ニュースレター

協同金融 FINANCE CO-OPERATIVE

№164（2024 年 12 月）

相川直之様の追悼号に寄せて

8 月 2 日の深夜、相川直之様の訃報が事務局より届けられました。事務局からの連絡によりますと、相川様は 7 月 23 日に逝去され、7 月 29 日に近親者だけで葬儀が行われたというものでした。

私が相川様に初めてお会いしたのは、森静朗先生に紹介していただいて入会した東京都信用金庫協会の中小企業金融研究会でした。相川様もこのとき、勤務されていた信用金庫を定年になりこの研究会に正式に入会されました。このようなご縁もあり、研究会の後の懇親会では、多くのことをご指導いただきました。相川様が、京都大学の出身で、私の郷里の近くに住まわれていたことや、私が勤務校でご指導いただいた先生方のご労作に、相川様が寄稿されていたことから、大学時代のことや著書ができるまでの裏話など教えていただいたものです。

相川様はこれまで多くの著作を公刊されてきましたが、なかでももっともよくまとまっているとご自分で考えられていたのが、1988 年に近代セールス社から公刊されました『中小企業は遊撃する』でした。この本の後付けによりますと、相川様は昭和 11 年東京出身で、昭和 34 年、京都大学を卒業され、東京都信用金庫協会に入会され、昭和 40 年からは朝日信用金庫に入庫され、その後企画室調査役、人事課長、企画室副部長を歴任され、さらに西巣鴨支店長、浅草支店長、総合企画室長を務められております。

中小企業金融研究会の後の懇親会で、信用金庫の人事などのことを伺うと、昔のことだから忘れたとよ、といいながら、支店長時代の苦労については雄弁にお話しくださいました。いま思えば、中小企業の支援と真剣に取り組んでこられたといえるでしょう。こうした信用金庫や中小企業に対する強い思いから、協同金融研究会にも多大な貢献をしていただきました。私自身はシンポジウムに積極的に参加したとはいえませんが、それでもシンポジウムにはかならず相川様が尽力してくださり、この研究会が続けてこられたのも相川様の貢献によるところが大きいと考えております。

私たちは、相川様の本研究会へのご支援を感謝し、追悼号として今回のニュースレターをささげたいと思います。相川様の果たしていただいた役割を私たちがどれくらい埋めていけるか、大変不安ではありますが、研究会のメンバーで協同組織の発展に少しでも貢献していきたいと考えています。

相川様、どうか安らかにお休みください。

協同金融研究会代表　平澤　克彦

■本号の目次■

相川直之様の追悼号に寄せて（平澤克彦）…… 1
追悼　相川直之様 …… 2
相澤朋子、菊池慎一郎（２）、石川清英、小島正之、齊籐正（３）篠原幸治（４）
多賀俊二、髙橋一朗（６）、高橋俊行（７）、村本孜（８）、渡辺利夫、安田元三（10）
ご遺族から（相川真樹子／11）
■資料■協同組織金融機関のこれからの役割（相川直之）…… １２

2024 年 12 月発行【編集・発行者】協同金融研究会（代表・平澤克彦）
〒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。

追悼　相川 直之　様

◆略歴◆

1959 年　京都大学経済学部卒　東京都信用金庫協会入職
1965 年　朝日信用金庫入庫　人事課長、企画室副部長を経て、
1978 年　西巣鴨支店長、その後浅草支店長、企画室長、常勤理事、常務理事を歴任。
1999 年　(財)朝日中小企業経営情報センター常務理事
2003 年　全国信用金庫協会　全国信用金庫研修所所長代理
2004 年　同　副所長兼事務局長。
2007 年　同　参与
2013 年　同　講師(～2015 年 3 月)
2024 年　ご逝去(享年 88 歳)

（写真は、第 14 回シンポジウム～2017 年 3 月 11 日開催～の全体討論の場にて。梅村光一氏撮影）

＊以下、アイウエオ順にてご寄稿いただいた追悼文を掲載します。

相澤　朋子(日本大学商学部　准教授)

相川直之様のご逝去の報に接し、謹んでお悔やみを申し上げます。
ご遺族皆様のお悲しみをお察し申し 上げますとともに、
安らかなるご冥福を心からお祈りいたします。
相川直之様の多大なるご貢献に心より御礼申し上げます。

〇相川直之さんのこと

菊池　慎一郎

7 月 31 日に「相川さんが 7 月 23 日に亡くなりました」と全信協の本多さんからメールをもらいました。えっウソだろう、というのがその時の偽らざる気持ちでした。あまりに突然のことでしたから。

謹んでご冥福をお祈りするとともに、これから相川さんとのことを思いつくままに記していきます。

相川さんとは私が東京都信用金庫協会勤務の時に仕事を通して初めて面識を得てから、その後千葉県鎌ケ谷市にあった「全国信用金庫研修所」に至るまで随分と長い期間、公私ともに時に温かい励ましや厳しい叱責を数えきれないほど頂くことができた恩人です。

東信協は勝手知ったところという感じが当初からしていましたが、相川さんが元々は京都大学経済学部を卒業して東信協に入職された大先輩であり、縁があって朝日信用金庫側から望まれて転籍されたことを知りました。

仕事上の接点は多分、相川さんが本部企画部署から離れて支店長時代に協会で開催していた景況調査関係の会議から始まり、さらに各種委員会で事務局として仕えてきました。

特に印象に残るのは相川さんも会員として参加された「協同組織金融研究会」の事務局として定期的に接する中で、極めて濃密な時間を過ごすことができました。そこでは相川さんが永年研鑽を積んでこられた信用金庫論・協同組織論並びに支店長として現場で接した中小企業の実像や中小企業金融論について、幅広く理路整然と説得力溢れる意見を他の先生方に一切臆することなく堂々と開陳されていたことが鮮明に記憶に残ります。

まさに明日から大学教授として教壇にたっても全く違和感がないほどの実力の持ち主であったと今更ながら思います。

全国信用金庫研修所には朝日信用金庫時代から講師として度々教壇にたって信用金庫人育成に傾注されていました。その後縁があって全信協から招かれて研修所副所長を務めながら様々な講座の講師として活躍される一方、全信協の年史編纂事業にも参画されて精力的に寄稿されるなど信用金庫業界に多大な貢献を果たされたことも記憶に留めておくべきことと思います。

一方、大の愛飲家、とりわけ日本酒が好きで、飲み始めるや語り口が熱を帯びて一層饒舌となり、その博覧強記ぶりを遺憾なく発揮されるのを末席から本当に凄い人だ、と感心して眺めていたことも懐かしく思い出されます。そこでは平石さんや小島さん、森田さん、多摩の平山さんなどと信金業界のあるべき姿をめぐって、いつ果てるともしらぬ熱い議論を戦わせていました。

実に良く飲み、良く食べ、そして良く通る声で話されていたことが忘れられません。

御霊よ安らかなれと切にお祈り申し上げます。

石川　清英

相川さんには大変お世話になりました。
残念です。
ご冥福をお祈り申し上げます。

小島　正之

このたび相川直之様の訃報を伺い、誠に残念で、謹んでお悔やみ申し上げます。

私が相川直之さんとお会いしたのは、（社）東京都信用金庫協会の先輩職員としてでした。

その後、朝日信用金庫へ転職されましたが、それからも数々のご指導を受けながら、おつきあいをさせていただきました。

今から約１５年ほど前に、私が協同金融研究会の事務局長を平石裕一氏から引き継いでからは、運営委員会の主要メンバーとして、毎月実施された会議や講演会にご参加いただき、数々のご助言をいただき、また年１回開催されたシンポジウムには、会議のコーディネーターとして取り仕切っていただきました。

私の年齢が、相川さんの弟さんと同じであったことや、相川さんの故郷が本庄市で、私の出身地が利根川をはさんで群馬県玉村町であったことも、ご縁を感じておりました。

これら思い出が沢山あり、感謝しております。

誠にありがとうございました。

ご冥福をお祈りいたします。

〇相川さんを偲んで

齊藤　正（協同金融研究会前代表・駒澤大学名誉教授）

年頭の賀状では、老いと向き合いながらもお元気で過ごされているご様子でしたので、突然の悲報に接し、驚きとともに、コロナ禍以降、お目にかかる機会を逸したことを悔やむばかりです。

・・・

相川さんとのご縁は、1993 年の本会創設とともに始まりました。以来、四半世紀以上にわたり、絶えず励ましと叱咤激励を頂いたご恩には感謝の言葉しかありません。とくに、足掛け 10

年にわたって務めさせていただいた本会代表の期間、ご無理を申し上げ、毎年 3 月開催のシンポジウムのコーディネーターを 6 度にわたり務めていただいたことは忘れることができません。シンポジウムの成功に向け、協同組織金融四業態および地域・中小企業に精通しておられた相川さんはまさに「余人をもって代え難い」お人でした。

相川さんの歩まれた人生は、協同金融人としてのあるべき姿を示されていると思います。東京都信用金庫協会に入職され、信金職員、支店長、常務理事という経歴を歩みながら、社会経済環境が変化するなかにおいて、協同金融の理念を現場にどのように発揮すべきなのかを絶えず問い続けて来られました。そこには、銀行を利用することができない中小企業や個人のために創られた機関である、という協同金融の基本精神は時代・環境が変わっても不変であるという信念があったように思います。それゆえ、それが希薄化することに対し、不断に警鐘を鳴らされてきたのだと思います。

中小企業家に対しても、経営者としてのあり方、役割を問い続けられ、中小企業家向け講演等において、国の中小企業政策に受け身的に対応するのではなく、常に目配りしながら改善を求めていくという視点が大切だという趣旨のお話をされています。

相川さんの思いは、1996 年に上梓された『小企業経営学』に凝縮されていると思いますが、定例研究会の後の飲み会でも「中小企業や中小企業金融機関がちゃんと発言していかないと、日本はダメになる、そのための学びの場として本会があるのだと」と折にふれて聞かされたものです。

そうした相川さんの姿勢は、金融界や中小企業経営者だけにとどまらず、学界に対しても鋭く投げかけられました。私自身の心に強く響いた印象的な学会での出来事を二つ挙げたいと思います。

一つは、「存在意義が問われる協同組織金融機関の展望」と題した日本協同組合学会第 26 回春季研究大会（2007 年 5 月）のシンポジウムでのコメントです。そこで、相川さんは、グローバル・スタンダードの名のもとに進められた金融検査マニュアル行政が協同組織金融機関の基本精神の発揮を阻害し、地域経済を支える中小企業を追い詰めていく状況に深い危惧の念を表明されていました。

もう一つは、中小企業基本法の改正問題が共通論題として取り上げられた、日本中小企業学会におけるご報告です。この問題については、賛否両論、学会を二分するほどの大激論が交わされましたが、相川さんは法改正による競争原理の全面的促進が中小企業を追い込み、地域経済の衰退を招くと、批判的立場から、舌鋒鋭く述べられていました。

その後中小企業基本法は 1999 年に抜本的に改正され、今日に至るまで、地域・中小企業を巡る状況は、相川さんが危惧された通りの経過をたどっています。この現状をどうみるのか、協同金融の果たすべき今日的な役割は何か、もっともっと教えを請いたかったという思いが残るとともに、少し甲高い、歯切れのよいお声をもう聴くことができないんだという寂しさが募ります。

〇心からご冥福を祈ります。

篠原幸治（一般社団法人九州北部信用金庫協会　専務理事）

相川直之さんは、京都大学から㈱東京都信用金庫協会を経て朝日信用金庫に入庫。支店長、常勤理事、常務理事と歴任され、退職後は全国信用金庫研修所の副所長兼講師などをされました。

朝日信用金庫時代には浅草信用金庫との合併も経験し大変ご苦労されました。中小企業経営者と直接、相対するという実践経験を定型化、言語化、物語化することに長けた方でした。噛

むようにゆっくり、誰にでも理解できるようにと意識された口調は今でも脳裏に浮かびます。協同金融研究会ではパネルディスカッションの名物コーディネーターとして手腕を発揮されたことは皆さまもご記憶のことかと思います。

私は昭和 59 年 4 月に東京都信用金庫協会に恩師・森静郎先生の推薦で入会しました。森先生からは「勉強しながら働ける場所だから」と勧められましたが、私は当時内定をもらっていた地銀やゲームソフト会社にも未練がありました。しかし「私の息子も去年入れたんだよ」という森先生の言葉が決定打になり東信協にお世話になることにしました。同時に森先生は私に教えを乞う方の一人に相川さんの名前をあげられたのです。

相川さんは朝日信用金庫時代には、財団法人朝日中小企業経営センター(ＡＣＣ)のセンター長も務められました。いわゆる取引先の中小企業経営者に情報提供をするシンクタンクで、他の信用金庫もサークル化はしていますが財団法人としているのは珍しいと思います。

その ACC で相川さんの講義をお聴きする機会がありました。もう 30 年以上前になると思います。中小企業の経営者を前に端的に言えば、儲かる手法・事例を伝授していたと記憶しています。講義の終盤になって黒板の文字を全部消して、こうおっしゃったのです。「今まで、お話ししたことは全部忘れてもいいですから、この言葉だけを覚えて帰って下さい」と。書かれたのは「エシカル・マーケティング」。倫理感を持った事業をしてくださいということなのですが、当時の聴講者は分からなかったと思います。今で言えば SDGs だったのです。おそらく相川さんはこれを評論家の内橋克人氏から学んだのだと思います。

また相川さんは、信用金庫業界で運命共同体ではなく使命共同体ということばを最初に使い出しました。そして長野会長(当時)に使命ということばを意識してもらうようにしたと相川さんご本人からお聞きしました。

長野会長はある年の年末の金融会議で銀行協会会長はじめ業界代表が集められた席上「先程、中小企業金融は有望なマーケットというご発言がありましたが、私共にとっては中小企業に円滑に資金供給をすることは使命です！」と発言。きっとこの発言には相川さんの囁きがあったのだと確信しています。

相川さんの趣味は渓流釣りでした。そして渓流釣りで師弟関係にあったのが作家の池井戸潤氏です。都市銀行出身の池井戸氏は相川さんを通じて、信用金庫の実態と中小企業の実態知ったことによって作品にリアリティと深みを持たせたのだと私は思います。

一方、相川さんはゴルフをしませんでした。その理由を聞くと「中小企業経営者はゴルフをしている暇はない。どうすれば経営がうまく行くかを 24 時間・365 日考えなければ生き残れない」そのような趣旨を話されていました。ですから私は相川さんを見習ってゴルフはしません。因みに小原鐵五郎氏も著書の中で五悪と称し、信用金庫人が戒めるべき事を遺されていますが、イの一番にゴルフを上げています。

その小原鐵五郎氏が一躍有名となったのが昭和 42 年の金融制度調査会です。発言を求められた小原会長は「どんな仕事をする人だってそれなりのビジョンを持っているものだが、いったい、滝口試案にはどういうビジョンが盛り込まれているのか。それをひとつ聞かせて欲しい」と質問しました。滝口試案は規模の大きな信用金庫を銀行に転換させるというものでした。小原会長の質問に出席者は絶句、回答できなかったのです。逆に信用金庫にどのようなビジョンがあるのかを聞かせて欲しいと言ってきました。小原会長は後に「裾野金融論」「小原鐵学」と名づけられた信念を述べました。「(国民大衆のことをあまり考えないと)次第に貧富の差が激しくなって、階級闘争のような騒動が起こらないとも限らない」と富山の米騒動を例に念頭に警告したのです。(【参考】1999年8月9日、日本経済新聞「20世紀　日本の経済人(32)」)。

この発言から金融制度調査会の流れが変わり、弱者の味方であり、非営利、協同組織、中小企業専門の信用金庫制度は現在も存続しています。

ここで忘れていけないのが、研究者の中で信用金庫制度の意義を唱え、存続を主張された中央大学の川口弘教授(後の学長)のは存在です。小原会長の功績もさることながら、中立の研究者として川口先生がいらっしゃったからこその功績なのです。

現在でも、様々な審議会では研究者が委員として入ります。その方々の意見によって業界は大きな変化を余儀なくされることもあるのではないでしょうか。

今日、信用金庫制度のみならず協同組合の意義を研究されている方がどれだけいらっしゃるでしょうか。私は知りません。

だからこそ、当協同金融研究会は貴重な存在であり、この研究会を継続・発展することが亡き相川さんに報いることだと私は思います。

私が籍を置く(一社)九州北部信用金庫協会では２冊の書籍を発刊しました。福岡・佐賀・長崎の注目企業 15 社の経営者の苦労話を掲載したものですが、書籍名は『遊撃する中小企業』です。これはとりもなおさず相川さんの著作『中小企業は遊撃する』へのオマージュです。記述者は私ではなく別にいますが、相川さんと同じように中小企業を題材に、しかも書店に流通する形式にどうしてもしたかったのです。

生前、書籍をお送りしたところ心温まる丁寧な御礼状を頂戴しました。

最後に当協同金融研究会をいつまでも見守っていただくように相川さんに祈念したいと思います。これまでのご指導に御礼申し上げます。有り難うございました。

〇相川直之様追悼文

多賀俊二（草の根金融研究所「くさのーね」代表）

多賀は協同金融研究会では長く事務局を務めていましたが、シンポジウムのコーディネーターの話となると相川さんに話が回り、「いやだいやだ」とこぼしながら結局引き受け、毎回見事にやりきっていたのが印象に残っています。

相川さんは信用金庫の経営の前線に立つ一方で、文筆家でもあり、コラムを見ると、信用金庫イズムを出しつつもユーモアを交え、洒脱な文章に仕立てておられました。

酒席などでは趣味の釣りの話なども聞かせてくださり、相川さんとご一緒するのが研究会事務局の楽しみの一つでした。

多賀も迷ってばかりの独立の日々ですが、相川さんの心意気に少しでもこたえるべく、活動に邁進いたします。

ありがとうございました。

〇故相川直之さま

髙橋 一朗（西武信用金庫　理事長）

この度の訃報に接し、悲しみにたえません。

心より、ご冥福をお祈り申し上げます。

相川様には、もう 30 年にわたり、永く、そして深く「協同組合」の持つ価値や意義、「共同」ではなく「協同」の理念の在り方、本質などについて、様々な機会を通じて分かりやすく説いていただきました。改めまして、感謝申し上げます。

今、理事長としてあるのも、信用金庫に 40 年以上、勤めていられたのも、あの時、相川様と知り合えたことが、その支えとなっていると申し上げても過言ではありません。

当時、30 歳半ばであった私は、今ほどは「協同組合」や「協同組織金融」に意味を感じていませんでした。しかし、当時、出向していた東京都信用金庫協会の平石さんに連れられ、加えていただいた「協同金融研究会」で、相川様は他の信用金庫の職員である私にも丁寧に「協同組合」の持つ価値、意義を教えていただきました。その相川様の「協同」や地域の中小企業の育成、支援に対する熱意や信念に驚かされ、共感させていただき、今日に至っております。

師と仰ぐ相川様や多摩信用金庫の平山様なきあと、どれだけ、そのご遺志を引き継げるか、私に、果たしてその資格があるかどうかわかりませんが、今後の信用金庫経営の具体に活かしてまいることをお誓い申し上げ、これまでに頂戴した数々のご恩に報いさせていただきたいと存じます。

長い間、本当にありがとうございました。

〇経済調査研究と金融業務の二刀流としての第一人者

高橋　俊行(元八戸信用金庫　理事)

およそ７００㌔離れた八戸に住んでいる私が、東京在住の相川さんから、お世話になることが出来たのは、信用金庫という協同組織を理念とする金融機関に勤めていたからでした。

昭和44年、大学院進学をあきらめ、大学卒業と同時に地元の信用金庫に入庫した私は、同51年、企画部に配属になった際、思いがけなく地元信金初の経済調査業務を命ぜられました。当時、すでに必須 3 科目に合格していた税理士試験を中断し、念願の地域経済の調査研究活動に携わることが出来たものの、どのように手を付けたらよいのか考えあぐねていました。

そうした矢先の昭和５１年 6 月初旬、全国信用金庫協会主催の第一回経済調査担当者研修会に参加する機会に恵まれたのです。その時の講師陣の中に、朝日信用金庫の相川直之さんがおられました。2 日間の研修終了後、講師の控え席にいた相川さんに名刺交換をさせていただき、調査活動の指導とアドバイスをお願いしたのが、お世話になるきっかけでした。

その後、上京する度に朝日信用金庫の本部にお伺いし、相川さんから調査研究活動に対する問題意識やノウハウを学ぶ機会を得るとともに、当時の経済調査担当者であった高木正希さんや現全信協の本多 紳さんとの情報交換も盛んになっていきました。そうして八戸信用金庫の調査活動も、日本経済新聞から「都銀並みの調査活動」と紙上に紹介されるまでになり、全信協の経済調査担当者研修会の講師陣にも名前を加えさせて頂くようになったのです。

平成２年４月、実に１４年振りに、本店営業部の渉外課に異動になった年のことです。２０代の後半、営業店の渉外担当者として抜群の業績をおさめていた私は、自信を持って 13 名の部下職員を抱える課長職に臨みました。ところが、その年の前期は、２５店舗中最下位の業績不振に陥ってしまい、リーダーとして大きな壁にぶつかることになったのです。

そこで悩み抜いた結果、朝日信用金庫の支店長としても業績をあげられ、常務理事に就任されていた相川さんの役員室のドアを叩くことにしました。相川さんは快く受け入れて下さり、リーダーとして組織の活性化や部下職員のモチベーションの向上に関して学ぶことができたのでした。その結果､後期は全店トップの業績をあげることができ、その後、２店舗４年間にわたる支店長時代も、連続して最優秀店舗の成績を収めることができたのでした。

平成９年、本部営業推進部に異動になった際、相川さんが編集長をされている全信協の通信講座「営業店経営戦略講座（６分冊）」の講師に加えさせていただき、執筆に携わる機会を得ることになりました。全国の信金職員の支店長登竜門としての通信講座の執筆にあたって、内容の協議や打合せに際して、相川さんはじめ、多摩信用金庫の平山恵三さんなど、先進金庫の講師の方々から多くを学ばさせていただき、かえって身についた部分が多かった思い出があります。

こうして、八戸信用金庫という一つの組織や地域を超えて、地域経済の調査研究から金融機関の経営業務にわたりご指導をいただくことができたのは、相川直之さんという信金業界の先輩に恵まれたからこそではないかと思います。その後、私自身も、八戸信金の役員兼営業本部長やはちしん地域経済研究所所長に就任、八戸市の取引占有率約３割を誇る地元金融機関として地域に貢献することでき、東北一の信金としても業績をあげることができたのではないかと大変感謝しております。

また、平成２４年には、元信用金庫役職員関係者の一人として、「信用金庫６０年史」の執筆者の一人として参加する機会を与えて下さったことも、私の人生の中で貴重な経験であったと感謝しております。

平成 26 年 6 月、八戸において若手経営管理者を対象とした、第一回の経営革新ゼミナールが開催されたことがありました。その際に相川さんを講師としてお招きして、「組織の活性化とリーダーシップ」というテーマで、八戸の中小企業の若い経営者や幹部社員たちを対象に講演していただきました。その日の夜には、初めて八戸の居酒屋で、南部料理と南部杜氏の地酒を美味しく召し上がっていただけたのではないかと嬉しく思っています。

私自身、平成 19 年 6 月に八戸信用金庫の役員を退任しましたが、現在、市民団体である八戸地域社会研究会の主宰者として、地域社会の持続可能な発展に向けて経済社会をはじめとする様々な課題の解決に向けて活動を行っており、地域貢献に対する相川さんの想いの一つでも実現し続けられたらと思っています。

最近、大リーグでは、大谷選手が二刀流として脚光を浴びています。金融業界でも、相川直之さんは、地域貢献としての経済調査研究の一流の専門家としてだけでなく、地域及び中小企業を対象とした金融機関の第一線のリーダーとしても功績をあげられ、さらに鎌ケ谷の全国信用金庫研修所の所長として、信金業界の人材の育成に尽くされるなど、金融業界における二刀流としての活躍、貢献をされた第一人者ではなかったかと思います。

公私にわたるこれまでの感謝の意も込めまして、ご冥福をお祈りいたします。

（令和６年１０月）

なお、相川さんが八戸の若手経営者の人材育成のセミナーにおいて、講師をしていただいた証として、当時の案内文をお送りいたします。（9 ページ資料参照）

田中　均（金融・労働研究ネットワーク）

気骨のある辛口の発言が印象に残っています。

協同組織金融への思いを引き継いで今後の地域金融を考えていきたいです。

〇相川直之氏を偲ぶ

村本 孜（成城大学名誉教授）

相川氏にご厚誼を賜ったのは、1980 年代後半に、全国信用金庫協会の『信用金庫 40 年史』の編纂作業にご一緒させて頂いた折であった。年数回の会議を 3 年程開催したと思うが、夏に箱根で合宿を行ったこともあった。当時、氏は朝日信用金庫の役員を務められ、信用金庫の現場の状況を熱心に語られたのが印象に残っている。フリータイムによく釣りの話をされておられ、渓流釣りの醍醐味を話され、実際早く起きられ早川で実践されておられた。　著書『はじめての渓流釣り入門』はベストセラーだった。後年、信用金庫研修所の所長になられたが、屡々、登演のご依頼を受けたことも懐かしい。2007 年の共編『いまなぜ協同組織金融機関か』はバイブルである。

【資料】八戸の若手経営者の人材育成セミナーの案内チラシ

平成２６年６月吉日

三八地域ものづくり企業「革新力」ステップアップ事業
（青森県三八地域県民局委託事業）

「第１回 経営革新ゼミナール」開催のご案内

拝啓　時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。
平素は、当社の運営につきまして格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。
さて、この度弊社では青森県三八地域県民局からの委託により実施している三八地域ものづくり企業「革新力」ステップアップ事業において、企業の経営革新力の向上を目的としたゼミナールを開催することといたしました。
第１回は、**元朝日信用金庫 常務理事　相川 直之 氏**をお招きして、**『組織の活性化とリーダーシップ～人を生かす経営が中小企業活性化の道を拓く』**と題しご講演をいただきます。
つきましては、下記内容にて開催いたしますので、ご多用中のことと存じますが、是非ご参加頂きたくご案内申し上げます。

敬具

記

１．日　　時　　平成２６年６月２０日（金）　講演会　　１５：１０～１７：１０
　　交流会　　１７：２０～１８：５０
２．会　　場　　八戸プラザホテル 本館２階「桜の間」　八戸市柏崎１－ ６－ ６（TEL：0178-44-3121）

３．講演内容　　**組織の活性化とリーダーシップ**
　　～人を生かす経営が中小企業活性化の道を拓く
　　全国信用金庫研修所 講師　相川 直之 氏
　　（元 朝日信用金庫 常務理事）

４．参 加 費　　講演会：無料
　　交流会：3,000 円（当日、受付にて頂戴いたします）
　　※なお、当ゼミナールは「アイピー倶楽部経済講演会」との共催となりますので、
　　アイピー倶楽部会員は１名まで無料です。

５．申 込 先　　株式会社八戸インテリジェントプラザ　営業課　担当：丸山
　　（ＴＥＬ）　0178－21－2111　　（ＦＡＸ）　0178－21－2119

６．申込方法　　別紙「参加申込書」により
　　６月１６日（月）までに「ＦＡＸ」にてお申込みください。

主　催　：　㈱八戸インテリジェントプラザ、アイピー倶楽部
後　援　：　公益財団法人八戸地域高度技術振興センター

2

〇笑みを湛えた相川様

渡辺利夫

９月 ８ 日、相川直之様の納骨に参列する機会をいただきました。その時、飾られていた相川様の満面の笑みを湛えた写真に、私は今まで見たことのない表情として驚いて眺めていました。

相川様とお会いしたのは私が全国信用金庫に入社し機関紙「信用金庫」の編集に配属された時からですので、もう５０年以上も前になります。当時、相川様には機関紙「信用金庫」の今月の読書プランというページを担当いただいておりました。今みたいにメールで原稿をやり取りするような時代ではなく、原稿取りが新入社員の私の仕事でした。そこで２か月に一回ぐらいのペースで朝日信用金庫の本部に原稿をいただきに伺っておりました。もちろん原稿をいただきに伺う先は、大半が相川様でした。その時、何も中小企業、中小企業金融のことも知らず信用金庫業界に飛び込んでしまった私に、お前そんなことも分からないのか、といった接し方ではなく、時間の許す限り、中小企業金融の必要性、大切さ、これからの金融あり方等々教えていただきました。その時の相川様の顔はいつも厳しく、その場から逃げ出すこともできず話を伺っていました。一度他の役員のところに原稿を取りに伺い、相川様のところをスルーして帰ったときには、次の原稿を取りに伺った際に、「お前はこないだ俺のところによらずに帰ったな」と厳しく叱責されてしまいました。

そのような形でスタートした相川さんとの関係は、その後の全信協のいろいろな研究会や座談会いろいろな答申作成等でもご指導いただき、私を鍛えていただきました。

そして、私が役員になり、研修所の担当になったときには、朝日信用金庫の長野会長に無理にお願いして、全国信用金庫研修所の所長に就任いただきました。そして、私にいろいろお話をしていただいたように、全国の信用金庫職員に中小企業金融の役割、必要性等相川様の思いを語っていただきました。感謝してもしきれない私の思い出です。

話は戻りますが、納骨の際に飾られていた、娘さんが用意された相川様の笑顔の写真は、いつも厳しい厳格な表情しか私には見せていただけなかった相川様の表情とは違い、笑みを浮かべた顔であり、ありがとうございました、お疲れさまでした、と申し上げお別れをさせていただくことができました。

安田　元三（協同金融研究会元代表、日本大学名誉教授）

こんなに突然に相川さんの逝去を報されるとは夢にも思いませんでした。亡くなられた経緯を未だに全く把握できず、只々困惑するばかりです。東京都信用金庫協会の事務室を会場として開いていた研究会や日本大学を会場にしたシンポジウムなど度々司会や御発表の他取り纏めに択一した能力を発揮され関係者を助けて下されたこと一度二度のことではありませんでした。関係者一同どれ程助けられたことでしょう。

相川さんを知りお話しするようになったのはもう 20 年以上前のことでした。それでいて相川さんの個人的な事情は「朝日信用金庫の相川さん」としか知りませんでした。ご本人はそれ以上のことは何も話されませんでした。

ご出身大学も伺ったことはなく、私は勝手に京都大学出身ではないかと思い込んで居りました。人当たりが優しく京都ご出身ではと思って居ります。

本当に本当にお世話になるばかりでした。心から感謝申し上げます。

ご遺族から

拝啓　お手紙拝見いたしました。
お便りありがとうございます。直之の娘　真樹子でございます。
先日 9 月 8 日、まだまだ暑い夏の中　父の納骨を終えたとともに秋の気配がしてまいり
父もお墓の中で一息ついているところでしょうか。
父の亡くなるまでの様子でございますが、コロナ禍に一度間質性肺炎で
入院いたしましたが、無事に完治し、
ここ 2 年ほどは英語教室に通ったり、書道のお教室に通ったりと
元気に充実した日々を送っておりました。
6 月末に吐き気をもよおしまして、病院へ行きましたところ、腸閉塞と
いう事で、緊急入院しまして、1 週間ほど悪い状態が続きましたが、
その後　回復いたしまして退院も視野に入れリハビリも始めていましたが、
7 月 22 日　夕方から発熱したと言う事で連絡がきました。
翌早朝　突然に息を引き取りました。
退院が近いと思っておりましたので大変驚きました。
いつかこのような日が訪れると思っていましたが、いざやって来ますと
なかなか心が追いつかないものです。
子供の頃から父親っ子でしたので尚更でしょうか。

足がだいぶ弱くなってきていても研究会に行く事を楽しみに
しているようでした。
コロナがあり、思うように外出もできなくなり
皆様とお会いできない事も父にとって辛い事だったと思います。
それでも書道や英語に生きがいを見い出し毎日一生懸命勉強していました。
勉強がとても好きな父でした。

本人の申し付けで、家族のみのお葬式を行い、皆様へのご連絡が
遅くなりました事　お詫び申し上げます。
お墓は新座市畑中にございます東福寺というところにございますので、
お近くにおいでの節はお参りしていただければ幸いです。

改めまして生前は父直之が大変お世話になりました。
心より感謝申し上げます。
皆様のご健康を心よりお祈り申し上げます。
かしこ

令和 6 年 9 月 27 日　相川真樹子

【編集部　注】
この相川さんのご遺族からのお言葉は、事務局がこの間の経過を問い合わせていただいた際に、お嬢様から事務局にいただいたメールの内容をそのまま掲載させていただきました。

なお、次ページ以降に、会員の皆様からご要望が寄せられた、相川さんが協同組織金融機関に対して役割と課題を簡潔に論じた論稿を掲載させていただきました。

■資料■
『いまなぜ信金信組か　協同組織金融機関の存在意義』より
（安田元三・相川直之・笹原昭五編著　2007 年、日本経済評論社刊）

協同組織金融機関のこれからの役割

相川　直之（社団法人全国信用金庫協会参与・当時）

はじめに

「規制改革･民間開放推進会議」は 2006 年 12 月 25 日、協同組織金融機関に関する法制の見直しの必要性を提起し、協同組織金融機関は今後我が国の金融システムにおいてどのような役割を果たしていくべきかについて検討を開始するよう関係当局に要請した。

本稿はこの問題に対して、長年信用金庫の世界で働いてきた人間として、その体験をもとにしての一つの考察であり、提言である。

結論はおおよそ次のようなものである。信用金庫・信用組合は協同組織の金融機関として持続可能な地域社会構築のために主たる金融業務を展開し、金融の円滑を図り、我が国金融システムの中で存在感を発揮していくべきである、と。

そのためには、どうすれば持続可能な地域経済・社会構築のために金融の円滑が図れるか、どのような規制や規律が必要かを考えるべきだ。以下はこうした問題についての若干の考察である。

１　協同組織金融機関の諸困難とこれへの対応の課題

協同組織金融機関は今日いくつかの困難に直面している。その代表的なものの一つが地域経済の停滞である。景気は回復し、その回復期間は「いざなぎ」時代を超えて戦後最長になったと伝えられているのに、多くの地域住民や地域中小企業、協同垣織金融機関に働く人間に景気回復の実感が感じ取れず、倒産や廃業にいたる中小企業は依然として後を絶たない。資金需要も弱い。そして先行きさらなる景気悪化を予想する中小企業者が少なくない。地域経済活性化の展望はまだ立っているとはいえない。それゆえにこそ金融審議会の報告書(いわゆるリレバンⅢ)でも、事業の再生や地域の面的再生が強調されるわけである。

一方、グローバル時代に対応するためのリスク管理体制構築と称するものへの監督当局からの対応要請は、文字どおり引きも切らずで、もはや知識技術的にも労力的にも平均的な協同組織金融機関の対応限度を超えた状態になっているといって過言ではない。バーゼル対応疲労破綻がでかねない有り様である。全くおかしな話で、こんなものが経営に本当に必要なのか、役に立つのか検証がいる。

こうした状態に陥った要因を協同組織金融機関の立場から振り返ってみると、その第一は、自己資本比率最重視政策であり、金融検査マニュアルに基づく検査の実施であった。

バブルの崩壊でもなく、生産拠点の海外移転でもなく、1997 年以降に相次いだ金融機関破綻ですらなかった。

バブルの崩壊や生産拠点の海外移転あるいは消費税率の引き上げを何とか乗り越え、赤字ながらも遅れず返済してきた取引先を、このマニュアル検査で、要注意先、要管理先として分類せざるを得ず、結果的を資金供給の道を閉ざしてしまったことにある。これで地域中小企業や個人（アパート経営者等）の経営は一層困難になり、破綻に至ったところも少なくなかった。そして、何より問題だったのは銀行では貸さないところ、面倒をみないところ、貸し剥がすところでも協同組織金融機関はなんとか対応してくれるという取引先からの信頼を失ったことで

ある。基準が同じなのだから資産査定で銀行との差別化をはかることがきわめて難しくなり、存在意義が揺るいだのである。

それだけでなく地域中小企業等が立ち直る時期を逸した。協同組織金融機関自体にとっても、マニュアルに基づく検査官の資産査定が自己の存在を揺るがすものとなった。検査によって自己資本不足と認定され、破綻・合併に追い込まれるところが相い次ぐことになったからだ。その後金融検査マニュアルは見直され、中小企業融資編が策定されたが、協同組織金融機関はいまだにマニュアル検査とその後の金融行政の打撃と呪縛から脱したとは言えない。それはマニュアル検査実施以降(2001 年以降) の協同組織金融機関数の激減、預貸率の劇的低下となって現れている。

地域経済の活性化あるいは再生、持続的地域経済の構築を考えるとき、自己資本比率最優先行政、金融検査マニュアル、バーゼル対応型経営管理といった一連の金融行政の見直しは絶対に必要である。グローバル時代に対応するためにはバーゼル型リスク管理が必要とのことだが、どうみても地域、中小企業、協同組織金融機関の実態との距離があり過ぎるし、何よりこれらの政策で地域経済が低迷し、地域間格差が拡大し、地方自治が破綻に追い込まれるようでは元も子もなくなるのである。地域経済、日本経済の視点に立ってもう一度見直すべきだ

その要因の第二は大企業中心の経済体制、経済政策の独走である。

経済の構造的変化への対応による国際競争力の回復という大義名分のもとに、生産拠点の海外移転、リストラの徹底、企業規模の大規模化が推進されてきたが、これは下請け中小企業の切り捨て、企業城下町や企業誘致自治体の苦難、失業者の増大をもたらし、地域経済を疲弊させた。また、大企業の再生のために必要な 3 つの過剰（設備、金融、人員の過剰）解消策として国の政策が動員されたが、これらは預金利息をゼロ近くにしたり、給料を大幅に削減したりと国民に大きな負担を負わせ、さらには公的資金の投入などで財政負担の増大をもたらした。一方的通告による地域（の工業団地など）からの撤退で、地域に負担･損害をかけたものもある。

日本経済再生のためにはこうした措置が緊急避難的に必要だったというが、問題なのはこうした諸措置によって大企業中心に景気が回復すると、大企業行動とこれをサポートしたすべての政策が免罪されてしまい、海外依存型経済、大企業製造業依存型経済がさらにすすみ、この形がむしろオーソライズされてしまったことである。地域経済や中小企寧は後回しにされ、地域経済の活性化による日本経済再生は手掛けられないままになっている。大手小売業や大手サービス業の地方進出は地域の中小企業を駆逐し、商店街をシャッター通り化し、大企業の海外生産品は価格破壊をもたらし、中小の製造業から小売業、サービス業に至るまで、その存在を脅かしている。

それゆえ景気回復は順調に進んでいるといわれているのに地域経済は一向によくならず、地域格差をはじめさまざまな格差が拡大している。地域が自律的に持続的に発展していくためには市場競争の促進を図るだけではなく、地域社会が納得できるルールが必要であるし、地域企業、地域産業の支援措置も必要である。そしてルールが守られているかどうかについて、政府による監視だけでなく持続的地域経済構築に取り組む団体、個人の代表により構成される機関等による監視が必要になる。今考えなければならないのは競争と規制とのバランスである。

２　なぜ協同組織金融機関が必要なのか

地域はこれまで述べてきた要因をふくめさまざまな要因によって壊れている。その再建再生と持続的地域社会構築は容易ではない。この構築のためには、これが必要だと考えるさまざまな事業体、個人の息の長い努力、小異を抑えて大同につく協同の行動が必要である。株式会社から非営利法人、公益法人、地方自治体、そしてボランティアなどがそれぞれに、力に応じて行動するとともに、これらの活動が連携でき、一つの方向に向かうマスタープランのようなものが必要である。そのためには公的機関がプランとそれに基づく行動のマネージャーになるべきだろう。

同時にさまざまな事業体や個人の行動を金融の面でサポートする金融機関も必要となる。

こうした金融機関は、利益がでるものならやる、利益の出ないものはやらないという行動原理を基本とするものであってはうまくいかない。株式会社の銀行のなかにも利益を得ることだけでは行動しないところが存在しないわけではないが、基本的には利益を生み出し、拡大することが事業目的である。だが、持続的な地域経済･社会を築くためには利益が出る事業だからやる、利益が見込めないから撤退する、あるいは利益が出る事業を独り占めにするという行動を跋扈させては成り立たない。地域活性化、持続的経済･社会構築のための協同行動は空中分解してしまうからだ。

これまで地域の銀行も地域活性化のためにそれなりの役割を果たしてきたが、グローバル時代に対応する銀行経営はますます市場原理主義に基づくものにならざるを得なくなってきており、活動範囲も広域化し、持続的地域社会構築のサポーターの中心として存在することに無理がある。一方、協同組織金融機関はそもそも利益だけで動くことを中心目標にして存在しているものではない。これが市場原理主義的金融行政になじまないゆえんなのであるが、持続的地域社会構築のために協同するというううえでは好都合なものとなる。そもそも協同という性質を生来的にもっているからだ。さらに事業体運営における一人一票という組織原則は、買収、乗っ取り、数の力で経営を私するということから事業体を守る性格をももっている。

ところで、協同組織は中間法人といわれる。株式会社と公益法人の中間的な存在という意味である。これは上述のように利益原理だけで動く事業体でもなく、さりとて公益だけで動く事業体でもないということである。中途半端なようにもみえるが、単一原理で動かないというところが重要である。

この中間法人について非営利という言葉が使われることがあるが、それはノン･プロフィット、全く利益を出さないものという意味で用いるならば、正鵠を得ているとは言い難い。資金がどこかからか与えられて、それを公益のためだけに使い、利益を出さないあるいは出してはいけない存在というものではないからである。しかし、ノット･フォア･プロフィットつまり利益獲得だけを目的としないという意味では非営利といえなくもない。もちろん、事業を展開し、かつ存続させていくためには利益を得ることは必要である。

しかし、問題はなんのために利益を出すのか、その利益はどのように使われるのかである。今日のように協同組織の金融機関も金融機関だからとか、グローバル時代だからとかと、金融行政の圧力のもと利益を出すことに追われ、自己資本比率を上げることに振り回され、本来資金はどのように活用され、運用されているかを存在理由に基づき厳正的確にチェックするいとまがないようでは、協同組織のよさも発揮できず、非営利を標榜することもできなかろう。

実際、残念なことだが、多くの協同組織金融機関においては、自らの存在理由はどこにあるのか、協同組織金融機関における非営利とはなにかについて真剣に考えられ、検討され、検証されてきたとはいえない。確かに銀行では貸さない中小企業その他の人々に、汗水垂らして集めた資金を融資することが、法律 (信用金庫法など)に定める精神に合致していた時代もあったし、いまでも一部ある。

しかし、時代は明らかに変化している。いま求められているのは貸出先を求めて、あるいは収益を求めて走り回ることではない。利益を出して自己資本比率を上げ、格付けを上げることでもない。持続可能な地域経済社会構築に携わるものとして経営はどうあるべきか、利益はどうあるべきかを考え、行動し、支持を広げることだ。いまさら言うまでもないが、協同組織金融機関の会員･組合員は定められた地区に住み、事業を営み、働いている人々である。大企業を除くすべての人々といって過言ではない。その人達が生きていく土台がしっかりするよう行動することである。非営利ということばはそのための行動がどの程度なされているかによって測られるべきだろう。

なお、これまで地域、地域社会、地域経済ということばを自明のように用いてきたが、どの範囲を地域というのかを協同組織金融機関としてはこれから慎重に考える必要がある。地方自治体にとっては自らの市区町村を指すが、協同組織の金融機関にとってはどの範囲なのか現在必ずしも明らかではないからだ。というのは、今日合併等によって営業対象地域が広域化しており、活動範囲が何県にもまたがるところも出ている状況だからである。しかし、はっきりしないでは済まされない。持続的地域社会構築という課題に照らしてみて、また自らの力を勘案

してみてどの範囲とすべきなのか再検討すべきであろう。中央機関・組織も協同組織金融機関間の状況や地方自治体の状態をもみたうえでアドバイスすべきではなかろうか。地域調整が必要なところもかなり存在している。

3　協同組織金融機関のガバナンスをめぐって

「規制改革･民間開放推進会議」の答申書の中には協同組織の金融機関は「株式会社組織の金融機関に比べてガバナンスが十分に機能していないとの指摘もあり、業務面と合わせて組織 面での制度の整備も必要であると考えられる」という文章がある。何を根拠にこう断じているのかつまびらかでないが、市場の監視にさらされていない、株主総会のような株主の圧力を受 けていないから企業統治があまくなっているという意味なのであろう。市場万能主義からはそう見えるかもしれないが、決してそうではない。

それについて述べることとするが、その前に最近の不祥事の多さをガバナンスの弱さと結び付ける言説もあるのでまずこのことについて若干触れる。信用金庫などでの不祥事の昨今の多発は、行政や市場の圧力の下で、協同組織の存在意義を学ぶことを忘れ、リストラと称して給料、賞与を矢継ぎ早に下げ、人員を減らし、さらに成果主義を導入するなどして、職員の士気を殺ぎ、仕事を過重にし、なおかつ仕事に隙をつくってしまった結果であり、経営運営の無理、失敗の現れである。それが最近になって表面化してきたのである。合併によって明らかになったものも少なくない。そういう経営を許したという意味でガバナンスが機能してなかったというのだろう。たしかに無関係とはいえないが、こう断ずるには少し短絡的で強引過ぎよう。各金融機関の不祥事をたとえば数年間で比べれば協同組織金融機関が特別に多いとはいえない。だからといって不祥事が許されるわけではないし、協同組織金融機関の方が少なくて当たり前なのだから恥ずかしいことで、反省は必要である。

では、なぜ株式会社に比べて協同組織がガバナンス面で劣っているとはいえないと言うのかは、会員の一人一票にもとづいた経営統治－ガバナンスの仕組みは、株式、株式市場をもとにしたガバナンスの仕組みに比べると、公平性、公正性がはるかにあり、力の論理を抑える働きをもっているからである。しかし、それが文字通り機能するためには意図された通りの運営が必要である。

ところが、現実の運営のあり方をみると問題がいくつかある。それを信用金庫の経営に携わったことのあるものとして振り返ってみると、その第一は会員の管理の面である。会員は協同組織の基礎である。しかし、現実の会員は協同組織の会員になりたくて会員になるわけではない。融資を受けるために会員になるのである。それでも事業者の場合は日頃の取引を通じて事業運営のあり方を知ったり、注文をつける機会もあるが、住宅ローンを借りるために会員になったような個人の人達は、融資を受けた後事業運営について知る機会も少なく、コミュニケーションをはかることもほとんどない。総代を通じて経営に注文をつける道があるはずだが、現実には総代との接触もほとんどない。したがって、協同組織金融機関は会員との意志疎通をはかるという意味で、会員管理の改善が必要である。現在の会員管理は出資管理のためのものに矮小化され、ガバナンスの出発点（会員の、会員による、会員のための経営の土台）になっているとはいえないからだ。なお、持続可能な地域社会構築という観点から考えるとNPOやその他の団体がもっと会員になりやすい道も考える必要があろう。

その第二は総代の選考面である。総代の選考については総代選考規定に則って総代選考委員が選ばれ、総代候補者が選考されている。それは規定にしたがって行われているわけだが、総代選考委員自体を選ぶ過程や、総代選考委員が総代候補者を選出する前段の過程で（つまりだれを候補者としてリストアップするかに）恣意性が入り込む余地がある。会員の代表である総代の資格基準、基本条件も定められているとはいえない。少なくとも公表されていない。会員が自らの選任区で選出された総代に自らの意見を託す道は形式的にはともかく実質的にはほとんどない。総代会については株主総会に匹敵する運営がなされているものもないわけではないが、通り一片のものになっているところも少なくない。総代の意見を聞くために総代会以外に

総代懇親会を催しているところも多くはない。総代会、総代懇親会などによって協同組織金融機関の経営がしっかり監視され、統治されているとは言いにくい。改善が必要だろう。

第三は理事の選出、理事の構成面である。今日では会員、総代の代表者としての理事という側面が薄れている。常勤役職員と会員との分離は理事選出の面で進んでいる。それをあらわすのが非常勤理事の存在の希薄化である。合併等いろいろな事情があるにせよ、非常勤理事の全くいないところも存在している。理事が常勤している職員からのみ選出されるとなると、それは取りも直さずトップの意向だけで理事構成が決まり、代表理事も決まってしまうことになる。そして、トップのあり方を牽制する力が弱くなれば、たとえ協同組織、会員制度であっても事業・経営は総代、会員から離れていきやすくなり、経営は恣意性（トップの独走の余地）が増す。現に理事でないものが経営を牛耳ったり、トップの世襲が生まれたりするケースがあるのは協同組織の運営原則が守られていないからで、とくに理事の選出のあり方に厳正さが欠けているせいで、この点はガバナンスが機能していないといわれても仕方がなかろう。もちろん、常勤監事、非常勤監事、員外監事が経営を監視してはいる。監査制度の改正によって監事の立場が従前と比べ格段に強くなってはいる。しかし、監事の中心的存在である常勤監事がどのように選ばれるかをみると、常勤理事経験者や常勤職員出身者である場合がきわめて多く、トップの推薦によっている。これでは監視力は強まりにくい。これは協同組織に限ったことではないが。

今日協同組織金融機関の経営にさまざまな問題が生まれている。それは外部環境、行政などによって生まれているものもあるが、協同組織運営のあまさから生じているものもある。それが本来もっているガバナンス面における優位性を希薄化させてしまっている面である。持続的地域社会を金融面でサポートする金融機関としてその存在を強めていくためには、会員、地域の構成員（会員以外のステークホルダー）に支持され、納得される事業運営を行い、カバナンスが十分に機能していないなどといわれないようにしなければならない。

４　対象の専門性を巡って

1990 年の金融制度調査会の答申によって、協同組織金融機関の存在意義は主として対象の専門性にあるとされた。協同組織金融機関も、自らは中小企業専門金融機関であるとしてその存在に誇りをもって臨んできた。実際、銀行による貸し渋り、貸し剥がしという事態に遭遇すると、大企業の自己資金力増大、直接金融市場における資金調達力増強によって銀行への依存度が低まり、銀行は中小企業分野と個人分野に進出せざるを得なくなってきたとはいえ、この分野は銀行にとっては一つのマーケットに過ぎないということがはっきりした。商売になれば進出し、商売にならなければ撤退する。これに対して協同組織金融機関は中小企業、個人は単なるマーケットではなく、ともに生きる地域のメンバーである。だから、中小企業専門金融機関としての旗を高く掲げることには意味があった。

しかし、1 で述べたように金融検査マニュアルの登場で融資基準、資産査定基準が銀行と同一化されると難しい事態が生まれた。この難しさは非現実的な基準を現実に近づけさせる努力をこれからもすることと、目利き力を強化することによってクリアしていく必要がある。ただ、現実を見ると中小企業の資金需要のきわめて弱い地域、住宅ローンなどに融資の中心をおかざるをえない地域で業務を展開する協同組織金融機関、あるいはその支店も少なくない。それに時代が大きく変わり、持続的地域社会の構築を図らないと、協同組織金融機関も地域中小企業も住民も、地域勤労者もその存在が危うくなる状況に立ち至っている。そうなると単に中小企業専門金融機関という旗を掲げるだけでいいのかという問題が出てくる。当初に持続的地域社会構築のために主たる金融業務を展開すべしとしたゆえんである。

こうした方向で進むためにはしんきん中央金庫のような中央機関、全国信用金庫協会のような中央組織がどうあるべきかについてもっと強いリーダーシップを発揮すべきであり、また、税制優遇についても持続的社会構築のために必要なことがもっと強調されるべきである。

■