

山口省藏が訊く

# 金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



## 第36回 地域の課題を先読みし、あえて手間をかける経営

吉野敬昌 (ゲスト) × 山口省藏 (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」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、大阪の北河内7市(枚方市、寝屋川市、交野市、大東市、四條畷市、守口市、門真市)を主要営業エリアとする枚方信用金庫の吉野敬昌理事長と、地域の課題を先読みし、あえて手間をかけて対応する信用金庫経営について対談を行った。

### ● 占いサービスの導入

山口 吉野さんは、どんな子どもだったのですか？

吉野 私は、枚方生まれの枚方育ちです。姉3人の末っ子の長男でした。子供の頃はとても引っ込み思案でしたが、いつの間にか真逆の性格になっていました。小さいときから自分のこ

とを自分で決めたいタイプでした。中学、高校の入学式に親を呼びませんでした。高校や大学もすべて自分で決めました。就職は大阪府警察か、地元の枚方信用金庫にしようと思いましたが、大阪府警察は厳しいと聞いて、枚方信用金庫にしました。

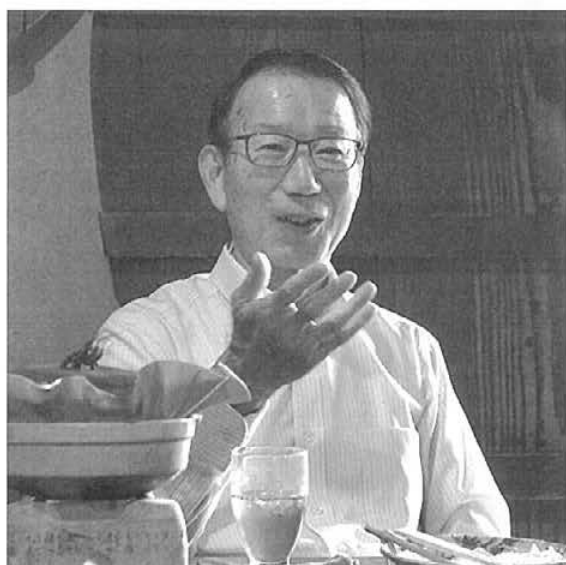
山口 信用金庫に入ってから理事長になるまでに、どんな取組みをしてきたのか、教えてください。

吉野 私は、枚方信用金庫に入ってから、まず支店長になる頃までに、何度も新規出店の準備担当になり、いろいろな店舗の開設に携わってきました。新店舗の開設準備担当になると、金庫内のポジションは上がったといきました。支店長になったのは、1990年4月、<sup>枚方</sup>岡本町支店という商業ビルの1階で土日も営業する特殊な店でした。土日営業でしたので、他の職員は休んでも、私は月に2日程度しか休まずに出勤していました。ところが、この店舗は、土日にお客さまはあまり来店さ

れず集客の工夫が必要でした。私は週末に、弁護士、税理士、社労士等の相談会を支店で開催することになりました。

現在、枚方信用金庫では、弁護士、税理士、社労士といった「専門家によるWEB相談」を取引先に対して初回30分無料で提供しています。このサービスの原型が、この支店での取組みにあります。ちなみに、現在行っている専門家によるWEB相談の中には、「占い師による人生相談(初回15分無料)」が含まれていて、人気のサービスになっていきます。この占い師の無料相談も、岡本町支店で私が始めたものです。ちなみに、占いだけ30分ではなく15分無料にしているのは、占いで30分も相談すると、ほとんどの相談に決着がつけられてしまつて、次回につながらなくなるためです。

当時、土業の先生を呼ぶための費用を信用金庫に負担してもらうために、上司にかけ合いました。税理士等の土業については費用負担が了承されましたが、占い師については了承されませんでした。私は占いサービ



●「新型コロナは100年に1度の危機、記念行事より支援を優先させた意志は枚方信金のレガシーになる」と強く語った吉野氏。

について聞きたいとのことと、理事長から「教えてやら」とのことでした。関西信用金庫が展開した占いを使った集客について、神戸新聞やその他の週刊誌でとりあげられました。紙面を見ると、「枚

スは必ずヒットすると思っていたので、自腹で占い師を呼ぶことにしました。これが預貸金の増加につながりました。例えば、就職の相談で、「3つの内定先のどこへ行ったらいいですか?」と聞くと、占い師は「ここへ行きなさい。あなたにピッタリです」と言ってくれます。すると、依頼者は就職先の給与受取口座を作りに来てくれます。また、お見合い相手が良縁かどうかを占ってもらった人の結婚が決まると、結婚資金を預けてくれたり、借り

に来てくれたりしました。占いを活用した営業の集客効果は顕著でしたが、勝手に私がやっていたことだったので「いざれ怒られる」と思っていました。ある日、理事長から呼ばれ、いよいよ怒られると思いました。理事長室に向くとスーツ姿の2人がいました。それは、当時、神戸にあった関西信用金庫(1994年に合併により関西宮信用金庫に改組、その後、事業譲渡し解散)の常務と業務部長でした。噂になっていた占いを活用した私の集客ノウハウ

について聞きたいとのことと、理事長から「教えてやら」とのことでした。関西信用金庫が展開した占いを使った集客について、神戸新聞やその他の週刊誌でとりあげられました。紙面を見ると、「枚方信用金庫にお世話になった」の一言も何もないので、不満だった覚えがあります。

### ●様々なアイデアへのチャレンジ

吉野 当時は、業務部長が反対していて、内部では展開できませんでした。

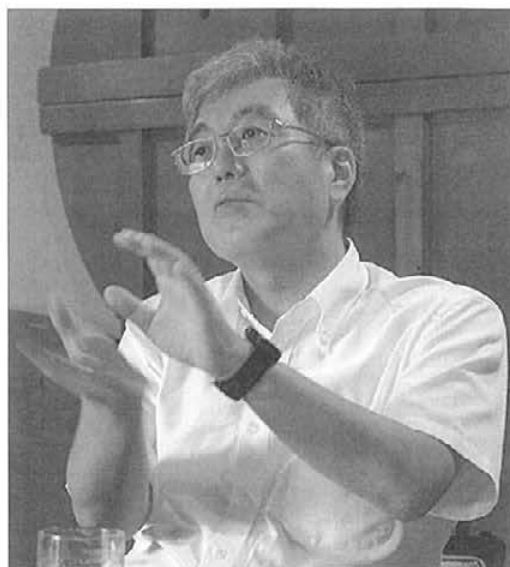
山口 占いの活用で預貸金が伸びたのであれば、枚方信用金庫内で横展開することにはならなかったのですか?

吉野 ボーナス定期の抽選会をやりました。懸賞金付き定期が解禁になる前でしたが、ほぼ同じ発想で、ボーナスを定期預金にしてくれた人に抽選で賞品を渡すというものです。最初に当時の支店長に切り出したところ、了承してくれたので、支店が変わるたびにやっていたら、他の店も真似し始めて、いつの間にか全店行事になりました。

吉野 以前、ミリオンカードと提携したリザーブマイカードというクレジットカードがありました。クレジットカードに所有者の車両の車検データなどを登録することによってカーローンやスムーズに勤めることができるといったものがあります。自分が支店長の時に、それだけでは面白くないので、そのカードを地域の飲食店で使うと、ドリンク1杯やデザートが無料になるといった機能を付与しようと思いましたが、カードホルダーのメリットと地域企業の店の集客を同時に向上させようとする発想です。このために、自分の支店の営業地域で加盟店作りを行いました。自分が開拓した加盟店とミリオンカード間の手数料に

当初は、支店ごとに賞品を決めていたので、人気がある賞品を出す支店にお客さまが動いてしまいましたが、後に全店で賞品も統一して行うキャンペーンになりました。

山口 施策が失敗した話はありませんか?



●吉野氏の支店長時代からのユニークな取組みに質問が止まらない山口氏。

についても、加盟店に不利にならないように交渉しました。ところが、自分が転勤した後、取組みが継続されなくなっていました。結局、中途半端になってしまった、ということでした。

### ●先読みの経営

**山口** 吉野さんが理事長になった後、枚方信用金庫はどのような変わったのですか？

**吉野** 枚方信用金庫は、2012年度当期純利益で20億円の赤

字を計上しました。これは大口与信先2先の破綻によるものです。私が理事長を引き継いだのは2013年です。で、どん底の時期でした。それ以降は、収益、預貸金ともに右肩上がりが増加しています。2022年

度は、おかげさまをもちまして、創立以来最高となる12億22百万円の当期純利益を上げることができました。当時の不良債権比率が8・13%でしたが、今では2・94%まで下げられています。

**山口** 昨年度の地域金融機関の貸出は、ゼロゼロ融資実行の一巡により減少している先が多いと思います。枚方信用金庫の貸出量は増加しているのですか？

**吉野** これは、枚方信用金庫が取引先企業の「限界利益の先行

管理」を行っているからです。つまり、「それぞれの業界のデータを使って、足元で明確になっている原材料の価格の上昇等を反映したら、来年の決算はどうなるか」などシミュレーションを出しています。それを事業者に見せて、コロナ融資の返済時に資金繰りが厳しそうであれば、以降の条件を変更するといったことを話し合っています。これは取引先企業の突然死を避けるための施策です。結果、昨年度は前倒しで資金調達を行う先が増え、貸出が増えました。

### ●巡リズム

**山口** 「巡リズム」という取組みをされていますが、これはどういったものですか？

**吉野** はい。枚方信用金庫が地元行政と京阪電鉄と連携して行ってきた空き家対策です。きっかけは理事長就任時に、地域の人口や世帯数が10年単位でどうなっていくかを調べたことから始まっています。当時、人

口が減少している一方、核家族化の進展により世帯数は増える傾向がありました。しかし、この核家族化が終了すると、世帯数は減少に転じ、空き家が増えていくことになりました。空き家が増えていく前に空き家対策をしよう」というのが巡リズムです。枚方は、大阪と京都のほぼ中間に位置し、ベッドタウンとして発展してきました。その頃、京阪電鉄はこの沿線地域での宅地開発を行ってきました。元々は、高齢者が施設に入ること等により空き家になった住宅に若い世帯が住めるようにする循環型の住宅構想を京阪電鉄が「めぐり住む」と称していました。その後、枚方信用金庫で京阪電鉄の了解を得て、近居・住替え促進事業を「巡リズム」と命名して、商標を登録しました。巡リズムのベースには、高齢者宅の訪問によるアンケート調査があります。65歳以上の高齢者世帯1万8千件を回って、2千件を超える空き家・空地データを登録しました。これに対し、物件を再活用するか、売却するかといった提案をしました。こ

れが6千件弱、1100億円を  
超える融資につながりました。

**山口** 1万8千件を訪問すると  
いうのがすごいですね。

**吉野** 空き家として売る場合、  
大手の不動産仲介業者を経由す  
ると、相場の3割安くらいで取  
引されます。所有者は大損して  
いることを理解していません。  
そこで我々に相談いただけれ  
ば、適正価格で売却できる不動  
産業者を紹介できます。相続が  
発生する前から、空き家になら  
ないようにする対策を考えてい  
ます。今取り組んでいるのは、  
二人暮らしか一人暮らしの高齢  
者向けに、毎月1回、安否確認  
を兼ねた集金をするという定期  
積金です。集金の訪問で、高齢  
者に何か変化があれば、息子さ  
ん娘さんご家族に連絡する契約  
になっていきます。この仕組みに  
よって、空き家の発生がわかり  
ますし、相談する相手とは連携  
がとれる形になっています。そ  
の時になれば、売るか、活用す  
るかを提案できます。

**山口** 定期積金の集金などは、  
経費効率の悪さから、やめてい  
る信用金庫も多いと思います。

**吉野** 短期的には非効率であつ  
たとしても、それを貫くことに  
よって、10年、20年単位で業績  
に結びつけていくというのが私  
の経営方針です。信用金庫が目  
先の利益を追っていき、狩猟民族  
的なビジネスモデルで成功でき  
るとは思いません。地域という  
畑を長い時間かけて育てていく  
農耕民族的なビジネスモデルが  
信用金庫のスタイルだと思いま  
す。

**山口** 売るにしても賃貸にして  
再活用するにしても、空き家に  
しなれば住民は減らないわけ  
ですから、信用金庫の基盤であ  
る地域の価値を守ることになり  
ますね。

長期目線での経営という意味  
では、枚方信用金庫はノルマを  
廃止しているのですよね。ノル  
マを止めたことによる影響はな  
いのですか？

**吉野** 悪い影響はありません。

ノルマを止めてから、むしろ業  
績が伸びました。以前はノルマ  
を上回ったところで、次の期の  
発射台を上げないように営業を  
抑制する動きもありました。今  
では遠慮なく実績を上げてくれ  
ます。また以前には、月末の数  
字を作るために、顧客に無理を  
お願いすることもありました。  
ノルマがお客さまに負担をかけ  
ているとしたら本末転倒です。

### ●コロナ対応による融資 先の増加

**山口** 枚方信用金庫の新型コロナ  
ナ感染拡大時の対応について伺  
いたいです。

**吉野** 枚方信用金庫は、202  
0年が創立70周年の年でした。  
様々な周年記念行事を予定して  
おり、職員全員でベトナムへの  
職員旅行も企画していました。  
前年の12月末には、全職員がパ  
スポートを取って、旅行の契約  
も終え、後は5月7日からの出  
国日を楽しみにしていました。  
しかし、1月15日にコロナの国  
内第1号の感染者が出た時、私

は恐怖を感じました。そして、  
1月26日役員を招集し「周年記  
念のベトナム旅行を中止した  
い」と申し出たところ、私以外  
の役員は、「キャンセル料が発  
生する時期まで様子を見て判断  
しても良いのでは」との意見で  
した。しかし私は、「職を賭し  
ても中止にさせてほしい」と依  
頼しました。そして、1月28日  
にはキャンセルに至りました。

**山口** 1月末というと、まだダ  
イヤモンド・プリンセス号が横  
浜港に来ていない時期ですか  
ら、かなり早い段階で決断した  
のですね？

**吉野** 私は、その段階で新型コ  
ロナ感染症が大きな社会問題に  
なると感じました。翌2月3日  
には、事業への影響がある事業  
者向けに「緊急金融相談窓口」  
を開設しました。

枚方信用金庫の70周年は、コ  
ロナで困窮する事業者、地域の  
支援に集中して取り組む年にす  
ることになりました。周年行事の  
ために予定していた費用と労力  
のすべてをコロナ禍で苦しむ事

業者支援に注ぐことにしました。「70年にわたり信用金庫を支えてきてくれた顧客と地域に報いるとすれば、この年だ。やれることをすべてやろう」と思いました。

**山口** 2020年は、ゼロゼロ融資対応で、どの金融機関も活躍した年だったと思います。

**吉野** ゼロゼロ融資については、取組開始の5月1日に間に合うように、事前に信用金庫内部で商品内容に関する勉強会を行うと同時に、5月1日中に地域の方々のお手元に届くように、融資の相談対応に関するダイレクトメールを、営業エリア内の全事業所に取引の有無にかかわらず発送しました。また、5月の連休中にも、20店舗のうち5店舗を開けて融資の受付ができるようにしました。その間に430先の事業者が来訪されました。「メインバンクからは一切連絡がない」とか、「今まで取引がなかったとしても申込みはできるか」といった声を聞きました。3400件の新規融

資を行いました。そのうちの43%がそれまで取引がない先でした。コロナ対策に最善を尽くした結果、新規の取引先が大幅に拡大しました。

### ●融資だけではないコロナ対応事業者支援

**山口** 枚方信用金庫では、融資だけではなく、様々なコロナ対応支援を行ったと伺っています。代表的な施策を教えてください。

**吉野** まず、資材不足に対するビジネスマッチング支援があります。当時、取引先へのアンケートを行ったことにより、中国経由のサプライチェーンが崩壊し、マスクを始め、様々な物が不足していることがわかりました。特に、「ウッドショック」といわれた木材が手に入らない問題が大きな影響を与えています。住宅関連業種では、建材不足によって完工できないがために売上金が入らない状況でした。枚方は家具関連事業者が多いため、深刻な状況に陥った取

引先が多かったです。日本国内の木材を何とかして入手するために、各地の信用金庫同士で連携し、木材の入手ルートを確保するといった取組みを行いました。

2020年の8月に、外出自粛による飲食業の苦境に対応するために行った、「新型コロナ対策安心宣言ステッカー」も施策の一つです。これは、発熱等のある従業員は勤務しない、従業員はマスクを着用、手指消毒設備の実施などの13の対策項目のうち7項目以上の対策が講じられていることを当金庫職員が実際に店舗に行つてチェックしたうえで、お店にこのステッカーを貼ってもらうというものです。感染防止対策の徹底と来客誘致の両方を進めるための施策でした。大阪府もほぼ同時期に「感染防止宣言ステッカー」を配布していましたが、こちらは、事業者自身の判断で貼ることができるもので、「感染防止対策が本当にできているのか」についての客観的な保証がありません。一方、枚方信用金庫のステッカーは、「金融機関が

チェックしているので安心」と捉えてもらえました。2カ月で1000店舗以上の申込みがありました。後に枚方市が、市内の飲食・小売店舗支援のために市民1人3000円のクーポンを配布した際に、クーポン利用可能店舗の申込条件の一つに、このステッカーの掲示を加えました。また、店内の消毒の風景や店の自慢メニューの紹介の動画を作成し、動画掲載URLをスマホで読み込めるQRコードにして、お店のウェブサイトや販促ツールに掲載する活動も行いました。

**山口** 店舗に訪問してのチェックには手間がかかると思いますが、金融機関の持つ信用を事業者支援にうまく使った取組みだと思います。

### ●ワクチン接種の支援

**吉野** 感染防止対策への支援は、事業者向けだけではなく、個人向けにも行いました。私は関西医科大学の評議員でもあつ



●手創り農園料理の「農園 杉・五兵衛」  
(枚方市)の店先にて。

たので、重症患者を受け入れて  
いる病院の悲惨な状況を聞いて  
いました。重症患者でも入所可  
能なベッドがないという時期で  
した。当時、看護師は、トイレ  
に行く時間がなく、オムツをし  
ながら対応していました。また  
看護師のお子さんが、保育所で  
も別の部屋で保育されたり、「そ  
の子とは遊ぶな」と言われたこ  
ともあったそうです。

2020年のクリスマスが近  
づいてきたある日、若い職員か  
ら、病院にクリスマスマスプレゼ  
ントを持って行きたいと提案して  
きました。私は快諾しました。  
プレゼントを渡しに行っても  
らった時、対応した看護部長は  
「本日は本当にありがとうございます  
でした。私も看護師はクリ  
スマスも年末年始も休まず、重  
症患者の受入れをしていきま  
す。枚方信用金庫さんは地域の  
経済を回すために、お取引先を  
助けてあげてください。お金は  
血液と一緒にです」と言われまし  
た。職員からこの話を聞いて、  
涙が出ました。自分たちが大変  
な時期に、そこまでの気遣いが  
できる医療関係者に、いっそう

感謝の気持ち  
が湧きま  
した。我々は、  
ワクチン接  
種が始まっ  
た時、これ  
を手伝うこ  
とにしまし  
た。枚方信  
用金庫から  
ワクチン接  
種の方法を  
説明するダ  
イレクト

メール(DM)を送りました。  
当金庫と口座取引をしている65  
歳以上の個人すべてを対象にし  
ました。約4万2千人です。ワ  
クチン接種に恐れを抱く高齢者  
もたくさんいました。ワクチン  
接種は、自分の身を守るためだ  
けではなく、家族や友人への感  
染を防ぐためのものであること  
を説明しました。

山口 ワクチン接種のDMは、  
自治体から届いたと思います  
が？

吉野 自治体のDMは、読んで  
もわかりづらいという問題があ  
りました。当金庫のDMには、  
照会に対応する電話番号を記載  
しました。金庫の職員が電話口  
でワクチン接種の方法を説明す  
ることで理解していただこうと  
したので。それが高齢者の  
方々からの信頼を得ることにつ  
ながりました。ワクチン接種会  
場にも職員を派遣しました。交  
代で延べ120名ぐらいが対応  
しました。接種会場に来た方々  
が職員に、お礼の声をかけてく  
れました。もちろんすべての自

自治体と連携していただきました。  
自治体からも感謝状をいただい  
きました。コロナへの対応は、  
枚方信用金庫に対する地域のエ  
ンゲージメント構築にプラスに  
なったと思います。

山口 地域の課題を先読みし  
て、手間をかけて対応する経営  
が、枚方信用金庫への信頼と  
もに長期的な業績向上に結びつ  
いていることがよくわかりまし  
た。本日は、ありがとうございます  
ました。

プロフィール  
(ゲスト)

よしの・のりまさ ●枚方信用金庫理事  
長。1976年枚方信用金庫入庫後、  
90年岡本町支店支店長、2003年リ  
レーションシップバンキング推進室考  
査役を経て、07年理事に就任。11年常  
務理事、専務理事を経て、13年より現  
職。20年〜22年の間、大阪府信用金庫  
協会会長を兼職。

(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、2  
018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。