



SCB

金融調査情報

No.2026-7

(2026.10.29)

信金中金総研

上席主任研究員 藁品 和寿

03-5202-7671

s1000790@FacetoFace.ne.jp

玉島信用金庫（岡山県）におけるカスタマー・エクスペリエンス経営

－顧客の成長と夢づくりの支援を通じた地域の社会的価値の創造に向けて－

視 点

カスタマー・エクスペリエンス（CX）という言葉は1990年代後半から使われ始めたが、当時は一部の先進企業が取り組むにとどまり、2000年代においても広く普及するには至らなかった。しかし、2010年代に入って、スマートフォンが爆発的に普及する等、デジタル化の進展に伴う消費の変化が後押しとなり、ユーザー・エクスペリエンス（UX）という言葉と絡めてCXへの注目度が再び高まってきた。すなわち、CXは、一過性のトレンドではなく、デジタル化の進展を背景にした「顧客の体験が企業価値そのものになる」という経営のパラダイムシフトである。

本稿では、信用金庫業界で先駆けて「ソーシャルキャピタル」に着目し、信用金庫だからこそ提供できる「社会的価値」の創造に加え、それを土台に、顧客に期待を超えた感動を与えるCX経営の実践に向けて挑戦する玉島信用金庫（岡山県）の事例を紹介する。

要 旨

- 宅和博彦理事長は、「ガバナンスリスク」（持続可能な企業価値向上をけん引する経営管理機能）を最大の経営リスクと捉え、「まずは組織風土を変える」ことを目的に経営改革に着手した。2018年4月に策定した「長期経営ビジョン（2018～2027年）」では、パーパス、ミッション、バリューの明確化と併せて、経営土台の再構築のため、「構造改革」、「営業改革」、「人事改革」の3つの改革に取り組んだ。現在、最終チームの「第3次中期経営計画（2024～27年）」を遂行中であり、その下で、2026年度事業計画がソリューション事業とソーシャルキャピタル事業の2つを主軸に進められている。
- マジックショーの開催は、「従来の発想である金融サービスの枠を超え、信用金庫だからこそ提供ができ、地域の人々が集い、心を通わせる場づくりをできないか」という考えから生まれた。同金庫として大規模なイベントは初めてであったが、本部・営業店で一丸となって取り組んだ結果、大盛況で終えることができた。マジックショーによる感動体験が善意の輪を広げたという実感を得ることができ、金融・非金融両面で新たな取引深耕の機会につながるとともに、数字では測れない成果も生まれた。
- 金融庁が公表した「地域金融力強化プラン」では、地域金融機関に、自律的な経営判断の下で創意工夫により事業領域を拡大し、地域社会に新たな価値を創造することが期待されている。この観点から、玉島信用金庫による「上意下達の実行型組織から人間中心の自律型組織へ」と脱却を図ろうとする経営姿勢は、役職員による課題解決力だけでなく課題発見力も高め、長期的にはソーシャルキャピタルを地域社会に育み、それを社会課題の解決へつなげていこうという果敢な挑戦といえるのではないだろうか。

キーワード

カスタマー・エクスペリエンス 顧客感動 ソーシャルキャピタル 価値創造
地域金融力 マジックショー ソーシャルグッド

目次

1. はじめに
 2. CX経営の実践に向けた挑戦
 - (1) 「お客さまの成長と夢づくりの支援」に軸足をおいた経営戦略
 - (2) 顧客感動の実現に向けた挑戦
 3. “地域の絆”をつなぐマジックショーの開催
 - (1) 開催までの経緯
 - (2) 取組みの成果
- メッセージ 玉島信用金庫 理事長 宅和博彦様
4. 創意工夫によるCX経営の実践に向けて

1. はじめに

大野・有園（2018）によると、カスタマー・エクスペリエンス（CX）という言葉は、米国の経営学者バーンド・H・シュミットが1999年に出版した『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力—』のなかで提唱されたのが始まりと言われている。ただ、当時は、一部の先進企業が取り組むにとどまり、2000年代を通じて広く普及するには至らなかった。

しかし、2010年代に入ってからスマートフォンが爆発的に普及する等、デジタル化の進展に伴う消費の変化が後押しとなり、ユーザー・エクスペリエンス（UX）という言葉と絡めてCXへの注目度が再び高まってきた¹。すなわち、CXは、一過性のトレンドではなく、デジタル化の進展を背景にした「顧客の体験が企業価値そのものになる」という経営のパラダイムシフトである。

なお、大野・有園（2018）は、CXの定義を「消費に関わるすべての経験（エクスペリエンス）において、消費者が認識した価値」と定義しているが、本稿でも、CXをインターネットに限定せず、接客や実店舗等も含めたリアルな接点も対象とする言葉として使用する。

（図表1）信用金庫の概要

信用金庫名	玉島信用金庫	 
理事長	宅和 博彦	
本店所在地	岡山県倉敷市	
設立	1914年11月	
役職員数	229名	
預金量	3,526億円	
貸出量	1,536億円	
シンボルマーク		

（備考1）2026年3月末現在

（備考2）シンボルマークでは、基本方針のうち「人と人とのふれあいによる優しさ しんきん感」を手をモチーフに表現し、ブルーは「優しさ」、グリーンは「しんきん感」をイメージしている。

（備考3）写真（中央）は宅和博彦理事長

（備考4）玉島信用金庫ホームページをもとに信金中金総研作成

¹ UXの良否がCXを大きく左右し、顧客獲得をはじめとした企業の競争力の優劣を決するといわれるようになった。

本稿では、信用金庫業界で先駆けて「ソーシャルキャピタル（社会的関係資本）」²に着目し、信用金庫だからこそ提供できる「社会的価値」の創造に加え、それを土台に、顧客に期待を超えた感動を与えるC X経営の実践に向けて挑戦する玉島信用金庫（岡山県）（図表1）の事例を紹介する。

本稿作成に際して、玉島信用金庫理事長 宅和博彦様、経営企画部経営管理課兼リスク管理課課長代理 安原隼人様に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りしてお礼申し上げたい。

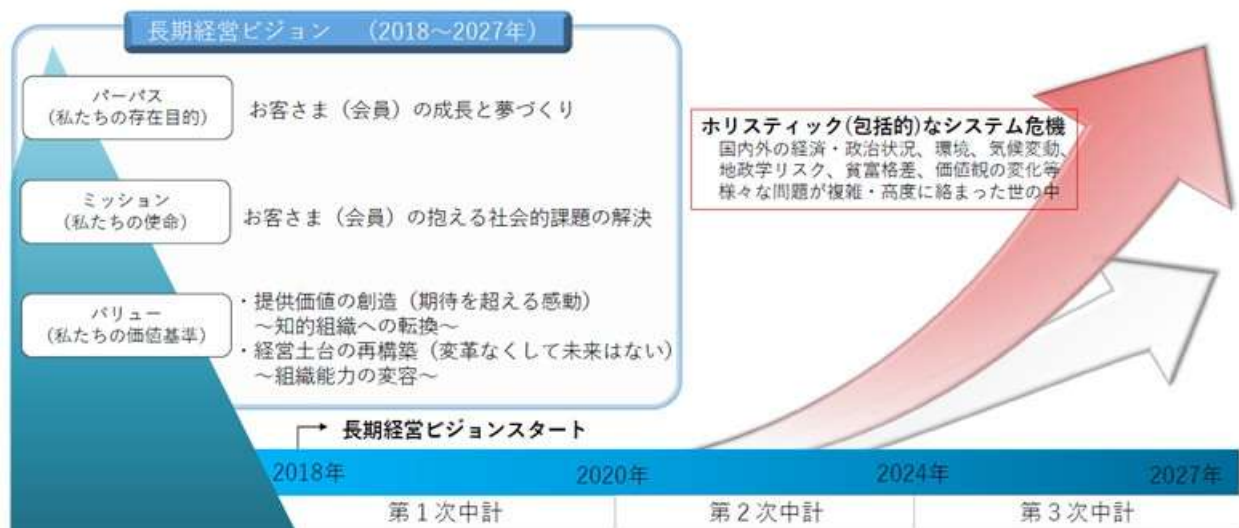
2. C X経営の実践に向けた挑戦

（1）「お客さまの成長と夢づくりの支援」に軸足を置いた経営戦略

宅和理事長が同金庫に入庫した2015年当時、庫内には「前例踏襲」や「指示待ち」といった企業風土が根づいていた。そのため、低金利の局面が常態化するなかでパラダイムシフトが求められているにもかかわらず、「何をやればよいのか」がはっきりせず、環境変化に追いつけないまま業績は低迷し、経営機能が十分に働いていなかった。宅和理事長は、当時の状況を「玉島信用金庫には“3匹のカエル（ゆでガエル、井の中の蛙、蛙の面に水³）”がいる」と表現し、「ガバナンスリスク⁴」を最大の経営リスクと捉えていた。

こうした危機感から、宅和理事長は、「まずは組織風土を変える」ことを目的に経営改革に着手する。手始めに「信用金庫とは何か」、その本質を追求するため、1800年代の英国産業革命期に活躍したロバート・オーウェンや「ロッチデール公正先駆者組合」まで歴史を遡って協同組織の概念を整理し、“信用金庫の原点”を振り返った。その中

（図表2）時代の変化に応じた経営戦略



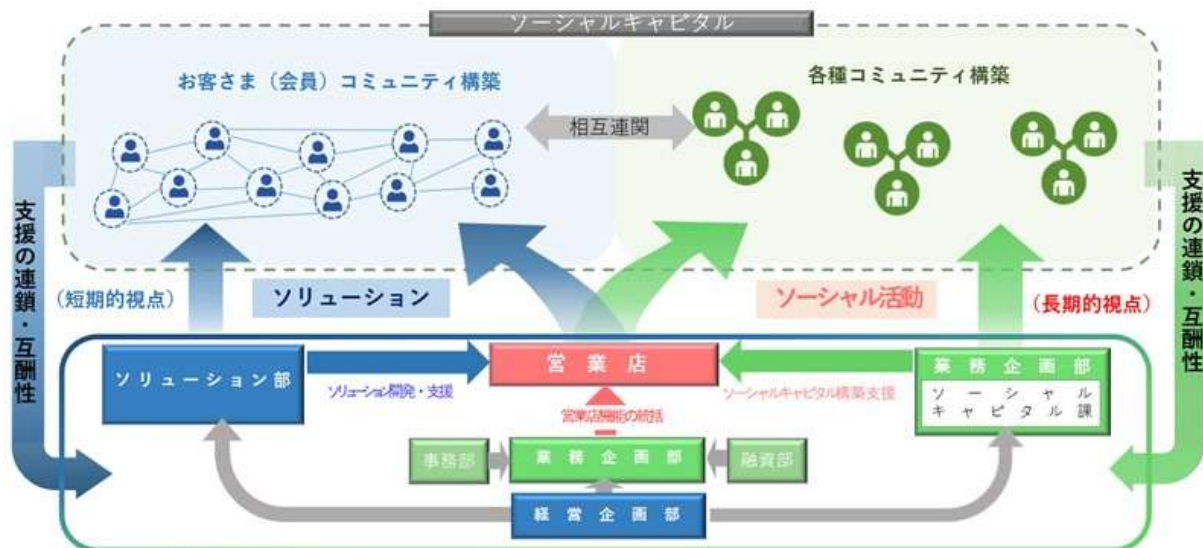
（出所）玉島信用金庫「第3次中期経営計画」

² 明確な定義はないが、社会や組織において絆や他者への信頼、思いやりといった人々の間に協調的な行動を促し、全体の効率性を高める役割を果たす要素（信頼、規範、ネットワーク）を指す。なお、ソーシャルキャピタル論の概念については、ニュース&トピックス No.2026-12「文系産学連携の要諦 ―ソーシャル・キャピタル論の観点から―」（<https://www.scbri.jp/reports/newstopics/20260507-post-661.html>）で簡潔に紹介している。

³ ゆでガエル：それまでの居心地の良さで動かず、行動しないままゆで上がる、井の中の蛙：世の中が大きく変化しているのに気づかない、蛙の面に水：何か起きても対応しない

⁴ ガバナンスを単なる不祥事防止や法令遵守といった「守りのルール」としてではなく、「持続的な成長と企業価値向上のための経営管理の仕組み」という広義かつ本質的な意味として定義している。

(図表 3) ソーシャルキャピタルによる支援の連鎖



(出所) 玉島信用金庫「第3次中期経営計画」

で、「信用金庫は金融機関の固有業務（預金・貸出・為替）のために存在しているのではなく、“儲ける”という前に地域のお客さまの課題解決をする役割を期待されているのではないか」という想いに至る。この想いが、2018年4月に策定した「長期経営ビジョン（2018～2027年）」⁵において、存在意義として「お客さま（会員）の成長と夢づくりの支援」を掲げることに繋がった⁶。現在、最終タームの「第3次中期経営計画（2024～27年）」⁷を遂行中であり（図表2）、その下で、2026年度事業計画⁸がソリューション事業とソーシャルキャピタル事業の2つを主軸に進められている（図表3）。

長期経営ビジョンの中でバリューとして用いている「提供価値の創造」という言葉は、役職員に腹落ちしてもらえるよう、「お客さまの期待を超える感動の提供」というわかりやすい表現に置き換えた。この表現を使うことで、贈与経済の本質を表す「与えよ、さらば与えられん（見返りを直接求めず、先に出す）」という言葉や、地元出身の実業家・大原孫三郎氏⁹が実践した「奉仕の精神」を念頭に、“利己の心”が優勢となっている社会的な風潮の中で“利他の心（他者の幸福や利益を願い、思いやりを持って行動する精神）”を再度見つめ直すことで、“感動”が“善意”を生む好循環から地域に“信頼”や“絆”が育まれていくことを期待している。

長期経営ビジョンにおけるパーパス、ミッション、バリューの明確化と併せて、経営土台の再構築にも取り組んだ。具体的には、「構造改革」、「営業改革」、「人事改革」の3つの改革であり、特に「構造改革」は改革要員を捻出する狙いもあって、長期経営ビジョンの公表に1年先行して着手した。

⁵ 同金庫ホームページ (https://www.shinkin.co.jp/tamashima-sk/archives/001/202209/managementvision_1.pdf) を参照

⁶ 2025年に宅和理事長はタイへ出張し、生活者の貧困からの脱却を支援するクロントイ信用組合を視察することで、さらに“信用金庫の原点”への確信を深めたという。

⁷ 同金庫ホームページ (<https://www.shinkin.co.jp/tamashima-sk/about/entry-1168.html>) を参照

⁸ 同金庫ホームページ (<https://www.shinkin.co.jp/tamashima-sk/about/entry-1653.html>) を参照

⁹ 倉敷紡績(株)(クラボウ)の2代目社長として今日の礎を築く (<https://www.kurabo.co.jp/sogyo/>)。

「構造改革」では、組織風土改革には長い時間を要するため、バックキャスティング思考¹⁰に基づき、時間軸を活用して、段階的に施策を打ち出した。信用金庫の原点の振り返りと併せて、2017年2月に構造改革委員会を創設し、同年7月には、経営の意思決定の迅速化、問題の先送りの排除、無責任体質からの脱却を目的に、常務会・役員会の改革にも着手した。このように、1年ほどで矢継ぎ早に施策を打ち出すことで、庫内に宅和理事長の“本気度”が示されたといえよう。併せて、業務の効率化や店舗形態の見直し等、1,000件以上の改革案件を実行することで、本部で経営改革を実行するための人材を捻出することもできた。そのほか、役職員一人ひとりに経営への参画意識を醸成するため、宅和理事長による役職員向けブログ¹¹（毎日更新）やタウンホールミーティング（経営陣と役職員との直接対話）、その他の意見交換の場¹²を通じて経営状況を“ガラス張り”にすることで、経営陣と役職員との間で経営情報を共有している。

「営業改革」では、ミッションで掲げている「お客さま（会員）が抱える社会的課題の解消」へ経営資源を重点的に充てるため、信用金庫業界で先駆けて個人向け集金業務も原則廃止した。また、就職氷河期世代の不在で組織内の階層構造が崩れ、OJT（職場内研修）が機能不全に陥っているため、営業スタイルの標準化を図るため、2018年4月にTQSMプログラム¹³を導入した。

「人事改革」では、企業風土の改革に「人材の新陳代謝が必要」との信念から、経営ビジョンと人事制度を一致させることに取り組んだ。2017年に「顧客第一」を徹底するため営業目標（ノルマ）を廃止するとともに、経営ビジョンに適合した職位要件を再設定し、職位・資格・職歴に照らして長期経営ビジョンの実現に向けた貢献度を評価することで賞与査定に反映させた。これらにより、経営方針と人事制度のミスマッチを解消し、人事評価を「賃金を決める制度」から「職員の成長を支援する制度」へ変更することで、“レガシィ人事”からの脱却を図った。併せて、「言ったもん負け」の文化から「やったもん勝ち」の文化への脱皮を図り、役職員一人ひとりにとって、長期経営ビジョンを“自分事化”できることにつなげている。このように、2020年9月に公表された「人材版伊藤レポート」で注目を集めた人的資本経営¹⁴という「経営戦略と人事戦略との連動」の重要性にいち早く気づき、先陣を切って挑んでいる。

さらに改革を加速させるため、2022年4月、業務企画部内にソーシャルキャピタル課（現ソーシャルキャピタル部¹⁵）を創設した。贈与経済の考え方を踏まえ、“Give（ギブ）”から始まる支援の連鎖により地域コミュニティを再生しながら社会課題解決を目指しており、顧客感動の実現に向けた数々の取組みを推進する“牽引役”となっている。

¹⁰ 理想の未来を起点に、そこから逆算して道筋を立てる思考法

¹¹ 字数は700～1,000字程度で、現在までの発信数は総計1,500近くに及ぶ。役職員に直接訴求することで、理念の浸透を図っている。

¹² 理事長と支店長とのYG（ワイガヤ）会、若手職員とのティーパーティー、年配職員とのキャリアプラン面談、理事長による1on1ミーティング（パートを含む全職員約300名と実施、1名あたり20～30分）等

¹³ Total Quality Sales Management の略である。エクスプローラーコンサルティング（株）が開発したもので、製造業の総合的品質管理（TQM）を営業部門に応用し、科学的・体系的に生産性と品質の向上を目指す営業・マネジメント手法のことである（<https://www.exp-consulting.jp/service/top.html>）。

¹⁴ 経済産業省ホームページ（https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html）を参照

¹⁵ 2026年7月の組織再編で、課から部へ昇格した。

経営改革に着手してから 10 年が経ち、宅和理事長は、仕組みや仕掛けづくりによる「行動改革」にはほぼ手を付けられたと考えている。また、「行き先（方向性）」を揺るがせないで進められたのは『長期経営ビジョン』があったからこそ」と言い切る。今後の課題は「脳内改革」だという。城づくりに例えれば、現状は土壌改良を終えて石垣が積み上げられていることから、次世代には「石垣を完成させて城を築く」ことを期待している。

宅和理事長は、パーパスに従って、ガバナンスでは「協同組織としてしっかり機能しているか」、「会員の役に立っているか」を強く意識して経営に邁進しており、市場原理主義を中心とした資本主義が行き詰りつつあるといわれる中で「今こそ、利他の心と絆をベースとする協同組織が力を発揮すべきだ」と意気込む。

（２）顧客感動の実現に向けた挑戦

宅和理事長は、「上意下達の管理型組織から人間中心の自律型組織へ」と脱却を図ることで、不確実な VUCA の時代に対応できるよう、自律的に考える力を備えた組織を目指したいという。そこで、役職員に形を示して実感してもらえよう、「寄り添い企画」を開始した。この企画は、各営業店で本来の業務の枠を超えて自ら考案し、立地場所の特性に応じた身近な課題解決に取り組むもので、半期に 1 店舗あたり 2、3 回、年間で全店合計 80 回程度の頻

（図表 4）船穂支店寄り添い企画「船穂パーキングマルシェ」



（備考）玉島信用金庫提供

度で実施されている¹⁶。象徴的な取組みは、全国の金融機関では唯一、（株）公文教育研究会と連携した認知症予防教室「はつらつ健康教室」である。2019 年から取り組んでおり、毎週、4 拠点で開催し、累計 220 名が参加している。また、船穂支店（倉敷市船穂町）でキッチンカーのイベントを実施したところ（図表 4）、利用者から大変感謝され、「買い物難民」の多さに気づくことができたことから、今では職員自らがイベントの継続を働きかけるようになったという。このように、「寄り添い企画」を通じて、役職員が「どうやったらお客さまのためになるのか」を自発的に考えるようになり、まさに「ソーシャルキャピタル」の実現に向けて前進している。役職員一人ひとりにとっては、体験することでソーシャルキャピタルを身近に感じられることにもつながっている。なお、新卒採用では、「『寄り添い企画』をやってみよう」といった志望動機がみられるといい、採用面にもプラスの効果が生じている。

2022 年 4 月からは、コロナ禍における飲食事業者の支援の一環として、2021 年 10 月に完成した J R 倉敷駅前の大型複合商業施設「あちてらす倉敷」¹⁷のオープンスペースを

¹⁶ 高齢者を対象とした終活、相続、認知症、介護等に関する相談会やセミナー、寸劇を活用した特殊詐欺防止啓発、健康相談、保護犬・猫の譲渡会、子どもの成長支援を目的としたキャリア教育、キッズマネースクール、子ども食堂への食材提供やボランティア参加、学童保育の休業期間中における近隣児童の営業店舗受入れ等、多岐にわたる。

¹⁷ <https://www.achiterrace.jp/>を参照

(図表5)「メルカド・リコ」



(備考) 玉島信用金庫提供

市から借り受け、マルシェ「メルカド・リコ」(図表5)を開催している。駅前の賑わいを取り戻すとともに、倉敷美観地区への人流の回復も狙っている。2026年9月末現在で累計17回開催し、出店数は10～15店、来場者数は毎回200～300名に上っている。回を重ねるごとに次回開催を楽しみにする声も増えており、飲食事業者の販路拡大にとどまらず、地元民からも親しまれる交流の場として定着してきている。

「ソーシャルグッドな未来をつくる」という文脈では、取引先の中からローカルゼブラ企業¹⁸を選定し、当該企業のブランディング力の強化のため、「ソーシャル企業認証制度(S認証)¹⁹」の取得を提案している。2026年9月現在、27社が認証を受けており、認証企業同士のビジネスマッチングに取り組む等、取引先同士のつながりを深めることで新たな価値の創出へつなげようとしている。また、事業承継支援の一環として、取引先の経営者の子息・息女を対象とした婚活パーティー「春恋」を定期的に開催している。2023年度の開始以来、延べ78名に出会いの場を提供でき、後継者不足に悩む経営者の課題解決にもつなげている。

そのほか、(有)岡鉄工所²⁰(倉敷市)は、宅和理事長からの「飲みの席で使える面白い商品を作ってほしい」という一言から、重量感のあるジョッキ「マッスルジョッキ」²¹を開発し、地元の飲食店に無償提供したところ話題を呼び、マスコミで取り上げられて県内外でも評判となり、販路拡大のきっかけとなった。また、同金庫の取引先ではないが、日本貿易産業(株)²²(人形の喜峯、高梁市)がひな人形の衣装を製作する際に出る金襴生地の端切れを有効活用するため、同金庫からの提案もあって、ボトルカバー等へリサイクル加工して商品化し、インバウンド向けを中心に販路拡大につながっている。このように、“利他の心”で地域の困りごとに真摯に対応し、「期待を超える感動」を与え続けている。

¹⁸ 地域課題の解決と事業成長を両立させる新しい企業モデル

¹⁹ 京都信用金庫(京都府京都市)、京都北都信用金庫(京都府宮津市)、湖東信用金庫(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・認証を行う制度である。現在、同金庫のほか但馬信用金庫(兵庫県豊岡市)、枚方信用金庫(大阪府枚方市)を含めて6金庫がソーシャル企業認証アドバイザー認定金融機関となっている(<https://besocial.jp/>)。

²⁰ <https://www.okatetsu-works.com/>を参照

²¹ 重さ5kgと10kgの超重量級ステンレス製ビールジョッキ

²² <https://ohinasama.jp/>を参照

(図表 6) セルフ・イノベーション・トリップ報告会



(備考) 玉島信用金庫提供

(図表 7) 共創ルーム「TSUNAGU」での読書会



VUCAの時代の到来で社会課題が見えにくくなっている中、「課題をどう見つければよいか」が懸案となっている。宅和理事長は、その懸案を解決する鍵が「役職員の成長」であり、「思考のOS²³」、すなわち基礎的な考える力を鍛えることだと考え、右脳思考で「なぜ」を突き詰めることを重視し、「視野を広げて感性を磨くことが必要だ」と言い切る。そのために、「越境学習」が効果を発揮すると考え、2024年度からセルフ・イノベーション・トリップ（海外短期研修制度）²⁴（図表 6）とセルフ・イノベーション・ビジット（国内短期研修制度）²⁵を創設した。併せて、“学習する組織²⁶”を目指して、2024年8月、本店内に「共創ルームTSUNAGU」²⁷を設けた。例えば、原則毎月、宅和理事長主宰の「読書会」²⁸が開催されている（図表 7）。また、新入職員向け研修では、地頭力を鍛える講座として「たて・よこ・計算プログラム」²⁹を実施し、課題解決のための創造性や統合的な判断力が養われることを期待している。

²³ 第3次中期経営計画によると、①アジェンダ・シェイピング（課題設定・形成）、②仮説思考（限定情報から仮説を設定し検証を繰り返す）、③クリティカルシンキング（批判的思考）、④抽象化と具体化の往復、⑤論点思考（正しいイシューの設定）、⑥ロジカルシンキング（論理的思考）、⑦ファクトフル（データドリブン）、⑧応用力（1つの学びを多面展開）、⑨情報収集力、⑩想像力、連想力、類推力、⑪読解力、言語化力、⑫ネガティブケイパビリティ（知的忍耐力）の12の要素のこと

²⁴ 応募要件は特段設けず、業務関連であればテーマを自由とし、5営業日と前後の土日を含わせて最長9日間とする。自らすべての行程をアレンジするが、費用は全額、同金庫で負担する。2024年度と25年度に各1名が採用されている。

²⁵ 国内版であり、自らのテーマに基づき国内の金融機関や企業を視察して調査研究をするもので、最長2泊3日としている。

²⁶ 目的に向けて効果的に行動するために、集団としての意識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織のこと。1970年代にハーバード大学名誉教授のクリス・アージリス氏が提唱した概念で、1990年、マサチューセッツ工科大学の教授ピーター・M・センゲ氏の著書「The Fifth Discipline」(邦題「最強組織の法則」)が出版されたことで広まったとされる。

²⁷ 非日常空間でコミュニケーションを深める場として、本店内の旧茶室を改装した。“たましん文庫”を設置して役職員へ書籍を貸し出すことで、読書の習慣づけも期待している。

²⁸ 例年、中堅職員10～15名ほどが参加している。なお、本年度のテーマは「協同組織」であるため、若手職員2名も参加している。

²⁹ 「たて」は歴史比較であり、信用金庫の起源や同金庫の経営姿勢の変遷をはじめ、地元の先人達が過去に何を考え、どのように行動したかを理解するプログラムである。「よこ」は地域比較であり、水島工業地帯の特色、倉敷の産業の特徴について地域比較を踏まえて洗い出し、体系的に整理するプログラムである。「計算」はデータやエビデンス検証であり、インターネットの公開情報を利用して個別企業の経営を分析し、その後、実際に当該企業を訪問し、立てた仮説を検証するプログラムである。本プログラムのほか、地元の大原美術館で開催している内定式では、ダイアログ(対話)の前提理解と感性を磨く講座として、絵を見て感じたことを話し合うVTS(対話型絵画鑑賞)を取り入れている。

宅和理事長は、「思考のOS」が高まり、役職員一人ひとりが自律できるようになることで、想定外にも対応できる組織にしたいという。また、こうした数々のソーシャルグッドな取組みについてマスコミを通じて広く社会にPRすることで、役職員のさらなるモチベーションアップも期待している。

3. “地域の絆”をつなぐマジックショーの開催

(1) 開催までの経緯

ソーシャルキャピタル課（現ソーシャルキャピタル部）が中心となり、2026年1月頃から、「従来とは異なる形で、お客さまへの感謝を伝えたい」という想いで、企画の検討がスタートした。

検討にあたって、従来の発想である金融サービスの枠を超え、信用金庫だからこそ提供ができ、地域の人々が集い、心を通わせる場づくりをできないかと考えた。そこから生まれたアイデアが、マジックショーであった。マジックには、世代を問わず楽しめ、同じ空間・同じ瞬間に驚きや笑いが起こり、感動を共有できるという魅力があることに着目した。まさに、同金庫が日頃から大切にしている「人と人とのつながり」や「地域との絆」といった価値観にも相通じることから、マジックショーの開催に至った。

マジックショーのような大規模なイベントは初めての取組みであり、それ故に、潜在需要も未知数であった。しかし、集客で以下の工夫をした結果、募集開始初日にチケットは用意した枚数に達し、結果として約2,000名に上る誘客に成功した。

【工夫した点（誘客のポイント）】

①「三世代で楽しめるイベント」というコンセプトと夏休みの時期が合致したこと

個人・法人の取引先に限定せず、その家族や従業員にも対象を広げ、無料で招待した。マジックショーは世代を問わず楽しめるため、祖父母にとっては孫と出掛ける機会に、親にとっては子どもに特別な体験をさせる機会に、子どもにとってはマジックを楽しめるイベントになった。また、8月の夏休み期間中に開催したことで家族が予定を合わせやすかったようで、実際に三世代での来場も多く見られた。

② 地域で楽しめる本格的なマジックショーという企画性

当地域では、大都市圏と比べ、本格的なエンターテインメントに触れる機会そのものが限られている。そのため、遠方まで出掛けなくても、地元で本格的なショーを楽しめること自体が、参加者にとっての大きな魅力になった。

③ 家族や友人と「感動を共有できる」企画であったこと

マジックショーは、一人で楽しめるだけでなく、同じ場面で笑いや拍手が起こるなど、会場にいる参加者全員が一体となり感動を分かち合える時間である。「誰かと感情を共有したい」という潜在的なニーズに応える企画であったことも、参加者からの共感を得られた。

④ 職員全体で目的を共有した丁寧な案内

単にイベントへの来場を誘うのではなく、「お客さまへの感謝」を決して忘れずに呼び掛けを行うことを心がけた。その上で、日常的な来店客・訪問客との接点を通じて、一人ひとりへの丁寧な案内に徹した。このことが、参加への安心感や期待感につながった。

⑤ 年金受給者向け特典との一体的な案内

年金受給者を対象に、毎年さまざまな特典を準備しているが、本年度は、従来の特典に加え、マジックショーへ無料招待することで、これまでとは異なる体験型のサービスを案内した。従来からの継続的な取組みに新たな魅力を加えたことが、参加への期待感につながった。

⑥ デジタルと地域イベントを組み合わせた周知

4 拠点で実施している認知症予防教室「はつらつ健康教室」や、各部店で開催する「寄り添い企画」など、既存の地域イベントでも周知を行った。加えて、当金庫ウェブサイトやInstagram等を活用し、店頭、訪問、地域イベント、オンラインという複数のチャネルから情報を発信した。従来からの対面での発信にデジタルによる情報発信を組み合わせたことで、幅広い誘客につながった。

（図表 8）マジックショーの開催



（備考）玉島信用金庫提供

想定を上回る誘客ができた一方で、チケットをすべて自由席で配布したことから、当日の席取りによる混乱が懸念された。そのため、急きょ、指定席に変更したことで、チケット配布者へ改めて説明を行い、家族やグループの座席が離れ離れにならないよう座席配置を考慮する等、苦労は伴った。しかし、本部・営業店で一丸となって乗り切り、2026 年 8 月 2 日、玉島文化センターでの開催に至ることができ、大盛況に終えることができた（図表 8）。

（2）取組みの成果

マジックショーの開催後、参加者に対して訪問や窓口への来店の機会を捉えて御礼や声掛けを行うことで、新たな取引の機会が生まれた。具体的には、自発的に年金受取口座の指定替え、純新規口座の開設、新たな預金・保険商品を購入する利用者も少なからずみられ、年金受給者に限ると、数値上でも預金が増加していることも明らかとなった。こうした金融サービス面のほか、終活支援（エンディングノートの交付）といった非金融サービス面でも取引深耕につながっている。

また、参加対象を取引当事者に限定せず、その家族や社員にまで同伴者の範囲を広げたことで、参加者からの声をみると、同金庫の“ファン”が増えたのではないかと自負する。さらに、宅和理事長のメッセージにあるとおり、マジックショーによる感動体験が善意の輪を広げたという実感も得られたという。このように、サービスの提供だけにとどまらない、数字では測れない成果が生まれている。

（参加者からの声）

- ✓ 目の前のマジックショーは初めてでした。感動いたしました。
- ✓ 夢のような時間をありがとうございました。日頃の現実から離れ、楽しさが残りました。

- ✓ 『日頃のご愛顧に感謝します。たましん。』とトランプで表現された時には、感動して涙が出ました。最高のものを見ると、人間は感動して涙が出ます。
- ✓ 今回は孫が行けなくなったが、次回の企画があれば一緒に連れて行きたい。
- ✓ 孫と一緒に参加した。孫は大変感激し、夏休みの宿題の作文にマジックショーのことを書いている。
- ✓ 自由席から指定席に変更してもらえたことで、猛暑の中でも安心して参加できた。

【メッセージ】玉島信用金庫 理事長 宅和博彦様

無料招待で開催したマジックショーは、午前・午後の二部公演で約2,000名のお客さまをお迎えし、大盛況のうちに幕を閉じました。

ショーが始まると、子どもから高齢者まで、観客の視線は一瞬にして演者へ引き込まれました。驚き、笑い、そして感動の涙。会場全体が同じ瞬間に息をのみ、同じ場面で拍手を送り、同じ感動を分かち合う姿は、まるで映画『ニュー・シネマ・パラダイス』でトトや村人たちが映画に見入る名場面を思わせる光景でした。年齢や立場を超えて心が一つになる、不思議な一体感が会場に満ちていました。



開演前、私は「このショーを契機に、家族の絆、職場の絆、たましんとお客さまの絆、お客さま同士の絆、そして地域の絆をさらに深めていただきたい」とご挨拶しました。終演後には、「あの挨拶が心に響きました」「今日は本当に来て良かった」と、多くのお客さまから温かい言葉を頂戴しました。

このような現象は、心理学や脳科学の観点からも説明が可能なようです。人は同じ場所で同じ感動を共有すると、「集団情動同期」と呼ばれる状態が生まれます。感情が共鳴し、一体感や仲間意識が高まるのです。さらに、感動や共感によって分泌が促されるオキシトシンは、人への信頼や思いやり、協力しようとする気持ちを育むことが知られています。

近年の心理学では「Awe（畏敬）」の研究も進んでいます。人は想像を超える出来事や美しさに触れると、自分中心の考えから少し離れ、「誰かの役に立ちたい」という気持ちが自然に高まるということが分かっています。優れたマジックショーもまた、そのような感動体験の一つではないでしょうか。

終演後にお願いしたウクライナ支援、能登半島地震支援、熊本地震支援への募金には、多くのお客さまが足を止め、温かい善意を寄せてくださいました。感動した心が、次の誰かへの思いやりとなって行動に表れたのです。

これは「贈与経済」の考え方にも通じます。「与えよ、さらば与えられん」という言葉や、映画『ペイ・フォワード』が描いた世界のように、人は善意を受け取ると、それを別の誰かへ渡したくなります。そこには「返さなければ」という義務ではなく、「自分も誰かの役に立ちたい」という「健全な負債感」が生まれます。その善意は次の人へ、さらにその次の人へと連鎖し、地域全体へ広がっていきます。

今回のマジックショーは、単なる娯楽イベントではありませんでした。感動が人の心を開き、心が思いやりを生み、思いやりが募金や助け合いという行動へ変わる。そして、その行動が家族の絆、職場の絆、お客さま同士の絆、たましんとの絆、さらには地域の絆を育てていく。その過程を、私たちは目の前で見ることができました。

信用金庫が地域に届けるべきものは、金融サービスだけではありません。人と人がつながる機会、感動を分かち合う場、そして利他の心が育つきっかけを創り出すことも、大切な使命です。

マジックショーは、一見すると娯楽に過ぎないように思えるかもしれませんが。しかし、その感動が善意を生み、善意が支援へとつながり、支援が地域の信頼や絆を育てていくのであれば、それは信用金庫だからこそ提供できる「社会的価値」です。

私たちは、お金を循環させるだけでなく、感動を循環させ、善意を循環させ、地域の絆を循環させる。そんな信用金庫でありたいと願っています。

舞台の上で披露されたマジックは90分で終わりました。しかし、人の心に生まれた感動は、その日で終わるものではありません。その感動は利他の心となって誰かへ受け継がれ、やがて地域全体を温かく包み込む力になります。

本当の奇跡とは、舞台の上で起きたイリュージョンではなく、一人ひとりの心に生まれた「誰かのために」という思いが、次の誰かへ受け継がれていくことなのかもしれません。

こうした大きな成果から、今回のマジックショーを単発のイベントで終わらせないよう、その経験を活かして、新たな「価値創造」につながる企画を検討し続けたいという。また、宅和理事長は、第3次中期経営計画に掲げる“ソーシャルグッド”への賛同を預金者にも広げていき、「預金者も疑似会員になってほしい」と願う。それにより、ソーシャルバンクのように預金顧客を“不特定多数”から“特定多数”のファンとし、預金金利の水準に依存せず、「預けたお金がどう社会に役立つか」といった社会的インパクトに価値を置くソーシャル預金のような粘着性のある預金を積み上げたいと意気込む。

4. 創意工夫によるCX経営の実践に向けて

稲葉（2017）は、ソーシャルキャピタルには外部性³⁰があり、その一つとして、人々の心に働きかけて、人々が認識して初めて意味を持つ「心の外部性」を挙げている。心の外部性にはスピル・オーバー効果（波及効果）があり、ネットワークを通じて情報が伝播し、信頼等が増幅されるという。本稿で紹介したマジックショーでは、宅和理事長のメッセージにあるとおり、まさに「心の外部性」が顕在化した。

KPMGコンサルティング（2026）は、CXを評価・測定するグローバルで共通の指標としてCEEスコアを公表している³¹。10の業種別に6つの評価基準（Six Pillars）³²で分析しており、金融業に近い「ファイナンシャルサービス」では、顧客の期待に応え、さらにはそれを超えるサービスを提供できているかどうかを表す「期待の充足」の評価基準項目において、業界平均より低い数値が示されている。同金庫の創意工夫による数々のソーシャルグッドな取組みは、顧客に感動を与え「期待の充足」を底上げし、CX全体の向上につながるものとして、大いに期待したい。

金融庁が2025年12月19日に公表した「地域金融力強化プラン」³³は、人口減少、貸出市場の縮小や競争環境の変化といった地域金融機関を取り巻く経営環境を踏まえ、その役割を従来の融資機能から地域企業への伴走支援や地域課題の解決へと拡張しようとする意欲的な試みといえる。すなわち、地域金融機関の潜在力を制度面から解き放つという発想

³⁰ 個人や企業等の経済主体の行動が市場を通じないで影響を与えること

³¹ 詳細は、KPMGホームページ（<https://kpmg.com/jp/ja/insights/2026/07/cu-cee-research.html>）を参照

³² 「パーソナライズ」、「誠実性」、「親密性」、「期待の充足」、「利便性」、「問題解決力」の6つである。

³³ 金融庁ホームページ（<https://www.fsa.go.jp/news/r7/20251219/20251219.html>）を参照

に基づいており、地域金融機関に期待されているのは、自律的な経営判断の下で創意工夫により事業領域を拡大し、地域社会に新たな価値を創造することだろう。この観点から、玉島信用金庫による「上意下達 of 管理型組織から人間中心の自律型組織へ」と脱却を図ろうとする経営姿勢は、役職員による課題解決力だけでなく課題発見力も高め、長期的にはソーシャルキャピタルを地域社会に育み、それを社会課題の解決へつなげていこうという果敢な挑戦といえるのではないだろうか。

以 上

＜参考文献＞

- ・稲葉陽二(2017),ソーシャル・キャピタル入門,中公新書
- ・大野隆司、有園雄一(2018),カスタマー・エクスペリエンス戦略, 日本経済新聞出版社
- ・KPMGコンサルティング(株),「生活者に支持される顧客体験に関する調査 2025-2026」, 2026 年7月 24 日, <https://kpmg.com/jp/ja/media/press-releases/2026/07/kc-cee-research.html> (閲覧日:2026 年9 月4日)

本レポートは発表時点における情報提供を目的としており、文章中の意見に関する部分は執筆者個人の見解となります。したがって、投資・施策実施等についてはご自身の判断をお願いします。また、レポート掲載資料は信頼できると考える各種データに基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は予告なしに変更することがありますのでご注意ください。