

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第30回 会社は家族である

桑田純一郎 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)

🌀 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、兵庫県にある但陽信用金庫理事長の桑田純一郎氏と信用金庫の経営について対談を行った。

● 愛あふれる「よろず相談所」

山口 前回、桑田さんのお話を伺ったのは、もう何年も前になります。変わっていないと思います。まずは但陽信用金庫の経営方針について教えてください。

桑田 但陽信用金庫のパーパスは、「役職員とお客様の満足、(何をすれば喜んでいただけるか)を追求し、地域の持続的発展に寄与する」です。私は、優しさとか思いやりが一番大切だと

思っており、当金庫を愛あふれる企業にしたいのです。

そうした中で、当金庫は、地域の「よろず相談所」を目指しています。「困りごと悩みごとがあつたら但陽へ」と言っています。職員には、お客さんに差し出さない、と言っています(差し出るとは、相手のために苦言を呈する、ということ)。お客さんから「大きなお世話、放っておいて」と言われたなら、取引をやめればいいんです。また、お客さんの悩みごとを自分たちで解決しようとは思っていません。金融機関には、ありがたいことに、いろいろな取引先があります。あらゆる業種・専門家が取引先です。困りごとに応じて専門家をご紹介します。土地が欲しいというお客さんがおられたら、その地域で信頼できる不動産屋につながります。すると、つながれた両者に喜んでいただけます。

● 個人向けの小口金融、企業向けの知的資産経営支援

山口 業務面における但陽信用

金庫の特徴は、何ですか？

桑田 私が理事長になった平成2年から金融の自由化が始まり「これからは資金運用が大切だ」と言われておりました。そのため、証券運用を積極的にやっている信用金庫に勉強に行きましたけれども、「自分には無理だ」と思いました。

そこで、私は、小口金融に徹することになりました。預金の調達については、個人の流動性預金に焦点を当てました。「100万円以上の預金は、なくなる」と考え、入札を求められるような大口預金は取らないようにしました。井戸水は汲み出せば汲み出すほど水脈が集まってきます。それと一緒に、支払いに使いやすい普通預金にこそお金が集まる、と考えました。そこで、店外ATMをどんどん出していきました。全国の信用金庫の中で、預金量は47位であるにもかかわらず、店外ATM出張所の数は9位です。その結果、流動性預金比率は、66.45%と、全国の信用金庫の中で4位となっています。



●家族的経営を語るふとした笑顔に人情味がのぞく桑田理事長。

山口 融資も個人向けの比率が高いようですね。

桑田 個人向け融資比率の高さは全国の信用金庫の中で20位です。住宅ローン以外の個人ローンもたくさんあります。フリーローンのチラシや、多重債務者向けのおまとめローンのチラシなどを、新聞折込にしています。そんなことをすると、「わけのわからない方が借りに来られるかもしれない」との懸念もありますが、審査したうえで、どうしてもお貸しできない人には、お断りをすればいいだけです。

「相談に来てもらうことを恐れる必要はない」と思っています。こうした個人ローンは、金利を少しだけ高くいただけます。個人ローンのウエイトの高さは、金利水準の維持に貢献しています。また、メイン化するのには、一番手っ取り早いのは融資を使っていただくことです。ローンを出す時に、「預金口座での自動振替をお願いします」とセールします。そうしたことを徹底することによって、預貸が増えていると思います。

山口 企業に関しては、「知的資産経営支援」をやっていますよね。

私は、金融における対話の事例として、但陽信用金庫の知的資産経営支援の話をよく紹介させていただいています。

桑田 私は、「経営者にとって、一番大切なものは何か？」と問われれば、お客さんには申し訳

●会社は家族である

内容が改善しています。

山口 桑田さんがお書きになった『やっぱり会社は家族である』という書籍は、何度も読み返しています。

ないですが、社員と答えます。社員が会社に不満を抱えながら、お客さんを幸せにできるはずがありません。これは、自身への問いかけですが、経営者は社員のためにどれだけの時間を割いているかを考える必要があります。社員に求めてばかりで、「社員に何をしてあげられるか」を考えない経営者はおかしいです。私は、若くして理事長になったこともあり、金融に詳しくありません。金融のこと、お客さんのことは、職員に任せています。私の仕事は、但陽信用金庫の職員を幸せにすることです。

創業者からみたら、社員は家族です。寝食を共にして、結婚相手まで見つけてあげたりします。社長は親父で、従業員は子供という関係です。その関係が、二代目以降になると、社長と従業員が変わってしまうケースがほとんどです。私は、創業者の原点に戻り、社員は家族だと考えています。

家族が一番強いんです。家族で会社を経営していたら、「今月の売上は悪かったから、給料

半分で辛抱をしてくれ」と頼むことができませんが、他人だとそうは言えません。一番しぶとく残るのは家族経営です。規模が大きくなるうと、家族という思いがあることが大切です。当金庫は全員が家族です。私が親父で、職員は息子・娘で、職員同士は兄弟である、という思いのなかで、やってきました。

●小さい頃から職員は家族だった

山口 桑田さんの経営方針には、小さい頃の家庭の影響もあると思うのですが、どんな家庭だったのですか？

桑田 父が先代の理事長をやっていた時代は、信用金庫の規模も小さかったので、家と会社は一緒でした。父は仕事の報告に職員を家に来させていました。毎週土曜日になると、大勢の人が泊まりで麻雀をしたり、お酒を飲んだりしていました。多い時だと20人くらい居ました。母は大変だったと思います。家には若い職員の名前が書いてある

パジャマが洗い置きされていて、いつでも泊まれるようになっていました。また、新入生は、2カ月くらい我が家に泊まっていた、家から信用金庫へ出社していました。文字通り職員は家族だったんです。母がそうした若い職員を一生懸命に世話していました。もう自分の子供と同じです。私にとっては兄たちでした。母親が世話をするのを私も手伝っていました。それで、自分は差し出る性格になった、と思います。

●職員と触れ合う機会

山口 家族経営の具体的な内容について、教えてください。

桑田 まずは、新人研修です。これは、当金庫に入ってきた時に家族になってもらうためのものです。男女別に10日間の合宿研修をします（女性は事前研修として2月に実施、男性は4月に実施）。朝6時から夜9時までカリキュラムがあります。できる限り私も行きます。社会人

としての常識や専門知識の講義もありますが、伝えることの中心は感謝です。両親に感謝。先輩に感謝。同期同士も感謝し合います。毎日、朝から晩まで「ありがとう」と言い続ける合宿です。ありがとうという言葉には、思いやりを育む力があります。そこで同期の人たちは兄弟になってもいい、私とは親子になってもいいです。コロナの時も、この新人研修だけはPCR検査をしながら、やり続けました。

当金庫の役員は約600名です。そのうち男性が約400名います。私は、その全員の顔と名前がわかります。記憶力がいいわけではなく、研修などの機会に密度濃く接しているからです。また、独身男性は全寮制です。寮（現在3カ所）では、ゴルフコンペ、バーベキューなどの行事があります。私もそこに参加します。そのほかにも、様々な職員向けのイベントをやっています。ここ3年間は、コロナの影響から実施できていませんが、スポーツカーニバルや、寮生向け

にロックバンドを呼んでのクリスマスパーティーを行ったりしています。また、若い夫婦向けに、託児所を設けて子供を預かり、コンサートを楽しんでもらうクリスマスパーティーなども行っています。

あと、独身男性を対象に、毎月、誕生会をやっています。誕生会の最後には、いつも「こうして私が理事長を務めていられるのは、みんなのおかげだ。だから、困ったことがあったら、何でも私に言ってください。お客さんの悩み相談はみんながやる。みんなの悩み相談は私がやる」と言っています。誕生会は宿泊するので、女性とはしていません。女性には誕生日だけを渡しています。

山口 男性職員の誕生会は泊りがけなのですか？

桑田 そうです。焼肉を食べて、お酒を飲みます。その日は泊まって、翌日の朝にみんな出勤します。このため、独身男性とは、最低でも年に1回この会で触れ合うことになります。み

んなは年に1回ですが、私は年に12回になります。ただし、この3年間は、コロナの影響から実施できていません。今年からは、再開したいと思っています。

● 職員の相談相手になる

山口 理事長は、職員に「何かあったら相談してくれ」と言っているのですが、実際に相談はあるのですか？

桑田 はい、あります。最初の新人研修の時に、私の携帯電話番号を全員に知らせて、「困ったことがあったら、24時間いつでもいいので、助けてくれと電話してください」と言っており、このため、女性職員などから、「この支店長にはついていけません」といった電話が入ることもあります。そうしたら、人事の担当者に、本当にそうなのか、周囲のみんなはどうみているのかを調べさせます。あと、相談窓口は私だけではありません。研修担当の室長、女性の係長、人事担当部長を含めた4人

の電話番号を知らせています。女性特有の悩みは女性の係長に電話がきます。

また、毎月1日と15日の月2回、私から全職員に「何かあったら言ってくれよ」という一斉メールを出しています。

山口 そのメールに返信はくるのですか？

桑田 はい、きます。メールよりは電話でのほうが多いです。このほかに、年2回、全職員に対し、悩み・不安・不満に関するアンケートを実施しています。このアンケートに何か文章が書いてあれば、目を通します。「おかげさまで元気にやっています」と書いてあるものには反応しませんが、悩みらしきことが書いてある場合には電話をかけます。最低でも、10人くらいには電話をします。これは、職員と話すきっかけを作りたいからやっています。それから部店長は、四半期ごとに部下の近況報告を出してきます。親御さんが病気だというような話が書いてあれば、その

職員に電話して、様子を聞きます。入院されていたら当然お見舞いに行きます。

● 中途退職者とのつながり

山口 担当者にはノルマや目標がありますか？

桑田 あります。でも、それができなかつたからどうこうとかはありません。能力には個人差があります。うまくできない人がいても、自分なりに一生懸命やっているのであれば、その人をみんなで守ろう。それが家族だと思えます。強者が弱者を守ることは人間しかできません。しかし、途中で退職する者のほとんどが「営業がしんどいから」と言います。いったん信用金庫を辞めて、戻ってきた人も何人かいます。世の中の厳しさを知って帰ってくるなら、それでいいのです。結局、但陽信用金庫が甘いということかもしれません。ちなみに、当金庫では、定年退職したOB会とは別に、中途

退職者の会があります。そこに「理事長も来てくれ」と呼ばれたりします。「あの頃は良かった」とか、「あの時は厳しかった」などの話が出ます。辞めた後も毎年挨拶に来る人もいます。喧嘩別れになる人はいません。退職した後もつながりは深いです。

● 子育て支援

山口 子育て支援の施策について教えてください。

桑田 当金庫では、子供を持つ職員のために、配偶者手当を毎月2万円、子供が生まれると、出産祝いとは別に、第一子に対して毎月1万円、第二子に対しては毎月2万円、第三子以降に対しては毎月3万円の手当を支給しています。これは、子供が大学を卒業するまで支給されません。

山口 結婚して子供が3人いたら、毎月8万円の手当が支給されるということですか？

桑田 そうです。少子化が国の課題となっているのですから、たくさん産んで育ててもらいたいのです。また、子供の多い職員は、仕事でも頑張る傾向があります。当金庫では、既婚者が416組いますが、そのうち3人以上の子供を持つ世帯が69組あり、4人以上の子供を持つ世帯が4組あります。私にも5人の子供がいます。

山口 少子化対策の効果は、結構ある気がしますね。

桑田 多くの子供を育てることは、学費もかかりますし、大変です。本当は、大企業でも同じような施策をやってほしいです。

それから、当金庫には、遺族育英支援金という制度があります。現役の職員が子供を残して亡くなった場合の制度です。中学生以下の子供1人に対し毎月5万円、その子が高校や大学へ行ったら毎月10万円を支給するというものです。職員は私の子供ですので、職員の子は私の孫

です。孫を路頭に迷わせるわけにはいきません。今、ちょうど支給対象になっている家庭がありますが、その家庭の大学2年生になる長男は「将来、但陽信用金庫に勤める」と言ってくれています。

山口 素晴らしい取組みだと思います。

桑田 何と言っても、職員が但陽信用金庫で働くうえでの安心感を持てる、と思います。その一方で、経費的な負担はさほどではありません。私がこの信用金庫に入ってから、50年程経ちますが、その間に現役で亡くなった職員は3人にすぎません。費用対効果の大きい施策だと思っておりますが、マネをしてくれる金融機関は少ないです。取引先の企業の中に、同様の施策を導入している先はあります。

● ボランティア活動

山口 地域のボランティア活動にも力を入れているようです

ね。

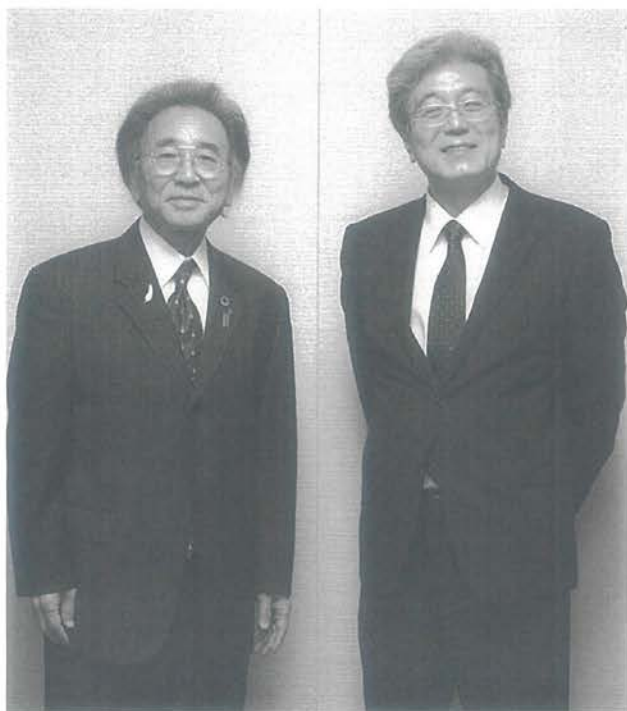
桑田 ボランティア活動は、阪神淡路大震災の時に、支援物資の仕分け作業を手伝うことから始まりました。その後、当金庫のある加古川市にも被災者用の仮設住宅ができたので、軽トラと大工道具を購入して、毎日ローテーションを組んで10人ずつを派遣して、そこに住む、おじいさん、おばあさんの要望に対応することにしました。

私がちょうど訪問した時のことですが、おばあさんから「洗濯機が動かない」と相談されました。2層式の脱水機が回らなくなっていました。よく見ると、回転する部分に靴下が詰まっていただけでした。我々からすると、何てことはないのですが、80歳のおばあさんにはそれさえもできないのです。そういった被災者の御用聞き的なボランティアに行った職員へのアンケートを見ると、「寂しい思いをしている人がたくさんいることを知った」とか、「些細な



●職員の子は路頭に迷わせるわけにはいかないという思いに共感する山口氏。

ことでも喜んでいただけ、もっと役に立ちたいと思った」などと書いてくれました。被災者の方からも感謝されましたが、ボランティア活動で最も感動し、心を揺さぶられたのは、支援活動を行った職員たちでした。それを知った私は、「これほど素晴らしい研修はない」「ボランティアはしてあげるのではなく、させていただくこと」と思いました。毎日10人のボランティアを出すのに人件費はかかりますが、研修費用だと思つた



●職員全員が家族という、人と人との心理的距離の大切さを実感する熱い対談が行われた。

ら安いものです。

山口 震災の影響が収まった後は、どうされたのですか？

桑田 仮設住宅がなくなっても、この地域には高齢者や障害者がいらつしやいます。現在、当金庫では、ストレッチャヤーや車椅子が入る介護車両を6台所有しています。そのうちの5台を使って、運転手と補助者のペアを組んだ計10人の職員が、毎

日、高齢者や障害者の方を病院や買い物等へお連れする移送サービスを提供しています。

また、地域の独居老人にベルを渡して、「何かあったらこのベルボタンを押してください」というサービスもしています。ベルを押したら、金庫の担当に電話がかかります。緊急の通報以外にも、「寂しい」と言ったら、ベルを押す方もいます。その時にはお話を相手をします。ベルが

鳴っているにもかかわらず、こちらから電話をかけてもつながらない場合は、救急車を手配します。さらに、当金庫では、シニアの見守りのために、2300先の在宅ケア訪問をやっています。130人いる涉外担当者が、地域の独居老人宅を一週間に1回は訪問するというものです。

また、毎年職員に、日本赤十字社と兵庫県更生保護協会への寄付を募っていますが、ほぼ全員が10000円以上の寄付をしてくれます。また、各店舗の営業区域内で火事があった場合は、取引先であるかどうかを問わず、職員に寄付を募って、火事見舞いを出しています。だいたい12〜13万円が集まります。「わざわざばかりですが、職員みながら寄せられた気持ちです。何かの足しにしてください」と火事に遭われた家族に渡します。相手は、自分たちは客でもないのにと驚かれますが、たいへん感謝されます。礼状が届けば全店にその手紙を回覧し、「みんなのおかげで地域の役に立つことができました。いつもありがと

う」と職員に感謝します。

山口 但陽信用金庫さんは、業績も伸びていますが、その背景には地域からの信頼の深まりがあると感じました。本日は、愛あふれる信用金庫のお話をありがとうございました。

プロフィール
(ゲスト)

くわた・じゅんいちろう ●但陽信用金庫理事長。昭和47年日本大学経済学部卒業後、同年但陽信用金庫に入庫。平成2年に理事長に就任し現在に至る。NPO法人但陽ボランティアセンター理事長、兵庫県日赤有功会会長、更生保護法人兵庫県更生保護協会理事長、公益財団法人近畿警察官友の会兵庫県支部長、加古川商工会議所相談役等も務める。黄綬褒章（平成26年）、紺綬褒章（平成28年）旭日双光章（令和2年）受賞。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。