



第4回

塩沢信用組合 理事長

小野澤 一成さん

「選択と集中」が導く 中小金融機関の飛躍

金融経営研究所
所長

山口 省藏

やめる勇氣

小野澤さんが塩沢信用組合（新潟県南魚沼市）の理事長に就任したのは、2008年のリーマンショックの年である。塩沢信用組合は、その段階で多くの不良債権と有価証券の含み損を抱えていた。就任最初の年度、資金量が300億円ほどしかないのに、4億5600万円の赤字を出した。組合員から「俺たちの信組をつぶす気か！」と怒鳴られた。「最初の2年間はおわび行脚でした」と小野澤さんは言う。

小野澤さんは、収益性の回復に向け、まずは役員に「定期積金と年金受取口座のセールスをやめる」と宣言した。それは、預金吸収の二本柱だった。信用組合内は蜂の巣をつついたような騒ぎになった。さら

に小野澤さんは、ダンピング競争になっていた住宅ローンの新規営業をやめる方針も打ち出した。

小野澤さんが、次々と手間がかかる割に収益性に劣る仕事をやめさせたのは、塩沢信用組合の役員が合わせて50人しかいないからだ。この50人のマンパワーを分散しているのは、打開は図れなかった。

事業者支援への集中

職員50人の力を集中しようとしたのは事業性貸出である。小野澤さんは、それまで頼っていた保証付きの貸出をやめてプロバード融資を進める方針に変えた。それは、「保証に頼って貸す」から「事業を見て貸す」方針への転換でもあった。

貸出額が回復し始めると、事業者支援に

集中する戦略を打ち出した。当初段階では、事業者支援のノウハウも不十分だった。五つある営業店が各2先ずつ、合計10先の企業を支援対象に取り上げた。この10の支援プロジェクトに集中することにより、事業者支援ノウハウの蓄積を図った。

10のプロジェクトの中には、自社敷地内で掘り当てた温泉と経営者の趣味だった果実栽培を組み合わせ、「温泉熱を利用したマンガー栽培」の新事業を提案するといったものもあった。塩沢信用組合が、販売戦略についても知恵を絞り、「雪国マンガー」と名付けて売り出すかたちとなった。マンガーの栽培技術を習得するために、塩沢信用組合の職員が、経営者とともに宮崎県を訪問した。もちろん、栽培用ハウスの建設資金は、塩沢信用組合が融資を行うこととなった。

ほとんどの支援先の業績が向上した。支援先から感謝の声が届いた。営業店の現場には、事業者支援に試行錯誤を繰り返したのがゆえに、確かなノウハウが蓄積した実感があつた。現在、事業者支援対象は70先以上に拡大している。

小野澤さんは、近年、「ノルマに基づく営業推進をやめよう」とも言い出した。事業者支援は、成果が出るまでに時間がかかると。年度ごとに設けられる収益目標と両立



塩沢信用組合を組織する小野澤さん。小野澤さんは、事業者支援に資源を集めてきた経験から、「金融機関がその気になれば、中小企業の業績改善は必ずできる」と言う。

しない場合が多い。小野澤さんは、目に見える短期的な収益を捨て、見えにくい長期的な価値の向上を選んだ。

前代未聞の住宅ローン

塩沢信用組合は17年に、新規営業をやめていたはずの住宅ローンに関し、新商品を開発し、世に出した。地元の工務店50社と連携した20代限定の住宅ローン「家庭円満51」である。20代を対象を限定し、ふたたび住宅ローンを取り上げたのは、多くの金融機関が、勤続年数の短さや資産的な蓄積の少なさを背景とし、若年層に対する融資に厳しい姿勢を示していることを逆手に取ったものである。

ローンを借りて住宅を建設した顧客を、請け負った工務店と塩沢信用組合は、毎年訪問する。工務店の訪問は、建築した後に不具合が生じていないかを確認するためであり、信用組合の訪問は、返済に問題が生じていないかを確認するためである。当初契約したローンの返済が維持できない場合、条件変更を行うことができる。小野澤さんは、「51年ローンで、毎年状況を確認しますので、最大50回の条件変更ができます」

と涼しげな顔で私に述べた。

なぜ、このような商品ができたのか。小野澤さんは次のように語る。「一生に一度の買い物である家を建てた若者は、建てた家に不具合が生じないか、借金を返せるかといった不安でいっぱいになります。住宅ローンを貸すことは不安の種を提供することなのです。私たちは、そんな不安を感じている若いカップルに安心を提供しようと考えました」

51年後までのアフターケアが約束されたローン商品である。今現在、塩沢信用組合にいる職員も、工務店で働く人も、51年後はそこにいないだろう。そもそも実際には、期限前返済が見込まれるので、住宅ローンを51年間も借り続けている人がいない。この商品の趣旨は、「塩沢信用組合からローンを借りた夫婦は、家のこと、住宅ローンのことは、何があっても相談に乗るから、心配せずに家を買ってくれ」という点にある。この心意気が、連携している地元の住宅関連業界の強力な営業支援になった。

小野澤さんは、淡々と話していたけれど、心意気と戦略を兼ね備えた前代未聞の住宅ローンの話を聞き、私の胸は熱くなった。

◆ ※毎月1回掲載します。