

争論 協同組合が地域「経済」に果たす役割の再検討

地域とともに生きる 協同組織金融機関の役割

菅原 務

気仙沼信用金庫理事長

聞き手：加賀美太記（就実大学経営学部講師）



【加賀美】『くらしと協同』の読者の多くは消費者の協同組合である生協の関係者です。信用金庫のような金融の協同組合には馴染みが薄いと思いますので、はじめに信用金庫の特徴について教えていただけますでしょうか。

【菅原】私ども信用金庫をはじめ、信用組合、労働金庫は一般的に協同組織金融機関と呼ばれています。協同組織という言葉聞く機会は少ないかもしれませんが、協同組合と同様に会員や組合員の参加と利用で成り立つ組織のことです。ですから、協同組織金融機関とは、協同組合の形態で運営される金融機関といえます。ただし、それぞれの根拠法や会員（組合員）資格は異なります。たとえば、信用金庫の根拠法は信用金庫法ですが、信用組合の場合は中小企業等協同組合法における協同組合による金融事業に関する法律（協金法）です。預金の預け入れについても、信用組合は組合員が対象となりますが、信用金庫には制限がないなど業務の範囲も異なります。

それでも、いずれの金融機関も協同組織としての理念を持っている点は共通しています。営業地域も一定地域に限定されていますし、営利ではなく、会員の利益を優先するという理念を掲げています。

信用金庫の成り立ち等の詳細は、東京都品川区にある城南信用金庫の吉原毅相談役

が書かれた『信用金庫の力』（岩波ブックレット）をぜひ参考にしてください。あるいは、吉原相談役の『原発ゼロで日本経済は再生する』（角川書店）も、タイトルは原発を掲げていますが、中では私ども気仙沼信用金庫も含めて、信用金庫が震災という不測の事態でもその役割を果たしたということが紹介されており、信用金庫の精神が非常にうまくまとめられています。

その中でも言及されていますが、協同組合という切り口で言うと、信用金庫、信用組合、生協、農林系も含めて、元をたどればみんな同じだったということになります。

信用金庫業界のそもそもの存在意義を語る場合には、静岡にある掛川信用金庫の報徳社に源流がありますが、その精神は協同組合という切り口でもととは一つなんだということです。信用金庫は相互扶助の会員組織として成り立つ金融機関であり、銀行・株式会社とは違うんだというところがあります。私どもとしても、今回の取材で、成り立ちは生協と同じなんだということを再認識しました。

【加賀美】信用金庫は生協と同様、協同によって成り立つ金融の組合ということですね。

今回お話をお伺いしたいと考えたきっかけも、震災以降、多くの信用金庫が協同組合的な取り組みを地域でどんどんと展開し

ているとお伺いしたからです。気仙沼信用金庫の営業地域である三陸沿岸地域も、震災で大きな被害を被りましたが、気仙沼信用金庫ではどのような取り組みを進められてきたのでしょうか。

【菅原】 震災以降の取り組みを振り返ると、信用金庫にある協同組合としての精神は生きていたんだと思います。ただ、これまでの一つひとつの活動も、この精神に則ってやってきたわけであって、特別珍しいことをしたという意識はあまりありません。それでも、地域内外の方々からはこれまでの活動を評価いただいています。震災は非常に不幸ではありましたが、これから復興創生期に入りますので、信用金庫には地域によりいっそう寄り添う役割が求められていると考えています。

そうしたことを基本に、私どもは気仙沼市に本店を置く金融機関ですので、まずは気仙沼市のことからお話しさせてください。そもそも関東や西日本の方は、「気仙沼」という名前は知っておられても場所はなかなかご存じないのですね。地図で見ただくとお分かりかと思いますが、気仙沼市は宮城県の北端に位置し、仙台からも東京からもずいぶん離れた地域です。仙台からは新幹線と在来線を使って2時間、東京からは4時間弱かかります。

そんな気仙沼市ですが、いくつかの「日本一」があります。たとえば生鮮カツオの水揚げは19年連続日本一で、今年も続けば20年という節目になります。また有名なところではフカヒレ生産（サメの水揚げ）もそうです。また、民間シンクタンクの情報接触度調査によれば、震災以降、「気仙沼」は2年連続で第1位でした。ただ、2013年からはだんだんと順位が下がっています。徐々に風化が進み、被災地への関心が

薄れていることを示すデータです。

そうした気仙沼市を中心に展開しているのが私ども気仙沼信用金庫です。創立は大正15（1926）年で、今年創立90周年を迎えました。預金規模は約1480億円です。信用金庫業界のなかではそれほど大きくない規模です。生協や農協との比較でもそれほど大きくありませんが、規模に関わりなく、この地域で一所懸命やっています。

営業エリアは気仙沼市をはじめ、宮城県と岩手県の沿岸部が中心です。震災前には12店舗を展開していましたが、震災直後に数多くの店舗が全壊・半壊し、いまは8店舗が稼働しています。震災は金曜日でしたが、翌週から店舗を開け、2店舗で現金の払い出しを始めました。これは地域からも非常に感謝されました。なぜなら、気仙沼市には第一地銀・第二地銀を含めて、通常営業していたのは当信用金庫だけだったからです。他の地銀は、個別相談はしていましたが、通常営業までには5月の連休明け頃まで時間を要しました。小規模ながら、私どもは一所懸命にやっていたということです。

また先程震災以前は12店舗あったと言いましたが、建物に大きな被害を受けた7店舗は建物自体がなくなっていました。そのうち松岩支店と志津川支店は新しい店舗で営業しています。岩手県の三陸支店では建物自体が流されてしまい、金庫室だけが残りました。ただ重要書類などは金庫室に入れて避難していましたので、幸い書類の被害はほとんどありませんでした。

復興に向けて

被災直後はそうした様子でしたが、いま被災地の課題として言われているのは、少子高齢化と人口減少です。被災地以外も含めて全国的な課題になっている地方創生の

取り組みそのものです。それに対しての当信用金庫の基本的な立ち位置ですが、私たちは地域金融機関と言っていますので、地域の繁栄がなくては当然私たちも存在意義がない。ですから、地域とともに復旧・復興をやっていきます。

私たちはこの地域に存在している地元金融機関として、取引の有無に関わらず、できるだけみなさんを支援していきたいという思いで取り組んでいます。

また、当信用金庫の役職員も、地域の住民であり、同じ被災者です。他地域への転勤を前提とした人間ではなく、ここに生まれ育って、これからもここで生活していく住民としても、同じ目線でやっていく。これが協同組織金融機関の特徴のひとつと言えるかもしれません。

それから、私どもは金融機関として融資は欠かせませんが、単に融資してそれでいいのかというのは常に意識しています。融資して終りではなく、融資の前に、まずお客様の事業が再開に向けて動き出し、その次に運転資金や設備資金があると思っています。ですから、まずはお客さんを支援するという発想です。その後も、単に融資して、次にモニタリングしていくということではなく、「地域のみなさまと一緒に歩んでいく」という発想でやっているつもりです。単にお金を預かったり貸したりして終り、という発想ではなく、想いをやりとりするということですね。

とくに、地方創生という点で、私どもに向けられるのは「本当に地域と向き合ってくれるのか」という問いかけのまなざしです。ですから、私どもの意識としては、改めて「地域と向き合う本気度」が問われており、これからも本気で取り組んでいきたいと考えています。

外部機関と連携した復興支援の取り組み

そうした中、これまで様々な復興関連のプロジェクトに取り組んできました。特徴的なものとしては「三陸復興トモダチ基金」があります。それから、私どもの規模の信用金庫が大手商社と一緒にあって取り組むのは通常ではあり得ない話なのですが、三菱商事が設立した「三菱商事復興支援財団」との連携があります。また、当金庫では「気仙沼しんきん復興支援基金」を新たに立ち上げました。

まず、「三陸復興トモダチ基金」ですが、この基金は震災直後から、国の制度に上手くあてはまらないところを手当てするということを目的に、取引の有無に関わらず、気仙沼市などの三陸沿岸の事業者や住民を支援する事業として運営してきました。設立についても非常に思い入れがあり、2011年11月11日に設立しました。震災が3月11日でしたが、できるだけ早くということもありつつ、11という数字に掛けまして、なんとか11月11日に間に合わせて運営を開始したわけです。この基金はこれまで金融機関ではあまり例がなかった、国内のNPO法人と連携した事業です。具体的には、起業助成制度と新規雇用・再雇用助成制度と利子補給融資制度を三本柱として、被災地における事業者を応援してきました。たとえば雇用支援では、企業が従業員を新しく雇用したり、再雇用したら1名につき毎月10万円、一事業者当たり最大2名まで助成していました。それから、被災したけれど、これから起業するんだというところには上限150万円の助成金を出しました。また、事業を再生するための融資には利子補給もしています。この基金の元手となった資金は、海外のNGOなどからいただいたお金が中心でした。当時の円建てで3億円強をいただきました。海外からの支援

以外にも、ファーストリテイリングからも 6000 万円を支援いただきました。

この基金は平成 26 年度で運営を終えましたが、東北財務局からも「地域密着型金融としてよくやってくれました」ということで表彰していただきましたし、全信協（全国信用金庫協会）の社会貢献賞でも表彰を受けました。

また、三菱商事とのお付き合いについてです。2012 年 2 月に、私どもが NHK スペシャルで「“魚の町”は守れるか～ある信用金庫の 200 日～」として取り上げられたのですが、この番組を三菱商事の当時の鍋島副社長（現在は常任監査役）がご覧になっていて、「小規模の金融機関が被災地で一所懸命やっている。三菱商事も東北被災地の復興のためにどこかと組んでやろう」と思ったときに、私どもが被災地で頑張っている姿を NHK でご覧になっていたことから、「まずは、気仙沼信金と組んでみよう」ということで、お話をいただきました。しかも、世界に冠たる三菱商事の多くの幹部も当信用金庫に訪問され、現地を視察されるなど、本当に暖かいご支援をいただきました。今年の 4 月には、新社長も就任して 1 週間後にすぐ気仙沼に視察に来られました。本当に被災地を思っていたいですし、私どもも三菱商事に評価していただいているのは本当にありがたい話です。

この三菱商事との取り組みの象徴は、第 1 号案件でもある陸前高田市にある「(株)キャピタルホテル 1000」の再建です。これはすでに施設が再建され、営業もされています。再建過程で、三菱商事にやっていただいたのは被災事業者に投資していただくことと、目に見えない部分ですが、様々な経営支援です。(株)キャピタルホテル 1000 には三菱商事復興支援財団から 1 億円の投資をいただきました。また、それだけにと

どまらず、再建後の経営を持続的に進めていくための様々な示唆に富んだアドバイスもいただきました。

さらに、出資した結果配当が出た場合、その配当を地元にもう一度還元いただくスキームとして「気仙沼きぼう基金」をつくりました。被災事業者が頑張って利益をあげ、一部が配当としてまた地元に返ってくるという循環型スキームを、気仙沼市と三菱商事と私どもでつくり、運用を始めています。

また、「気仙沼しんきん復興支援基金」という取り組みがあります。これは、平成 25 年 12 月に設立した一般財団法人で、気仙沼市と商工会議所と私どもと、それから三菱商事の方を巻き込んで、地方創生を若干先取りしたスキームをつくりました。一般財団法人をプラットフォームとして使いながら、利子補給とソーシャルビジネスへの助成金と産業復興支援制度の三本柱で運営中です。

「気仙沼しんきん復興支援基金」は、三陸復興トモダチ基金のノウハウを使って運営していますが、特徴的なのは販路開拓の支援です。販路開拓の支援といって、いきなりお客様を商談会に連れていってもバイヤーとの商談はなかなか成立しませんが、準備段階から商品のブラッシュアップのお手伝いをして、自信を持ってバイヤーと向き合えるようにしてから商談に赴く、あるいは出展していただくことによって、商談の成約率を極力上げていこうということに取り組んでいます。

たとえば、大阪のゴールドボンドという地域商社と連携した取り組みですが、東京のビッグサイトでやっている商談会にも合同で出展しています。通常は地方の一事業者では出展が難しい大規模なビジネスマッチングイベントですが、私どもで 10 社程

度をまとめて一緒に出展・商談しに行きました。

また、私どもも単に待っているだけではなく、全国 265 の信用金庫のネットワークを使って、当地に団体旅行に来てもらうような働きかけもしています。震災以降、5000 人ぐらいの方々に来ていただきました。それから、今回の熊本地震でも実践されましたが、全国の信用金庫の役職員 12 万人に呼びかけてもらい、2000 円募金を実施され、その募金の一部を気仙沼市・南三陸町・大船渡市・陸前高田市にそれぞれ贈呈しています。また、ボランティア活動には、震災以降、信用金庫の役職員が 1000 人ぐらい来ていただきました。

それから、今年の 9 月にも来ていただくのですが、福岡の飯塚信金と遠賀信金からは、単に物資のやり取りではなく気持ちのやり取りもということで、飯塚信金は福岡県の小学生が団扇の裏面に応援メッセージを書いてくださったものを気仙沼市内の小学校に贈呈していただきました。遠賀信金は地元の絵本作家の方がつくられた絵本を平成 25 年以降毎年、届けてくださっています。

以上が震災以降の私どもの取り組みの概要です。また、金融庁からも「地域密着型金融を標榜している以上、具体的にどういうことをやっていくのか」が問われますが、私たちは震災を契機として、協同組織金融機関の原点をよく踏まえながら、それを実践してきたという自負があります。

しかし、それらは当信用金庫だけで出来たことではありません。私たちのいろいろな想いが周りを動かして、外部の専門家や三菱商事のような世界に冠たる企業からもご協力をいただいて、これまで一所懸命にいろいろな事業をやってきたということです。私たちの想いが、地域内だけでなく、

地域外にもつながって、ご支援をいただきながらここまでやってきましたので、これをひとつのノウハウとして、今後も同じように、あるいはより発展させる形でやっていければ、気仙沼・三陸沿岸はなんとかなるのかなと思っています。人口は多少減るかもしれませんが、地方創生ということからも、なんとかやっていけそうだなという、非常に明るい展望を持っています。

【加賀美】 わたしは大学で協同組合論という科目を教えているのですが、生協だけでなく、農協や信用金庫なども取り上げて、協同組合にはいろいろあるんだよ、という話を学生にしています。そのとき、先程の NHK スペシャルや三菱商事との連携のニュースを紹介すると、学生たちも「これまで信用金庫のイメージが全然なかったけれど、とても地域に貢献している、地銀や銀行とは少し違う組織なんだ」ということを実感するようです。

お話を伺い、企業や行政、NPO といった地域の内外の多様な人たちから共感を得て、様々な取り組みで連携することができた背景には、地域に密着する信用金庫として、地域を支えようという理念を大切にしていることがあるように感じました。

【菅原】 生協とも共通する点ですが、私ども信用金庫の事業は、地域の経済を通してはじめて成り立つのです。気仙沼市では企業の 8 割が津波によって設備が全壊するなど甚大な被害を受けましたので、全体の 8 割の従業員・社員が職を失ったこととなります。こうした深刻な状況のなかで、はたして当信用金庫はどのようにして地域で生きていくのか、ということがこの間ずっと問われてきたわけです。結局のところ、地域密着型金融と銘打っている当信用金庫

は、まず地域が復活しないと成り立たないのです。地域の復活をどうやって支えていくのか。ここに当信用金庫が地域で果たすべき役割のひとつがあると思います。

これは生協にも当てはまることだと思います。まず地域の購買力をつけなければいけない。力強い企業や社員が出てきて、生活が豊かになって初めて商品も回転するわけですから、その意味では、考え方に共通点があるのではないかと思います。われわれが地元の生協から物を買うように、預金も地元の信用金庫のほうがいいかなと思っていたらと（笑）。

こうした、地域が復活・再生しないと、われわれも再生できないんだということが、地域密着型金融としての対応の仕方に現れているわけです。

たとえば、地銀は震災後の2カ月間、店舗を開けませんでした。当信用金庫はその2カ月間一部でしたが店舗を開けて、営業しました。その差があるのです。金曜日に被災して、翌週から2店舗ですぐに営業を開始して、当面の生活支援として1人10万円を上限に払い出しを始めました。ただ、被災した人たちは印鑑も何もすべて失っているわけですから、本人であることの証明はどうしようかということになります。そのとき、まさにここが地域密着型金融ならではのと思いますが、以前から当信用金庫の職員が集金に歩いたり、また役職員自身が地域住民として取引先とも顔なじみですから、本人確認書類をお持ちでない場合でも、柔軟な対応で払い出しに応じました。結果的には、ごまかす人もいらっしやいませんでしたし、非常に感謝されました。企業の場合には、「25日に給料を支払わなければいけない」ということもありました。それについても確かかどうかは日頃からのお付き合いでわかりますので、その払

い出しもさせていただきました。

地域のために何をすべきかを考え、自然と地域が困っているときには、一緒になって汗をかき、相談に乗って、対応していくという姿勢になります。ですから、当信用金庫の取引先のみなさんに対しても、まずは相談に乗って、「こうしましょう。ああしましょう」という格好で泥臭くやってみました。そうした努力があって、三菱商事や海外との連携といったことが実現したのだと思います。もし仮に、こういう取り組みをしていなければどうだったろうと考えると怖いですね。

ただ、気仙沼市全体はまだ復興途中ですから、これからが正念場です。安心して地域の住民が生活できるまでにはまだまだ時間がかかりますし、われわれが手助けしていかなければいけない面があります。それをいろいろと探りながら、やっていく必要があります。

【加賀美】復興の中で、協同組合としての信用金庫の力が発揮されている様子が分かりました。

震災からの復興もそうですが、現在、地域内でどのように経済を循環させるのが地域創生という課題において問題になっています。そのときに、地域内の金融を担う存在として信金・信組という、ある意味で地域に密着せざるを得ない組織、理念も地域にある組織が果たすべき役割をどのようにお考えでしょうか。

【菅原】地域循環で考えますと、私たちは地域のみなさんから預金をお預かりしています。いまの環境下では預金全てを融資で運用できる状況ではありませんが、地元の方からお預かりしたお金を元手にして、地域の方に使っていただくのが、地域におけ

るお金の循環だと思います。

そのときに課題として考えることは、地域の方々からの理解をどうやって得ていくかということです。私たちは地域のために一所懸命に仕事をしていますし、地域経済循環の一部分を担っているわけですが、私たちも地域の一企業なので、地域の方の理解がないと私たちの仕事は成り立たないということを強く認識しています。

たとえば、預金の満期が来たときに、金利がいいからといってメガバンクや地銀に取引を移されてしまうと、私たちも将来的に商売ができなくなってしまう。融資も同じで、金利が安いからといって、大手地銀やメガバンクから借り入れしますとなると、そこも難しい。ですから、地域の方から、地域の一企業を利用する意味について理解をいただきたいところなのです。私たちは、これからも地域のために役割を果たしていきたいと考えていますが、逆に地域の方々にも利用していただかないと、肝心なときに役割を発揮できない。それを私たちのほうから言ってしまうといいのかと思います。理解していただく必要はあると考えています。

ですから、職員にも「地域で買い物をするときに、大手スーパーやコンビニばかりで買い物をしたらだめですよ。地域の商店で買い物をしないと、商店がなくなってしまう、それが地域にダメージとなって返ってくるのだから、安いからといって大手スーパーばかりで買い物をしてはだめ。7日間のうち6日はいいけれども、1日は地元で買い物をしてください。夜の飲み食いも、できるだけ地元のお店を利用してください」と言うんです。私もコンビニには行きますが、買物をするときに、地元の商店のことを理解しておかないと、地域で経済が循環していきません。金融も同じです。それ

を自分たちが忘れてはいけない。私どもが一所懸命に仕事をする中で、「信金は地元の私たちが育てていくんだ」という地域の方々の理解が得られれば、金利の多少の差であっちへ行ったりこっちへ行ったりされないで、私たちはもっと役割を発揮できます。

そのためにも、さらに一所懸命やらなければいけない。それが地域とのパートナーシップというか、地域に支えられ、支えていくという、支え合いの循環につながっていくと思います。そしてそれができれば、地域にとっても非常にプラスになっていくのではないのでしょうか。

ただ、繰り返しになりますが、そこを私たちが言ってしまうと、「何言ってるんだ。金利をもっと上げろ。ローンは安くしろ」と言われてしまいます。理解をどうやって得ていけばいいのか、これが一番の悩みです。支援しっぱなしで、支援だけやって、借りるときは地銀で…というケースがけっこうあるんです。支援の多くは将来への種まきでもあります。それなのに借りるときは地銀でというのは、私たちにとって、結構つらいところですが、そこは理解を待つしかないのかなと。「いままで支援してきたじゃないですか」というのは、お客さんには通用しませんから。地域の方の理解をどうやって得て、私たちをさらに利用していただけるようになっていくのか。規模の大きな金融機関とまともに闘ったら太刀打ちできませんので、そこを真剣に考えていきたいと思っています。

【加賀美】 協同の意味を利用者に理解してもらうということが必要だということです。

【菅原】 そうです。そのときに会員になる

意味が効いてくると思います。私も含めてですが、だいたいお金を借りるのになぜ会員にならなければいけないのかと (笑)。ただ、自分たちも利用者であり、ある意味、経営に参画しているというか、その辺が会員組織の大本のところだと思います。住宅ローンを組んだら、なぜ会員になって、お金を払わなければいけないのか。そこからの説明や理解が必要なのでしょうね。それがパートナーシップなのでしょう。自分たちは信用金庫の利用者でもあり、育てながら、使って、地域でもり立ててもらうのが理想だと思いますが、なかなかそううまくはいっていないのが現状です。

【加賀美】 そうした協同組織としての特性を理解してもらう、ということは全国の協同組織金融機関、あるいは協同組合に共通する課題とも思います。全国に 200 以上の信用金庫がある中で、協同金融組織の役割はどうあるべきなのでしょう。

【菅原】 それぞれの信用金庫は、協同組織体であることを理解していると思います。地域の取り組みによっていろいろと事情がありますので、よその信用金庫がどうのこうのということではなく、協同組織体として信用金庫はかくあるべきだということを、みなさん理解して経営なさっています。たまたま私どもは被災した状況のもとで取り組んできましたが、他の信用金庫もそれぞれがきちんと地域の状況を踏まえて経営されていますし、どの信用金庫にもこだわりがありますので、協同組織体の精神を踏まえて、それを踏み外さないように、また、他の信用金庫に迷惑をかけないようにしようというのは根底にあります。「信用金庫」という名前は全国共通ですから、他所に迷惑を

かけないようにして、一所懸命に業務に当たろうというのが基本です。

ですから、信用金庫全体でこうすべきだといったことは特にありません。私どもは、とにかく一所懸命に取り組んで、完全復活することが、全国の信用金庫の仲間から寄せられた支援に対する御礼の証しだというつもりで事業に取り組んでいますし、それが「気仙沼」で私たちが役割を果たしているという証にもなっていると思います。

【加賀美】 金融というと、経済活動の中でもその意義や役割について理解することが難しい部分ですが、そうしたところでも協同の精神に基づいた組織があり、地域に根差して活動しているということをお伺いしたお話からよく理解することができました。本日はありがとうございました。