



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 城南信用金庫

### 企業概要

城南信用金庫（以下当金庫）は昭和20年8月設立、東京都品川区五反田に本店を置く信用金庫である。東京都、神奈川県を営業地域とし、2018年3月時点で85店舗（東京都55カ所、神奈川県30カ所）を展開している。従業員数は2,108名、総資産は約3兆8,553億円（2018年3月末）と全国の信用金庫の中でもトップクラスの資産規模を誇っている。

「人を大切にする」「思いやりを大切にする」という経営方針のもと、地盤とする地域の顧客や、日本の将来的な発展のため金融業務に取り組んでいる。現在は渡辺泰志理事長（2019年6月に退任予定）が、他の信用金庫と同様に「預金」「融資」「為替」を主な事業とした運営を行っている。しかしながら、当金庫は「リスク性商品の販売は一切行わない」ことや、企業として「脱・原発」を掲げている等、他の金融機関とは一線を画した経営を行っており、業界の中では独自の経営方針を貫いている。

現在の会員数（金庫の地区内に住所等を有し、出資金の払込を行ったもの）<sup>[1]</sup>は294,115名であり、一般個人（事業主含む）から中小企業に至るまで幅広い顧客を有しているが、貸出金額階層別貸出先数（付属資料6）を見ると、貸出金額1,000万円以上5,000万円未満の会員が全体の44.1%（24,565先）を占めるなど、メガバンクや地方銀行と比べると小口多数の取引先によって構成されていることが特徴である。会員については、長年取引を続けている取引先が多く、中には何世代にも亘る根強いファンもいる一方で、東京都や神奈川県といった首都圏の営業地盤においても、高齢化の波は避け難く、当金庫としても今後どう向き合っていくかが課題として認識されている。

<sup>[1]</sup> 一般社団法人全国信用金庫協会 HP より抜粋

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程専門科目「集中企業研究」におけるクラス討議の資料として、2019年度履修生が公表資料及び関係者へのインタビューを基に作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 集中企業研究 M41 受講生（駒野谷 瑛俊・中村 功・日野 勇貴・福田 陽・横溝 真一・横山 雄大）  
（2019年9月作成）

また近年では「FinTech の台頭」や「マイナス金利による貸出利鞘の低下」を背景とし、多くの金融機関がそうであるように、当金庫としても経営方針に即した新たな事業形成が目下の課題とされている。

近年、当金庫の取組としては新規事業者を対象とした 24 時間利用可能な創業支援施設「J-Create<sup>+</sup>」(付属資料 7) や中小企業診断士等を含めた専門化チームによるワンストップの経営相談窓口「城南なんでも相談プラザ」の創設、全国の信用金庫を巻き込んだビジネス商談会、観光 PR 等のイベント「“よい仕事おこし”フェア」(付属資料 8) の開催が挙げられ、当金庫として日本全体を元気にするために、更なる進化を遂げようとしている。

## 信用金庫の生い立ち

一般社団法人全国信用金庫協会によれば、明治維新を契機として資本の集中が激化し、農民や中小商工業者が貧窮に陥ったことから、経済的弱者に金融の円滑を図ることを目的に、1900 年(明治 33 年)に産業組合法が制定され、同法による信用組合が誕生した。

ところが、この信用組合は会員以外からの預金が認められないなど、都市部の中小商工業者にとっては制約が多いものであった。そのため、1917 年(大正 6 年)に産業組合法が一部改正され市街地信用組合が生まれた。そして、1943 年(昭和 18 年)には単独法の市街地信用組合法が制定された。

次いで、終戦後の経済民主化の中で、1949 年(昭和 24 年)には中小企業等協同組合法が制定されたが、同法は比較的着実に進展してきたそれまでの市街地信用組合への制約を再び強くするものであったことから、業界の内外から協同組織による中小企業者や勤労者のための金融機関の設立を望む声が高くなってきた。

こうして、1951 年(昭和 26 年)6 月 15 日に信用金庫法が公布・施行され、会員外の預金を扱え、手形割引もできる“信用金庫”が誕生した。

この「信用金庫」の名称の由来については、当時、単独法として名称を検討する際、「信用銀行」や「庶民銀行」などいろいろな意見が出ていたが、最終的には“「銀行」という名称は使わない”という結論に至った。一方、当時の政府系金融機関は、「庶民金庫」「恩給金庫」「復興金融金庫」という名称で非営利性の金融機関として機能していたことから、「金庫」という語を名称の中に盛り込もうということになり、その結果「信用金庫」という新名称が誕生した。

## 沿革

### 【城南信用金庫の誕生】

当金庫のルーツである入新井信用組合は、明治 35 年 7 月に大森の山王在住の加納久宜（かのう ひさよし）子爵によって設立された。加納公は地元の教育と経済振興を通じて地域住民の福祉の向上をはかることを目的として信用組合を設立し、運営に当たっては「一にも公益事業、二にも公益事業、ただ公益事業に尽くせ」と指導した。当時、信用組合は「地方自治権の基礎」とされた。

1905 年（明治 38 年）5 月、加納公と入新井信用組合は、第一回産業組合全国大会を呼びかけ、その議長を務める。

大正初期、東京府は貧富格差の是正、弱者救済、国民生活改善、思想善導、質実剛健、勤儉貯蓄奨励、社会国家の健全なる発達などを目的に、産業組合 5 年計画を策定して組合設立を指示。これを受けて、各地の町長など有力者が、入新井信用組合を見習い、公益事業の一環として、私財を投じて組合長をひきうけ、各町役場の中などにおいて、城南信用組合の前身となる城南地区の各信用組合が発足した。

1945 年（昭和 20 年）8 月城南地区の 15 の市街地信用組合が合併して、新たに城南信用組合が発立され、初代理事長には代田朝義（後に大田区長となる）が就任した。

### 【城南信用金庫における理念形成（理事長：小原鐵五郎氏）】

小原鐵五郎（付属資料 9）は、明治 32 年 10 月に荏原郡大崎村（現品川区大崎）の農家の四男として誕生した。大正 8 年に大崎信用組合の発足に参加、昭和 20 年 4 月には同信用組合の専務理事を務め、同年 8 月には城南信用組合発足と同時に専務理事に就任した。その後、昭和 31 年に第三代理事長に就任、さらには昭和 38 年に全国信用金庫連合会の会長、その後は全国信用金庫協会の会長に就任する等、名実ともに業界を指導するリーダーとなる存在となる。

以下は小原氏が理事在任中～退任後会長時、平成元年に亡くなるまでに遺した言葉である。なお、これらの言葉は「小原鐵学」と呼ばれ、現在も当金庫の理念を表す言葉として大切に受け継がれている。

## 1. 「裾野金融」

信用金庫の使命について「富士山の秀麗な姿には誰しも目を奪われるが、白雪の覆われた気高い頂は大きく裾野を引いた稜線があってこそそびえる。日本の経済もそれと同じで、大企業を富士の頂だとしたら、それを支える中小企業の広大な裾野があってこそ成り立つ。その大切な中小企業を支援するのが信用金庫であり、その役割は大きく、使命は重い。」と述べた。

## 2. 「貸すも親切、貸さぬも親切」

産業組合中央会の弁論大会で「銀行は利息を得るためにお金を貸すが、我々組合は、先様のところへ行ってお役に立つようにいってお金を貸す。たとえ担保が十分であり、高い利息を得られたとしても、投機のための資金など先様にとって不健全なお金は貸さない。貸したお金が先様のお役に立ち、感謝されて返ってくるような、生きたお金を貸さなければならない。」と述べ、これを「貸すも親切、貸さぬも親切」と要約した。

## 3. 「カードは麻薬」

小原氏は、昭和30年代に米国の金融情勢を視察した際、米国社会はクレジット漬けであり、安易な借金に頼る結果、堅実に働いて将来に備えるという「勤儉貯蓄の精神」を失い、生活が破綻し、貧富の差が拡大、これが犯罪などの社会不安を招いている」と述べた。そして、日本でも拡大しつつあったクレジットカード、消費者金融に警鐘を鳴らし、「カードは麻薬」であり、こうしたクレジットカード、消費者金融が拡大すると、やがて日本もアメリカのように、社会治安が悪化し、凶悪な犯罪が続発し、不健全な社会になることは必至であると厳しい警告を発した。

## 【“旧体制”～“新体制”へ（理事長：吉原毅氏）】

2010年11月、当金庫は理事会で深沢理事長（当時）が退任し、吉原毅副理事長（当時）が理事長に昇格する人事を決めた。元理事長の真壁実相談役も同日付で退任した。深沢前理事長は2006年6月の就任であり、任期途中かつ11月のトップ交代は極めて異例であったと当時の新聞では報じられた。（真壁氏は1989年から96年まで理事長、その後02年まで会長を務めた実力者。深沢氏は真壁氏の女婿にあたる。）<sup>[2]</sup> 吉原氏の理事長就任を分水嶺として、当金庫は大幅に経営方針を見直すこととなるが、以下は吉原氏就任前の所謂“旧体制”における状況について、現在支店長を務める3名の職員からのヒアリングを抜粋したものである。

<sup>[2]</sup> 2010年11月11日付「日本経済新聞」より抜粋



インタビュアー：貴金庫における所謂“旧体制”と“新体制”で変わったことはありますか。

支店長 A：「当時は言われた（指示された）業務をやるだけで、それ以上の事はやらなかった。常に本部を見て仕事をしていたが、現在は常にお客様の方をみて、自分たちの考え方で仕事を行うことが出来ている。」

支店長 B：「当時は実績をあげる事が最優先された。理念や企業文化について体現しているが実績があがらないと全く評価されなかった。現在はそういった理念や文化を体現できる職員が評価されるような時代になってきている。」

支店長 C：「当時は言われた事だけをやっていれば良かったが、今は自分で考えて仕事を行うことが求められる。自由度が高い分だけ、逆に難しさもある。」

吉原氏は理事長就任～退任に至るまで（2015年6月任期満了に伴い退任、現在は相談役）、あらゆる領域で様々な“改革”を行った。人事改革では、役員の定年を60歳に定め（任期は最大4年）、同年齢同報酬、成果主義の撤廃などが挙げられる。「バラバラになった会社を立て直す」との強い改革への意気込みから、自身の役員報酬は従来の半以下となる1200万円にまで減らした<sup>[3]</sup>という。

また、現場第一主義を掲げ、現場である支店に権限を大幅に委譲。運営計画や数値目標、営業方針から研修などの人財育成まで、本部業務の大半を任せる体制の転換を行った。当時の雑誌記事で吉原氏は、「本部は理念など大きな方向性を示すだけで十分。」<sup>[4]</sup>と述べている。

新たな施策として、全国の信用金庫の取引先企業や自治体等が参加する“よい仕事おこし”フェアを、2012年に初めて東京ドームで開催した。

更に、東日本大震災を契機として、金融機関としては異例の「脱原発」を表明し、小泉純一郎元首相らとともに、吉原氏個人としては現在も精力的に活動を続けている。

<sup>[3]</sup> 2014年2月22日付「週刊ダイヤモンド」96頁より抜粋

<sup>[4]</sup> 同上「週刊ダイヤモンド」より抜粋

## 現在の城南信用金庫

### 【外部環境】

5 信用金庫数は破綻や合併により、平成元年には 454 あったが、平成 29 年には 261 まで減少しており、信用組合同様、大幅に減少している。(付属資料 10)

また、企業数の推移を確認すると、平成 10 年（1999 年）以降は年々減少傾向にあり、直近の平成 28 年（2016 年）には 359 万社となっている。このうち、中小企業は 358 万社であり、その内訳は小規模事業者 305 万社、中規模企業 53 万社となっている。15 年前の平成 13 年（2001 年）と比較すると、事業者数の変化には差があり、小規模事業者は ▲28.9%となっているが、中規模企業は ▲10.1%であり、特に信用金庫で主要顧客としている小規模事業者の減少が顕著になっている。<sup>[5]</sup>

### 【経営方針】

#### 15 1. 「人を大切にする経営」「思いやりを大切にする経営」の徹底

信用金庫は、資本主義や自由主義の行き過ぎにより生じた社会問題を解決し、助け合い、思いやりを大切にして、誰もが幸せに暮らせる社会を実現するために生まれた協同組織の地域金融機関である。そのルーツは 19 世紀のイギリスにまで遡る。

近年、グローバルスタンダードという名のもとに我が国においても、アメリカ流の自由主義や個人主義、お金がすべてという考え方が広まっているが、その結果、人と人の信頼関係が失われ、モラルや活力が低下するなど様々な問題が起きている。

当金庫では、こうした状況を改めるためにも今こそ信用金庫の原点に立ち返り、「人を大切にする」「思いやりを大切にする」という協同組織の精神による金融業務に力を注ぎ、地域のお客様の役に立ち、日本を明るく元気にすることを目標に掲げた経営を行っている。

#### 25 2. 「健全経営」「堅実経営」の徹底 – 「間接金融専門金融機関」を貫く

金融の自由化により、多くの金融機関では、「間接金融から直接金融へ」というキャッチフレーズのもとに、投資信託等の価格変動商品の販売を積極的に行っているが城南信用金庫では、お客様に損失を与える可能性のあるリスク商品は一切取扱っていない。安全確実な預金商品の提供に努めるとともに、お客様と一体となった経営の改善や、お客様のお役に立つ健全な融資の取扱いを通じて、地域のお客様を全力で支援するなど、金融機関の原点である「間接金融専門金融機関」を

<sup>[5]</sup> 「中小企業白書 2019」より筆者要約

貫いている。

また、カードローン等の遊興費を融資する消費者金融業務は一切行うことなく、創立以来、「貸すも親切、貸さぬも親切」という融資の基本原則を貫いており、バブルの時代においても、株や土地、ゴルフ会員権への投機を目的とした融資は一切行わなかった。余資運用についても、リーマン・ショックの際に問題となったサブプライムローン等の証券化商品への投資は一切行っておらず、国債や預け金等の安全確実な運用に努めている。今後についても、お客様のお役に立つ預金や融資のお取り扱いなど、金融機関としての本業に徹するとともに、余裕資金の安全な運用とリスク管理に力を注ぎ、「健全経営」「堅実経営」を徹底していく。

### 3. 「お客様本位」に基づいた取組みの徹底

「株式会社」の銀行は、株主の利益を目的として事業を行うため、必ずしもお客様に目を向けた経営が行われないことがある。一方、信用金庫は、地域の皆様の発展繁栄と幸せな暮らしの実現を目的として創立された協同組織の地域金融機関であり、地域の皆様が会員であると同時に取引先であるため、本当の意味での「お客様本位」に徹した経営が可能となる。

このため、城南信用金庫では、お客様に目を向けた城南独自の商品、サービスのご提供に努めるとともに、一人一人のお客様のご相談を通じて、お客様がお困りのことは何かと考え、それを解決するために全力をあげるなど、常に「お客様本位」に徹し、お客様のため、地域のため、日本を明るく元気にするために、誠実で真心を込めた取組みに徹し、地域のお客様との「信頼の絆」をより強固なものとするを徹底している。

以下では、上記のような外部環境変化のなかで、当金庫が近年積極的に取り組んでいる事例を紹介したい。

### 【“よい仕事おこし”フェア】～お客様応援企業としての取り組み～

当金庫は、2012年11月1日「東京ドーム」において、東京都や東北地方を中心とした63の信用金庫共催による「日本を明るく元気にする“よい仕事おこし”フェア」を開催した。

本フェアは、震災直後の“東北を明るく元気に”をテーマとして、お取引先企業はもちろん、行政機関や教育機関、社会福祉団体などが一堂に会し、一地域を越えた結びつきや社会貢献の中から、新たな“よい仕事おこし”を実現するというもので、NHKのほかTV・新聞でも紹介されるなどメディアからも注目を集めた。2013年以降は会場を「東京国際フォーラム」に移して開催している。

また、各支店における恒常的な取り組みとして、顧客のビジネスの幅を広げるべく、ビジネスマッチングの取り組みも実施している。

## 【社会貢献事業】

被災地支援活動、地域行事への参加、社会福祉施設の支援、原発に頼らない安心できる社会の実現に向けた取組みなど、様々な社会貢献活動に取り組んでいる。近年では、主に認知症の高齢者に向けた成年後見人業務を全国にある信用金庫の先駆けとして始め、2015年には認知症の高齢者の財産を保護しながら、介護施設に入る時などに煩雑な手続きをしなくてもお金を引き出せる専用口座を、全国で初めて取扱いを始めた。信用金庫とは、地域社会の中で健全なコミュニティを築き、人々の生活を守り、人々の幸せを実現するという使命を持った社会貢献のための公共的金融機関であると認識している。今後についても社会貢献活動に注力することは、営業活動を行う上での大前提である。

10

## 地域社会の発展、繁栄に資する城南信用金庫の役割

信用金庫は、地域社会の発展、繁栄と幸せな暮らしの実現を目的として創立された協同組織の地域金融機関であり、その地域に住み、働く人々が出資者であり、出資者一人一票の平等の原則に基づいて民主的に運営することを目的としている。

15

このため当金庫でも、人を大切にする、思いやりを大切にする、そしてコミュニティを大切にするという協同組合の理想や理念のもと、常に「お客様本位」に徹し、創立以来、「貸すも親切、貸さぬも親切」という融資の基本原則を貫き、遊興等の資金を融資する消費者金融業務は一切行うことなく、真にお客様の発展、繁栄の役に立つ健全な融資を取扱うことに徹している。

20

実際に、リスクを伴いお客様を損させる可能性がある投資信託や変額年金保険等の商品は取扱っておらず、また、資金の貸出についても目先の利益にとらわれず長期的な視点に立った審査をもとに実行している。この様な誠実な業務の結果、お客様との信頼関係を長期的に構築することに成功してきた。

しかし、地域密着型金融機関を目指す当金庫が、取り組まなくてはならない近年の社会問題として、中小企業が抱えている後継者問題への対応が挙げられる。日本においては事業者の約99%が中小企業であり、城南地区にも多くの事業者が存在しているが、後継者がいないために古くから続く優良な事業を終わらせてしまった事例も出てきている。こういった後継者、事業継承の問題など、中小企業が抱えている問題を解決するべく、当金庫としての存在価値も問われている。

25

当金庫としては更なる付加価値を提供していくために、「地域密着型金融」の推進に向けて取り組んでおり、主要なお客様である中小企業向けに「城南なんでも相談プラザ」の開設、製造業の技術や生産管理等に精通した人財を「ものづくりコンシェルジュ」として外部から採用し、より専門的な目線からのアドバイスを通じて、お客様の課題解決に努めている。また営業地域が限られている信用金庫としての弱みを補うべく、当金庫だけでは解決できない課題に対しては、全国にある信用金庫との繋がりを

30



生かし、お互いのお客様を繋げるビジネスマッチングのシステム構築を行い、力を注いでいる。

一方で上記取組みを実施しているものの、一部の顧客層にしか活用されていない事実もあり、当金庫のサポートを必要としている企業の期待値を理解し、如何にしてサポートしていくかが求められている。また全国の信用金庫との繋がりを強固にすべく、特に信用金庫の中でも規模が大きい当金庫には一時的な役割も求められている。

5

## 理念教育

当金庫の経営理念として、「中小企業の健全な育成発展」、「豊かな国民生活の実現」、「地域社会繁栄への奉仕」の大きく3つがある。また、小原鐵五郎氏によって提唱された「裾野金融」、「貸すも親切、貸さぬも親切」、「カードは麻薬」等の言葉は、同理念をより具体化した内容となっており、理事長から支店長、新入職員に渡り全ての職員に浸透している概念である。

10

これらの理念に対する教育の一環として、当金庫では研修時に必ず「金庫歌」（付属資料11）を斉唱するのが伝統となっている。この金庫歌は昭和34年10月に制定されたものであり、現在に至るまで、当金庫の理念を象徴するための役割を果たしている。

15

また、当金庫の中期経営計画では、事業内容や数値計画等よりも、むしろ「何のために仕事をするのか」、「お金はモチベーションにはならない」、「お客様からありがとうと言われる取組に徹する」等、経営理念の啓蒙に関する頁数が非常に多いことも特徴的である。言い換えれば、「事業の目的は利益を稼ぐことではなく、いかに顧客や地域社会のためになるか。」という考え方であり、この点において、当金庫は金融機関も含めた株式会社とは異なる“共同組織”であり、また社会貢献企業であるという主張につながっている。

20

たしかに、社訓や社歌の斉唱は他の企業においても一般的な取組であり、研修教育も含め、それだけで理念を浸透させるには限界がある。本当の意味で理念の浸透を図るためには、現場単位で一人一人が具体的な行動に落とし込むことが必要であり、理事長もヒアリングの中でそのように語っていた。

しかしながら、現場単位での実践を通じて理念の共有を図るにあたり、当金庫では具体的な判断基準やマニュアルは存在しない。その理由は、現場単位で発生する事象は千差万別であり、一つ一つの事象に対する対応策を作成することは物理的に限界があることに加え、従業員一人一人が自ら考え、自発的に理念を体現してほしい、という願いが込められているからである。

25

たしかに、職員が正しく理念や方針について理解し、自発的にそれらを体現することは素晴らしいが、一人一人全ての職員に広く行き渡らせるのは容易ではない。そのためには、まず一人一人が自発的に行動できる環境づくりや、マネージャーの立場からは、部下とどう関わっていくべきかなど、様々な立場から多様な視点で検討する必要がある。

30

また、これらの理念は当金庫の従業員に向けられたものだけではなく、対象顧客を決める判断指針ともなっている。つまり、顧客（特に新規）と取引をするかどうかの判断基準は、その企業の理念や考え方と当金庫の理念が適合しているかどうか、という点であり、ヒアリングの中で渡辺理事長は「いくら財務状況が良くても、理念との適合性が低ければお取引は断らせて頂く。」と語っている。当金庫の取引先には、いわば“城南ファン”のような顧客も多く、それは取引年数の長さだけでなく、取引の深度（良い仕事おこしネットワークや未来塾への参加等）からも窺い知ることが出来る。

しかしながら、こうした強固な関係を築き上げるのは容易ではなく、年数を経るなかで他金融機関へ“乗り換える”顧客もいることは事実である。また、全ての顧客に対して質の高いサービスを提供することは重要だが、現場では、「限られた時間の中で、最大限効率的な業務を遂行することは非常に難しい。」等の声も上がっている。

## 人財育成

### 【経営人財の育成】

「人を育てることは永遠の課題」と渡辺理事長が言う通り（インタビュー時）、人財育成は当金庫の将来を左右する重要課題である。かつての当金庫には、信用金庫本来の理念に外れ、収益を追うことに終始した経営と、特定の理事による長期独裁政権に陥っていた時代がある。

これを是正するために、「理事の定年を60歳とし、理事長・会長の任期は通算しても4年までとする」との定めを設けている。理事は定められた任期において、使命を達成することに全力を尽くし、任期満了後には後進にそのポストを譲り、新陳代謝を図っている。また、「委員会を多用した合議制による意思決定」により、各自の意見を経営に反映する体制を構築している。

但し、経営人財の育成は一朝一夕に成しうるもので無い。取り巻く経営環境が絶えず変化していく状況下では、現場感覚が研ぎ澄まされた支店長を経営人財へ登用していくための施策や、より多岐に亘るバックグラウンドを有する経営人財をプールしていくことが求められている。

尚、当金庫では、次代の経営を担う人財の育成にも注力し、ジュニアボードプログラム（経営に若手・中堅職員の斬新な意見を取り入れて組織の活性化を図るとともに、経営者意識を持つリーダーを育成するための制度）等を創設しており、本制度が確実に運用されることも期待される。

支店単位にて実施しているABC（Action＝行動、Breakthrough＝改革、Change＝変化）ミーティングでは、他者の意見を否定せず尊重するということを大切にしており、本取組みにより培われた風土が新たな意見を尊重し、拡大していくことへの貢献が期待されている。

当金庫の理念に則り、経営を担う人財を長期的な目線に立ち、継続的に育てていくことが今後よ

り一層求められている。

### 【若手人財の育成】

現在は現場の支店長を中心に、若手人財も多様化するお客様のニーズに沿って営業スタイルを構築することが求められている。そのため、顧客を取り巻く事業変化に合わせて、必要な知識、経験を積むことができるよう、若手人財を教育することも今後の課題である。

そのための施策として、職員の得意分野を伸ばすための教育・認定制度を通じて若手人財の学びへの意欲を高めている。具体的には、事業性融資や保険・税金・相続、創業支援、事業承継・M&A、地域創生・連携等の各種分野に特化して学習し、学習過程を修了・合格した職員にアドバイザーの称号を授与する等が挙げられる。その他の取り組みとして、支店から男女2名を評議員に選抜し、理事会に参加させ広く意見を求める中で、若手のうちから経営に関する課題の共有と実践の場を提供している。

また、当金庫の中で働いているだけでは得られない広範な知識・経験・人脈を身につけ、新しい視点を持って金庫業務や経営に活かしていく為、各種外部機関への研修派遣を推進している。信金中央金庫や東京都信用金庫協会等の信用金庫業界に関連する機関から、独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）や公益財団法人大田区産業振興協会等、業界の垣根を越えた機関への研修派遣も行っている。また、ダイバーシティの実現に向けて産育休の取得を推進するなど若手女性の活躍にも力を入れている。

## 10年、20年後の将来を見据えて

当金庫は“旧体制”から“新体制”への転換の後、社会貢献企業として「“よい仕事おこし”フェア」に代表されるような施策を数多く実施しており、その存在意義も大きな変貌を遂げようとしている。その根底には、小原鐵五郎氏から連綿と受け継がれてきた当金庫としての理念や価値観が、今もなお息づいていることは確かである。

しかしながら、今後も当金庫が社会貢献企業として持続的な発展を遂げていくうえで、課題となる点はどこにあるのか、またそれらを克服していくためにはどうすれば良いのか。超高齢化社会や人口減少といった環境変化のなかで、当金庫として“何を変えて”、また“何を変えず”に経営を行っていくのか、数ある信用金庫のなかでもリーダー的存在として、今まさにその真価が問われているのかもしれない。

## 参考資料① 渡辺理事長インタビュー

(一部抜粋)

### 信用金庫の役割について

5

インタビュアー：城南信用金庫として大切にされている考え方について聞かせてください。

渡辺理事長：「3代目の理事長が掲げた3つのビジョンを現在も忠実に実行しています。また、金融機関の枠を超えたお客様応援企業を目指しています。

10

具体的には収益をあげなければなりません、それを第一義に考えるのではなく仕事の結果として利益が生まれるという考え方です。お客様にリスクがある商品も取り扱いわない主義です。

信用金庫同士においては協力関係を築いており、横の繋がりは強いです。中小企業を支えていく信用金庫は協力していかなければならないと考えています。」

15

インタビュアー：お客様応援企業とは具体的にはどのようなことでしょうか？

渡辺理事長：「私たちは日本を支えている技術を応援しています。城南信用金庫では3～4年前まで不動産賃貸への融資が多かったですが、現在比率は47～48%まで落ちてきました。今は小口で数多くのお客様を訪問し、困りごとの解決や売り上げを上げるためのお手伝いを中心に取り組んでいます。

20

また、何でも相談プラザを開設し、ワンストップで悩みを解決しています。金融業界以外の大手企業出身で退職した、専門的なスキルを持っていらっしゃる方をコンシェルジュとして再雇用しています。」

25

インタビュアー：目指すべきビジネスモデルについて教えてください。

渡辺理事長：「2018年に“よい仕事おこし”フェアを開催し、212の信用金庫が参加しました。東日本大震災が契機となって開催していて、次で8回目となります。目指すのは47都道府県の信用金庫に参加してもらうことです。お客様同士のビジネスマッチングが起きています。費用は全て城南信用金庫が負担していて、出展料は取っていません。これを通じて日本を明るく元気にしていきたいと思っています。」

30



この様にイベントを開催はしていますが、現場で起きているマッチングを把握できていないことが弱点と考えています。出会いは創出していますが、城南としてのプレゼンス（支援）が発揮できていません。その弱点を克服する為に、昨年の12月に「よい仕事おこしネットワーク」を構築、ネットワーク上でビジネスマッチングが行えるようにシステムを整備しました。しかし、システムを作ればよいというものではありません。お客様に信用金庫の担当者をつけて、点と点ではなく円にして交わらせていくことを目指しています。」

**インタビュアー：** 価値観を共有してくれるお客様が真のお客様とも言えますが、「“よい仕事おこし”フェア」には利己的なお客様も来るのではないのでしょうか？そういうお客様に対してはどの様に対応していますか？

**渡辺理事長：** 「企業の事業性を評価する一方で企業の理念や社長の考えを聞いて、総合的に判断する様に取り組んでいます。その結果として城南信用金庫と合わなければお付き合いはしません。それは財務状況が良くてもダメです。分かりやすい例で言えばパチンコ屋さんとはお付き合いをしていません。」

**インタビュアー：** 中小企業の倒産が問題となっています。事業承継が出来ないことが主な原因と考えていますが、どの様にお考えでしょうか？

**渡辺理事長：** 「事業承継に失敗して黒字倒産した企業を目の当たりにしています。M&A や事業継承に対して、多くの経営者が良いイメージを持っていません。特に城南の取引先は高齢（70才以上）の経営者が多く、頑固な方が多いです。だからこそM&A や事業承継のメリットを、社長さんへ事前に丁寧にアプローチしていく必要があります。本来は事業を繋いでいくという考え方のはずですが、目先の利益だけを考えてはいけません。企業は社会に活かされているのです。」

**インタビュアー：** 今後の課題を3つ挙げるとしたら何でしょうか？

**渡辺理事長：** 「まずは今後の新たな収益源を探すことです。二つ目は人財の育成です。これは5年、10年スパンで考えなければなりません。布石を打たねばならないし、布石を打てる人財を育てなければならぬと思っています。三つ目は店舗運営です。これからはそれぞれの店舗が地域特性に合って変化していかなければいけません。」

インタビュアー：城南信用金庫も人口減の影響を受けているという見解ですが、間違いないでしょうか？

渡辺理事長：「間違いないです。“よい仕事おこし”フェアを開催することで地方に仕事を持っていきたいと思っています。もし持つていくことができれば、地方の人口減にも対応できるのではないかと考えています。」

## 理念教育について

インタビュアー：貴金庫は企業として何を目指していますか？

渡辺理事長：「企業は社会に活かされている存在です。収益も大事だがお客様から大事にされること  
が一番大事、そのためにはビジョンがぶれないことが重要です。」  
「従業員に対してもビジョンの実現を求めており、その為にはたとえルールを逸脱しても  
ある程度仕方ないと考えています。」

インタビュアー：顧客との取引を行う上で、どのような判断基準を持っていますか？

渡辺理事長：「企業の理念や社長の考え方を重視する、いくら財務状況が良くても当金庫の理念と  
合わなければ遠慮いただくようにしています。」

インタビュアー：ビジョンや理念教育はどのように行っていますか？

渡辺理事長：「研修では必ず金庫歌を唄っており、新入職員から大きな声で唄えることは特徴的で  
す。また仕事の目的や意義について研修等を通じて説いているほか、経営方針だけ  
では浸透するとは限らない、各自が取組の中で理念を意識することが重要です。」

## 人財育成について

インタビュアー：どういった人財がこれから求められますか？それは、入庫時に求めるのか、または入  
庫後に教育していくのか、どちらでしょうか？

渡辺理事長：「入庫後の教育を大切にしています。人は潜在能力を多々持っています。どうやって育てていくかが重要です。学業成績が優れているからといって、金庫として優秀かどうかはわからないものです。入ってから色々なことを学んで頂きたいと考えています。

また、研修の一環でワーカーズコープへ職員を出向させています。今の金融は、金融業務だけに詳しくても仕事にならないものです。例えば、システムや流通といった分野の企業に出向させ、金融に限られない仕事を見てきて欲しいと考えています。特に若い職員には、出向することで色々な経験を積んでもらいたいと考えています。

色々な見方が出来る人財を育てていくことが大切だと考えており、様々な機関に出向して貰っております。例えば日本 M&A センターにも数名出向させてきました。但し、日本 M&A センターと城南信用金庫とでは考え方が違うため、出向から帰ってきた従業員は、少し収益を求めてしまう感覚がつかってしまうくらいもありますが、良い面をしっかりと吸収できるように教育することが必要です。

個人的な経験ですが、仕事は、好き好んで色々なものへ自ら飛び込んでいかなければなりません。様々な所へ積極的に絡んでいけば、企業の全体像が見えてきます。首をつっこむことが大切です。今の若者は、挑戦しなくなっていると感じます。

尚、育成では補えない部分を改善するために、現在は実施していませんが、中途採用も強化したいとも思っています。バブル崩壊の影響により、年齢ピラミッドに歪みが生じています。具体的には、37～40歳位の人財が最も少なくなっています。マネジメントに長けている人財の採用を望みます。色々な見方が出来る人財を育てていくことが大切だと考えています。」

インタビュアー：経営上あるいは中長期的な課題を3つあげるとすると何ですか？

渡辺理事長：「(1つ目は上述) 2つ目は人財の育成ですね。これは永遠の課題ですね。答えというか終着点はないものです。次を担う人財の育成には5年から10年のスパンで考えなければなりません。

私も6月で退任する予定ですが、次の理事、その次の理事にも布石を打っていかねばならなりません。そのためには、布石を打つための素材を育てていかねばなりません。城南信用金庫において、人が一番貴重な財産です。教育関係には力を入れていきたいです。」

## 参考資料② 支店長インタビュー

(一部抜粋)

### 信用金庫の役割について

5

インタビュアー：城南信用金庫の強みについて聞かせてください。また強みは変化していますか？

支店長 A： 「(強みは) 変わっていません。支店のあるエリアでのお客様との長いつながりです。」

10

支店長 B： 「圧倒的な一体感です。お客様とのコミュニケーション、ムダとも思える時間を過ごすことが出来ることですね。」

支店長 C： 「営業力ですね。城南の職員は熱心です。弱みはお客様の高齢化と、若年層の開拓。そしてそのためのブランディングです。またスタートアップ企業の確保も今後の課題ですね。職員の一体感は強いと思います。」

15

インタビュアー：短期的な目標に走らないように仕組み作りはしているのでしょうか？また支店長を支援する制度などはあるのでしょうか？

20

支店長 A： 「1年前に支店長のレベルを上げる取り組みをしました(本部として)。今はブロック長制度を採用しています。具体的にはブロック長制度を作り、新任の支店長や伸び悩んでいる支店長をサポートする役割を担っています。」

インタビュアー：ご自身が経営層だとしたら、どの様に経営していきますか？

25

支店長 A： 「若年層が弱いことが課題です。またあえてアナログの強みを強化していきたいと思えます。よい仕事おこしネットワークの推進や、書類が激減した為、スペースの活用にも取り組んでいます。具体的には、託児スペースや自由にお客様が使える様にする、施設を有効活用していくといったことです。」

30

支店長 B： 「マイナス金利で収益モデルが悪化しており、金融機関の存在意義が変わってきています。コンサルティングや地域の地元飲食店などの取材をするなど、地域を元気にする為の活動を行っていきたくと考えています。」

支店長 C： 「東京という地盤、マーケットが良いのであまり危惧はしていませんが、今後も営業力を活かしていきたいと考えています。」



インタビュアー：信用金庫は株式会社ではない。一人一票の原則を基に経営とありますが、実際はどうでしょうか？

支店長 A： 「利益を上げろという人はいません。利益をあげたらその分還元する様にサービスしています。」

5

## 理念教育について

インタビュアー：貴金庫にとっての“良いお客様”とはどのような顧客でしょうか？

10

支店長 A： 「どのようなお客様であっても良いお客様です。ただ利益を上げなければいけないのも確かにあります。」

支店長 B： 「どうしても残高商売になるので、全てのお客様は大事にするようにしています。特に困りごとがないお客様であっても、他の金融機関に奪われないためにも密に訪問するようにしています。」

15

支店長 C： 「“ヘビーユーザー”ですね。小口の取引でも長くお付き合いして頂けるお客様は若手を教育する意味でも（顧客対応になれる等）大事にしています。ただお客様にとって当金庫の重要度が低い場合には、こちらとしても訪問頻度等は少なくなりますよね。」

20

インタビュアー：支店長として様々な意思決定をされる際の“判断基準”について教えてください。

支店長 A： 「お客様の為になっているかどうかです。アポイントや会議があったとしても道に人が倒れていたら助けますよね。そういうことだと思います。」

支店長 B： 「“損得”よりも、人としての“善悪”を大事にしています。」

25

## 人財育成について

インタビュアー：城南信用金庫が有する強い営業力やフィロソフィーを、後進に対して、どのように伝承していますか？

30

支店長 A： 「支店長自らお客様回りをする中で、後進に見せています。」

支店長 B : 「好事例の取り組みについては、最近の好事例として展開し、見える化をしています。見える化することでプロセスが見えてきます。」

支店長 C : 「背中を見せることが大切です。ビジネスですから、成功も失敗もありますが、あらゆる交渉にも同行していています。」

5

インタビュアー : ご自身が描く理想の支店長像はありますか？

支店長 A : 「副支店長の時に支店長の良いところ悪いところを見て、理想となる支店長像を描いていました。若手にチャンスを与えることを大切にしています。」

10 支店長 B : 「いざという時にきちっと決めている支店長です。」

支店長 C : 「熱い思いを語る支店長に憧れを持っていました。一方で、悪しきものをなくすためと考えると嫌な部分は絶対に真似しないと決めています。」

インタビュアー : 教育の限界と感ずることや工夫していることはありますか？

15

支店長 A : 「教える人ごとにはばらつきが生じてしまうものです。自身としては、若手に同行して、お客様に興味を持つ、予習することの大切さを指導しています。これは、たとえ失敗しても次に繋がるもので成長を促すものと考えます。」

20 インタビュアー : 支店長としての育成・フォローアップはいかにされていますか？

支店長 A : 「かつては本部に業務推進部を設置し支店長のフォローアップをしていました。いまではブロック長制度をしいて対応しております。」

25

30

## 参考資料③ 中堅職員インタビュー (一部抜粋)

### 信用金庫の役割について

5

インタビュアー：ビジネスマッチングについてお聞かせください。

職員 A： 「支店によりバラつきはありますが、当支店は半期で 100 件の成約があります。本部からは地域特性もあるので、(ビジネスマッチングについて) あまり言われていません。当支店では取引の入り口として使っています。」

10

インタビュアー：ビジネスマッチング等のノウハウはどのように共有されていますか？

職員 A： 「ブロックの勉強会を通じて共有しています。また、支店に直接聞きに行くこともあります。他には職員組合を通じて個人間の連携を図っている場合や、ビジネスマッチング掲示板を活用している場合があります。」

15

インタビュアー：(城南信用金庫の) 強みは何かお聞かせください。

職員 A： 「きめ細かい対応です。(本部と支店が一緒になって取り組める)」

20

職員 B： 「条件面で他銀行に離れる顧客もいますが、基本的には一度取引したら離れない顧客が多いところ。」

職員 C： 「“城南信金は何も凄いところはありません” が、長年付き合いしてくれる顧客がいること自体が強みです。先輩が築いてきた顧客との関係を維持していくことで好循環が生まれていると思っています。」

25

インタビュアー：会社としての弱みはありますか？

職員 A： 「融資の金利や条件面で他銀行に負けることはありますが、それ以上の付加価値を提供することでカバーしています。(顧客との信頼関係が構築できているからこそ)。振込詐欺の被害に遭われた際に、警察よりも先に金庫職員へ連絡してきたこともあります。」

30

インタビュアー：担当者と顧客との関係が強くなりすぎると、担当者が変更になると弱くなることもあるのではないのでしょうか？

5 職員 B： 「そういったことが発生しないように、重層的な担当構造になっており、また引継ぎもきちんと行っています。」

インタビュアー：外部環境変化への対応について聞かせてください。

10 職員 A： 「(直接顧客との対話増加に結びつくように活用が出来れば) AIは業務にプラスに働くのではないかと考えています。」

職員 B： 「技術革新(AI、Fintech、RPA)は他社に負けないように本部側には取り組んでほしいと思っています。」

15 職員 C： 「形式的な審査(AIによる)では通らない顧客に対して、人的な熱意や工夫は今後も必要ではないかと考えています。リレーションシップバンキングの重要性が鍵ではないのでしょうか。」

職員 D： 「顧客のためになる企業内起業のサポートや、創業支援などを活用し、将来的な顧客を増やす活動は本部と連携して行っています。」

20 インタビュアー：城南信金が今後より良くなるためには？

職員 A： 「ABC-MTG<sup>[6]</sup>を月に一回、ブレインストーミング方式で行っています。また本部と現場を繋げる仕組みとして提案制度<sup>[7]</sup>もあります。」

## 25 理念教育について

インタビュアー：貴金庫の理念について“入庫前”と“入庫後”で感じるギャップはありますか？

職員 A： 「貸すも親切、貸さぬも親切等は、日々の業務を行うなかで理解が深まってきました。」

30 職員 B： 「入庫前はきちんと解っていませんでした。“旧体制”の時代よりも今の方が、損得よりも善悪という考え方で行動しています。」

<sup>[6]</sup> 5～6人の小集団で実現可能性に関係なく、業務改善に向けて議論する活動のこと。

<sup>[7]</sup> 事務改善を中心に、従業員が自由に意見を提案出来る仕組み。



職員 C : 「入庫前と後でギャップはありません。業績評価もありますが、お客様のためになるように常に心がけています。」

インタビューー : 「貸すも親切、貸さぬも親切」等の理念を体現する為の判断軸はありますか？

職員 A : 「具体的な判断指標のようなものはありません。個人的な目標よりも、お客様の為になるかが大事です。短期的な目標に走る人は、様々な先輩職員からストッパーがかかります。」

## 人財育成について

インタビューー : 今後城南信用金庫の職員としてどんなビジネスマンを目指しますか？

職員 A : 「管理職になっても、常に現場に足を運ぶことが出来る人になりたいです。お客様の近くで喜びを分かち合いたいですね。」

職員 B : 「変化を恐れずに挑戦し続けることができる人財になりたいです。」

## 参考資料④ 城南信用金庫の顧客インタビュー

(一部抜粋)

### 信用金庫の役割について

5

インタビュアー：城南信用金庫の良い点は何でしょうか？

顧客 A： 「継続的に見てくれていて、安心感があります。なにか困った時に頼ることが出来ると感じています。」

10

インタビュアー：城南信用金庫の課題は何でしょうか？

顧客 A： 「運用商品がなく、金利に関しても他と比較すると必ずしも低いとは言えない為、だからこそ今のお客様を大事にしなくてはならないと思います。繋がり、信頼性がなくなれば今までの長い付き合いには関係なく低金利の他行に切り替えられてしまう恐れもあると思います。」

15

顧客 B： 「企業間のマッチングを積極的に行うインセンティブが、個人にどれだけ働いているのかは気になっています。恐らく今は評価項目としては何もないのではないのでしょうか。」

顧客 C： 「WeWork の様な取組み（ベンチャー企業同士の出会いの場の提供）をしても良いのではないかと思います。（城南信用金庫は、蓮沼支店で創業支援の取り組みを実施済み）」

20

### 理念教育について

25

インタビュアー：城南信用金庫との取引の中で、不便を感じる点がありますか？

顧客 A： 「他の金融機関よりも若干金利が高いことです。また“貸さぬも親切”の考え方によって厳しいと感じることもあります。（知人には他の金融機関を紹介する場合もある）」

30

インタビュアー：城南信用金庫について全般的な印象を教えてください。

顧客 A : 「足しげく通ってくれることや、何気ない会話の中から提案を持ってきてくれる担当の方は印象に残っています。」

顧客 B : 「たしかに優秀な担当者の方が多いですが、特に若い人はもう少し努力をする必要があるように思います。理念についてはあまりこちらには伝わっていないように思います。」

顧客 C : 「支店長によって雰囲気がガラッと変わる印象があります。逆に均一的でないことが強みとも言えるのではないのでしょうか。他には、“よい仕事おこし”フェア等のイベントがやや形骸化しているように感じます。もっと若い人達に任せてみても良いのではないのでしょうか。そうでないとトップダウンでの“やらされ感”につながってしまう恐れがありますよね。」

## 人財育成について

インタビュアー : 城南信用金庫に期待されることはありますか？

顧客 A : 「若手の更なる活躍を期待します。各種イベントを開催されており、若手が活躍しうる場は多数あると思います。若手に、より主体性を持たせることで若手の成長に繋がるのではないのでしょうか。」

インタビュアー : 営業担当者に兼ね備えて貰いたいスキルや特性はありますか？

顧客 A : 「世の中には色々な産業があり、特色も異なる中で、自身が担当する顧客の企業について、しっかりと経営分析できる能力を有していると大変有難いです。」

顧客 B : 「頻繁に足繁く訪問して頂き、密接に関わり合いを持ってくれる営業担当の方には、好感を持てます。」

付属資料 1 企業概要<sup>[8]</sup>

(2018年3月31日時点)

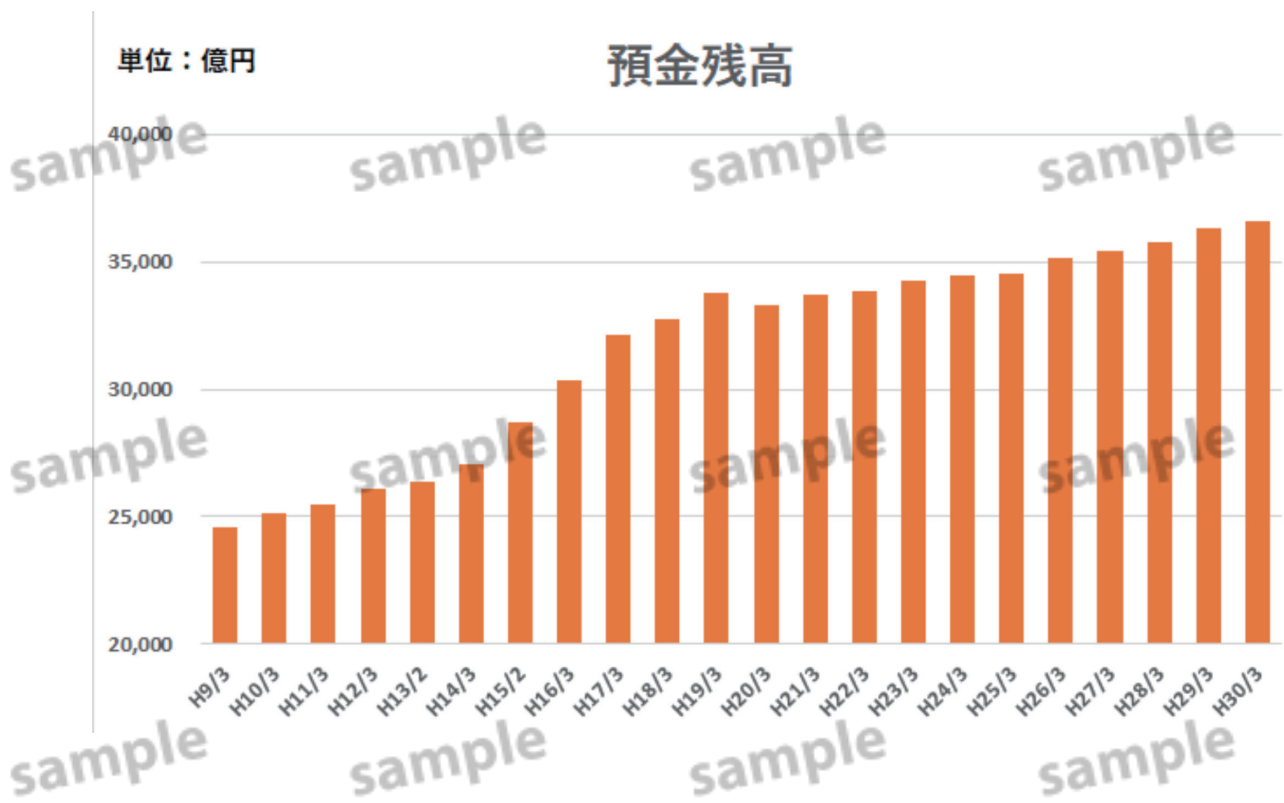
創 立	1945年8月
会 員	294,115名
店 舗	85店（東京都55店、神奈川県30店）
従 業 員	2,108名
本 店	東京都品川区西五反田
総 資 産	3兆8,553億円
預 金	3兆6,325億円（注）譲渡性預金1億円を含む
貸 出 金	2兆1,967億円
自己資本比率	9.74%
営 業 地 域	東京都全域、神奈川県川崎市、横浜市、相模原市、大和市、厚木市、海老名市、座間市、藤沢市、伊勢原市、綾瀬市、平塚市、秦野市、茅ヶ崎市、鎌倉市、高座郡、愛甲郡

<sup>[8]</sup> 城南信用金庫 HP より筆者作成 (<https://www.jsbank.co.jp/about/outline/>)

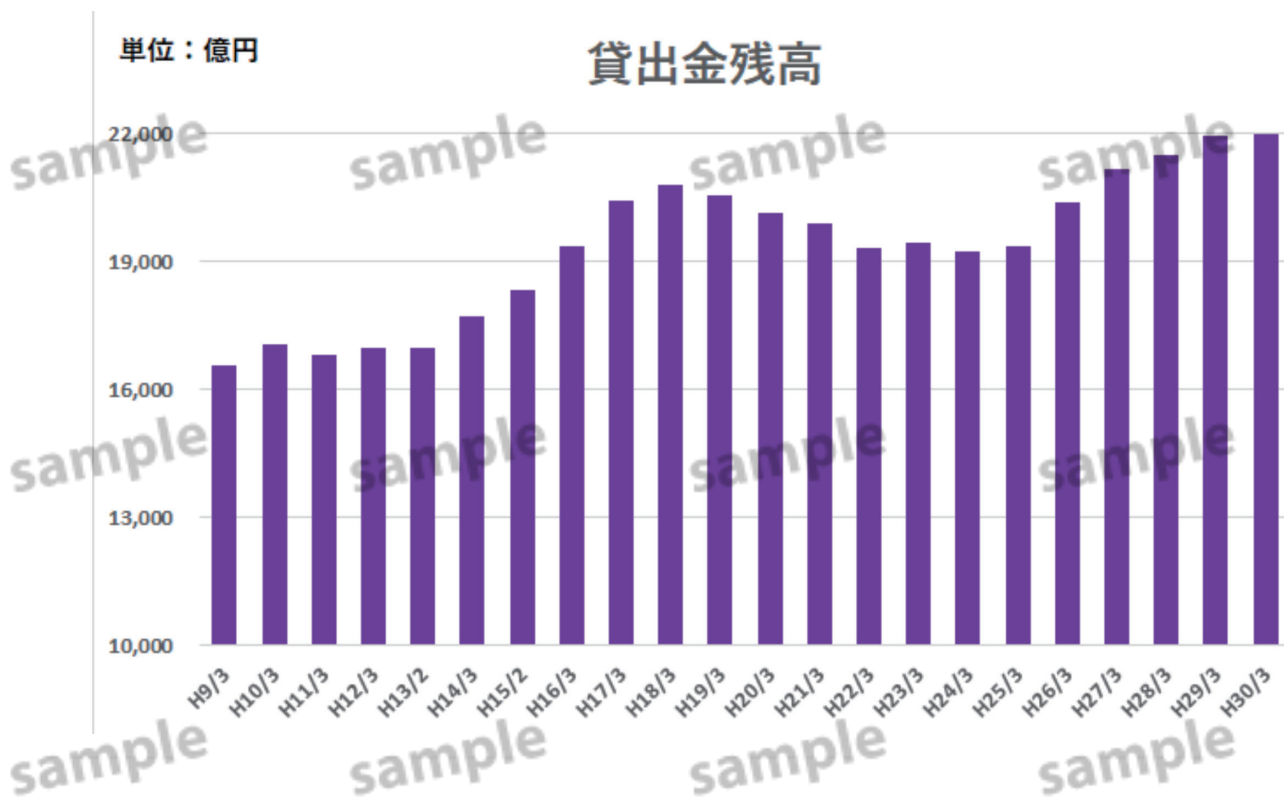




付属資料 3 預金残高推移<sup>[10]</sup>



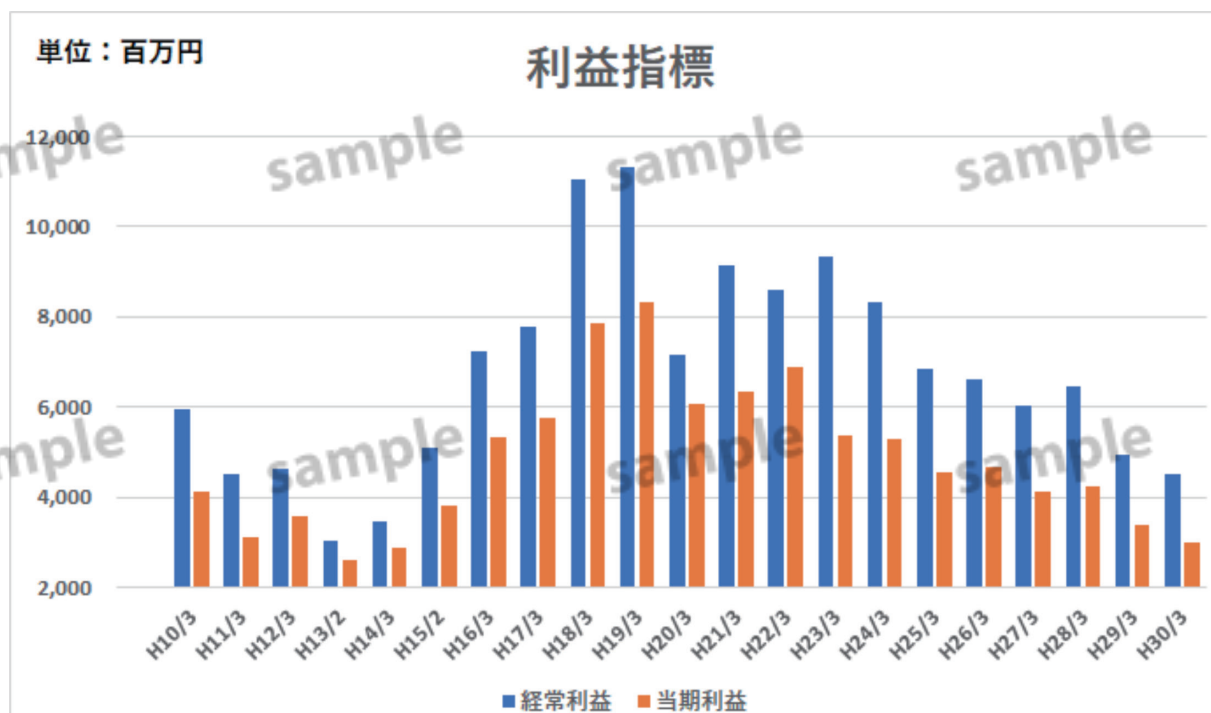
付属資料 4 貸出金残高推移<sup>[11]</sup>



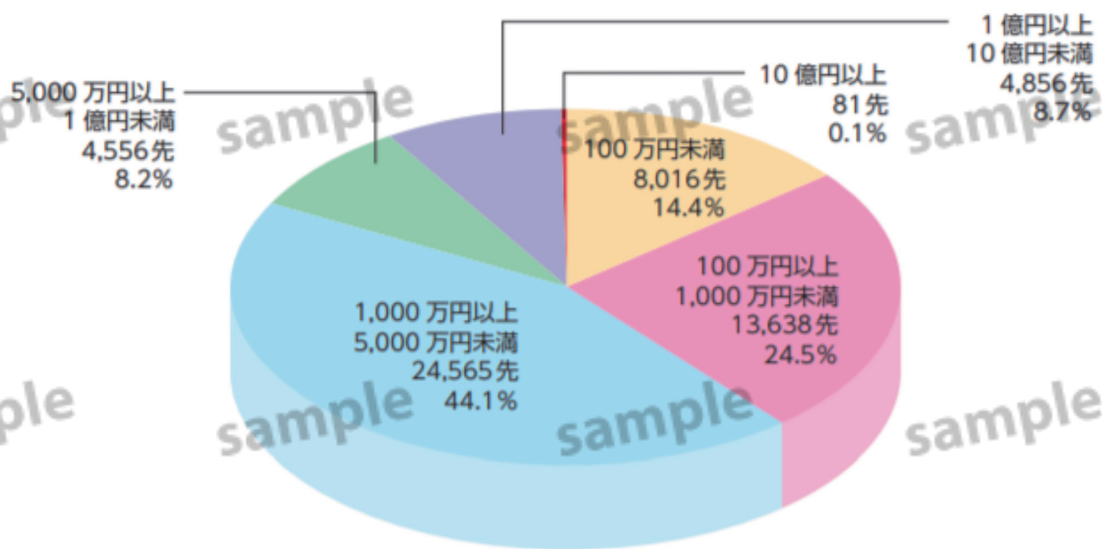
<sup>[10]</sup> 城南信用金庫ディスクロージャー誌より筆者作成

<sup>[11]</sup> 城南信用金庫ディスクロージャー誌より筆者作成

付属資料 5 経常利益、当期利益推移 <sup>[12]</sup>



付属資料 6 貸出金額階層別貸出先数 <sup>[13]</sup>



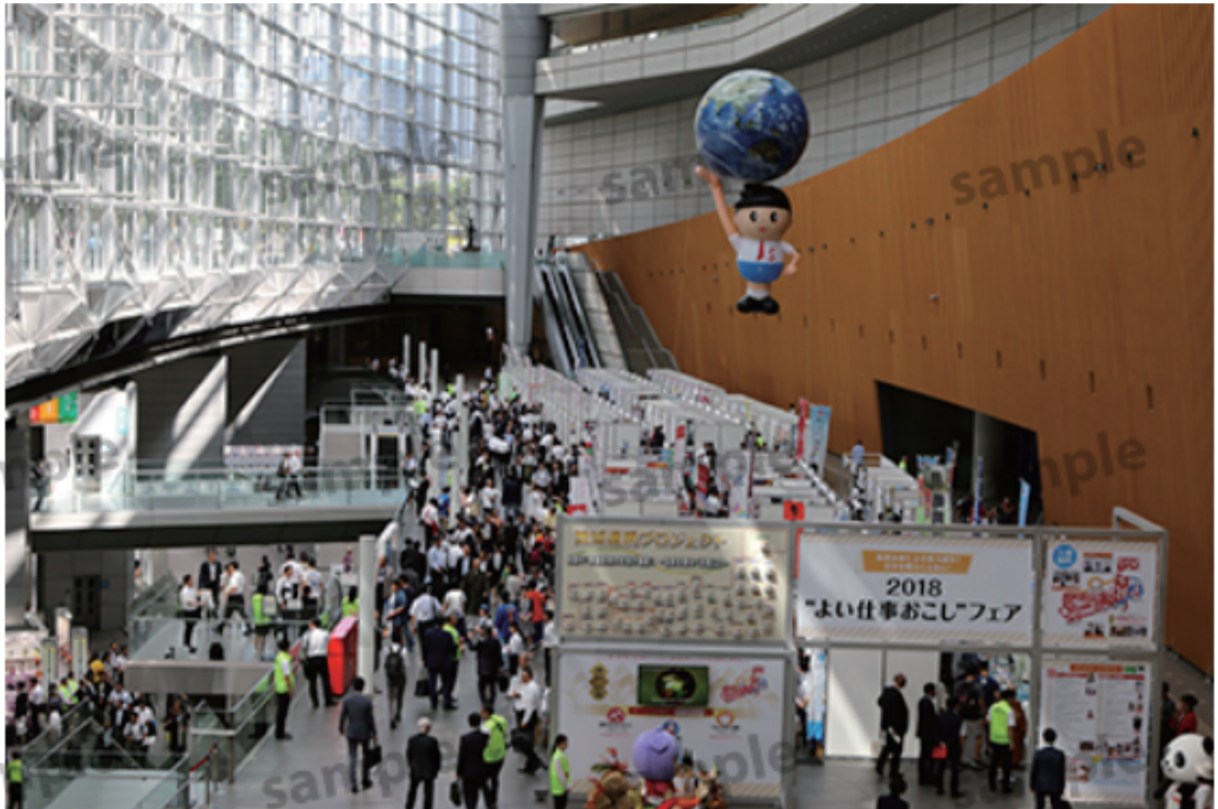
<sup>[12]</sup> 城南信用金庫ディスクロージャー誌より筆者作成

<sup>[13]</sup> 城南信用金庫ディスクロージャー誌より抜粋

付属資料 7 「J-Create +」施設内観<sup>[14]</sup>



付属資料 8 「よい仕事おこし」フェア開催風景<sup>[15]</sup>



<sup>[14]</sup> 城南信用金庫 HP 内、J-Create + HP より抜粋 (<https://j-createplus.jp/>)

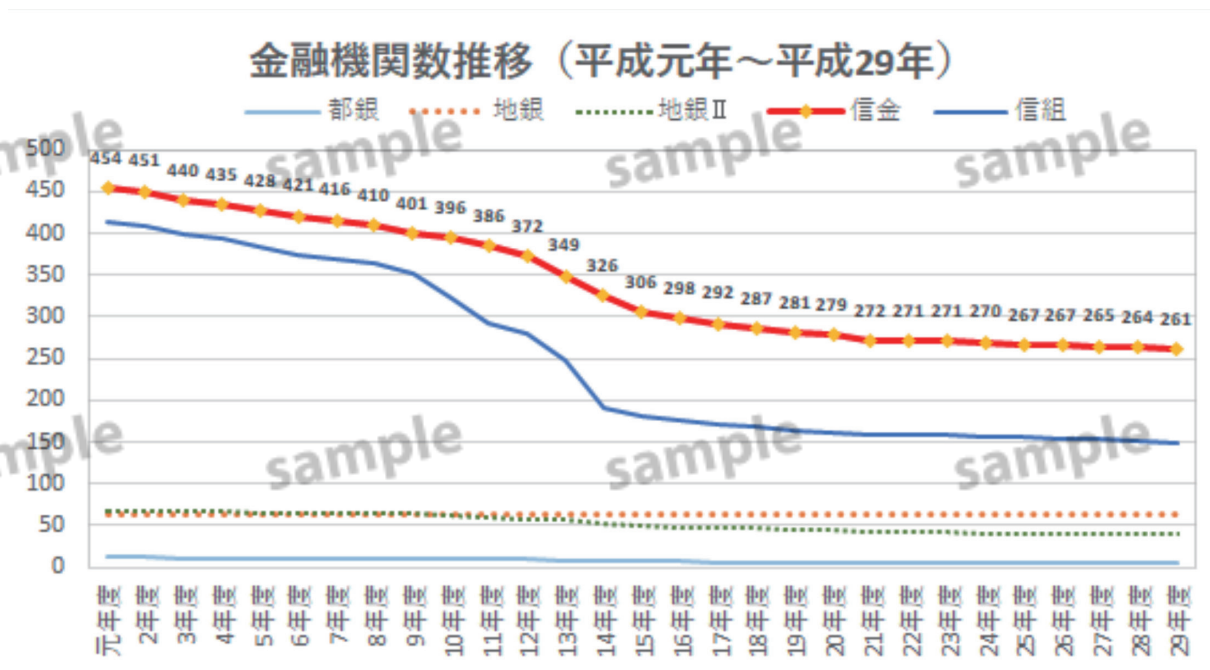
<sup>[15]</sup> 城南信用金庫ディスコロージャー誌より抜粋



付属資料 9 「小原鐵五郎氏」(写真)<sup>[16]</sup>



付属資料 10 金融機関数推移<sup>[17]</sup>



<sup>[16]</sup> 城南信用金庫 HP より抜粋 (https://www.jsbank.co.jp/about/history/main.html)

<sup>[17]</sup> 預金保険機構「預金保険対象金融機関の推移」より筆者作成

**城南信用金庫の歌** (昭和34年10月制定)

西條八十 作詞  
古関裕而 作曲

一、雨風堪えて たくましく  
伸びゆく国の 幹を根を  
あふれ湧く 至誠<sup>まこと</sup>もて  
つよく 正しく 守る者  
あゝ我等あり 城南の  
白梅かおる 信用金庫

二、迎える笑顔 来る笑顔  
明るき窓の 協力に  
築きつむ 国の富  
花と咲かす 幸福<sup>しあわせ</sup>よ  
あゝ我等あり 城南の  
白梅かおる 信用金庫

三、世界を照らす 国力も  
小さき町の 栄より  
輝やける 理想もて  
高き使命に 進む者  
あゝ我等あり 城南の  
白梅かおる 信用金庫

<sup>[18]</sup> 城南信用金庫ディスクージャー誌より抜粋



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---