

## 「ドクターファースト」に注力する神奈川県医師信用組合

古江 晋也

### 要旨

神奈川県横浜市に本店を置く神奈川県医師信用組合は、2012 年度から従来の有価証券運用を重視した経営から、組合員への融資を重視する経営への転換を進めている。この経営を実現するために、同組合は業域信用組合としてのあるべき姿や将来像をわかりやすく職員に伝え、役職員の思いを統一したうえで、①医業経営コンサルタントという高い専門性のある職員の育成、②組合員の技術、技量までを把握する「目利き力」のある審査体制の確立、③組合員の声に真摯に耳を傾けた商品づくりなどに取り組んでいる。

### はじめに

信用組合の業態の中には、同じ業種の人々を組合員とする業域信用組合が 2021 年 3 月現在、27 組合ある。このうち医師とその関係者を組合員としているのが医師信用組合である。

神奈川県横浜市に本店を置く神奈川県医師信用組合（2021 年 3 月末・預金残高 1,263 億円、貸出金残高 638 億円、常勤役職員数 44 人、4 店舗）は 1950 年に日本で最初に設立された医師信用組合であり、現在の預金・貸出金残高は 19 ある医師信用組合のなかで最大規模である。医師信用組合の運営は、一般的に有価証券運用の収益に依存してきたが、神奈川県医師信用組合では 12 年度から組合のあるべき姿を追求する「原点回帰」と、市中金融機関との徹底した「差別化」を核に据え、組合改革に取り組んでいる。

### 「原点回帰」と「差別化」

日本銀行が 13 年 4 月に「量的・質的金融緩和」を導入する以前の地域金融機関の中には、有価証券運用で利益を稼ぐ金融機関が少なくなかった。しかし、このような経営のあり方に疑問を抱き、原点

に立ち返ることの重要性を感じていたのが神奈川県医師信用組合常務理事の須佐隆一氏である。須佐氏は 12 年度に常務理事に就任すると、組合の経営改革に着手し、組合のあるべき姿を追求する「原点回帰」と、市中金融機関との徹底した「差別化」を推し進めた。

ここでいう原点回帰とは、従来の有価証券運用を重視した姿勢を見直し、組合員への融資増強を最重要施策と位置付けることである。これは、組合が公益社団法人神奈川県医師会の外郭団体であり、設立以来、神奈川県の地域医療を支える医師を金融面で支えることを使命としてきたことを見つめ直し、新規開業から事

写真1 神奈川県医師信用組合本店



写真2 テラーカウンター



写真3 須佐隆一 常務理事



業承継までを一気通貫でサポートすることを指す。

また、差別化については、市中金融機関が投信や保険販売といった役務取引等利益の増強を推進するなど、業務の多様化を図る中、あえて組合は「医療専門金融機関」というポジショニングを追求することを指す。そして原点回帰と差別化を主軸に据えることで本業利益の黒字化を達成することをめざすこととした。

### 専門性を高めることが融資増強につながる

原点回帰に取り組む以前の神奈川県医師信用組合の渉外活動は、集金・両替、訪問による振込手続き、通帳記入などをこまめに行うものの、渉外担当者に医療専門知識、税務や財務といった知識が乏

しかったため、組合員に提案などを行うことができなかった。また、組合員の事業モデルを評価することも難しかったため、画一的な与信判断となり、組合員のニーズに対応することができなかった。そのため、「増加していく預金を有価証券運用でまかなう」経営体質に陥ったのである。

そこで組合では、まず職員の意識改革を促すため、常勤役員が「現在の金融機関が置かれている環境」「将来のめざす姿」などを何度も話した。なかでも特に力を入れたのが朝会であり、職員が健全な危機感を醸成するため様々なことを訴え続けた。

そして渉外および融資担当者には、資格試験の取得を推奨した。具体的には、①財務・税務の検定試験、②医療経営士3級、2級の取得である。これらの資格取得は他の金融機関でも奨励しているが、他の金融機関の職員（行員）は資格を取得しても、人事異動などによって他の業務に携わるようになるためコンサルティングができるまで専門性を高めることは難しい。

しかし、「医療専門金融機関」をめざす組合は、どの部署に異動してもその専門性を十二分に発揮することができる。そのため、①②をクリアした職員には、さらに広範囲かつ専門的知識が求められる、③医業経営コンサルタントの受験資格を付与し、奨励することにした。同試験に合格した職員には、理事長が理事会で直接「おめでとう」というねぎらいの言葉とともに、表彰することとした。神奈川県医師信用組合の27人の理事は、神奈川県医師会などで要職を務める医師であることから職員の喜びもひとしおであろう。

#### 写真4 改革の原点となった朝会議事録



このような専門性を高める自己啓発制度を構築したことにより 21 年 3 月現在、8 人の職員が医業経営コンサルタントとなっている。

また融資体制は、組合幹部職員で構成され、融資に必要な財務的な項目を確認する「事前審査会」と、常勤常務理事以外はすべて医師で構成される「貸付審査会」に分かれ、原則貸付審査会で最終決裁を行うこととした。特に貸付審査会は、病院や診療所の経営に長年携わってきた医師が審査するため、融資申請者の技術、技能的な観点をも審査に加味することができる。このことが担保に過度に依存することなく、低水準の不良債権比率を維持する要因となっている。

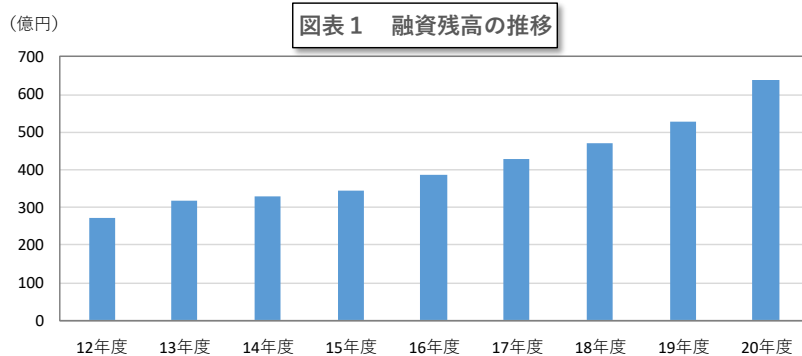
#### 組合員の声を重視した商品開発

神奈川県医師信用組合の組合員数は 21 年 3 月現在、5,045 人である。神奈川県医師会会員数が 9 千人以上であることを考えると、一見半数以上が組合員となっているように見える。しかし、例えば、神奈川県医師会会員が理事長を務める医療法人や医師の家族などを含めると、潜在的な組合員は 2 万人以上となり、25%ほどしか組合員となっていないともいえる。

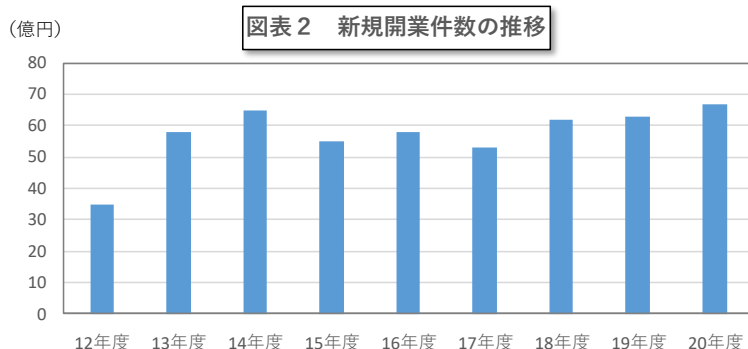
そこで組合では、他の金融機関ではまねのできないローン商品を次々と開発している。その一つが「ドクター教育ローン」である。同ローンは医師の子どもの医学部入学のための教育資金であり、無担保で最大 8 千万円まで、融資期間 20 年、据置期間 2 年となっている。この融資期間を 20 年としたのは、複数の子どもを医学部に入学させたいという医師の希望から開発したものである。また、医師は医師会に入会する際、「入会金および 2 年分の会費相当額」を納める規約があるが、この入会金等のための金利ゼロ%のローンも開発した。

須佐氏は「商品開発は組合員に聞かないといけない」と筆者に話すように、「メイド・バイ・ドクター」の発想で、医師

からの意見や要望に真摯に耳を傾げることの重要性を強調する。そしてこのことが組合員との関係性の強化につながり、他の金融機関と差別化をするうえで欠かせないという。



(資料) 神奈川県医師信用組合



(資料) 神奈川県医師信用組合

そして組合の取組みで特筆すべきことは、医師の新規開業に力を入れていることであり、過去10年間で500先以上に融資を行ってきた。この背景には、医師会や会計事務所などからの紹介案件を丁寧にフォローしていることと、口コミによる評判が高まったことがあげられる。

### コロナ禍における組合員への対応

一方、2020年1月中旬に国内で新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)の感染者が初めて確認されて以降、感染者は拡大。4月には「緊急事態宣言」が発令され、さまざまな業種が大きな打撃を受けた。

政府は、政府系金融機関を窓口とした制度融資(いわゆる「実質無利子・無担保融資」)の取り扱いを開始したが、当初は受付窓口が事業者が殺到し、大混乱に陥った。そうした状況を踏まえ、20年3月に神奈川県医師会と相談し、最大1千万円まで、金利ゼロ%のプロパー資金「コロナ対策支援ローン」(期間最大10年間)を商品化した。このスピード対応に「先行きの不安が解消した」との声が組合員から寄せられた。またこれまで組合員ではなかった医師からも「『いししん』を知らなかったが、すぐに対応してくれた」

と喜ばれ、新たな組合員も大幅に増加した。

その後は県も制度融資を行うなど、コロナ関連の金融支援体制は充実するようになったが、組合では、コロナ感染による休業時緊急資金の創設など、さらなる医師会会員の事業継続に配

慮した取組みを実施した。

### おわりに

以上、神奈川県医師信用組合の原点回帰の取組みをまとめた。

同組合は、①あるべき姿や将来像をわかりやすく職員に伝え続ける役員の本意をベースに、②高い専門性のある職員の育成、③組合員の技術、技量までを把握する「目利き力」のある審査体制の確立、④組合員の声に真摯に耳を傾けた商品づくり、を実施することで、有価証券運用から融資重視への経営転換を進めてきた。

地域金融機関を取り巻く経営環境は厳しさを増しているが、その取組みは依然として「横並び」であることが少なくない。そうした中、今一度、職員や取引先と真摯に向き合い、「どのような金融機関であり続けていきたいのか」を問い直し続けた神奈川県医師信用組合の事例は経営改革に取り組む金融機関にとって大きな示唆を与えるといえよう。