

# 協同金融 *FINANCE CO-OPERATIVE*

No.147 (2019年11月)

## 「心理的安全性」

去る8月28日、今事務年度における金融行政の方針等を取りまとめた『利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～(令和元事務年度)』が金融庁より公表された。この中で、「心理的安全性」がキーワードの一つとして注目されている。

この「心理的安全性」とは、英語のサイコロジカル・セーフティ (psychological safety) を和訳した心理学用語であり、一人ひとりが不安を感じることなく、安心して発言・行動できる場の状況や雰囲気と解されている。アメリカのグーグル社が“チームのパフォーマンス向上のためには、心理的安全性を高める必要がある”と発見・発表したものである。確かに、職場の雰囲気が、何も言えない、言いにくい環境であれば、良いアイデアや改善すべき提案なども出てこないのは当然のことである。そこで、この様な心理的安全性が確保された職場環境作りに際して、思いつく大事な点を2つ指摘したい。

1点目は、そもそも、個々人の種々の能力が低ければ、いくら環境が良くても無意味であること。2点目は、単に開放的になって無秩序に陥らないように留意が必要であるということである。

1点目については、特に解説の必要もないかもしれないが、洞察力、考察力、発想力、発言力、表現力、コミュニケーション能力、等々が各個人に備わっていなければ、職場環境以前の問題であり、まずは、個々人の能力向上を図るべく教育・研修を充実させることが肝要である。2点目については、安心して発言・行動できる場の状況や雰囲気作りは、単なる放置や解放とは違うということである。即ち、「心理的安全性」の確保ということが、過大(誤)解釈され、何でもやりたい放題、言いたい放題では、モラルハザードが発生し秩序が乱れ混乱をきたしてしまう。最近、何でもハラスメントであると主張し、その解釈が曖昧であることもあり、本来すべき教育指導に弊害が生じているとも聞く。組織として、その目的をしっかりと認識の上、一定のルールを定めた運用が必要である。

いずれにしても、個々人の能力を最大限引き出し発揮して生まれてくるアイデアを実際に具現化していくために、組織全体で対応して、体制作りを行ないたいものである。特に、最近の若手は就職するに際して、しっかりと自身の目的を持ち、働きがい求めて就職してきている人が多い。意識の高い若手の柔軟かつ新鮮な考えを引き出せないのでは、宝の持ち腐れである。金融機関を取り巻く環境は大変厳しく変化も激しい。今までと全く同じスタイルで業務を行ってれば、将来はない。「不易流行」の考えのもとで、新しい発想、アイデアにも耳を傾け、新しい戦略に取り入れることが大切であろう。

一般社団法人東京都信用金庫協会 企画部企画課長 小泉 信貴

### ■本号の目次■

「心理的安全性」(小泉信貴) .....	1
◆時評◆「神奈川県における協同組合間協同の進展」(岩堀義一) .....	2
◆第141回定例研究会報告(2019.7.17)◆ 「協同金融の課題を改めて考える」(中村英隆) .....	5
◆第142回定例研究会報告(2019.9.12)◆ 「地域における協同金融の役割と課題を改めて考える」(山本明弘) .....	14
◆「会報・ニュースレター」発行の遅れのお詫び/第143回定例研究会のお知らせ .....	26

2019年11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](mailto:kinyucoop@mail.goo.ne.jp)

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

## 神奈川県における協同組合間協同の進展

～第16回シンポジウムでの報告以後のかながわ Co-ネットの取り組みについて～

神奈川県農業協同組合中央会 JA 改革対策部 部長 岩堀 義一

2019年3月9日に開催されました貴会の第16回シンポジウムでは、貴重なお時間を頂戴して本県の協同組合間協同の取り組みを報告させていただきありがとうございました。その際、今後の課題として①協同組合間協同への理解を（かながわ Co-ネットの認知度 UP、単協の連携と組合員の参加 UP、異種協同組合の役職員が共に学ぶ機会 UP）、②活動⇄事業の循環を（地域におけるヒト・モノ・カネの循環）③さらに幅広い連携の輪を（信金、信組、地元企業、社協、NPO…「県域」という括りは有効か）と大仰なことを掲げておりましたが、微力ながらこれらに向けた取り組みについて何点か報告させていただきます。

### 1. 協同金融研究会第16回シンポジウムでの報告後の事例

#### (1) パルシステム神奈川ゆめコープとJAはだの「包括協定」締結

シンポジウムでも若干触れましたが、2019年3月13日、パルシステム神奈川ゆめコープとJAはだのによる「事業連携を通じた地域振興・地域貢献に関する包括協定」が締結されました。生協と農協が包括的な連携協定を締結するのは県内では初めてとなります。

Co-ネット発足後、県内の生協と農協の話し合いの場がいくつかもたれましたが、2018年3月、パルシステムとJAはだのとの意見交換会が行なわれ、その後継続的に食・農を基点とした交流活動等地域での協同組合間連携について話し合われた結果、協定の締結に至ったものです。

この協定は、相互の事業を通じて組合員および地域住民のくらしに貢献し、一層の地域活性化に資することを目的として、以下の8項目を連携事項として掲げています。

協定締結を受け、4月からは、JA女性部が進めてきた生活購買品の共同購入とパルシステムの宅配事業との協業が開始されました。さらに、パルシステム組合員用の農園の開設や宅配事業での秦野産農畜産物の販売などについても協議を進める方針で、具体的な内容はこれから両組織の定例会議で決定していくこととなっており、協同組合間協同による地域づくりの新たなモデルとして期待されます。

- ① 食と農に関する学習活動に関すること
- ② 組合員・役職員の交流による協同組合運動の実践および人材育成に関すること
- ③ SDGs 全17項目の目標達成に向けた取り組みに関すること
- ④ 組合員への生活関連物資等の供給に係る事業の相互利用促進に関すること
- ⑤ 秦野市産の農畜産物および農畜産加工品の流通促進に関すること
- ⑥ 相互の施設やインフラを活用した事業展開に関すること
- ⑦ 災害時における連携、協力に関すること
- ⑧ その他目的の達成に必要な事項に関すること

#### (2) 生協における県内農産物の取扱い

Co-ネットは、その行なう事業に県内農畜産物の地産地消の促進を掲げていることは先にご報告したとおりです。

パルシステム神奈川ゆめコープでは、月1回、地場商品のチラシ『いいね！かながわ』で足柄茶等県内の農畜産物を取り扱っていただいておりますが、2019年5月、JA相模原市管内の新規就農した4人の農家グループ「相模原野菜生産倶楽部」の組合員が生産する「さがみはらの玉ねぎ」の取扱いが開始されました。新規就農者にとって売り先を確保することは大変意味のあることで、またパルシステムでは、「組合員からの地場産商品のニーズは非常に高く、今後も県産品

の取扱いを増やしていきたい」と期待を寄せています。

また、2019年7月、JAさがみとユーコープの意見交換会で、「茅ヶ崎産のトルコナスを名産にしたい」との話がでたことがきっかけとなり、話し合いから3週間後には茅ヶ崎市内のユーコープ3店舗での茅ヶ崎産トルコナスの取扱いが始まりました。ミアクチーナ茅ヶ崎高田店の店長は、「同じ協同組合として少しでもお互いに協力し、今後少しずつでいいから継続的に続けていきたい」と他品目の展開にも意欲を見せています。JAさがみは藤沢市・茅ヶ崎市・寒川町・綾瀬市・大和市・鎌倉市・座間市・海老名市を区域としており、大和市内のミアクチーナ南林間店では10月に大和市内の農家が出荷する地場野菜のコーナーが設置され、12月同店での「トラック市」の開催に向けた話し合いも予定されています。

### （3）ワーカーズ・コレクティブ協会、生活クラブ生協の就労支援事業への農協の協力

Co-ネットの会員であるワーカーズ・コレクティブ協会、日本労働者協同組合（ワーカーズコープ）連合会センター事業団神奈川事業本部、ワーカーズコープ・キュービックは、3団体共同で2017年に「働楽(はたらっく)就労支援センター」を立ち上げ、県内で原則15歳から65歳までの就労支援を行なってきました。（この取り組みは2019年度の日本協同組合学会・学会賞(実践賞)を受賞しています。）

同年、生活クラブ生協、NPO法人ワーカーズ・コレクティブ協会、さがみ生活クラブにより座間市就労準備支援事業を受託した「はたらっく・ぎま」、2019年、生活クラブ生協、ワーカーズ・コレクティブ協会、湘南生活クラブが小田原保健福祉事務所より就労準備支援及び住まいの安定確保支援事業を共同企業体で受託し、湯河原町で「はたらっく・ゆがわら」を開設しました。

「はたらっく・ぎま」「はたらっく・ゆがわら」では、生活困窮者等の就労・定着支援を目的とし、「生活訓練講座」、「職場見学・体験実習」等の事業を展開していますが、就労に向けた職場体験のプログラムを実施できる事業所を求めており、地元農協での受け入れについて本会に打診がありJAさがみ、JAかながわ西湘との間で就労支援事業への協力に関する話し合いがもたれました。就労支援先は個々の相談者に合わせて調整されるため、具体的な協力事例はこれからのマッチングになります。

## 2. 非営利・協同の連携の基礎作りへ「いま「協同」が創る全国集会 in kanagawa」の開催

### （1）開催の経過と意義

ワーカーズコープセンター事業団が中心となり、1987年からほぼ2年に1回、全国各地の持ち回りで「全国協同集会」が開催されてきました。この集会は、協同の価値と可能性の展望を目的としており、協同を共通理念とする様々な市民が集い、実践を交流し、新しいつながりと行動を生み出してきました。18回目の開催となる今回は、昨年11月第1回実行委員会を開催、「であう つながる いのち ～ちがいがおりなす豊かな未来～」をテーマとし、11月29日（金）～30日（土）に神奈川県で開催されます。

実行委員長であるワーカーズコープセンター事業団神奈川事業本部の尾添本部長によれば、2017年滋賀で行なわれた前回集会ののち、次回開催県を選定する際に、神奈川が近代や戦後の日本社会を象徴する多文化共生の地であり、わが国協同組合運動の源泉の一つである二宮尊徳の報徳思想発祥の地であることもさることながら、Co-ネットの存在が大きな要素を占めていたとのことでした。

Co-ネットとしても、非営利・協同の理念を共有する組織の幅広い交流・連帯をすすめ、協同組合の理念を発信し、すみよい地域社会づくりに寄与するという目的に合致し、前身組織である神奈川県協同組合提携推進協議会が偶然にも全国協同集会と同じ1987年からほぼ毎年開催してきた「かながわ協同組合のつどい」と実行委員会メンバーが重なることから、両行事の連携開催とすることとしました。初日全体会(神奈川県民ホール)、2日目分科会(神奈川県横浜キャンパス他)とも、大変興味深い企画となっておりますので、信金、信組はじめ協同金融研究会の皆様にもぜひご参加いただき、連携のきっかけになればと考えています。

### （2）裏情報

初日の神奈川県民ホールのロビーではCo-ネット会員のJA横浜、JAセレサ川崎、JAさがみ、全農かながわ、県農協茶業センター、県漁連、県内水面漁連、県生協連、ユーコープ、パル

システム、やまゆり生協、ワーカーズ・コレクティブ連合会がブースを出店し、J Aセレサ川崎の禅寺丸柿ワイン・禅寺丸柿スパークリングワインをはじめ、レア物の地元産品に出合えます。

オープニングの川崎市在住のラッパーFUNIさんのパフォーマンスも必見です。FUNIさんはワーカーズコープと協同集会の理念に共鳴され、集会のテーマ曲を披露していただくことになっています。集会の詳しい内容は公式HPをご覧ください。

\*公式HPアドレス：<https://kyodo-net.roukyou.gr.jp/2019/>



**11/29(金) 全体会** 12:10~17:30

- 11:00 展示・物販
- 11:40 開場
- 12:10 オープニングパフォーマンス (ラッパー FUNI)
- 12:25 開会(共同代表、来賓あいさつ)
- 12:40 かながわCO-ネット (神奈川県協同組合連絡協議会) の紹介・取り組み
- 13:25 記念講演&トーク
- 15:15 パネルディスカッション
- 17:05 全体会まとめ
- 18:00 交流会(ワークピア横浜)

**1日目、フードドライブを実施します**

**記念講演&トーク**

いま、「共に生きる」を問う



～ファインダー越しのいのち～  
安田 菜津紀さん  
フォトジャーナリスト

インタビュー  
古村 伸宏さん  
日本労働組合総連合会理事

**パネルディスカッション**

コーディネーター パネリスト



加藤 彰彦さん 加藤大平ら書房代表  
斎藤 博行さん 株式会社労働組合連合会理事  
大川 西郎さん 株式会社大川印刷代表取締役  
山本 菜々子さん 株式会社 新島書店 440H取締役

2019

**11/29(金)・30(土)**

**11/30(土) 分科会** 9:30~15:30

20の分科会に分かれて開催します。各分野での実践を交流し、協同の可能性を一緒に考えていきます。  
※移動分科会は別途費用がかかります。定員もありますので、ご希望の方は事務局までお問い合わせください。

分科会の詳細は中面をご覧ください▶▶▶

**会場**

全体会 11/29(金)  
神奈川県民ホール大ホール  
分科会 11/30(土)  
神奈川大学横浜キャンパス 他

## 協同金融の課題を改めて考える

九州北部信用金庫協会・遠賀信用金庫前会長 中村 英隆

ご紹介をたまわりました、中村英隆でございます。本日、皆様にお話しをさせていただく機会をいただき、大変光栄に存じております。よろしくお願ひ申し上げます。

ご紹介いただいたとおり、私は 1962 年、旧大蔵省（現財務省）に入省し、30 年近く役人を勤め、その後、2001 年に信金業界に身を投じまして、昨年夏まで 18 年間、信金マンとして過ごして参りました。

話は変わりますが、本多勝一に『殺される側の論理』という、やや怖い題名の本があります。

若い頃読んだ本ですが、たしかに、物事には「やる側」と「やられる側」双方の立場があるんだなという強い印象を受けた記憶があります。

これを我が身に引き比べてみますと、行政と業界、双方の世界を経験しておりますので、私の中には「(金融行政を) やる側と、それを受ける側」の目線が混在しているような気がいたします。

本日は、そうしたことをベースにお話しをいたしますが、とりわけ今回は、協同組織金融に携わっておられる皆様へのお話しなので、どちらかといえば「受ける側」にウエイトを置いた、率直な思いを伝えさせていただきたいと思ひます。

なお、現在は一切の役職を退き、気ままな日々を送っておりますので、やや散文的で脈絡を欠く話になるかもしれません。お許しいただきたいと存じます。

本日いただいたテーマは「協同金融の課題を改めて考える」ということでございます。

実は、恥ずかしながら、これまで「協同金融研究会」についての情報をほとんど持ち合わせておりませんでしたので、事前に事務局から資料をいただき拝読いたしました。

それら資料のうち、「協同組織金融の役割発揮のために」(2013 年)という冊子は、当研究会の目指すところが手際よくまとめられていて、非常に参考になりました。わけでも、その中にある「(2000 年の) 提言、中間的とりまとめ」には、首肯できるところが数多くありました。まさに、1992 年のバブル経済崩壊後の失われた十年が終わりを告げようとした時点での、時宜を得た提言であったと思ひます。とはいえ、その後の我が国経済は、めざましい回復軌道に復したとは言えず、作成時点での、この提言が必ずしも活かされるような展開となっていないことは残念です。

大ざっぱに申し上げれば、この 30 年間、さまざまな要因が複雑に絡み合った我が国経済の推移の中で、旧来型の金融機関、なにかんずく、協同組織金融機関を巡る情勢はますます厳しさを増していることは、誰もが認めざるを得ないところです。いずれ、当研究会から、現状を踏まえた新たな提言がなされることを期待しています。

本日の配布資料はかなり多くて恐縮ですが、頂いた時間で語り尽くすことが出来ない点を補強するためのものです。後ほど、お目通しいただければと思ひます。

以下では、私の信用金庫人としての生きざま、その時々を取り組みなどを縷々述べさせていただきます。それが本日のテーマに沿うかどうかはおくとして、協同金融の課題に取り組んでおられる皆様にとって、ヒントになるものがあれば幸いです。

### 私の経歴

資料の 1 枚目に私の略歴をお示ししています。冒頭申し上げた通り、私は 1962 年に旧大蔵省に入省いたしました。当時の大蔵省は、2001 年の、いわゆる財・金分離のはるか以前でありましたので、財政と金融とを所管する官庁でした。私も入省以来、財政と金融、双方の仕事に

携わりましたが、いま振り返りますと、おそらく役人生活の6~7割は金融行政、なかんずく中小企業金融行政をやってきたという実感があります。

2001年に退官した後は17年間、信用金庫業界で仕事をさせていただきました。この間、遠賀信用金庫の理事長、会長を務めるかわら、九州北部信用金庫協会会長として、微力ながら業界発展のための仕事にも携わり、昨年夏、全ての役職を退かせていただきました。

従いまして、本日皆様の前に立っている私は、金融の世界からは全く離れた、書齋もどきの空間、書屋「無節荘（むせつそう）」の主人です。このことについては、後ほど説明をさせていただきます。

なお、経歴書の末尾に、これまで私が行った講演記録の一部を付記しています。これまで、さまざまな方々を対象にお話をさせていただきましたが、振り返ってみますと、協同組織金融に身を置く者の視点での講演が多かったような気がいたします。例えば、信金経営者の研修会、生協、労働金庫、人権団体など多岐にわたりますが、特に2003年7月の、中小企業家同友会の全国大会での「金融の現状と今後の展望」というテーマの講演は思い出深いものがあります。当時、同友会は、金融アセスメント法制定のための100万人署名運動に精力的に取り組まれていました。その運動の中心メンバーの一人が中村高明氏で、今もご厚誼をいただいています。この運動は「日本版CRA制定運動」と言ってもいいのですが、結局それが「リレーションシップバンキングのアクションプログラム」として具現化したということで、画期的な運動の一つではなかったかと思っております。私も国立国会図書館の財政金融調査室長として、米国の地域再投資法（CRA）を勉強した経験があり、ささやかながら、お力になれたのかなと自負しています。

## 信用金庫人となったきっかけ

### ・神様だった金融機関、拓銀の破綻

一昨年秋のことですが、金融関係の業界紙から取材の申し込みがありました。その趣（おもむき）は、北海道拓殖銀行の破綻から20年目の特集を組むので、当時、北海道財務局長として対応した私の話を聞きたいということでした。「そうか、もうふた昔前のことなんだな」という思いが去来しましたが、棺（ひつぎ）の中に持って行く話ばかりで、取材の意図に添うのは難しいとお断りしました。これに対し、先方からは行政官ではなく、一個人としての感慨でも構わないという要請があり、話をさせていただくことになりました。

毎年、雪まつりで賑わう札幌の大通公園の西詰めに、広大な北海道神宮の杜（もり）があり、本殿には明治2年、札幌が北海道の本府となったときに鎮座した大国魂神（おおくにたまのかみ）などの開拓神が祀られています。札幌在勤中の住まいが近かったこともあって、折りに触れ、この杜を散策したことが懐かしく思い出されます。その参道に「穂多木神社」という聞き慣れない名の小さな社（やしろ）がありました。由来記を読みますと、北海道の開拓とともに歩んできた北海道拓殖銀行の殉職者を祭神とする神社だと記してありました。おそらく、開拓の過酷な営みの中で、何らかの事故で殉職された行員たちの御霊が祀られているのだと思われました。「穂多木（ほたぎ）」は、北海道の「ほ」、拓殖の「た」、銀行の「き（ぎ）」をつないだものです。折しも、拓銀は終末の場面を迎えつつあり、職掌柄、その対応に走り回るといって、辛い日々が続いていたこともあり、今でもこの神社のひっそりとたたずまいが心に焼きついています。それにしても、地域社会で人々の素朴な信仰の対象にまで昇華した銀行が、創業百年を目前に滅びてしまったことを、どう受け止めたらいいいのか、今も答えが見い出せないでいます。

件（くだん）の業界紙の特集では、「（私が）『神殺しでは』と葛藤」という見出しが躍っていますが、その思いは今も変わっていません。ただその後、自らが信用金庫人となり、ドブ板を踏む明け暮れを送っていたあるとき、突然、拓銀は「巨大な信用金庫」だったのかもしれないなと思いました。何ゆえなのか？不思議な思い出です。

余談ですが、私が九州に戻った時に誕生した「北海道ゆかりの会」という親睦会があり、年に2回ほどの集まりがあります。発案した方々は、かつて拓銀に在籍した九州出身者で、どうしたことか、不肖、私が会長を仰せつかっています。拓銀を潰した憎い役人を仲間に入れていただいているという、これも不思議でありがたいことです。

### ・信用金庫という存在の再認識

柱石とも頼む拓銀の破綻は、北海道の経済社会に深刻な影響を与えましたが、道内経済を下支えたのは、各地域に所在する信用金庫でした。まさに地域と共に生きる協同組織金融機関、信

用金庫の面目躍如たるものがあり、いずれ信用金庫業界で仕事をしてみたいという思いが芽生えたのはこの時です。特に、当時、北海道信用金庫協会長でいらっしゃった井須孝誠さん（稚内信金理事長）とは、官と民の立場を超えて信金界の秩序維持のために汗を流し、「信用金庫道」ともいえる深い世界を教えてくださいました。同氏は惜しくも2014年に逝去されましたが、私が信金界に身を投じた後も、折りに触れてご指導をいただきました。亡くなられたあと、稚内で行われた同氏を偲ぶ会に九州から馳せ参じた折り、井須さんの後継者である稚内信金の増田理事長からいただいた言葉は、今でも忘れ得ぬ私の宝ものです。

「生前、井須（会長）は、中村は戦友だと言っておりました」

### 「無節荘」について

先ほど、現在の私は書屋、無節荘の主人であると申し上げました。このことについて、少し説明させていただきたいと思います。

皆様がどのように思われるか存じませんが、私が信金業界に参りましたのは、いわゆる「天下り」ではなく「志願」だという密かな自負があります。

昔話になりますが、私は幼い頃両親を亡くし、北九州の若松という町で育ちました。若い方々には馴染みがないのかもしれませんが、ここは当時隆盛を極めた筑豊炭田の積み出し港で、石原裕次郎など何人もの人気俳優が主演した「花と龍」の舞台です。近くには「無法松の一生」の小倉、「青春の門」の筑豊地区などもあり、人々の気性は荒いですが、義理、人情に厚く、私がひねくねに育ったのもそうした風土のおかげだと思っています。

その影響からか、私は大学では法律や経済ではなく社会学を学び、将来はジャーナリストを夢見ていました。でも、気がつけばお役人、我ながら面白いと思っています。

それはおくとして、社会学を学び始めたとき、「いろはのい」と言ってもいいのですが、社会にはゲマインシャフト（共同社会）とゲゼルシャフト（利益社会）という二つの類型があることを知りました。例えば、ムラとマチ、協同組織と株式会社といった対立概念みたいなものですが、私は、何となくゲマインシャフトの世界に惹かれました。これはおそらく、人々が肩を寄せ合って生きている若松という町で、私が育ったためかもしれません。

お手元の資料に「無節荘（むせつそう）」について触れた新聞のコラムがあります。それを抜粋しますと「(ふるさと九州の遠賀信用金庫で働くことになったとき)稚内信金の井須さんから、激励の言葉をいただいた。それは、『お役人は**風の人**でもいいだろう。しかし、信用金庫人になる以上、必ず**地の人**になってほしい』その言葉をうけて、ふるさとでの最初の仕事は自宅の建設であった。ここを終の住処（ついのすみか）として、地の人になるという決意表明である」

それ以降今日まで、土の匂いととともに過ごした信用金庫人の月日を経て、今やっと「地の人」になれたのかなと思っています。こうしたこともあり、昨年6月、信金業界を退くにあたり、これまで私を育てて下さった世間様にささやかな恩返しをしたいと思い立ち、誰もが気ままに集まれる空間を作ることにしました。白洲正子さんの「武相荘（ぶあいそう）」の向こうを張るわけではありませんが、身分や立場などの「節（ふし）」には全くこだわらない（無節）、誰もが集まる場所（荘）という思いを込めた「無節荘」です（そもそも、私が無節操だからということもあります）。

無節荘は、私なりにこれまで培ってきた人の輪、知識経験などを活かし、いわば無償のコンサルタントとして、どのようなご相談にも応ずる場として船出し、これまでのところ、いろんな方々にぎわっています。こうしたことの行く末には、私の中にある信用金庫人としての生きざまが完結する夢が見えています。

ここまでは、いわば前置きで、信用金庫人としての、私の生きざまの背景などをお話いたしました。以下では、私が取り組んだ具体的な事例のご紹介を含めた、本論に入らせていただきます。これも整理されていないアトランダムな話になりますが、皆様の方で適宜整理していただければありがたいと思います。

### 協同組織金融機関の基本的性格

ごく初歩的な話で恐縮ですが、信用金庫は市中の銀行などとは全く異なる性格の金融機関だということから出発しなければなりません。端的に申し上げれば銀行は株式会社であり、ステーク

ホルダーは、投資した会社の株価に厳しい視線を投げかける株主です。これに対し信用金庫は、相互扶助が目的の会員制の協同組織金融機関で、その淵源は19世紀、イギリスのロッチデール先駆者協同組合を嚆矢として世界に広がった協同組合運動です。すなわち、本日ご参加の生協、農協、共済組合など同根の、非営利を原則とする金融機関が信用金庫です。

飛躍に過ぎるかもしれませんが、信用金庫は先ほど述べた通り、ゲマインシャフトの金融機関だと言えるでしょう。

協同組織金融機関が、相互扶助の理念に基づき、歴史的には行政、税制などの面で、優遇的措置がとられてきたことは皆様よくご存じのことと思います。私も役人の駆け出しの頃、そうした場面を経験しています。例えば当時、金融機関の出店は店舗詮議という厳しい事前審査を経て認可されていましたが、信用金庫と競合する場所への銀行の出店は抑制的に扱われていたことなどを思い出します。しかしながら、協同組織であるがゆえに保護されるという様々なフェイバーは、1970年代後半からの金融自由化の進展の下でほとんど失われ、現在では協同組織金融機関が株式会社金融機関と同じ土俵で競争することは当たり前になっています。

### 顧客との深い信頼関係によって培われる協同金融のビジネスモデル

マイクロソフトの創業者であったビル・ゲイツが、四半世紀前の1994年、将来の金融業、銀行業について語った言葉があります。「銀行の機能というのはもちろん必要だろう。でも今の銀行の形態は無くなるに違いない」。将来、ITの進展が既存の金融業を席卷するという予測だったのであると思います。

ところで、この6月、福岡でG20の財務省・中央銀行総裁会議がありましたが、その場で、麻生大臣が、このビル・ゲイツの言葉を引用し「銀行無しに、銀行機能が提供されることが可能になるのかもしれない」とサラリと言う時代になっているのは非常に怖い話だと思います。

ただし、これまでのところ、金融業、銀行は減びておりません。わけても、協同組織金融機関は善戦しており、むしろ一極集中の反省の下、地方再生の旗手として、今後期待される役割は大きくなるものと信じています。

協同組織金融機関の強さとは一体何なのか。信用金庫で約20年間、地べたを走り回った私の経験から申し上げますと、我々の強みは、AIとは対極にあるヒューマンインターフェイスだと思っています。すなわち、心と心の付き合いの中から培われた顧客との深い信頼関係です。

具体的に申しますと、私が籍を置いた遠賀信用金庫は、資金量で言えば全国258の信用金庫中、160位程度の、銀行などに比べれば、吹けば飛ぶような小さい金融機関です。しかしながら、逆にそうであるからこそ、トップの私がフットワークを効かせて、お客さまをお訪ね出来る身軽さがありました。そこで得たお客様の非経済的情報、例えば、家族構成であるとか、ペットの名前などまで知っているという、町内会的な人間関係が構築され、それが、モノではなく、ヒトにご融資するという基本姿勢にも繋がっていました。これこそが、協同組織金融機関が株式会社金融機関との差別化を可能にする強みだと確信しています。官のご指導をいただくまでもない、真のリレーションシップバンキングです。

### 金融自由化～協同組織金融機関の経営効率化の進展

先ほど少し触れましたが、我々協同組織金融機関は、戦後長らく続いた護送船団方式に守られていたことは否めません。しかしながら、1970年代後半から始まった金融自由化の加速の下、日本の金融機関は業態にかかわらず経営の効率化が求められることになりました。

そうした流れの中、例えば、信用金庫と信用組合の数の推移がどうなったのかを見ますと、1989年時点での信用金庫数は454であったものが、現在は258（43%減）、同様、信用組合は415が146（65%減）へと激減しています。

これは、金融自由化の進展を背景に、金融機関が経営効率化を図るための合併を積極的に進めたことが大きな要因の一つになっていることは否めません。

その結果、どうなったのか、現状の一端を申し上げておきたいと思います。

いわば離合集散の結果、今、我が国で最も大きな信用金庫の資金量は約4兆5000億円で、地方銀行の中堅クラスに匹敵する規模になっています。他方、日本で最も小さい信用金庫の資金量は約400億円ですから、110倍以上の規模格差があります。一方、信用組合は、最大が約5700億円、最小が37億円弱で格差は154倍です。今後、この合併等の動きがさらに進めば、規模

格差はますます大きくなるものと思われます。これだけの格差がある業界を、「協同組織性」という理念を貫きつつ維持していくのは、ますます難しくなっていくのかもしれない。

さて、信用金庫の合併については、私もいくつかの経験をいたしましたので、その時感じたことを申し上げます。おそらく、労働金庫や農協にも通ずるものがあると思います。

信用金庫は、法律上、営業区域が限定されています。その地域で「一所懸命」仕事に取り組んできた信金職員には、ある意味、必然的に隣接する他の信金への対抗意識が醸成されることはやむを得ないことだと思います。大都市圏とは異なり、地方の信用金庫では、極端な場合、その町で生まれ、その町で育ち、その町の信用金庫で働くことになった職員が大勢います。もちろんその基盤には地域の人々、企業の「おらが町の信用金庫」という支持、連帯感があることは当然です。仮に、地元から見放されるような信金があるとすれば、それは経営陣を始めとする信金側の驕り、甘え、努力不足などが要因となっているように思えます。私の経験では、そうした信用金庫は、形式的には合併（実質的には経営破綻）というかたちで退場となった例を少なからず見て参りました。

金融機関の合併について、行政側が金融秩序の維持を最優先することは当然です。

仮に信金の合併事案が生じたとき、その地域の信金とお客さまとの信頼関係が多少損なわれたとしても、いずれ時間が解決するという考え方で対応するのが官の立場です。

しかしながら、数合わせだけでは済まないのが協同組織金融機関の合併です。それは、すでに申し上げた「おらが町の信金」という、協同体的な意識をどう融和、解消出来るかということなのです。で、なければ、その合併は足し算ではなく掛け算、すなわち「 $1 + 1 = 2$ 」ではなく、「 $1 \times 1 = 1$ 」ということになるでしょう。

別の言い方をすれば、信用金庫の合併は、心と心の合併だということです。

私に関わった、ある地方の信金の合併案件で経験したのですが、信金同士は合併する方針であるにも拘わらず、最終段階でうまく進まなかった事例がありました。

その原因は、当事者である信用金庫とは取引がない、いわば表には出ない方々の難色でした。

そうした方々をお訪ねしてお話を伺いますと、「我が町の金融機関が無くなるのは断じて許さない」「町の品格が下がる」といった、いわば、おらが町意識に発したネガティブな空気があることが判明しました。

私の「協同組織金融機関の原点は地域との共生にある」という思いの原点は、ここにあるように思えます。

一方、大都市圏の信用金庫の合併の趣（おもむき）が地方とは異なっていることまでを否定するつもりはありません。首都圏の信用金庫の合併もいくつか手がけたことがありますが、広域都市圏に所在する信金では、その役職員やお取引先の意識がグローバル？（広域的）かつ柔軟であるということに加え、重複店舗の整理による経営の効率化など、経済合理性が働きやすいことを無視できないからです。また、大都市圏における上位業態金融機関との競合が熾烈さを増している中では、協同組織金融機関であっても、規模のパワーが必要であることは当然だと思えます。

とはいえ、大都市にもまだまだ下町的世界があり、そこでがんばっておられる中小企業、個人など、協同金融の対象となるお客様がいらっしゃるの厳然たる事実です。「三丁目の夕日」型のお取引を、ブラッシュアップすることの検討余地はあると思います。

以上申し述べた通り、戦後70年余り、日本の経済社会が、いわばゲマインシャフトからゲゼルシャフトへの流れを加速している中で、我々協同組織金融機関の立ち位置をどこに定めればいいのか、かなり難しい状況にあることは否めないところです。しかしながら、なお、我々が「協同組織金融機関」としてなし得ることは多々あると思っています。

以下では、そうした点について、実際に遠賀信用金庫が取り組んできたこと等を資料に沿ってご紹介したいと思います。

### 協同組織金融機関のレーゾンデートル～地域との共生

先ほどから申し上げている通り、私は協同組織金融機関のレーゾンデートルは地域との共生にあると考えています。地域の経済社会、人々との関わりの中で、我々が持つ協同組織性をどのように発揮できるのか、それを念頭に、私なりの金庫経営を展開いたしました。もちろん、どの信金さんでも同様の取り組みをされているのは承知していますが、私ども遠賀信金が行った多少の工夫などについてご披露したいと思います。

## 遠賀信用金庫の二つのキーワード

### ・「スモール・イズ・ナイス」・「利回りより身の回り」

すでに述べた通り、協同組織金融機関といえども、かなりの規模格差があることは事実です。しかしながら、資金量で金融機関の序列を決めてきたという古い習わしはそろそろ終わりにすべきだと思っています。協同組織金融機関が目指すべきは、いかにお客様に寄り添えるかということであり、決して規模ではありません。P. ドラッカーは名著「マネジメント」の中で「市場において目指すべき地位は、最大ではなく最適である」と言っています。

そうした心意気、矜持(きょうじ)を表現したキーワードの一つがスモール・イズ・ナイス(小さいことはカッコいい)です。例えていえば、大型の乗用車ではなく、ミニバイクで路地裏までくまなく走り、お客様と細やかなお付き合いさせていただくという心意気、それが協同組織金融のあるべき姿だということです。

リーマンショックのあと、大きな信用金庫が疑似銀行を目指し、ITへの傾斜、人員整理、店舗の整理・淘汰・合併などを行いましたが、手ひどい火傷を負った例がいくつかありました。そんな点を考えますと、皆様に「スモール・イズ・ナイス」という協同組織の心意気はご理解いただけるものと思います。

もう一つのキーワードは「利回りより身の回り」(些細な金利の違いを競うのではなく、地域の方々の身の回りまで気配りをするお付き合い)です。相も変わらず利回りの優劣で勝負をしようというのは、今やガラパゴス的な金利専門馬鹿と言っているかと思っています。

たとえば、おばあちゃんに寄り添ってコンビニにお供したり、電球が切れたら、近所の電気屋に走って行き、球を取り替えてあげるなど、地域の方々のお世話をすることによって、コミュニティバンクとしての本質を発揮する。これに徹することが、地域との共生につながり、いずれ実を結ぶものと信じます。

そうした地域密着が可能なのは、地域の人々と同じ目線で生きる協同組織人だからです。

遠賀信用金庫は福岡県郊外の小さな信用金庫です。おそらく、金庫の職員たちは、競合する大手銀行の行員に偏差値ではとても敵わないかもしれませんが、しかしながら、ガキの頃からこの天地で育ち、山で遊び、海や川で魚を捕っていた「ジモピー」の我々が勝てないはずがない。

これが協同組織の気概というものです。私は、職員たちに、「偏差値が低いから銀行に勝てるんだ」と宣言して苦笑いされたこともあります。彼らはそれなりに「利回りより身の回り」というキーワードの意味を理解してくれたように思えます。

30年くらい前の話ですが、私は東京赤坂の青山通り沿いにある官舎に住んでいたことがあります。当時、そこから急な坂を下ったところに港信用金庫さんがありました。ある夏、帰宅した私に対して、家内がボーナスを信用金庫に定期預金したいと言うのです。わけを聞いたところ、厳しい暑さの中、きちんとネクタイをした若い子が訪ねて来て「港信用金庫の職員で一す」と元気な声で挨拶したそうです。今どき、こんな急坂を上って配達をしてくれる酒屋さんもクリーニング屋さんもないのに、びっしょりと汗をかいている若い子を見て、すっかりファンになったようです。港信金さんはその後合併して名前は残っていませんが、今もいろんなところで披露させていただき、地域密着の鮮烈な思い出です。

## 地域との共生のさまざまな取り組み

### ・地域共生店舗

地域との共生を目に見える形でお示しするために、まず取り組んだのが店舗のあり方です。

最近はいよいよ様変わりしつつありますが、金融機関店舗というのは、実に独りよがりだと思ったことはありませんか。ご近所の銀行のお店をご覧になると、レンガ造りあり、セメント造りあり、いかにも重厚で権威的な雰囲気を感じさせています。その上、午後3時になると、商店街のど真ん中にあってもシャッターを下ろし、夜の町並みの暗いエアポケットになっている。店内にはトイレがない。孫が「オシッコー!」と言っても、カウンターに行員は、やさしい笑顔で「防犯上の都合もございまして、当店にはトイレがございません。近所のコンビニをご利用ください」などと対応したりします。

およそ20年前、私が遠賀信用金庫の理事長に就任した頃の金融機関店舗の景色はそんなものでした。当時、私は、お客様からのご預金を運用してご飯を食べさせていただく立場でありな

がら、こうした「金融機関の上から目線」はいったい何なのかと思ったものです。

ところで、私ども遠賀信用金庫は2003年以降、老朽化した店の建て替えを進めていますが、新店舗のコンセプトの出発点は、普通の人誰もが抱く「？」です。

「店内に分不相応な巨大金庫室があるのは？」「お客様用トイレがないのは？」「行員は座っているのに、お客様に立っていただくのは？」「若い世代に受けるような軽やかな色使いの店がないのは？」等々です。これらを一つ一つ解消して出来上がった新しいスタイルの店舗の第1号店を2003年に誕生させ、以後、今日までほとんど全店の建て替えを終了しています。

私どもは、これら店舗を「地域共生店舗」と呼んでいます。これは、いわば協同組織金融機関の思いを形にしたシンボルです。

地域共生店舗のしつらえについての細部は省きますが、以下、かいつまんで申し上げますと、金融機関に不可欠な（だった）はずの金庫室はありません。

私は昔、造幣局にいたことがあります。そこには、貨幣の原材料となる金などを格納する大金庫があり、大手の金庫製造会社とも仕事上のお付き合いがありました。私が店を作ると聞きつけて、同社の幹部が、金庫のセールスをするために訪ねて来られました。「うちの新しい店には金庫は要らない」と言いましたら、お定まりの説教が始まりました。「火事でお札や重要書類が燃えたらどうすんの。地下からトンネル掘られてゴッソリ持って行かれる心配もあるじゃないの」。申し訳なかったのですが笑っちゃいました。昔『黄金の七人』というイタリア映画でそんなものを見た記憶がありますが、そんな時代ではもうないですね。では火事になったらどうするか。金庫会社の幹部の目の前で、新店舗を作るところの町長さんに電話をいたしました。（中村）「うちの店が火事になったら何分で消してくれる？」（先方）「今時、町の真ん中で信用金庫が燃えてしまうような火事は起きないよ。でも、遠賀信用金庫さんが火事になったら、何台もの消防車が駆けつけて、あっという間に消すので、むしろ防火より防水を考えたら？（笑）」

では金融機関に、なにゆえ金庫室があるのか。ずっと前、長野労働金庫さんの本店をお訪ねしたときのことで。ここは、昔の国立ナンバー銀行の旧本店を使っていて、レトロな木造でした。店内には独特の風情があり、特に金庫は立派なものがありました。この建物が建築された当時は、繁華街といえども木造家屋が建ち並ぶ町並みの中、火災で周りが灰燼ということになっても、銀行が保管する紙幣、重要書類などは安全だとされた時代の名残です。

近年は、町の不燃化、銀行業務のペーパーレス化などが進展し、甚だしい場合、金庫室は無用の長物（堅物？）になったのかもしれませんが。ちょっと前のことですが、福岡市の中心部にあったメガバンクが店を撤収したとき、10階建てビルの3階に設置されていた金庫の撤去作業が大変だったという話を聞きました。営業中のテナントビルからの金庫の搬出、重いですし、撤去しても産業廃棄物にするしかない等々興味深い話でした。

ここから先は、箸休めみたいな笑い話です。後日、大阪出張のついでに、某金庫会社をお訪ねして、金庫は転用に困るんだよと言いましたら、さすがナニワの人ですね。ニヤッと笑って「そんなことありまへんで。飲みに行きましょか」と誘われました。厚い絨毯を踏んだ店の奥に、金庫室を転用した、VIPルームがあり、防音もしっかりしていて、重厚な感じ。品のいいバーテンダーさんがいまして、金庫会社の幹部に「この方を何て呼んだらいいの」と聞いたところ、彼は「そりゃ、マスターでんがな」と言いました。私は「違うでしょ。大金庫の親分なんだから、頭取、ハイボール!といった方が、金融機関で苦労しているお客はいい気持になるんじゃないの？」と切り返して盛り上がりました。

地域共生店舗は、金庫室を極限まで合理化して生み出したスペースを、顧客専用多機能トイレ、年中無休の顔認証貸金庫、さらには地元自治体との協調による市民ギャラリーなどに充てています。重々しい金庫がない店内の空気は明るく軽やかなものとなり、これに合わせて外装も権威臭をぬぐい去ったカラフルなものになっています。ギャラリースペースはほどほどの広さがありますので、最近では災害支援の募金集めの「そば塾」や寺子屋的な学習指導の場所としても使われています。

こうしたことに加え、地域共生店舗は重い設備投資を行っていない軽量店舗なので、減価償却負担も比較的軽く、中長期的には財務上のメリットがあります。仮に何らかの事情で移転、廃止ということになっても柔軟に対応できる、まさに幌馬車型店舗だと考えています。

友人たちは、地域共生店舗は、どの店もそのままイタメシ屋やコンビニに転用できると言ってくれています。

これも余談ですが、最初につくった地域共生店舗は、設計段階から張り切りすぎて、カラフルな幼稚園の建物みたいになってしまいました。しかし予想外に好評で、入り易い店になったのはいいのですが、銀行強盗までが入って来ました。ただその前日、この店では強盗訓練をしたばかりでしたので、職員たちは平然と対応しました。そのせいもあったのか、犯人は怖くなったらしく、盗ったお金を全額宅急便で送り返してきました。

この事件はNHKを始め、週刊誌などでも「銀行強盗お金返す」と報道され、当金庫の巧まざるPRになりました。

### 「身近な相談、頼れるしんきん」

資料の中に、ブロック紙「西日本新聞」の夕刊1面トップに出た記事があります。

見出しは「身近な相談、頼れるしんきん」。今の時代、地方ではコミュニティが事実上滅び、町内会も十分には機能していません。町内に昔からあったタバコ屋さん、酒屋さんもスーパーに変わり、道を尋ねても分からない。そうした中、地域と共生する信用金庫には何か貢献出来るものがあるのではないかということで私どもが立ち上げた「暮らしの安心コーナー」の記事です。本部に置いた「地域貢献課」がその活動を統括し「お取引がない方のご相談も喜んでお受けします」というのがウリで、各営業店のカウンターはすべて、相談受付のカウンターということになっています。このコーナーは着実に根付き、年間の受付件数は1000件を越えています。相談の内容は金融関係にとどまらず「蛍光灯が切れた」「下水が詰まった」「介護について相談したい」「お嫁（お婿）さんを紹介してほしい」等々バラエティに富んでいます。

### 小さな信金が集まって…クローバーグループの協調融資

大手の銀行と競合する大型融資案件について、隣接する4つの信用金庫で取り組んだ協調融資の記事も資料に付しています。四つ葉のクローバーをもじって、4金庫が結成したクローバーしんきんグループが、医療法人に対する31億円の融資を行いました。大手の信用金庫さんならいざ知らず、資金量が2000億円前後の信用金庫が協調してやったというので、マスコミでもかなり話題になりました。こうした合従連衡は、実は私が関東財務局の金融担当次長をやっていたときに、当時の、平塚、相模、三浦藤沢、3つの信金で結成された「トライバンクグループ」を下敷きにしています。

クローバーしんきんグループについては、合併を念頭に置いているのか、という質問をたくさんいただきましたが、各金庫ともそんなことは考えていません。現時点では、おらが町の協同組織金融機関として、各金庫のそれぞれの独自性を保ちつつ、上位金融機関に対抗するための合従連衡という位置づけにしておくのが適切と考えているからです。

### チラシ725万枚を配って…

別の資料は、2010年6月の改正貸金業法の完全施行に際して、多くのサラ金難民が出ることを予想し、地域貢献商品と位置づけて全職員で取り組んだ個人向けフリーローン「おんがえし」の記事です。発売から約3年で融資額100億円の大台を突破したことを取り上げていただきましたが、何よりもチラシをトータルで725万枚配布したことが話題になりました。

職員たちがチラシを持って町を走る、これがドブ板の新しいスタイルになりました。この中から、例えば、60代の女性が過払いでなんと320万円の返還を受けたケースもありました。

こうした活動が評価され、当時の自見金融担当大臣からの表彰もいただきました。

### マイナス金利逆行定期「あんしん」

さらに、地域社会に少しでも安心を、という記事もお手元にお配りしています。

皆さんご承知のとおり、マイナス金利がスタートしたのは2016年2月16日でした。その当日、流れに逆行するような、金利上乘せ定期を発売しました。これはNHKの『おはよう日本』などでも大きく取り上げられた記憶がある方もおられるかもしれません。たかだか0.0数パーセントの金利を惜しむわけではないことをお示しして、ゼロ金利を過大に不安視されるお客様の気持ちと和らげたいという思いの取り組みでした。協同組織金融機関人としての心意気です。商品名は定期「あんしん」です。遠賀信用金庫は地元では「おんしん」と呼ばれています。おんしんは、温心にも通ずる愛称です。おんしん（遠信）の、あんしん（安心）定期です。

他に全国で同様のことをやったのは、このあいだ、不適切な融資で問題となった西武信金だけだったということについては、いささかの感慨があります。

### 協同組織への深い思いを持った友人たちと

信用金庫は、一般の人々からみれば、営業区域やお取引先が限定された閉鎖的な協同組織金融機関だと思われているかもしれませんが、しかし、これは全くの誤解で、我々には「協同組織」という共通理念に裏打ちされた広い世界があるのだということは、ここにいらっしゃる皆様は十分に理解されているはずです。何となれば、本日の「協同金融研究会」は、個別業態の枠を越えた広がりを持つ集まりであり、私は一信用金庫人として、協同金融への思いを語らせていただいているのですから。

協同組織である信用金庫がどれほど広い世界を持っているのか、その一例を申し上げて私の報告をお開きにしたいと思います。

信金業界にはしっかりとした経営哲学をお持ちの方が大勢おられますが、私なりに腹を割ってお話しが出来る方々が何人かいらっしゃいます。年齢順に申し上げますと、のと共栄信用金庫の大林さん、鹿児島相互信用金庫の稲葉さん、帯広信用金庫の増田さんです。このお三方との交流のきっかけは、金融財政事情研究会で鼎談をやり、その記録を「信用金庫現論」として出版したことがきっかけです。大林、増田両氏は、学校を出られた後、半世紀以上信用金庫一筋に生きて来られた方々で、豊かな経験に裏打ちされたお話しは含蓄に富んでいます。私ごとき役人上がりには到底太刀打ちできない、協同組織に対する熱い思いを持った方々です。何かの機会に目を通していただければと思います。

3方のうち、残りの鹿児島相互信用金庫の稲葉さんには、この本の書評を書いていただきました。私を含め、4人でしばしば意見交換をしていますが、最初の頃、稲葉さんを除く3人が、口をそろえて「いちばん良かったのは書評だね」と言ったのはいい思い出になっています。

お手元に書評などの資料をお付けしているので、後ほどご覧下さい。

実はこのあいだ、のと共栄信用金庫の大林理事長が叙勲の栄に浴されましたので、稲葉さん、増田さんと共にお祝いに駆けつけ、そのアシで本日の報告会に参った次第です。

協同組織についての価値観を共有する、我々の絆はすごいなと思っています。株式会社金融機関にはとても真似できない世界ではないでしょうか。

日本地図を広げていただくと、北の帯広、中部の能登、南の鹿児島に福岡、遠方にすばらしい友人たちがいることは、信用金庫業界に身を置かせていただいたおかげだと感謝しています。

### さかさまの世界地図

結びになります。終わりに付けているのは、逆さまの地図です。私が若い頃手に入れた、オーストラリアの「ダウンアンダーマップ」の縮小コピーで、海外旅行が盛んではなかったあの時代、最初に見たとき、すぐには反応できなかった思い出があります。

オーストラリアを中心に、それを、両手を広げて優しく包んでるように見えるのが、左側のアメリカ大陸、右側のユーラシア大陸という地図です。このコピーでは小さくて読めないのですが、左上に何と書いてあるのか。要約すれば、今までの地図がアメリカやヨーロッパなど、北半球を上に出しているのは大した根拠がないにもかかわらず、誰も疑わなかった。今や南が上の時代に入ったのだということを記しています。「その意気やよし！」だと思っています。

ついでながら、日本列島がどこにあるかを見てもみますと、アジア大陸の端っこにへばりつく砂州めいていて、中国やロシアがうっとうしい思いをするのは解るような気がします。

結びに、私がここで何を申し上げたいか。それは発想の逆転です。これまで弱小的存在だと思われてきた協同組織が、今こそ発想の転換を図り、我が国経済社会を支え、リードする立場になるのは当たり前じゃないか。そんな発想を、皆さんと共有して行きたいと思っています。

以上、とりとめもない駄弁を弄してしまいました。時間を超過してしまいましたので、この辺りでお開きということにいたします。ご静聴、ありがとうございました。



## 地域における協同金融の役割と課題 を改めて考える

広島市信用組合 理事長 山本 明弘

ただいま紹介に預かりました広島市信用組合の山本でございます。マイクを使わずにお話しをさせていただきますから、よろしくお願ひしたいと思います。

最初に、皆さんにお願ひしておきたいのですが、私の言葉遣いは悪いです。方言が出てきます。時々、わからないことがあると思います。それは流れて判断していただければと思います。

私が今日お話しさせていただきますけれども、広島市信用組合の経営がいいとか、悪いとかいうんじゃないで、このような経営をしている地域の信用組合があるということをご理解いただき、当組合がいいとも悪いとも、私はこれで生きると、いわゆるそういう信念なんです。だから、そういうことをご理解いただければありがたいなと思ひまして、これから約1時間半、お話しさせていただきますと思います。

それで、今日はちょっと今までとは真逆に入っていきたいと思ひますけれども、働き方改革、これを前面に最初もってきて、それから本来業務、われわれの預金・貸金に特化した、経営について、お話をさせていただきますと思います。

それで、今、シンヨーは現在どういう状況にあるか。この概略だけを最初にお話をさせていただきますと思います。

### 1. シンヨーのあゆみ・通信簿

金融再生法開示債権等推移表をご覧になっていただきたいと思ひます。これがシンヨーの通信簿、あゆみです。平成13年の3月31日から今年3月31日まで列挙しております。なぜ、この13年3月31日を起点にしているかという、13年3月31日まで信用組合は都道府県の管轄だったんです。そして、この3月31日の次の4月1日から、金融庁に移行したということで、私は常にここが起点であると捉えているのです。

このときは、当組合は貸出金が2,213億円、預金が2,794億円、預貸率は79.21%と80%を若干下回っていました。この時期はバブルが崩壊して、長期信用銀行、足利銀行とか、信用金庫、信用組合がバタバタ倒産した、そういう時期です。そのときの当組合の不良債権390億円、実にその比率が17.23%、今から見たら本当に異常すぎた。しかし、そのときは、よそがどんどん倒産していっていったから、そう危機感はなかったです。何とかいくだらうという感じでした。今思えば、非常に怖い状態だったのです。

そして、今日、これもお話しさせていただこうと思ひますが、われわれが不良債権を一括して売却するバルクセール（以下「バルク」）、これをこの年、9億1,500万円ではじめて私が手がけました。というのは、この当時、私が管理部長をしておりました。これだけの不良債権があったら、うちもそのうち、破綻に追い込まれるなという危機感を私は持っていました。とにかく不良債権をオフバランス化するという、バルクという手法をとりました。9億1,500万円が当組合のスタートです。

自己資本比率は、お恥づかしい話、6.57%。そして、実質業務純益が17億円。そして、平成19年には、われわれ信用組合は格付けをとる必要はないのですけれども、私が理事長になって明くる年に、第三者がどういう目で、我がシンヨーをみているか、という事を確認すべく格付けの取得を考えました。

余談ですが広島市信用組合は、マツダスタジアムのスコアボードの右側に、シンヨー、広島市信用組合と看板を出し年間数千万円の広告費を支払っております。

そして、その格付けを(株)日本格付研究所（JCR）で信用組合として、最初に取りました。そ

の評価が「BBB+」の「ポジティブ」です。

私はこのときにこのJCRの方に言ったのです。「どういう格付けが出て公表する」と。JCRさんは、「協同組織金融機関でも取られるところはあるんですが、結果を見て公表しない。そのような金融機関があるんですよ」。それは取得しても、「公表しなければ、取得したうちに入らない」というふうにおっしゃるんです。でも、とにかく私はどういう格付けであっても公表すると、これがわれわれの今後の経営に対して、やはり一つのやる気というか、今以上に悪かったらよくしなければいけない。そういうつもりで、私は絶対に「公表するんだ」ということを断言してきました。

今年の3月31日は、格付けもずっと少しずつ上がってきて、「A」の「安定的」になってきました。そして、貸出金が5,624億円、預金が6,454億円、このところ確実に3桁でずっと上がってきています。感謝感謝です。預貸率は87.14%。不良債権は128億円、先ほども言いました不良債権390億円だったものが、現在は128億円、金額は270億円減ったんですが、内容が全く違います。平成13年の390億円ときには、まだファジーな先がいくらでもありました。今は、資産の良化を一層推し進めるため、不良債権のオフバランスと将来を見据えた予防的な引当を実施した結果、金額が270億円減ってきているんです。それ以上に、やはり厳しくやってきているということが言えます。

### 資料1：金融再生法海事再建等推移表

(平成13年2月5日広島第一信用組合と合併)

No.	項目	実 績																	予 想							
		平成13年2月5日	平成13年3月31日	平成13年4月30日	平成13年5月31日	平成13年6月30日	平成13年7月31日	平成13年8月31日	平成13年9月30日	平成13年10月31日	平成13年11月30日	平成13年12月31日	平成14年1月31日	平成14年2月28日	平成14年3月31日	平成14年4月30日	平成14年5月31日	平成14年6月30日	平成14年7月31日	平成14年8月31日						
1	格付け (JCR)	—	—	—	—	—	BBB+	BBB+	A-	A	A	A	A	A	A	A	A	A	ポジティブ							
2	貸出金残高	221,335	221,018	221,309	224,160	231,306	247,994	266,291	279,227	292,567	300,356	324,858	367,450	398,371	405,443	434,894	462,688	490,047	529,506	562,431	590,000					
		(▲ 317)	(+ 291)	(+ 2,851)	(+ 7,148)	(+ 18,888)	(+ 18,298)	(+ 12,808)	(+ 13,340)	(+ 7,789)	(+ 24,802)	(+ 42,592)	(+ 18,921)	(+ 19,072)	(+ 29,421)	(+ 27,824)	(+ 27,358)	(+ 38,459)	(+ 33,925)	(+ 27,969)						
3	預金残高	279,407	279,015	273,968	275,381	292,053	293,168	303,223	316,539	323,751	335,628	360,880	399,608	434,660	472,854	517,924	548,475	570,449	609,425	645,430	670,000					
		(▲ 392)	(▲ 5,047)	(+ 1,413)	(+ 8,672)	(+ 11,151)	(+ 10,954)	(+ 19,310)	(+ 7,242)	(+ 11,847)	(+ 25,232)	(+ 38,728)	(+ 35,052)	(+ 38,194)	(+ 45,070)	(+ 30,551)	(+ 21,974)	(+ 38,976)	(+ 38,005)	(+ 24,570)						
4	預貸率	79.21%	79.21%	80.77%	81.39%	82.00%	84.59%	87.82%	88.21%	90.35%	89.49%	90.01%	91.95%	88.89%	85.74%	83.95%	84.35%	85.90%	86.72%	87.14%	88.05%					
5	不良債権 (不良債権)	39,073	31,140	27,740	22,190	18,681	17,570	15,359	12,782	5,963	3,759	3,760	8,056	9,167	9,385	9,466	11,132	13,481	14,304	12,857	12,000					
		(▲ 7,933)	(▲ 3,400)	(▲ 5,650)	(▲ 3,590)	(▲ 1,111)	(▲ 2,211)	(▲ 2,977)	(▲ 6,819)	(▲ 2,204)	(▲ 9)	(▲ 4,306)	(▲ 1,111)	(▲ 218)	(▲ 81)	(▲ 1,666)	(▲ 2,349)	(▲ 823)	(▲ 1,417)	(▲ 887)						
6	貸倒引当金	13,668	10,740	8,899	6,828	4,569	4,116	4,222	3,926	3,194	2,757	2,683	4,716	6,018	7,473	8,772	9,199	11,380	11,497	9,822	11,000					
7	バルク金額	915	3,750	3,189	3,418	4,035	3,128	3,141	3,832	3,928	3,519	3,419	2,510	3,342	4,764	5,051	4,065	2,396	4,234	5,688	3,500					
		(累計 915)	(累計 4,665)	(累計 7,854)	(累計 11,272)	(累計 15,307)	(累計 18,435)	(累計 21,577)	(累計 25,409)	(累計 29,327)	(累計 32,857)	(累計 36,277)	(累計 38,787)	(累計 42,129)	(累計 45,894)	(累計 51,945)	(累計 56,011)	(累計 58,406)	(累計 62,642)	(累計 68,331)	(累計 71,831)					
8	不良債権比率	17.23%	13.89%	12.42%	9.82%	8.01%	7.03%	5.72%	4.5%	2.01%	1.23%	1.14%	2.17%	2.35%	2.29%	2.16%	2.40%	2.74%	2.70%	2.23%	2.03%					
9	自己資本比率	6.57%	7.15%	7.92%	8.07%	8.16%	8.74%	9.36%	9.67%	10.53%	11.30%	11.60%	11.00%	10.77%	10.78%	10.15%	10.11%	10.05%	10.09%	10.24%	10.25%					
10	コア業務ROA (経費率)	0.63%	0.56%	0.60%	0.76%	0.98%	1.11%	1.24%	1.29%	1.36%	1.43%	1.51%	1.65%	1.55%	1.56%	1.46%	1.38%	1.28%	1.18%	1.06%	1.10%					
11	コアOHR (経費率)	75.12%	76.53%	76.06%	69.36%	61.54%	56.93%	51.73%	49.50%	46.87%	45.75%	44.24%	40.31%	39.81%	39.16%	40.26%	39.74%	38.20%	36.79%	36.10%	33.00%					
12	経費率 コア業務利益 コア業務利益	1,773	1,651	1,675	2,248	2,966	3,524	4,235	4,547	4,972	5,400	5,905	7,007	7,388	7,851	8,051	8,273	8,644	9,070	9,485	9,700					

\* ROA=コア業務純益÷総資産という算式で求めます。  
\* OHR=経費÷総利益という算式で求めます。経費が、業務純益に占める効率性を示す指標です。  
\* 部分直接償却は、行っていません。

↑ 過去最高実業純益 (平成31年3月 9,485)  
↑ 17期連続増益

そして、バルク、私は後からお話ししますが、これから不良債権が一段と増えるというのが私の持論です。というのは、この数年間が逆にバブルのときと比べると、その当時はみんな不良債権処理をしなければいけないという意識があったんですが、この数年間というのは、私は経営陣にスキがかなり出ている。だから、これからは必ず来た同じ道を歩むというのが、私の持論です。

そこで、前期、徹底的に不良債権をバルクで56億8,800万円、過去最高の不良債権を処理してきました。これからはやはりいろんな諸問題によって、絶対的に不良債権が増えます。私の持論です。表では683億円になっていますけれども、今日現在、トータルで691億円になっています。バルクを徹底的にやるのが収益が上がる要因なんだと。私がもしバルクをやっていなかったら、今日のシシヨーは、収益が全く上がっていないと思います。

当組合は、不良債権について部分直接償却をやっていません。だから、引当金と貸出金を落とすということはありません。不良債権比率は、今2.29%というところにまできています。そし

て、自己資本比率も貸出金という資産が増えてきていますから、13%、14%、15%になることは、基本的にはありえません。よっぽどの内部留保を積まない限りはありません。だから、基本的には10%あればいいんだというのが私の持論です。

そして、平成17年度あたりから総資産利益率（ROA）が確実に1%をキープしているということです。平成19年度から経費率（OHR）が50%を切って、今のところは36%ということ、両数字を見ても財務体質は非常に頑張っているんでないかなというふうに、私は思うところです。そして、今ほとんどの日本の金融機関のコア業務純益は厳しいですけれども、預金・貸付に特化してきたことで、コア業務純益は、前期94億8,500万円ちょっと一番下見て頂けますか。13年3月末が17億円。その後は16億円、16億円、22億円、29億円、35億円、42億円、45億円、49億円、54億円、59億円、70億円、73億円、78億円、80億円、82億円、86億円、90億円、31年3月末が94億円の17期連続増益、そしていろいろ言われているのですが、今年度は限りなく97億円に行きます。そしてもうあと20日で上期の決算を迎えますが、過去最高の利益は上がります。これが当組合のこの平成13年からの通信簿ということです。

## 2. 他の金融機関等から見たシシンヨーの位置づけ

全国の地銀、第二地銀数が、今105行あります。日本全国の地銀、第二地銀を全部これを列挙しました。そして、コア業務純益、当組合の94億8,500万が、地銀、第二地銀と比較してどういふところに位置しているかということ、地銀、第二地銀の中で41番といふところに位置しています。

規模は及ばないがやり方によっては、小が大を飲み込むということが私の信念。職員に対しては、本当に地域金融機関の時代であることを会議のたびに話をし、自信を持たせます。

資料2（次頁）は、中国、四国、九州、沖縄の中でどうかということを見えています。これだったら、中国、四国、九州、沖縄の中では、14番手のところに位置しています。右側の不良債権、この不良債権のところに、この不良債権比率の前に\*が付いています。これは、部分直接償却をやっているところです。ですから、引当金と貸出金を戻しているから、当然不良債権比率は低い。だから、部分直接償却をしていないところは、ごく一部だということなんですね。これは基本的にあまり参考にならないのかというふうに思います。

広島県には、東証1部、2部、ジャスダック、マザーズ合わせて今上場企業は50社あります。これらはコア業務純益というわけにはいきませんが、当組合は、ここに書いてありますように、当期純利益この3月は37億円。当然一番上はマツダ、広銀、イズミ、福山通運とか、エディオンとか中国電力ありますけれども、当組合は収益、当期純利益ではその15番目に位置しています。

信用金庫さんは、若干今数が減っていると思いますけれども、259金庫、信用組合は146組合あります。そして、この(株)日本格付研究所（JCR）の格付けを取得しているのは信用金庫では12金庫ですか。信用組合が1組合。さすがに碧海信用金庫さん、これはA+、西武信用金庫さんは、今回はA+なんです、ネガティブになったということです。そして、当組合がAの安定的といふところで、信用金庫では6金庫あります。

## 3. 将来を見据えた職場環境を

今、言われている働き方改革です。以前、当組合も退職者がかなり出ていました。本当に否定しません。しかし、ここにきてわれわれが生き残っていくためには、この働き方改革をやらないといけない。理論、理屈ではないというように私は悟ったのです。この働き方改革をいかに推進していくかということは、これからの経営戦略上、いろいろな手を打っても、この働き方改革がなくなってなかったら、絶対に金融機関は成長しない。継続できないということを私は本当に肝に銘じています。

当組合は、平成25年に、部長は58歳、副部長は57歳、支店長、課長は56歳、代理・係長55歳の役職定年制度を設けていましたが平成26年3月にその制度を止め、それぞれの役職を60歳までとしました。

29年4月に定年年齢を60歳から65歳に決めました。それに伴い嘱託年令を65歳から70歳まで引き上げ70歳まで働けますよというふうになりました。そして、定年を65歳に延ばしたことに伴い、当然、役職も部長、支店長、代理も65歳としたのです。60歳を過ぎてから役員にな

る人もいます。支店長から部長になる人もいます。したがって、この5年間を延長したことが、また職員の人生を変えてくるということにつながってくるということです。

## 資料2：中国地区／四国地区／九州・沖縄地区地銀19年3月期決算

(単位：百万円、%)

	預金	貸出金	コア業務純益	経常収益	経常利益	当期純利益	自己資本比率		不良債権比率
1	福岡	10,447,178	9,897,843	65,032 6.10	182,749 6.22	68,762 20.62	50,308 24.44	9.18	0.64
2	広島	7,479,040	6,014,683	32,629 0.92	114,930 ▲ 6.13	35,949 ▲ 5.38	25,388 ▲ 6.09	10.79	0.00
3	西日本シティ	8,309,734	7,132,208	30,709 10.55	128,241 ▲ 8.37	29,533 ▲ 28.16	19,970 ▲ 36.95	9.61	▲ 0.30
4	伊予	5,712,677	4,550,809	25,818 ▲ 9.25	107,222 4.90	26,349 ▲ 19.97	18,262 ▲ 19.42	* 14.15	0.01
5	中国	6,639,943	4,808,712	22,820 ▲ 4.65	113,461 ▲ 2.61	21,919 ▲ 21.52	15,338 ▲ 20.97	* 12.54	▲ 0.33
6	山陰合同	3,835,922	3,121,051	22,543 ▲ 1.20	81,512 3.13	19,259 ▲ 0.02	13,495 1.03	13.36	▲ 0.12
7	山口	5,135,625	4,043,044	21,434 ▲ 9.75	87,861 6.37	25,282 ▲ 22.87	18,787 ▲ 21.80	* 16.57	0.23
8	鹿児島	3,958,284	3,407,595	18,410 7.91	65,327 ▲ 2.12	17,418 10.86	12,024 9.40	10.35	▲ 0.37
9	肥後	4,623,028	3,488,486	15,614 6.07	75,658 7.43	18,170 1.11	12,495 1.49	10.73	▲ 0.30
10	阿波	2,946,067	1,896,473	15,569 ▲ 7.10	52,308 ▲ 0.84	14,974 ▲ 17.10	10,427 ▲ 8.66	10.45	▲ 0.64
11	宮崎	2,543,404	2,000,547	12,738 ▲ 1.71	47,009 ▲ 2.91	13,630 2.11	10,035 6.64	8.25	▲ 1.22
12	大分	2,868,321	1,846,163	10,850 10.32	51,574 1.74	6,494 ▲ 21.92	4,922 ▲ 7.63	9.97	▲ 0.14
13	百十四	4,056,939	2,832,813	10,199 ▲ 25.61	68,829 ▲ 4.95	9,153 ▲ 29.68	5,048 ▲ 43.69	8.66	▲ 0.38
14	広島市信組	645,430	562,431	9,485 4.58	16,336 2.63	5,434 12.18	3,703 9.56	10.24	0.15
15	四国	2,724,077	1,773,653	9,009 16.02	45,439 ▲ 3.30	9,573 ▲ 17.16	6,364 ▲ 4.83	9.09	▲ 0.62
16	沖縄	2,013,587	1,630,450	8,257 1.86	39,031 1.42	9,575 8.17	6,824 9.78	9.97	▲ 0.17
17	もみじ	2,982,358	2,253,368	8,088 ▲ 37.72	41,927 ▲ 6.01	9,605 ▲ 20.32	7,706 ▲ 15.40	10.37	0.51
18	徳島	1,493,079	1,134,199	8,075 16.57	29,076 5.07	7,981 ▲ 0.92	5,610 4.33	8.53	▲ 0.34
19	琉球	2,198,613	1,720,644	7,095 4.88	42,054 ▲ 0.98	7,397 ▲ 31.25	5,374 ▲ 31.34	8.31	▲ 0.26
20	愛媛	2,396,072	1,663,011	6,848 ▲ 18.71	41,531 3.81	7,623 ▲ 12.72	5,363 ▲ 6.21	8.06	▲ 0.09
21	香川	1,520,807	1,259,932	6,732 ▲ 2.29	27,725 ▲ 2.12	6,283 ▲ 3.63	4,270 ▲ 3.70	9.55	▲ 0.27
22	十八	2,550,907	1,885,188	6,694 3.51	40,316 4.17	6,726 ▲ 3.13	4,110 ▲ 19.73	11.26	▲ 0.06
23	親和	2,228,041	1,720,082	6,676 ▲ 11.52	32,042 ▲ 15.18	6,033 ▲ 46.18	4,079 ▲ 51.85	9.96	0.70
24	西京	1,481,411	1,202,954	6,445 15.65	28,133 1.83	5,403 ▲ 14.48	3,178 ▲ 22.66	7.82	▲ 0.90
25	熊本	1,416,366	1,534,425	5,506 ▲ 1.47	23,766 ▲ 7.17	4,534 ▲ 29.78	3,765 ▲ 24.53	9.62	▲ 0.08
26	北九州	1,136,786	1,159,186	3,868 6.12	13,971 ▲ 6.17	3,289 ▲ 30.24	2,534 ▲ 26.53	11.15	▲ 0.37
27	佐賀	2,301,498	1,730,856	3,491 ▲ 73.70	38,971 ▲ 10.94	3,250 ▲ 71.18	2,630 ▲ 79.12	8.15	0.01
28	南日本	748,002	567,360	2,332 ▲ 20.33	16,066 ▲ 5.44	1,477 ▲ 34.41	878 5.78	8.29	▲ 0.12
29	トマト	1,156,589	987,873	1,964 ▲ 7.75	18,073 ▲ 3.77	1,831 ▲ 19.94	1,282 ▲ 16.81	8.05	▲ 0.07
30	高知	902,030	698,420	1,521 ▲ 37.10	17,311 ▲ 4.48	1,719 ▲ 36.22	900 ▲ 45.39	9.60	▲ 0.05
31	沖縄海邦	671,618	508,894	1,483 20.08	14,454 12.20	3,408 83.13	2,310 76.74	8.26	▲ 0.09
32	豊和	530,085	410,859	1,120 ▲ 25.08	9,677 ▲ 1.62	1,120 12.90	1,135 73.02	8.63	0.19
33	福岡中央	476,767	376,420	1,095 ▲ 13.98	9,875 2.77	790 ▲ 39.74	479 ▲ 44.82	7.02	▲ 0.26
34	宮崎太陽	644,434	490,034	1,072 ▲ 40.81	12,440 ▲ 5.31	1,398 ▲ 15.48	1,084 ▲ 11.22	9.83	▲ 0.39
35	鳥取	948,793	774,819	933 ▲ 35.30	13,885 ▲ 7.72	1,599 ▲ 12.72	938 ▲ 14.26	8.37	▲ 1.03
36	佐賀共栄	230,416	181,287	800 ▲ 2.68	5,549 ▲ 3.66	403 ▲ 49.75	256 ▲ 54.12	8.13	0.06
37	筑邦	707,737	492,226	702 86.70	12,769 ▲ 7.70	1,062 ▲ 37.86	739 ▲ 35.79	7.34	▲ 0.22
38	長崎	235,483	246,791	118 ▲ 61.44	4,882 ▲ 10.13	277 ▲ 59.91	225 ▲ 59.17	8.54	▲ 0.18
39	島根	358,657	289,906	▲ 389 ▲ 38.43	6,501 ▲ 19.33	432 ▲ 74.93	323 ▲ 47.39	7.50	▲ 0.50
1	中国			※ 1.14 ▲ 0.36					
2	広島			※ 1.15 ▲ 0.05					
3	山口			1.15 0.05					
4	鳥取			※ 1.18 ▲ 0.17					
5	沖縄			※ 1.18 ▲ 0.19					
6	西京			※ 1.18 ▲ 0.11					
7	北九州			1.31 0.13					
8	もみじ			1.41 ▲ 0.10					
9	伊予			※ 1.48 0.04					
10	長崎			※ 1.51 ▲ 0.21					
11	宮崎			※ 1.52 ▲ 0.09					
12	肥後			1.57 ▲ 0.37					
13	福岡			※ 1.58 ▲ 0.03					
14	琉球			※ 1.60 ▲ 0.13					
15	沖縄海邦			※ 1.65 ▲ 0.15					
16	徳島			※ 1.70 0.04					
17	山陰合同			1.77 0.04					
18	百十四			1.80 0.10					
19	親和			※ 1.83 ▲ 0.13					
20	香川			※ 1.86 0.09					
21	西日本シティ			※ 1.86 ▲ 0.06					
22	愛媛			※ 2.11 ▲ 0.19					
23	熊本			※ 2.14 ▲ 0.18					
24	佐賀			2.15 0.03					
25	四国			※ 2.15 ▲ 0.15					
26	トマト			※ 2.18 0.12					
27	鹿児島			2.27 ▲ 0.14					
28	広島市信組			2.29 ▲ 0.41					
29	十八			※ 2.33 ▲ 0.18					
30	阿波			※ 2.41 0.02					
31	大分			2.50 ▲ 0.45					
32	筑邦			※ 2.53 ▲ 0.35					
33	島根			2.63 ▲ 0.42					
34	佐賀共栄			2.65 ▲ 0.14					
35	宮崎太陽			※ 2.97 ▲ 0.26					
36	豊和			※ 3.84 0.02					
37	福岡中央			3.91 0.88					
38	高知			※ 4.11 0.00					
39	南日本			5.74 ▲ 0.33					

(注) 数値は単体を表示。カッコ内は前年同月比。不良債権比率は金融再生法開示債権。  
\*は国際基準、※は部分直接償却実施。▲はマイナス。

今、言われているのが女性の登用です。平成24年度は、女性の役席、代理が5名、係長が29名、合計34名でした。今年の9月、この時点で課長23名、代理を40名、係長24名、合計87名、そして、今年9月2日現在、女性194名中、係長以上が87名、実に2人に1人、44.8%のものが係長以上に就いているということです。

そして、給与をずっと上げてきているのですが、平成24年度の初任給、総合職が18万3,000円、短大が14万8,000円、高卒が14万円。現在は、総合職で21万1,000円、短大卒18万円、高卒17万3,000円、この21万1,000円というのは、中国地方の金融機関では広銀、山口、中国、山陰合同銀とかありますけれども、20万5,000円ですので一番高いです。信用組合といえ

ども、給料は上げていかなければいけないのだというのは私の信念です。

以前から当組合は基本給ともう一つの手当、例えば上級書記とか、中級書記とか、主事1級とか、参事などの資格手当の二本立てとしています。なぜ、昔からこうしているかということ、退職金の問題です。退職金は基本給でないと影響しませんから、そこで私はこれじゃいかんということで、平成30年度に資格手当より累計で7万3,000円を基本給へ振り替えました。

そして、これからも計画をして、8万円まで振り替える。8万円を振り替えますと、全職員500万円以上、退職金が増える。増えるのはいいんですが、経営者として毎年4月、退職給付引当金が必ず上乘せになってくる。しかし、これを絶対的にやらなければいけないということで、現在では7万3,000円、もうあと2年半したらこれは8万円まで振り替えるといふように今やっています。

私は、はっきり言って仕事は厳しいです。毎日5時過ぎに組合に出勤します。毎日3時半に起きます。そして4時45分にはタクシーが来ています。それから乗っていけば、5時5分、遅くても5時10分には組合に着きます。職員はどうか。8時10分以前の入店厳禁。絶対に入店させません。だから、支店長以下は8時10分以降に入店するという事です。

基本的に普通の日は、17時40分に定時退社(規則:8時40分~17時40分)。5、10、15、20、25、26、27、28、29の特定日、これは1時間ずらして18時40分退社ということです。そして、月末、月初、月末前日のこの3日間は19時に退社ということです。17時40分過ぎたら、全部手当をつけるよう徹底しています。

今年2月、数年ぶりかな。支店に突然、基準局調査が入りました。調査員が帰りがけに、「指摘すること何もございません」。この状態でやってくださいと。100点もらいました。今まではおみやげを5,000万円とか7,000万円とか必ずありました。これを徹底したということです。

出産祝い金については、今まで第1子で3万円、第2子で10万円、第3子以降が20万円としてきましたが、今年の9月から第1子10万円、第2子15万円、第3子以降25万円にしています。

平成26年から令和元年の今日現在、育児休業取得者はトータルで33名です。そのうち復職者は現在、21名、そして現在取得中が12名、職場復帰が100%です。そして、現在、当組合の役職員は468名おります。病欠、心の病とかには特に気を遣います。うそのような話しをしましけれども、本当に一人たりとも休んではおりません。特に心の病については気を遣います。支店長にはどういう教育するかということ、女性でも男性でも、日常ちょっと体調おかしいとか、無口になったとか、いろいろ変化を見て、おかしいと思ったら「すぐ人事に報告しなさい」と言うんです。私、精神科医も受け持っているんです。というのは、あったら即、異動をさせるんです。そこの店に何か問題があるということで、間髪を入れず異動するんです。とにかく休まなければいけない場合は休ませますが、2か月、3か月休んでいたことは今までないです。全部早期に復帰しました。

融資もそうですが、直感・感性・ひらめき、これをすごく大事にするんです。大体30人、50人、100人いたら、病気の人が一人ぐらいいると思います。はっきり言って。ゼロ。これだけありがたいなというふうに思っています。

この8月をもって、女性の得意先係を原則廃止しました。年金を取ってこなければいけない、定期預金を取ってこなければいけない。はっきり言って、これはプレッシャーがあって、よくはありません。外交に出していたら、退職者が絶対に出るとの思いから、外交が好きという女性職員には外交をさせていますが女性の得意先係の原則廃止を行いました。

他の金融機関は今でもどんどん女性活用とか言いますが、私は逆なんです。そのかわり、女性、今、何をするか。本店、支店は35か店ありますけれども、基本的にほとんど全部の支店で女性が稟議を書いたりしています。とにかく当組合には融資をやらないと、出世できないという風土があります。だからこそ当組合は、学歴、年齢、性別問わず全員公平に扱います。

高校卒業で入組してきた女性でも、「私に貸付係をさせてください」と言います。ほとんどの女性は貸付係をやりたい、やりたいと……。ですから女性職員は根抵当権設定契約書などは素早く対応をします。とにかく女性は融資、預金は当然ですけど、本当にすごく意欲をもってやってくれています。ゆえに、今、女性がいないと、当組合はどうにも回らない状況です。今、事務局のほうから全信中協の機関誌【しんくみ】の記事(『地元のお金は地元で活かす』を実践し、お客さま本位の経営を目指す)のコピーが配布されたと思います。

全信中協から「しんくみ事例紹介」の投稿の依頼があったのです。この執筆者は入組4か月の女性職員です。私はびっくりしました。「私に書かせてください」。当組合に関しての書籍などを調べ書いたと思います。「あんたよう書いたのう」と言うて褒めてやったんです。本人がやはり自信を持つんですね。「これからもあんたのう、他のことがあったら、うちの部長はつまらんけん、あんた書いておってくれのう」私は言うんです。この女性は喜びました。

このような1年生、まだ22歳ですよ。22歳の女性がこういうふうにご投稿してくれたことは、私としては財産だなというふうに思います。やはりこれから本当に先ほどの働き方改革で、人を大事にしないと、組織は絶対だめだよということ。私は昔から本当に仕事については厳しくやってきましたけれども、今は絶対に職員を大事に育てている。これが経営陣にあるかないか。これによって全く違ってきます。

また、うそのような話。今日9月12日ですが、10月1日から翌年の3月31日、10月1日以降、当組合で当然辞める職員がおりました。毎月、退職調査票というものを出品させておりました。今、退職ゼロ。私は本音のところ、ほんまに、少しは辞めてくれればいいのにとおもうんです。今年当初の計画から違ったか。人件費が1億2,000万円増えるようです。経営者として大変うれしい誤算です。

職員を大事にすれば、やる気にもなってくれる。ある女性職員は私にこのように言うのです。「理事長さん、私は離婚しなければならぬかもしれないかもしれません。私は旦那より給料が多いんです。私の給与明細を見せられないのです」。離婚は。冗談ですが、とにかく、きれい事じゃないと思った。やっぱりある程度給料出さないといけないと。やっぱり働き方改革。政府が言っていますけれども、これは絶対に推しすすめなければいけない。そうしなければとにかく、退職者が絶対に出るんだということです。ですから、人事部長に言っているのは、来年は決めているから仕方ない。今年、当組合が4月に56名採用しました。そして、来年は46名の予定ですが、その次の年から20名、20名、20名、20名でいけばちょうどいいかなというふうには思っています。

#### 4. シンプル経営こそ「ベスト」

当組合は、とにかく預金・貸金を中心とした本来業務に特化した経営。これだけです。はっきり言いまして、投資信託や生命保険等の金融商品は、一貫して取扱っていません。なぜか言いますと、当組合の外務活動からすれば、かなり売ってくると思います。必ずそのプロセスにおいて、業績を上げんがためにお客様にしっかりした説明なしに商品を売ってくるケースもあるかと思われまふ。私はそう思っています。だから、私は絶対に「それやっちゃいかん」と。それでやっつてトラブルが出てくるならば、「本来業務の預金・貸金が全くできない」というのが私の持論です。

#### 5. 地元のお金は地元で活かす

当組合は営業店が限りなく処理する不良債権は、先ほど120億円と言いました。基本的には方向性、例えば、条件緩和とかいろいろやっているんです。競売にかけるものは競売にかける。営業店の支店長以下は、不良債権に右往左往することはないんです。当組合は、先ほど5,705億円の融資と言いましたけれども、管理部2名が、5,705億円もの債権を扱う。だからそれ以上の担当者はいらぬのです。

以前は、先ほど言いましたように、不良債権は390億円ありました。比率で17.23%ありましたが、とにかく徹底的に不良債権を処理してきました。営業店にはいろいろな負荷はかけないということなんです。そういうことで私は投資信託、生命保険等はやらない。私はいつも言うんです。「アメリカのミシシッピ川のほうとかセーヌ川のほうとか、こっちのナイル川のほうとか、こっちのメコン川とか揚子江とか黄河とかアマゾン川とか、いろいろあるところに金を捨てるんじゃないか、中小零細企業のため、地元の太田川に金をぶち捨てたほうが、中小零細企業が喜んでくれるんじゃないか」。というのは、アメリカの例えば債券を買ったり、いろいろなものを買ったり、それから欧州のほうの債券を買ったり、新興国の例えば債券を買ったり、そういうことで損をするんだしたら、はっきり言って地元の中小零細企業に融資して、逆に太田川にぶち捨てたほうがいいんじゃないかというのが私の持論です。まだそっちのほう喜んでもらえる。アメリカのミシシッピ川のほうに金を捨てても誰も喜んでくれない。だから私は地元の太田川、本当にそこにぶち捨てる。そっちがいいんだというのが私の持論です。

## 6. 世の中の非効率なシシンの最大の効率

とにかく私は、役職員に対して、「預金・貸金、それに付随するところ。お客さまのために身を粉にして働きなさい」と言っています。役職員は徹底的に歩き徹底した訪問活動を行います。いわゆる物事は、「継続、集中、徹底」ということを私は言います。何でも徹底的に継続していきます。当組合は「集金訪問が基本」です。よそが非効率ということが、当組合にとっては効率なのです。地域密着を進めるうえで、1万円からの定期積金の集金をします。外交は1日20件から30件は毎日回ります。「こんにちは」と言うわけです。「集金に来ました」。そのときにそれだけで終わっちゃいかんぞと。例えば、近々結婚されるとか、設備投資があるとか、住宅ローン等の何らかの情報が聞けます。情報なくして、融資の新規開拓なんてできません。徹底して集金をします。地域に密着して小口多数の本来業務を徹底して行う。これを永続的な使命と考えています。ですから、他金融機関の非効率、一軒一軒歩く非効率が、当組合には効率なのです。私は「世の中の非効率は、シシンの最大の効率」と考えていますから、今もバイクと自転車と足で対面セールス（提案セールス）を重視しています。

そして、当組合は、このようなこともしています。この9月決算、当組合、上期のディスクロージャー誌がもう10月の27、28日にできます。うちは、スピードはどこにもまけないです。6月に総代会があったら、6月25日にはディスクロージャー誌が出来上がっています。各信用組合さんに発送しています。とにかく段取りなんですね。総会までに数字関係は全部計算して、総会が終わったら、写真だけ総代会の写真が載せれば印刷できる、段取りです。

そのディスクロージャー誌をもって、6月の26日その前後、1万6,000軒、ディスクロージャー誌と饅頭を持って、お客さまのところに出向く。「こんにちは、こうこうこうで、こういうような業績で、16年連続でこういうふうな増収を上げることができました」と。「お客さんのおかげです。社長、奥さん、このディスクロージャー誌、見ておいてくださいね」と。1万6,000軒。3週間で役員・支店長・職員全員が持って歩く。

当初ですね、饅頭屋に電話。6,000個を注文。後から電話かかってくるんです。「つかぬことを聞くんですが先ほど、饅頭6,000個の注文を頂いたのですが、単位が1つ違うんじゃないですか」。饅頭を6,000個買う人間、作るほうとしたら後から600個と言われたらえらい損失。これが毎年増えていくんです。1,000個ずつ増えていくんですね。そして、9月終わったら、1万6,000個。電話したら、「はい、わかりました」。本当にそれだけ私たちは徹底的に歩きますよ。3週間で1万6,000軒歩くということは並大抵じゃない。私は、「他の金融機関の非効率、これが当組合にとっての効率なんだ」と。「他行さんの効率ということは、当組合にとっては非効率なんだ」と、私の持論です。足を使った現場主義を役職員に徹底しています。

## 7. 顧客目線の姿勢で培われた経営哲学

新人の頃に外回りで経験した挫折から得た教訓として、「お金は貸すではなく、お客さまに使っていただくもの」という、顧客目線の姿勢で培われた経営哲学を今日まで貫いています。

私は22歳で当組合に入りました。当時、本店営業部の貸付係に配属されました。今からちょうど52年前です。来られるお客さんみんながこの1,000万円をお願いします。この3,000万円を何とかお願いします。22歳の若造ですよ、頭下げて来られる。「ははあ、よしよし。これは外回りしてから金を貸せばいいんだ」と。それなら積立が取れるぞと、定期が取れるぞ、年金が取れる、と思いました。そして、もっと融資をとろうと営業部長に「私を外交に出してください」と直訴しました。半年後に念願が叶ったとき「部長、絶対業績あげますよ」と啖呵を切ったものです。

私は名刺を持って、一軒一軒、「よくぞこんなところへ行ったな」と思うくらいの優良企業に、アポなしの、まさに飛び込みで新規開拓をしました。「お取引してください」「ほかより金利を少し安くします」そういえば借りてもらえる、そんな安易な根拠のない自信だけで駆け回っていたのです。しかし、行くところ、行くところから「うちのメインは広銀じゃ」「うちのメインは広島相互じゃ」と断られました。「自分はなんてバカだったんだろう」と思い、若気の至りというより、むしろ、自分の浅はかさを痛感して、大きな挫折感を味わいました。優良企業であればあるほど、メインバンク以外から新たな借入れを行うことはめったにありません。私はこのときに初めて、お金を借りていただく、使っていただくことの難しさを痛感しました。

職員には「とにかく融資というのは、大変奥深い仕事なんだ。だからこそ、お客さまからの難しいご要望に対しても、ただ『ノー』とだけいうのではなく、『どうしたら対応してあげることができるか』をいろいろと考えてあげなさい」と言っています。

この経験がその後の50年間、私の一環した営業の原点になったのです。従って、私の職員教育では、「傘がいるというのなら、何とかして貸してあげえや。融資ができなければ、うちでは偉くなれんで」と言っています。

## 8. ミドルリスク・ミドルリターン

私は忘れられないことがあります。私が支店長るとき。金額は500万円です。担保なし信用で安い金利で本部に稟議を上げたんです。審査課長は私より、二十歳ぐらい先輩です。私はまだそのとき37歳です。稟議を上げたら先輩から電話がかかってきました。「おい支店長、おまえ、こんな安い金利で、担保なく、おまえは誰から給料もらいよるんだ」と。

私は、新人の頃に外回りで経験した「挫折」から得た教訓として「お金は貸すのではなく、使っていただくのだ」ということを身にしみて感じました。それ以降、上司や本部の役員と衝突しても「お客さまに使っていただく」という、顧客目線の姿勢で培われた経営哲学を今日まで貫いています。「お金は貸してやる」という雰囲気が蔓延しているなかで、私のこの行動や判断基準は異色でした。先ほどのように「山本、お前は許さん」と稟議書を投げ返されたことは、一度や二度ではありませんでした。

地元には立派な金融機関があります。そのような中でわれわれがメインになるということはなかなか難しい。これは事実です。まして、中小・零細企業の方々ですから、保全などの裏付けをしっかり持っていらっしゃる方ばかりではありません。ですからわれわれがある程度のリスクテイクをしながら地域の企業を元気にしていくこれが一番大切です。

そして、私はやはりちょっとしたところに当然、ミドルリスク・ミドルリターンということで融資をしていくんですが、例を二、三言います。最近の話ですけれど、こういうことがありました。再生医療ベンチャー今でいうスタートアップ企業です。広島大学と提携して膝が損傷したときに、これを他人の細胞をもって改善させるんです。自分の細胞だったら、これの細胞は基本的にくっつきます。これが他人の細胞でもってこの膝を治そうとするという医療研究をされました。最初は当然赤字・繰欠・債務超過です。典型的なベンチャーはそうですよね。今上場しているベンチャーでも、そういう医療関係はほとんどが赤字。これは間違いありません。

5、6年前かな、支店長に「何とか3億円近い金を融資してもらえないだろう」と。赤字・繰欠・債務超過の典型的な例。他の銀行もその時点で全部ダメ、最後に当組合に来られました。

私も広大に行ってみようということで現場に行っただけです。そしたら、こういう研究所というのは、細菌の関係で直接部屋の中に入れられないんです。窓から見ただけです。私は素人ですが、皆さんの一生懸命研究されている姿に感じ入りました。ふと、「研究で着用する白衣、なんぼぐらいするんですかね」と社長さんに聞きました。一着25,000円とおっしゃる。「しかし、いったん研究室の外へ出たら雑菌が付くので、もう同じものは着られません」と……。これだけでもとんでもないお金が要るのだと驚きました。

私は、「よっしゃ」と、この研究は多くの患者さんを救えるのではないかと思い、3億円、とにかく棄損してもいい。この将来の研究にかけてみよう。役員会に当然かけるんですが、その後、7,500万円を出資しました。

4年前、大手製薬会社とライセンス契約を結びました。そのときに約10億円の契約金が入りました。これは日本経済新聞、それから地元の中国新聞に大きく出ました。世の中、現金なものです。この新聞が出たら、よその銀行が行くんです。大手製薬会社と契約したら、飛んできて、「社長さん、おたくは今どこ取引しているんですか」と。「シシンヨーと取引」。「シシンヨーは金利高いでしょう。うちのほうへ肩代わりさせてください、うちだったら金利安いですよ」とこうなるんです。

ここでさすがに、一番苦しいときに面倒みてくれたのが、シシンヨーだということなんですね。それで、「肩代わりはせんよ」ということで、ずっときているわけですが、このライセンス契約は3つの大手製薬会社と、これをそれぞれの部位、いろいろなところの部位のライセンス契約を結ぶんです。そして、これが実は今年の1月7日に日本経済新聞のトップにでました。「再生医療、商用段階に、患者2,500万人。膝治療で実用化」と。この会社は、近いうちにマザーズに上

場予定です。

ということは、よそが赤字・繰欠・債務超過で取引をしない、典型的なところに、私も現場に行ってみて、これを当組合が最後まで取引しようと。最悪の時には捨てようと。当組合の当期の利益から見れば、それは十分に処理することができるリスクをとったのです。

同じく、広島大学のベンチャー企業。これは何をするかというと、脳梗塞などになると半身不随になります。ということは、まだ少し歩かれる方はいいのですが、もう本当にそうなったら、歩けない。そういう方もいらっしゃるわけです。そういう方の膝に補助具を装着するんです。これを装着して、スイッチ入れれば、この動かない膝が自動的に、30メートル、50メートル歩くことができるんです。これこそ、本当に患者さんに対する典型的な地域貢献じゃないですか。売上げはない赤字・繰欠・債務超過のベンチャー企業。担保がないのは当然です。よその銀行は融資はしません。だから、私は現場を見て、とにかくやっていけ、足を使って探せば、融資の需要は必ずある。これも私の信条です。この企業は日本で、今いろいろな賞をもらっています。

地銀に数億円、信用金庫に負債を追っていた歴史ある木材会社がありました。とにかく借りてかなりの口数が増えていました。毎日、銀行に行き頭を下げなければいけないのはつらいということ saying 先で、100年続く歴史ある木材会社です。何とか一本にまとめることはできないかと両金融機関に相談したところ決裂したらしく、木材会社が相談した地銀出身のコンサルタントの方が「シンヨーに行ってみたら何とかしてくれんかないか」という話になった。昔は当組合などに振り向きもしない優良企業です。しかし、世の中の流れでだんだん経営内容が悪くなり借入も増えてきた。私はこの約10億円を1本でやれと言いました。それを長期にして、本当に売り上げ状況から返済できるようにこぎつけた。経営者には泣いて喜んで頂きました。

木材会社ですから、広い工場地を2か所所有していました。この機会に工場2つを1つにまとめられました。1つにまとめた1,000坪以上をどこかに貸そうという話になり大手ハウスメーカーが名乗りをあげました。ここからも毎月収入がはいるようになりました。工場跡地の近くに、その後、当組合の支店が移転開店したのですが、そのとき1億円近い預金を持ってきてくれました。

このとき私は本当によかったなど。100年の歴史がある木材会社、本当に当組合が肩替わり、今、立派に経営をなさっています。先ほどのベンチャー企業にしても、この木材会社にしても、こうして企業が元気になっていただける、喜んでいただける。金融機関は、「金貸し。使っただいてなんぼ」です。特に、私にとって、「融資はロマンです」。融資した企業が年月を経て上場したり、小さかった事業所の規模が大きくなっていく。そのような姿をみると、堪えられません。私がロマンを追い続ける限り、役職員も融資大好き人間になってくれるものと期待をしています。

## 9. コンプライアンス遵守の態勢づくり

ガバナンス、それとコンプライアンスについては、私はうるさいです。今週の月火、2班に分けて外交全員集めました、私はこういうことを言っています。「同じ釜の飯を食っているから、お金に困ったら相談に來い。300万円、500万円、1,000万円びくともしないから、とにかく融資する。給料から天引きで、その代わり、お客さんの金に1円たりとも手つけたら、告訴するぞ」ということを毎回言います。例えば「消費者金融とか友達とか、心配しないでいいから言うてこい」と。その代わり、「お客さんの金に1円たりとも、絶対手出すな」、これを言うんです。

私は、お客さんと飲食はしません。お客さんとゴルフもしません。そして、部下とも、みんなと一緒にいたらやります。2～3人、1人とは絶対やらない。というのは、職員というのは、部長でも理事長と一緒に食事したらすぐ言います。何かそれが優越感で。それがみんなに与える影響が悪いんです。だからしません。反社とも付き合うこともないです。

私は6時になったらタクシーで帰ります。去年、税務署が当組合に來ました。普通、交際費とかいろいろあるじゃないですか。チェックする事項がないのですから。

支店長には「お客さまとゴルフに行っちゃいけない」とは言いません。「行ってもいい」。ただし、「毎週、毎月ということは絶対いかん」と。行く限りには、「本部に報告書だけは出しておけ」と。これだけです。やっぱりそういうルールを持ちます。

## 10. パルクセールは究極の事業再生

私が先ほど言いましたようにパルク、平成13年に広島第一信用組合と合併した際、不良債権

比率は 17.23%。こういう状態だったら、うちも将来、ひよっとしたら破綻するかもわからないという気持ちもありました。私はまだそのときは理事・管理部長ですから、不良債権を一括して売るバルクをやらなければだめだと思い稟議を上げるんですがなかなか進まない。

ある役員が言うのです。「山本お前は普通の部長じゃないぞ。役員だったら、ちと目をつぶれや。ここらあたりを何とかして、こうしてできるんじゃないのか」と。「なにくそ、負けるものか」と私は思うのです。正しいことを稟議にあげる。そうであれば渋々でも印鑑がつかれるわけです。根性の悪い上司は承認印が逆さま。根性悪いのう、人間性悪いのうと思っていただけでも、私がやらなければいけないというので徹底的にやってきました。以後、毎年、バルクを休むことなく一貫してやり、今期に入りまして 31 先、金額が 8 億 1,500 万円、累計 2,930 先、金額が 691 億円となりました。そのおかげで管理部が 2 名。例えば 10 人とし、一人年収が 1,000 万円とすると、8,000 万円が浮く。だから人件費も軽減できるということが言えます。

そして、このバルクというのは、私はこういう考えなのです。例えば、当組合の 1 億円の不良債権を数社に入札させ、一番高いところのサービサーに売ります。不動産付きは 1 件 1 件やりませんが無担保債権はまとめて売ります。1 億円を例えばサービサーが 1,000 万円で買うと。当組合は 9,000 万円損出します。サービサーは、債務者に 2,000 万円持ってきたら、2,000 万円持ってきたらあとの 8,000 万円は債権を放棄してあげましょう。お客さんは、シンシヨーに融資取引があるときには、1 億円は債権カットできません。サービサーに売ることによって、お客さんは、2,000 万円ファイナンスをつければ、8,000 万円が債権カットされます。当組合の不良債権が 9,000 万円損しましたが 1 億円がなくなりました。サービサーは 1,000 万円で買ったものが、2,000 万円で売り、1,000 万円の利益を上げることができました。お客さまは、2,000 万円持っていくことによって、8,000 万円放棄していただきました。まさしく当組合、サービサー、お客さまに Win・Win の関係があるということなんです。そして、当組合は、この債権を売るときは絶対勝手には売りません。お客さまと交渉します。「この債権を買い取り会社があるのですが、これを売ろうと思います。必ずお客さんにとって、今後、プラスになるとわれわれは判断しております。それ故にこの 1 億円をサービサーに売ってもよろしいでしょうか」と了承を得ます。「いや」とおっしゃったら売りません。「それならあんたのところでもそう言うんだったら、この債権を売ってみようか」ということで売られます。

今日現在バルク実施先数累計は 2,930 件ありますけれども、トラブルゼロです。バルク実施に伴い事業再生が累計で先数は、356 先、金額で 173 億円。事業再生できました。だから私の持論は、「バルクは究極の事業再生だ」と言うんです。

世の中必ずこう言う方がいます。「シンシヨー、そういうふうには債権を売って、冷たい」という声をよく聞きます。私は言うんです。「理事長、悪いけど、あんなところ銭がないからできんのじゃろう」。相手は「そのとおり」と、言うんです。何か、はっきり言って、他の金融機関はバルクをしないということが、地域のためになると思っている。しかし、私はどこの地域であっても、バルクは事業再生である、この信念を持ってやればお客さんにプラスが出るんです。バルクはできないわけではない。トラブルゼロですから。本当にこれほどお客さんのためを思うことはないんじゃないか。お客さんが確かにその負債が減少して、普通の状態で商売ができる。これは地域金融機関の使命じゃないですか、私は思うんです。だから、私はとにかくこの厳しい先、ここに私は融資をもっても応援しますけれども、そういうふうには債権を売却することによって、この事業を再生させていくんだと、強い信念があります。

もし、私が変なすけべ根性をもって悪いことをやっているとしたら、私はこういう一覧表にバルクということを書きません。本当に 691 億円、2,930 件やっている、なんて言いません。バルク 691 億円、それならどれだけキャッシュを捨てたかと言いますと、売った金が約 50 億円。ということは、650 億円ぐらい捨てたということです。捨てる金がなければバルクできないじゃないですか。本当にバルクを私はこれからも一貫してやり続けたい。そして、先ほど、最初に不良債権も出てくる云々と言いましたけれども、今、どの金融機関もやっておかないと、不良債権の方向性を定めておかないと、3 年、5 年後には、おぼつかない状況になると。「今やらずしていつやるんだ」ということなんです。だから、絶対にこれから合併出てくるでしょう。現実一昨日の新聞、隣の県の島根銀行、コア業務純益が今赤字が 4 年続いています。それで、SBI が資金を支援して、1 年以内にここを再生スタートと、書いてありました。なぜ、そうなるか。やはり

### 資料3：バルク実施に伴う事業再生状況

年度別集計		(単位:千円)		
年度		実施	再生	比率(%)
12年度	先数	26	1	3.85
	金額	915,891	1,318	0.14
13年度	先数	129	6	4.65
	金額	3,749,525	787,825	21.01
14年度	先数	155	7	4.52
	金額	3,188,722	226,393	7.10
15年度	先数	197	13	6.60
	金額	3,418,206	739,124	21.62
16年度	先数	181	12	6.63
	金額	4,035,137	1,072,074	26.57
17年度	先数	139	7	5.04
	金額	3,127,970	649,823	20.77
18年度	先数	125	7	5.60
	金額	3,141,573	605,787	19.28
19年度	先数	202	23	11.39
	金額	3,832,217	1,201,021	31.34
20年度	先数	233	34	14.59
	金額	3,928,614	837,447	21.32
21年度	先数	168	29	17.26
	金額	3,519,976	1,648,417	46.83
22年度	先数	179	49	27.37
	金額	3,419,293	1,639,316	47.94
23年度	先数	102	18	17.64
	金額	2,510,157	1,348,672	53.73
24年度	先数	191	30	15.71
	金額	3,342,704	836,517	25.03
25年度	先数	196	29	14.80
	金額	4,764,989	749,388	15.73
26年度	先数	144	18	12.50
	金額	5,051,236	2,173,458	43.03
27年度	先数	145	26	17.93
	金額	4,065,659	974,351	23.97
28年度	先数	93	11	11.83
	金額	2,396,266	569,751	23.78
29年度	先数	132	16	12.12
	金額	4,234,661	491,293	11.60
30年度	先数	162	16	9.88
	金額	5,688,979	637,179	11.20
令和元年度	先数	31	4	12.90
	金額	814,929	173,470	21.29
合計	先数	2,930	356	12.15
	金額	69,146,704	17,362,624	25.11

そういうことで、ちょっと時間オーバーしたんですけども、やはり地域金融機関としては、本音でやっていく。上っ面だけでああだこうだというのではなくて、腰の入った経営をやっていく。そうすれば必ず地域から動いていく、預金も上がる、貸金も上がってくるということです。今リスクをとらないから、貸金もなく業績は上がらないというようなことで、10月の終わりには決算書ができます。楽しみにしております。早よう来年の3月が来ないかなと楽しみにしております。必ずそういう信念をもって、シシンヨーは地域貢献したいと思っておりますから、これからも一つ、よろしくお願ひします。

今日は本当につたない、いい加減なことを言った山本ですが、勘弁してください。ありがとうございました。

私は、不良債権があるから、その金融機関はおかしくなるんじゃないか。今まで破綻した、倒産したというところで、不良債権がないところで倒産した金融機関はないです。すべて不良債権です。だから不良債権を徹底して処理していく金融機関がこれから必ずや生き残っていく。勝ち組になっていくと思う。本当に私はこれからは利益はコア業務純益はどんどんどんどん下がっていきます。本来業務で地銀さんでももう本当に40行くらいが本来業務赤字だということが報道されています。本当にこれから経営者の経営方針、ここがあって、本当に変わってくるのではないかと思います。だから私はシシンヨーは、本当に20年、30年、50年、100年生き残っていくために、まず不良債権を処理して、内部留保をこれから徹底的に積んでいく。私はこの3月、正式には6月ですけども、内部留保を31億円利益準備金に積みました。来年はどうかというと、34億円、3億円プラスと考えています。私の頭にはこれから一貫して次の年は37億円、次は40億円、43、46、49。私の頭では10年後ぐらいまでは確実にこの内部留保はできるというふうに判断しました。とにかくそのリスクをもって、融資をやって、悪いところが出ればとにかく処理していく。これを手を休めることなしにやっていくなれば、絶対地域にはなくなる、口先ばかりで上手を言うんじゃない、口先ばかりで上手を言うんじゃない、本当にお客さんに信頼される、頼りにされる、やっぱりそういう金融機関になっていくのではないかと。

この前もいろいろな方が当組合に来られました。マイナス金利がもう3年、5年、10年続いたならば、「シシンヨーの時代が来る」ということを言うんです。だから、これをシシンヨーにとってプラスだというふうに私はとらえています。

■関係団体によるイベントの紹介■

生協総合研究所 公開研究会

# キャッシュレス社会と 流通・金融の未来

諸外国と比べてキャッシュレス決済の普及が遅れているとされる日本ですが、昨今では〇〇Pay などスマホ決済サービスが相次いで登場し、乱立状態です。政府もキャッシュレス決済比率のひき上げをめざして躍起になる一方、導入コストや決済手数料の問題、不正利用問題などから導入を躊躇する小売事業者は決して少数ではありません。また、クレジットカードや交通系ICカードなどには馴染んできた日本の消費者にとっても、さらに新たな支払い方法に対応することは高齢者を中心に容易でない一面があります。

生協として、キャッシュレス化という社会的環境変化への対応が避けて通れない中、今回の公開研究会はキャッシュレス化の先にある社会の将来像を俯瞰するとともに、直面する事業上の課題についても考える機会とします。

《プログラム》(予定)

講演「キャッシュレス社会と流通・金融の未来～デジタル・ディストラクション時代に問われる DAY1 の精神(仮)」

田中道昭氏 立教大学ビジネススクール(大学院ビジネスデザイン研究科)教授

パネル討論「キャッシュレス決済の普及による社会変革の方向性と事業課題への対応(仮)」

登壇者：岩田昭男氏 消費生活ジャーナリスト

渡辺宏一郎氏 LINE Pay 株式会社 事業開発室営業支援チーム

馬渡詳亮氏 パルシステム生活協同組合連合会 執行役員 物流・情報システム本部長

進行役：小熊竹彦 公益財団法人生協総合研究所 事務局長

2020年

1月15日(水)

13:30～16:30

於：プラザエフ

9階「スズラン」

※詳細は裏面会場地図を参照ください。

【参加費】生協総合研究所会員：無料 / 一般：1,000円  
(団体会員の役職員を含む)

【お申込み】下記 URL (または右の2次元コード) の参加申込フォームよりご登録ください。

<https://business.form-mailer.jp/fms/ce703c07110762>

※FAX、メールでのお申込みも受け付けています。(裏面を参照ください。)



【お問合せ】生協総合研究所(中村範子・豊嶋里泉)

TEL：03-5216-6025 FAX：03-5216-6030 メール：ccij@jccu.coop

CCIJ 公益財団法人生協総合研究所

〒102-0085 東京都千代田区六番町 15 プラザエフ 6F <http://www.cciij.jp/>

## ★「ニューズレター協同金融」本号（No.147：2019年11月）発行の遅れのお詫び

本号は、本来、10月に発行するものでしたが、事務局の担当・笹野の仕事がたて込み、前号（本来8月発行のもの）を10月発行としたために、1か月遅れて11月発行となった次第です。また、第143回定例研究会のお知らせは、前号の発行時に同時にご案内しましたが、本号でのご案内がずれ込んでしまいました。大変失礼しました。

なお、次号・No.148は12月末に発行すべく、準備をしています。

大変遅れましたことを、重ねて深くお詫び申し上げます。

2019年11月 協同金融研究会 事務局・笹野武則

追記：なお、本号で報告しました第141回および第142回定例研究会でのご講演で使われたレジュメ・資料等は誌面の都合で掲載が限られたものになっていますので、当日使用された資料等が入用の方は、事務局・笹野までご一報ください。ご提供します。

### ◆定例研究会のお知らせ◆

## 第143回定例研究会の開催のお知らせ

先の大型台風の連続した襲来によって被災された皆様には心よりのお見舞いを申し上げます。未だに復旧の目処のつかない地域が多くあり、冬の急速な到来の中、厳しい状況におかれていることに胸が締め付けられます。一日も早い復旧ができることを願うばかりです。

さて、11月の定例研究会は、こうした自然災害が続くなかで、消費税も増税された今日、経済・金融情勢がどのようになっているかを、金融関係の現場を取材されてきている橘綱雄さまにご講演いただくことになりました。現場の皆様のご参加も得て、現在の情勢をどうみるか、国民の生活・営業の現状をどう改善していくか、等々、活発な意見交換を図りたいと考えています。

年末に向けて、お忙しい時期とは思いますが、多数の皆様のご参加をお願いいたします。

記

1. 開催日：2019年11月20日（水）午後6時30分～8時
2. テーマ：**専門紙記者から見た信金、信組**
3. 報告者：**橘 綱雄 氏**（ニッキン 協同組織金融機関担当記者）
4. 会 場：**プラザエフ（主婦会館）5階「会議室」**  
（JR、地下鉄丸ノ内線・南北線「四ッ谷駅」麴町口下車徒歩約1分）
5. 参加費：1人1,000円（学生・院生は500円）
6. 申 込：下記申込書によりFAXまたはe-mailで、事務局にお申し込みください。  
当日のご参加も可能ですが、事前にご連絡をいただくと助かります。

協同金融研究会 事務局（担当：笹野、小島）

【FAX】03-3262-2260 【e-mail】kinyucoop@mail.goo.ne.jp