

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45回 やめる経営

小野澤 一成 (ゲスト) × 山口 省藏 (聞き手)



本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」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、ゆきぐに信用組合(2023年9月に塩沢信用組合から名称変更。預金額380億円、職員数53人、5店舗)理事長の小野澤一成氏さんを訪ねた。理事長就任時の経営危機から再生し、地域に貢献できるまでになった歴史の中で、小野澤氏が次々とそれまでの業務をやめてプロパー融資に資源を集中していった経緯を中心に対談を行った。

総代定年制の定着

山口 今、総代会(協同組織金融機関の株主総会に当たる機関)も終わって、一区切りついた時期ですか?(注:対談は7月初め)総代会の様子はいかがでしたか?

小野澤 そうですね。私どもで

は、総代に75歳定年制を導入しています。このため、ほとんどの信用組合の総代が70〜80歳となるなかで、当信組の総代120人の平均年齢は54歳です。これは、組合員1万1400人の年齢構成比をほぼ反映したものとなっています。組合員の属性については、年齢だけでなく、地区ごとの比率や男女比なども総代に反映させています。監督当局からのガバナンスに関する指導から、総代の定年制を導入した信用組合が全国で2〜3割くらいありました。しかし、総代に定年で辞めてもらうのは難しく、実際にできているのは当信組のみだと思います。今年も29人の方々の退任式を行い、感謝状や記念品を差し上げました。皆さん正装で列席してくれました。現役総代もやがては自分も退任時に組合から表彰してもらえると認識しており、定年制は定着しています。

山口 どのようにして総代の定年制を定着させたのですか?
小野澤 導入段階で、ほとんどの総代が定年以上でした。私が

「辞めてもらえないか」と言っただけで回りまわしたところ、「私は開業当初からずっとこの信組を支えてきている。それを理解したうえで引導を渡しに来ているのか!」「人様を年齢で切つてはならん!」と叱責されました。「後進に道を譲っていただきたいのです。長年の労には何かしら報いさせていただきます」などと言って歩き、了承を得るのに3年以上かかりました。

山口 総代が若返ったことで、総代会は変わったのですか?

小野澤 活発化しました。まず、5月に地区ごとに20人ずつくらいの小単位で地区会議を行います。その前に質問が山ほど来ます。信組側の回答を用意して、地区会議の当日に発表しますが、当日も質問がたくさん出ます。質問や意見に対し、できることは即実行します。そうすると、「自分の一声が信組を変えた」と認識していただき、次から次へと意見が止まらなくなりました。3年前に組合員の年齢構成比を反映した総代を実現した時に、組合員100人につき

総代1人の割合です。で、「100人の組合員を背負っていると思って、なんでも言ってください」と言いました。新任の総代にも、そうした意識を伝えます。最終的には、7月に発刊するディスクロージャー誌の中に、全総代の顔写真とともに、総代からの質問と回答を載せています。

理事長就任時の 大赤字と不祥事件

山口 総代の定年制を導入したのはいつ頃ですか？

小野澤 私が理事長になった翌年からです。

山口 小野澤さんが理事長になつた2008年は、大赤字を出して、経営危機が外部にも明らかになつた年ですよ？

小野澤 理事長になつて初めての半期決算のとき、含み損のある証券や不良債権を一気に処理したために、4億5600万円の赤字になりました。半期決算の後から総代等にお詫びに回りました。また、就任2年後の2

010年に不祥事件が起き、これについてもお詫びに回りました。

山口 不祥事件の内容を教えてください。

小野澤 預金の着服です。着服金額は500万円。一時流用の金額は累計で9600万円。長い年月をかけて繰り返されていたものでした。2013年に、当信組は60周年記念のDVDを作りましたが、そこには役員一同が頭を下げている写真を載せています。不祥事があつたことを周年の記録に載せたのは、二度と忘れないよう、二度と発生させないようにとの戒めのためです。

山口 その間に、「総代を辞めてくれ」と、さらに頭を下げて回られたのですか？

小野澤 そうです。

山口 すごい勇気ですね。なぜそのように考えられ、実行できるのですか？

小野澤 どうしてでしょうね。どうせ怒られるなら、早い時期にまとめて怒られておこうという感じででしょうか。

いつも矢面に立たされた 職員時代

山口 若い頃の信組職員としての小野澤さんはどのような人でしたか？

小野澤 なぜか、難しい人たちへの対応の矢面に立たされることが多かったです。私が20代の頃の話ですが、当時、宣伝費の名目でお金をせびりにくる、「ごろまき新聞」がいました。一種の反社会的勢力です。以前は役員が対応していましたが、そのうち、そうした輩が来ると、役員がいなくなりました。「今日は役員が不在です所以对応できません」と言うと、「冗談ではない。どれだけの時間をかけて来たかと思っているのか。せめて車代を出せ」と言われつつも何とかそのまま帰ってもらいました。何日後かにまたやってくと、また役員はいなくなるのです。とうとう、私はそうした輩担当に命じられてしまいました。

また、信組内で不祥事件が起

きて、新聞に掲載された後の総代会の日のことです。多くのマスコミが集まるなか、総代会が大会議室で行われていました。私は、別の階にある応接室に詰めているマスコミの対応役でした。上司からは「終わったら、記者会見を開いて役員自ら説明するから、それまでつなぎ止めておけ」と言われ、マスコミからは「インタビューに答えてくれませんか」と言われて、「大丈夫です。終わりに次第役員が来ます」と答えていました。ところが、そのうち裏玄関から人が出ていく足音が聞こえ、それに気づいた記者たちがざわめき出しました。私が知らないところで、総代会の参加者は役員を含め全員いなくなり、大会議室はもぬけの殻でした。記者たちは私のことを「嘘つき」と言いながら信組を後にしましたし、翌日の記事には散々なことを書かれました。

山口 生贄のような役割ですね(笑)。難しい折衝は他にもありましたか？

小野澤 信組内でパワハラが問



●様々な「やめること」を断行した思いを語る小野澤理事長

題になった時も、私が当事者との折衝役になりました。今から20年くらい前、私が本部の部長になった時です。理事長は地銀を退職して来られた方で、実質的な権力を握っていたのはNo.2とNo.3のプロパー役員でした。その2人から、成績の上がらない職員に対して「おまえみたいな穀潰し」など聞くに堪えない発言がありました。職員はノルマに縛られて、お願い預金やお願い融資といった顧客のためにはならない営業を行っており、「数字さえ良ければ問題ない」

という組織になっていました。

営業店長たちが耐えかねて私に訴えに来ました。No.4以下の役員および営業店長を合わせて12人が私の自宅に集まりました。私よりも年齢が上の役員や部長は、「自分たちの力だけでは無理なので、有力総代たちの力を借りよう」という意見で、若い人たちは「直接、本人に当たって改めさせよう」という意見でした。後者の意見で最も職位が高かったのが私だったため、私がNo.2の役員に直談判しに行くことになりました。この談判は、結果的に半年くらいかかりました。9月頃に話を始めて、次の総代会で辞任することを了承してもらったのは2月か3月頃でした。

山口 相手は信組内で最も権力を持っていた役員なのですよ。ね？ 小野澤さんに逆に圧力がかかりませんでしたか？

小野澤 幹部12人全員で話し

合って来ていること、すでに事件性がある問題が起きていること、その12人を含めた役員に對しこれ以上の手出しをするのなら、「出るどころに出る覚悟がある」ことを伝えたいうえで、穏便に自主的な方向で収める方法を話し合う姿勢で臨みました。

山口 理事長になられた時も、信組が大きな含み損を抱えていることを認識したうえで引き受けたのでしょうか、火中の栗を拾うタイプと言えますね。

小野澤 そうですね。そんなところが昔からありました。

やめる経営で特色ある 取組みをスタート

山口 理事長になつてからの主な施策はどんなものがありますか？

小野澤 まず、いろいろとやめました。2013年までの間に定期積金と年金受給口座の勧誘をやめました。これらをやめなければ融資に振り向ける時間がありました。

山口 信用組合のベテラン職員であれば、預金集めの仕事をずっと担当してきた方もいらっしゃると思います。定期積金と年金受給口座の勧誘をやめることに關して、信組内での反応はどうだったのでしょうか？

小野澤 蜂の巣を突いたような騒ぎになりました。職員の多くから「預金が減りますよ」と言われました。「預金が減るのはわかるけれど、あなた自身に影響がありますか？ やめることがなくなったら貸出に取り組みがいい」。これを職員一人ひとりに伝えました。

その後、住宅ローンの新規営業からも撤退することにしました。これはマスコミにも大々的にとりあげられ、他の地銀からも問合せがきました。「今のご時世に金融機関が住宅ローンをやめて、何をやるのですか？」といった問いです。住宅ローンも全国を見ればメガバンクをはじめ金利のダンピング合戦です。そんななか、体力が乏しい当信組が入ったところで、どうしようもありません。



●小野澤理事長と職員の皆さんの様々なアイディアを掘り下げて聞く山口氏

山口 他にやめたことはありますか？

小野澤 営業担当者による16時以降の顧客訪問をやめました。営業担当者の帰店が遅くなると、お店を閉めるのが遅くなり、全体に影響を及ぼすからです。16時に帰店した後は、どんなに重要なお客様から「再度来てほしい」との連絡があっても訪問してはいけません。お客様に誘導されるのではなく、お客様を誘導したかったからです。御用聞きが信用組合の本分

だと教えられてきていましたので、お客様に言われたらその通りにすることが染みついていた。お客様の理解を得るのに2年以上かかりました。

一方で、毎週水曜日を融資相談日として、営業時間を19時30分まで延長して、お客様に店舗に来てもらうようにしました。こうすることで、少ない人手で融資に集中できるようにしたのです。現在、毎週水曜日には、融資相談が各店5〜6件あります。最初は、営業時間を延ばしてもお客様が来ず、職員から「やめたい」と言われたこともありましたが、「もう少し我慢して」と言いつつ、5年かけて定着しました。

融資力を高める自己責任 貸出と15分テスト

山口 いろいろとやめられた後、人的資本を集中したのは融資だったのですか？

小野澤 そうです。最初は、若者向けの融資から始まりました。地元に戻ってきて、車を購

入しに行ったら、カーローンが組めない若者が多くいました。地方は車社会ですから、マイカーがなければ就職さえもままなりません。原因を確認すると、それらの若者は、個人信用情報に延滞履歴があるためブラックリスト入りしていました。その

ほとんどが、東京で学生生活をしているときに、スマホの割賦代金をコンビニでの直払いで返済していて、支払い失念のために延滞となった、とのパターンでした。金融機関の口座引落しにしていれば、返済できていたと思います。ほとんどが督促された後に完済していましたが、3カ月延滞の履歴が残っていました。そのような話であれば、私もプロパー融資で応援しようと考え、これを「自己責任貸出」とよんでいました。他機関の保証や信用評価に頼らず、100%自分たちで責任を負う、という意味です。それを信用情報に傷がついたお客様から始めました。そこから、奨学金が返済できなくなった人とか、多重債務化した人も対象にして

いきました。年間で300件くらいの取扱いだっと思ったと思います。1件当たりの金額は100万円前後です。総額でも2億円から3億円くらいです。

山口 この融資の貸倒れはどのくらい出たのですか？

小野澤 自己責任貸出を行うにあたって、事後管理システムを作ることにしました。自動車ディーラーでは、新車等を販売した後、1カ月点検、3カ月点検、6カ月点検と定期的にハガキを送っています。それと同様に、返済についても定期的な状況確認を仕組み化しました。融資実行時にも、利用者本人には、「完済したときに真の信用がつく」ことを説明し、「何かあったら必ず連絡をください」とお伝えしています。こうした取組みによって、貸倒れは1件もありません。自己責任貸出というのは内部の言い方で、外向きの商品名は、おまとめローン（救済支援ローン）です。この取組みが、利用者の家庭や資産といったローカル情報の収集につながり、これらの情報を活用し

てプロパー融資の力をつけていくステップになりました。

事業者向けも、それまでの「しくみ保証」（信用組合業態全体で運営している保証会社）を付した融資をやめて、プロパーでの融資に切り替えました。従来は、しくみ保証の保証料率が高かったため、あまり金利を乗せられませんでした。プロパーで貸すことにより、利幅を大きくとることができるようになりました。

山口 プロパーでの融資力の向上のため、他にはどんなことを行ったのですか？

小野澤 各店に対応した特徴的な融資事例を共有しています。例えば、最近、旦那に隠れて多重債務になってしまった奥さんが融資の申込みに来たという事例がありました。「旦那には絶対に打ち明けれない。話せば離婚されてしまう」という奥さんを説き伏せて、旦那さんの理解なしでは融資はできないと伝えました。旦那さんを連れてきてもらって、2人を目の前に職員がお話します。それを聞いた

旦那さんは、頭に血が上って「離婚する」と言い始めました。その時は、20代の若い職員が「奥さんも苦しんで相談しに来ました。1人で解決できる問題ではないから、旦那さんに包み隠さずお話してご理解をいただかないと立ち直れません。そこをどうか理解して、お2人で返済計画を立ててくれませんか」と仲立ちをしました。多重債務からの家計再建は周囲の協力が必要ですので、こうした事例などが共有されています。

山口 そうした事例は全店でどのように共有されるのですか？

小野澤 様々な方法があります。一つは、全店での勉強会の中で事例を発表しています。それから、毎月15分のショートテストを行っており、全職員が受けます。10年以上やっていることで120回以上やっていることになりましたね。その問題に具体的な融資事例などを示して、どう対応するか、何を聞かなければならないかを出題します。○×問題ではなく、すべて筆記試験です。自身の言葉で回答しな

ければなりません。最初の頃は、私がすべて赤ペンを入れる添削をしていました。今も出題は私ですが、模範解答を作ることによって、添削自体は各店の店長が取り組んでいます。

職員の夢を実現する事業計画

山口 ここまで、やめた話を中心にお聞きしてきました。今回は、時間と誌面の制約から、これまでの数々のユニークな施策の話を取り上げられないのが残念です。せめて、近年の新たな施策があればお聞きしたいです。

小野澤 事業計画について、今年是从来とは全くスタイルを変えました。ここ数年、年初に、職員から「私の夢作文」を募集しています。今年は、その中から、15編を選んで、それを事業計画にしました。6月25日の総代会の議案書にも載せています。その中のグランプリが、経営の基本方針にした3年目職員の夢で、「地元を支えるオンリー

ワン人材になる」というものです。

また、「ネーミングライツで、南魚沼市民会館にゆきしんホルの名前をつけたい」との夢作文がありました。そこで、ネーミングライツについて市役所に提案したところ、市が動いてくれました。ただし、一般公募にかける必要があるので、「ゆきしんホールにはならないかもしれませんが」とは言われていますが、今年の10月以降に実施される予定です。

さらに、地元出身のJリーガーが今春2人誕生しまして、その方々の凱旋を兼ねて、子どもたちへの普及を図る「フットサル交流会をやりたい」との夢作文がありました。今年12月の会場を押さえてあります。2人のJリーガーも日程を調整してくれていて、実現する見通しです。

他にも、7月5日に「トレイン同期会」を開催しました。地元の企業は、みな小規模なので、社内同期がいなくて、ほとんどです。そうした地元企業



●取材に同席された戸田康晴しんくみセンター長と
福原香本店長からの現場の話を踏まえながら、顧
客と職員の夢を実現し続けるゆきぐに信組の取組
みについて熱い対談が行われた

の若手を集めて、「地域で同期会をして、横のつながりを作ろう」ということを、当信組が主催してきました。それを、地元ローカル線である「ほくほく線」を使って行いたい、という夢作文によるものです。この話を、ほくほく線を運営する北越急行さんに持っていったら、とても喜んで、貸切列車を提供していただきました。

ちなみに、昨年は70周年でし

たので「70周年に自身の夢を」というのが夢作文のテーマでした。グランプリは「青山学院大学陸上競技部の原晋監督の講演会を実現したい」というものでした。原監督との日程調整が難しく、いったん断念しました。しかし、諦めがつかなかったようで、今年2月頃にダメ元で改めて確認したところ、6月の総代会の日に講演が実現しました。

山口 原監督の講演料はとても高いとお聞きしますが、職員の夢を叶えてあげるために、信組がお金を出したのですか。

小野澤 高かったです。70周年記念行事ということもあり、実現させました。当日、地元の中学で陸上を教えられている関係者をはじめ、大勢の方が来られ、とても喜んでくれました。昨年の70周年事業のほとんどが職員の夢の実現です。コロナ体験記に懸賞金を出す事業を提案してくれた職員がいまいましたが、それも11月に式典を行って、受賞者を表彰しました。

山口 こうした事業は、夢を書かれた職員が担当するのですか？

小野澤 書いた本人も入りますが、チームで取り組みます。当組合では、各店から1人がメンバーとなったプロジェクトチームを複数作っています。この「横のチーム」による専門委員会制度は、導入してから10年以上経ちます。

山口 横のチームが、少人数組織ながら数多くの施策を生む背景となっているわけですね。本当に実現できるとなれば、皆さん、やりたいことを書かれますよね。職員の夢を実現する金融機関は素晴らしいと思います。本日は、ありがとうございます。

プロフィール (ゲスト)

おのざわ・かずなり ●1955年新潟県南魚沼市(旧塩沢町)生まれ。1977年に塩沢信用組合に入組。2003年常勤理事、05年専務理事を経て、08年理事長(代表理事)に就任。23年9月に名称変更に伴い、ゆきぐに信用組合理事長(代表理事)に就任し、現職。

(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、2018年株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じて社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。特定非営利活動法人金融IT協会理事長。近著に『頭がいいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジ』(共編著、経済法令研究会)がある。