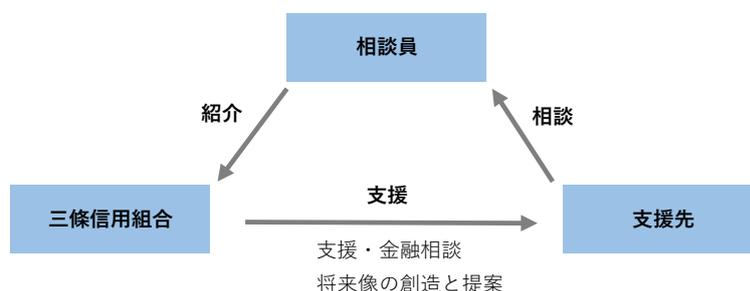
組合や相談員は、このネットワークが広がると、地域社会の安定につながると期待しており、今後の展開に注目が集まる。

おわりに

以上、三條信用組合の家計再建の取り組みをまとめてみた。

一般的に多重債務問題の解決が中心となる家計再建は貸倒れとなる可能性が高いとみなされる事業分野の一つであり、積極的に取り組む金融機関は全国的に多くない。しかし同組合では本稿でもみたように、案件の徹底した「深掘り」と、融資後も定期的取引先のもとを訪問することで、貸倒れリスクを回避するとともに、多くの家計を再建に導いた。

図表1 三條信用組合の「しんくみ相談員制度」の概念図



（資料）三條信用組合資料を一部修正。

多重債務問題は一時期に比べると落ち着きを取り戻したように見られているが、地域社会を子細に見つめてみると、「非正規雇用のため所得が増加しない」「贅沢をしていないにもかかわらず、すぐに出費がかさむ」という苦悩を抱える家庭は少なくない。こうした中、多重債務問題に立ち向かうことができる地域金融機関は地域社会にとって重要な存在である。高橋氏は、「懸命に働いているにも関わらず、所得が増加しない『格差社会』を金融機関が是正することはできない。しかし、格差社会の中、窮地に陥った家計を再建することはできる」と筆者に話す。

コロナ禍を受け、地域経済が大きな打撃を受ける中、今後の状況次第によってはさらに家計再建支援を求める声が高まることも十分に考えられる。そうした中、「金融弱者のための金融機関」という設立当初の原点に立ち返り、地域貢献が金融機関の収益に直結するというビジネスモデルを構築した三條信用組合の取り組みは、地域社会における協同組織金融機関の役割を今一度、我々に問いかける。