

# 「コミュニティ・バンク」がめざす 経営姿勢

2021年5月27日



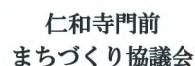
理事長 榊田 隆之

## 自己紹介

さかき だ

# 榊田 隆之

- 京都信用金庫 理事長
- 特定非営利活動法人 グローカル人材開発センター 相談役
- 一般社団法人 京都経済同友会 理事、スタートアップ・エコシステム研究委員会 委員長
- 仁和寺門前まちづくり協議会 理事長
- 一般社団法人 Design Week Kyoto 理事



## 京都信用金庫の概要 (2021年3月31日現在)

設立	1923(大正12)年
預金積金	2兆7,828億円
貸出金	1兆7,874億円
常勤役職員数	1,604人
店舗数	92店舗



本店（京都市下京区）

- 
- 1971年 日本で初めて「コミュニティ・バンク」宣言
  - 2008年 「絆づくり5か年計画」で地域の絆づくり（人と人との関係性）がコミュニティの活性化や暮らしの豊かさにつながることを唱える
  - 2017年 ノルマ（個人業績評価）を廃止
  - 2020年 イノベーションの創発拠点「QUESTION」を新築

3

## 目次

### 「コミュニティ・バンク」がめざす経営姿勢

1. 時代の潮流変化を先取りする
2. 顧客志向の経営姿勢を追求する
3. リレーションシップ・インパクトを実践する
4. 顧客との信頼関係構築のために、モチベーションの高い職場風土をめざす（ノルマ廃止・おせっかいバンカー）
5. みんなで寄ってたかってソーシャルな地域をめざす

4



## 時代の潮流が変化

### 従来型

#### 高度成長

経済規模が飛躍的に拡大

#### 大量生産

誰かと同じモノを持つステータス

#### 社内

一元管理・内製化

#### 競争

一人勝ち・独占

#### モノ

高い技術力、新たな機能

#### 業績優先

ノルマ・業績



### 21世紀型

#### 低成長成熟社会

必要なモノやサービスで満たされている

#### 少量多品種

多様な価値観・ニーズの複雑化

#### 社外 (オープンイノベーション)

異業種、異分野のノウハウを交える

#### コラボ

共感・協業

#### コト

ワクワクや感動する体験

#### 真の顧客本位

お客様の役に立ちたい、喜んでもらいたい

## 日本は時代の潮流の変化に対応できているのか？

5

## たとえば？

1. 「働き方に合わせた暮らし方」から「**暮らし方に合わせた働き方**」に変わる
2. 「会社人間」から「**社会人間**」に変わる
3. 「お金持ち」から「**信用持ち**」に変わる
4. 「マネー資本主義」から「**共感資本主義**」に変わる
5. 「ブラック企業」から「**ソーシャル企業**」に変わる
6. 「ヘトヘト」から「**ワクワク**」に変わる



**柔軟な姿勢、変化への対応力が求められる**

6

- 1. 決済機能
  - 2. 仲介機能
- +
- 3. 課題解決機能
- これまでの金融機関の役割（仕事）
- これからの金融機関の役割（仕事）

お客様の事業の課題を解決したり、  
地域の社会課題を解決する機能のこと。

社長の頭の中にある4つの経営課題

● 事業の拡大

- 売上の増加
- 営業基盤の拡大
- 技術革新
- 販路の拡大



● 人づくり・組織の活性化

- 職場環境の改善
- 人材確保・育成
- 事業承継
- 社員間の円滑なコミュニケーション
- 理念・イズムの徹底
- 職場の規律



● コスト・コントロール

- 経費の削減
- 不採算取引の解消
- IT化による生産性向上



本業支援  
財務支援

● 財務管理

- 安定した資金調達
- 効率的な資金運用





# 「コミュニティ・バンク」がめざす経営姿勢

1. 時代の潮流変化を先取りする
2. **顧客志向の経営姿勢を追求する**
3. リレーションシップ・インパクトを実践する
4. 顧客との信頼関係構築のために、モチベーションの高い職場風土をめざす  
(ノルマ廃止・おせっかいバンカー)
5. みんなで寄ってたかってソーシャルな地域をめざす



## 京都信用金庫がめざす経営姿勢

- ① 「心豊かなコミュニティ」の実現に向け、金融サービスを通じて地域社会における「社会的紐帯」、人々の絆を育むことを基本理念とする。
- ② 機械にできることは極力 機械に任せ、職員は人にしかできない付加価値の高い仕事に専念する。
- ③ **お客様に評価していただくためには、他の金融機関と同じレベルの接客をしてはダメ。**
- ④ いつまでも、「いくら借りてくれるか。」ばかり考えている金融機関は嫌われる。お客様の事業や生活に「役に立つ金融機関」をめざす。
- ⑤ ありきたりの座学ではなく、金融のプロ育成に向けたユニークな「人づくり」に取り組む。
- ⑥ 「強い組織」は職員間のコミュニケーションから。

- ③ お客様に評価していただくためには、他の金融機関と同じレベルの接客をしてはダメ。

たとえば

全店オールローカウンター

店頭接客における三種の神器

ながらオペ

コンタクト履歴

くらしのマッチング掲示板

11



桂川支店 (京都府向日市)

12



## ■ ながらオペの実践

「お客様のことを  
もっと知ろう」とする  
風土が芽生える！

店舗全体で  
情報の共有化  
が進む！

お客様に喜んで  
もらえて嬉しい！

「ながらオペ」…

お客様とお話をしながら  
事務処理を進めること。

京信さんは 私の  
ことを気にかけて  
くれている!?



- 「ながらオペ」により、お客様の趣味・家族構成・  
関心事にも話が及ぶ。
- ↓
- お話の内容を「コンタクト履歴」に登録する。
- ↓
- 前回ご来店時の話題に触れることで、お客様の共感  
を呼ぶ。
- ↓
- お客様と職員の親密度が一層向上する。

13

## 目次

### 「コミュニティ・バンク」がめざす経営姿勢

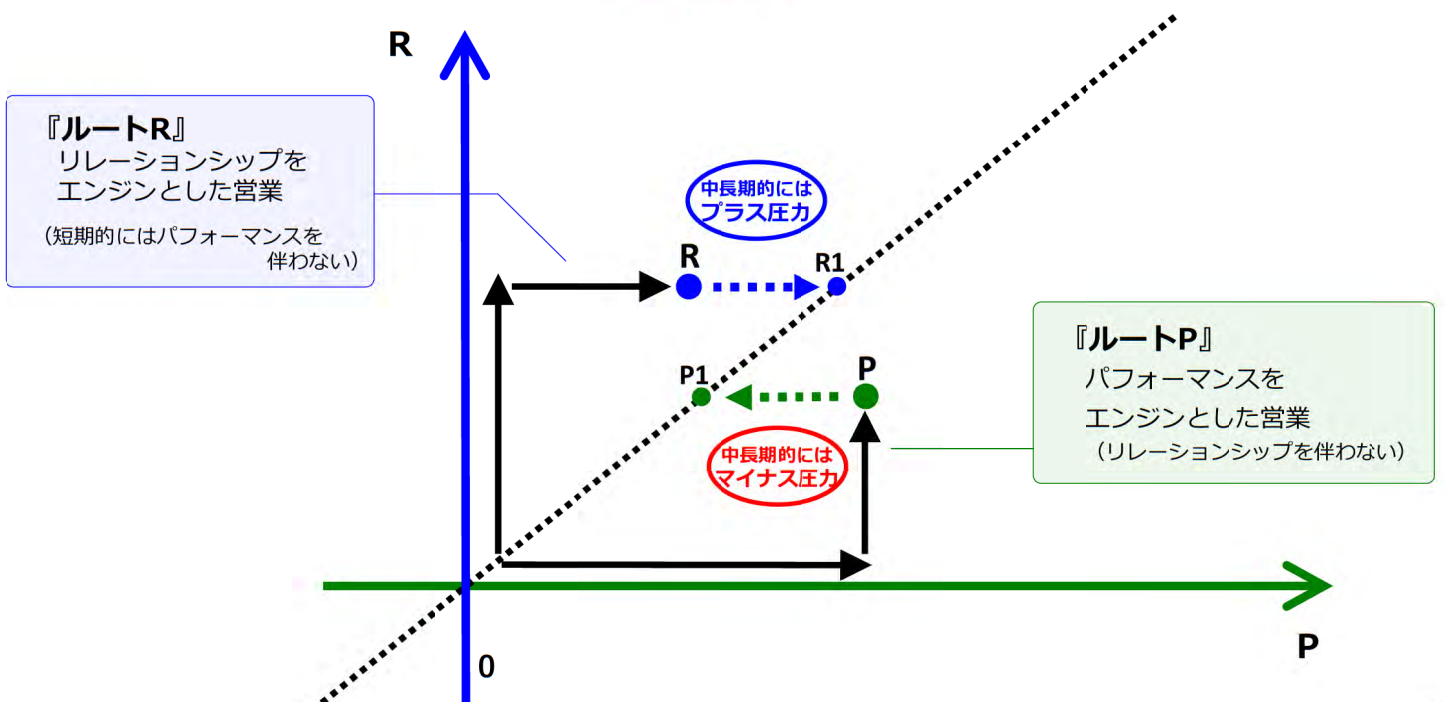
1. 時代の潮流変化を先取りする
2. 顧客志向の経営姿勢を追求する
3. リレーションシップ・インパクトを実践する
4. 顧客との信頼関係構築のために、モチベーションの高い職場風土をめざす  
(ノルマ廃止・おせっかいバンカー)
5. みんなで寄ってたかってソーシャルな地域をめざす

14

短期の利益 ⇔ 中長期的な顧客との信頼関係

15

### 2つの営業ルート



16



### 「コミュニティ・バンク」がめざす経営姿勢

1. 時代の潮流変化を先取りする
2. 顧客志向の経営姿勢を追求する
3. リレーションシップ・インパクトを実践する
4. 顧客との信頼関係構築のために、モチベーションの高い職場風土をめざす  
(ノルマ廃止・おせっかいバンカー)
5. みんなで寄ってたかってソーシャルな地域をめざす

17

### 「おせっかい」とは？

良い意味で捉えると・・・

人に頼まれてもいないのに世話をする、人情深い、  
思いやりがある、人の喜ぶ顔が見たい、気を利かせる、世話好き

||

**相手のために行動する**

18

## 職員全員の心がお客様の方を向くためには

これまでの社内の常識、従来の概念をひっくり返さないといけない

おせっかいを焼く（ゴールはお客様・お客様志向）  
（お客様の役に立ちたい、喜んでもらいたい、事業を発展させたい）

（回半社等・回回社）IDM・職業・△11/

19



### 私が考える“良い会社”

**理念** 企業がめざす経営ビジョンやミッションが明確である。

**風土** 職員同士がお互いを尊重し、明るい職場の雰囲気や皆で醸成する。

**人** 職員一人ひとりが高い使命感を持って働いている。

「理念・風土・人」のトライアングル



「しっかりした理念」「優れた風土」「志高い職員」の3要素が「良い会社」につながる

20

## 対話型経営

### II

2000人の職員との対話を通じて  
「職場のあるべき姿」を考える

21

### 対話型経営を実践するためのポイント

スピード感

近い距離感

22



## 毎朝の経営戦略会議



23

## 対話型経営を実践するためのポイント

スピード感

近い距離感

24



# 職員との対話「2000人のダイアログ」

—オープンで話しやすい環境の金融機関を目指す！—



第1回

2018年7～9月 全21会場



第2回

2019年8～9月 全22会場



第3回

2019年1～2月 全12会場



第4回

2019年12月 全14会場



第5回

2019年12月 全147会場

## コミュニケーション

- 「ゆたかなコミュニケーション室」設置
- 上司から先に笑顔で挨拶！（あいさつ運動）
- 顔写真入り名刺
- 役員との交流イベント
- 職員ポータルサイト開設
- 京信FES（京信若葉会運営）
- 「さん」付け呼び



2000人のダイアログ

## 人づくり



マイスター制度



青年重役会制度

### 金融のプロを目指す

- マイスター制度
- 社内公募制度の拡充
- グループ内自由異動制度
- 他流試合サポート制度

### 人間の幅を広げる

- 青年重役会制度
- ヤングアドベンチャー
- 異業種交流会
- (Around 30 CO-LABセミナー)

## 働き方

- カジュアルフライデー（私服デー）
- バースデー休暇（特別休暇）
- 窓口休業時間（一斉昼休み）
- 職場の参観日（特別休暇）
- 早帰り奨励手当の支給
- シャワールームの設置



職場の参観日



## 「コミュニティ・バンク」がめざす経営姿勢

1. 時代の潮流変化を先取りする
2. 顧客志向の経営姿勢を追求する
3. リレーションシップ・インパクトを実践する
4. 顧客との信頼関係構築のために、モチベーションの高い職場風土をめざす  
(ノルマ廃止・おせっかいバンカー)
5. みんなで寄ってたかってソーシャルな地域をめざす

### 京都信用金庫は社会課題の解決に 取り組む企業を応援します



ソーシャル企業認証制度 S 認証  
Social and Sustainable business standard

※これより先は一般社団法人ソーシャル企業認証機構のホームページリンクします。  
リンク先の情報につきましては、ご利用者自身の責任のよでご利用ください。



#### 世のため人のためを考える

ソーシャル企業認証制度は、京都信用金庫（本店 京都府京都市）、京都北都信用金庫（本店 京都府宮津市）、湖東信用金庫（本店 滋賀県東近江市）、龍谷大学ユナスソーシャルビジネスリサーチセンターの間で締結された協定のもと、社会課題の解決やESG経営を目指す企業に対し、経営方針や事業内容、社会的インパクトなどを基準に、評価・認証を行う制度です。

#### 評価・認証結果について

「経営方針」「世のため人のために取り組むこと」「地域社会や地域の人々に与える影響」など、企業理念や企業活動、企業活動の成果、社会的に影響を与えた内容等に基づいて評価を行います。評価・認証結果は、金融機関が行う企業の格付けや融資など企業と金融機関の個別案件に反映することを想定しているほか、ソーシャル認定企業の公表やソーシャル認定企業のコミュニティ形成などへの活用も視野に入れていきます。

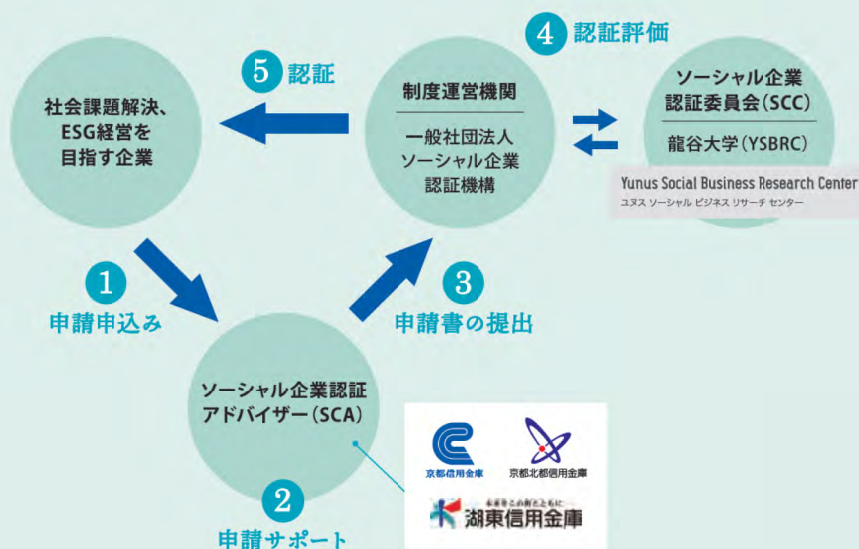
#### 認証の効果

認証を受けることで、以下の効果が見込まれます。

- 1 企業の社会的信用度やイメージの向上
- 2 それに伴う資金調達や業績などへのプラスの効果
- 3 共感者の増加や新たな購買層の獲得による売上の増加
- 4 学生の就職活動における新たな企業選定の基準に
- 5 働きがいや生きがいを感じる企業風土の確立
- 6 認証企業向けのイベント・コミュニティへの参加
- 7 社会課題に取り組む地域企業の成長を支えることで地域経済の持続的成長に繋がる企業・消費者のエコシステム構築を目指します。



## ソーシャル企業認証制度 申請フロー



## 目次

### 「コミュニティ・バンク」がめざす経営姿勢

1. 時代の潮流変化を先取りする
2. 顧客志向の経営姿勢を追求する
3. リレーションシップ・インパクトを実践する
4. 顧客との信頼関係構築のために、モチベーションの高い職場風土をめざす  
(ノルマ廃止・おせっかいバンカー)
5. みんなで寄ってたかってソーシャルな地域をめざす

## ゆたかなコミュニティを形成するための5か条

- 1 場づくり** 多様なバックグラウンドを持つ人々が集う交流の場(Commons)をつくる。
- 2 寄ってたかって** オープンな環境のもと、集まった人が皆で(寄ってたかって)課題解決に取り組む。
- 3 お節介を焼く** お節介を焼く人(Community Manager)がいて、はじめてAさんとBさんがつながる。
- 4 先駆者の真似をする** 自分で何もかもできなくていい。いいところは真似をしてでも取り入れる柔軟な姿勢を持つ。
- 5 他流試合** 自分とは異なるフィールドに飛び込み価値観の異なる人と出会うことで「新たな気付きや学び」が生まれる。

31

**T**hank **Y**ou!



32