

協同金融 *FINANCE CO-OPERATIVE*

No.143 (2019年2月)

スポーツの輝きのように

最近、スポーツ界に大きな盛り上がりを感じる。先月は、テニスの4大会の一つである「全豪オープン」で、大坂なおみ選手が見事に優勝し、とうとう世界ランク1位に駆け上がった。昨年の「全米オープン」に続く2大会続けてのグランドスラム制覇となり、本当に見事な活躍ぶりである。少し気が早いのが、(全豪の他、全仏、全英、全米の)年間グランドスラム達成にも期待がかかるところである。その他、2月に入り、プロ野球のキャンプが始まった。例年に比べて、多くの甲子園を沸かせた大物たちがプロの門を叩いて、それぞれの第一歩を踏み出している。一方で、フリーエージェントやトレードなどで、新たなユニフォーム姿となっている選手を見ると、それはそれで新鮮な印象を受ける。これからオープン戦を経てペナントレースへと繋がっていくが、怪我なく開幕を迎えてほしいものである。

大きなイベントとして今年は、ラグビーワールドカップがアジアの国の中では初めて日本で開催される。また、来年は「東京オリンピック・パラリンピック」の年でもある。世界のトップレベルのプレーを間近で観戦出来る機会があるかと思うと、ワクワクしてくる。

個人的には、特にラグビーに注目している。日本代表の試合も然りだが、何と言っても、世界ナンバー1のニュージーランド「オールブラックス」から目が離せない。現在、ワールドカップ2連覇中で、今回も優勝の大本命と言えるだろう。とにかく、テストマッチ(国同士の代表チームでの試合)の勝率が9割近いという戦績が全てを物語っている。試合前の儀式である「ハカ」の迫力も満点だ。

一方、これまであまり陽の当たらなかった(マイナーと言われていた)競技でも、結果が出るようになってきた。例えば、卓球だ。若い選手が次々と現れ、難敵と言われてきた中国選手にも互角の勝負が出来るようになってきている。

さて、ラグビーや卓球などに共通していると感じるのが、マスコミの記事が少ないことである。野球やサッカーなどには多くの時間や紙面を割くが、それに比べると扱いがとても軽い。とりわけサッカーは、つい最近FIFAランキングを27位まで上げたが、それまでは50位前後が定位置だった。それでも、決して強豪とは言えない日本代表の試合があれば、マスコミは大いに盛り上げる。

これを金融業界に当てはめると、やはりメガバンクの宣伝力は強い。ほとんど毎日のようにテレビでCMを見る。信用組合業界の現状はと言えば、週1回のテレビ及びラジオCMを提供しているのみである。しかしながら、上記の卓球界のように各信用組合での地道な取組みを含めて、中央組織が主催するイベント等を絡めた工夫次第では、大きなパワーになり得ると考えている。

例えば、昨年11月に東京都内で開催した「食のビジネスマッチング展」には、4600名の方々に足を運んでいただいた。出展者からすれば、そこで新たな販路拡大に繋がれば、大いに喜ばれることであろう。信用組合としても、CMだけでなく取引先支援という方法、すなわち「フェイス・トゥ・フェイス」で認知度が向上すれば、それも一つの宣伝に結び付く。スポーツ界にあやかって、信用組合業界もキラキラと輝いていく事を願いたい。

一般社団法人全国信用組合中央協会 堀川 元史

■本号の目次■

スポーツの輝きのように(堀川元史)	1
◆時評◆「漁業法改正の意味するもの」(加瀬和俊)	2
◆第139回研究会報告(2019.1.31)	5
「トップが語る!協同金融の真価とは(Ⅳ)『論語と算盤』と信用金庫経営」(平松廣司)	
◆会員の声「商店街活性化を考えよう」(篠原幸治)	20
◆協同金融研究会第16回シンポジウムのお知らせ	24

2019年2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3B 日本福祉サービス評価機構気付

電話&Fax 03-3262-2260 e-mail: kinyucoop@mail.goo.ne.jp

*HP (<http://kyodokinyu.org>) / Facebook もご利用ください。

漁業法改正の意味するもの

帝京大学経済学部 教授 加瀬 和俊

はじめに

日本の漁業のあり方を規定する漁業法が、昨年末、実質的な討議無しで全面的に改訂されてしまった。その内容を一言でいえば、「明治漁業法への復帰と空想的・『科学的』資源管理方式の採用による企業参入・操業の自由化、参入企業による海面の実質的な私有地化、地元漁民の財産であった沿岸漁場の劣等地への限定」ということになるだろう。もっともこんな結論だけを言っていたのでは、「そんな時代逆行の政策など行われるはずがない」と一蹴されかねない。以下、多少の説明をお許し願いたい。

制度改正＝新水産政策採用の理由は単純であり、漁業を「成長産業」にするためには、資本と技術を有する企業的な経営体が自由にその力を発揮できるように、各種の規制を撤廃することが必要であるというものである。そしてその規制の最たるものが沿岸域で操業するための権利（漁業権）が漁協に免許されていることに由来しているという判断に立って、養殖漁場の利用権（区画漁業権）を漁協に免許する現行の方式を、企業に対しては知事が企業に直接に免許する方式に変えることが「改革」の主要内容とされたのである。

漁業法改訂の性格を最も端的に示しているものは、第一条に謳われていた法の二つの目的（生産力の発展と漁村の民主化）のうち「民主化」が削除されたことである。「すでに民主化は達成されている」ということがその理由であるが、その結果として、①「沿岸漁場は外部者ではなく地元の漁業者が優先して操業できる」という原則がなくなり（優先順位方式の廃止）、漁業権申請者の中から知事が適切と思われる経営体を裁量的に選択できること（資本規模こそ重要だと知事が考えれば、資本規模が最大の企業に漁業権＝経営権を与えることが自由にできる）、②沿岸漁場の利用の仕方に大きな権限を持つ漁業調整委員会の委員全員が知事の任命制に変わったこと、③漁協の組合員は現状の生業的経営に留まることが許されず、漁協の定める「経営の高度化」計画の対象となり、「定期的に点検」を受け（法 74 条 2）、その結果によっては漁場をその能力を引き出すために「有効・適切」に活用していないとして免許を取り消されることがあり得ることになったことなど、地元漁業者に厳しい規定が置かれているのである。

漁場利用の仕組みと改訂内容

漁業は他産業とは異なって自分の私有地の上で操業する産業ではないので、誰が、どのような条件で、どの水域で操業できるのかについての仕組みを人為的に作らない限り、豊度の高い漁場に漁船が集まって事故や紛争が起きたり、対象資源の枯渇が生じたりしてしまう。そのため沖合・遠洋漁業については許可隻数を限定した上で、農水大臣・知事が許可を与えた者だけが操業できるという許可制度がとられている。これに対して大半が家族経営である沿岸漁業（沿岸域での養殖業と採取漁業）では、経営体数が多く多様であり、行政が個々の操業希望者の特性と漁場豊度＝資源事情を正確に把握できないので（換言すれば誰の申請を受け入れ、誰の申請を拒否するかは責任がとれないので）、沿岸域のごく狭い範囲（陸地から 3 キロ以内程度）に漁業権を設定し、地元の漁協にそれを免許し、何人の漁業者が、どのような条件で、各漁業権の対象漁業・養殖業を営めるのかについて、当該漁協が（すなわち組合員たる漁業者集団が）自治的に決定する方式が採られてきた。

戦後 70 年間続いてきたこの仕組みの下で、マルハ・ニチロ、ニッスイ、双日などが 1990 年代以降、クロマグロ養殖を拡大してきたのであるが、上記のような仕組みに沿って養殖業を行うために、各社は現地子会社を作って漁協の組合員となり、組合員に平等に課せられて

いる諸義務を果たし（漁場行使料の支払いを含む）、公平な漁場利用のための各種の約束事に従ってきた。漁協側はそれらの企業体が漁協の規則に従い、組合員と公平に漁場行使料等の支払いに応じてくれる限り、従来からの組合員の漁場を詰めて参入スペースを作る努力をして受け入れて来た。

とはいえこの方式の下では、企業的経営体は自由には操業できない（他の組合員と同様に公平な漁場行使と資源条件の改善のための義務を負う）から、規制緩和の原理主義者からすれば望ましくないとされ、2007年から規制改革会議で問題にされてきたのである。

そこで案出された答えが、養殖業の漁場（区画漁業権）に関しては漁場を漁協用（すなわち地元の組合員用）と参入企業用に初めから分割してしまい、企業的経営体は漁協に入らずに直接に知事から漁業権を免許される方式に切り替えることであった。この結果、従来は漁協が組合員の総意によってその利用方式を決定していた一つの漁場が、漁協組合員が利用し漁協が管理をする漁場と、漁協とは没交渉で県庁が定める概括的条件だけを守って居れば良い企業用の漁場とに二分され、相互に何の連絡もなくなることになったのである。

また、養殖業を増加させ、それを成長産業化の中心にしようとする今回の大方針の下では、企業が養殖業への新規参入を望めばそのための区画漁業権が企業用に設定され、その分だけ組合員の利用していた採捕漁場（共同漁業権漁場）が狭められるか、組合員が利用してきた区画漁業権漁場を失う（より狭い漁場で高密度で養殖する）ことが必要になったのである。

水産庁の変身とその背景

この間の推移の中で興味深かったことは、水産庁の対応の変化である。すなわち図式的な規制緩和論の主張に対して一貫して現行漁業法の合理性を主張し必要な反論をしてきた水産庁が、2016年に農林水産次官が「改革派」に代わり、2017年に水産庁長官が技官に代わったことによって、自ら規制緩和の論理を先導する役割に突然の変身を遂げてしまったのである。

この点は規制改革論者が主張していた操業の自由化、特に漁船隻数・漁船規模・操業方法などの自由化を合理化するために、漁獲量を個々の漁船に配分する空想的な資源管理制度（個別漁獲割当制度、IQ）を採用し、さらに未だ条件付きとはいえ、その売買を容認して漁獲の権利を大企業に集中する仕組み（ITQ）を導入したことに端的に示されている（新法第二章）。個々の魚種に資源を悪化させない漁獲量の上限を設定し、それを各経営体にクォーターIQとして割り振れば、漁獲量の総和は資源再生産上の総漁獲可能量を越えないのだから、大型の漁船で一気に効率的に漁獲しようが、多数の小型船で気長にとろうが、資源的には悪影響がないはずであるから、企業に資本投下の自由を与えて、国際競争力を有する技術を採用させればよいという発想である。

ここでは、①漁業がサンマ漁業、マグロ漁業などとして単一種について行われているという事実に反する仮定（沿岸漁業は多種類同時漁獲であるから、一つの魚種がIQを越えればその漁業種類は操業できなくなってしまう）、②IQは設定されれば守られるという仮定（どの国でも生じる海上投棄—大量に漁獲して高価な魚だけを水揚げし他は海上で投棄するので実質的にはIQを越える資源を失っている）など、議論すべき問題がすべて無視されている。

漁協の性格変化の可能性

この改訂によって地元漁業者全員の当然加入団体である日本の漁協の特質は大きく揺らぐ可能性が大きい。それは地元漁業者がこれまで利用してきた優良漁場の相当部分が漁協とは没交渉の企業によって占有され、地元漁民の利用できる漁場が狭まるだけでなく、そこで赤潮や魚病が発生しても、抗生物質が投与されても、地元漁業者には交渉を求める何等の権限もなく、素早く対応するとは思われない県庁に通報してその対応を待つことしかできなくなるからである。

同時に、企業用の漁場の利用者が水産政策上も優遇される新政策の下では、地元出身の魚類養殖業者で企業的に成長してきた者も漁協を離れて、将来的に拡張可能な企業用の漁場を要求するという態度をとる可能性が強い。その方向が本格化すれば、養殖地帯の漁協組織は

大規模経営体が抜けることによって、その経済事業規模を一気に縮小させるとともに、地域内の中堅以下層だけを組合員とする部分的組合に変化することになる。

様々な見通し

とはいえ新漁業法が実際にどのような結果をもたらすのかは、現実には予想しにくい。たとえば、新制度の下で進行するであろう企業の養殖業への参入は、漁協にとってはマイナスに作用するだけであるから、新規開業に同意の印を捺す漁協は皆無となり、関係者の同意を重視する県であれば、免許を与えることができなくなり、これまでのような養殖漁場の拡大はこの制度改訂によって却って止まってしまうとも予想される。

ところで大半のマスコミがこの問題に興味を示さず、あるいは水産庁構想を肯定的に紹介しただけであったのは、「戦後漁業者数は大幅に減ったのだから、漁場は空いているはずだ」という改革派の宣伝が大きな疑問なしに浸透したためかと思われる。しかし漁場は経済的な意味での豊度差が大きく、組合員が使用していない空き漁場を企業に提供しても企業は見向きもしないのであって、広い範囲に大型生け簀を多数配置したい企業は、入江の中の静穏域で、かつ潮通しが良く、水深が深く、川筋であっても大雨で土砂が流れ込むようなことがなく、漁港にも近いといった場所を要求しているのである。

また、農地法改訂に際して農地の転用の拡大が問題とされたのと同様に、海洋開発企業にとっては多数の沿岸漁業者との補償交渉が不要となり、広域にわたって区画漁業権を持つ企業が採算のとれる補償金を得られれば埋立がスムーズに進むようになることも予想される。養殖企業が自ら海洋開発企業を兼業すれば、事態はさらに速やかに進行するであろう。以上のように現状は、従来通りに地元漁業者が沿岸漁場を活用しようとする力と新漁業法を定着させようとする力とのぶつかり合いとが、県の自治事務とされている漁業権行政をめぐる展開されようとしている局面にある。御関心を寄せていただければ幸いである。



トップが語る！ 協同金融の真価とは（Ⅳ） 「論語と算盤」と信用金庫経営 ～経営の本質は経営者自らの中にある～

かながわ信用金庫 理事長 平松 廣司

本日は協同金融研究会の定例研究会にお招きをいただきましてありがとうございます。30 年近く前になると思いますが、私が支店長から業務部の次長に替わった直後にお招きいただきお話ししたことがありました。確かそのときは、お客さまの年金旅行の会で鬼怒川へ行っておりまして、とんぼ返りでまた鬼怒川に戻ったという記憶があり、とても懐かしく思っています。

協同金融研究会には長く参加をさせていただいております。小川前理事長もよく参加させていただいていたかと思えます。そして本日、お招きをいただいたのも何かのご縁だと感じております。信用金庫で働いている身としてこんなにうれしいことはありません。

協同金融研究会では、株式会社・銀行と信用金庫の違い、協同組織金融との違いというものずっと研究されているわけで、私のように現場で経営をしている身から言うと、大変心強く思っています。これからもご支援を申し上げながら、またいろいろとご教授をいただきながらやっていきたいと思えます。

本日は、現状の協同組織はそれほど思うように行っていない部分もあるのではという私見も含めて、お話をさせていただければありがたいと思えます。よろしくお願いします。

かながわ信用金庫の概要

最初に、かながわ信用金庫についてご案内させていただきます。

私どもは昭和 26 年 3 月に、横須賀三浦信用協同組合として発足しました。そして翌 27 年 3 月に信用組合から横須賀三浦信用金庫になりました。横須賀の場合には昔でいう重厚長大型ないわゆる造船業を中心に各事業体がありました。皆さんご存じかと思いますが、横須賀にはもう一つ信用金庫がありました。横須賀信用金庫で、現在の湘南信用金庫さんです。100 メートルも違わない地域に 1 兆円を超える信用金庫が二つあるというのは全国的にも珍しいかと思えますが、その頃から横須賀信用金庫という名前の信用金庫があったため、私どもは三浦半島全域ということで横須賀三浦信用金庫と名前を付けて、信用金庫業が始まったわけです。昭和 42 年 4 月に三浦信用金庫に名称変更、そして平成 3 年の 9 月に藤沢信用金庫さんと合併をして三浦藤沢信用金庫となりました。それから 23 年間ぐらい三浦藤沢信用金庫でやってきました。

私が理事長になったとき、信用金庫はどうやって生きていったらいいのかを考えざるを得ませんでした。というのも、一つは三浦半島の造船業の住友重機が造船で下火になってきていたからです。また自動車会社もかつての勢いを失い、トヨタの第 1 次下請けだった関東自動車は横須賀から全部撤退した他、日産自動車についても追浜工場で昔のように大衆車をたくさん作るという状況ではなくなっていました。本店と本部が横須賀にあるのに、名前は三浦半島の三浦と、もう一つは東海道線の藤沢となっていては、一体どこに本拠地があるのか、地元に着している信用金庫といってもどこが地元なんだというような信用金庫になってしまう。事業所数が間違いなく減って人口が減少している中で、このままでは生きていけないのではという一抹の不安がありました。

そこで、地域金融機関としてどう生きていこうかと思ったときに、自力で信用金庫をしっかりとやっていくためにも、名前を変えようと思ったわけです。しかし、神奈川の中のどこかの地名を使うのでは今までと変わらないので、思い切って名前だけは大きく「かながわ信用金庫」に変えたのです。ちなみに、神奈川県内には「神奈川銀行」があります。これは漢字の「神奈川」。そこでひらがなの「かながわ」なら大丈夫ではないかと考え、帳票関係や商標を含めて全部調査し、

監督官庁にも確認をとったうえで変更しました。今年の1月6日で「かながわ信用金庫」になってから丸5年、今年度は6年目になります。

この間、マスコミにもよく出るようにしました。加えて現在では約2000名のお客さまの会を作り、私も満遍なくどこへでも講演等へ出掛けるようにしてきました。預金、貸金の勧誘は当然ですが、当金庫のいろんなことをガラス張りで皆さんにお話をするので非常に好意を持っていただくことができ、おかげさまで本店や本部のある横須賀市内だけでなく、横浜でも「かなしん」で今は通るようになりました。

店舗は、横須賀に16店舗、横浜に16店舗、藤沢に10店舗。あと三浦に4店舗、逗子と綾瀬に各1店舗です。

特に平成26年に綾瀬市に初めて出店したときはいろいろありました。当時、綾瀬市には神奈川県に本店を置く信金や銀行の店舗がありませんでした。そこで、工場団地がたくさんある綾瀬に出店すれば、地元の信金として受け入れていただき、当金庫としても先が開けるだろうと、綾瀬への出店を決めました。出店にあたって市長や商工会議所の会頭のところへあいさつにいきましたが、三浦藤沢信金としてお店を出すよりも「かながわ信金」という名前の方でお店を出す方が理解も得やすく、そこでも名称変更の効果を実感しました。

店舗は、綾瀬の中心、市役所の目の前の土地が空いていたので、そこに店出することに決めました。市長や商工会も地元で信金が入ることを非常に喜んで、随分と応援してくださいました。現在、綾瀬のお客さまの会には300人の方が入会してくださっています。また、定期的に経済講演会をやったり、市長と日常的にお会いして色々なこととお話しさせていただいたり、と綾瀬を盛り上げるために精力的に活動しています。

それから平成29年に、横浜の中心地である関内駅前に横浜営業部を建てました。周辺には、横浜市役所とその隣に横浜スタジアムがあり、大変な混みようです。その裏に中華街があります。その関内駅を挟んで真ん前に土地を持っていたので、遊ばしておくのはもったいないとの考えから、思い切ってビルを建てました。横浜という土地柄もあり、おかげさまで貸金需給が多く、順調に伸びています。

また、去年の4月には横須賀の中心にある商店街に「かなしん よろず相談承り処」を開設しました。この店舗は勘定が一切なく、相談だけ受ける場所としてつくりました。

「かなしん よろず相談承り処」はオープンしてもうすぐ一年を迎えますが、1日10人ほどのお客さまがご相談にいらっしゃいます。ご相談内容は様々で、「うちの娘に婿さんを世話してくれ」というようなご相談もあります。このようにお金に関すること以外のご相談でも、何でもいいんです。何でもいいから、まず「かなしん よろず相談承り処」に来てもらいたいと考えています。もちろん、住宅ローンや定期預金についてのご相談もあります。そこで商品の紹介をして、そこからローンが生まれたり、定期預金が売れたりというようケースも増えています。また、今後は横須賀市と提携して、印鑑証明や住民票を取得できるようにするなど、土日に市役所の代行業務をできるようにするというのも考えています。

そんなことでいろいろな業務展開をしながら、今、預金は約1兆650億円、貸出金が約5250億円となっています。

かながわ信用金庫の使命

「かながわ信金の使命」ですが、「強くてやさしい信用金庫」。これはもうある程度分かっていると思います。

「強い」というのはどういうことなのか。普通は営業が強いと考えがちですが、私どもはおかげさまで68期連続で黒字を続けています。いわゆる、財務面でしっかりした経営内容であるということです。そう位置付けながらやっています。利益に固執することはありません。膨大な利益を上げようとも思っていない。ただし利益だけはしっかりと上げ続けて地域に還元していく、それに徹しているというのが「強い」ということになると思います。強くなければ、優しさを兼ね備えることはできないということですね。

「やさしさ」については、例えば社会貢献活動があります。当金庫の社会貢献活動は、全国信用金庫協会が主催する信用金庫社会貢献賞で「Face to Face賞」を2回、昨年には「会長賞」をいただきました。

もうひとつ、「やさしさ」の特徴的な取り組みとして、ボランティアサークル『ふれあい』があ

ります。ボランティアサークル『ふれあい』は、私が業務部の次長を務めていたときに設立したサークルです。もっと地域のお役に立ちたいという思いで平成6年に設立したもので、色々な施設に掃除に行ったり、草むしりに行ったり、プールを洗いにしたり、ペンキを塗りにいたり、と、金庫の仲間や地元の方みんなでボランティア活動を行ってきました。



かながわ信用金庫の使命

・「強くてやさしい」信用金庫

■「強い」信用金庫

- ◆適正な利益を計上できる財務力と組織力、
それらを支える人材力を兼ね備えた信用金庫
- *強くなければやさしい信用金庫にならない

■「やさしい」信用金庫

- ◆地域への貢献活動（CSR）に積極的に取り組む信用金庫
- 平成16年 信用金庫社会貢献賞 Face to Face賞 受賞（遊行寺新地への支援）
- 平成20年 信用金庫社会貢献賞 Face to Face賞 受賞（ボランティアサークル『ふれあい』の活動）
- 平成28年 緑綬褒章 受章（ボランティアサークル『ふれあい』）
- 平成29年 信用金庫社会貢献賞 会長賞 受賞（特別支援学校の生徒たちへの金融教育）
- *やさしくなければ強い信用金庫にならない

・「よろず相談承り」信用金庫

- ◆どんなことでも1番に相談してもらえる、地域から頼りにされる信用金庫
- 平成30年 横須賀市三笠ビル商店街に「かなしん よろず相談承り処」を開設

3

ふれあいの活動に取り組んでいた当時を振り返ったとき、よく覚えているのは当時の伊藤喜公邦理事長に介護車を一台買いたいとお願いしたことでした。なぜ介護車なのかというと、もう長いことベッドにいる方が「箱根の芦ノ湖に行きたい」と話すのを聞き、ぜひ行かせてあげたいと強く思ったからです。そうするとストレッチャー付きで窓が付いている介護車が必要になります。それを買いたいと理事長にお願いすると、「おまえ、変わったこと考えるな。でもやってみろ」と許可が出ました。ところがなかなか大蔵省（いまの金融庁）からは許可がでませんでした。今の金融庁ならすぐに認可が出ますが、当時は半年ぐらいかかりました。最終的には、車に三浦藤沢信用金庫の名前を入れないことを条件に認可をいただきました。そこで介護車を「ふれあい号」と名付け、無償で貸し出しました。この活動は、現在でも続けています。

現在は、理事長になったので事務局としての活動からは離れましたが、ボランティアサークル『ふれあい』ではボランティア活動を30年近く続けています。その実績が評価され、平成23年には国交省から大臣表彰、平成28年には緑綬褒章をいただくことができました。

信用金庫は地域での経済的支援も大事ですが、福祉、あるいは社会貢献といった面での地域密着も大切なのだというのが私の考え方で、両方を大事にここまでやってきました。

そして、もうひとつ、何でも相談を受ける「よろず相談承り信用金庫」をめざしていますが、これは、これまで話した「やさしい」信用金庫の延長線上で、相談したいというお客さまがいれば、何でも承る、そういう信用金庫でありたい、ということです。

名称変更にあたって

三浦藤沢信用金庫からかながわ信用金庫に名前を変えるときに、私にとっては非常に勇気がいりました。何十年も続けてきた名前を変えるというのは大変なことです。お客さまに受け入れられるかということ、もう一つは先輩たちにお叱りを受けるのではないかという不安がありました。俺は三浦信金のために頑張ってきたんだという人がいるのも事実ですから、皆さんに話をしながら、理解を得ながらやっていく必要がありました。

当金庫は、伝統的に非常に真面目で安定した経営内容であることは、地元の方にご理解いただいています。ただ合併して23年たっても、1店舗も新しい店はできていない。加えて当金庫独自の特徴があるかということ、それもあまりない。将来を考えていったときに、これからどうしてい

くんだろうか、という不安がありました。

この間に、社会が大きく変化してきました。これは今も問題になっているし、これから問題になると思うのですが、一つは人口の減少問題です。これは地域を地盤とする信用金庫が、いわゆるメガバンクと違った生き方をしていく上で、人口減少というのは、経営上とても大きな問題です。もう一つは少子高齢化、これも問題です。それから、事業所数の減少、業種の減少、さらに事業承継問題があります。

特に、こと横須賀において話をすると、昔から横須賀というのは造船と車が中心でした。私が住んでいた家のそばの大きな通りには工場がずらっとありました。そこには船の鋳打ち、あるいは溶接、切断、いろんな業種の町工場がたくさんありました。しかし船を作るのに、もうそういう鋳打ちはいらなくなっています。そうすると、その業種はもう必要ない。だから辞めざるを得ない。車でも、最近は電気自動車になってきましたが、電気自動車というのは、ガソリン車と違ってあまり部品がいららないのです。簡単にいえば、モーターにタイヤを付けて車体を付ければ走るわけです。ガソリン車のためのたくさんの部品を作っていた中小企業の町工場ですが、電気自動車になってそれらの部品が必要なくなるということは、その業種はいらなくなるということで、事業所数が減っていくということです。こういう大きな変化がありました。

その状況下で将来を考えたときに、この時代の変化にどうやって信用金庫は生き抜いていくべきなのか、もっとはっきり言うと、当金庫はどうやって生き抜いていこうかということだけを考えました。なかなか難しいことです。生き抜くためには信用金庫の中でも特色を出していくことが必要になってくるからです。

こうしたことから名前を「かながわ信用金庫」に変えて新しい取り組みを始めてきましたが、一方で、絶対に変えなかったこともあります。それは、「人」を中心とすることです。信用金庫は例えお客さまと職員であっても、その前に人と人のおつきあいであり、地域の信頼関係も人を中心にして成り立っているんだということです。

それから、三浦藤沢からかながわ信金に名前変えたときに、バッチも変えました（右図参照）。



「かながわ」の K をマークに使ったのです。でも K だけでは、当金庫の伝統が残っていないのです。そこで、私は真ん中に小文字の mf を入れました。K は「かなしん」として大きな一歩を踏み出す象徴で、mf はこれまでの三浦藤沢信金の精神を忘れてはいけないというメッセージとして入れたのです。職員にこの話をすると、「そうだね」、「よかったね」という話になりますので、これは非常に良い決断だったかなと思っています。変えることの難しさというのは非常にあります。成功すればいいのですが、地域に受け入れられない名前を作った場合には逆効果になります。名前というのは簡単なようで、なかなか重要なことだと思います。よくこの「かながわ」の名前が残っていた、運が良かったと私自身は思っています。



1. 職員の能力

○職務遂行能力（知識＋技能＋経験）

- 知 識 — 取扱商品、業務知識、他業態商品、法律、会計
経済、不動産、税金、時事、その他
- 技 能 — 笑顔、話法、礼儀作法、機械操作等
- 経 験 — 種々の業務、研修会

○人格的能力（態度能力＋教養）

- 態度能力 — 礼儀作法、積極性
- 教 養 — 知識の集大成、優しさ

※ 一定の文化理想を体得し、それによって個人が身につけた
創造的な理解力や知識

2. 仕事の進め方・失敗したとき

- 3. 理解力・思考力・表現力・行動力 ⇒ 組織力・現場力
理解を高めるには、読む・観る・聴く・考える・議論する

職員の能力向上について

今、私どもが力を入れているのが、職員の能力の向上についてです。

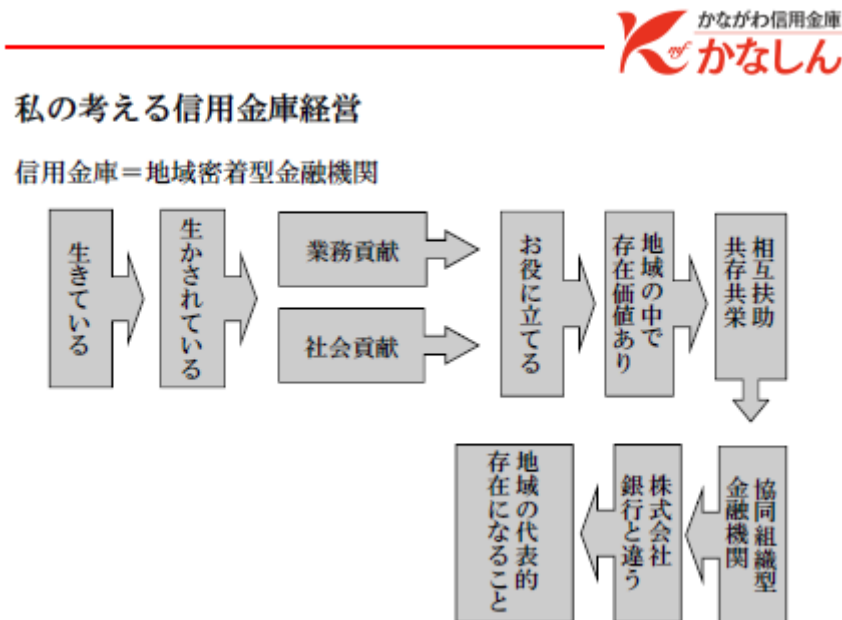
私は1年生、いわゆる新入職員に対して、毎年入庫式が終わってすぐに研修を3時間実施しています。これは職員の能力向上のための基礎的な研修で、仕事の進め方、ハートを痛めないような仕事の取り組みの仕方、あるいは失敗したときの対応について話をしています。その時に使うのが、次の資料です。(前頁図)

それからもう一つ、スタートは同じで、みんな公平、平等ですということを言っています。面白い話で、新入職員は配属の店をすごく気に入るところがあるのですが、当金庫は平等、公平、公正、これからの頑張りで差がつくんですよという話をよくします。現場あるいは職員に、トップである自分の思っていること、本意をしっかりと伝えていくということが必要だということで、毎年、職員教育の中で話をしているところです。

私の考える信用金庫経営

以下の図は、私の考える信用金庫経営がどんなものなのかという漠然としたものです。

皆さんが研究されているのは、当然ながら地域密着型金融機関、いわゆる株式会社銀行と違って、協同組織金融とは何ぞや、信用金庫とは何ぞやということだと思います。信用金庫は地域密着型金融機関であり、地域経済の発展なくして信用金庫の発展はありません。



今、全国の信用金庫で、地域経済が落ち込んでいる信用金庫は大変だと思います。そこの地域にある信用金庫ですから、地域全体の経済が悪ければ、資金需要も出ないし、預金も入らない。そういう中で収益を上げていくということは大変なことです。

日本全体で見たときの東京一極主義と同様のことが、実は地方でもおこっているのです。私どもの神奈川県も、横浜一強です。川崎も強いですし、政令指定都市で相模原もありますが、やっぱり横浜なくして神奈川県なしということがあります。経済が発展している地域に、信用金庫も偏りがちです。そうでないと資金需要が出ない。あるいは、全ての面で信用金庫の経営が成り立たないということなのですが、それでいいのかという問題がよく出ます。しかし、経営上は、生きるためにはそうしなければいけない、というのが各信用金庫の考え方だと思います。人のいない所に出店しても商売になりませんから、人のいる所へと出していく。理想的な協同組織金融としての考えを持っていても、現実が受け入れないということがあるということだと思います。

従って、私の地域金融、いわゆる協同組織金融機関というのは生きている所で、お客さまとか地域だとか、行政、地公体、そういう人たちに助けられながら、あるいは一緒に（私はこのことをいつも「伴走型経営」といっています）、そういう地域全体の中で生きていて生かされている。

大事なものは生かされている地域からいただいたものをどうやってお返しするかということだと思います。伴走型経営であるためには、一つは資金支援をしっかりとしていくということです。お客さまはできれば安い金利が良いのだと思いますが、われわれはそうはいかないところもあるので、適正な利率で支援をしっかりとしていく、つまり業務支援です。

その他にも、先ほど言った社会貢献があります。やさしい信用金庫の一面を地域の中へと出していくことで、地域のお役に立っていくということです。

一番重要なことは、地域の中で存在価値を認められなくては駄目だということです。これは何が認められるかということかというと、建物が大きいとか、預金量があるとか、そういう数ではありません。地域の中にこの信金なくしてはこの地域が成り立たないんだというような存在価値です。それには単純に融資だとか、預金だけではなく、地域に存在価値がある、もっと言うと、存在「力」があるという信用金庫です。存在「感」ではなくて、存在「力」がある信用金庫。実は協同組織というのは、そういう力がなくては生きられないと思います。これはまた、株式会社の株式と出資金の違いという問題になるのですが、最終的には「相互扶助」こういうところに行き着くのだと思います。それが協同組織金融機関であり、株式会社である銀行とは違いますよということになるわけです。

神奈川県もメガバンクや地銀がたくさんあります。こういうところと競争していくのは大変です。金利、貸出の利回りも下がる一方で、競争が非常に激しくなっています。だから、その中で地域の代表的な存在になるというのは、なかなか難しいです。しかし、代表的な存在になることが協同組織である信用金庫の本当の役割なんです。なぜならば、日本の企業の90パーセント以上が中小零細企業で、そして勤めている人の70パーセントが中小零細に勤めているのですから、中心にならなければいけないのです。私はそう思っています。資本力が違うのでなかなか難しいですが、やはり地域の代表的な存在になるということが信用金庫の一番大事なことだと思います。

戦後から現在までを見ていくなかで大きく変わってきたのは、人口減少、それから少子高齢化です。少子高齢化は、経済的に見てもすごく分かりやすいです。例えば、私にも孫がいますが、孫が来るとかわいい。孫には買ってあげたい。今、少し余裕があるから買ってあげられるという流れになります。しかし、これを今の日本で考えてみると、孫になんか買ってあげたい。ところが、買ってあげたいと思っても、昔に比べて買ってあげる子どもたちが少ないのです。当然、経済効果というか、GDPは上がりません。それから、高齢化は、自らの消費にも影響があります。私は現役だから背広も買い、ネクタイも買い、お金も使います。でも同級生で現役は、もう家に引っ込んでます。家に引っ込めば、背広も買う必要なければ、どこかに食べに行く必要もない。お金を使わないのでGDPは上がらない、経済効果は上がらないわけです。そういう人たちが多いものですから、当然ながら日本の経済、あるいは地域経済はそういうパターンを色濃く反映させます。その上に老人ホームなどの施設に入るといえることになると、なおさら大きな変化が出てくるのです。

人口減少、少子高齢化、事業所数の減少、業種減少、事業承継問題。それから地域経済の偏り。先ほど言った一極主義。これらに加えてもう一つ大きな問題が人材不足です。

当金庫では、おかげさまで三浦藤沢信用金庫からかながわ信用金庫に名前変えてから学生のエントリーがぐっと増えました。しかし地域間格差は相当あると思います。神奈川県の中で川崎や横浜の地域は、消費も含めて好調です。ところが三浦半島の突端にある三浦市では、経済を支えているマグロの水揚げが焼津や清水に行ってしまう、三浦市にはマグロの水揚げが減少しており、非常に経済的に困っています。人口も4万人から3万人台と人口減少が甚だしくなっています。横須賀市も40万人を割りまして、人口減少が激しいです。そうしたなかで人材が生まれてくるかということで、信用金庫にも来にくくなりました。

当金庫は名前を変えてから、エントリーが2000人ほど来ていて、その中から50人ぐらい採用します。学生の最終面接は私がやるのですが、例えば、内々定で「どうですか。ぜひ来ませんか」と聞きます。私たちの年代のときはうれしくて「ありがとうございます」と言って、「来ます」と、うそでもそう言いました。しかし最近は、内々定を出しても「私はあと三つ受けに行きます。この三つが全部落ちたら来ます」と、企業のトップに対してもそういうことを平気で言えるぐらい変わりました。

やはり信用金庫業界にもっと人材が必要です。大学時代に運動部に入っていたらいいという考え方もときどき聞きますが、それも違うと思います。運動部にいたから根性があるというけど、

根性だけで信用金庫業はできません。頭を使って、そして人を好きになって、それを商売に結びつけていく。そういう能力のある人でなければいけません。ただ根性だけでは嫌われてしまいます。やはり戦略を考えて、そして人間が好きな人。そういう人を信用金庫は、人材としてこれから入れていくということが必要だと思います。

私が現在、現状と課題としていることの一つは、信用金庫業とは一体何なのかということです。やっていることは同じで、銀行と信用金庫のどこに違いがあるのか、このことが非常に不明瞭です。これをどういうふう考えるか。ひとつは、**Face to Face** が信用金庫だということです。

それから株式と出資金の違い。これについて、どのくらいの理解をいただいているでしょうか。株式の配当と、出資金の配当を同じに考える人がいます。当金庫の配当は3パーセントです。でも株式の配当とは元から違うわけですから、違いがお客さまに分かってもらえているかと、ということだと思います。

それから、よく信用金庫は相互扶助だとはいいますが、相互扶助と実態とに違いがでてきてしまっているのではないかなという気はします。冒頭にも言いましたが、自分が生き残るためには、やはり自分で強くしていくしかないというのは現実問題としてあります。神奈川県下には金融機関が80あります。東京都内は区割りができているとか、長野県は区割りができているとか言われますが、もうそろそろそういう問題ではなくなる時が来るのではないのでしょうか。キャパが小さくなり、経済が小さくなってお客さまの取り扱いみたいになると、相互扶助というものが機能していくのかということになると思います。

それから先ほども言った **Face to Face**。これを否定するものではありませんが、**Face to Face** というのは、非効率な部分があります。お客さまの所へ必ず行って、その中から商売を生み出していくということになると、オートバイに乗り走って行って、人間関係を構築しながら商売を成立させていく。こういうものが **Face to Face** で、人と人のお付き合いの中から商売していくことになります。しかし、これからフィンテックとかキャッシュレスの時代が来て、人との会話をしないで商売ができていく時代に入っていくときに、今の **Face to Face** を最上主義にして掲げて、信用金庫業ができるかということ、否定はしませんし、最終的には大事だということは承知していますが、**Face to Face** だけでこの金利の安い時代で生きていけるのかということ、やはり効率化、合理化というものをやはり信用金庫といえども、していかなければならないという現実があるということです。

それから、弱小資本と営業エリアという考え方があります。弱小資本というのは、信用金庫は出資金でやっていますが、資本金勘定にすれば小さいです。弱小資本の信用金庫がメガバンクさんと争って勝てるかという問題です。従来ですと、信金の営業エリアの中には信金のお客さまがいて、メガバンクさんは下りてこなかった。でも中小企業の中でも優良な中小企業はいて、そこに来るんです。私たちが大事にして、一生懸命育ててもらってよくなったところにです。これは協同組織金融と関係がないと思いますが、地域密着では限界があるという部分が出ているということも事実だと思います。これは皆さんの研究からいくと、違和感があるかもしれませんが、現実問題としては現場で経営をしていると、そういうものがあります。

それから、もう一つは高コスト体質の問題です。やはり非常にコスト高の経営を余儀なくされているということがあると思います。それは一つ簡単に言うならば、定期積金（定積）の問題です。集金が悪いとは言いません。しかし1日の大半を、オートバイを走らせて3万円、4万円、5万円ぐらいの集金に歩いているわけです。これは株式会社である銀行ではしません。もっと生産性のある、収益が上がる場所に向かっていきますので、基本的にはやはり高コストの体質です。集金だけでなく、預金、貸出金、全てそうだと思います。

こういった問題に立ち向かっていくため、信用金庫の理事長も、地元の役割はやっぱり持つべきです。そして地元の地域の中のリーダーになって、信用金庫を売っていくことです。信用金庫だからそういう役は遠慮しますとかいうことを言っていたのでは、地域のリーダーにはなれません。私はたまたま横須賀商工会議所の会頭をやっていますが、地域の中で信用金庫業だけやっていたのでは駄目なんです。例えば経済の話でも、景況感の話でも、してほしいとの話があれば、私は必ず行きます。今年の1年間の経済予測や景況感、あるいはいろんな研修の講師としていきます。地域の若手勉強会の所にも呼ばれていく。お金を貸すことだけが信用金庫ではありません。人をやはり売っていくということも、これからは信用金庫にとって大切なのです。

そのためには人材がやはり乏しい。もっと人材が欲しい、と思います。人材というのは、今の

信用金庫の理事長クラスのことを言っているのではなく、若い学生さんたちに将来の人材が欲しいと、ということです。地域に本当に頼りにされている、そういう信用金庫になるためには大事なことです。

当金庫も、まだまだ「強い」とは言えませんが、いろんなことを考えながら、いろんなことをやっています。これをもっと強くするには、強い後継者を育てていかなければなりません。信用金庫の次の問題は後継者です。今、ほとんどの理事長さんは、少しずつ年を取ってきています。どうやって若い優秀な後継者を育てて後に据えていくかで、後継者も私のような考え方の理事長になってもらいたいと思います。私が偉いとかそういうことではなくて、信用金庫とは何ぞやということを追求できるような、そういう人を私は後継者にしたいと思っています。他の理事長さんたちも当然だとは思いますが、そうして小さくても強い存在感のある、そういう金融機関。プラス、これからは漫然と決まりきった仕事をやっていて、信用金庫業が維持できると思ったら違うと思います。

さかんに私がいつも当金庫で言っているのは「私が指示したことに対してやりました」というのではなく、「次に何をやるかということをご提案してほしい」ということを、いつも言っています。つまり、信用金庫業の決められたことをやっていることに、プラスして商売的なものをつまみ入れてかないと、信用金庫は、これから生きていくことはできないと思います。法律上は、信用金庫と銀行は違います。株式会社とは違います。しかし、株式会社の要素を入れていく必要があると思います。

100メートルの幅の道路があったら、いままでは、メガバンクは道路の幅をいっぱいまで使って、信用金庫ならその中の60メートルの幅くらいまで使って走っていました。でも、これからは、100メートルという法律の限度があるならばこれからは99メートルの最大限の幅の広さを使わしていただきながら信用金庫業をやっていきたいと思います。つまり、信用金庫が協同組織として法律が固まっているときに、法律を違反しちゃいけませんよね。道路をはみ出してはいけません。ですが、法律違反はしないけど、現状の法律の範囲内で最大限に幅を使っていくっていう考え方がこれからの信用金庫には私は必要だと考えます。そしてそれを商売にも結び付けていく。それがうまくいけば、新しい若い人材が将来の夢と希望を持って入ってくるようになると思っています。

私が若いときのことです。雨の吹きさらしの中、カッパを着てオートバイでお客さまのところに伺いました。そういうところに私は耐えてきましたが、今の学生に耐えられるかというと無理なんじゃないかと思っています。だから、できる限り直してやらなければならない。だから当金庫はフード付きのオートバイに変えているし、なるべくそういうものに負担を掛けないようにしています。このように働きやすい職場を実現しないと、人材とかあるいは発展はない。こういうふうに私自身は思っています。

地域で生まれ育って、そして地域の信用金庫に入る、だから、地元のことはよく知っている、そういう人が信用金庫に入っています。でも、地域以外の人にも来ています。それも人材になり得るのだと思います。そういうような現状と信用金庫の経営をどういうふうに基本的に結び付けていくかということが、これからの信用金庫の経営者が大切なところだと思います。

私にとっての渋沢栄一「論語と算盤」

私が理事長に就任して丸11年、面と向かって私にとやかく言う人は、前よりいなくなりました。前は、前の前の理事長である伊藤喜公邦さんによく怒られました。小川さんという前の理事長もとても勉強好きの立派な人で、育てていただきました。でも、今、先輩がいなくなったので、自分のやりたいようにやればできます。しかし、それでは駄目で、何か自分の中に抑止力が必要だと思っています。人から言われなくても自分の中で何かを持っていて、止めていくことがトップにはこれから必要で、それが私にとっては「論語と算盤」です。

渋沢栄一との比較として岩崎弥太郎がよく挙げられます。岩崎弥太郎は利益、利益、利益。一方で渋沢栄一というのは、ある意味では社会貢献。渋沢栄一は500の企業をつくり、500の社会貢献をやってきたと言われています。私にとっての抑止力は、渋沢栄一の「論語と算盤」の論語の中にあるんですね。皆さんに論語をやれということを言っているのではありません。自分の経営の手腕に合ったものを選んで、何か自分で抑止をしないと、さっき、私が言ったように止める人がいなくなるということです。周りにおべんちゃらを使うような部下が出てきますから、そう

いうのに乗ってはいけません。それをどうやって止めていくかということ、私の場合は経営哲学に「論語と算盤」をおいた信用金庫経営、ということになると思います。

私の経営哲学

レジュメに「私の経営哲学」を記載しました。このなかでも「小事を軽んじることなく、お客さまと職員のためと専念すること」。これが、とっても大事ですね。小事を大事が招くって言うけど、小事のうちにつぶしておくっていうこと。ただし、小事であるということを感じない経営者は駄目です。これは何でもないと思っていたのでは駄目です。小事は事がある。小さくても事がある。それは絶対に大事につながります。つまり小事を見定めるという力が、経営者には必要だということですよ。

それから⑤は生き方なので、常に裏表のないことが役員の必須条件。これは当然ですよ。裏表があって、あっち行ったらこっち、こっち行ったらあっちを平気でやっているような部長以上はもう駄目です。私はそういうのが嫌いです。金庫の中でも「うそつくな」とはっきり言っています。金庫の風土をつくっていくのに、そういうことをよしとして妥協してしまうと、金庫の中に風土として広がってしまうから、それを広げてはいけなと。それには駄目なものは駄目、こうあるべきはこうだと。こういう経営姿勢が、信用金庫ほど必要ですよ。

それから、⑥には「役員は経営と金庫の未来を探究する役である。明日の金庫のあるべき姿を描き、その構想力と方針を明確に示すことが大きな仕事である」ということを書いています。

実は私どもは明日、2月1日に新年賀詞交歓会をしますが、そのときの土産として2月3日の節分の豆をお配りします。今年は、豆と一緒に私が36歳で融資係長だったときに書いた小冊子をつけました。昔、将来の信用金庫像を論文にして書いてくれという依頼があったので、それを書いて全信連、今の信金中金に送った原稿が出てきて、それをうちの広報が小冊子にして配ろうということで作ったものです。自分でほめてはいけませんが、36歳の融資係長にしては、現在の信用金庫をよく語っているなと思います。将来の信用金庫はこうあるべきだということを30数年前から変わらず考えていました。そしてその根源は、地域とお客さまを大切にするということです。そのことを大事にしていけば、生きていけるということだと思います。地元就職して、地元を愛していればこそ、どういうふうにしていったらこの信用金庫が生きられるのかということ、係長だろうが新入生だろうが、そういう思いを持つぐらいでないと駄目だと思います。

ましてや役員になったら、金庫の未来とか経営を探究する役目をしっかりと果たさなくては駄目だと思います。金庫のあるべき姿、その構想力とか方針を明確に示していくことが大事なんです。金庫の指針、方針を明確にする。それは、船の船長と同じです。羅針盤のとおり、こっちに行きますよ。みんな一緒に行くぞというようなことを示すのが一番の仕事です。信用金庫のトップは株式会社のトップとやっぱり違うところだと思います。大きな株式会社のトップは、下へ下へとつないでいくわけでしょう？ それで信用金庫というのは下へ下へということはありません。ただ問題は、何回も言うように王様になってしまう可能性があるわけです。その王様にならないために、私の場合は抑止力として「論語と算盤」をいつも持って、「これでいいのかな」「こういうこと言っちゃいけないのかな」「こういうことやっちゃいけないのかな」「こういうことしたほうがいいんじゃないのかな」ということを、学んでいるということです。

それから、⑩の「学閥、派閥を自らつくらないこと。入らないこと」。これは、徹底的にやっています。私の経営哲学はいろいろありますが、根本的には自由、平等、公平、公正です。自由っていいですよ。物事に制約をされないで話をし、しかも考えられる。自由に考えることができる。この自由というのは人間として最高だと、私はいつも思っています。その次が平等。だから金庫に入ったときから、みんな入った以上は平等ですよ。その代わり、あなたの努力次第だと。これが、職位が上がって出世するのが幸せなのかということ、私はそう思っていないですね。金庫の中でどう生きられたかということが、60で辞めたときにどう思うかということが大事で、支店長になるとか、役員になるのが目的ではない。だけど平等にスタートは同じラインに立たせてあげることが大事なんですよ。そうでないと信用金庫は伸びない。最初から、あの人はあそこまでとか、あの人はここまでとか、そう言われるような組織では駄目なんですよ。それが私は大事にしているところです。

私の経営哲学

- ①数多くの職員の中から選ばれたことを名誉に思い、高い使命感と深い責任感、そして変わらぬ道德感を持つこと。
- ②高いレベルの善管注意義務、忠実義務、監視義務が保てるように自己努力をすること。自らは孤独に向き合い、孤立を避ける努力をすること。
- ③逆境の中に身を置くことが多くなる。自然的逆境に対しては来るべき運命を待ちつつ、たゆまず屈せず勉強すること。人為的逆境に陥ったならば、先ず優先して自分を省みて悪い点を改める努力をすること。
- ④得意時代だからと気を緩めず、失意の時だからと落胆せず、道理（真実）を追求することが肝要。ただ、得意・失意両時代ともに小事を軽んじることなく、お客様、職員の為と専念すること。
- ⑤嘘をつくな。隠し事をするな。見て見ぬ振りをするな。常に裏表のないことが役員の必須条件。正直に生（活）きていれば何も恐れることはない。

- ⑥役員は経営と金庫の未来を探求する役である。明日の金庫のあるべき姿を描き、その構想力と方針を明確に示すことが大きな仕事である。
- ⑦内なる、外なるは別として、金庫経営の健全性を崩壊させる考えや行動が発生した場合には、その脅威に対して役員一致団結して毅然として排除すること。
- ⑧役員は人格の高さを求められるものであり、またそうでなければならない。しかし、人の品性は円満に発達しなければならないが、あまりに円満になり過ぎると逆に人として全く品位のない、ただのお人好し、無能な経営者になることがある。
- ⑨何を聞かれても即答できる知識の向上に努めることと十分に納得させる説明能力を身に付けなければならない。役員は思いを言葉で的確に伝える能力を持つことが大切である。
- ⑩学閥、派閥を自ら作らないこと、入らないこと。役職員を公平、平等に評価し、群れをもって優位に立とうとしないこと。また、群れが生じたら決して参入することなく、崩壊させること。先輩、同僚、後輩とお客様との交わりについては仕事、日常を通じ私的交際を断じる強い決意を持つこと。
(例：役員就任のお祝いの席は全て断ること)

8

よく群れをつくる場所がありますが、そういうのを聞いたら、敢然と壊しています。派閥だとか、そういうものは組織のために絶対良くないです。でも、つくりがちなんですね、人間って。それをぶっ壊して歩いて、それでいいんです。そういう人が理事長になれるんですから。だから、必ずしも日常的に群れる所に入っているからいいということを私は否定する、それが私の経営です。

正直、誠実、勤勉、努力

最終的には資質の最も大切なことは、やっぱり正直であり、誠実であるということです。それから、いわゆるエリートというのはなかなか信金には入ってこないですが、勤勉、努力で十分に補えるということです。エリートでなくても、勤勉、努力を忘れなければ大丈夫だねということです。

勤勉、努力も難しいです。勤勉、努力しなさいよって言ったって、何だかよく分からない。最近の本も読む職員も減りました。新聞も今、読まないですよ。スマホで見ているというけれど、全然違います。新聞全面を見て、特に何かがあるときに記事を読みますが、スマホでは見たいも

のしか見ません。それでは駄目で、人間の幅ができませんし、知識も偏ります。仕事もできるけど人格も良い、この二つの要素は普遍的なものです。これをやはり探し求めていくしかない。仕事ができる人は育てられるでしょうね。一つのことやらせると、やがてできるようになります。しかし、人格は教育しても無理です。これは生まれつき持っているものがあるからです。でも、やっではいけないということをやらなくさせることで、人格が良くなるということはあるんですね。そういうことを教えていくしかないでしょうね。仕事と人格、二つの評価が備わらないと、あまり高い職位に就けてはいけないと私は思っています。

果敢に挑戦して、理事長、こんなことになってしまいました。失敗してしまいました。というのは、それでいいのではないかと思います。その時はこういうふうに、もう一度、切り替えてやってみたらどう？と相談しながらやっていけば、本人も自信がつくし、問題も満足とは言えないけどある程度の解決はすると思います。平時には用意周到。有事には率先垂範。そんな役員になるように、今、役員に言っています。



昔から「人の上に立つ」という言葉がある。これは、人は全て平等であるという思想にたつと不合理な話である。人間は皆平等であり、同一の人権を所有している。しかし、生活の糧として組織や社会の中に入ると、好むと好まざるにかかわらず職位の上下関係が発生する。昔は、この職位が全てであり、組織社会が人間社会をも圧倒する時代であった。今日では人間としての評価が組織の上下関係に大きな影響力をもたらす、仕事も出来るけど人格も良いと、2つの評価が備わらないと高い職位に就くことまたは保持することは困難である。

もとより人間は情と知識を持ち、それを言葉で表現できる唯一の生き物である。その技術をもってしても仕事と人間性をそれぞれ別々に上手に使い分けることはできない。従って自分は、人間として至らない存在なのだとの自覚が大切なのである。つまり謙虚さが努力に繋がるということである。謙虚さが役員となる資質なのである。その資質の最も大切なことは「正直・誠実」、そして「勤勉・努力」である。始めから完全無欠な人間はいない。しかし、役員に就くと何かと評価の対象となる。何もしなければ批判はされないが、無能な役員になる。何かをすれば批判の対象となる。厄介な職位ではあるが、一生懸命金庫のため、お客様のため、職員のために働いているうち、自然と役員らしい資質が開花することも確かである。

平事には用意周到、有事には率先垂範、そんな役員になるよう皆で心をつなげて更なるかながわ信用金庫の発展に努力を重ねよう。

「努力に勝るものはなし」「いわしの哲学を人生哲学に」

「努力に勝るものはなし」というのは、再三言っている言葉です。

それから、「いわしの哲学を人生哲学に」と書いてありますが、これは私自身のエピソードがもとになっています。私の前の前の理事長である伊藤喜公邦さんという人は、元公認会計士、税理士で横須賀市内に大きな事務所を持っていた方でした。その方が税理士の資格を全部国に返して、退路を断って金庫の経営に入ってきた方だったのでとても厳しい方でした。

私が税理士会に出向を2年間して帰ってきたときに、伊藤理事長がどうのことを勉強してきたのか支店長に話をしろということで、支店長会議で話をしました。終わった後に、昼ご飯をごちそうしてやるというわけです。周りの役員さんが「珍しいことだ。あの人が職員にごちそうするなんていうことは、過去に1回もない」と驚いていました。そして横須賀の定食屋に連れていかれました。今でもありますけど、当時から古い定食屋で、おいしいっていう評判のお店です。そこへ行って「僕はいわしの定食を頼むけど、君はどうする？」って聞かれたんです。今でこそいわしは青魚で高いし、おいしいのでみんな食べたがりますが、当時は、一番安い魚でしたので、一番安い定食でした。私は若かったからハンバーグ食べたかったんですね。あそこでもし、ハンバーグ食べるといったら、今、私は理事長ではなかったでしょうね。華美なハンバーグを選ぶのか、地味ないわしを選ぶのか。いわしとハンバーグの対比があっているかどうかは分かりませんが、やっぱり謙虚に堅実に地味にという哲学は、信用金庫の場合、根本としてはあるほうがいいと思います。華美に経営していくというのは、しかも止めるものがなくなってしまうので、そこは今、気を付けていることです。やっぱり当金庫はいわしなんです。そういう哲学を大事にしていきたいと思うんです。

変革を忘れたら進歩はない

変革を忘れたら進歩はありません。予知的変革というのは、将来危機を良くした段階で乗り出すことで、将来、この状況でどうなるのだろうかということを考えたときに変革をするというのが予知的変革です。これが私の場合には、名前を変えたということですね。

対応的変革というのは、売上とか利益率の悪化が始まったのを現実に見てきたというところから。これは決算ですね。決算にどうやら悪い結果が反映してきたなど前兆があった段階で、どう変えたらいいかということを考えること、これが対応的変革です。ここまでならまだ何とかあります。一番下の危機的変革は、もう駄目だという状況になっているにもかかわらず、分からないで変革しようもしない。俺のやってることは間違いなんだ、こういうふうになると治らない、立ち直れないでしょうね。こういう変革を忘れない経営者であるということが大事だと思います。



変革を忘れたら進歩はない（変革の必要性を感じる能力）

①予知的変革— 将来危機を予知した段階で乗り出す変革

（すばらしい仕組みが存在していてもやがては時代遅れとなる。
成功にあぐらをかき変化することを良しとしない風土が安定と誤解している。）

但し、勝利の方程式をこわす心配がある
だから思い切ったビジョンを掲げ、その実現のために組織を動かすことが重要

②対応的変革— 売上、利益率等の悪化が始まった現実を見てからの変革

但し、売上と利益を同時に上昇させることは困難
従って手を付ける課題に優先順位をつけ確実にこなすこと

③危機的変革— 企業の存続がかかる深刻な状態に立入った時の変革

但し、適格な分析と適切な方法とスピードが要求され、
併せてトップの決断力が求められる

参考文献：一橋和生・NTTデータ(2008)『企業変革のマネジメント』東洋経済新報社

11

組織人として、人間として、経営者に必要なこと

それから、組織人として、人間としての経営者に必要なこととして、5つ書きました。「業績が良い時程企業は変革が必要」「たった一つの原則が成功の秘訣と信じ込みすべての判断の基がそこにある」「目的をもたない企業は存在しない」とありますが、3番目の「目的をもたない企業は存在しない」ということについては、株式会社がいうことですが、信用金庫もまさにこのとおりだと考えています。企業という考え方には信用金庫には合わないかも知れませんが、信用金庫にも事業体としての目的が必ずあります。それを追求していくということが大事だと思います。経営者は、エネルギーの発信者でなければならないと思います。企業理念の創造者、つまり、物事の理念を自分でつくって、それを進めていくエネルギーがないと、経営というのはできないということです。これは難しいことですが、これをやっていかないと業績が良くなりません。

それから「経営者はお客さまへの「感謝」を、気持ちと行動をもって意識して積極的に表現すること」。これは、皆さんはよくお分かりになると思うのであえて言いません。5番目に「三実— 実力、誠実、実質が重んじられる時代」としました。信用金庫はまさにこういうことだと思います。小さくても実力を持っているか。それから誠実を持っているか。肩書きや権威ではない、実質で生きているか、が私は大切だと思います。小さい企業でも、三つの実があれば活躍できる時代です。小さいとはいっても、信用金庫は決して小さくはありません。いわゆる株式会社と比べれば規模が小さいですが、実力、誠実、実質の3実があれば、間違いなく活躍できると思っています。

再び、渋沢栄一「論語と算盤」について

そこで最後に、論語というのは、どういうものなのかということを少しご紹介したいと思います。

す。

渋沢栄一の「論語と算盤」は私の経営理念

『論語』

論語の編さんは、はっきり分らない。孔子の没後（B.C. 479年）弟子達が記録し、整理して集大成したもので、恐らく漢の初めごろ（B.C. 2世紀）のことと思われる。今日まで多数の注釈書が生まれた。代表的なものは魏の何晏（かあん）の「集解（しっかい）」と南宋の朱熹（しゅき）の「集注（しつちゅう）」が有名である。前者は古注と呼ばれ、後者は新注と呼ばれている。

我国では、伊藤仁斎、荻生徂徠、安井息軒、東条一堂のものなどが優れているといわれている。

➤孔子を中心とした言行録

➤『大学』『中庸』『孟子』と並ぶ中国四書の筆頭

➤2千年以上前の儒教の經典として道徳主義を連想するが、聖人の教科書ではない

➤二十編の内容からなる短い言葉の集まりであるが、配列の順序にも特別な意味はない

➤道徳が中心、宗教ではない「人としての生き方」と思うと親しみが増す
「老人には安心され、友達には信じられ、若者には慕わりたい」

孔子が毎日の中でいろんな会話をし、行動をしているものを、孔子が亡くなった後に孔子の弟子たちが書き留めていたものを編さんしたのが、論語なんですね。この論語というのは『子のたまう』から始まるんですが、一番の論語の最優先の最上位のものかということ、実はそうではないんです。論語というのは、順位は何もないんです。毎日の日常の中の対話の中から大事だということを羅列しただけで、難しいことではないんですね。書かれていることも、『大学』『中庸』『孟子』を含めた四大經書の中では、論語が一番たやすいとされています。『大学』というのは、どちらかというと政治とかそういうものを目指していく人の勉強です。『中庸』は、はっきりいうと真ん中の精神、あるいは施策です。『中庸』というのは一番難しいとされています。だから簡単に、右か左か上か下か、とか、そう言うなよ。まあ、真ん中で行こうかっていうのはよくいう話ですけど、これは妥協案としてはいいけど、中庸の学問からいうと必ずしも真ん中がいいということではないんです。それから『孟子』は孟子の話です。

渋沢栄一の「論語と算盤」は私の経営理念

- その富をなす根源は何かといえば、仁義道徳。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ。
- 論語にはおのれを修め人に交わる日常の教えが説いてある。論語は最も欠点のない教訓であるが、この論語で商売ができればいいかと考えた。そして私は論語の教訓に従って商売し、利殖を図ることができると考えた。
- 人々は平等でなければならぬ。節制あり礼譲ある平等でなければならぬ。私を徳とする人もあろうが、私も人を徳としている。畢竟（ひっきょう）世の中は相持ちと決めておる。
- 私一己（いっこ）の意見としては、争いは決して絶対に排斥（はいせき）すべきものではなく、処世の上にも甚だ必要なものであろうかと信じる。
- 得意時代だからとて気を緩（ゆる）さず、失意の時だからとて落胆せず、情操をもって道理を踏み通すように、心掛けて出ることが肝要である。・・・しかしながら、得意時代と失意時代とにかかわらず、常に大事と小事とについての心掛けを厳密（ちみつ）にせぬと、思わざる過失に陥りやすいことを忘れてはならぬ。
- 如何に人の品性は円満に発達せねばならぬものであるからとて、あまり円満になり過ぎると、・・・人として全く品位のないものになる。
- 私はすべての人に、不断の勉強を望むと同時に、事物に対する平生の注意を怠らぬように心掛けることを説きたい。

論語というのは、一番分かりやすくいうと日常の中から生まれている疑問に対して孔子が答えたものを集めたもので、我々が日常で悩んでいることにほとんど答えているんです。そのことを糧にすると、株式会社銀行と協同組織信用金庫の違いがこの中にあると思います。例えば、一番上、富は何なのかということですね。「その正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することができぬ」としています。渋沢栄一は派閥どころか門閥、三菱、住友のような閥を持ちませんでした。今、渋沢閥ってないですね。私は、渋沢倉庫の社長に呼ばれてお会いしたことがありますが、今、渋沢と付く会社は渋沢倉庫だけです。渋沢栄一は、そういう閥をつくらなかったんです。だから戦後も解体はなかったんです。そのことが大事で、永久に存続していくということだと思います。

人々は平等でなければならないとしています。やっぱり私も、平等であるというものの考え方はとても大事だなと思います。

それから、例えば経済学でいうとアダム・スミスから普通始まります。それからケインズ。それから、労働者を大切にするマルクス経済。それから新自由主義というフリードマンやハイエクという流れの中で経済をやってきて、一時期、新自由主義で儲け第一主義、社会に寄付もしてはいけない。そういう社長は駄目なんだという流れがありました。でも、その新自由主義も最終的には結局、駄目だったということです。

人を大切にする経済というものが最終的には勝ち残っていくんだということを、物語っていると思います。ケインズの大きな政府も、公共の税金をたくさん使うという一つの欠点があります。小さな政府というのは政府を当てにしない、民間で全部やっていきましょうよという経済ですね。問題は利益を上げて、そのお金をどう使うかっていうことです。そのことがこれからは大事になるということです。そこで信用金庫というのは、基本的には小さい利益です。その中で自分がお世話になっているエリアの地域に、どうやって還元していくかということを追求していくことが協同組織金融である信用金庫の一つの役割であって、存在価値であって、生き延びていく一つの方法だというふうに私自身は思います。

渋沢栄一の考え方として特に紹介したいのが2番の(2)です。商工業者が利益を得て発展しなくてはなりません。しかし個人の風紀だけではなく、社会全体が伴わなければならないという強い思いがここにはあります。



渋沢栄一思想とその特色

1. 官尊民卑打破

民主主義、人間皆平等主義

2. 合本主義思想

(1) 第一国立銀行設立、資本金300万（三井組100万、小野組100万）

相乗的發展効果をもたらし、日本資本主義の発展につないでいく構想

(2) 現在の株式会社とは違う、商工業者が利益を得て発展しなくてはならない。

しかし、個人の富貴だけではなく社会全体が富まなければならないという強い思いがここにはある。

3. 道徳経済合一説

「仁義道徳」と「生産殖利」は合一であり、ともに平行して進むべきものである

「富与貴是人之所欲也、不以其道得之不処也」（富と貴さとはこれ人の欲するところなり、その道を以てせずしてこれを得ればおらざるなり）

…決して富貴をいやしんだのではなく、不義にしてこれを得ることをいまいめたことである。儲けの前に正義あり、儲けの後に分配あり。

17

渋沢栄一は合本主義というのを打ち出しています。今の株式資本主義に近いものだと思いますが、私、渋沢栄一記念財団の所に行ったときに、その館長さんから質問を受けたんですね。「今の株式株主制度と、この合本主義の違いはどこにあるんでしょうか」と。私は、「合本主義は地域だとか、あるいは国だとか、日本の経済とか、あの時代はそこを考えて資本金を出していた。今は自分の配当をよくしてもらおう会社に株主として出している。その違いがあると思いますよ」

と答えました。多分、そうなんだろうと思います。できれば信用金庫もそうあってほしいと思います。利益を上げることは信用金庫でも絶対しなければ駄目です。赤字になっては駄目です。だけど、儲けの前に正義あり。儲けの後に分配あり。分配も、配当金を多く出せばいいということを行っているのではないんですね。

分配は、地域にどうやって何かを還元させるかっていうことだと思います。その何かっていうのは、配当金であったり、あるいは知恵だったり、あるいはサービスだったり、そういうものなんだろうと思います。

最後に、我々はお金を扱っている商売です。『邦道あって貧しき、かつ卑しきは恥なり。邦道なくって富貴は恥なり』とありますが、結局、お金に偏重思考を持たないことが対応である。企業経営者として最も大切な理念であると思います。つまり、利益を上げなくてははいけませんよということです。ただし、その使い道についてしっかりと社会を念頭に置いた使い道をしてくださいねってことです。

論語は貧乏を奨励しているわけじゃないんです。貧しさを奨励しているわけではない。しっかり利益を上げなさいと。従って、お金をあまりにも重んじ過ぎるのも誤りだと。しかし、軽んじることも誤りですよということを論語は言っているし、特に渋沢栄一はそのことを言っているんですね。まさに、そのとおりだと思います。それが、やっぱり信用金庫の経営に携わる、あるいは信用金庫自体をこれからも地域の中で存続していく上で、そういう立場、あるいは考え方に立っていくことが大切なんだろうと、こういうふうに思います。

以上、はしょってしまったところもありますが、自分の考えていることをお話し申し上げました。本日はどうもありがとうございました。



商店街活性化を考えよう

一般社団法人 九州北部信用金庫協会 専務理事 篠原 幸治

はじめに

私は前職、全国信用金庫協会地域活性化推進室長で商店街活性化事例を募集して表彰する「商店街ルネッサンス・コンテスト」の担当となりました。全国各地から 255 事例の応募があり、冊子として取りまとめ参考としていただく為に全国の信用金庫、商店街に配布しました。その経験から、商店街には元気になって欲しいという思いを持ち続けております。昨年 10 月、日本経済新聞の「経済教室」と同じページの「私見卓見」欄で、カジノで地域活性化をとの記事を見つけました。反論しようかと思いましたが、建設的に持論を展開すべく投書したら、運よく編集者の目に留まり 11 月 14 日に掲載されました。この度、ご恩ある事務局の笹野さんからのご要請がありましたので、以下は字数を増やしてリライトしたものです。

イベントの功罪

商店街でイベントを開催すれば、その日だけは人が集まるものの、他の日は閑古鳥ということでは意味がありません（商店主の中には「もう一度にぎわいを見たい、見るだけで幸せ」という方もいました）。イベント開催には多額の費用を要し、その源泉は当然、商店の売上・収益ですが、日頃の売上・収益が芳しくなければイベントも開催できなくなり、また売上減少…と負のスパイラルとなります。よって、イベントは商店街にとって顧客に対する日頃の感謝であるとともに、次の顧客獲得への布石・きっかけにならなくてはなりません（正のスパイラル）。

次につながるイベント

「商店街活性化・3種の神器」ということばがあります。右表にあるように新・旧です。

経済成長期には欲しいものは 3C（カラーテレビ・クーラー・カー）に代表されるように「モノ」でした。大衆の欲求に商店街は、大売出しや福引きで対応、その後登場したのがポイントカードです。一億総中流を経て家々には「モノ」が行き渡り、欲求は「コト」に変わりました。「コト」は経験や心理的充足感などで目に見えません。

「100 円均一商店街」は、100 円のモノを販売することではありません（※1）。100 円の商品・サービスはあくまで「きっかけ」であり、真の目的は「リレーション・シップ」にあります。イベントの日には、商店街にずらりと「100 円均一商品」が立ち並びます。100 円均一商品は不良在庫商品（売れ残り）であっていいし、美容院では前髪カット 100 円、ネイルサロンでは指 2 本 100 円などあっていいでしょう。惣菜店では試作品でも面白いと思います。会計は必ず店内で行なうことが鉄則であり、店内に招きお茶でもてなすのです。顧客はわずか 100 円の品を買っただけなのに、お茶まで提供され恐縮します。この心理が会話の糸口となります。「どちらにお住まいですか？」「お子さんは何歳ですか？」「ご出身は？」等の会話から、店側は顧客との共通点を見つけ会話を広げていきます。そして、顧客はそれまで一度も入店したことがない店に親しみを感じ自分と関係のある店となります。

「街ゼミ」は、商店街の店主らが講師となって無料セミナーを開催すること。お茶の小売店を例にすると、「安い茶葉でも美味しく淹れるコツ」というテーマで参加者（潜在顧客）を集め、①事前に茶器を温めておく、②お湯の温度、③蒸らし時間、等々のテクニックを伝授します。それまで、知らない同士だった関係が師匠（店主）と弟子（参加者）になった瞬間、その店は特別な存在になるのです。精肉店、鮮魚店、酒飯店、金物店…店主は皆、その道を熟知したマイスターであり講師となれます。

商店街活性化・3種の神器

旧	新
大売出し	100円均一
福引き	街ゼミ
ポイントカード	パル（はしご酒）
自己利益	リレーション・シップ

「バル（はしご酒）」もリレーション・シップにはもってこいです。知らない飲食店（特にバーやスナック）には誰しも入店をためらいますが、イベントの日ばかりは顧客は安心して入店できます。なにしろ商店街振興組合などをベースとした公的組織が主催していて、例えば、500 円で 1 ドリンク・1 フードが堪能できるからです。一度入店した客がリピーターになるかどうかは勝負。ここでは店主が積極的に自らのプライバシー（出身地、出身校、趣味など）の開示をして、来店客との共通点を見つけることが重要です。来店客との共通点はなくても、例えば、「うちの部長も〇〇県出身だから、今度、連れてくるよ」なんてこともあるでしょう。その日の店側は、単一の料理を一定数準備すればいいわけですから、効率的・経済的でもあります。

以上のことから、「商店街活性化【新】三種の神器」に共通しているのは「リレーション・シップ」であると言えるのです。

誰も通っていない商店街はステージ

「昔は自転車も通れなかったけど、今じゃ車も通れるよ」と嘆くほど商店街には人通りはありません。シャッター街と化した商店街、シャッターは上がっているものの開店休業状態のような商店も少なくありません。しかし見方を変えれば、誰もいない商店街は、「舞台」であり、「ステージ」なのです。ですから、ある時は小学生の金管バンドやコーラスの発表の場となり、またある時はバスケットの 3 on 3 やサッカーの P K 戦（ボールを柔らかいビニールにした）の競技場となります。

三輪車競争の効用

前述の【新】三種の神器は商店街活性化に非常に有効と思われますが、商店街を競技場に見立て、おすすめしたいのが「三輪車競争」です。他に事例があるかもしれませんが、先例として、東京都江戸川区松江で開催されていました。「三輪車競争」の良いところは、①安全で幼児から大人まで参加できる（縦軸）。②競技性が低いので誰でも参加できる（横軸）。③大勢の見学が期待できる（家族・友人の応援が必至）。④開催費用が高額にならない（三輪車数台を用意）。⑤家族などの応援で飲食店の売上げが期待できる。⑥アーケードなら雨で中止にならない…などが挙げられます。以上、「三輪車競争」は、低予算でより大きな集客・経済効果が期待できるのです。私の提案を受けてくださり、伊万里信用金庫は過去 2 回、「雑貨市」のタイアップ・イベントとして「三輪車競争」を開催し、商店街ににぎわいをもたらしました。

リレーションをより高め、顧客増を高めるアイデア

（１）申込方法

参加申し込み板を商店の店内に掲示。該当する記入欄が既に記入されていたら別の店に入店し探すように促します。結果的にエントリーできた商店と参加者にはつながりが生まれるのです。

〇〇商店街・三輪車競争・参加申し込み板 ／〇〇呉服店 受付

クラス	参加者氏名・年齢・TEL
小学生低学年の部	
小学生高学年の部	
一般の部(中学生以上)	

※三輪車競争の参加受付以外の目的で使いません

（２）参加賞

参加賞はエントリーした店から一定金額の範囲で提供するようにすれば、店と参加者はつながりを深くします。

（３）優勝商品

優勝商品を「特製お子様ランチ」とします。当然、子ども 1 人だけでは食べに行かず、両親・家族が同席しますので売上げ向上に寄与。誇らしい写真を店内に飾ることによって、特別な店となります。

商店街が元気でなくてはならない理由

地方創生の掛け声とは裏腹に地方の商店街はシャッター街化しています。大手スーパー、コンビニエンス・ストアは本部がある東京に売上・収益は吸い上げられ、地元で回るお金は少なくなります。反対に例えば魚屋さんは、商店街の八百屋さんや精肉屋さんで購入するので地域内でお金がぐるぐる回り、地域を元気にすることができます（※2）。

私たちがどこで買い物をするかで地域が元気になったり、衰退したりすることにつながります。

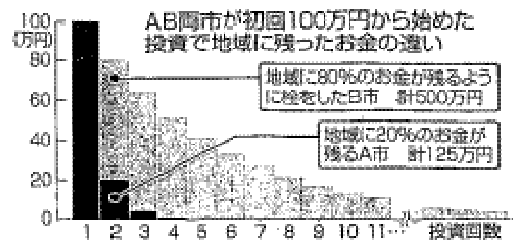
もちろん、私個人としてスーパーやコンビニで買い物することはあります。しかし価格が安いスーパーで買うことは家計的に個人の行動として正しくても、全体では正しくないという事もあるのです(※3)。

協同組織金融機関は会員制度で成り立ち、1人ひとりの幸福追求が基本です。一方、某銀行の株主構成をみると、ファンドや信託銀行信託口、生命保険会社、損害保険会社といった機関投資家であり「人」ではありません。その銀行をメインとする大手スーパーやコンビニがいくら「地元地域のために」と標榜しても収益性、効率性、株価や株主配当を重視しなければならないシステムなので「人」を幸福にするには限界があるのです。

ドイツ在住のジャーナリスト高松平蔵氏は著書『ドイツの地方都市はなぜ元気なのか～小さな街の輝くクオリティ』の中で、ドイツでは人口10～30万人の地方都市が非常に元気であるのは都市国家の名残りで、都市は壁で囲まれ駅は都市の中心ではなく郊外にある。そして都市内で経済のみならず政治・文化・芸能が循環し完結するからだと解説しています。

皆さんは、BEN & JERRY'Sというアイスクリーム・メーカーをご存じでしょうか。自分たちが食べているアイスクリームの原料が安い輸入品と知り、友人の酪農家が廃業していく因果関係を知った2人の若者が、大学へは行かずに地産地消のアイスクリーム会社を起業し、消費者からの支持を得て全米2位の売り上げる会社に成長しました。

今、我々は地域の経済を見つめ直し、問い直さなければなりません。その象徴が商店街であり、商店街の活性化が地域創生の第一歩だと思うのです。



【参考】

- * 1 『100円商店街の魔法』 著／齋藤一成氏
- * 2 地域内乗数効果：『地元経済を創りなおす』 著／枝廣淳子氏
棒グラフの出展：西日本新聞、「降りていく時代の哲学⑦」中村修氏
また、商店街は祭りなど文化継承、清掃、防犯・防災などの役割を果たしている。
- * 3 合成の誤謬

◆参考事例◆

「もちこみ屋」が商店街を元気にする

墨田区京島・キラキラ橋商店街の中に居酒屋「もちこみ屋」があります。その店名の通りおつまみをもちこめる店。店主の田村亨さんの本業は社長さん。会社経営の傍ら地域貢献を考えてこの店を約1年前に開店しました。もっとも開店の理由はもう1つあって、奥さんの為に生ビールのサーバーを自宅に置こうとしたら、業者さんから「家庭はダメ。飲食店で3日以内に19リットルのタンクを空にする（売り切る）こと」という条件があったので開店せざるをえなかったという事情もあったそうです（諸説あり）。そして奥さんは毎日通う一番の常連客となっています。

田村さんは会社には行かず、専ら奥さんに任せて「もちこみ屋」のバー・カウンターに対面したところにパソコンを持ち込んで仕事をしています。そして、お客様が来店すると居酒屋のマスターに早変わり。お店に従業員はいません。セルフサービス&都度精算です。普通、もちこむと「もちこみ料金」を取られますが、この店は取られないばかりか、商店街から食べ物をもちこんだと申告すると逆にチャージ料・200円が無料になります。ですから商店街の人たちも「もちこみ屋」を応援していて、オマケしてくれる時もありますし、商店街の人も通います。僕はタコボツをもちこみましたが、醤油とわさびを店がご提供してくれましたし、焼鳥と餃子はレンジで温めてくれました。

お酒はビール、焼酎、日本酒、ウィスキーなんでもオール200円。安いからといって薄くないかと心配？ 焼酎とウィスキーは定量のグラスと水割り用グラスが別々に出てきます。また、2時間飲み放題や1ヶ月飲み放題パスなんて呑兵衛には嬉しい制度もあります。「商売になりますか？」と質問したら、そこはさすが経営者、「自分の人件費はでないけど家賃は払って黒字!!」「地

域に恩返しするのが夢だった」とも。

会社社長と居酒屋店主の 2 足の草鞋で大変だと思ったら、その他に剣道の練習・大会出場、区のスポーツ指導員や小学校の出前授業のボランティアと 5～6 足の草鞋のようです。あまりに忙しすぎて、店の営業が不規則なのが難点。月・火・水は夜の営業はしていますが、その他の日は剣道の練習等で 17 時までの営業が多いとか。それでもその剣道仲間からたのまれて 21 時くらいから開店ということもしばしば。商店街はもう閉店している時間なので、いつしか料理のメニュー（200～300 円）も増やさざるをえなくなりました。商店街の売上に貢献し、皆が集える公民館のような、沖縄の公設市場のような、漁村の番屋のような、スーパーのフード・コートを商店街に再現したような…なんか懐かしい居酒屋「もちこみ屋」が商店街を元気にする予感がします。

「もちこみ屋」

東京都墨田区京島 3-21-10 TEL 080-3455-4413

最寄駅は京成「曳船」

営業時間を事前に電話で確認した方が無難です。



協同金融研究会 第16回シンポジウム

まちの未来へ、さらなる「協働の力」を！

(開催主旨)

協同金融研究会は2014年の第11回シンポジウムで藻谷浩介氏から「里山資本主義という行き方」と題する記念講演を受けて以来、地域経済を支えてきた協同事業を金融面で強化することこそが地域振興・活性化（地域再生）にとってもっとも重要な課題であるという視点に立って、さまざまな切り口から議論を重ねるとともに、先進的に取り組んでおられる各業態の方々をお招きし、それらの取組み事例を共有すべく努めてきました。

しかし、地域経済は今や個別機関、個別業態だけでは乗り越えられないほど深刻な状況にあるといえます。こうした状況に対して、地域資源を活かしながら「ローカル循環」を再構築する取組みが各地で活発化していますが、それらをさらに前進させるためには、地域振興条例や中小企業憲章制定運動に支えられた自治体の産業政策や街づくり政策と連携した地域間協同、「協同組合間協同」を進めていくことが求められています。

過去15回にわたって積み重ねてきたシンポジウムの成果を受け、第16回シンポジウムでは、協同組織金融機関と同様「非営利組織」であり、地域のさまざまな問題解決に取り組んでいるNPOやNGO組織との「協働」や協同組合間の連携の可能性、および、協同組織金融機関が金融面から地域再生・活性化の取組みを支える方策について議論を深めたいと思います。

そこで、基調講演者として、「NPO法人アジア太平洋資料センター（PARC）」共同代表であり、国際的貿易・投資協定をウオッチしながら、国際機関・政府への提言や市民への情報発信を続けておられる内田聖子氏をお招きし、NPO、NGOと協同組合との「協働」のあり方について提言していただくことになりました。

内田氏の講演を受け、パネルディカッションでは、地域における各業態のさまざまな「協働」の取組みを紹介していただきながら、その成果とさらなる課題について参加者ともども議論を深めていきたいと思います。

記

1. 日 時：2019年3月9日（土）12時30分～17時
2. 会 場：日本大学経済学部7号館講堂（会場案内図は別記参照）
3. 募集人員：200名
4. 参加費：2,000円（但し、学生・院生は1,000円）
5. テーマ：「まちの未来へ、さらなる『協働の力』を！」
6. プログラム

○12時30分～12時40分 開会挨拶「シンポジウムの開会にあたって」

駒澤大学教授・協同金融研究会代表 齊藤 正

○12時40分～13時50分 基調講演

「グローバルな市場経済の波から、暮らしと公共、地域を守る」

NPO法人アジア太平洋資料センター 共同代表 内田 聖子 氏

○14時～15時30分

実践・事例報告「現場から学ぶ、地域での協同（協働・共同）事業・活動の実践」

東京三協信用金庫 業務部部長 遠藤 雅久 氏

飛騨信用組合 常勤理事 古里 圭史 氏

近畿労働金庫 地域共生推進室 上席専任役 中須 雅治 氏

神奈川県農業協同組合中央会 JA改革対策部次長 岩堀 義一 氏

○15時40分～17時 全体討論（信金、信組、労金、農協）

コーディネーター 相川 直之 氏（元朝日信用金庫常務理事）

○17時30分～19時 懇親会（立食パーティ、参加費3,500円）

7. 参加申込み先：氏名、所属、懇親会への参加の有無を明記して、協同金融研究会・事務局まで、メールないしFAXでお申込ください。

Mail kinyucoop@mail.goo.ne.jp / FAX 03-3262-2260