

「ブレない経営」を貫く大阪府医師信用組合

古江 晋也

要旨

大阪市天王寺区に本店を置く大阪府医師信用組合は大阪府医師会の会員を組合員とする業域信用組合である。同組合は「資金が必要な時には、迅速に対応する」という方針のもと、2020年3月に新型コロナ対応支援融資を創設し、「受診抑制」に見舞われた組合員の先行きへの不安を払しょくすることに努めた。また同組合は「本業に直接関係のない融資は取り扱わない」「対話を重視する」というブレない経営を貫くことで多くの組合員からの信頼を得ている。

はじめに

大阪市天王寺区に本店を置く大阪府医師信用組合（2022年3月・預金積金残高853億円、貸出金残高507億円、組合員数6,401人、常勤役員数32人）は、大阪府医師会の会員（開業医、勤務医、研修医）を組合員とする業域信用組合である。

1940年代後半の大阪府の医療機関の状況は、戦地から復員した軍医が病院や診療所などを相次いで開業したことから増加傾向にあったが、銀行から開業資金や運転資金を受けることは容易ではなかった。また50年のジェーン台風によって大阪府の沿岸部は壊滅的な被害を受けたが、当時は製造業の復旧が優先され、医療機関はなかなか融資を受けることができなかった。このような経緯から大阪府医師会は「医師のための専門金融機関」の設立をめざし、1952年に同組合が業務を開始した。

医師信用組合は現在、全国に19の組合があるが、同組合は預貸率（22年3月末・59.47%）が最も高い。

新型コロナに対応した支援融資制度

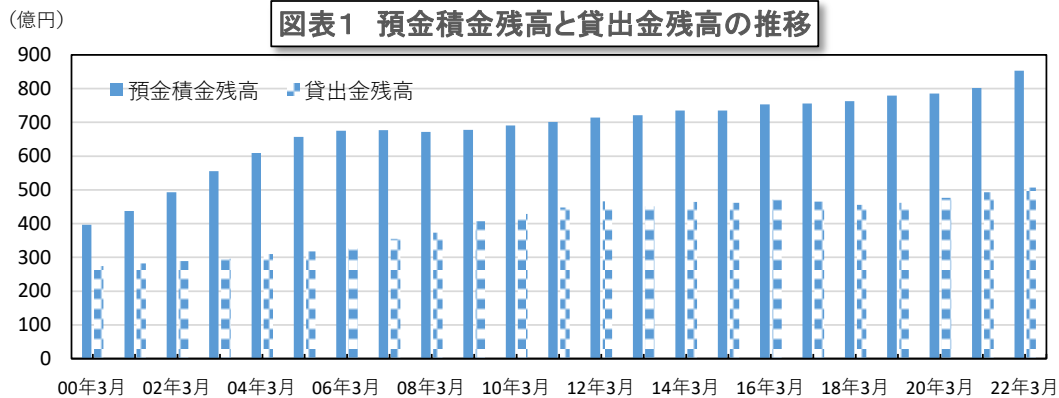
新型コロナウイルス感染症（以下、新型

コロナ）の感染拡大を受け、政府や地方自治体は20年3月下旬頃から国民に対して外出の自粛を要請し、4月上旬には緊急事態宣言が17都道府県で発出された。このような事態によって、医療機関の多くは患者が受診を控える「受診抑制」に見舞われた。医療機関は経営を存続させるため運転資金を確保する必要に迫られたが、政府系金融機関の制度融資受付窓口には、多くの事業者が殺到したため「受付だけで2か月待ち」という状況に陥った。

そこで大阪府医師信用組合は3月に開催した常務会および理事会において、組合員の資金繰り懸念に対応するため「新型コロナウイルス感染拡大に伴う支援融

大阪府医師信用組合本店がある大阪府医師会保健医療センター





(資料)大阪府医師信用組合資料

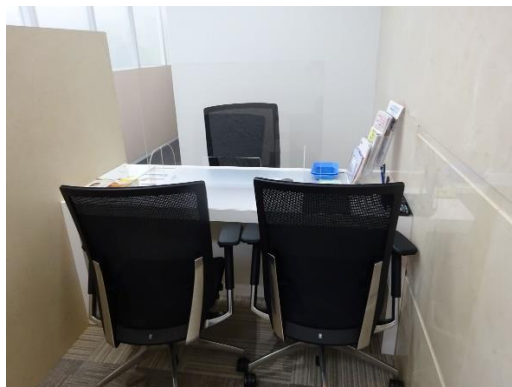
資制度」(以下、支援融資)を創設した。

専務理事の深見達雄氏は、この支援融資を創設するうえで参考にしたのが95年1月の阪神・淡路大震災時に創設した「阪神・淡路大震災特別低利融資」(以下、震災融資)であったという。震災融資は、地

本店内のテラーカウンター



相談スペース

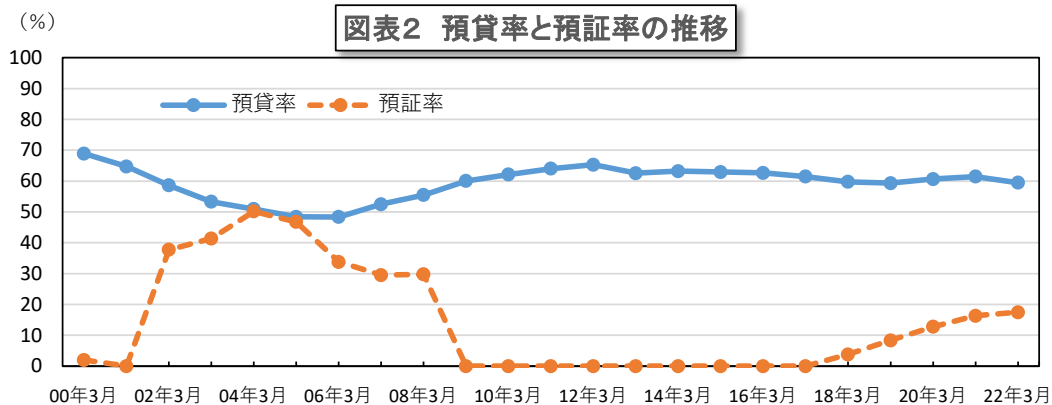


震発生から4日目で組合員が利用できたことから大阪府内で被災した医師から喜ばれた。この経験から今回の支援融資も常務会および理事会で素早く創設することが決定され、先行きに不安を抱える医師の懸念を払しょくすることに役立った。

また深見氏は当時を振り返り、「専門金融機関だから迅速に対応できる」と業域信用組合の優位性を強調する。これは組合役員の大半が大阪府医師会や郡市区医師会(市区町村単位の医師会)の要職を経験した医師であり、彼らの意見が迅速に組合運営に反映されるからに他ならない。

同支援融資が創設されると、ほどなく大阪府医師会広報課が発行している『府医ニュース』(週1回発行)にも紹介され、多くの組合員から「安心した」という声が寄せられたという(22年7月末現在の申込件数は112件、18億円)。

一方、大阪府医師信用組合の営業推進の特徴は、組合員とのフェイス・トゥ・フェイスを重視することにあるが、コロナ禍におけるフェイス・トゥ・フェイスは組合員と職員双方に罹患リスクが生じることになる。そこで渉外担当者は医師のニーズを確認し、「コロナ禍であってもいつ



(資料)大阪府医師信用組合資料

も通り訪問してほしい」という組合員のもとを訪問することにした。

なお、組合内においては、時差勤務の導入に加え、罹患者となった場合、どのようなオペレーションを実施するかという詳細なマニュアルを作成した。今も職員一人ひとりが「医師のための専門金融機関の職員である」という思いを持ち、自発的に感染対策や行動制限等の取組みを継続している。

コロナ禍を受け、検討した経営のあり方

コロナ対応がひと段落するようになると、大阪府医師信用組合では「日本銀行の超低金利政策下におけるポストコロナ」という金融環境でどのような経営を展開していくかを話し合った。

そのなかで重点施策として掲げたものの一つが、「戦略・戦術の明確化」であった。常勤理事の中山功氏によると、具体的には「職員一人ひとりの日々の業務が組合経営全体のなかでどのような役割を担っているかを論理的に、詳細に説明すること」であり、経営企画部と職員が積極的に対話を行い、ベクトルの一致に務めた。この対話によって職員一人ひとりが自ら

の考えによって経営戦略に則った業務ができるようになり、これまで以上の取引ができるようになったという。

一方、大阪府ではコロナ禍においても激しい金利競争が続いているが、組合員のなかには、ある変化がみられるようになったそうだ。その変化とは、金利よりも長期的な取引を重視する組合員が増加したことである。この背景には、組合の支援融資が多く組合員に喜ばれたことなどがあるが、やはり「支店長や担当者が交代するごとに方針が大きく変わる銀行に嫌気がさした」という組合員が少なくないという。そこで同組合では、長期的な関係性を重視するためこれまで以上に対話を重ねることとした。

また近年では金融機関店舗の統廃合が加速し、不便を感じる事業者や団体が多くなったという。郡市区医師会もそのような団体の一つであり、近くにあった取引金融機関の店舗がなくなったことを機に、大阪府医師信用組合と深耕取引が始まるケースも増加した。大阪府医師信用組合ではこのような流れを「ビジネスチャンス」と捉え、ポストコロナ以降も取引先のもとを頻繁に訪問することが重要で

左から深見達雄専務理事、中山功常勤理事



あることを確認した。

「ブレない経営」を堅持する

業域信用組合である大阪府医師信用組合はユニークなサービスを展開している。それが医師会費、医師国民健康保険料などの口座振替手数料の無料化である。また両替など医療機関経営に関連するサービスについても手数料を取らずに実施するなど、組合員目線に注力する。

一方、不動産投資など直接本業に関係のない融資は取り扱っていない。大阪府医師信用組合では「医療機関経営にも影響が生じる。本業に注力しましょう」と理解を求めている。

他方、医療機関を開業した組合員にはトコトン寄り添うことにしている。今日、県境を跨いだ融資攻勢が活発化し、医療機関へのアプローチに注力する銀行が少なくない。ただ銀行の営業推進は、案件を獲得するまでは頻繁に訪問を繰り返すが、融資を実行すると途端に足を向けなくなる。このような営業推進のあり方は、利用者には不信感を高める結果になる。特に開業して日が浅い医師はさまざまなことを相談したいという思いが強くある。そこで大阪府医師信用組合は、大阪府医師会の福利厚生を担う団体である大阪府医師

協同組合と連携した開業支援融資を創設するとともに、訪問の折にはさまざまなアドバイスを実施することで、経営が一日もはやく軌道に乗ることに努める。

以上のような、医師のサポートに徹するというブレない経営は、多くの組合員からの信頼を得ることにつながり、長期的な取引が求められる基盤にもなっている。

おわりに

戦災や復員、災害などを経験し、資金面で多大な苦勞をした大阪府の多くの医師たちによって設立された大阪府医師信用組合は、コロナ禍という未曾有の危機のなかにおいてもいち早く支援融資を創設するなど組合員の期待に応えてきた。この「資金が必要な時には、迅速に対応する」という方針は、深見氏によると同組合が設立された時から脈々と受け継がれてきた「DNA」に他ならないという。また今後も訪問・対話を重視していくというブレない姿勢は、多くの組合員や郡市区医師会から喜ばれ、これまで以上にロイヤリティを高める結果にもなった。

今日の地域金融機関は、急速に変化する経営環境に適応するためビジネスモデルの再構築を急いでいる。しかし、その再構築の取組みは、利用者目線ではないと感じる人々も少なくない。こうした状況を「ビジネスチャンス」と捉え、ブレない経営を貫く大阪府医師信用組合の事例は、業域金融機関の役割とは何かということを改めて我々に問いかけている。