

「庶民金融機関」に徹する中ノ郷信用組合

古江 晋也

要旨

「協同組合の父」と呼ばれる賀川豊彦によって創設された東京都墨田区に本店を置く中ノ郷信用組合は 90 年以上にわたって「庶民金融機関」に徹している。訪問活動の重視や積極的な地域行事への参加によってコミュニティを知り尽くすとともに、これらの定性情報を迅速な融資判断に結びつけている。またコロナ禍では、区の制度融資に組合独自の利子補給を実施することで取引先を支援したり、墨田区内の企業の廃業を防ぐため 22 年 3 月からは墨田区に本店や営業店を置く協同組織金融機関と連携し、組織の枠を超えた区内企業の実践的な支援体制づくりに取り組んでいることも注目される。

はじめに

東京都墨田区に本店を置く中ノ郷信用組合（2021 年 9 月・預金積金残高 1,962 億円、貸出金残高 913 億円、役職員数 199 人）は 1928 年、「協同組合の父」と呼ばれる賀川豊彦によって創立された。賀川は当時、東京の下町地区で関東大震災からの復興支援としてさまざまな活動や事業に携わったが、零細金融事業もその一環であった。

この時期の庶民金融と言えば質屋が中心的な存在であったが、一般の質屋は金利が高かった。そこで賀川らはキリスト教精神による「隣人愛に基づく庶民金融」の観点から低利融資による質貸付から開始した（当初の組合名は「中ノ郷信用質庫信用組合」）。関東大震災による混乱や昭和恐慌という社会環境の中、中ノ郷信用質庫信用組合は銀行と取引できない小規模事業者や個人を主な取引先に顧客基盤を拡大した（62 年に中ノ郷信用組合と改称。71 年に質業務を廃止）。

1951 年には信用金庫法が公布され、市街地にある信用組合の多くが信用金庫へと改組したが、同組合は「協同組合主義を

重視したい」「庶民金融を大切にしたい」という考えから信用金庫へと改組しなかった。この「庶民金融機関」に徹する方針は、90 年以上経過した今日でも受け継がれている。

訪問活動を重視する

中ノ郷信用組合は、94 年に墨田信用組合（2 店舗）、06 年に葛飾商工信用組合（4 店舗）、09 年に城北信用組合（5 店舗）と合併したことから都内 10 区に 17 店舗を展開している。1 店舗当たり 8～12 人の職員が在籍しており、役席（支店長、次長、課長）と営業担当者が取引先のもとを日々訪問する。

中ノ郷信用組合本店



**左から五十嵐弘泰営業推進部長、
吉川洋之理事長、芦田浩融資部長**



訪問活動は、役席者と若手の営業担当者 2 人がペアを組むことを基本としており、取引先の悩みに耳を傾けることに力点を置く（融資店舗である 4 店舗は、支店長を経験したことがある嘱託職員を融資専門アドバイザーとして配置している）。ペアで訪問する理由は、「経営課題に直面した取引先が発するシグナルを見落とさないように」という考えと、座学では学ぶことができないノウハウを若手職員に伝えるためである。

一方、昨今の地域金融機関は業務の効率化の一環として定期積金の集金業務を取りやめる動きが加速しているが、同組合では定期積金契約額の純増を店舗業績評価や個人表彰の対象とするなど積極的に推進している。その理由は「コストがかかっても、既存の取引先の悩みに耳を傾け、スピーディに対応するためには欠かせない」との考えからである。

また、融資競争が激しい昨今、「融資案件を獲得するまでは毎日のように顧客のもとを訪問するが、案件を獲得したら途端に訪問しなくなる」という動きが各地で散見されるが、中ノ郷信用組合では融資後も法人、個人に関わらず定期的に訪問するようにしている。この理由は、例え

ば、住宅ローンの融資先にリフォームや自動車などのローンを推進したり、他の金融機関の借換え融資をブロックしたりするといった戦略的な意味合いもあるが、やはり「取引先を大切にしたい」という思いが強くあるからであるという。営業推進部長の五十嵐弘泰氏によると「3 代にわたって取引がある事業者も少なくなく、4 代にわたって取引を行っている事業者もいる」と話すように、継続した訪問活動が世代を超えた取引に繋がっている。

積極的な地域行事への参加

中ノ郷信用組合が訪問活動とともに力を入れているのが積極的な地域行事への参加である。同組合の各営業店では店舗内にあるホールを地元の人々に開放し、絵画、書道、健康体操、折紙教室、社交ダンス等の各種サークル活動が行われている。また各営業店の職員は地域の清掃活動、交通安全運動、お祭り、夜間防犯パトロール活動などのさまざまな活動に参加することで地域の人々との交流を深めている。近年、これらの活動への参加を取りやめる金融機関も少なくないが、理事長の吉川洋之氏は「飛び込みセールスをするよりよっぽどよい」と地域行事への参加を重視していることは注目される。

毎日開催される融資審査会

中ノ郷信用組合では 7 年前から「経営基盤強化チャレンジプラン」という取組みを実施してきた。この取組みは「組合員との対話を重視する」ことをメインテーマの一つに掲げており、対話を促進するために「目利きシート」を活用している。

同シートには、すべての取引先企業や個人事業者の強みや経営課題などがヒア

須田信広本店長



本店営業部の皆さん



リングをもとに記されており、課題解決につながる提案ツールの一つとなっている。またこの目利きシートを完成させることで職員は、企業の定性分析を学ぶことにもつながり、人材育成にも効果を発揮する。加えて人事異動による引き継ぎもスムーズに行えるようになるなどのメリットも生じるようになった。

この目利きシートと日々の訪問活動による既存の取引先企業の適切な把握は審査の迅速化にもつながっている。

中ノ郷信用組合の審査プロセスは、既存取引先の場合、営業担当者がまず融資相談を取引先から受けると、営業店では「店内審査会」を開催する。この店内審査会では取引先の立場から「どのようなスキームが最もよいか」という意見を職員が出し合う。そしてまとまった意見を書

類に書き添え、書類を本部に回す。

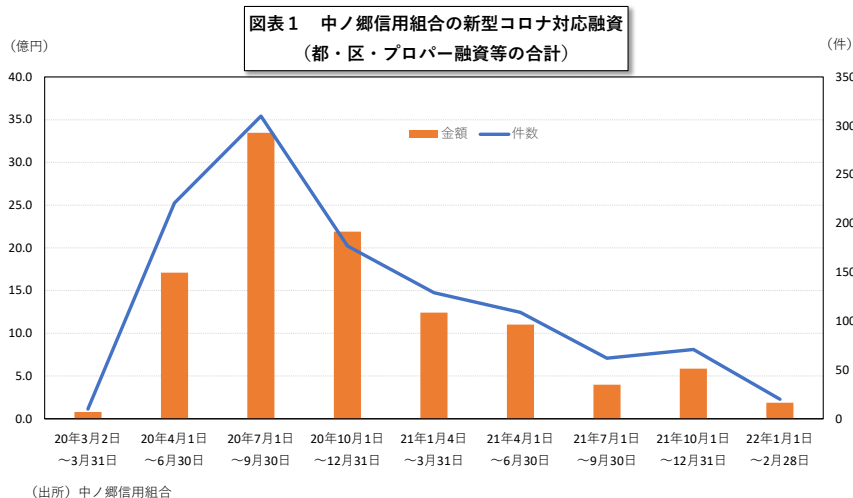
本部では融資審査会を毎日開催しているため、最短翌日には取引先に回答することができる（なお、融資額が500万円未満の案件については営業店で融資決裁を行う）。

またさまざまな理由によって返済が一時的に厳しくなる事業者や個人については、柔軟に条件変更などに応じることにしている。事業者のなかには、「条件変更の相談を金融機関に言い出しにくい」という人がいるかもしれないが、定期的な訪問活動はそのような心理的なハードルを引き下げることにも役立っている。常勤理事の芦田浩氏は「日々の訪問活動で取引先のことを熟知していることが素早い判断につながっている」といい、条件変更についても、一度条件変更を行い、再び業況が悪化した場合も対応できることが「組合のよさである」と話す。

区の制度融資に組合独自の利子補給

新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応については、当初飲食店や観光業の「売上蒸発」が注目されたが、中ノ郷信用組合の営業地区では、製造業や印刷業などにも瞬く間に影響が及んだという。そこで、20年2月にプロパー融資を開発するとともに、同5月に「新型コロナウイルス対応緊急融資相談会」（休日相談会）をのべ45回実施した。そして都内各区の新型コロナウイルス対応の制度融資がスタートすると、同組合は独自の利子補給を実施することで利用する組合員は実質ゼロ%で融資を受けることができる制度を創設した。

この制度について、吉川氏は「中ノ郷信用組合による利子補給の負担額は大きな



ったが、組合は庶民金融機関である。取引先企業を大切にしたいと思った」と当時の気持ちを話す。上述のような取組みもあり、2022年3月現在、新型コロナ関連融資の累計実行は1,121件、109億1,083万円となっている。

また21年3月からは「なかのごう飲食店応援スマイルプロジェクト」を開始した。同プロジェクトはコロナ禍で売上が減少した取引先の飲食店をチラシやインターネットで紹介する活動であり、組合員が地域内の取引先飲食店で食事をしてくれるようにとの考えから始まった。五十嵐氏は「飲食店に通う人々は、同じ店舗にしか行かない傾向がある。プロジェクトをきっかけに普段通り過ぎている飲食店に足を運んでくれたら」と期待する。

連携による墨田区内企業の支援体制

1970年代の墨田区は大田区のようにものづくりが盛んな地域であり、多くの中小企業が軒を連ねていた。しかし近年では廃業などが増加し、企業数も減少している。そのため墨田区に本店や営業店を置く中ノ郷信用組合、東京東信用金庫、東信用組合、第一勧業信用組合は、意図しな

い廃業を防ぎ、地域内に企業を残すため、22年3月に金融機関の「組織の枠」を超え、行政機関も巻き込む連携体制を構築することとした。具体的には、まず喫緊の課題となっている事業承継・第三者承継にテーマを

絞り、前述の4つの金融機関とすみサポ（すみだビジネスサポートセンター）が4月から試験的に活動をスタートする予定である。

「庶民金融機関」に徹する

以上、中ノ郷信用組合の取組みをまとめてみた。読者の中には、今日の金融機関を取り巻く経営環境を考慮すると、これらの活動は非効率であると考える人も少なくないであろう。しかし、小規模事業者を支え続けるためには、財務数値による定量分析だけでなく、経営者の人柄や将来に対する思い、経営上の悩みや苦しみといった心の機微までも把握した定性分析が欠かせない。そしてこの定性分析を可能にするのが、徹底した訪問活動や地域行事への参加による地域社会との交流であり、これらの取組みが迅速な与信判断を可能にする基盤となる。

今日、金融機関の存在意義を改めて問い直す動きがみられるが、賀川豊彦が創立して以来、「庶民金融機関」であることに徹してきた同組合の「ブレないスタンス」はパーパス経営のあり方としても注目される。