

特集

地域金融機関の「輝く」取組み

1 但陽信用金庫の 知的資産経営支援への取組み

但陽信用金庫
理事・事業所営業推進部長
赤松 一人

一 但陽信用金庫について

当金庫は、平成21年から取引先事業者の「知的資産経営」支援に取り組んでいる。この取組みを通じて、地域の事業者の企業価値向上のお手伝いをさせていたただくことが、「共通価値の創造」につながると信じ、日常業務に落とし込むことで継続的な取組みを行っている。

1 当金庫概要

当金庫は兵庫県に加古川市に本店を置く、預金8631億円、貸出金3129億円、店舗数34の信用金庫（令和2年9月末現在）である。大正15年に朝来市生野町で創業し、昭和63年5月加古川市に本店移転。元々林業を生業としていたこともあり、次世代のために植林する「山林経営」の考え方を踏襲しており、金庫経営においても長期的スパンで物事を捉えることを大切にしている。

2 〆ろろろろろろろろろろ 但陽信用金庫

当金庫は「〆ろろろろろろろろろろ」を標榜している。〆何をすればお客様に喜んでいただけるか〆を標語に、金融はもろろろろろろろろろろ以外の困りごと解決に取り組む、〆まず、お客様のお役に立つ〆ことをすべての業務活動の基本方針としている。また、取引先の経営改善支援においては「かわりの経営」「さしでる経営」の実践を基本スタンスとし、取引先のためには耳障りの悪いこともあえて提言する姿勢を大切にしていく。この基本方針は、当金庫の組織文化として根付いており、知的資産経営支援への継続的な取組みのベースとなっている。

二 知的資産経営支援への取組み

1 「知的資産経営」とは

知的資産とは決算書に現れない無形の資産であり、人材、技術力、組織力、ネットワークなど、企業における競争力の源泉となる経営資源である。自社を見つめ直すことで、企業の強みである知的資産と経営課題をあぶり出し、強みをつなぎ・尖らせ、課題を解決することで企業価値の向上につなげる。それが「知的資産経営」である。

2 当金庫における知的資産経営支援の位置づけ

図表1は当金庫の「課題解決型経営支援態勢」のスキームであるが、「知的資産経営報告書」や知的資産経営のエッセンスを切り口としたヒアリングシートである「課題把握シート」の作成を通じて、取引先の「強み」と「経営課題」を抽出・共有化し、その強みを活かし、課題を解決するための各種本業支援を行う態勢を事業所取引推進の中心に位置づけている。

3 取組経緯

当金庫の知的資産経営との出会いは、平成20年に（公財）ひょうご産業活性化センターからの紹介による知的資産経営報告書の発表会であった。

その発表会において経営者でなく若い従業員が自分の勤めている会社を「我が社」



特集

地域金融機関の「輝く」取組み

2 地元を大切にしているユニークな支援

塩沢信用組合
理事長
小野澤 一成

一 はじめに

1 あなたの信用組合のカラーは、何色ですか？

「あなたの信用組合のカラーは、何色ですか？」と聞かれたら、塩沢信用組合の職員は、声を揃えて「ジェントルブルー！」と答えてくれる。

スカイブルーでもネイビーブルーでもない、その色とは何色なのか？

一言でいうと「雪国文化」を象徴する色である。雪国文化は、譲り合いの精神。雪の中の一本道、すれ違うのも難しい、最初に気づいたほうが、脇の雪を踏み固めて、よけて道を譲る。その際に、傘に積もった雪が相手にかからないように、そっと反対側へと傾ける。雪の一本道には、脇を踏み固めたところがいくつも残る。

この話は、だいぶ昔の話であり、さすがの雪国も今は車社会である。現在に置き換えると、車を運転するうえで、「黄色は止まれ」、「駐車場から本線に出ようとすると車が止まると先を譲る」、「急の付く運転は禁止」、「歩行者を見たら徐行」、間違っても歩行者に雪跳ねがかからないように気をつけて運転するということになる。

当組合では、その雪国文化を忘れないように、役員と職員全員が夏場の制服としてポロシャツを着用しており、そのポロシャツに「ジェントルブルー」と命名し、役員も職員も全員が一色に染まる。

また、役員は地元愛が強い連中の集まりであり、その「地元愛」は半端ではない。越後魚沼は、米どころ、酒どころ、美人どころ、東京から約1時間15分の距離にありながら、冬は3メートルの豪雪地帯、そして日本最古の織物の産地でもある。奈良の正倉院に約1200年以上前に納められた「越後上布」がそれである。

2 郷土愛に満ちた信組経営（ふるさとを愛する集団）

2011年に当組合の本店が面した通り「ぼくしとお牧之通り」が、都市景観大賞、国土交通大臣表彰を受賞した。

2010年5月に通りは完成し、連日のように県内外から視察団がやって来た。視察に来た「官公庁」「金融機関」等々の皆様から、まず最初に聞かれることは、地元住民の意見が如何にまとまったかということである。当然に総論は賛成でも、各論は反対という意見もあった。観光客が来てくれるような「通り」にすることも目的ではあったが、通りに住む皆さんが「仲良く」なければ意味がないと考えていた。

昭和の古き良き時代のような、隣近所で「味噌や醤油を貸し借り合い」「夕方には縁台が持ち出されて将棋を指す」そんな光景を思い浮かべて、当組合は、通りの皆様と一緒に「信組ふれあい祭り」を開催した。「地酒で乾杯、追い水推奨、食べ残しゼロ」が



●本店に面した牧之通り
(旧三國街道)

特集

地域金融機関の「輝く」取組み

3 個性ある金融機関への変革

—地域金融のこれからを考える探究的対話—

地域共創ネットワーク
代表取締役
坂本 忠弘

一 はじめに

赤色と緑色と青色を混ぜると、何色になるか？ 答は黒に近い色になるが、青は青、緑は緑、赤は赤、やはりそれがよいと思う。それぞれの金融機関が特色を出し独自の領域をもつことで、金融界の多様性が豊かになる。そして、社会の様々なニーズや課題に対応することができる。それが、金融界が向かうべき姿ではないだろうか。

二 「ドラマ」陸王「から得られる 金融機関への示唆（注一）

池井戸潤氏原作の小説「陸王」が、2017年にテレビドラマ化された。「陸王」は、これからの金融機関のビジネスモデルや金融業界における人材にとって多くの示唆があるものと考えられ、本稿の冒頭で紹介したい。

「陸王」は足袋作り百年の老舗業者がランニングシューズの開発に挑むストーリーである。番組宣伝のタイトルバックに、主要人物を演じる役者陣とともに記されているのが、「自分を変える、覚悟はあるか。」という一文である。

社会の需要が変遷し、業績が低迷するなかで、百年の歴史を有する老舗足袋業者「こはぜ屋」の社長は、その縫製等の技術力を活かして、裸足感覚を追求したランニングシューズの開発に挑むことにした。新たな展開を拓いていく乾坤一擲のチャレンジであるが、素材探し、開発力不足、設備投資、それらに係る資金難、様々な課題に直面する。

近年の銀行を舞台にしたドラマでは大抵の場合、登場する銀行員は自分本位で高圧的な非人間的ともいえるようなキャラクターのことが多いが、「陸王」には一人、とても共感できる銀行員が登場する。その

銀行員の名前は坂本太郎で、私（筆者）と同姓で非常に親近感を覚えて見ている。

この坂本君は、こはぜ屋が存続していくための新商品開発の道を提起して、案として出てきたランニングシューズの実現にまさに一緒に伴走しようとする。

しかし、所属する銀行では、近年の業績低迷という現在の財務状況だけで評価し、今後の可能性に目を向けて考えようとはせず、新規融資の申入れは取り上げてもらえない。それでも、坂本君は、素材探しを手伝い、開発に必要な補完する技術を持つ企業との引き合わせを行い、色々とビジネスマッチングを図る。このような行動は、新規融資には否定的な銀行の方針に従わない問題行動と捉えられ、融資業務から外され、ついには銀行を辞めてしまう。事業の未来を共に見て資金を出していく仕事がしたいと、彼はベンチャーキャピタルに転職した。

こはぜ屋のランニングシューズの開発は数々の難局を乗り越えて前に進んだが、本格的な商品化には大がかりな設備投資が必要になり、社長はその資金調達に頭を悩ませる。転職した坂本君のところにも相談に行くが、ベンチャーキャピタルからの出資もできないという。頓挫するかと思われたそのとき、こはぜ屋が独占製造権を手にしたソール部分の素材に注目して、アメリカに本社を置くアウトドア用品メーカーか

金融機関営業店における 災害債務整理ガイドライン新型コロナ特則への対応

奥・片山・佐藤法律事務所 弁護士 奥 国範

自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン研究会は、令和2年10月30日に「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」（平成27年12月制定。以下、「災害債務整理GL」という）を新型コロナウイルス感染症に適用する場合の特則（以下、「新型コロナ特則」という）を公表した。新型コロナ特則は、令和2年12月1日から適用が開始されている。新型コロナ特則の公表から適用開始まで1カ月程度の期間しかなかったこともあり、適用開始時点における各金融機関の制度周知や準備の程度にはかなりのバラつきが見受けられた。

新型コロナウィルス感染症の影響により、新型コロナ特則の利用申出が急激に増加している現状に鑑みれば、各金融機関（特に、これまでに災害債務整理GLの対象となる自然災害を経験していない地域の金融機関など）初めの対応となる金融機関などにおいては対応態勢の整備が喫緊の課題である。そこで、本稿では、災害債務整理GL（なお、新型コロナ特則との対比の関係上、本稿において災害債務整理GLを「本則」と呼ぶことがある）および新型コロナ特則の概要を案内するとともに、金融機関の営業店における対応のポイントについて概説する。

なお、本稿において意見にわたる部分は筆者の個人的な見解であり、筆者が現に所属し、またはこれまでに所属した組織・団体の見解を示すものではない。

一 災害債務整理GL

1 概要

災害債務整理GLは、地震や暴風、豪雨等の自然災害により被災した個人（個人事業主を含む）が生活や事業を再建するために債務整理を行うにあたり、金融機関等がこれを支援するために「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン研究会」が取りまとめた指針で

あつて、金融機関等の関係団体による自主的・自律的な準則である。

平成27年に策定・公表され、平成28年4月1日から適用されており、一般社団法人東日本大震災・自然災害被災者債務整理ガイドライン運営機関（以下、「運営機関」という）が運営している。通称として「被災ローン減免制度」と呼ばれることもある。これまでに平成28年熊本地震、平成30年7月豪雨、北海道胆振東部地震、令和元年台風15号・19号、令和2年7月豪雨などで利用されてきており、令和2年12月末日時点で1272件が手続開始（登録支援専門家に対す