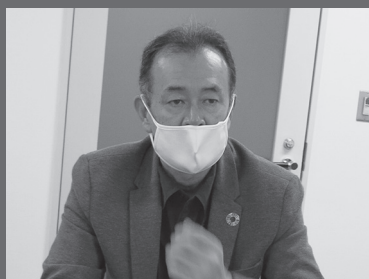


特集 コロナに克つ ～つながりと協同の新たな地平へ

05

信用金庫だからできる支援を 「寄り添う金融・つなげる金融」と京都信用金庫の企業支援体制

林直樹（京都大学大学院経済学研究科 博士後期課程）



取材にご協力いただいた富田知宏氏

1. はじめに

コロナ禍のもと、地域の中小企業の経営は一段と厳しいものとなりつつある。このような中で、京都信用金庫（以下では京都信金と略）の取り組みが経済紙で報じられるなど注目をあつめている（「京都信金が新中計 コロナ対応プロジェクト発足」『日本経済新聞』2020/6/26 付け）。果たしていかなる取り組みがなされているのか、この点について京都信金の「ゆたかなコミュニケーション室」室長の富田知宏氏にヒアリングを行った。ヒアリングを通じて明らかになったのは、コロナ禍以前から「地域のために」を目標として努力する京都信金の姿であった。以下では「2、コロナおよび地域課題への対応」「3、「寄り添う金融・つなげる金融」」「4、人材育成と支店の意味」と節を分けて京都信金の取り組みについて示していきたい。

2. コロナおよび地域課題への対応

京都信金は、コロナへの対応として「アフターコロナ推進プロジェクト」を、また地域の課題に対して「京信人材バンク」といった試みや「創業支援」「事業承継」にも積極的に取り組んでいる。ここでは、これらの取り組みの概要について触れたい。なお、このいずれの取り組みについても、コロナ以前から継続して行われている努力の一環なのであるが、この詳細は「3、『寄り添う金融・つなげる金融』」にて触れたい。

まず、「アフターコロナ推進プロジェクト」について示す。これはコロナウイルスの感染拡大が止まらないことを前提として、その環境下で取引先企業の販路拡大などの具体的課題について特化して扱うプロジェクトである。

京都信金は、日本でコロナの感染拡大が始まった3月頃から取引先、特にコロナ禍で被害が大き

い「飲食業」「観光業」を中心に全取引先を悉皆的に訪問し、取引先の当面の資金繰りについて相談を行っている。特に5月以後には、国のコロナ対策、無利子無担保の制度融資を利用して地域企業の資金繰りを支えている。「アフターコロナ推進プロジェクト」は、このような当面の資金繰りを支援した後に、特にコロナ下で企業が売上高を回復するために何ができるのかといったことを専門的にサポートする。

より具体的な成果も出始めている。11月14日に高槻市にて行われた「高槻グルメピクニック」がその一例である。京都信金高槻支店の担当者を中心となった試みで、当地でピクニックを開催し、高槻市の飲食店が製作したお弁当を提供した。それに加えて加盟のお店で利用でき、一定回数貯まれば景品と交換できるスタンプカードも配布した。このような試みを通じて、取引先企業の売上高回復に少しでも寄与するような努力が続けられている。

「京信人材バンク」は、「まちの人事部」という理念のもと、人と人をつなげる活動をしたいという観点から出発した社内ベンチャーである。地域で自分に合った新しい仕事にチャレンジしたい人（求職者）と人材不足の事業者（求人事業者）、京都信金はこの両者の間を取り持っている。「3、『寄り添う金融・つなげる金融』」で述べるように、京都信金は取引先企業の課題解決を指向しており、その具体的なニーズを聞くことが現在営業の主眼となっている。これらの営業を通じて入手した細かいニーズに対応する点をサービスのセールスポイントとしている。ただし、現在は求人事業者のニーズが先行しており、求職の登録者を増やすことが今後の課題だという。

中小企業の廃業も地域の大きな課題であり、この点について京都信金は創業支

援を第一にというスタンスで携わっている。例えば2006年からは「ここから、はじまる」という創業支援を、さらに本年11月2日からは「ここから、はじまるQUESTION」という新たな創業支援に特化した制度融資の取扱を始めている。これらの商品では借入からしばらくの間金利は0%であり、創業期の資金繰りを補助するものとなっている。これらの制度融資では、京都信金は信用保証協会などに頼らず自力で倒産リスクを引き受けている。行政が用意する制度融資は信用保証協会や行政が最終的な倒産リスクを引き受けることが多く、リスクを自力で引き受ける制度融資を用意している点に京都信金の注力度合いが伺える。また、孤独になりがちな起業家どうしの横の繋がりを作る「起業家成長サロン」といった催しも開き、資金調達だけではなく他側面の支援も行ってきた。

事業承継対応でも、先代から後継ぎへのスムーズな事業の継承をサポートする制度融資を用意している。スムーズな事業の継承を妨げる一つの要因は、債務保証を受け継ぐことに継承者が二の足を踏むことであり、この制度融資は一定の条件下でその担保の徴収をやめるという制度である。中小企業の廃業問題に注力するために、京都信金は専門の部署も用意している。「事業後アトツギ支援部」という事業承継を専門に扱う部署を作り、さらに現在は「企業成長推進部」に統合されたものの、創業支援を行う「創業支援部」も過去に存在していた。

3. 「寄り添う金融・つなげる金融」

「2、コロナおよび地域課題への対応」では近年の京都信金の取り組みについて紹介したが、これらの取り組みは地域金融機関

として企業の課題解決に貢献しようというより広い取り組みの一環でもある。ここでは、この広い取り組みという点について「寄り添う金融・つなげる金融」というキーワードを中心に明らかにしたい。

まず、「寄り添う金融・つなげる金融」という理念について簡単に説明しておく。京都信金は旧来の金融機関の営業が財務関係に偏重していた点を問題視している。すなわち、なるべく多くの資金を借りてもらえばそれでよいというだけの営業では、顧客企業のためにならないし、京都信金側にとっても他の金融機関との金利競争となってしまう。その代わりに京都信金は、長期的に顧客企業とコミュニケーションを行い、顧客企業の抱える課題、具体的には販路の拡大や人材育成などをはっきり把握したうえでその解決を手助けする。もしその結果、資金需要が生じた場合には京都信金を使っていただく。

この一例がビジネスマッチングである。例えば、西陣織の企業が水に濡れても大丈夫な糸を探しているとする。京都信金の営業担当者が企業を訪問してそのようなニーズを聞き出した後、社内のビジネスマッチング用掲示板にその旨を書き込む。するとその情報が京都信金の営業担当者全員に共有され、条件に合致する企業を知っている他の営業担当者がその旨を連絡して両企業の間を取り持つのである。後は先に述べた通りであり、マッチングが成功した後に資金需要が発生すれば、その折には京都信金がそれに応える。また、マッチング自体では手数料などは徴収していない。

このような営業を行うためには、営業担当者が質的にも量的にも取引先企業を知悉していることが必要となる。京都信金の場合には、営業担当者一人につき数十の担当先を持ち、担当者によってはより多くの取

引先を受け持つ場合もある。この営業担当者が京都・大阪・滋賀で合計して約500人程おり、この営業人員を中核としたネットワークが京都信金のビジネスマッチング事業を支えている。

また、このような営業に注力するために、京都信金は2017年から営業ノルマを廃止している。この場合の営業ノルマは、本店などから割り振られた預金何円・ビジネスマッチング掲示板に何件書き込みといった数値目標を指している。このような営業ノルマが存在していると、どうしても無理な営業が発生してしまい、それでは長期的に顧客のためにならないという判断からである。また、ノルマが存在していることで直接的に営業成果に繋がらない活動が後回しにされがちになってしまう点も長期的に見てマイナスとなってしまう。

2020年からは数値目標を完全に無くし、目標の設定は完全に各個人に委ねてその達成度を自己評価する、という方式が採用されている。この人事評価方式の主軸となっているのが「活動目標シート」である。3ヵ月毎に各個人に目標とすることを自由に書いてもらい、その後に支店長と「Bossミーティング」や同僚など3名と「1 on 3ミーティング」を行い、目標設定やその達成について複眼的に評価する機会を設けている。

以上のような課題解決型の金融への取り組みは、半世紀前の「コミュニティ・バンク」宣言に遡るといえる。高度成長渦中の1971年に、信用金庫は地域があって活動できるのでから地域のために、地域と共にやっていこうという宣言を行った。そのような伏流水が再度顕著に表れたのが2008年に85周年を期に先代の増田理事長が構想した「絆づくり5ヵ年計画」からであり、特に2018年に現在の榊田理事長に交代し

てから一気に加速したとのことである。職員皆で寄ってたかって地域・企業に対してお節介を焼き「寄り添う金融・つなげる金融」を実施している。

4. 人材育成と支店の意味

第3節で見たように、京都信金の課題解決型の営業を担うのは現場の営業担当者である。だとすれば、それらの営業担当者を含めて職員の育成が非常に大きな課題となる。またその際、顧客との接点という意味で支店の果たす役割はいまだ重要なものがある。第4節では課題解決型の営業を支えるいくつかの条件、すなわち人材育成への取り組みと支店の持つ意味について検討する。

人材育成への取り組みは、通常の業務の中でOJTを通じて行われるものと、特殊な研修の二つに大まかに分けることができる。まずはOJTを通じたものから検討する。採用された新入職員は基礎的な知識の研修を終えた後、支店に配属される。その後に新入職員1人に対して先輩職員を1人割り振り、主としてその先輩から教えを受ける。これをインストラクター制度という。ただし、新人の育成はインストラクターとなる先輩だけでなく、支店の人員全体で行う。このような試みの後、各個人の適性を考慮してその後の担当職務を決定する。

さらに、成功体験などを他の職員と共有するための社内SNSも存在する。庫内専用のSNSである「Yammer」と「TUNAG」がそれであり、前者がオフィシャルな業務に関わるもの、後者がややプライベートな交流に比重を置いている。Facebookのようなインターフェースで使いやすいSNSであり、職員が過去このようなことをしてその結果こうなったといった過去の体験を

投稿して共有できる。いずれも京都信金が金融機関としては先駆的な導入例でかつ成功例だという。この成功については、ノルマ設定がある場合には1軒でも多く回ることが目標となるため、SNSの投稿が盛り上がりにくくなり、会社に根付かないのではないかと京都信金では考えているという。

余談ながら、これらのSNS導入の背景には京都信金の「日本一コミュニケーションが豊かな会社を目指す」という方針が関係している。これは、対外的な情報発信に加えて京都信金内部でのコミュニケーションについても活発である必要があるという理念であり、京都信金のユニークな点である。このために京都信金の広報担当部署は「ゆたかなコミュニケーション室」と命名されている。

人材育成のうち、研修制度についても説明する。今回伺ったのは三種類の研修制度であり、それぞれ「取引先企業派遣研修」「目利きスタジアム」「チャレンジ研修」と命名されている。「取引先企業派遣研修」は、京都信金の職員が1ヶ月間京都信金の取引先企業に出向する研修制度であり、既に10年以上続いている。比較的若い職員を中心として、1年に10人強派遣される。受け入れ先は基本的にこれまで職員が自分で担当したことのない取引先であり、また研修中は必ずしも財務関連の業務を行うわけではない。派遣先もお寺やホテル、製造業の工場などバラエティーに富んでいる。この研修を通じて、職員には金融機関ではなく顧客企業側からの視点を学ぶことが期待される。受け入れ側の企業からも、金融機関の視点が解ると好評だそうである。

「目利きスタジアム」は、ある業界の目の付け所を皆でプレゼンし合おうという試みである。1つの業界について立候補を募り、その業界について各々が調べて5、6

人がプレゼンを行う。最終的に誰のプレゼンが最も評価されたかを競う。報告する側はもちろんのこと、聞き手側からしても一つの業界について複数回発表を聞くことになるため、自然とその業界に詳しくなる。

「チャレンジ研修」は自分でテーマを設定して、それを行うことをサポートする研修制度である。過去の利用例としては、スイスで2週間スキーをする、パタゴニアの創業者に会いにアメリカに行く、などバラエティーに富んでいる。なお、かかった費用は経費とできる。

以上のように、従来金融機関が持っていた目線だけでなく、多様な経験を基に顧客企業が目線も取れるような職員の育成を京都信金は目指している。

次に、課題解決型営業にとって、支店の持つ意味についても考察する。第一に、支店は新人育成の場所としても機能している。先に述べたように、採用された新入職員が最初に配属されるのは支店であり、その支店の人間関係や顧客とのやりとりの中で新人の成長が企図されている。また、「活動目標シート」の評価やその後のキャリアパスについても支店長が関わっており、支店の中での人間関係が果たす役割は大きいものと考えられる。

第二に、審査の際に現場の意見が尊重されるという点である。先に述べたように、京都信金は創業支援について積極的に行っているが、その際の審査基準については過去の事業実績ではなくて、将来のキャッシュフローや事業計画、また人物や取引先などを見て総合的に審査することになる。そして、もちろん本店審査部も査定を行うものの、規定に外れがなければ基本的に支店の判断を優先するという。これは現場しか知らないことがあるのだから、現場の意見を尊重するという判断から来ている。

第3に、支店は顧客との接点としての意味も持つ。京都信金は京都府内だけで60数ヶ店の支店を持ち、その地理的な近接性を活用して徒歩なりバイクなりで路地の裏までくまなく回るといった営業を行っている。また、利用者にとってみれば支店が近い方が一般には便利であり、来店の頻度なども上がる。結果として「お宅のこの子どもさん、ことし大学生でしたっけ？」といった距離の近い接客が可能となる。この距離の近さゆえに、中小企業との間にその課題を聞けるような密接な関係性を築くことが可能となる。

これは都市銀行などと比べると違いが明白である。京都において、都市銀行は支店数が少なく、大きな規模の支店に多数の営業人員が配属されている形となっており、広範囲をカバーするために車を利用した営業になる。このため小口の資金需要を賄うにはコストが高くなりがちで、営業効率をあげるためには規模の大きな取引先を回る必要が出てくる。また、中小企業との間に密接な関係性を構築・維持するのは、地理的近接性からも難しくなる。

以上のような、支店の持つ重要性のため、京都信金は現在のところ支店網を可能な限り維持するという。これは不採算の支店を積極的に整理する都市銀行のものとは明確に異なる路線である。

おわりに： 協同組織であることの意味

最後に、以上のような課題解決を指向する金融が、協同組織である信用金庫により適したものであることを述べて締めくくりにしたい。日本において多くの銀行は、株式会社として運営されている。また、銀行

の多くは証券取引所に上場してもいる。これは社債や株式発行で資金調達がしやすくなるといったメリットがある一方で、株主から短期的な利益を最大化してほしいというプレッシャーを受けることにもなる。それゆえ、短期的に成果が出ない事業は原理的に扱いづらくなる。

他方で、信用金庫はあくまで協同組織であり、地域の賛同者から出資を募り、地域のためになる事業を行うことを旨とする。このため、株式会社と違い、短期的に利益が出ない事業であっても、腰を据えて取り組むことが可能となる。「寄り添う金融・つなげる金融」またそれを支えるノルマ制度の廃止と人事評価や研修制度、社内SNSや支店網などは、長期的な取り組みを必要とするため、信用金庫により適したあり方ではないだろうか。地域金融機関の未来は、このような模索の先にあると感じる。

末尾ながら、どうにも長くなってしまったヒアリングに丁寧にご対応いただいた京都信金の富田さまにこの場を借りてお礼申し上げます。



取材風景 京都信用金庫本店にて
富田 知宏氏（左）と林 直樹（右）