

# THE WORLDFOLIO TRANSCRIPT

An Interview with

**Mr MINORU HAYASHI**

**CHAIRMAN**

**JOHNAN SHINKIN BANK**

**Q：** 本日はお時間をいただき、ありがとうございます。まず、日本のより広い経済環境について伺います。長らく続いたマイナス金利、そして実質ゼロ金利の時代を経て、日本銀行は0.5%、0.75%といった水準に向けて、着実に利上げを進めています。こうした変化は、預金、貸出、そして全体的な事業環境を大きく変えていくように思われます。そこで、金利上昇が信用金庫にどのような影響を与えているのか、御金庫のビジネスモデルや事業環境にどのような変化が起きているのか、また地域活性化にかかる関連分野を含めた取り組みがどのように進化していくのか、お聞かせください。

**A：** ご質問ありがとうございます。すでに京都信用金庫をご訪問されたとのことですので、日本の信用金庫の仕組みについては、かなりご理解いただいていると思います。ただ、それでもなお、海外の類似機関との比較を含め、一般に想像されているものとは異なる部分があります。

日本では、信用金庫、地方銀行、メガバンクは、それぞれ異なる役割を担っています。ご質問にきちんとお答えするには、まず信用金庫の成り立ちと存在目的を説明する必要があります。

その歴史的な源流は、イギリスの産業革命期、マンチェスター近郊のロッチデールにまでさかのぼります。一般の人々の生活が厳しくなる中で、地域の人々が相互扶助の精神のもとづき、協同組織をつくり、家庭や小規模事業者の暮らしを協力によって支え、向上させようとしたのです。こうした協同組織の精神が、後に日本の信用金庫制度にも影響を与えました。日本の信用金庫は、まさに「相互扶助」の考え方の上に成り立っています。

たとえば城南信用金庫の場合、営業エリアは制度上定められています。私たちは東京と神奈川で事業を行い、その地域の住民や企業を支えています。地域からお預かりした預金を、融資やさまざまな支援という形で再び地域へ循環させていくのです。本質は相互扶助です。つまり、地域と、そこに住み働く人々のために存在している組織だということです。

# THE WORLDFOLIO

## TRANSCRIPT

これは非常に重要な点です。株式会社のように利益最大化を最優先にする組織とは異なり、信用金庫ももちろん健全性を維持し、適正な収益を確保しなければなりません。しかし、必要以上の利益を取りにいくための組織ではありません。むしろ、会員や地域に価値を還元することを目的としています。これが根底にあり、共創の考え方や付加価値、提供する各種サービスにも反映されています。

では、金利についてお話しします。ご指摘の通り、私たちは再び「金利のある世界」に入り、事業環境は大きく変わりました。ただし、貸出面での影響は、現時点では多くの方が想像するほど劇적ではありません。一方、預金については、報道ではしばしば「預金金利競争」として語られますし、実際そうした側面もあります。しかし、信用金庫にとって、単に金利で競うことが主目的ではありません。

私たちの成り立ちと役割からすると、預金をただ金利競争だけで集めるものとは考えていません。もちろん現実の世界で事業をしている以上、市場環境に応じて一定の対応はします。しかし、根本の考え方は異なります。私たちのモデルは、お客様の悩みにしっかり耳を傾け、金融相談だけでなく非金融の相談も含めて幅広く支援することで、地域における確固たるプラットフォームになることです。お客様が、私たちの活動が本当に地域経済に役立ち、自分たちの価値観にも合っていると感じてくだされば、信頼と共感のもとで預金を預けてくださる。その預金が、今度は融資やその他の施策の原資となり、さらに地域に循環していくわけです。

つまり、信用金庫の本質とは、「地域のために何ができるか」を問い続け、それを具体的な行動に移すことです。それがしっかりできれば、お客様は私たちに共感し、信頼してくださり、預金は自然と集まってきます。それこそが信用金庫のあるべき姿です。

以前、金利が実質ゼロだった時代には、お客様にとって金融機関の違いは見えにくいものでした。ところが、金利が戻ってきた今は、差別化がより明確になります。その意味では、今の環境はむしろ、信用金庫モデルの本当の価値を、これまで以上にはっきり示せる時期なのかもしれません。

融資の考え方については、私たちは昔から「貸すも親切、貸さぬも親切」という原則を大切にしてきました。創業以来、本当に必要ではない資金については融資しない、という姿勢を貫いています。融資が必要で、事業計画にも妥当性があるなら、しっかり審査してきちんと支援します。しかし、投機目的であったり、資金が本質的に必要でない場合には、貸出残高を増やすためだけに融資することはありません。

この姿勢は、金利が上昇する時代になっても変わりません。お客様に過大な負担を負わせたくないからです。返済が難しいと判断される場合には、敬意と誠意をもってお断りすることもあります。そうした姿勢を一貫して守ってきたことで、不良債権を低く抑え、お客様からの信頼も得てきました。ですから率直

# THE WORLDFOLIO

## TRANSCRIPT

に言えば、金利環境が変わっても、融資に対する私たちの基本姿勢は、これまでとほぼ変わっていません。

少し歴史的な背景を付け加えると、城南のアイデンティティは、非常に強い地域貢献の使命感によって形づくられてきました。1945 年を出発点と見る方も多いのですが、私たちのルーツはそれ以前にあります。1902 年には前身となる信用組合が誕生し、協同組織としての歴史は 100 年以上に及びます。戦争末期、地域が壊滅的な被害を受けたとき、15 の信用組合が統合して、後の城南信用金庫につながる前身組織がつけられました。その動機は、ほぼ何もないところから地域社会を再建することでした。人々が力を合わせて地域を立て直し、強くしていこうとした協同組織の精神は、それ以来ずっと受け継がれています。私は戦争そのものを強調したいのではありません。地域の再建に身を尽くした先人たちがいたこと、そしてその精神が今日も組織の中に流れているということを申し上げたいのです。

---

**Q：** ありがとうございます。今のお話にあった地域内の相互扶助という考え方を踏まえると、コンサルティングサービスとデジタル化は、金融業界全体の大きなテーマになっています。日本では事業承継も、とくに中小企業にとって深刻な課題として広く認識されており、それは東京でも全国でも同じです。城南信用金庫では、建設案件紹介サービス「ツナガル」や、ものづくり企業を支えるプラットフォームなどの取り組みを進めていると伺っています。東京の中小企業に対する事業承継支援において、城南信用金庫が果たしている役割と、具体的な施策について教えてください。

**A：** おっしゃる通り、事業承継は東京だけの問題ではありません。日本全国で大きな課題になっており、その大きな要因の一つが人口減少です。人口減少は、そのまま後継者不足につながります。

そこで、信用金庫として何ができるのかが問われます。ご指摘の「ツナガル」は建設分野の取り組みですが、もともとは大企業の仕事が私たちのお客様、特に中小・零細企業に流れる仕組みをつくらうという発想から始まりました。現在は製造業でも同様の仕組みをつくっています。

なぜこうしたことをしているのか。理由は、事業承継に関する相談が非常に多いからです。ある程度規模のある中小企業であれば、M&A や制度的な承継スキームといった選択肢がまだあります。しかし、より小規模な企業になると、優れた技術力があり、一定の資本があっても、円滑な承継が難しいケースが非常に多いのです。これは一般に思われている以上に頻繁に起きています。

# THE WORLDFOLIO

## TRANSCRIPT

そこで私たちは、小規模企業の事業承継の成功を本当に高めるには何が必要かを考えました。その答えが、承継が差し迫ったときだけでなく、平時から関係性と実務的な協力関係を築いておくことでした。

たとえば製造業では、「城南ものづくりコンソーシアムサービス」ともいえる枠組みをつくっています。基本的な考え方は「ツナガル」と同じです。企業に参加していただき、いまでは両方の取り組みとも 100 社を大きく超える企業加わっています。参加企業は、定期的な交流を通じてつながりを深めています。どんな仕事をしている会社なのか、どんな技術を持っているのか、どこに協業の可能性があるのかを日常的に知る機会がある。必要があれば生産面で協力することもできますが、より大きな目的は、信頼と可視性の高いネットワークをつくることにあります。

これが重要なのは、多くの企業が人手不足、設備不足、資金制約といった課題を抱えているからです。その一方で、どの企業も常に忙しいわけではなく、比較的余裕のある時期もあります。平時から接点があり、お互いをよく知っていれば、ある会社が人手不足なら人材面で助け合い、別の会社が設備不足なら機械の余力を融通する、といったことが可能になります。地域の産業エコシステムの中に、縦と横のつながりの両方が生まれるのです。

そして、いざ事業承継の局面になったとき、その道筋がずっとスムーズになります。すでに互いをよく知っていれば、「このチームなら分かっている」「この技術や仕事を自社の事業に取り込める」と判断しやすくなります。そうなれば、信頼できる同業者が事業を引き継いだり、これまでの協力関係を土台にして事業継続の形をつくったりすることが、より現実的になります。

この取り組みは昨年 4 月に始めましたが、中小企業の経営者の皆さまから非常に強い反響をいただいています。参加は着実に増えており、取り組みは確かな動きを見せ始めています。

このモデルを今後もうまく機能させて、さらなる広がりを期待しています。原理的には、日本全国の他の信用金庫でも再現可能です。さらに、こうしたコンソーシアム同士がつながっていけば、ネットワークはより大きな輪へと広がっていくでしょう。時間をかけて、これは特に小規模企業の事業承継成功率を高める、実践的な方法の一つになり得ると考えています。

---

**Q：** ありがとうございます。次に、デジタルトランスフォーメーションについて伺います。先ほどおっしゃったように、人口減少への対応策は数多くありますが、その一つが DX です。これには AI の活用も含まれます。京都中央信用金庫などと連携し、「しんきんラボ」とも呼ばれる取り組みを進めていると伺っています。中小企業の DX 推進における御金庫の役割、そして単独ではなく他の信用金庫と協働する道を選んだ理由を教えてください。

# THE WORLDFOLIO TRANSCRIPT

A： ご承知の通り、システム開発、AI 導入、自動化には多大なコストと時間がかかります。私たちが他の信用金庫と共同の取り組みをつくった理由はシンプルです。各金庫がそれぞれ不要な負担を抱え、同じことを重複して行うよりも、一緒にできることは一緒にやった方が、はるかに早く前に進めるからです。

これはシステムにも AI にも当てはまります。複数の機関が連携すれば、進化のスピードは速くなります。現在は 28 の信用金庫が参加しています。1 つの機関だけで取り組むのと、28 の仲間と取り組むのでは、明らかに違います。単独なら出てくるアイデアは 1 組かもしれませんが、28 機関であれば 28 組のアイデアが生まれる。つまり、試行錯誤のスピードが上がり、より良い解決策にたどり着きやすくなり、各機関あたりのコストも抑えられるのです。

とりわけ AI には、別の難しさもあります。大手 AI ベンダーであればツールの導入自体は早いかもしれませんが、しかし、それを実際の業務価値につなげ、使いこなせる人材を育てるには、かなりの努力が必要です。しかも今は、スキルを持った人材が不足しており、多くの組織が内部能力の構築に苦労しています。

私たちの場合は、株式会社 neoAI という会社と一緒に取り組んできました。この会社は、AI 研究の日本の第一人者として広く知られる東京大学松尾研究室とつながりがあります。そこに関わる学生やエンジニアの皆さんは、理論だけでなく実装に非常に強い関心を持っています。実際の業務で使える状態になるまで、私たちや他の信用金庫に寄り添って伴走してくれています。

この約 2 年半で、私たちの職員の力も大きく伸びました。いまでは、プロンプトの作成や業務フロー設計も含め、外部の専門家に全面的に頼るのではなく、自分たちでしっかり運用できるようになっています。そして、私たちが学んだことを他の信用金庫と共有することで、信用金庫業界全体の AI 導入を加速できると考えています。

この取り組みは、京都中央信用金庫と城南信用金庫から始まりました。そして、この考え方に賛同する信用金庫が増えるにつれて、輪が広がってきました。現在では 28 金庫が参加しています。

最終的な目的は明確です。中小企業の DX を加速することです。信用金庫を通じて、最初から大規模で抽象的、あるいは高額なシステムを入れるのではなく、もっと小さく、課題解決に直結する AI ツールを提供していきたいのです。

松尾先生も、私たちにとって非常に共感できる指摘をされています。中小企業の AI・DX 推進こそ、信用金庫が役割を果たすべき領域だということです。私たちは、そうした企業に最も近い金融機関です。どのような課題があり、どこに非効率があり、どの業務であれば AI による改善が現実的かを理解しています。私たちのモデルは関係性にもとづくものなので、1 社 1 社に寄り添って対応することができます。

# THE WORLDFOLIO TRANSCRIPT

これがうまくいけば、中小企業が抱える最も深刻な問題のいくつか——人手不足も含めて——の解決に貢献できます。多くの企業では、ノウハウや技能、長年の経験や勘に基づくプロセスが属人化しています。そうしたプロセスをAI支援型の業務フローに置き換えることで、特定の個人への過度な依存を減らし、事業継続性を高め、人材をより付加価値の高い仕事へ振り向けられるようになります。

同時に、中小企業に対して単に「AIを導入してください」と言っても、すぐに何をすればいいかわかるわけではありません。多くの場合、自社の本当の課題が何なのか、何からデジタル化すべきなのかさえ、まだ明確ではないのです。だからこそ、信用金庫が近い距離にいて、事業を深く理解し、課題の定義から実装までを一步步支援する必要があります。それが意味のあるDXへの現実的な道筋です。

ですから、DXは私たちにとって大きな柱の一つです。そして最終目標は、中小企業全体のDXを現実的な形で前に進めることです。今は、それをより広く届けていく次の段階に向けて、積極的に準備を進めているところです。

---

**Q：** ありがとうございます。国内の取り組みを強化することが重要である点には、私たちも全面的に同意します。しかし、日本では人口減少が進み、国内市場が縮小するなかで、私たちが取材した地方銀行を含む多くの金融機関は、日本の外に目を向ける重要性も強調していました。今回の取材でも、DXやコーポレートガバナンスに加えて、日本企業が海外市場にどう向き合うべきか、という点が繰り返し話題に上りました。海外子会社を通じて支援する金融機関もあれば、JETROとの連携で支援するところもあります。城南信用金庫では現在、海外展開支援においてどのような役割を果たしており、今後どのような役割を担いたいと考えていますか。

**A：** これは非常に難しいテーマです。私たちのお客様の中にも、海外展開を進める中小企業は多くあります。新たな販路を求めて、あるいは共同研究などの戦略的な目的のために海外へ出ていくケースもあります。

ただ、率直に申し上げて、信用金庫の仕組みの中では、城南のような1つの金庫だけですべてを完結させることはできません。私たちの組織構造や地理的な事業範囲には、もともと限界があります。アメリカやフランスに海外支店があるわけではありませんし、メガバンクのように組織内ですべてを処理できるわけでもありません。

だからこそ、私たちはネットワークづくりを非常に重視しています。たとえば、ビジネスフェアや各種マッチングの取り組みがあります。そこには自治体、公的機関、大学、企業、そしてJETROのような組織にも入っていただいて

# THE WORLDFOLIO

## TRANSCRIPT

います。理由は単純で、信用金庫1つではできないことがあるからです。だからこそ、より多くの関連企業・各団体とともに、お客様を支援できるよう、連携の輪をつくっているのです。

また、職員を自治体や他の機関へ出向させ、従来の金融の枠を超えた知見や視点を身につけてもらっています。法律の専門家や、さまざまな分野のスペシャリストともつながっています。狭く硬直したやり方にこだわるのではなく、幅広い業界・課題をカバーできるネットワークを、一つひとつ築いていく。そのことによって、お客様の課題を迅速かつ的確に解決できるようにしたいのです。

実務面では、「よい仕事おこしネットワーク」という相談・連携のプラットフォームを持っています。商社、メーカー、各種専門サービス企業など、多様な業界の非常に多くの企業と提携しており、その中には海外対応が可能な企業も含まれます。法人・個人を問わず、お客様から相談を受けると、その情報は適切な相談窓口に分けられ、そこから適切なパートナーへ共有されます。パートナーは迅速に対応でき、お客様から見ればワンストップで支援を受けられる形で、私たちも一緒に解決にあたります。

海外案件は簡単ではなく、単一の仕組みだけで解決できるものでもありません。しかし、JETROをはじめ、さまざまなパートナーとの連携を地道に積み重ねていくことで、提供できる支援の幅を広げていくことができます。

メガバンクは多くのプロセスを自前で完結できますが、信用金庫にはそれができません。だからこそ、私たちのモデルでは、ネットワークを広げ、知見を共有し、協働することが最善の方法になります。東京・神奈川の外にも知見の土台を広げ、全国のパートナーともつながることで、お客様により幅広い視野と情報を提供したいと考えています。

海外対応は、信用金庫が最も経験の少ない分野の一つです。なぜなら、私たちは比較的狭い地域の中で事業をしているからです。だからこそ、ここは私たちの弱点でもあり、同時に外部との連携で補わなければならない領域でもあります。それが、お客様を支えるうえで最も現実的で、責任ある方法だと考えています。

---

**Q：** ありがとうございます。次に、金融サービス以外の重要な領域として、採用や人材育成を含む人的資本の課題があります。城南信用金庫の人的資本・人材育成戦略について、特にどのように適切な人材を確保し、またミッション達成に必要なスキルをどのように育てているのか、ご説明ください。

**A：** ここ数年、私たちは全職員がお客様と直接向き合い、相談に応じられる体制づくりを進めてきました。「営業」という言葉は少し違うかもしれませんが

# THE WORLDFOLIO

## TRANSCRIPT

が、要するに、すべての職員がきちんとお客様に向き合い、丁寧に話を聞き、意味のある支援を提供できるようにしたいということです。

そのために、入庫時から一貫したキャリアパスを整備しています。5年、10年、20年、30年という節目ごとに、目標や推奨資格、学習課題を設定しています。目的は、時間をかけて体系的に力をつけてもらうことです。

ご指摘の通り、世の中は急速に変化しています。金融知識だけでは足りません。そこで私たちは、職員が幅広い国家資格や公的資格に挑戦することを後押ししています。学ぶ機会や支援を用意し、多くの場合は費用面の補助も行っています。合格した場合には、その資格に応じたインセンティブや手当も支給しています。

対象となる資格の幅は意図的に広くしています。不動産関連資格、経営コンサルティング系の資格、社会保険労務士、ファイナンシャルプランナーなど、さまざまです。金融のことだけでなく、お客様の事業や生活を取り巻く現実の課題についても助言できる知識を、職員が身につけられる体制をつくりたいのです。

職員の意欲は非常に高く、多くの者が真剣に勉強しています。もちろん、すべての資格を持つ人はほとんどいませんし、それを求めているわけでもありません。何でも一人でできる万能な職員など存在しません。しかし、一人ひとりが特定分野で深みを持てば、組織全体として強くなり、相談への対応力も高まります。

同時に、はっきり申し上げたいのは、私自身もすべてを知っているわけではないということです。誰も万能ではなく、誰も一人ですべての領域をカバーすることはできません。だからこそ、外部との連携が不可欠なのです。外部の専門家や組織と協力し、内部でできない部分を補いながら、お客様に迅速かつ正確に伝えていく必要があります。

私たちはできる限り知識を吸収し、学び続けます。しかし、個人が万能にはなれない以上、職員と外部の専門性をつなぐ仕組みも同時に整えています。内部育成と外部連携の組み合わせこそが、お客様に適切なサービスを提供するための基盤です。

---

**Q：** ありがとうございます。最後に2つ質問させてください。1つ目は城南信用金庫の未来について、2つ目は理事長ご自身についてです。私の記憶が正しければ、1945年起点では81周年、1951年起点では75周年が近づいています。もし5年後に、再びこのようなインタビューの機会があったとしたら、Newsweekの読者——CEO、協同組織金融機関のトップ、グローバル企業のリーダー、中小企業、スタートアップ、そして世界中の信用組合のリーダーたち——に対して、どのようなメッセージを伝えたいですか。5年後を見据えたと

# THE WORLDFOLIO

## TRANSCRIPT

き、どのような目標を達成していきたいか、そして城南信用金庫がどのような使命を果たしたと言いたいですか。

**A：** 私たちはもちろん、5年、10年というスパンで将来を考えています。昨年は80周年を迎えました。組織として、当然ながら90周年、100周年を見据えています。

私たちの理念は、創業当初から大きく、志の高いものでした。『中小企業の健全な育成発展』、『豊かな国民生活の実現』、『地域社会発展への奉仕』——実務的に言えば、私たちが80年以上にわたって目指してきたのは、地域をより良くすることです。

そのためには、地域から共感と信頼を得なければなりません。地域の人々や企業に、「この金庫のやっていることは自分たちに響く」と思ってもらえる存在でなければなりません。そして、地域の人々が本当に笑顔になり、未来に安心感を持てるようにするには何ができるのかを、私たちは問い続けなければなりません。

その考え方を最も完全な形で実現するためには、地域の中心的なプラットフォームにならなければならないと思っています。しかも、それは本気で、誠実に、です。今後は金融の相談だけでなく、もっと幅広い悩みを解決できる場として、地域の中心に位置する存在になりたい。そうなれば、地域の企業は自然に私たちのところへ課題を持ち込み、私たちはプラットフォームとネットワークを通じてその解決を支援できるようになります。

最終的には、地域全体が一つのコンソーシアムのように機能する姿を見たいと思っています。業種の違いを超えて、さまざまなプレーヤーがつながり、互いを強め合い、地域全体として結束力としなやかな強さを持つようになることです。

ですから、5年後に何を達成していきたいかと問われれば、それはこの80年間追い求めてきたことの集大成です。地域の中心にあり、地域から愛され、信頼され、人々が安心して働き、暮らし、笑顔でいられる地域づくりに貢献していることです。そして、その理想にさらに近づくために、まだまだできること、取り組めることは多いとも思っています。

---

**Q：** もし城南信用金庫を一文で表すとしたら、そして世界のリーダーたちにどのような組織として見てほしいかを一文で述べるとしたら、どのような言葉になりますか。

# THE WORLDFOLIO

## TRANSCRIPT

A：キーワードは「共感」です。海外の企業も同じだと思います。共感を得られない企業は生き残れません。私たちは比較的小さな地域で活動しているので、なおさら共感が大切です。

もちろん、コンソーシアムのような仕組みや制度も重要です。しかし、そうした仕組みがあっても、共感がなければ何も機能しません。アメリカでも、素晴らしい技術や優れた製品を持つ企業はたくさんありますが、社会の共感や信頼を得られなければ、うまくいかないことがあります。

共感される組織になるには、おかしいことをしてはいけません。悪いことをしてはいけません。人から敬意を持たれ、信じてもらえる行動を取らなければなりません。ですから、一言で言うなら、こうです。「私たちは地域とともに生きる存在として、地域から共感を得て、その信頼を地域に還元する金融機関を目指しています。」

---

Q：本日はお時間をいただき、誠にありがとうございました。温かいご対応と、インタビューの機会をいただけたことに感謝いたします。

A：ありがとうございました。

(取材日：2026年2月12日)