

協同金融 *FINANCE CO-OPERATIVE*

No.97 (2011年6月)

「てお、とりあって」

未曾有の被害をもたらした東日本大震災から早くも3か月以上経過し、地震・津波の被災地においては復興に向けた足掛かりが漸く見え始めている。しかしながら福島第一原発周辺地域は立ち入ることもままならず、長期の避難生活を強いられている被災者の方々も数多く、心よりお見舞い申し上げたい。／震災後間もなく被災信組との取引に関する受付窓口を開設し被災されたお客様のご相談に対応させていただいたが、当初は「預金証書が紙切れになってしまわないか」という声が少なくなかった。シャッターが閉まった店舗の与える印象そのものが有事であり、信用組合の店舗に「信用」を映し絵のように感じているのであろうと改めて公共性の高さを認識した。その後、取引信組の営業エリア外に避難した方々から「着のみ着のまま通帳やカードも持たずに逃げてきたが、別の信用組合で生活資金を下ろせないか」という照会電話が増加し「信用組合」という看板を頼りに訪れる方々への対応を考える必要に迫られた。取引信組とは別の信組窓口で便宜払いを行うことは前例もなく難しいという常識論と、平時ではないのだから何とかしたいという感情論が交錯する中、チームで議論を重ねた結果、電話での本人確認による業界内便宜払いスキームの構築へと繋がった。本人確認の精度や照会が殺到した際の体制面で若干の不安を抱えながらスタートを切ったが、信用金庫業界も全国の信金窓口で被災信金の便宜払いを開始することを公表、その顧客目線に立った対応に同じ協同組織金融機関として大変心強く感じた。／少し極端な例かもしれないが、電話一本で「何丁目の山田さんですね、ご無事で何よりです。」といった親しみのこもった挨拶により本人確認ができてしまうなど「顔の見える」経営は想像以上で、地域を支えているのは間違いなく信用組合や信用金庫など協同組織金融機関であり、それらを側面支援する役割を系統中央機関が担っているという基本原理を見つめ直す機会になった。信用組合と組合員の関係同様、信用組合連合会と信用組合も相互扶助に基づき密接に繋がっており、其々の特性・得意分野を活かし補完し合う関係はまさに協同組織理念そのものであり、実に良くできたシステムだと感心している。

テレビや街中で被災地へのメッセージソングとして英国ロックバンド・クイーンによるサビに日本語詞が挿入される楽曲「teo torriatte」が流れるのを耳にしたが、「てお、とりあって」周囲の人との「絆」を確かめ合う、そんな相互扶助精神を組織ぐるみ、いや業界を挙げて実践している我が業界に身を置いていることを今更ながら誇らしく思える。———そう言えば全国信用組合中央協会が推進する「しんくみネット」のポスターにも「てお、とりあって」いるデザインがある。

全国信用協同組合連合会 総合企画部 総括担当 小林 理

■本号の目次■

「てお、とりあって」(小林 理)	1
◆第100回研究会報告(2011.5.24)	
協同組織金融機関の役割と課題～都留信用組合の事例を参考に～(安田原三)	2
◆第100回定例研究会記念シンポジウム報告②(2011.3.5)◆	5
事例・実践報告(山口 裕/6、大塚和男/11、秋山久美雄/14、金子光夫/17)	
全体討論(コーディネーター・長谷川勉/20)	
◆2011年度総会報告(2010年度事業報告・決算、2011年度事業計画・予算)	27
◆会員の声「理論領域と実践領域の重なり具合について」(村上真理/33)◆研究会のお知らせ(34)	

2011年6月発行【編集・発行者】協同金融研究会(事務局長・小島正之)

〒102-0083 千代田区麹町3-2-6 麹町本多ビル4B 日本福祉サービス評価機構気付
電話&Fax 03-3262-2260 URL: <http://www.co-op.or.jp/ccij/>

協同組織金融機関の役割と課題 ～都留信用組合の事例を参考に～

日本大学名誉教授・協同金融研究会代表 安田 原三

はじめに

この報告で都留信用組合を取り上げることにした趣旨は、信用組合の中ではきわめて特色を持った信組であること、狭域信組ながら強力な信組であること、昨秋、研究会として訪問する機会を持ったことで、改めて分析しようと考えた次第である。

また、昭和 40 年代以降協同組織金融機関は、オーバーバンキング論を背景として、中小規模であることから非効率金融機関として整理・再編、合併・統合の対象に考え、全国的に推進され、機関数の大幅な減少が進んできている。結果として信用組合でみれば、県内 1 信組のみというところが 12 県に達しており、信組の存在しない県が、5 県も存在することになっている。それだけに小規模な営業規模でありながら健闘する信用組合を考えることは有意義なことと思う。協同組織金融機関の基本には人の組織ということをおぼろげに忘れることはできない。利益を追求する効率化とは異なる人の繋がりをこそ重視する営業の展開が求められると考え、このような整理統合の推進、個別協同組織金融間の営業区域の拡大、規模の拡大が問題を生じないのか。という疑問を抱かざるを得ない。その点をこの分析でもみてみようと思ったのがこの小文の趣旨である。

山梨県の経済・金融事情

はじめに、山梨県の産業について簡単に触れておきたい。山梨県は果物のほか野菜を主とした農業、工業は生産用機械工業や IT 関係、食品工業、窯業、宝石のほか、内水漁業も存在し、そのほか観光を主としているといえる。地理的にみれば全県の面積が 4,465.3 km²で、その内 70%は山岳ないし森林地帯であって、可住地は 29.3%に過ぎない。人口は 88.8 万人、世帯数 32.8 万世帯である。

山梨県は甲府を中心とする県中央部いわゆる国中に対して県東部の郡内と呼ばれる地域と二分されて捉えられており、都留信組が営業区域としている地域は郡内であって、面積で 3 割弱、また人口、世帯数、商工業事業所数では 2 割台であり、県内の 2 割経済が地盤といえる。人口構成では高齢化が進んでいるし、とりわけ農業においてはさらに顕著である。農業人口では全人口の僅か 4%で、しかも平均年齢が 65 歳以上の人達が富士河口湖町を除いて 7 割を上回っている。また郡内地域は、その東部が首都圏に隣接することもあって、若者の首都圏へ通勤するものが増大している。

山梨県の金融機関は、山梨中央銀行、甲府信金、山梨信金に山梨県民信組と都留信組である。地方銀行、信金は明治、大正からの歴史を持っているが、信組は都留信組が最初であって 1952 年創立である。都留信組に続いてその後信組が県内各地に設立され 1960 年には 12 信組が存在した。

しかし、1983 年 3 月に県は、県内信組の再編方針を発表し、12 信組を 4、5 信組に統合したいとした。1990 年には、同種合併を進めることで、当時 10 信組担っていたが、国中 2 信組、郡内 1 信組に再編し、信組の適正規模として、まず資金量を 400 億円、将来は 1,000 億円として今後 3 年間に実現したいという目標を提示した。1993 年になると、県の再編構想は、1995 年までに国中 2 信組、郡内 1 信組に再編し、資金量規模を 2,000～3,000 億円以上へしたいとし、将来は 1 信組へという構想を掲げた。

このような県の合併による再編構想がそれぞれ発表された時点で、都留信組は資金量規模を達成していたが、この資金量なり、県内信組数は何を根拠としているのであろうか。1990 年の折には静岡県では県内 1 信組であるといった例を示している。

このような目標値というものは、単に県内の地域の広さ、人口などだけで描けるものではないし、他県が1信組だから本県もなどといって決められるものでもないことは明白であろう。県全体としての経済規模や事業所数などだけでなく、細かく地域的な分布状況などを考慮して考えられるべきものであろうし、何よりも県民、事業者などの意向に応えられる金融体制が組み込まなければいけないであろう。

現実には不良債権を抱えることから欠損状態の信組が存在し、ペイオフ解禁への対応の必要性から規模拡大を求める信組が存在した背景があるとしても、これらの県の構想・指導に対して、1990年に10信組になっていたが、その後、都留信組は同じ郡内地域の上野原信組を吸収合併（1996年）し、国中地域の信組との合併には参加しなかった。他の8信組はそれぞれ合併するものもあって2004年に4信組（やまなみ信組、甲府中央信組、美駒信組、谷村信組）になっており、同年4月山梨県民信組として統合された。この結果が現在の2信組体制である。

表1. 県内信用組合の業績

表1. 県内信用組合の業績								
(1) 都留信用組合								
(単位: 百万円)								
年度	預金	(内定期積金)	貸出金	有価証券	貸倒引当金	株式等評価差額金	当期純損益	出資金
平成15	243,565,660	27,247,670	169,467,814	15,532,333	△8,026,070	△220,341	421,690	2,222,615
16	249,350,269	27,913,733	168,947,570	12,449,656	△6,858,127	△168,851	197,272	2,740,279
17	252,256,668	25,322,477	171,403,935	10,102,679	△6,859,967	△367,818	195,123	3,032,805
18	252,668,879	23,765,728	169,330,479	10,256,069	△4,603,406	△233,198	△1,177,715	3,058,710
19	253,345,188	23,180,284	169,930,242	8,720,663	△3,739,963	△78,308	△1,132,959	3,069,633
20	256,836,212	21,981,337	172,793,318	15,711,023	△3,997,407	△83,978	△1,209,372	3,032,034
21	256,635,564	21,845,062	171,322,277	23,433,880	△3,017,798	178,710	536,473	3,081,080
(2) 山梨県民信用組合								
年度	預金	(内定期積金)	貸出金	有価証券	貸倒引当金	株式等評価差額金	当期純損益	出資金
15	530,139,834	49,833,376	379,804,853	10,610,722	△1,173,644	101,466	783,563	10,670,074
16	514,713,841	47,025,692	353,021,100	15,012,674	△10659953	178,263	8,646,934	13,981,068
17	502,771,538	40,308,627	342,914,739	34,790,108	△10,338,911	737,628	7,108,947	17,557,459
18	492,770,266	37,756,536	342,976,933	33,085,411	△11,767,098	△497,800	△128,525	17,594,441
19	463,678,911	33,384,600	329,678,880	36,242,638	△20,270,691	△412,160	△10,529,542	22,833,428
20	421,947,925	29,006,639	322,775,201	41,067,553	△23,804,808	△408,232	△8,586,934	23,073,401
21	408,293,051	26,012,637	327,774,354	69,404,882	△23,916,169	202,034	△4,36,026	45,245,101

山梨の信用組合

(1) 都留信用組合

都留信組は前述のように県内では最も古い歴史を持っている。創立時の発起人・会員は、甲斐絹といわれる織物業者が集まって信組創立にこぎ着けたといわれている。営業区域は、富士吉田市、都留市、大月市、上野原の5市と南都留郡（道志村、西桂町、忍野村、山中湖村、鳴沢村、富士河口湖町）、北都留郡（小菅村、丹波村）の4市2町5村である。

組合員46,787人、出資金30億円、22店舗であり、その他預金、貸出金等の数値は表1の通りである。

同信組の営業区域内の預金・融資の占有率をみると表2の通りであるが、預金においては、山梨中銀が市部ではそれぞれ1位であるが、郡部になると西桂町、山中湖村、道志村、では都留信組が1位である。融資においては、上野原市で山梨中銀、大月市で山梨信金、都留市で山梨県民信組が1位になっている。都留信組は地銀である山梨中銀との競争が厳しいといえることができるが、それも預金の占有率であって、融資の占有率は都留市における山梨県民信組のこれまでの実績によって差ができてはいるが、富士吉田市や郡部においては60%、70%といった圧倒的な占有率を保持している。さらに細かくみると、区域内の世帯数に対する預金先数が、ほぼ300%であり、人口に対しては84.4%に達している。融資面でみると、融資先数は世帯数の21%であり、商工業事業所数に対する融資先数は、ほぼ500%である。占有率のこの高さは都留信組の住民、組合員との日常の接触・密着度の高さを示しているものと

いえよう。その前提には都留信組の信頼度の高さがあると思われる。それは創立時より歴代の理事長が、元知事や元医師会長といった地域で広く、厚い信頼を持っておられる人物であったことを挙げるができるし、それを基盤としての日常の幅広い地域活動によって築かれてきたものといえよう。さらに、近年の地域力連携拠点事業や中小企業支援事業、農商工等連携事業など国、県の認定を受けるなど極めて積極的に取り組みを進め、地域経済力向上の努力が積み上げられている。

	都留信組		山梨中央銀行		山梨信金		山梨県民信組		合計	
	預金	占有率	預金	占有率	預金	占有率	預金	占有率	預金	占有率
富士吉田市	103,089	39.8	108,780	42.0	36,448	14.1	10,106	3.9	258,705	100%
都留市	33,529	25.5	50,231	38.1	15,071	11.4	32,849	24.9	131,680	100%
大月市	26,167	22.9	55,526	48.7	32,343	28.4			114,036	100%
富士河口湖町以西	42,881	22.0	52,490	27.0	19,677	10.1	6,026	3.1	194,473	100%
西桂町	12,153	51.1	11,653	48.9					23,806	100%
忍野町	14,698	36.2	25,910	63.8					40,608	100%
山中湖村										
道志村	14,016	43.7	12,957				5,072	15.8	32,045	100%
上野原市	15,808	18.1	53,114	60.7	18,536	21.2			87,458	100%
合計	262,321	32.4	370,661	45.8	122,075	15.1	54,053	6.7	809,110	100%
	都留信組		山梨中央銀行		山梨信金		山梨県民信組		合計	
	融資	占有率	融資	占有率	融資	占有率	融資	占有率	融資	占有率
富士吉田市	66,667	52.4	39,090	30.7	13,998	11	7,447	5.9	127,202	100%
都留市	21,556	31.8	14,447	21.0	5,744	8.3	27,086	39.4	68,833	100%
大月市	13,059	11.5	14,463	12.7	8,908	24.5			36,430	100%
富士河口湖町以西	34,932	47.6	23,746	32.4	10,044	13.7	4,677	6.4	73,399	100%
西桂町	4,781	65.7	2,495	34.3					7,276	100%
忍野町	8,304	68.5	3,818	31.5					12,122	100%
山中湖村										
道志村	12,780	70.7	3,511	19.4			1,797	9.9	18,088	100%
上野原市	10,676	32.4	16,074	48.8	6,180	18.8			32,930	100%
合計	172,396	45.9	117,644	31.3	44,874	10.8	40,566	10.8	375,480	100%

(2) 山梨県民信用組合

4信組の合併というよりも遡って考えれば10信組が合併した山梨県民信組のケースを考えると、同信組は合併によって全県と長野県の一部を営業区域としてスタートを切っている。合併を発表した年に、当時の合併の中心になった甲府中央信組の理事長は自己資本比率を7.09%から8.0%へ、不良債権を40億円回収することで不良債権比率を25%から10.5%へ店舗数は78店から3年間で65店に、職員数は860人から780人へ削減、最終利益を7.8億円から40億円に回復させると言明していた。

しかし、この合併は、赤字を抱えている複数の信組を含めて健全化を図るといえば吸収合併であって、その点ではじめから問題を抱えていたといえる。これまでの信組の合併にも救済的な合併がいくつもあったし、その結果健全であった信組が破綻するケースはいくつも発生していた。

県民信組は合併の結果、預金5,248億円、78店舗、従業員867人、営業区域は全県一円となり県人口の7割が取引者になると云われた。資金量規模では全信組第3位になっている。しかし、2006年3月に10数億円、2007年9月289億円、2009年9月450億円と再三にわたって全信組連からの資本支援を受けているし、県も預金を30億円から50億円まで増額するなどの支援を継続している。経営改善のためにこれまでに、店舗数は40店舗に。店舗外ATM25台を廃止し、従業員533人規模としている。本年3月期決算において、出資金45,245百万円、預金408,293百万円、貸出金327,774百万円、組合員124,298人となっているが、損益面では、

6期連続の赤字決算となっている。全信組連の経営強化指導を受けるという管理下にあるような状況であるが、今年度には自立することができるのであろうか。その上、問題は、このように区域を拡大して、経営の効率から店舗、職員を大幅に減らして組合員とのコミュニケーションはどのように維持してゆけるのだろうか、組合員数の減少ないし睡眠組合員の増加は免れないであろう。

協同組織金融機関の適正規模論

適正規模論というのは、本来経営効率を最大に維持するために追求されるものであり、利潤を追求する企業において、コストを最小にし収益を最大にする行動である。しかし、協同組織においては、「連帯」の利益の追求と云われるのである。信組の関わる人達への利益の最大化、公正な配分である。とすれば、まず組合員、非組合員、職員との間の繋がりを強く密にすることが基盤になってくるであろう。数値で追求される効率とはその点が大きく相違するのである。

業務に定期積金業務があるが、この業務は定期的に集金を行うことから人件費高となり、コスト上昇の要因である。しかし、信金など「足の金融機関」として一時は特徴的な業務として力を入れてきていたが、近年次第に信金、信組においてこの業務を減らそうとする傾向が顕著である。集金業務で訪問し直接会話をすることによって得られるプラスは、あらゆる面にあり、情報提供・収集に限らず、新しい仕事の芽が得られるものといえる。都留信組の場合、昨年のある月の積金業務は、その他の年金等の集金業務を含めて訪問軒数は66,425軒、定積契約軒数34,595軒に対して、担当職員87人で、集金軒数は30,019軒である。定積契約軒数の86.7%の家庭へ一人当たり345軒を担当することになっている。ここから読み取れることは一人で一と月に345軒の訪問はかなり多いであろうが、定積契約軒数の86.7%がカバーされている。結局は定積み業務に対してかなり努力されていると見ることができる。ただ最近の推移を見るとここでも次第に減少傾向が見られることである。

ここから協同組織金融機関の適正規模はあくまでも人との繋がりをいかによくとれるかではないだろうか。いかにニーズを汲み取れるかである。最近の世界の協同組合活動を見ても大企業に匹敵する規模に成長した結果、組合員の意からかけ離れて破綻していった例はあまりにも多いのである。信頼こそが信組活動の核であることをきちっと胸に抱いて欲しい。

(お断り) 紙数の制限もあって、発表論文から図表を極力減らし、また当日話し足りなかった点を補足する文書にしました。



◆第 100 回定例研究会記念シンポジウム 報告 (1) ◆

協同組織金融機関への期待と国際協同組合年
～協同組織金融機関はどう特性を発揮するか?～

2011 年 3 月 5 日 (土) 12:30～17:00 於・日本大学経済学部 7 号館講堂

■事例・実践報告と全体討論■

協同組織金融機関はどう特性を発揮するか
～広域化・規模拡大と会員(組合員)との絆をどう築くか～

朝日信用金庫 常務理事 山口 裕 氏
大東京信用組合 常務理事 大塚 和男 氏
(社)全国労働金庫協会 常務理事 秋山久美雄 氏
周南農業協同組合 経営管理委員会会長 金子 光夫 氏
＜コーディネーター＞日本大学商学部 准教授 長谷川 勉 氏

小島：実践・事例報告をお願いします。今日は 4 つの業態から、それぞれ役員様にお越しいただいております。プログラム記載の順に報告して頂きたいと存じます

朝日信用金庫

朝日信用金庫 常務理事 山口 裕

朝日信用金庫の山口です。信用金庫の立場からお話をさせていただきたいと思います。

本日はお時間もあまりありませんので、テーマに関係して、私共が規模拡大に至った合併の背景や、現在の信用金庫業界がほぼ共通に抱えているだろうという諸問題について考えさせて頂きたいと思います。

朝日信用金庫の概要は、お手元の資料をご覧いただければお分かりになるとと思います。

本日の規模拡大のテーマに、良くも悪くもマッチしていると思う事は、金庫の変遷をご覧いただくとお分かりになるとと思います。昭和 43 年 3 月に第 1 回目の合併をし、平成 8 年 10 月に 2 回目、平成 14 年 1 月に 4 金庫の合併を致しました。

いくつかある規模拡大のパターン

まず、規模拡大の実態をみていきたいと思います。規模拡大と申しましても、色々なパターンがございます。まずは自律的な成長は確実にあるかと思えます。ただ、ここ十数年来の経済環境を考えると、そうそう飛躍的に拡大した金庫はないと思います。高度経済成長期には拡散型拡大をしたところはあるかと思えます。そこで、最近問題になると言えば、やはり合併・再編によるものだと思います。



しかしながら、合併・再編と言う規模拡大、広域化についても、2つのパターンがあると思っています。また、規模拡大と広域化はそれぞれ別の視点から考えるべき問題であると認識しておりますので、図で表してみました。横の軸には営業地域の広さ、縦の軸を事業規模としました。営業地域が狭い中で、重複する地域同士の合併の場合、お分かりの通り、広域化することは致しません。重複する店舗が多い為に、恐らく大半が意外と早い時期に店舗統合も行われますが、一方で、地域の利便性は失われず、規模だけ拡大していくという形態です。特にこれは都市部で行われる合併で見られる傾向だと思えます。もう一つは、右側です。広域間での合併の場合は、地域が相当拡大してしましますが、さりとて地元密着という信用金庫ですから、そうそう店舗の撤退はできません。従って、効率化のペースは遅くなってしまいます。もちろん、市場は拡大するわけですから、営業力さえあればビジネスチャンスは拡大し、規模拡大の余地は十分に残されており。しかしながら、双方ご覧いただきますと、成長のベクトルを表示しましたが、ここに相違が出てきます。すなわち、成長のベクトルが、狭域における規模拡大の合併の場合には、規模も体力も相当あるので長期的には右上がりの方向、すなわち徐々に規模を拡大し、更に自立的に広域化を図っていく形態になろうかと思えます。逆に広域間での合併の場合は、規模は十分に確保できますが、どちらかと言いますと、不採算店舗等の見直しが入りますので、左斜め上へのベクトル、地域をやや縮小する方向で成長していく形態になると思えます。

事業規模と営業地域の関係図		
事業規模 ↑ ↓	大	経営体力＝高い 効率性＝高い 店舗統廃合＝多い
	小	経営体力＝低い 効率性＝高い 非・合併金庫あり
		経営体力＝高い 高い＝効率性＝低い 店舗統廃合＝少ない
		経営体力＝低い 効率性＝低い 被・合併で減少
	狭い	広い
	営業地域	

規模拡大と経営の効率化

次に信用金庫統計をご覧いただきますと、信用金庫の数が平成7年位から平成15～16年にかけて急激に減少しています。まさしく金融危機、経済危機を背景に統合が行われていったという事です。次に全国信用金庫統計から金庫数・支店数・会員数・預金・貸出金・職員数を並べてみました。金庫数においては、平成10年～22年帯域では、32%減少しています。支店数では12%減少しています。これを見れば、合併を原因とした広域化なり規模拡大が図られている事が分かります。ところが、会員数は8%増、預金については19%増となっています。会員数や預金が増えている背景には、合併効果や経営の効率性向上があり、少なくとも合併が信用金庫業界の経営に、或いは成長にマイナスを与えたかと言うと、そうではありません。貸出金につきましては残念ながら9%のマイナスですが、実はこの期間の事業所数は、約70万社～80万社程減っています。全体の比率で言うと12%位減少しています。加えて、中小企業の生産高、売上高は約20%落ち込んでいる状況です。売上高と貸出金の増減率がほぼ連動するのが中小企業の実態ですので、売上が大幅に減少している中でも、何とか貸出金の減少を9%に抑えているということは、営業努力に他なりません。また、事業性取引が減少する中で、個人を中心に貸出金がキープされてきたという傾向もあります。

次に店舗数・金庫数・職員1人当たりで見えますと、金庫数は減っていますが、店舗数では、1金庫当たり約30%増加しています。会員数については、職員1人当たり42%、預金はなんと職員1人当たり56%、貸出金については20%、いずれも割合を高めています。従って、この10年間を見ると、信用金庫の数は合併・統合により減少しつつも、営業地域を最大限カバーしつつ、経営の効率化と取引の拡大を図って成長してきたというのが実態です。

銀行的な財務環境・収益環境になりつつあるのが現状

では広域化・規模拡大はいけない事なのか、或いは事業経営にとっては良い事なのか、ここで議論が分かれると思います。皆さんがご想像される通り、これだけ職員数が減っていると、やっぱりお客様に対するサービスが低下しているのだろう、と言われるのは当然だと思います。しかし

ながら、それでは旧来のような所謂労働集約型のサービスをお客様が本当に望んでいるのか、或いはそれで現代のような複雑化したニーズ、金融ニーズ・顧客ニーズに対応していけるのかを考えますと、なかなかそうもいかない状況です。人数だけでこれを考える事にも無理があると思います。昔であれば、たくさん人間が、地域をくまなく回ってサービスする事が信用金庫でした。足で稼ぐと言う事が信用金庫でしたが、それだけではお客様には満足いただけない状況になったのではないかと、いう事です。

さて、この間に平行して様々な問題が起きております。例えば「市場・経済環境の変化」は、ここにおいでになっている皆さんは重々ご承知でしょうから、あえて申し上げます。ただ、先ほども申しました通り、中小事業所が約 76 万件位、12%減少しました、売上が約 20%以上も落ちているという所は十分認識して頂きたいと思います。一方で、「金融システム・行政の変化」では、もう 15 年位経つでしょうか、信用金庫が自己資本比率規制を受け、いわば旧来は預金増加主義、或いは預貸率重視と言う形で来ていたものが、自己資本重視或いは収益重視、更には利益を重んずるような経営に転換していったというのが、ここ 10 年 15 年位の流れです。その後、金融行政はめまぐるしく変わっていきました。

この間には、金融検査マニュアル等が導入され、債務者区分の厳格化と貸倒引当金の大幅な増加が行なわれ、だんだんと救済的融資がやりにくくなった時代でした。もう一方で、例えばアカウント或いはタックス、レギュレーションを分離して考えるようになり、財務的にも非常に管理が難しい時代になっています。特に昨今では、中小企業融資の落ち込みから、預証率がどんどん高まっています。そういった事から、信用金庫の経営もだんだん銀行化していると言えます。言うなれば、行政のもろもろの縛りの中で銀行並みの管理をしつつ、かつ銀行的な財務環境・収益環境になりつつあるというのが現状の問題点です。

管理業務の高度化に迫られる対応

「組織内部環境の変化」は内輪の議論なのですが、経営にとって非常に大きなインパクトがあります。例えば労務環境の変化と言うものがあります。36 協定の遵守です。昔は、残業はタダのような所があったのですが、今はとんでもないと言う事になります。それから、産休・育休、介護休暇、或いは時短制度のような形で、絶対的に労働時間が減少しています。かつて私共が若い頃に営業係をやっていた頃と、今と比較して実質の労働時間を計算した事があるのですが、単純に労働時間は 3 分の 2 位になっています。従って、その労働時間の中でどういう仕事をし、どうやって能力を高めるのかを考えると、正直に申し上げて労働時間が短縮されたことで、職務能力の向上のスピードが非常に遅くなっている。人材が育つまで相当な期間がかかると言う事態が発生しています。また、先程申し上げましたように、金融機関は管理業務がとても高度化しております。金商法の適用或いは本人確認法等々、色々な法制度が導入され、1 顧客当たりに対するセールス時間も非常に長くかかっています。そういった諸々の事が重なり合い、生産性が低下しているという実態があります。更に、経営管理の高度化の中では、営業現場から有能な人材を本部の方に引き揚げなくてはならないという状況も発生しているというのが現状です。これらの様々な内外の環境変化が、経営に非常に大きなインパクトを与えています。私の認識としては、広域化・規模拡大と言うどころの問題ではないのです。専ら経営構造的な問題の方がはるかに大きく、これを解決していかなければ本業の中小企業の為の、地域の為の、或いはもっと言えば、最近はいませんが小口多数の弱者金融と言う言葉がありました。そういった本当に金融に困っている方々に対して、十分な力を注げないのではないかと、言うのが私の実感です。

地域重視と本来の専門性

次に、「いかに信用金庫の特性を發揮するか」ですが、私は、規模拡大や広域化は、経営環境の変化に伴う時代の要請であると認識しています。経営力の強化と言うのは、やはり現在のような複雑化した、或いはリスクが非常に大きくなった環境の下では、どうしても身につけていかなければならない事であると思っています。ましてや、我々は中小企業金融と言うリスクの高い運用業務を専門に、かつ大量に扱っています。それを考えれば、収益力をつけ、管理能力を高めない限り、我々の役割は果たせません。それには、一定の規模拡大を図り、十分な収益力と経営管理能力をもって、リスクテイクとしての体力を強めなければならないだろうと感じています。

かつて合併・再編の要因は、金融危機の時代には不良債権問題が中心でした。所謂信用コストの負担能力の問題から、合併に至ったという事です。しかし、ここ数年の特に地方金庫の合併を

見ているとそうではなく、やはり経営の能力あるいは経営体制、リスク管理能力、これらを高めたいかなければならない、それにはスキルとスケールが必要であるという事からの合併が拡大しています。

次に、「地域性重視か、専門性重視か」と言う非常に難しい問題をあえて提起させていただきたいと思います。地域性を重視すると、銀行と同質化するという見方があります。

昭和48年頃に、『低成長時代の信用金庫経営』と言う本が金融財政事情研究会から出ています。私共の、もう亡くなりましたが、役員でした、新八代（あたらし やしろ）と言う方が書いています。48年頃からの低成長を背景に、信用金庫経営をいかにやるべきか、と言う事が「はしがき」の中にあります。「現下の信用金庫は、その独自性において地域金融機関である事を重視するがゆえに、銀行との同質化が進み、本来の専門性すなわち中小零細企業金融と言う事を軽視する傾向にあるのではないか」こういった意味の記述があります。それを読んだ時、私ははたと固まりました。

時代こそ異なっても、低成長下では、融資の伸び悩みや、不良債権の増大など、同じです。更に、こういった環境下で金融機関がとる行動とは、与信の安定と拡大を求め、より体力のある取引先に目が向き、更に市場を求めて地域拡大していきます。そして融資限度をもっと増やすように行政に要請します。現在に至っても信用金庫業界の規制緩和要望の中には、この融資限度拡大と地域拡大が常々取りざたされています。しかし、信用金庫の使命とは何なのかを考えれば、「我々は何の為に、誰の為に信用金庫をやっているのか」を考えますと、協同組織の構成員であり出資者である中小零細企業に対して、円滑な金融を通じて経営力の強化・改善支援を、もっともっと行なわなければならないのではないのでしょうか。まずは専門性を高め、発揮することが信用金庫としての本道ではないか、という極めて原則論的なことに気付いた次第です。そう考えてみると、「規模拡大・広域化」という側面で、「絆」が云々という議論は、そもそも専門性よりも地域主義的発想に偏りすぎた議論なのではないか、と考えられるのではないのでしょうか。

狭域高密度営業とは何か

さて、「規模拡大・広域化」が「絆の希薄化」に結びつくか、と言う事についてですが、信用金庫業界では狭域高密度営業、経営と言う言葉があります。

実はこの狭域高密度ですが、私共朝日信用金庫が昭和40年から開始致しました「朝日方式」という独自の戦略でした。言うなれば、ランチェスターの信金版と言う事になります。ところが、地域が広がるから密度が薄くなるかと言うと決してそうではありません。私共が基本としている狭域高密度政策と言うものは、1店舗当たりの営業地域をしっかりと定め、その1店舗当たりの重点地域を徹底的に深耕する事でシェアを上げているのです。これが基本です。それを取り違えますと、広域化・低密度と言う事になる訳です。従いまして私共は合併によって店舗拡大致しましたが、確かに全体の営業エリアは勢い拡大致しましたが、密度と言う問題に関しましては、1店舗1店舗がその地域を大切に、深耕活動を行っていけば、顧客との取引関係は全く崩れません。広域化だから絆が云々という問題は発生しないと言う事になります。さりとて昔のように労働集約型、或いは人海戦術で足で回る営業を維持できるかという、決してそうではありません。経営効率化の面からもその辺は考えていかなければなりません。

そう致しますと、今後においてやはり信用金庫経営と言うものは、一方でコア顧客とのコミットメントを更に深めていく、濃くしていく。どちらかという少数・特化・高収益を指向するという分野と、もう一方はマス顧客対応、地域全体に対して金融利便の幅広い供給をもって、多数・標準・低収益指向を併せ持つような両面作戦をとっていかなければいけないというのが、これからの信用金庫ではないかと思っています。ただ、このコアと言う部分については、儲かる先だけ、と言う訳ではありません。例えば事業再生が必要な取引先や経営改正が必要な取引先には、余程親密にお取引をしない限りは再生できません。従って、コアだから大きくて優良な顧客、お金を持っている先に特化するというわけではないということ、ご理解ください。

信用金庫の本業追求+地域活性化への主導的役割

最後になりますが、「信用金庫の本業追求+地域活性化への主導的役割」と言う課題は、私どもの金庫は「こうありたい、こうなりたい」と言う姿を私見を踏まえてお話をしたいと思います。

金融機能強化について、これはやはり付加価値を高めると言う意味では、例えば店舗が行政サービスも含めたワンストップサービスで展開していく事、更には中小企業に対するコンサルティ

ング能力を向上させる事。そして地域ユビキタスということを提唱させていただきました。ユビキタスとは最近よく使われる言葉でございますが、「いつでもどこでも」と言う意味です。店舗或いは営業係による訪問活動の連携活動は、私共信用金庫は従来から行っておりますが、更にそこにITチャネル、モバイル等々の機能をどんどん付加していく必要性が絶対にあるかと思っております。

更に、最近思っている事ですが、日中面談率が住宅街でものすごく低下しています。これは東京近郊の信用金庫はどちらもそういう悩みを持っていると思っておりますが、営業が訪問しても平日の日中には世帯の2割程度のお客様にしか会えません。よく考えてみれば、残りの8割は全部お勤め・パートに行っている訳ですから、街にいるのはご老人のみといった環境もあります。思いっきりスタンスを変えて考えれば、そういった地域においては、むしろ平日ではなく土日に営業した方が、実は地域のお客様の役に立てるのです。こういう事を考えていくと、今後は、金融機関側から見た1つの営業体制や形態のセオリーを踏襲し続けていくのではなく、地域のお客様が一番利用しやすい金融機関とはどういう営業形態なのだろうか、どうすればもっと利用しやすい、身近で親しい、金融機関になれるのだろうかということを、改めて顧客側の視点から考え直す必要性があるのではないかと考えております。

それから、地域貢献の拡大ですが、今の経済環境は非常に難しくなっております。長引く不況の中で、制度融資等も相当に充実してきましたが、最近のお客さまの声は、「お金は要らない、仕事が欲しい」と言う声がどんどん高まっております。そう言う中で我々に何が出来るのでしょうか。もちろん、個々の金庫で専門家集団等と手を組んでコンサルティング業務を高度化させるという事も結構ですが、もっと政府レベルで、金融政策のみならず、経済産業省や中小企業庁等々が展開している色々な政策、或いは地方自治体が色々行っている経済基盤の再構築や産業復興政策に積極的に関与し、我々がコーディネーターとして活動する方が、地域経済の活性に繋がるのではないかと考えます。地域或いは行政等々との同化政策と言うと何かと思っておりますが、協調・融合して対応していくべきではないかと思っております。

更に環境保全・地域活性化と言う問題につきましても、我々は地域の1市民、企業市民としてその地域と共に様々な問題を解決していくという事も、信用金庫として、地域の協同組織としての役割を考えるならば、もっと我々が中心になって展開する事が必要なのではないかと思っております。私共では、環境保全の為に色々な事をしていますが、例えばクールビズやウォームビズも、単に環境保全という側面だけでなく、その活動によって削減したエネルギーコストにより、全店のATMコーナーにAEDを設置するランニングコストに充てています。エコ+地域生活環境への貢献です。それからエコキャップ運動というのも行なっています。これはペットボトルのキャップを集め、再生資材として業者に売ったその代金で世界の子供にワクチンを提供する団体に寄付をしています。ただ、世界の子供ということとは地域貢献ではないのではないかとお思いかもかもしれませんが、そうではありません。これを集めればCO₂の排出抑制と資源のリサイクルに繋がり、環境保全になるのです。これを最初は私共の金庫内、職員だけで始めたのですが、現在は全てのATMコーナーにキャップの回収BOXを置いて、地域の方に、全員と言っていい程協力して頂いております。なんと1カ月で100万個以上集まります。3年間続けておりますが、すでに3千数百万個に達しました。ワクチンの提供では4万数千人分を寄付する事が出来ました。金庫が活動のキー・ステーションになり、職員と地域のお取引先が協力して活動を広げていく、これが地域連携というものだろうと考えております。

更に、業界の協調や連帯も非常に大事だと考えています。信用金庫はお互いに商売上はライバル同士かもしれませんが、しかし、視点を大きく見て考えれば、地域貢献・社会貢献・環境改善等々に関する問題については、お互いに進んで手を組めるのではないかと思っております。巣鴨信用金庫さんは「ちびっこSOS」というとても素晴らしい活動をやっておられます。子どもが怪しい人に追いかけられた時、どうぞ店に飛び込んで来て下さい。外で転んですりむいたら絆創膏をあげますよ。赤ちゃんに授乳をするお母さん方には場所をご提供します、と言った取り組みです。これを知ったとき「こんな良いことはない」と思い、二番煎じでも何でも良いので、すぐ巣鴨信用金庫さんに活動の内容やノウハウを教わりに行きました。こうした社会貢献活動を広めていく際に、中央団体の役割は非常に大きいと思っております。例えば交通安全運動は、地方協会が音頭をとって促進したので、今や全信用金庫業界に広がりました。このように良い活動については業界が手を取り合って拡大していく事が、地域金融機関に期待される事だと思っております。更に中央団体に望む事は、先ほども申し上げましたが、複雑化した経営管理、リスク対応等々に対するノウハウ或いは、

煩雑な事務等々の処理についても合理化というものを、是非協働化事業として行っていただきたい。そうする事によって個別の信用金庫はコストをかけずに活動できます。そうしたことで経営の効率化や高度化を図ることができれば、一部の合併・再編と言う問題も必要なくなるかもしれません。今後とも、中央団体の活動に期待するところ大であります。

最後に理念教育のお話をします。私はよく店に出向き、職員と個別面談をしております。窓口の若い女性職員から、営業係、或いは次長店長に至るまで、1人1人と面接をしています。そういった時、特に若い営業係にこういった話をします。「あなたの仕事は何ですか。」そうしますと営業係は「はい、集金をしています。定期預金の書き換えをしています。」或いは最近「投資信託のセールスをしています。」「融資のセールをやります。」と言います。「じゃああなたの役割は何でしょう。」と聞くと、「お店の業績の達成の為に一生懸命頑張ります。」という返事が大体です。いかがでしょうか・・・、これでいいのでしょうか。ここにおられる皆さんは十分お分かりだと思いますが、仕事と役割は必ずしも一緒ではないという事です。我々の役割は何なのか、これを若い職員に話す時にこう言います。「あなたの本当の雇用主は金庫ではないよ。あなたのお客様ですよ。金庫は地域のお客さまである会員が出資して作った協同組織金融機関ですよ。だから我々の役目は、その1人1人のお客様が、金融機能或いは諸々のサービスを円滑に利用し、そして自分の事業を拡大したり、生活の安定化、或いは成長というものを図っていく、そのお手伝いをする組織なのです。従ってあなたの真の雇用主は、実はお客様であり、我々は会員・お客様の為の従業者なのだ、ということをつつも意識していなければいけないですよ。」と、こういう話をします。非常に説教じみたお話となってしまいましたが、これが「絆」と言う事なのではないかと私は思っています。どんなに色々な変化が起ころうが、或いは信用金庫が発展し拡大しても、協同組織理念と言うものを、1人1人の職員にしっかりと定着させておけば、我々の使命や進むべき道を見失うことはありません。しかし、そこに不足や綻びが出れば、銀行化、或いはそれこそ市場原理主義の中での、資本至上主義と言う形になってしまうのではないかと考えます。こういった様々な問題を含めて、指標をしっかりとした経営を行っていく事が、今後の信用金庫の特性を発揮する上での基本的な問題となるのではないかと考えます。

大東京信用組合

大東京信用組合 常務理事 大塚 和男

大東京信用組合の大塚でございます。

「協同組織金融機関はどう特性を発揮するか？」という課題ですが、信用組合におきましてはいつの時代にも言われ続けてきた課題です。最近富の偏在、豊かさの偏在と言われます。先程先生の話にもありましたように、行きすぎた市場主義ということで、金融環境、社会環境が大きく変化している今日こそ、重要な課題であることは間違いないと思っています。大東京信用組合の概要をお話させていただくことで、課題を考え、或いはご理解をいただく助けになればと思ひまして、まずは当組合の概要からお話させていただきます。



営業地域拡大に伴い5ブロック制へ

大東京信用組合は、昭和27年、東京畜産協同信用組合として設立致しました。昭和30年に業域から地域信用組合に移行致しました。来年で創立60周年を迎えることとなります。営業地区は東京都一円で、組合員数は92,475名、職員数は600名です。また、先程山口常務の話にもありましたように、信用組合も年を追うごとに数が減りました。平成10年から5つの信用組合の譲り受けと合併が順次行われました。平成10年品川信用組合の事業譲り受け、平成13年振興信用組合の事業譲り受け、平成14年には三栄信用組合と第三信用組合の事業を譲り受け、更に平成19年には東京建設信用組合と合併致しました。その結果、現在では東京都

一円が営業地域となっております。預金量が 4,765 億円、貸金量が 3,238 億円、店舗数が都内一円 43 店舗（3 有人出張所含む）でございます。山口常務のお話にもありましたが、合併により営業地域が拡大し、確かに非効率な部分が出てきていますが、これを何とか解決する為に、私共としては地域密着の為に 5 ブロック制を導入致しまして、5 つのブロックに分けて推進を図っております。

次に話は飛びますが、平成 20 年 3 月に、金融審議会第二部会の協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループが東京大学の神田先生を座長として設置され、協同組織のあり方に関する議論が行われましたが、この中で預貸率の低下の問題が指摘されています。この業態別の預貸率の推移のグラフは、ワーキング・グループの資料をお借りしていますが、19 年度の所を見ると、信用金庫は 55.8%、信用組合で 57.5%、全体的にどの業態も右肩下がりに預貸率が下がっています。これに反比例する形で預証率は上昇しています。

しかし、信金、信組の貸出金の量は比較的横ばいで推移しているというグラフがあります。先程の山口常務のお話にもあったように比較的に量は健闘しているということです。ただし、この後信用組合の 22 年度の預貸率は 54.7%で、更に低下を続けている状況です。都内信用組合の預貸率は平均が 61%、私共の組合の預貸率は 67.97%と比較的高い方ですが、これは首都圏という立地に恵まれ、その利点を活かした土地の有効活用による不動産賃貸業への融資が比較的好調であったという結果です。

特性を発揮するための取組み

①組合員の組織化

協同組織金融機関としての特性を発揮する為の取組みですが、特性発揮の為に取り組んでいる事業をいくつか紹介させていただきます。

ひとつは「組合員の組織化」です。先程申し上げました 5 ブロックの中で最も成績の顕著な多摩ブロックの例ですが、「だいしん経営研究会」という組合員の組織化の例がございます。この会は、大東京信用組合と取引のある多摩地域の企業経営者で組織され、多摩地域経済の総合的な発展の為、事業経営や異業種間の情報交換、社会貢献を目的とし、各種の講演会や実践セミナーなど活発な活動を行っております。現在会員数は 116 名です。多摩ブロック 8 店舗の貸出金総額の約 3 割が会員企業向けの貸付となっております。

②総代・評議員制度と理事長との懇談会

次に、「総代・評議員制度と理事長との懇談会」です。当組合では、総代の他に昭和 41 年より組合員の意見や要望をくみ上げ、経営に反映させる目的で評議員制度を導入しています。現在総代が 150 名、評議員が 134 名です。理事長と総代・評議員の皆様との対話の場として、全総代・評議員の店舗別懇談会を開催致しました。理事長が直接総代・評議員の意見、要望をお聞きしております。中にはかなり厳しいご意見もございまして、印象に残っているものは「大信は銀行化している」というご意見です。組合員との密接なコミュニケーションを維持し、最も身近な中小企業の最後のよりどころとしての地域金融機関を標榜しているだけに、ちょっとショックな意見でした。これら貴重なご意見やご要望は、役職員が共有し組合員の満足に向けて取組みを継続して参りたいと考えている所です。

③5 つの事業再生資金の取組みと改正貸金業法への対応

三つ目は、「5 つの事業再生資金の取組みと改正貸金業法への対応」です。資料には「5 つの事業再生資金」を挙げています。左から順に「リニューアル」「スーパーロング」「キャピタルプラス」「二世世代」「オーナー」とありますが、これらはリレーションシップバンキングの機能強化に対応した商品として、資金用途や目的によって商品名は異なりますが、いずれの商品も超長期での取組みが可能となっております。別の資料では、ビジネスローン等への積極的な取組みをご紹介しております。平成 22 年 4 月に政府が取りまとめた「借り手の目線に立った 10 の方策」の中に「健全な消費者金融市場の形成」が項目の 1 つとして挙げられています。また平成 22 年 6 月に完全施行されました改正貸金業法の円滑な実施の為に、当組合では従来の取組みに加え、ミドルリスク層への対応として商品開発を行い、取り組んでいるところでございます。ここに挙げました商品はほんの一例ですが、取組み後、日が浅く実績としては、十分と申せません。

④「金融円滑化法」へのスピーディな対応

四つ目は「金融円滑化法」へのスピーディな対応です。私ども信用組合は、大変厳しい経営状況が続いております中小零細事業者や生活者の資金需要あるいは資金繰りの緩和に対応するため、金融円滑化法が実施される前より、日常業務において取引先からのご相談やご返済条件の変更等に積極的に対応して参りました。信用組合の取引先は、従業員4名以下の総じて零細規模の、二次・三次の下請けが多く、経営状態は常に親会社に左右されます。また、経営改善計画の策定を依頼致しましても、対応出来る取引先は極めて限られているのが実情です。こうした取引先に対するコンサルティング機能を発揮する上で最も重要なことは、お客様との信頼関係を築くことであり、定期的かつ継続した渉外活動により、取引先と親密な関係を築くことであると考えています。私ども信用組合は、こうした活動を通じて、取引先の経営実態を把握しその抱えている経営課題等の相談に親身になって対応して参りたいと思っております。

⑤全信中協が提供する「しんくみネット」

五つ目は、全信中協が提供する「しんくみネット」についてです。しんくみネットは、上部団体である全信中協が提供する業界内ネットワークシステムで、全国370万人の組合員をつなぐ新たなコミュニティの構築を目指しています。今年の1月より本格稼働したばかりですが、その目的は、「信用組合の組合員の連携の強化」、「お取引先事業者の販路拡大のご支援」、「地域の伝統産業の保護・育成、組合員に対する付加価値の提供」といった具合でございます。以上各種の取組みについてご報告させていただきました。

経済性より社会性の重視、そして一番大切なことは組合の理念と職員の情熱

協同組織金融機関に期待される機能と致しまして、金融審議会金融分科会第二部「協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループの中間論点整理報告書（平成21年6月）」では次の5つを掲げています。1つは「中小企業金融機能」です。中小企業の規模に応じたきめ細かな金融機能の発揮が求められています。2番目として「中小企業再生支援機能」があります。業種や地域の実情を踏まえた中小企業の再生支援が求められています。3番目は「生活基盤支援機能」です。業績不振な中小企業経営者や多重債務者に対するきめ細かな対応や、地域で生活支援活動を行っている団体に対する協力・支援が求められます。4番目に、「地域金融支援機能」があります。商店街の活性化やニュービジネスの育成等、地域の再生に積極的にかかわっていくことが求められます。5番目は「コンサルティング機能」です。上記の役割を担っていく為には、情報提供、アドバイス等のコンサルティング機能の一層の強化が求められます。これらを具体的に組み込んでいくことが必要であるということが、「ワーキング・グループの中間論点整理報告書」で報告されております。

また、平成22年12月に金融庁より公表されました「金融資本市場及び金融産業の活性化のためのアクションプラン」におきましても、「地域密着型金融の促進」を、「中小企業に対するきめ細かで円滑な資金供給」の施策の1つとして掲げています。また、金融庁では、「中小・地域金融機関向けの総合的監督指針」を、金融機関によるコンサルティング機能の発揮の促進を図るよう、改正するとしています。

最後に「大東京信用組合の経営理念と課題」でございます。1980年代からの金融自由化の進展に伴って、銀行と協同組織金融機関の垣根が低くなり、営利・非営利の位置づけが不明確になりました。また、90年代後半以降の構造改革、民営化の流れは、市場に従えばあらゆるものが効率的に解決できるとの考え方を生み、行き過ぎた市場原理主義は「カジノ金融」と批判される状況を生み出しました。一方2006年にはバングラデシュでマイクロファイナンスを展開するグラミン銀行の主催者、ムハマド・ユヌスさんがノーベル平和賞を受賞して話題になりました。また、昨年取り纏められました全信中協のしんくみ研究会の報告書によりますと、これは長谷川先生の機関としてまとめていただいたものですが、イギリスの例ですがリーマンショックによる世界的な大不況下においても、56%のソーシャルビジネスは売り上げを増加させており、ソーシャルビジネスは景気後退の影響を受けにくく経済回復の重要な担い手として期待されているとのこと。地域に密着した社会的な取組みが評価されてきているわけです。協同組織金融機関も、最も地域に密着した身近な金融機関として、地域金融の担い手となっています。密接なコミュニケーションを維持する金融のあり方が、世界的にも注目を集めているところです。

協同組織金融機関はその特色を発揮し、経済性よりも社会性を優先させその本来の機能を地域社会、中小企業に対して発揮することで存在意義を認められるチャンスともいえるかと思います。預貸率が低下し、貸出が伸び悩む中で、貸出を伸ばしているのは信用金庫では大阪信用金庫、信用組合では広島市信用組合です。広島市信用組合の山本理事長は次のように述べています。「推進に王道はない。一見すると非効率に見えるかもしれないが、お客様と顔を合わせ、生の声を聞かなければ分からないことがたくさんある。泥臭くても、愚直に当たり前のことを当たり前に継続することが信頼に繋がる。」と。また、前の金融庁監督局協同組織金融室長の川瀬さんは、全信中協の中津川会長との対談の中で「信組にとって『コンサルタント』という言葉は何となく『上から目線』で、緻密な分析と指導的業務改善を行うイメージがある。従業員が数人程度の企業では、よりフランクに『草の根』的な共同作業を展開するイメージが信組の活動ではないか。『困っている』ことに手を差し伸べていくような活動、企業の課題に対し、素朴に真摯に一緒に頭を悩まし考え、改善にトライしていく、これが信用組合の『コンサルタント』機能の発揮である。」とおっしゃっております。山本理事長、川瀬さんの考え方は、どちらもとても重要で示唆に富んでいると思います。

私どもが取り扱っている小口事業資金融資・制度融資の多くは、保証会社あるいは保証協会の保証を活用しておりますが、残念ながら最終の審査を保証会社に任せ、自ら判断をしているとは申せません。最も営業地域を知り、溶け込むべき立場にある担当者や店舗長が判断できない、あるいはさせない、という所に大きな課題があるのだと考えております。この点では職員の育成と教育が重要な課題であろうかというように考えております。

しかし、一番大切なことは「組合の理念」と「職員の情熱」だと思います。組合は理念を持ち、職員は情熱を持って「心・ふれあう」「ハート・トゥ・ハート」のお付き合いを日々の活動の中で実行していくことが何よりも重要だと考えております。「コンサルティング機能の発揮」、「地域に密着した活動」、「人材の育成・教育」、そして「経営理念の実践」が私共の課題であり、今後目指していく目標であろうと考えております。以上で報告を終わります。

※文中の計数は 22 年 3 月末現在

(社)全国労働金庫協会

(社)全国労働金庫協会 常務理事 秋山 久美雄



労働金庫協会の秋山でございます。

それでは今日はお手元に資料を配布させていただいていると思いますので、これに基づきまして私共の活動についてご報告申し上げ、今日の課題のご提案をさせていただきたいと思っております。

まず、本日のテーマ、協同組織金融機関の特性をどう発揮していくのか、という所です。とりわけ「絆」という所にキーワードがあるのかと思います。**そうした中で**私共が只今行っております**施策政策**等を紹介しながら、課題に対するお答えとしていきたいと思っております。

まずは労働金庫についてご存じない方もいらっしゃると思っておりますので、簡単に沿革の方から順にご説明申し上げます。

労働金庫は 1950 年に岡山で立ち上がりまして、53 年には労働金庫法が施行されています。これは信用協同組合法をバックボーンとしてできたものです。そうした中で全国 47 都道府県に成立しました。90 年代の終わりから 2000 年代始めにかけ各地域で合併が進みまして、現在では 13 の金庫体制となっています。例えば「中央」という所ですと、茨城以下、関東の 1 都 7 県が合併しまして中央**金庫労金**を形成しております。労働金庫の全体の概況ですが、全国で 13 金庫ですが、店舗数は 658 店舗、預金残高が全国で 17 兆円です。融資は 11 兆円で、大半は個人に対する融資になります。私共が目指しているものは何かと申しますと、それが「ろうきんの理念」です。ここでは 2 段目の所を我々は重視しており、人々が、喜びをもって共生で

きる社会の実現、「共生社会の実現」を中心にどういふふうにより事業を展開していくのかを常に考えています。

勤労者のライフイベントに対応した「生活応援運動」

そうした中で、どういふふうによりミッションの実現をしていくのか、という事で今取り組んでいる事が「生活応援運動」です。共生社会の実現であるとか或いは労働金庫の目的である勤労者の生活の向上に向けて、我々がやる事を改めて整理するという事で、資料では「『生活応援運動』とは？」とあります。「勤労者の生活のうち『お金』にまつわる諸問題を、勤労者のための金融機関であるろうきんが、会員労働組合との連携のもとで」、「情報を提供し、相談に乗り、具体的な提案・アドバイスを行う運動」です。これまでですと、どうしても通常の住宅ローンや生活保護であるとかへ資金融資の推進や営業がメインでした。もちろんそういう活動は今でも続けていますが、もう一度私共の描く共生社会にろうきんはどのように関わっていくのかを考えた時に、生活に密着して、1人1人のお客様の問題を解決していく事であり、その事を具体的に実践していこうという事であります。

「〈ろうきん〉設立で目指したこと」の2つ目に「労働者を高金利から救済・解決する」とあります。これはそもそものろうきんの設立の目的でした。その事に改めて立ち返りまして、どうしたらできるのか、どういふふうによりやっていくのかをまず改めて考えていきたいと思います。

具体的にどういふふうにより視点でやるのかが3つの柱、視点になります。1つは生活の改善。最近多重債務の方が多数いらっしゃいます。そういう方をお金のトラブルから救おう、積極的に対応していこうという視点が1つ。それから生活防衛とは、どうしても金融に知識がない、なかなかそういう面には考えが及ばないといった方たちに労働金庫の低利な融資を積極的に活用していただく行へ取り組みです。例えば、子育て支援ローンのような、子育てをやっている方を対象にお子様1人につき100万円まで、1%ご融資致します、というようなことです。子育ては社会全体でやっていく必要があります。そのためには労働金庫がその役割を担おうと低利で融資を設定しました。こういう事を含めてお客様の生活の防衛に役に立とうと試んでいます。3点目は生活設計です。お客様の資産設計に私共も積極的に計画していくという事です。

多重債務問題への取り組み

では具体的にどう取り組んで行へ来たのか。まず切り口としては、多重債務の対策から手を付けよう、これは社会でもとても大きな問題となっているという事で20062007年から改正貸金業法に対応するという事で取り組み始めました。その第一弾と致しまして「生活応援運動・多重債務対策本部」、これは13金庫の指導団体であります労働金庫協会が対策本部を立ち上げまして、全国13の金庫がそれぞれ多重債務本部対策を受け分けて持っていました。そして相談をいつでもどこでも受け付けるような体制にしました。中央の対策本部と、各金庫対策本部が連携して情報を交換しました。更に、相談の営業日を土日に拡大しました。営業時間は各地によって違いますが、大体9時から5時まででした。平日の時間後は、これも若干金庫によって違いますが、5時から7時に相談会を開催しました。これは先程もちよっと出ましたが、勤労者が平日に相談しに来る事はなかなか難しいです。少なくとも休みの日、土曜日曜日、或いは平日の5時以降、そういった時間に設けて、できるだけ来ていただけるようにしました。現在では395店舗、業態全体の店舗数が658店舗ですので大体7割程度でこういう取り組みを実践しています。

それから、これは多重債務という事ではなく、とりわけリーマンショック以降の賃金が減ったり、ボーナスがなくなってしまったという人の為に返済計画の延長であるとか、利息のみのご入金をしていくような方式をとっていますが、そのうちの残高の0.12%をお客様に現金でキャッシュバックする制度をとっています。なぜかという、住宅ローンの場合保証料をお支払いいただいております。毎月の返済額を少なくする事になりますと、期間を延ばさなければならず、期間を延ばせば保証料も高くなってしまいます。我々としてもなるべくご負担を少なくしていこうという事で、0.12%につきましては現金でキャッシュバックする制度を実施しています。

続いて、生活応援運動の一環で厚生労働省と連携しまして、一時非常に世間でも騒がれておりました「年越し派遣村」、いわゆる非正規の方が雇止めとなり、同時に住む所も失ってしまった方々の為に生活資金をご融資します。もちろんこれは何かあれば保証協会保証する事がありますが、こういった場合2010年12月31日までで1万4000件強、114億円の融資を実施しました。

この結果、1万4000人のうちの3000の方が具体的に制度を利用して職に就かれました。そういう意味では私共も苦労しましたが、実際に役に立てたと喜んでおります。

「高金利からの借換え」という事で、全国でキャンペーンを進めております。定期的に行っておりますのは、2010年度の高金利からの借換えという事で、消費者金融に未済程度で、多重債務には陥っていない方について、積極的に私共の融資で借換えをしていただき対応しています。生活応援運動全体でどのような相談事を受けているかを載せております。2010年度12月末現在で相談件数が3,132件、相談に行った人の残高が152億です。これは必ずしも全ての方を救済できているのか、と言われますとなかなか1人1人のご事情もありますので難しい所もあります。法的措置、或いは任意措置、金庫融資に1400から1500名位の方はこの中の何らかの救済はできている状況にあります。

「生活設計」への取り組み

これまで見てきました「生活応援運動」は、主に融資を中心とした取り組みや活動でしたが、2009年度までの取り組みに加えまして「生活設計」も積極的に行っていくことになりました。今までは定期的に預金していただき、それを将来に活かそうというものです。実はこの生活応援運動をやる中でこういった事例がありました。中央ろうきんのある支店ですが、~~自動車関連の平~~ ~~請は~~企業の組合員の方の事例です。こちらでは労働金庫に何らかの形で住宅ローンをご利用いただいていた方が約100名いらっしゃいました。自動車関連の企業ですから、リーマンショック以降大多数の方の賃金が削減される~~状況に事~~がありました。その中でこの100名の方に1人ずつ、今後~~どのように~~ ~~に対応されるか~~ ~~ご相談を受け~~ ~~いたしました~~。私共と致しましては何らかの返済期間の延長等の対応をする事等を想定していましたが、返済の緩和を希望された方はわずか3名でした。大半の方は貯蓄を当分切り崩して対応するという事でした。これは非常に私共としても驚きました。もっとたくさんの方がご返済の緩和措置を受けられると思ったわけです。逆に言えば、それだけ日本の勤労者は勤勉であり、なおかつ貯蓄をずっとしてきた事がよくわかりました。そこで、改めて若い世代から貯蓄をしていこうという視点で、生活設計の組み立てに取り組みうとした次第です。

一人ひとりと日常的に繋がることの重要性

相談活動をする中で、社会人になってからでは遅いという事がはっきりしました。若年層の方、学校を卒業され社会に出た方はほとんど~~が金融という~~ ~~と一般的な、~~ ~~どうしているか~~ ~~という~~知識はお持ちなのですが、どういう所で困った時に借入れをするのか、或いは相談ができるのかといった知識が非常に乏しいという事がわかりました。そこで、相談会を開催すると同時に、学生・生徒・高校生、こういうような若い世代からしっかりと金融教育をしていく必要があるだろうという事で、「マネートラブルにかつ!」という、マネートラブルにあった時にどうしたらいいか、という冊子を作りました。見ていただくとわかると思いますが、消費者金融の問題だけではなく、若い人は悪徳商法にも引っかかってしまいます。要するに英語の教材や洋服等、ちょっと買ってしまっただけで騙されてしまう事例が非常に多い事がわかりましたので、まず悪徳商法の事例から金融に興味を持ってもらおうと、この冊子を作りました。これを全国で金融、或いは消費者セミナーで活用しています。多重債務にも触れておりますが、それは全国の多重債務の対策本部、対策本部と書く固いイメージがありますので、各相談のダイヤルを入れ、何かありましたらここまでご相談くださいと載せてあります。この冊子は現在85万部出ております。今年もまだ数十万部出る予定です。隠れたヒット商品の1つといたしますか、ベストセラーです。いずれにしても、私共と致しましてはこういった活動を全国の全支店で展開しています。

~~そこで、~~ ~~こういう活動~~ ~~というものが~~ ~~やはり~~ ~~日常で~~ ~~金融と個人を~~ ~~一層密着させて~~ ~~いく、~~ ~~そういうものに~~ ~~繋がっていく~~ ~~のか~~ ~~と~~ ~~思います~~。 ~~そういう事~~ ~~が~~ ~~1人1人の~~ ~~お客様と~~ ~~繋がっていく、~~ ~~或いは~~ ~~日常的には~~ ~~悩み事がない~~ ~~という方でも、~~ ~~何かあった~~ ~~時には~~ ~~ろうきんの~~ ~~窓口に行けば~~ ~~いいと~~ ~~思っていた~~ ~~ただ~~ ~~ことが~~ ~~私共~~ ~~としては~~ ~~「絆」~~ ~~である~~ ~~のだ~~ ~~と~~ ~~思~~ ~~って~~ ~~お~~ ~~り~~ ~~ま~~ ~~す~~。全国でこのような活動を進めながらご利用されている方々と繋がっていく事が私共の役割なのであり特性なのではないかと思ひ、これからもやっといこうという次第です。

今回は協同組織としての役割という、かなり大きな課題~~ではあります~~ ~~が~~ ~~です~~ ~~が~~、私共の具体的な事例をご報告させていただきまして、私からの提案としたいと思ひます。ご清聴ありがとうございました。

周南農業協同組合

周南農業協同組合 経営管理委員会会長 金子 光夫



山口県から出てきました、金子光夫です、どうぞよろしくお願い致します。

今日はまさか TPP の話が出るかと思わなかったのですが、この TPP を言い出したのは菅首相で、ご案内の通り山口県出身でございます。ただ私は反対でございます。

私共のエリアは山口県の東部に当たります。資料の一番右側に「JACOMA」という地域コミュニティ誌がありますが、これは年3回、JA を理解していただこうと、全世界帯に新聞折り込みで発行しています。発刊は2005年7月です。それから直売所があります。所謂ファーマーズマーケットで「菜さい来さい」という店舗名をつけていますが、管内に8か所ございます。こうしたものを基本に地域の方との絆を深めております。

JA周南の沿革と概況ですが、エリアはちょうど周南工業地帯で、しかし中山間地もあり、人口は約26万人です。また、高齢化率はもう24%位になっていると思います。農家総戸数は約6.7%という事で、農業は水田が14%程度で、あまり盛んではなくて、主に金融事業が主体となっております。平成7年8月に11JA、11年2月に1JAが合併し、12JAが合併し、周南市、下松市、光市の3市がエリアとなります。そういう中で平成14年から色々な改革をやっております。

組織概況としては、正職員が今314人です。合併当時は450名おりました。なんとか臨時等で補てんしながら、規模の限界等に対応して費用効率を高めていきました。また14年から収支状況もあまりよくありませんでした。地域事業部制でエリアを5ブロックに分けております。また、事業実施体制整備という整備指針を出しておりますが、これにつきましては単に統廃合という形ではなく、事業戦略或いは体制、制度を融合させる形で「事業・組織改革」を行ってきました。また、20年度からは「経営管理委員会」制を採用しております。所謂管理委員会と考えられたらいいと思います。とにかく合併すると小回りが利かない。といいますのは、JAの場合は金融だけではございませんので、特に経済事業というものもございまして、小回りが利かないという事もありましてブロック制でやってきました。また、統廃合につきましても、そうは言いながら経営効率が悪かったということで、42あった支所が18支所、今後もう3支所減らし、最終的には15支所にしていく事を考えております。

「地域支持率の向上」を一番のキーワードに

次に、私共もビジョンを持っております。これは第3次の中期3か年計画からやっております。一番のキーワードは「地域支持率の向上」という事で、簡単に言えば農協のファンを増やそうという事です。特に客数、客単価で理解していただく事になりますが、「利用量」にありますように事業利用深化や複数事業利用を深めていこうとしています。それをグラフで計数化できるようにしております。これが全職員にわかるように我々組合員のホームページで常に表示されております。「見える化」という形にした訳です。地域支持率の定義は、マーケティングの考え方です。

我々は何度も言いますが色々な制約がありますので、地域の人をターゲットに、「地元に一生涯懸命」というスローガンをかけています。その中味ですが、ひとつは「城創り」。これは先程信用金庫さんが言いましたように狭域の地域主義です。自分の店舗は自分で守ると言う事が基本です。「仲間創り」は軒先数、特に地域の方々を組織していこうと言う考え方です。「魅力創り」と言うのは、CS、ES両方できて、特に私共は喜ばれる事に喜びを感じる、そうした職場を創りたいと言う事が念頭にあります。そういうわけで、経営の基本構造として我々は、よく言われる事は本来組合員と書かなければならないのですが、経営の命題はやはり持続性でございますし、

経営の目標はお客様と言う事だと思います。お客様を創って維持、拡大していく、それから結果的に経営の理念にありますように、お客様によって成果・利益を得ると言う事が基本的な考え方で、意識の源としてこうしたビジョンを掲げています。

総合情報管理システムを活用して

こうした事をやっていく為には、やはり規模の限界がございます。目指す姿に挑戦する為には、総合情報管理システム、これが所謂お客様の情報を活用しているかと言う事です。こうした IT の技術を駆使しまして、地域に根差す JA は、地域や利用者等の情報を蓄積しているか、と言う事です。実際、昔は JA と職員はこうした繋がりを持っていた訳でございますが、やはり職員が辞める毎に情報がなくなっているという状況です。それから総合事業下で情報の共有化、あるいはそれが本当に有機的に活用できているのか、こうした事にも疑問があります。また、管内の市場環境、特性と言うものが、広域合併によって、5ブロックによってそれぞれ違うと言う事もありますし、それに合った事業展開をやる為にはどうしてもこうした情報管理で、人は少なくなっても、こういうシステムを活用して、またこれを活かす事がこうした経営戦略に繋がると感じ、平成 10 年からネットで使えるようにしています。もちろん個人情報もありますので、セキュリティもキチンと整備しております。それから、経営戦略の下にあるような戦略・体制・制度を融合させるという改革に努めております。この情報管理システムをキーに致しまして収益管理や業績評価も併せてやっております。

そうはいつても「組合員の推移」を見て頂ければよく分かると思いますが、やはり、正組合員はどんどん減っているのです。そういう中で元々金融事業主体ですので、准組合員はかなり多くいる事もありまして、特に 18 年度から急激に総組合員数は増えています。これについては員外利用規制と言うものがあります。こうしたものに対応したという事もありますが、今では特に多様な組合員化と言うことで、「女性部」があります。女性部の中でご主人が正組合員で奥さんも正組合員になって頂くと言うような事もありますし、「総合ポイントサービス」、こうしたもので准組合員化を進めています。例えば直売所を使うだけでも准組合員になっていただけるようなメリットを付与したりしてやっています。今現在で 35000 位になっています。

地域の人々の思いを事業活動に活かして

①「利用者懇談会」と絆創り

こういう中で「協同組合とは、」と言う事で、基本的にいままでの事を整理する形になるかと思いますが、私達の目指すものは、協同組合とは組合員、自発的に結合した人々の事ですが、組織の求める商品・サービス等こうした願い、思いを提供・実現する為の事業組織、これが協同組合だと思っております。そうは言いながら現実問題、組合員は減っております。そこで我々は地域全体を組合員と言う事を基本的な考え方とする事で、地域の人々の思いを事業活動に活かしていく、と言う事が重要だと考えている所です。そのために「利用者懇談会」と言うものがあります。何故こういう事をしたかですが、我々は限られた地域での事業活動、員外利用の制限、農家組合員や利用者・地域人口が減少していくといった制約がございます。こうした中で生きていくとなりますと、やはり地域住民を対象とした事業活動の創出と実践が重要ではないかと言う事で、「地域に存在価値のある JA になる為の仕組み」と言う事で、限りなく利用者を中心とした「ユーザーシップ制」の選択と地域住民とのパートナーシップの発揮、こうしたものを基本に、利用者懇談会を利用して経営に取り組んでいるわけです。

資料の表を見て頂きますと、今まで通常の協同組合ですと農業・正組合員の領域で事業を決めてきたわけです。それを私共は利用者懇談会をやるという事で准組合員、或いは利用者領域まで事業展開に参加参画させようとなりました。もう少し言えば地域全体です。地域住民まで入り込んでこうしたものを経営に活かしていきたいと考えている訳です。つまり地域全体との絆創りを進めているという事です。

②経営管理委員会制度の採用

もう 1 つは経営管理委員会制度です。皆さんにはなじまないかも知れませんが、普通は JA は理事会制度です。ただ、理事会制度は権限が集中しております。意思決定、業務執行、監督と 3 つの役割を持っていましたが、経営管理委員会は個々を業務執行と残りの 2 つに分けたという事で、今の代表理事、理事長が代表者です。こちらが業務執行と言う役割を持ったという事で、

残りは経営管理委員会、私の方です。そういった格好です。色々言われておりますけれども、考えてみますと協同組合と言うのは日本企業のオーナー型の企業ではありません、実は組合員がオーナーでございますので、考え方によっては経営管理委員会の方が私は良いと思っておりますが、逆にお互いに機能発揮できなければだんだん理事会の方が良かったという結果になるので、今私共としては、地区代表が15人中10人になっております。員外の方も入っております。できればこうした形の方が良いと思っております。分散ではありますがこれからも継続し、それぞれの地方をきちんと活かしていきたいと思っております。

③女性部活動と組合員化、福祉事業

次に、私共の特徴的な活動が「女性部」です。非常に大きいメリットがあります。今、全国JAでも、女性の力を組織に参画させております。ただ今まではおざなりにこの女性部組織があったわけで、平成15年から任意加入、会費の徴収をしながら今一度再編したところでした。そういった中でJA周南は経営管理委員会に女性の理事が2人枠で、1人は女性部から出ております。消費者、これは生協の役員を投入していますが、女性役員比率としては26.7%と言うことで、比率としては全国でも1番上じゃないかと思っております。

何故女性かと言いますと、考えてみますと農作業についても女性が約6割です、家事は81%、農協に来ていただく率も女性の方が多いので、やはり女性の力、女性の意見を取り入れていくという事が消費者目線でもありますし、お互いの陣営にはより重要だと思ひ、取り組んでいる訳でございます。

ではJAの利用者の状況ですが、地域の方がJAに一番何を期待しているのかというと、「食」と「農」です。これはあくまでアンケートで調査した結果ですが、64%がこの2つに地域の方が期待しているという事になります。また、利用者の状況を分析していきますと、総合事業の強みは活かされていない、また事業或いは商品間で利用者数の格差がある、JAを支えた熱狂的なファン、所謂高齢者の正組合員ですが、こうした方は大幅に減っている状況です。

事業等では横断的な改善でなければ「総合力」にはならないという事です。JAの市場は飽和状態だとか、色々競争が厳しい等言っていますが、実態を見て頂きますと、金融事業が一番の基本になると言う事です。その後生命共済と共済事業です。それから自動車或いは購買の事業、こうして見ますとすべてそろった人、全部取引した人が多いです。また、信用事業等、普通貯金と生命共済を見比べてみるとかなりの差がある訳です。こうした事にもまだまだ入り込む余地がありますし、本当に絆が出来ていない、利用者との関係強化が出来ていないという状況があります。こうした事も先程の総合情報管理システムがありまして出来る事です。

それから福祉事業もやっています。これにつきましては、向こう35年はこれから増加してくる市場です。普通は介護要認定を受けた方だけを相手にする場合がありますが、私共は元気な高齢者から、実は葬祭事業までやっていますので、幅広い取り組みをしております。特に元気な高齢者につきましては、今暮らしの活動と言う事でウォーキング大会等をやっていますし、そこから長い付き合いをしていくという形をとっております。

④直売所と食農教育

それから、次はちょっとコマーシャルでございます。直売所の活動は平成7年11月から始まりましたが、この事業だけは何故か右肩上がりです。15年が経過しておりますが毎年右肩上がりと言うことで、元々36名の会員で始まったものです。「御裾分け」が最初でしたが、現在で約7億円、来場者は年間約131万人です。私共は人口26万人ですから、全住民で換算しますと年間5回は必ずここに来ているという計算になります。また、食農ひろばで食農教育も併せて直売所に設けてありまして、こうした取り組みを行っております。

⑤総合ポイントサービス

次に総合ポイントサービスと言う事で、総合力を発揮する為に全事業が直売所を起点とした総合ポイントサービスを展開しております。平成22年度4月から取扱いを開始しておりますが、会員数は当初3,000人位を予定しておりましたが、今28,000人おります。このカードの会員になったらそのうちの2,000人程度は組合員になっている状況です。

そこにプレミアムステージの制度を設けています。つまり、ただカードだけを作った人には何もありませんが、組合員になった方には「ブロンズ会員」、他のお取引がある毎に「シルバー」

「ゴールド」「プラチナ」と言うように上がっていくわけです。今私達が何をしているかという事は、組合員も含めてですが、このプレミアムステージの内訳を見て頂きますと、会員加入のみが31.7%、全てのステージをクリアしている人が35.6%です。要はこの真ん中、会員加入から全ステージまでいっていない方をどう会員にしていくかという形で、実はこの総合ポイントサービスを起点に、先程は大変訪問活動が難しいという話をしましたが、訪問活動を含めて店舗でも取り組んでいます。直売所で100円のものを買くと200円で1ポイント、組合員でない人は400円で1ポイントです。後はローンや共済等、新規の方対象です。変わったところは、説明会に参加したり、総代会に出て頂くとポイントが付く所です。最初は200円で0.5ポイントが基本ですが、組合員になると0.5プラスされますので1ポイントになります。それぞれ取引で上がって行って100円買って4倍まで増えると言う形にしております。

こうした事で私共JAの場合は総合力を活かした基本的な取り組みをして、地域の人或いは会員と繋がっています。来年は生産者にも何らかの形でポイントもつけていきたいと思っています。所謂JAの場合は利用者配分と言えます。要するに利益をもたらしてくれた人にはたくさん還元をする、そうした中で取り込みを図っていく、絆を高めていくという事です。

地域協同組合を目指して

基本的な4つの考え方を持っています。私共が目指すべきは地域協同組合ですので、地域協同組合としての地域の支持率の向上を図ります。それから多様なJAが存在するのは当たり前、ブロックや支所等、画一的なやり方はやめて、それぞれ利用者懇談会などを通じて、事業の展開もそうした事で考えていきます。それから地域の住民は組合員と言う基本的な考えから、利用者重視で物事を進めていきます。JAの場合、一番の欠点は、総合事業は縦割りだと言う事です。本日は本来金融がテーマですから金融のお話だけをしようと思ったのですがあえて、そういう意味で総合力と言う意味でお話させていただいたのは、総合事業を横断的に使う、それぞれの事業が融合する事で初めて広がり繋がりが出来ていく、その基本はやはり地域の人がそういう事を求めている事ですので、そうした取り組みを今後続けていくという事です。

とにかく地域協同組合の存在価値を高めると言う事を前提にペース目標等を立てて、地域支持率1%アップ、それぞれの事業が全体で広がり求めているという考え方で今進めている所です。

以上意味が伝わらなかった所も多々あると思います。全体的には農協の良さを全面的に活かして絆創り、組合員との関係強化を図っているという事で理解いただけたらと思います。

全 体 討 論

＜コーディネーター＞

日本大学商学部准教授 長谷川 勉



それでは一般討論に入らせていただきたいと思います。事務局からは討論に入る前に5分程度宇沢先生並びに全体の総括をして議論をスムーズにしてほしいという事でしたが、レジュメを戴いたのが今日で宇沢先生の話も初めて聞いたものですから、宇沢先生の話から今までの話をまとめると言うのはかなり困難だと思っておりますが、まず宇沢先生の話から2点まとめさせていただきます。

社会的共通資本とレールム・ノヴァルム

皆さんお聞きになったように社会的共通資本と呼ばれているものと、もう1つはレールム・ノヴァルムと言うような、所謂カトリック教会の回勅です。カトリックに関しまして私は専門外なので何か言う程の事はありませんが、協同組合に直接的な影響を与えたという点では、1891年に最初の回勅が発表され、世界的な影響を及ぼしまし

たが、直接的には1901年にカナダにクレジットユニオンが出来る時にレーラム・ノヴァルムが強い影響を与えたという事です。それ以外に関しましては皆さんご存じの通り、産業組合に関しましてはイギリスであったりドイツであったり、これはもう既に1850年代にスタートしておりますので、直接的な影響と言う点では1901年にカナダのケベック州で、文字通りカトリック地区なので、社会教書というものを通読している人が多く、カナダに大きく影響を与えました。その後アメリカに普及し、今日世界的に大きくなったわけで、その点で回勅の影響は高かったといえます。詳しい経緯をお知りになりたい方は、『レーラム・ノヴァルム』と言う本そのものはあるのですが残念ながら絶版でほとんど入手不可能でありまして、唯一これに関連してまとまって手に入れられる本が『教会の社会教書』と言う本です。これに関しましてはまだ流通しておりますので、簡単な本ですからご関心のある方はそちらを参照して頂きたいと思えます。

さて、社会共通資本に関しましては、まさにこのテーマに関係があります。宇沢先生はソーシャルキャピタルなるものを含めてお話されておりましたが、厳密にはこのレジメにはそういう形で書かれてはおりませんけれども、それに近い概念として捉えられているのだらうと思えます。さて、社会的共通資本の中でもソーシャルキャピタルはとても流行っている言葉ですけれども、元は2000年位に世界各国で使われるようになった言葉です。日本の社会資本、道路や橋と区別する意味で「社会関係資本」と言う訳し方をしております。ところが社会関係資本と言うと、最近翻訳する人が少なくなってきてしましまして、残念なことです。「ソーシャルキャピタル」とネット検索した方が圧倒的にヒットするようにほとんどの方がソーシャルキャピタルと言う言葉を使っています。ソーシャルキャピタルと言う言葉は色々な使われ方をしますし、色々な概念があって、「人と人との繋がり」とか「信頼」「慣習」と言うもの、これをソーシャルキャピタルと含んでおります。このままですと繋がりとか信頼とか慣習は昔からあるではないか、と言うふうに話が終わってしまうのですが、一番関心を集めているのは、これが社会福祉とどう関係があるのか、教育とどう関係があるのか、地域とどう関係があるのか、ということについてです。

さて、一番今研究が進み出しているのは実は「組織の中でソーシャルキャピタルが蓄積すると生産性にどう影響を及ぼすのか」です。私が聞いた範囲ですと例えば上司に飲み代手当てを支給する、一見すると荒唐無稽のような話ですが、これによって生産性がどう上昇していくのかが1つのヒントになりますし、アメリカのビジネススクールでも、実はこの曖昧な言葉を使って生産性と結びつく議論をスタートさせております。

従って今日の話、ついついノスタルジックに、最近流行っているような昭和の映画や懐古主義的になりがちですが、是非絆を新しい意味で新しい使われ方をしているという観点で捉えて頂くとこの議論がスムーズになるのではないかと思っております。

もちろんその言葉の延長線上には皆さん既にお聞き及んでいるのかと思えますがNHKで放送されているような「無縁社会」や、孤独の孤で「孤族」と言う言い方をしたり、自殺率の上昇で自殺の動機に関して議論が進んでいる事、皆さんが直感的にも経験的にも感じている、「繋がりがなんとなく薄くなってきた」と言うイメージにつながります。ただ「繋がりが薄くなった」と言っても、これもまたノスタルジックに或いは私達のこの曖昧な感覚で捉えてしましますと何か協同組織金融とはまた別のものに思ってしまうがちですので、そうではないという事について考えていきたいと思えます。

絆、繋がり どのように捉えるか

4人の方には繋がりに関してそれぞれ別の捉え方をしていたのではないかとと言うふうに私は考えておりますが、一応共通項を見出す為に、メンバー、会員、組合員が満足している状態、満足している状態とは何かと申しますと、「共感している」とか、「包摂されている感覚」です。英語だと inclusion となります。「自分がその組織に関わっているんだ」や「組織に囲まれているんだ」と感じる事です。対概念は exclusion、「排除」と言う言葉です。これは最近流行っております「金融排除」と言う言葉でよく出てきておりますが、その反対の言葉が financial inclusion と言って、「含まれている」「包摂されている」と言う感覚です。これもまさに「感覚の世界」になってくるわけです。

そこでますます皆さんは混乱してしまうのは、これは具体的に4人の方々にお伺いしたいわけではありませんが、「絆は測定することができるのか」と言う事です。「なんか絆が深いね」「浅いね」と言うだけではなかなかこれは皆さん実務に携わっている人は数字が全てだと、まず先行してくると思えますので、1つ測定のヒントになるようなお話をしたいと思えます。4人の方々

にもまた別々にお伺いした訳ですが、例えば絆の測定に関係するのは「1人当たりの接触回数」や、今回出てこなかった「1人当たりの会員数」「1人当たりの預金量」「1人当たりの貸出量」と言う概念です。接触回数は多いから良いのかというとこれはまた別の話になりますが、1つの数字として「接触回数」「接触時間」「接触方法」、手前味噌で言うようですが、私が調査した限りでは、接触回数・時間が多くても繋がりは深まってはなくて、かえって鬱陶しいという調査結果が出ておまして、実はかなり難しい問題をはらんでおります。

それから測定方法として広く世界中で使われているのが「アンケート調査」です。これも単に1回限りの調査ですと、皆さんご承知の通り日本人でも5段階評価すると3か4に集中する傾向があり無意味ですが、当然の事ながら定点観測で時間に沿って見ていければ絆を測定する方法として使うことができます。他にいくつかありまして、例えば「休眠口座」の数、それから「キャッシュマネジメント」を通じてどれ位組合員、会員のお金の量を管理出来ているのか。管理が少なければ、これは絆が深いとは言えません。つまり自分のポケットをどれ位預ける事が出来るのか、と言う事が1つの目安になります。残念ながら日本には「キャッシュマネジメント」なる商品はあまり元々普及しておりませんので、測定する事自体日本では不可能ですけれども1つの繋がりの測定になろうかと考えております。

最後に農協の方から出ておりましたように、「ポイント制」です。これは残念ながら信用金庫・信用組合では昭和20年代から30年代前半位まで利用高配当をしていました。これは今都市銀行の総合口座ポイント制がとて流行っておりますが、実はそれにも先駆けて、生協と並ぶシステムだった訳ですが、金融庁から見えない圧力によって利用高配当なるものがだんだんと消滅していくという歴史をたどっております。そういう意味では農協でこういったものを復活させてやったという事は、1つの所謂繋がりが目に見える形で示しており、1つの指標にもなります。

マーケティング的に見れば、当然のことながらポイント制と言うのは所謂「ロイヤリティマーケティング」です。ロイヤリティを高める為の有力な手段ですし、これは別名「顧客維持率を高める」とか「回転率を上げる」為の手段になっていきます。当然の事ながら1回目の顧客が何回も何回も利用すればそれだけ効率的です。皆さんご存じの通り「7:3の比率」と言う考えがありますが、新規顧客を獲得するコストを7とすると、既存の顧客を維持するコストは3になりますので、当然のことながら絆が深くなってロイヤリティが高まってくれば、コストの面からも低下すると言う可能性は秘めている訳でして、利用頻度がどれだけあるかというのも、絆を深める1つの方法であろうかという事です。

手段につきましては色々な方が色々な形をおっしゃっておりました。「会う」とか、今回は「電話」「手紙」はありませんでしたが、別途信用組合の「ネット」のような形でどういうふうに絆を高めていくのかという事について話をされておりました。

最後に、外延的に絆を高める為には、間接的に何が必要か、と言う事で、結果的には経営本体そのものの問題になってくる。職員の意識であり、或いは単体を超えて、一番強調されておりましたのは「中央組織がどうあるべきか」と言う事でした。当然のことながら合併をしないで規模の経済性を享受すると言う事になれば、協同組織独特の中央組織がそれに代わって効率性を発揮するしか手段はない訳でして、中央組織の能力やそういうものがますます必要とされてくる所以でおっしゃったのだと思います。横文字で言えば「プラットフォーム」と言う言い方をして、中央組織が色々なメニューを用意し、それをつまみ食いすると言う形がヨーロッパでは非常に有力な手段として考えられています。全員参加を前提とするような「電算システム」では無く、様々なメニューを用意しておいてそこを好きなように利用すると言う形で、規模の効率性を発揮できない単独の信用金庫、信用組合、農協、労働金庫がそういう事を利用して、あたかも規模の経済性を享受できる手段として、恐らくこれからも有力であり続けると思います。ただ、中央組織に言わせれば、メニューは用意してもちっとも利用してくれないと言った批判も聞こえてきそうな感じもしますが、いずれにしましてもそうした手段もある、と言う事です。

さて、いくつか質問が入っておりますので、まとめはこれ位に致します。

質 疑 応 答

まず足立さんから山口さんに質問が来ております。「規模拡大・広域化は環境の変化に伴う時代の要請と言う事ですが、合併・再編が必要となるのでしょうか。合併を行って狭域・高密度の

経営をどのように実現していくのでしょうか。そうでなければ顧客の為にならないのではないのでしょうか。」と言うご質問が来ておりますけれどもいかがでしょうか。

営業エリアを深耕、密着化を図ること

山口：かつては不良債権の処理等の問題がありまして、一方で合併というのは、業界として地域経済、会員、取引先を守る為にやむを得ざる手段として行ったという時代もございます。昨今ではやはり先程も申しあげました通り、一単位金庫での経営を展望した場合に様々なノウハウや体力的な問題、スキル・スケールの問題から合併していくという傾向がございます。そうした問題を合併や統合という手段を用いずに解決するとすれば、中央組織による協同事業が非常に大きな要因であると思っているという事です。もちろん、営業力の強化やコスト削減、業務上の直接的なリスク管理により財務体力を向上させるのは個別金庫ご自身の問題ですが、こうした本来の地域・顧客に向けた営業コストやリスク対応コストを確保するためにも、例えば制度対応や規程・態勢の整備、経営管理ノウハウや機能強化にかかわるスキル構築のコスト、本来業界内で共用できる可能性の高い事務コスト等を協働化によりどれだけ削減できるか、ということが重要な問題です。それから、広域化した場合の狭域・高密度経営と言うのは、先程私が説明させていただきましたが、営業エリアや支店網が広がったからと言って、その営業エリア全部にまんべんなく営業をかけると言う事は実際無理が多く、逆に広く浅くといった営業活動になりかねません。そこはやはり、個々の経営を判断し、どの程度まで営業活動を行うかということを考えなければなりません。基本的にはやはり支店ごとにしっかりとした営業地域を定めて、そこの取引を深耕、密着化を図っていくという方向で活動を行えば、高密度経営は可能です。

効率化だけでは図れないお客様との関係

大塚：私共は元々港区、中央区を基盤とする信用組合でしたが、事業譲渡・合併によりまして店舗網が広がって営業地域が都内一円になりました。練馬から西の方、多摩地区に広がり八王子地区の方まで都内一円 43 店舗 (3 有人出張所含む) となりましたから、効率化という点では確かに、残念ながら非効率と言わざるを得ません。従って、先程ご報告させていただきましたように、5 つのブロック制に分けまして、ブロック長を置いてブロックごとに会議、或いは戦略会議を開きまして、地域に出来るだけ密着しようという事で今取り組んでいる所です。そうは申しまして、やはり広域ですので、なかなか効率化が図れないというのがこれからも引き続き問題・課題であると思えます。

訪問回数が減ったか、或いは面談の時間が減ったかというご質問ですが、この辺は先程も申しあげました通り、私共はお客様との面談の時間を減らさないということを課題にしております。どんなに効率化をしようと、お客様との接点を減らさないようにしよう、というのが合言葉になっています。「ハート・トゥ・ハート」、お客様と会う時間だけは絶対に合理化出来ないと思っています。事務の面では色々な事を本部へ集中させ、業務の効率化を図るなど出来るだけ予算の許す限りで効率化を図ってきていますが、「お客様と会う」という一点においては、やはり効率化は図れません。信用組合であるだけに非常に小規模な取引先が多いのです。個人の事業先や4人以下の事業先がほとんどですので、とにかくお客様に会ってお話を聞くという事を謙虚にしております。規模の大きな信金あたりですと、やはりなかなかそういうわけにいかないかもしれませんが、私共の組合ですとやはりお客様と会う事を原点にして進めています。このブロック制を更にどういうふうに進展させていくか、それからこのまま都内一円のままが良いのかどうかという事は大変問題ではありますが、非効率と闘いながら今頑張っているという所でございます。

労金の特性が活かされている合併

秋山：私共労働金庫協会は先程も全国のネットワークをご説明いたしましたが、当初は各県ごとにありましたので、合併をすることによって効率的になっています。それが事業にプラスの影響を与えたと言えます。具体的に申し上げますと、私も全国労働金庫協会以前は中央労働金庫におり、その前は東京労働金庫におり、東京をエリアとして営業活動をしていました。中央労働金庫は1都7県にエリアが広がっています。業態によって色々違うと思いますが、私共の場合にはエリアが重複しないですから、営業自体は同じような形です。そうしますと8つの本部が1つに統合しました。それから色々別々にやっていた業務をそこで統一化しました。そういう意味では非常に規模の経済がある意味で働いたと思っています。その他にはこれも範囲の経済に入るのか

もしもかもしれませんが、各地域で持っていたノウハウが相互交流することで同じような業態でも意外とノウハウ的には違うものであったという事がありましたので、異質なものが入ってくることによる相乗効果が実際にははっきりしたのではないかと思います。業態や業種、対象となる顧客の実態によっても違うと思いますが、私共の業態では合併は効果があったと認識しております。

直売所を活用した食農教育の役割

金子：JA の場合、色々な県や JA で全然違ったと思いますが、私どもでは最初から合併ありきで合併を進めていたというのが実態であって、我々が今合併した所でも経営が良かったのはわずか 2JA で、また支店があったのは 5JA で、後は単協と言う中で合併しました。正直に言いますと、あまり言いたくはないのですが、合併した時点で計画が狂っています。そういう状況なので、金融に関しても信用事業だけでも平成 7 年に合併して 12 年までは、確か有価証券がなかったら赤字だったと思います。規模の拡大によって何かすごく効率が良くなるという計画だったと思いますが、実際はそうになっておりません。そういう事で、では何をして、と言う事になると、先程も言いましたブロック制によって権限移譲、採算性を前面に出した訳ですが、最終的には採算性を基準にした統廃合であったという事が一番大きいです。平成 14 年までは、皆さんが言われたのはそういう事をすると顧客が減るだとか、残高が減る等を心配して軟着陸とよく言われていましたが、14 年からは思い切ってその採算性を前面に出しました。そうすると、実は残高が減ったというような事はございませんし、透明性が高くなったので、組合員からは応援していただけました。結果的には残高は減らずに順調に推移をしているところです。やはり健全経営と言うものを全面的に出す、それから協同組合の場合は透明性を高くすると言う事が一番基本だと思っています。

訪問についてはやはり減っています。確かに色々なものがあって減っているという事は確かなのですが、私共では直売所、或いは食農教育をやっておりますし、食農イベント、こうしたもので所謂子供クラブと言いますか、ちびっこ倶楽部と言うものもやっておりますし、或いは一般消費者が参加できるようなイベントもやっております。最近では窓口事業もこうしたものに力を入れておりまして、全体的には訪問は減っているものの、そういう機会としては減ってはいないと思っております。



長谷川：ありがとうございました。4 人のお話をお伺いして、まず単に合併するだけでは効率化が達成されないという事が第 1 点と、合併した後何をするかによって効率的になる、ならないかが出てくると。何をするかが絆と強く関係していると言う事が多分お分かりになったと思います。それは絆を薄くしてしまう事もあるけれどもそれは構わないんだと言う観点もありますし、そうではないのだと言う点も出てくるのだと思います。

引き続き話をお伺いしたいと思います。「訪問」と言う言葉から出てきましたが、「若年層との絆創りはいかにしていますか」と質問がありました。日中家にいるのは猫だけというお話がありましたが、不在というのに訪問がどう可能なのか、可能ではないのか。不在であったら一体どのような手段で絆をキープしているのか。必ずしも絆を高める方法は直接的な接触だけではなくて、様々なチャンネルがあると言う事をまず認識した上で若年層、若い方をどういうふうに取り込

もうとしているのか。ご存じのように皆さんの共通の問題が少子高齢化でますます若い方が少なくなっている中で、これは共通項としてあると思います。若干労金は形態が違っておりますのでなかなかこの質問は難しいと思いますが、お答えになる範囲で結構ですので、山口さんからお答え願えればと思います。

若年層との絆創り？ 4 業態の取り組みは？

山口：この問題は信用金庫業界では昔から課題になっています。やはり中小事業者、どちらかと言うと信用金庫はお年寄り、中年以降の方々に好まれると言うベースがありまして、私も若い頃協会を通じて若年層との取引拡大対策や広報活動対策など、色々やってきたのですが、中々これと言った抜本策はなく、結論的に言えば、「若者が年を取るのを待つしかない」と…。冗談みたいな言い方になりましたが、要は、若者を大切にすることも大事だが、それよりもさらに重要なことは、今中核になっている方々を大切にするという事であり、そうしたことを継続していれば、何時しか次世代にも繋がって行くということではないかということです。それから中小企業自身の経営を考えた場合、やはり後継者をいかに取り込んでいるかという事がやはり重要であると思います。後継者問題は色々言われていますが、先代の親父が経営している会社に魅力がないから後継者が出来ないのです。夢がなければ若者はついてきません。親父が経営している会社がとてもいい会社であれば、息子は余所に行くよりか、そこに入りたがる可能性が遥かに高くなるわけですね。従ってこういう言い方は逃げみたいに思われるかもしれませんが、やはり今の会員を大切にしつつ成長を支援し、後継云々についても対応していく事が、事業サイドでの1つの考え方ではないかと思っております。

大塚：この問題は大変難しい問題でして、山口さんと同じように、私共も色々頭を悩まし何度も会議をしたり協議をしたりしているのですが、冗談のような話ですが、やはり年をとるのを待つしかないのかな、というのは同じです。私共の預金の取引先は、かなり高齢化しています。ですから年金月の年金受給日になるとかなり預金が入ってきます。恐らくどこの信金・信組でも大体そうだろうと思います。高齢化はますます進んでいきますし、高齢者に預金が偏在しているという統計もありまして、富める者と貧しい者との差、富の偏在が、ある指標によりますと、1%の富める人が世界の富める資産の40%を持っており、10%に広げると80数%の金融資産を持っているそうです。日本の国内でも、老人と若者を比べても、若者はお金を持っておらずお年寄りが持っている事は間違いありません。本当はもっと若者がお金をいっぱい持って貯金出来るようにならなくてはならないのですが、残念ながら高齢者がお金を持っています。私共の預金を見ても、1千万以上の預金者はほとんどが高齢者です。決して良いとは思っていませんが、すぐにそれを改善する、改革するという事はなかなか難しい問題だと思っております。もっと若い人が預金を出来るような体制にする必要がありますし、先程のお話にありましたが、共働きの方にはまず会えませんが、昼間からアパートや一戸建てでぶらぶらしている若い人もいません。従って問題はなかなか解決できませんが、今の高齢者の方と一生懸命お付き合いをすることで、そこのお嬢様やご子息とも取引が繋がってくるという事があります。私が大東京信用組合に入組した当時、まだ赤ちゃんだった子が、もう30代で、今でもお付き合いがあります。そういうお付き合いを大事にしてゆけば、良いのかなと思っております。訪問したときにはまだ赤ちゃんだった子が20年経って、私共のお客様になってもらえるようにしていくこと、非常に時間のかかる話ですが、その位のつもりでお付き合いしていかないと、若年層との取引は増えていかないのかなと思ます。

秋山：私共の場合は事業形態が労働者中心と言う事で、比較的若年層との接点も多いようには思っていますが、ただやはり若い方はなかなか取引に結び付かないという事が多いのが実態です。非常に苦勞しているところです。そこで考え方として、2つあると思います。1つは若い人が取引する手段が高齢者とはかなり違っているという事です。やはり外部と申しますか、手軽さや親密性、自分たちがそういうものを通じて社会との繋がりを持っていると言う事が実感として非常に感じられるますので、その周りの取引を積極的に推進していく事が1つ、手段的に繋がっていくのかと思います。もう1つはやはり若い人たちが金融とかに目を向けると言うか、必要である事の、重要性の認識を高めていく事が、これが今日明日と言う事ではありませんが重要です、

先程もちょっと申し上げましたが、金融教育と申しますか、消費者教育と言う所を我々自身が、非常に手間暇かかりますが、じっくり地道に、生涯の顧客になっていただく、そういう人を育てていく、こちらを向いていただく事を、一気にと言う訳にはいきませんが、毎年毎年積み重ねていく事が非常に必要なのではないかと思っております。

金子：JAも全く一緒に、高齢者の預金が6割位占めているのではないかと思います。そういう中でまず第一に若年層との付き合いはトップがきちんと指示をするという事が一番重要だと思えます。私の所も実は40代が非常に弱く、その代わり30代は結構お取引がありますが、20代は少ない。こうした事になると言うのは、1つは経営の方針として打ち出すと言う事です。それから若い人が何を求めているのかと言う事ですが、例えば、私共は自動車の共済、保険率については届いています。こういう部分や、保険でいうと掛け捨ての部分、後はローン、それから子供を中心とした商品が結構出ています。そういうものを1つ併せて戦略商品として位置付けると言う事が重要だと思えます。とにかく契約出来る所で契約をするという形になるとどうしても高齢者の方に行くというのが実態です。それから若い人の期待に応えると言う事で、特に私共は、私も出ていますが利用者懇談会、特に若い人はイベントを通じて知り合えると訪問時に断りにくいという考え方が特にあります。それからネットを通じて参加すると言った中で訪問活動をされればより有効だと言う事は、実は若い人から聞いています。そういう事で、明確にパートナーの部分と取引の深化と言う部分を明確に打ち出せば良いのではないかと思います。

農業界と産業界を対立させる TPP

長谷川：ありがとうございます。なかなか打つ手がないというか、金のない若者が金のある若者になってもらうのを待つしかないとか、お互い年金制度を期待しての話だと思えますが、なかなか若者が将来的にお金を持てるかという所ではちょっと難しい所があると思えますが、それぞれの業態で努力なさっていると思えます。

まだまだ質問がいっぱい来ておりますが、時間の関係で最後の質問となってしまいますが、TPPの質問が結構来ています。「TPPに反対と言う事ですが、日本の農業はTPPに関係なくジリ貧」云々と言うかたもおります。非常に面白いと思えますのは、ご存じの方もいらっしゃると思いますが、明治時代の反産運動、これは基本的に農業組合に反対する運動でした。それは農業組合ばかり優先していて中小企業者が実は不利益を被っているのではないかと言う反産運動があった訳です。TPPは恐らく、この4人の方の間でも全く考えが違う、中小企業の小売業の方にとってみればもしかしたらTPPは歓迎すべき事かもしれないし、農業者にとってみればTPPは反対すべき事なので非常にかなり論争的なテーマなのですが、4人の方にお伺いしたいところなのですが、時間の都合上金子さんお一人にTPPについて簡潔にその主張をしていただければと思います。遠くから来られておりますのでサービスポイントでお話したいと思えます。

金子：反対というよりは何故農業界と産業界を対立させるのか、と言う事が一番です。そうしてどちらかが勝ってどちらかが負けても、国民全体が本当に幸せにはならないと思う。私共も反対をしている訳ではないです。農業は本当に継続できないという事であればそういう手当をどうするのか、と言う事も今全然知らされていません。だから韓国のように、企業で儲かった分をちゃんと農業に手当をすれば、お互いが幸せになるのであれば良いと思えますが、今のマスコミのやり方は全くそれを無視しています。特に農協への色々な批判もありますが、実態を通しては地域の農協はもっともっと努力をしています。中央が考える問題ではないのです、そのあたりを解決できれば、別に全部反対と言う訳ではございません。

長谷川：ありがとうございました。残念ながら時間が来てしまいましたので、「協同組合の理念についてどう教育しているのか」や地域力、連携拠点事業についての質問等々さまざまな疑問が残されておりますが、時間が迫っておりますので、今日の討論についてこれで終わりにさせていただきます。どうもご拝聴ありがとうございました。4人の方に今一度拍手をお願い致します。



■協同金融研究会2011年度総会報告■

第100回研究会の終了後、本研究会の2011年度総会を開催し、2010年度の事業報告・決算報告、2011年度事業計画・予算を決定しました。以下、2010年度事業報告・決算、2011年度事業計画・予算、改正された会則を掲載します。なお、当日の総会出席者は30名でした。

協同金融研究会 2010年度事業報告

(講師・報告者・執筆者等の敬称を略した失礼をご了承ください。)

1. 会員の現況(2011年3月末現在)

個人会員116名(前年比10名増12名減)、賛助会員23団体(前年と同数)

2. 総会及び運営会議

(1) 総会

2010年5月20日(木) 20時15分から20時45分

議題 1) 2009年度事業報告・収支決算報告・監査報告

2) 2010年度事業計画・収支予算

上記2案は原案通り承認決定した。

(2) 運営会議

シンポジウム、先進事例業務視察、定例研究会、ニューズレター等について検討するため年間12回開催した。なお、開催日は①4/16, ②5/14, ③6/11, ④7/15, ⑤8/19, ⑥9/30, ⑦10/12, ⑧11/18, ⑨12/9, ⑩1/17, ⑪2/14, ⑫3/22。

3. 定例研究会

- 第95回 2010年5月20日(木) 18時30分～20時00分 会場プラザエフ5階
テーマ:「協同労働の協同組合法」の制定に向けて
報告者:岡安喜三郎(協同総合研究所副理事長、日本労働者協同組合連合会副理事長)
- 第96回 2010年7月21日(木) 18時30分～20時30分 会場プラザエフ5階
テーマ:「協同組織金融機関の課題」
報告者:佐藤浩二(多摩信用金庫理事長)
- 第97回 2010年9月21日(火) 18時30分～20時30分 会場プラザエフ5階
テーマ:「地域における農協の役割と課題」
報告者:桑原福治(いるま野農業協同組合代表理事専務)
- 第98回 2010年11月24日(水) 18時30分～20時30分 分会场プラザエフ5階
テーマ:「国際会計基準と協同組織金融機関」
報告者:田中弘(神奈川大学経済学部教授)
- 第99回 2011年1月21日(金) 18時30分～20時30分 会場プラザエフ5階
テーマ:「国際協同組合年の意義と協同組織金融機関の課題」
報告者:富沢賢治(聖学院大学大学院教授)

4. 第100回定例研究会記念シンポジウムの開催(第8回)

開催日時:2011年3月5日(土) 12時30分～17時

場所:日本大学経済学部7号館講堂(東京・水道橋)

参加人数:112名

テーマ:「協同組織金融機関への期待と国際協同組合年～協同組織金融機関はどう特性を發揮するか?」

プログラム:○開会報告「シンポジウムの開会にあたって」

安田原三(協同金融研究会代表 日本大学名誉教授)

○記念講演「国際協同組合年と協同組織金融機関への期待」

～社会的共通資本の視点に立って～

宇沢弘文（東京大学名誉教授）

- 実践・事例報告「協同組織金融機関はどう特性を發揮するか
～広域化・規模拡大と会員（組合員）との絆をどう築くか～」
山口裕（朝日信用金庫常務理事）
大塚和男（大東京信用組合常務理事）
秋山久美雄（全国労働金庫協会常務理事）
金子光夫（周南農業協同組合経営管理委員会会長）

- 質疑応答&全体討論

（コーディネーター）長谷川 勉（日本大学商学部准教授）

- 懇親会（17時30分～19時）

同7号館14階レセプションルームにて、立食形式で開催。

5. 先進業務事例視察

開催日：2010年11月5日（金）午前10時～午後5時

視察先：都留信用組合、甲斐東部木材団地、北都留森林組合（八重山五感の森）

参加人数：16名

6. 特別研究会

国際協同組合年にあたって新年度に特別研究会を設置することにした。

7. ニュースレターの発行（第90号～第95号）

第90号（2010年5月）

巻頭言：事態は好転したか？ 笹野武則（協同金融研究会事務局）

第7回シンポジウム報告（10年3月6日開催）

テーマ「協同金融の今日的役割を問う！～その特性を發揮するための具体策を探る～」

プログラム：○開会報告「シンポジウムの開会にあたって」

安田原三（協同金融研究会代表 日本大学名誉教授）

- 意見発表と質疑応答

家森信善（名古屋大学大学院経済学研究科教授）

宮村健一郎（東洋大学経営学部教授）

板橋和彦（東京中小企業家同友会政策部部长）

平石裕一（非営利協同金融研究者）

（コーディネーター）相川直之（全国信用金庫研修所参与）

会員の声：「最近、協同金融研究会に期待すること」

木村忠夫（21世紀中小企業振興ネット）

第91号（2010年6月）

巻頭言：安心して暮らせる社会を目指して

岩井裕時（東京都信用金庫協会業務部業務課長）

時評：「協同労働の協同組合法」の制定に向けて

岡安喜三郎（協同総合研究所副理事長）

第7回シンポジウム報告<その2>

パネルディスカッション「協同組織金融機関のあり方について」

協同金融研究会2010年度総会報告

2009年度事業報告、2009年度収支決算書／2010年度事業計画、2010年度収支予算

文献紹介 福田泰雄著「コーポレート・グローバリゼーションと地域主権」

代表退任のご挨拶 駒澤大学教授 斎藤正

会員の声：雑感 柿沼昌彦（西京信用金庫お客様支援部）

第92号（2010年8月）

巻頭言：「小さな助け合いの物語」について

二宮 茂（全国信用組合中央協会広報部長）

時評：協同組合憲章をつくる意義 富沢賢治（聖学院大学大学院教授）
第96回研究会報告：協同組織金融機関の課題 佐藤浩二（多摩信用金庫理事長）
文献メモ：欧州の初期協同組合・協同金融関係文献 平石裕一（協同金融研究者）
会員の声：企業・組織の採用活動と大学生の「質」について
駒川智子（北海道大学大学院教育学研究院）

第93号（2010年10月）

巻頭言：国際協同組合年と協同組合の『第二のイデオロギーの危機』
多賀俊二（全国労働金庫協会）
時評：トラバン型中小企業融資モデルの限界性
～日本振興銀行の経営破たんに関説して～
齊藤 正（駒澤大学教授）
第97回研究会報告：地域における農協の役割と課題
桑原福治（いるま野農業協同組合代表理事専務）
会員の声：本来の役割をどう担っていくか 長谷川晃生

第94号（2010年12月）

巻頭言：環太平洋経済連携協定（TPP）と日本農業
木原 久（(財)農村金融研究会）
時評：TPPと17年間の総括
原耕造（特定非営利活動法人生物多様性農業支援センター（略称BASC）理事長）
第98回研究会報告：国際会計基準と協同組織金融機関
田中 弘（神奈川大学経済学部教授）
2010年度先進業務事例視察報告
○徹底した狭域高密度取引…都留信用組合 生澤 博（協同金融研究会）
○北都留森林組合を訪ねて 岩上哲也（(財)協同組合経営研究所）
○緑の地 北都留森林組合を訪ねて 中原純一（JAちばみどり営農顧問）

第95号（2011年2月）

巻頭言：「国際基準」という呪縛 笹野武則（協同金融研究会）
時評：欧州の協同組合銀行から考える協同組織金融機関の存在意義と将来展望
齊藤由理子（(株)農林中金総合研究所）
第99回研究会報告：国際協同組合年の意義と協同組織金融機関の役割
富沢賢治（聖学院大学大学院教授）

協同金融研究会・2010年度収支決算書

自・2010年4月1日 至・2011年3月31日

I. 収支計算の部

科 目	2009年度実績	2010年度予算	2010年度実績	備 考
1. 会費収入	297,000	400,000	399,000	現会員116人 現会員23団体
2. 賛助会費収入	380,000	400,000	390,000	
3. 研究会参加費収入	145,000	200,000	179,000	
4. 雑収入	3,132	10,000	1,209	
5. 視察参加費収入	95,000	100,000	119,000	
6. シンポ等関連収入	218,000	400,000	327,000	
小計	1,138,132	1,510,000	1,415,209	
前期繰越金	393,776	170,710	170,710	
収入合計 (I)	1,531,908	1,680,710	1,585,919	
1. 会報作成費	228,000	200,000	155,360	運営会議経費含む
(1) 執筆謝礼	36,000	50,000	26,000	
(2) 会報印刷費	192,000	150,000	129,360	
2. 研究会経費	192,757	245,000	169,544	
(1) 講師謝礼	120,000	120,000	110,000	
(2) 報告者車代	0	40,000	2,000	
(3) 飲物代	18,017	25,000	9,864	
(4) 資料印刷代	40,000	40,000	12,414	
(5) 懇親会費	14,740	20,000	35,266	
3. 資料代	0	100,000	0	
4. 会場借上費	0	60,000	51,000	
5. 事務局費	278,666	240,000	287,934	
6. 事務所賃借料	0	36,000	36,000	
7. 通信費	0	135,000	116,130	
8. 雑費	2,520	10,000	5,775	
9. 視察・調査費	143,710	150,000	148,612	現地視察関連経費
10. シンポ等特別研究費	515,545	500,000	559,399	シンポ・年末上映会関連経費
支出合計 (II)	1,361,198	1,676,000	1,529,754	
次期繰越収支差額 (I-II)	170,710	4,710	56,165	

II. 資産計算の部

科 目	2009年度実績	2010年度予算	2010年度実績	備 考
1. 現金	0	-	0	
2. 預金	116,100	-	71,055	中央労働金庫西新宿支店
3. 郵便振替	79,610	-	82,610	ゆうちょ銀行
4. 未収入金	0	-	0	
5. 立替金	0	-	0	
6. 預け金	0	-	0	
資産合計	195,710	-	153,665	
1. 前受金	12,000	-	12,000	
2. 預り金	3,000	-	0	
3. 未払金	10,000	-	85,500	シンポジウム資料作成費等
負債合計	25,000	-	97,500	
次期繰越収支差額	170,710	-	56,165	
負債及び繰越金合計	195,710	-	153,665	

2011年4月20日、日本福祉サービス評価機構事務所において、2010年度事業報告並びに収支決算につき監査を実施し、帳票書類を点検したところ、正確かつ適正に処理されていることを認めます。

2011年4月20日

監事 中原 純一 (印)

協同金融研究会2011年度事業計画

2011年3月11日は忘れられない日になった。東日本大震災による津波と福島第1原子力発電所の爆発事故は被災地住民の生命と生活を脅かし、岩手県、宮城県、福島県、茨城県、千葉県の信金・信組・農協等は店舗の流失など大きな被害を受けた。

被災地の協同組織金融機関は中小企業や住民と共に地域復興のために直ちに立ち上がろうとしているが、今後の復興の困難さを考えると、今こそ各協同組織金融機関やその中央機関は相互扶助の精神を発揮することが求められている。

一方、この大災害は首都圏最優先の経済構造や中央集権国家体制の弱点も露呈させた。日本社会や経済のあり方を抜本的に見直す時が来たとも言えよう。

本研究会は上述情勢を踏まえて、協同組織金融機関の役割や具体的活動を検討すると共に、タイムリーなテーマを選定し、下記の事業を実施する。

1. 定例研究会の開催

原則として5月、7月、9月、11月、1月に開催し、時間は18時30分から20時30分とする。

2. 運営会議の開催

信金・信組・労金・農協の関係者を運営委員とし、会議は原則として毎月開催する。会議は、定例研究会・シンポジウム・視察・ニュースレター等の内容を協議決定する。

3. 特別研究会の開催

国際協同組合理年（2012年）に関係して、協同組合の基本的な諸問題について検討する特別研究会を開催する。

4. ニュースレターの発行

原則として年6回、偶数月に発行する。

5. 先進業務事例の現地視察の実施

10月頃、実施の方向で検討する。

6. 第8回シンポジウムの開催

産業組合法施行記念日（3月6日）に因んで、2012年3月3日（土）に実施する。また、過去のシンポジウム速記録を刊行する。

7. 会費

原則として、個人会員は年3千円、賛助会員は年1万円（1口）とする。

8. 会員の増強

協同金融の意義・役割を普及するため会員の増強に努める。

9. 事務所

一般社団法人 日本福祉サービス評価機構内に置く。

以上

協同金融研究会・2011年度収支予算書

自・2011年4月1日 至・2012年3月31日

I. 収支計算の部

科 目	2010年度予算	2010年度実績	2011年度予算	備 考
1. 会費収入	400,000	399,000	450,000	現会員116人→34人増へ 現会員23団体→2団体増へ 平均40人確保
2. 賛助会費収入	400,000	390,000	400,000	
3. 研究会参加費収入	200,000	179,000	200,000	
4. 雑収入	10,000	1,209	10,000	
5. 視察参加費収入	100,000	119,000	120,000	
6. シンポ等関連収入	400,000	327,000	450,000	
小計	1,510,000	1,415,209	1,630,000	
前期繰越金	170,710	170,710	56,165	
収入合計 (I)	1,680,710	1,585,919	1,686,165	
1. 会報作成費	200,000	155,360	200,000	事務局交通費、運営会議費など 現地視察関連経費 シンポ・特別研究会関連経費
(1) 執筆謝礼	50,000	26,000	50,000	
(2) 会報印刷費	150,000	129,360	150,000	
2. 研究会経費	245,000	169,544	245,000	
(1) 講師謝礼	120,000	110,000	120,000	
(2) 報告者車代	40,000	2,000	40,000	
(3) 飲物代	25,000	9,864	25,000	
(4) 資料印刷代	40,000	12,414	40,000	
(5) 懇親会費	20,000	35,266	20,000	
3. 資料代	100,000	0	100,000	
4. 会場借上費	60,000	51,000	70,000	
5. 事務局費	240,000	287,934	240,000	
6. 事務所賃借料	36,000	36,000	36,000	
7. 通信費	135,000	116,130	135,000	
8. 雑費	10,000	5,775	10,000	
9. 視察・調査費	150,000	148,612	150,000	
10. シンポ等特別研究費	500,000	559,399	500,000	
支出合計 (II)	1,676,000	1,529,754	1,686,000	
次期繰越収支差額 (I-II)	4,710	56,165	165	

II. 資産計算の部

科 目	2010年度予算	2010年度実績	2011年度予算	備 考
1. 現金	-	0	-	中央労働金庫西新宿支店 ゆうちょ銀行
2. 預金	-	71,055	-	
3. 郵便振替	-	82,610	-	
4. 未収入金	-	0	-	
5. 立替金	-	0	-	
6. 預け金	-	0	-	
資産合計	-	153,665	-	
1. 前受金	-	12,000	-	
2. 預り金	-	0	-	
3. 未払金	-	85,500	-	
負債合計	-	97,500	-	
次期繰越収支差額	-	56,165	-	
負債及び繰越金合計	-	153,665	-	

◆会員の声◆

理論領域と実践領域との重なり具合について

J A 広島信連 経営対策部 経営対策課長、博士(マネジメント) 村上 真理

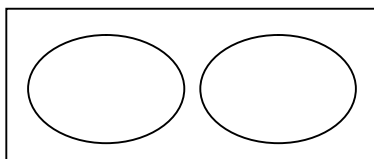
本年1月、久しぶりに研究会に顔を出した。地方在住者にとって平日開催時の出席は難しいが、たまたま東京出張と重なったのである。会場には仕事帰りの信金マン・信組マンと思しき参加者も少なくなく、実務者の当研究会への関心や期待の高さを感じられた。このときは、協同組織金融機関の課題がテーマとなる中、モンドラゴンの事例が取り上げられた。そして最後に、確か「モンドラゴンの理念を実務にどう活かすか？」といった内容の質問が出たのだが、会場からこれに対する明快な回答は出ず（むろん私も思い至らなかったが…）、消化不良のような感覚が残った。この点について少し考えてみたい。

私はJ Aバンクの県連合会に勤務している。現在の担当は傘下J Aの経営指導で、このところ統合リスク管理の導入・定着に腐心する毎日だ。私の研究テーマが、金融リテールのマーケティング論であるだけに畑違いなのだが、それでもファイナンス理論を紐解きながら、アウトライヤー比率やストレステスト後の自己資本比率などと格闘している。では、このような業務においても、果たしてモンドラゴンの事例から何らかのインプリケーションを得られるのだろうか。

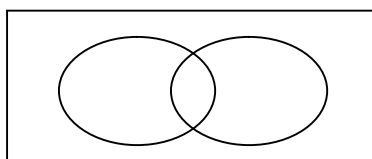
正直なところ、私にはよく判らない。アウトライヤー基準に抵触するJ Aが、それでも一定以上のリスクテイクを模索する場合、組織の役割を踏まえた経営理念と確たる運用方針が抛り所となる。その辺りに、モンドラゴンに見るコミュニティとの関わり方と相通じる部分はあるとも思うが、実務を動かしていくほどの具体性には欠けるだろう。やや極端な喩えを引いたが、ここで考えるべきは「どのような問題意識に対し、どの理論背景に基づいて、モンドラゴンを語るのか？」である。平たく言うなら、忙しい業務の合間を縫って集まる参加者のためにも、理論領域と実践領域のあり方をもっと意識して良いのではないかということだ。

理論領域と実践領域とが乖離しては、いくら議論したところで答えは出ない。さらに問題解決のための理論選択に誤りがあるとなれば、協同組合論や組合金融論を用いることの是非すら問われてしまう。逆に2つの領域が過度に重複しているなら、実務の問題をわざわざ理論で解くことの意義を失う。問題の抜本解決や、ドラスティックな改善にも繋がらないに違いない。協同金融研究会は、せつかく研究者と実務者とが一堂に会する場なのだから、みなが理論領域と実践領域の適度な重なりを踏まえることで、更なる相乗効果や相補効果を期待できると思うのだが、どうだろうか。

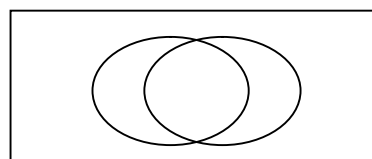
×理論領域と実践領域の乖離



○両領域の適度の重複



×両領域の過度の重複



◆研究会のご案内◆

第 101 回定例研究会開催のお知らせ

東日本大震災の発生から既に3ヶ月余を経ましたが、被災地の状況は未だ課題山積というのが現状のようです。6月25日に政府の「東日本大震災復興構想会議」は「復興への提言～悲惨のなかの希望～」を発表しましたが、被災地の住民などとの間に溝もあるようで、今後どのように展開するのかを注視していく必要があると思います。

そこで今回の研究会では、復興に向けた取り組みについて、震災の現状との関係をも踏まえて被災地で住民要求をもとに活動されている綱島先生（元山形大学農学部教授）からご講演いただき、被災地の復興に向けた今後の課題や協同組織金融機関としての課題などについて参加者の皆さんと議論を深めていきたいと思っております。

皆様の積極的なご参加とご討議をいただきたく、ご案内申し上げます。

記

1. 開催日：2011年7月29日（金）午後6時30分～8時30分
2. テーマ：**大震災による被災の現状と復興への課題（仮題）**
3. 報告者：**綱島 不二雄氏**
（東日本大震災復旧復興支援みやぎ県民センター代表、元山形大学農学部教授）
4. 会 場：主婦会館プラザエフ5階会議室（JR四ッ谷駅麴町口下車徒歩約1分）
5. 参加費：1人1,000円
6. 申 込：参加者のお名前とご所属を記入してFAXまたはe-mailで、**7月26日(火)まで**に、下記宛てにお申し込みください。
協同金融研究会 事務局（担当：笹野、小島）
【FAX】03-3262-2260 【e-mail】sasanotn@nifty.com

★2011年度の会費の納入を！★

新年度になりました。協同金融研究会は皆様の会費で維持されています。2011年度の会費をまだの方は会費のお振り込みをお願いします。

個人会費は3000円、賛助会費は1口1万円です。お振込みは下記をお願いします。

<ゆうちょ銀行口座> ○一九店（当座）0012199

*「振込用紙」をご利用の場合の口座番号は<00170-4-12199>です。

<労金口座>中央労働金庫・西新宿支店（普通）9889872

*口座名義はいずれも「協同金融研究会（キョウトウケンギョウケンキョウカイ）」です。