

# 城南信用金庫の経営研究(1)

——コミュニティ志向型組織と4つの“きょうどう”——

森田正隆

## 1. 小原鐵五郎の「小原鐵学」

貸すも親切，貸さぬも親切。

——小原鐵五郎（1899 年（明治 32 年）10 月 28 日生まれ，1989 年（平成元年）1 月 27 日没，享年 89 歳）

小原鐵五郎は，城南信用金庫という最大手信金の経営トップというだけでなく，全国信用協同組合連合会会長や全国信用金庫協会会長という業界団体の長を永く務めた「信金業界のリーダー」でもあった。一貫してぶれない高い見識を示し続け，政官財に対する発言力や影響力の大きさから「ミスター信金」「金融界の大久保彦左衛門」とも称された<sup>1</sup>。

「貸すも親切，貸さぬも親切<sup>2</sup>」は，その小原が遺した有名な言葉である。たとえ高い利息が得られたとしても，投機などを目的とした不健全なお金は，相手のことを思い決して貸してはならないという戒めである。自分たちの目先の利益を追いかけるのではなく，取引先の健全な育成発展に資すること，そしてそれを通じて地域社会の繁栄に

貢献することこそが信用金庫の使命なのだと，小原は生涯にわたって訴え続けるとともに，身をもって示し続けたのである。

### 1-1. 裾野金融論：中小企業と信用金庫

小原鐵五郎は，大企業を富士山の頂としたならば，それを成り立たせているのは中小企業という大きくて広い裾野であり，それを支援するのが信用金庫の役割であり使命であると主張した。これを「裾野金融論」という<sup>3</sup>。

日本全国で事業を営む会社や個人事業主の数は，2016 年 6 月時点で 358.9 万者であり，その 99.7%を中小企業と小規模事業者が占めている<sup>4</sup>。言い換えると，大企業は 1.1 万社であり，数の上では全体のわずか 0.3%を占めるに過ぎない。

小原が世を去ってから 30 年を経過した 21 世紀の今でも，日本経済を支える中小企業の重要性は大きく変わっていないことがわかる。このことは同様に，「裾野金融」の重要性，そしてそれを担う信用金庫の役割も変わらぬということを意味しているのではないだろうか。

## 1-2. 小原鐵学

小原鐵五郎の葬儀では、当時日本銀行総裁であった澄田智も弔辞を読み上げた。彼が大蔵省の銀行局長をしていた時、金融制度調査会の場で小原が、信用金庫制度がいかにわが国において有用であり、またそれが日本の中小企業金融あるいは庶民金融・地域金融の大きな支えになっているかということ力を説き、結果として信用金庫の株式会社化を阻止するきっかけとなったと紹介した<sup>5</sup>。

そして、豊富な経験と強い信念に裏打ちされた小原の主張に感銘を受けた澄田は、それを「小原哲学」と名付けたと明かし、小原がその後新聞紙上に連載した「私の履歴書」の中で、自身の名前の一字に替えて「小原鐵学」として使ったことを披露した<sup>6</sup>。

ちなみに小原鐵五郎の葬儀では、当時の竹下登内閣総理大臣や村山達雄大蔵大臣も弔辞を献じている<sup>7</sup>。いかに、小原自身や「小原鐵学」が政官財に対して強い影響力を持っていたかがわかるエピソードであろう。

## 2. 信用金庫とコミュニティ

### 2-1. 協同組織としての信用金庫

1951年6月に制定された信用金庫法にもとづき市街地信用組合が一斉転換して誕生した信用金庫は、国民大衆のために金融の円滑を図り、その貯蓄の増強に資する目的で設立された、組織会員の出資による協同組織の非営利法人である<sup>8</sup>。

会員資格は、地区内において住所または居所を有する者・事業所を有する者・勤労に従事する者・事業所を有する者の役員である。また、事業者の場合、従業員300人以下または資本金9億円以下の事業者である<sup>9</sup>。

業務範囲としては、預金については制限がなく、融資は原則として会員を対象とする。ただし、融資していた事業者が会員資格を超えて規模が大きくなった場合には、制限つきで会員外貸出ができる（卒業生金融）<sup>10</sup>。

信用金庫は、地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした協同組織の金融機関であり、先述のように取引先は中小企業や個人である。会員すなわち地域社会の利益が優先される点に、株式会社である銀行との大きな違いがある<sup>11</sup>。

### 2-2. コミュニティ・バンクとしての信用金庫

グローバル社会が進行しているとはいうものの、先に述べたように依然として日本の事業者の99.7%は地域に密着して活動している中小企業や小規模事業者である。また、大企業で働く社員も含め、国民一人ひとりの日々の生活は地域社会の中で営まれている。

金子（1999, p. 36）は、既存の組織や機構ではこれまでうまく対応できなかった社会的問題を、コミュニティが「情報の共有と共同資源化」というやり方で解決していくことができるとし、これを「コミュニティ・ソリューション」と呼んでいる。

地域社会において問題を未然に防いだり、問題を解決したりしていくためには、行政や企業の力だけでは不十分である。そこに働き、そこに暮らす人々が構成する多種多様なコミュニティによるソリューションが必要である。「自助か、さもなくば公助か」というような民間の自己責任論と公的扶助論の二択ではなく、自助・互助・共助・公助が網の目のように組み合わせられて有機的かつ柔軟に機能していかなければ、われわれの少子高齢化社会は破綻していくことになりかねない。

地域コミュニティによるソリューションを支えていくために金融機関はどのように関わりうるの

だろうか。都市銀行や大手の地方銀行などは、採算の取れなくなった地域から支店を撤退させることにさほどのためらいはないだろう。利潤最大化を目的とする株式会社である以上、理由もなく赤字を放置することを株主は基本的には許さないはずである。限られた経営資源をより利益の見込める地域や領域にシフトさせることが求められるに違いない。

しかし、地域密着型の信用金庫は違う。そもそも採算が取れなくなったからといって、存立基盤である営業地域から簡単に撤退などできない。地域の繁栄に資することを目的に設立された信用金庫にとって、地域の盛衰と自らの盛衰は直結している。つまり、信用金庫にはそもそも設立の趣旨や成り立ちからして、地域社会に対する強いコミットメントがあり、ここにコミュニティ・バンクとしての本質がある。

### 2-3. コミュニティ志向型組織である信用金庫の事例研究

信用金庫は確かに地域社会というコミュニティに貢献する目的を掲げた協同組織であり、コミュニティ志向型組織の一例ではあるが、非営利を前面に掲げるNPOやNGOと比べて必ずしもその代表例とは言いがたいところはある。また、確かに協同組織ではあるものの、実際には営業エリアが狭いだけの小さな銀行にすぎないのではないか、営利企業と大差ないのではないかという見方もあるだろう。

また、一方で、信用金庫は会員一人ひとりが平等に1票の議決権を持つために議決権が分散しており、銀行でいうところの株主総会にあたる会員総代会が実質的に機能していない、会員によるガバナンスが行き届かず、経営が非効率になるという指摘もある(茶野ほか, 2017)。

しかし、「銀行には成り下がるな」というのもまた、小原鐵五郎の遺した言葉の一つである。「我々は、地域の中小企業ならびに国民生活の発展、繁栄を使命とする、公共的使命をもった協同組織の金融機関である」「我々は儲け主義の銀行などに成り下がってはならない」<sup>12</sup>。これは、1951年に「信用金庫法」を成立させ、旧市街地信用組合を一斉に信用金庫に転換した際、「信用銀行」という当初の名称案に対して小原らが述べた反対意見である<sup>13</sup>。

いかなる時に、信用金庫は地域社会というコミュニティに貢献する目的を掲げた協同組織として機能し、その使命を果たすことができるのだろうか。そして、いかなる時に、ガバナンスが機能しなくなり、経営が非効率になったり、お手盛りや私物化によって腐敗していったりするのだろうか。また、いかなる時に、単なるミニ銀行に成り下がってしまい、地域社会や会員の長期的な繁栄よりも短期的な自分たちの利益を優先して追求するようになってしまうのであろうか。

よって、本研究では、コミュニティ志向型組織である信用金庫を記述および分析の対象として取り上げ、コミュニティの繁栄に貢献しうる「相互扶助を目的とした非営利の協同組織」とはいかなる条件を備えたものであるのかについて、検討をおこないたい。

具体的には、城南信用金庫を事例研究の対象とし、歴史的ならびに経営的な記述分析をおこなう。あくまで個別の一事例であるゆえ、単純に知見の一般化はおこなえないが、城南信用金庫が歴史も古く最大手クラスの信金であることや、小原鐵五郎という「信金業界のリーダー」が率いていた信金であることなどを考慮すると、一定の代表性を有しているものと思われる。また、事例研究ならではの深く分厚い記述をおこなうことによっ

て、単純には要素還元することが困難な全体性や複雑性に対してもアプローチしていきたい。

### 3. 分析のための枠組み：4つの“きょうどう”

次に、コミュニティ志向型組織であり、協同組織である信用金庫の事例を記述し分析していくための枠組みを導出する。

#### 3-1. 第1の“きょうどう”：共同 (Community)

森田 (2005) は、MacIver (1917, 1924) と Hillery (1955) の先行研究を踏まえた松原 (1978) の議論<sup>14</sup>を引用しながら、コミュニティの定義は、「地域性」と「共同性」の2つに集約されると述べた。

地域社会の法人や住人は、その地域で活動したり生活したりする上で同じ利害関係を共有している。たとえば、その地域の治安や環境の良し悪しからは、誰もが同様に恩恵や迷惑を被るであろう。つまり、「地域性」と「共同性」を併せ持つ地域社会というものは、特定の公共財あるいはクラブ財を共有する共同体、すなわちコミュニティを自然と形成している。

そして、多くの場合、彼らはその地域に長年にわたって居を構えることが多い。それゆえ、そこでの人間関係や取引関係に愛着やコミットメントが生じるとともに、そこから得られる利益が大きくなるため、移動や移転に関する心理的かつ経済的費用が大きくなる。簡単に言い換えるならば、人は住み慣れた愛着のある街や故郷を捨てて出て行き難くなる。

このように、地域社会には成員が共通かつ同様に有する「共同性」が存在する。これを本研究では、コミュニティ志向型組織における「第1の

“きょうどう”」と位置付け、「共同 (Community)」と呼ぶ。

#### 3-2. 第2の“きょうどう”：協同 (Cooperation)

次に、特定の共同体の成員の中から、彼らに恩恵を与えてくれる有形無形の公共財やクラブ財の価値を高めていこうという共通の動機を持つものが現れてくることがあるだろう。彼らは共通の利益を認識し、それを維持し増やしていくことを目的として共有するようになる。さらに、その目的を達成する、あるいはそれに近づいていくことに対して、自らの資源や努力を投入しようという「貢献意欲」を持つ人びと同士で組織を形作ろうとする段階に進むことがあるだろう。

このように、共同体の中から、共同体に共通の利益を増やしていく目的と、それに対する貢献意欲を共有するものたちが自ら組織を形成することを、「第2の“きょうどう”」と位置付け、「協同 (Cooperation)」と呼ぶ。

#### 3-3. 第3の“きょうどう”：協働 (Collaboration)

組織化された協働体では、目的を達成するための諸活動が行われることになる。そこでは、成員の増加や時間の経過とともに分業が進んでいき、各部門や各職能が仕事を分担し協力しながら有機的に活動していくことになる。

Barnard (1938) によれば、個人の能力の制約を克服するために協働が生じ、組織が生まれる。また、組織の要素とは、コミュニケーション、貢献意欲、共通目的の3つである。つまり、個人では対処しきれない課業を遂行する共通目的が生じたとき、貢献意欲を持った諸個人が相互にコミュニケーションをおこないながら、協働体系を形づくるのが組織である。

このような、協働体という組織における分業の

活動や労働を、「第3の“きょうどう”」と位置付け、「協働 (Collaboration)」と呼ぶ。

### 3-4. 第4の“きょうどう”：教導 (Communication)

先に見たように、組織では成員同士が相互にコミュニケーションをおこないながら、協働をおこなう。つまり、大勢のりびとが協働を営んでいくためには、情報の伝達と共有、すなわちコミュニケーションが不可欠である。

日本語の「教える」という言葉には、コミュニケーションの異なる二つの側面が含まれている。まず、第一に、tellあるいはinformの意味での「教える」である。事実や真実について教えてあげるというのはこれに該当する。職場でよく言われる「報連相 (報告・連絡・相談)」というものもこれに当たらるだろう。第二に、teachの意味での「教える」である。「勉強を教えて」や「機械の操作方法を教えて」というのはこちらのタイプである。協働体では、このように成員同士が二つの意味で「教え合う」という行為が連鎖していくことが必要である。

また、コミュニケーションとは、単に文章や会話など言葉を会しておこなわれるものだけを指すのではなく、「態度や行動で示す」という非言語コミュニケーションをも含むことに留意しておかなければならない。

そして、協働体および協働体では、理念・価値観・信念体系・行動規範といった種類のメタ知識・メタ情報を共有していかなければならない。そのためには、単に事実情報を伝えるだけの「説明型コミュニケーション」では不十分であり、「認知→理解→確信→共感」という流れの「説得・共感型コミュニケーション」、すなわち「導き合う」タイプのコミュニケーションがおこなわれる必要がある。

さらに、「導き合う」ためには、導く側の人間

が2つの“かがみ”の役割を演じることが望まれる。第一に、コミュニケーションの相手の今の姿を映す「鏡 (かがみ mirror)」の役割である。たとえば、上司や先輩と対話している部下は、上司の眼に映る自分の姿を確認することによって、自分自身の振る舞いの適否を客観的に判断できることが望ましい。第二に、あるべき姿を映す「鑑 (かがみ paragon)」の役割である。上司や先輩の言動を通じて、理念や行動規範に合致したあるべき姿というものはいかなるものであるかということ、部下や後輩は具体的かつ現実的な適用事例として知ることができることが望ましい。

このように、協働体および協働体において、「教え合う」「導き合う」というコミュニケーションがおこなわれることを、「第4の“きょうどう”」と位置付け、「教導 (Communication)」と呼ぶ。

そこで本研究では、コミュニティ志向型組織に不可欠な要素である「共同 (Community)・協同 (Cooperation)・協働 (Collaboration)・教導 (Communication)」をまとめて、「4つの“きょうどう” (4C)」と総称することにする。今後の事例記述と分析では、この枠組みに沿って整理し議論をおこなっていくこととする。

## 4. 城南信用金庫の現状

それでは、事例研究の対象となる城南信用金庫の現在の経営状況について見ていくこととする。

### 4-1. 城南信用金庫の現在の状況

城南信用金庫の2018年3月末の預金残高は3兆6,325億円、貸出金残高は2兆1,967億円であり、トップの京都中央信用金庫に次ぐ信金業界第2位の規模である。なお、これは中堅の地方銀行

表 1 城南信用金庫と京都中央信用金庫の比較

	城南信用金庫	京都中央信用金庫
本店	東京都品川区西五反田 7-2-3	京都市下京区四条通室町東入函谷鉾町 91 番地
創立	1945（昭和 20）年 8 月	1940（昭和 15）年 6 月
会員	294,115 名	233,935 名
店舗	85 店	129 店
従業員	2,108 名	2,504 名
預金	3 兆 6,325 億円	4 兆 5,861 億円
貸出金	2 兆 1,967 億円	2 兆 5,658 億円
業務純益	49 億円	121 億円
経常利益	49 億円	138 億円
当期純利益	33 億円	102 億円
営業地域	東京都全域 神奈川県川崎市、横浜市、相模原市、大和市、厚木市海老名市、座間市、藤沢市、伊勢原市、綾瀬市、平塚市秦野市、茅ヶ崎市、鎌倉市、高座郡、愛甲郡	京都市、宇治市、城陽市、亀岡市、南丹市（ただし、美山町を除く）、向日市、長岡京市、八幡市、京田辺市、木津川市、京都府乙訓郡、久世郡、綴喜郡、相楽郡、船井郡京丹波町（ただし、旧和知町を除く）滋賀県大津市、草津市、守山市、栗東市、湖南市、野洲市、大阪府三島郡、高槻市、枚方市、茨木市、交野市、摂津市、寝屋川市、奈良県奈良市および生駒市

（2018 年 3 月期、出所は両者のホームページ<sup>15</sup>）

に匹敵する規模でもあり、トップクラスの信金は「メガ信金」と呼ばれることもある。

また、従業員は 2,108 名、店舗は 85 店であり、営業地域は東京都全域と神奈川県の一部に広がっている。全国の中でも経済的に屈指の恵まれた地域を基盤とする信金と言ってよいだろう。

#### 4-2. 城南信用金庫の経営理念と経営方針<sup>16</sup>

##### 4-2-1. 経営理念

城南信用金庫は経営理念として以下の 3 つのビジョンを掲げている<sup>17</sup>。

##### (1) 中小企業の健全な育成発展

お客様のお役に立つべく、「貸すも親切」「貸さぬも親切」の精神をもって地域の中小企業の育成発展に貢献します。

##### (2) 豊かな国民生活の実現

信用金庫は、地域を守り、地域の方々の幸せのためにつくられた公共的使命をもつ金融機関です。自らの利益のために活動するのではなく、豊かな国民生活の実現のため努力を惜しまず取り組みます。

##### (3) 地域社会繁栄への奉仕

地域に根ざした金融機関として、お客様のお役に立つ商品、サービスの提供、相談業務の充実を図ることにより、地域の皆様の事業の発展や豊かでうるおいある暮らし作り、さらには活気に溢れた明るい街づくりをめざし、全力を尽くします。

これら 3 つのビジョンは、小原鐵五郎が中心になって策定した全国信用金庫協会が掲げる「信用

金庫の3つのビジョン<sup>18</sup>と全く同一のものである。

#### 4-2-2. 経営方針

城南信用金庫の経営方針は以下の3項目である<sup>19</sup>。

##### (1) 「人を大切にす経営」「思いやりを大切にす経営」の徹底

信用金庫は、お金や利益を重視する資本主義や、自由主義の行き過ぎにより生じた「貧富の差の拡大」「道徳や倫理の衰退」等の社会問題を解決し、助け合い、思いやりを大切にす、誰もが幸せに暮らせる社会を実現するために生まれた協同組織の地域金融機関である。今こそ信用金庫の原点に立ち返り、「人を大切にす」「思いやりを大切にす」という協同組織の精神による金融業務に力を注ぎ、地域のお客様のお役に立ち、日本を明るく元気にするため、全力で取り組んでいく。

##### (2) 「健全経営」「堅実経営」の徹底：「間接金融専門金融機関」を貫く

お客様に損失を与える可能性のあるリスク商品は一切取扱っておらず、安全確実な預金商品の提供に努めるとともに、お客様と一体となった経営の改善や、お客様のお役に立つ健全な融資の取扱いを通じて、地域のお客様を全力で支援するなど、金融機関の原点である「間接金融専門金融機関」を貫いていく。また、カードローン等の遊興費を融資する消費者金融業務は一切行うことなく、創立以来、「貸すも親切、貸さぬも親切」という融資の基本原則を貫いて、お客様のお役に立つ預金や融資のお取扱いなど、金融機関としての本業に徹するとともに、余裕資金の安全な運用とリスク管理に力を注ぎ、「健全経営」「堅実経営」を徹底していく。

##### (3) 「お客様本位」に基づいた取組みの徹底

信用金庫は、地域の皆様の発展繁栄と幸せな暮らしの実現を目的として創立された協同組織の地域金融機関であり、地域の皆様が会員であると同時に取引先であるため、本当の意味での「お客様本位」に徹した経営が可能である。常に「お客様本位」に徹し、お客様のため、地域のため、日本を明るく元気にするために、誠実で真心を込めた取組みに徹し、地域のお客様との「信頼の絆」をより強固なものとしていく。

現在もなお、城南信用金庫の経営理念は小原鐵五郎が定めた「信用金庫のビジョン」をそのまま受け継ぐものであり、また経営方針についても「貸すも親切、貸さぬも親切」や協同組織の使命・精神など小原以来の原理原則は一切揺らいでいない。

## 5. 城南信用金庫の歴史と3人の経営者

### 5-1. 城南信用金庫の歴史

#### 5-1-1. 信用組合の前史を経て城南信用金庫誕生へ

1900年9月に制定された産業組合法に基づき、1902年7月、加納久宜子爵が日本で最初の信用組合である入新井信用組合を設立した。加納が信用組合の普及や啓蒙に尽力した結果、近隣の有力者たちが相次いで信用組合を設立していった。加納は、入新井信用組合を全国の模範組合に育て上げるとともに、大日本産業組合中央会副会頭に就任して、産業組合運動の全国普及ならびに啓蒙に尽力した。1905年には、加納を議長とする第1回全国産業組合大会が入新井信用組合主催で開催されるなど、入新井信用組合は全国の信用組合運動の中心的存在であった<sup>20</sup>。

そして、終戦直前の1945年8月10日、城南地区にある入新井信用組合を含む15の信用組合が合併して城南信用組合が発足した。1951年6月

の信用金庫法の施行に伴い、同年10月に全国のトップを切って信用金庫に改組し、名称を城南信用金庫と改めた<sup>21</sup>。

### 5-1-2. 小原鐵五郎による信金業界全体の発展と トップ信金としての地位確立

1956年5月、それまで11年間専務理事として実務に携わってきた前大崎信用組合代表の小原鐵五郎が、いよいよ機が熟したということで3代目理事長に就任した。昭和30年代（1955-1964年）の城南信用金庫は、預金量が飛躍的に伸び、10年間で100億円から1,000億円に増加した。この間に、経営破綻した2つの信用金庫を救済併合した。1960年12月には全国の信用金庫のトップを切って、日本銀行との直接取引と東京手形交換所での手形の直接交換の認可がおりた。この2つにより、金融機関として“一人前”とみなされるようになった。1963年5月に、城南信用金庫会長である小原が業界の中央銀行である全国信用金庫連合会（現在の信金中央金庫）の3代目会長に就任した<sup>22</sup>。

昭和40年代（1965-1974年）には、業務の機械化が進展した。1966年7月に世田谷区桜新町に事務センターを新築し、信用金庫業界のトップを切ってコンピューターを導入した。1971年4月には第1次オンラインが実施され、1974年11月には城南キャッシュサービスの実施、内国為替オンライン取扱い開始など、事務の合理化が図られた。また、1970年10月には新本店（現在の本店）が落成した<sup>23</sup>。

1975年11月、小原理事長が会長に就任し、杉村安治が4代目理事長に就任した。1980年9月に杉村が逝去した後は、橋本造酒蔵が5代目理事長に就任した。小原会長は、この間も全国信用金庫連合会と全国信用金庫協会の会長を兼務して、

信用金庫業界発展のために精力的に活動した。1978年には世田谷区用賀に現在の事務センターが新設され、第二次オンラインシステムが開始された。1982年には外国為替公認銀行になり、東京銀行を経由せずに直接、外国為替業務を取扱えるようになった。昭和50年代（1975-1984年）には、23店舗もの新店舗が開設された。1982年12月には信用金庫業界で初めて預金総額1兆円を達成するなど、業容・業績は拡大していった<sup>24</sup>。

### 5-1-3. 真壁實による独自の自由化路線と経営私物化

1989年1月27日、小原鐵五郎は逝去した。享年89歳であった。橋本理事長が会長に就任し、代わって真壁實が6代目理事長に就任した。真壁はトップになると、積極的に金融自由化に対応する方針を打ち出した。業界団体である信金中金や全信協そして他の信用金庫とは距離を置き、新しい企画を次々と作らせ、独自の自由化路線を歩み始めた。1994年には、懸賞金付き定期預金「スーパードリーム」の取り扱いを開始した。宝くじをヒントにして、定期預金に懸賞金を組み合わせた画期的な商品で、マスコミでも大きく取り上げられ、「日経優秀製品・サービス賞」の最優秀賞を受賞した。その他にも新商品を次々に開発し、城南信金は独自の経営戦略を展開し世間の注目を集めた<sup>25</sup>。

1996年2月、真壁は理事長を退任して会長に就任し、鈴木裕之が7代目理事長に就任した。しかし、真壁は経営権を引き続き保持し、その後も実権を握り続けた。2002年6月に、真壁は理事を退任し、また鈴木理事長が引退して宮田勲が8代目理事長に就任した。しかし、真壁はその後も常任相談役・名誉会長という地位について、ワンマン経営を続けた<sup>26</sup>。

2006年6月に、宮田理事長が体調不良を理由に退任し、代わって真壁の娘婿である深澤浩二が9代目理事長に就任した。しかし、真壁は引き続き経営の全てに口を挟み、実質的には経営権を譲らなかった。その前後に、真壁の孫が城南信金に入職すると、私物化・公私混同の行為が目に見えようになり、2000年11月10日の理事会において、真壁名誉会長と深沢理事長の責任を問う形で解任決議が行われ、経営の正常化が行われた<sup>27</sup>。

#### 5-1-4. 吉原毅による原点回帰の経営改革

吉原毅10代目理事長のもとで新体制となった城南信用金庫は、「信用金庫としての原点回帰」という考え方のもとに経営改革に取り組み、コーポレート・ガバナンスの観点から「理事長・会長の定年制の導入」「役職員の3親等以内の親族の入職禁止」「役職員倫理規定の設定(虚礼の廃止)」などの施策を打ち出した。さらに、信用金庫の原点である協同組合の精神に立ち返り、「東日本大震災の被災地支援ボランティア」「『原発に頼らない安心できる社会へ』という脱原発宣言」など、地域貢献・社会貢献のための活動を積極的に実施した<sup>28</sup>。

#### 5-2. 歴史を作った3人の経営者たち

城南信用金庫の歴史を概観してみると、大きく3つの時代に分けられる。時代が経営者のカラーによって色分けされていると言い替えてもよい。

##### 5-2-1. 小原鐵五郎

今ある城南信用金庫を作り上げたのは、小原鐵五郎と言って間違いないだろう。元日本銀行総裁の澄田智が弔辞で述べたように<sup>29</sup>、豊富な経験と強い信念に裏打ちされた「小原鐵学」に基づく経営手腕は、単に城南信用金庫という一金融機関だ

けでなく、信用金庫という業界をも育て上げたと言ってもよいだろう。偉大なという言葉では形容しきれないほどの傑出した経営者であることは間違いない。

しかし、小原鐵五郎もまた一人の人間である。体力にも時間にも他の人と同じような制約があり、万能の神様ではない。彼が信金業界のリーダーとして働いている間には、どうしても足元の城南信用金庫の経営に十分には時間やエネルギーを注げない時期があっただろう。そのような時に、組織内ではどのようなことが起こっていたのだろうか。ガバナンスの緩みのような事態は生じていなかったのだろうか。

また、小原が亡くなった後、真壁の独裁時代を招いてしまうわけであるが、小原の晩年時代にそれを許してしまう種のようなものがすでに組織内にまかれていて、小原の生前にはそれが単に表面化しなかっただけなのかもしれない。

いずれにせよ、城南信用金庫の経営を語る上で小原鐵五郎を抜きにしては語れない。

##### 5-2-2. 真壁實

小原の跡を襲った真壁實は「小原鐵学」を受け継ぐとは言ったものの、世の中をあっという間に驚かせるような独自の新奇な商品開発など、業界の足並み揃えや監督官庁の顔色など一顧だにしないかのような大胆な独断専行型の経営をおこなった。決してそれが悪い経営だとは言わないが、常に信用金庫業界全体の発展に目を配り心を砕いてきた小原鐵五郎とは対照的である。

また、オーナーや創業者というわけでもなく、万人が納得するような顕著な功績があるわけでもない真壁が、なぜあれほどの長期独裁体制を維持することができ、さらには世襲制を思わせるような人事に手を染めうるまでにいたったのか大きな

疑問を抱かざるを得ない。

協同体かつ協働体としての信用金庫において、ガバナンスが機能不全を起こし、トップの腐敗や暴走を招いてしまうのは、いかなる場合なのだろうか。そして、それを防ぐためにはどのようにしたらよいのだろうか。それらを考える上でも、真壁の長期政権について詳しく吟味する価値があるだろう。

### 5-2-3. 吉原毅

クーデターによって真壁を追放し自ら理事長に就任した吉原毅だが、その時までには副理事長として真壁の経営を支えてきていた。また、真壁が企画部長だった時代から吉原は彼に部下として仕えてきており、周囲からは真壁の側近、懐刀、そして知恵袋とも見なされてきていた。その吉原が、なぜ真壁に引導を渡す役目を自ら引き受けたのか、そしてそれまでの長い間どのような思いで過ごしてきたのか、そのプロセスを考えることは非常に興味深い。

そして、吉原は「小原鐵学」への原点回帰はもちろんのこと、加納久宜による入新井信用組合設立にまで遡り、城南信用金庫のルーツは協同組合運動にあることを再発掘して経営理念の中核に蘇らせた。

コーポレート・ガバナンス強化に関する吉原の経営改革は、信じられないほどにドラスティックかつ執拗であり、その背景には真壁の長期独裁と経営私物化に対する強烈的な嫌悪と反省が読み取れる。ある種、理想主義とも言える吉原改革がいかなるものであり、それがどのように機能しているか、時に修正を迫られたのかについて見ていくことは、コミュニティ志向型組織が抱える課題とその解決方法を吟味検討する上で大きな示唆を与えてくれるであろう。

今後の研究では、小原鐵五郎・真壁實・吉原毅という 3 人の経営者たちの経営行動と、その時代ごとの城南信用金庫という協同体かつ協働体の仕組みや運営のあり方について、「4つの“きょうどう”（4C）」の枠組みに照らし合わせながら記述と分析をおこなっていくこととする。

## 6. まとめと今後の研究

### 6-1. 本稿での議論のまとめ

本稿では、最初に、城南信用金庫だけでなく、信金業界全体の経営理念に大きな影響を残している小原鐵五郎の「小原鐵学」を確認した。その上で、協同組織ならびにコミュニティ・バンクとしての信用金庫の本質および役割について論じ、コミュニティ志向型組織である信用金庫を記述分析の対象として取り上げ、コミュニティの繁栄に貢献しうる「相互扶助を目的とした非営利の協同組織」の条件について吟味検討することを研究の目的として設定した。そして、城南信用金庫を事例研究の対象とし、歴史的ならびに経営的な記述分析をおこなうこととした。

次に、分析の枠組みを導出するための議論をおこない、コミュニティ志向型組織に不可欠な要素である「共同 (Community)・協同 (Cooperation)・協働 (Collaboration)・教導 (Communication)」からなる「4つの“きょうどう”（4C）」に基づいて事例の記述と分析をおこなっていくこととした。

そして、城南信用金庫の現状や概要、歴史について概観した上で、今後の詳細な研究では 3 人の歴代経営者に焦点を当てていくことを確認した。

### 6-2. 今後の研究

導入部に位置する本稿（第 1 部）を含めて、本研究は全 6 部構成となる予定である。

第2部では、城南信用金庫の原点ともいえる1902年の入新井信用組合の設立から1945年の15信用組合の合併による城南信用組合の誕生までを対象とする。とくに信用金庫という協同組織の原点や本質について明らかにしながら議論する。

第3部では、1956年に城南信用金庫第3代理事長に就任した小原鐵五郎の時代をたどる。戦後の復興から高度成長期を経てオイルショック後の安定成長の時代に至る中で、「信金業界のリーダー」とも呼ばれた大物経営者である小原の経営行動を追いながら議論する。

第4部では、1989年に小原鐵五郎の跡を襲った真壁實がバブル崩壊後の低迷する経済環境の中で独自の自由化路線を取りながら、役職は変わるも長期にわたって事実上のトップに君臨し続けた時代を対象とする。

第5部では、2010年にいわゆるクーデターを起こして真壁を追放し自ら理事長に就任し、矢継ぎ早に大胆な原点回帰の改革をおこなった吉原毅の経営に焦点を当てる。

最終となる第6部では、本研究で得られた知見や示唆についての結論をまとめ、締めくくりの議論をおこなう。

## 注

- 1 城南信用金庫「信用金庫の歴史と城南信用金庫の歩み」城南信用金庫ホームページ <https://www.jsbank.co.jp/about/history/main.html>, as of 2019/3/10
- 2 小原鐵五郎 (1983)
- 3 城南信用金庫「信用金庫の歴史と城南信用金庫の歩み」城南信用金庫ホームページ <https://www.jsbank.co.jp/about/history/main.html>, as of 2019/3/10
- 4 中小企業庁「中小企業・小規模事業者の数 (2016年6月時点) の集計結果を公表します」平成30年11月30日 [http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chou-sa/chu\\_kigyocnt/2018/181130chukigyocnt.html](http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chou-sa/chu_kigyocnt/2018/181130chukigyocnt.html)
- 5 城南信用金庫社内報 (1989, pp. 34-35)
- 6 同上, pp. 34-35
- 7 同上, pp. 30-33
- 8 一般社団法人全国信用金庫協会「信用金庫と銀行・信用組合との違い」<http://www.shinkin.org/shinkin/difference/index.html>, as of 2019/3/9
- 9 同上
- 10 同上
- 11 同上
- 12 城南信用金庫「信用金庫の歴史と城南信用金庫の歩み」城南信用金庫ホームページ <https://www.jsbank.co.jp/about/history/main.html>, as of 2019/3/10
- 13 同上
- 14 MacIver (1917, 1924) は、コミュニティとは「共同生活が営まれているあらゆる地域、または地域的基盤をもったあらゆる共同生活」であると定義した。Hillery (1955) はコミュニティの定義に言及した多くの研究の中に「社会的相互作用」「地域性」「共通の紐帯」という3つの要素が共通して見出されたことを報告している。
- 15 本表の事実やデータに関する記述は以下の資料に基づいている。城南信用金庫「平成30年版ディスクロージャー誌」<https://www.jsbank.co.jp/about/outline/>, as of 2019/3/9 京都中央信用金庫「京都中央信用金庫の現況 (2018年)」<https://www.chushin.co.jp/common/pdf/2018.pdf>, as of 2019/3/9
- 16 本項の事実やデータに関する記述は以下の資料に基づいている。城南信用金庫「平成30年版ディスクロージャー誌」2018年6月 <https://www.jsbank.co.jp/about/disclosure/pdf/disclo2018.pdf>
- 17 3つのビジョンの説明文は以下の資料から引用した。城南信用金庫「平成30年版ディスクロージャー誌」2018年6月 <https://www.jsbank.co.jp/about/disclosure/pdf/disclo2018.pdf>
- 18 1968年10月の信用金庫躍進全国大会において初めて打ち出されたもので (城南信用金庫 2012, p. 26), 全国信用金庫協会では今もこのビジョンを掲げ続けている。
- 19 同金庫が公開している前掲のディスクロージャー誌の情報を参考にしながら、筆者が編集して要約したものである。
- 20 本段落の記述は、城南信用金庫 (2012, pp. 6-7) と以下の資料に基づいている。  
城南信用金庫「信用金庫の歴史と城南信用金庫の歩み」城南信用金庫ホームページ <https://www.jsbank.co.jp/about/history/main.html>, as of 2019/3/10
- 21 同上
- 22 本段落の記述は、城南信用金庫 (2012, pp. 15-16) に基づいている。
- 23 本段落の記述は、城南信用金庫 (2012, p. 26)

- に基づいている。
- 24 本段落の記述は、城南信用金庫（2012, p. 33）に基づいている。
- 25 本段落の記述は、城南信用金庫（2012, pp. 48-49）に基づいている。
- 26 本段落の記述は、城南信用金庫（2012, p. 49, p. 52）に基づいている。
- 27 本段落の記述は、城南信用金庫（2012, pp. 52）に基づいている。
- 28 本段落の記述は、城南信用金庫（2012, pp. 52）に基づいている。
- 29 城南信用金庫社内報（1989, pp. 34-35）

## 謝 辞

本研究の趣旨をご理解くださった城南信用金庫から、資料提供やインタビュー調査の設定などに関して多大なるご協力をいただいている。記して感謝の意を表したい。

## 参考文献

- Barnard, Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (邦訳：バーナード, C.I. (1968), 『新訳 経営者の役割』山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, ダイアモンド社.)
- Hillery, George A., Jr. (1955), "Definitions of Community: Areas of Agreement," *Rural Sociology*, Vol.

- 20, pp. 111-122.
- MacIver, R.M. (1917, 1924), *Community: A Sociological Study*, Macmillan & Co, 1st ed., 1917, 3rd ed., 1924 (邦訳：R.M. マッキーヴァー著, 中久郎・松本通晴監訳『コミュニティ：社会学的研究：社会生活の性質と基本法則に関する一試論』ミネルヴァ書房, 1975年).
- 小原鐵五郎 (1983) 『貸すも親切貸さぬも親切—私の体験的経営論』東洋経済新報社.
- 金子郁容 (1999) 『コミュニティ・ソリューション』岩波書店.
- 城南信用金庫 (2012) 『城南信用金庫 66 年の歩み：城南信用金庫 66 周年記念誌』城南信用金庫.
- 城南信用金庫社内報 (1989) 『しらうめ』第 74 号, 城南信用金庫, 1989/7/31.
- 茶野努・筒井義郎 (2017) 「信用金庫の従業員主権的なガバナンス構造は効率性にどのように影響するか」『金融経済研究』第 39 号, 日本金融学会, <http://www.jsmeweb.org/ja/journal/pdf/vol.39/full-paper-39jp-chano.pdf>
- 松原治郎 (1978) 『コミュニティの社会学』東京大学出版部.
- 森田正隆 (2005) 「ネット・コミュニティ」『マーケティングジャーナル』Vol. 25, No. 2, pp. 104-112, 日本マーケティング協会.
- 森田正隆 (2007) 「コミュニケーション・インターフェースに注目した取引構造の分析——情報化が日本の中古車売買取引に与えた影響——」『組織科学』Vol. 41, No. 1, pp. 4-14.