

# THE WORLDFOLIO TRANSCRIPT

An Interview with

**Mr MINORU HAYASHI**

**CHAIRMAN**

**JOHNAN SHINKIN BANK**

## **JAPANESE**

**Q：** 本日はお時間をいただき、ありがとうございます。まず、日本全体の経済環境について伺います。長く続いたマイナス金利、実質ゼロ金利の時代を経て、日本銀行は利上げを進めています。こうした変化は、預金、貸出、そして金融機関を取り巻く事業環境に大きな影響を及ぼすと考えられます。金利上昇は信用金庫にどのような変化をもたらしているのか。貴庫のビジネスモデルや地域活性化に向けた取り組みを含めて、お聞かせください。

**A：** 日本の信用金庫を理解するうえで重要なのは、その原点が「相互扶助」にあるということです。信用金庫は株式会社の金融機関とは異なり、利益の最大化そのものを目的とはしていません。地域で預かった資金を、融資や各種支援を通じて地域に還元し、地域社会を支えることが本来の役割です。

城南信用金庫も、東京と神奈川という営業エリアの中で、地域の人々や中小企業に寄り添い、課題解決を支えることを使命としてきました。預金も、単なる金利競争だけで集めるものではありません。私たちの活動に共感し、信頼していただくことで、結果として資金が集まり、それが再び地域へ循環していく――それが信用金庫の本質です。

金利のある世界に戻ったことで、金融機関の違いは以前より見えやすくなりました。その意味で、今は信用金庫の価値が問われると同時に、真価を示せる局面でもあります。融資についても、私たちは創業以来「貸すも親切、貸さぬも親切」という考え方を大切にしてきました。本当に必要な資金には誠実に応えますが、投機的な案件や、返済に無理のある融資は行いません。この姿勢は金利環境が変わっても変わりません。

城南の歴史を振り返ると、戦後の地域再建の中で、協同組織として地域に尽くしてきた歩みがあります。先人たちが培った「地域のために何ができるかを問い続ける精神」は、今も変わらず私たちの根幹にあります。

# THE WORLDFOLIO

## TRANSCRIPT

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観点から、次に事業承継について伺います。日本では、特に中小企業における後継者不足が大きな課題となっています。貴庫では、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：事業承継は東京だけの問題ではなく、日本全体の大きな課題です。背景には人口減少があり、それが後継者不足に直結しています。特に小規模企業では、技術力や事業基盤があっても、承継の受け皿が見つからないケースが少なくありません。

そこで私たちは、承継の局面だけを支援するのではなく、平時から企業同士の関係性を築くことが重要だと考えています。「ツナガル」はその一例で、大企業の案件を地域の中小・零細企業につなぐ仕組みとして始まりました。現在は製造業でも同様の枠組みを広げています。

企業が日頃から交流し、互いの技術や強み、協業の可能性を理解していれば、人手や設備の不足を補い合うことができます。そして、いざ事業承継が必要になったときにも、「この会社なら引き継げる」「この技術なら生かせる」という判断がしやすくなる。信頼関係があるからこそ、承継の選択肢も現実的になります。

こうしたネットワークづくりは、単なるマッチングではありません。地域の産業基盤を面で支え、小規模企業の事業継続可能性を高めるための実践的な仕組みです。今後さらに広げていくことで、地域の中小企業を支える有効なモデルになると考えています。

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。人口減少への対応策の一つとしてDXやAI活用への注目が高まっています。貴庫は、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推進における貴庫の役割、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。

A：DXやAI活用には、多大なコストと時間がかかります。だからこそ、各信用金庫が同じことを個別に繰り返すより、連携できる部分は一緒に進めた方が

# THE WORLDFOLIO TRANSCRIPT

早く、効率的です。現在は 28 の信用金庫が参加しており、知見やアイデアを共有することで、導入のスピードも実効性も大きく高まっています。

私たちは株式会社 neoAI と連携し、実務に落とし込める AI 活用を進めてきました。AI はツールを導入すれば終わりではなく、現場で使いこなし、業務改善につなげることが重要です。そのためには、職員自身がプロンプト作成や業務フロー設計を理解し、運用できるようになる必要があります。約 2 年半の取り組みを通じて、その力は着実に蓄積されてきました。

最終的な目的は、信用金庫自身の効率化ではなく、中小企業の DX を現実的に前へ進めることです。多くの中小企業は、何をデジタル化すべきか、どこに AI を使うべきかがまだ明確ではありません。信用金庫は地域に最も近い金融機関として、企業ごとの課題を理解し、定義から実装まで伴走できます。人手不足や属人化の解消、業務の標準化といったテーマにおいて、私たちが果たせる役割は非常に大きいと考えています。

**Q：** ありがとうございます。国内の取り組み強化が重要である一方、日本では人口減少に伴う市場縮小を背景に、多くの金融機関が海外市場への視点の必要性も強調しています。貴庫は現在、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：** 海外展開支援は、信用金庫にとって最も難しい分野の一つです。私たちはメガバンクのように海外拠点を持つわけではなく、単独ですべてを完結できる立場にはありません。だからこそ、重要になるのがネットワークです。

私たちはビジネスフェアやマッチングの場を通じて、自治体、公的機関、大学、企業、JETRO などと連携し、お客様を支える体制を整えています。また、職員を外部機関に出向させたり、法律や実務の専門家とつながったりすることで、金融の枠を超えた支援力を高めています。

「よい仕事おこしネットワーク」は、その象徴的な仕組みです。多様な企業や専門機関と連携し、お客様からの相談内容に応じて最適な相手につなぐことで、ワンストップに近い支援を実現しています。海外案件は一つの仕組みだけで解決できるものではありませんが、外部との連携を積み重ねることで、信用金庫として現実的かつ責任ある支援ができると考えています。

# THE WORLDFOLIO TRANSCRIPT

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、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：私たちは、すべての職員がお客様と直接向き合い、相談に応じられる組織を目指しています。そのため、入庫時から一貫したキャリアパスを整備し、5年、10年、20年、30年といった節目ごとに、目標や推奨資格、学習課題を明確にしています。

今の時代は、金融知識だけでは十分ではありません。不動産、経営、労務、資産形成など、お客様の現実の課題に応える幅広い知識が必要です。そこで、各種の国家資格・公的資格の取得を積極的に支援し、費用補助や資格手当などの制度も整えています。

もちろん、一人で何もかも分かる職員はいません。だからこそ、職員一人ひとりが得意分野を持ち、同時に外部の専門家や組織と連携することが重要です。内部育成と外部連携を組み合わせることで、お客様に迅速かつ的確な支援を届けられる体制をつくっています。

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。創立の起点を1945年とすれば81周年、1951年とすれば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年後を見据えたとき、どのような目標を達成していたいか、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：昨年、私たちは80周年を迎えました。もちろん90周年、100周年も見据えています。私たちが目指すものは創業以来一貫しています。『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』——要するに、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。金融の相談だけでなく、より幅広い悩みに応えられる、地域の中心的なプラットフォームになることが重要です。企業や人々が自然に課題を持ち込み、私たちがネットワークを通じて解決を支える。そんな存在でありたいと思っています。

# THE WORLDFOLIO TRANSCRIPT

5年後に振り返ったとき、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できていた——そう言える状態を実現したいですね。

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。

A：キーワードは「共感」です。どれだけ優れた仕組みや技術があっても、共感と信頼がなければ組織は成り立ちません。

一文で言うなら、こうです。

「私たちは、地域とともに生きる存在として、地域の共感を力に変え、その信頼を地域へ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)