

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第26回 社会貢献こそが信用金庫の使命

吉原 毅 (ゲスト) × 山口省藏 (聞き手)

🎯 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、城南信用金庫名誉顧問、一般社団法人しんきん成年後見サポート理事長の吉原毅氏を迎えて、城南信用金庫における信金マン人生と、成年後見法人での活動について対談を行った。

● 城南信用金庫への入職

山口 吉原さんは、おじいさんが城南信用金庫の創業者の1人と聞いています。

吉原 元々、母方の祖父は蒲田信用組合の組合長でした。その後、蒲田信用組合を含む城南地区の信用組合が合併してできた城南信用金庫の常務理事になりました。私が住んでいた家は、

祖父の家の斜向かいにありましたので、よく遊びに行っていました。私の名前も祖父が尊敬していた犬養毅首相からつけたものです。

祖父は、1959年の正月、強盗に押し入れられ、刺されて亡くなりました。信用金庫の役員をやっているから、お金があるだろうと思われたようです。私が4歳の頃のことです。祖父がお金のために殺されたということは、幼いながらにショックでした。

山口 それは、大変なご経験ですね。信用金庫に入られたのは、おじいさんの影響もあってですか？

吉原 いえ、最初から城南信用金庫に入ろうとは思っていませんでした。私は慶応義塾大学の経済学部で、加藤寛先生のゼミに入り、経済政策を学びました。加藤先生から、「厚生経済学」で有名なピグーが話した「経済学で最も大切なのは、困っている人たちをなんとか救いたい」という情熱である」との話

聞いて、社会に役立つ経済の仕事をしたと思います。それが、私が金融機関を志望した動機です。

都市銀行に就職しているゼミの先輩が多かったので、最初は、都市銀行の面接に行きました。面接で「君は銀行で何がしたいのか？」と問われると、「公共的な使命をもった銀行で、社会に役立つ仕事がしたいです」と答えました。すると、面接のほとんどに落ちました。

就職活動がうまくいかない状況を見かねて、城南信用金庫の支店長をしていた叔父が、「城南信用金庫は、地元のために働く、やりがいのある仕事だ」と勧めてくれました。私は、縁故は好ましくないと思ったのですが、他に入れる会社がなかったので、城南信用金庫に入れていただいたのです。

● 若手時代

山口 若手時代は、どんな信金マンだったのですか？

吉原 城南信用金庫時代を通じて、私が支店で仕事をしたのは、最初に入った入新井支店だけです。最初の預金係では、お札も数えられない、端末もうまく打てないといったスタートでした。「あなたはいったい大学で何をしてきたの？」と商業高校卒業の優秀な女性の職員の方から厳しく指導されました。

通常業務では、あまり戦力にならないと思われたのか、城南信用金庫が新規に取り組もうとしていた外国為替業務の立上げの仕事をさせられるようになりました。半年ほど、当時の東京銀行（現 三菱UFJ銀行）に研修行って、自分なりに外国為替業務のマニュアルを作ったりしました。

まだ、入新井支店にいた1981年に、全国信用金庫協会が信用金庫法施行30周年記念の論文を募集しました。それに応募してみました。論文の内容は、米国の経済学者であるブキャナンが唱えた「クラブ財」の概念に着目し、「信用金庫は地域社会に提供されるクラブ財である」と主張するものでした。こ

れが入選したのです。論文が入選して注目されたのか、城南信用金庫から早稲田大学のビジネススクールにも行かせてもらいました。

山口 その後は、ずっと本部ですか？

吉原 そうです。1983年にビジネススクールから戻ると、企画部に異動になりました。新商品や新施策の企画のほか、トップである小原鐵五郎会長の発言原稿書きが主な仕事でした。当時の小原会長は誰もが認める信金業界のリーダーでしたので、業界を代表して発言する機会がたくさんありました。小原会長から、原稿にダメ出しされるなかで、私は、「信用金庫とは何か」をさらに深く考える機会を得ました。小原会長といえば、「貸すも親切、貸さぬも親切」という言葉が有名ですが、「銀行に成り下がるな。銀行は利益を目的とする企業だが、信用金庫は社会貢献企業だ」とも言っていました。私は、もともと社会に役立つ仕事をしたかつ

たわけなので、信用金庫が本来どういったものかを知るにつれ、「信用金庫に入って本当に良かった」と思うようになりました。

●恐怖政治の始まり

山口 小原会長が亡くなった後、真壁さんの時代になりますね。

吉原 小原会長は1989年1月27日に亡くなりました。御年89歳でした。同年の2月10日、真壁實さんが理事長になることが決まりました。小原会長の入院中、真壁さんは毎日病室に立ち寄って、報告をして指示を仰いでいました。真壁さんは、他の役員を小原さんに近づけず、自分のみが小原会長と接触できるようにしたのです。そのうえで、小原会長死後、次期理事長を決める会議で、「会長から、自分の後継は俺だと言われた」と言って、大声を出して当時の橋本理事長を含めた他の者を威圧し、そのまま決定となっ

たのです。ここからが恐怖政治の始まりでした。真壁さんは、少しでも自分に逆らう者を左遷しました。権力によって無実の人間を叩けば、それをみている人も簡単に震え上がるということを知りました。当初、これが22年も続くことになるとは想像もしていませんでした。

山口 吉原さんは、真壁さんの時代に、順調に出世していきまされたよね。吉原さんが左遷されなかったのはなぜですか？

吉原 一つは、私が創業家の出身という点があったと思います。信用金庫の基盤となる地元の人たちとのつながりが古くからあることで、無下にはできない、との考えがあったと思います。もう一つは、新商品の開発などで真壁さんがやりたい施策を私が次々と実現していったことだと思っています。重宝がられたのですね。

一度、ある支店長の人事処分が会議の議題にされたことがありました。私は、その支店長に



●自身の壮絶な経験を語る吉原氏。

問題はないと思っていたので、会議前に周りの人たちにその旨を話すと、周りの人たちも「そうだね」と言っていたのですが、会議が始まり、真壁さんが「問題がある」と言うと、全員が手のひらを返して、真壁さんの意見に同調しました。嘩然としました。私は、自分の意見をそのまま述べたところ、全員から怒号の嵐でした。会議の後、真壁さんが寄ってきて、「ああいう時は従うもんだ」と注意するなど逆に気を使ってくれました。真壁さんは、自分に逆らう人には厳しかったのですが、つい本音を言ってしまう私を認めてくれていました。

●懸賞金付き定期預金

山口 吉原さんは、企画部で課長となり、部長となるなかで、数々の新商品の開発をしてきたとのことですが、代表的なものとしては、懸賞金付き定期預金でしょうか？

吉原 真壁さんが理事長に就任したとき、ちょうど金融自由化が動き出す時代となっていました。真壁さんは、チャンス到来と感じ、新商品、新企画を次から次へと打ち出すように命じたのです。その一つが懸賞金付き定期預金の開発でした。

懸賞金付き定期預金については、早い段階で、大蔵省に相談したのですが、金利が自由化される時期まで待つようにと言われてきました。その後、1993年には全国の物産品を贈る「城南夢付き定期預金」と、郵便局の定額貯金と同じ固定金利の半年複利商品である「城南スーパートップ」を発売しました。ともに人気商品となりました。

そして、1994年10月の金利の完全自由化に向け、懸賞金付き定期預金である「スーパードリーム」の商品案を作りました。しかし、大蔵省は、これを認可することを渋りました。業界に急速な変化をもたらす取組みに対し慎重だったのだと思います。大蔵省の担当者から「刑法の富くじ罪に当たるおそれがある」と指摘されました。

私は、複数の刑法学者を訪ね、「懸賞金が50万円程度までは問題がない」との見解を得ました。公正取引委員会も認めてくれました。しかし大蔵省には、なおも認めていただけなかったのです。やむなく最後は、受け取りを渋る担当者に対して、「当月より施行された行政手続法によって、裁量での届出拒否はできなくなったのではないですか」とお話をし、何とか商品案の届出書をお渡しし、発売に踏み切りました。

大蔵省は、懸賞品付き定期預金の販売を厳しく批判しました。私は富くじ罪で告発され、東京地検の取り調べを受けました。しかし、テレビや新聞などで議論が沸騰し、著名な学者、公正取引委員会委員長、日銀総裁などの識者が城南信用金庫を支持してくださり、世論が味方に付いて決着がつかしました。スーパードリームは、マスコミで大きく取り上げられたこともあり、爆発的にヒットし、合計2500億円もの預入につながりました。

●経営私物化への反乱

山口 真壁さんの経営私物化とは、具体的には、どのようなものだったのですか？

吉原 真壁さんは、理事長を退任し、常任相談役になった後も、権力を掌握し続けました。2006年には、娘婿を理事長にしました。真壁さんはお金に執着がある方で、当時の支店長や役員は、賞与の支給時や昇格時に、真壁さんに多額の商品券や現金の付け届けをする上納金制度が習わしになりました。また、城南信用金庫に入れた孫を溺愛していて、孫が涉外活動が苦手だ

と知ると、全店の渉外活動を禁止したので、業績は落ち込みました。

山口 真壁体制から脱却し、吉原さんが理事長になった経緯を教えてください。

吉原 私は副理事長になっていましたが、真壁さんが、まだ若い孫を役員にするとともに、現役員を一扫して次の世代に入れ替えることによって、孫の独裁体制を作ろうと画策していることがわかりました。このまま真壁家三代による経営の私物化が続いては金庫の将来はない、と思います。私は、2010年の春頃から、周囲の役員に相談をし始めました。

2010年11月10日の理事会において、真壁さんと娘婿の理事長の解任決議を提案し、理事12名中9名が賛成して、私が後任の理事長に就任しました。直後に役員室で真壁さんと1対1での話し合いを申し込みました。私が「これからは皆で話し合いによる民主的で良識ある経営を行いたいのです」と言う

真壁さんは「お前は甘い。結局人は自分のことしか考えないものだ」とあざ笑いました。そして、真壁さんは、部下に命じて代表印を確保し、側近たちと部屋に立てこもりました。驚いた私が部屋に行くと、真壁さんは「残念だったな、代表印がなければ、お前は理事長になれない」と言うので、私は「登記は第三者対抗要件です。理事長の交代自体は適法に成立しています。側近の弁護士先生にお聞きください」と穏やかに説明したところ、顧問弁護士が代表印を預かってくれました。顧問弁護士には、前もって、「先生は、真壁さんの幼馴染ですが、今後とも城南信用金庫の顧問弁護士をお願いします」と、お話をしておりました。

その後、本店に支店長を集めて、経営陣の交代の事情と今後の方針を伝えました。私が「新体制では、人を大切にすると、思いやりを大切にすると経営を実現したい。どうか皆さんの力を貸してください」と言うと、大きな拍手が湧き起こりました。嬉しくて涙が出ました。150人

の総代全員が私に賛同し、新体制を支持してくれました。総代の一部からは、「総代のわれわれが経営の正常化に努めるべきだったのに申し訳ない」との声が寄せられました。

●ガバナンス改革

山口 吉原さんが理事長になって、まず取り組んだことは何ですか？

吉原 城南信用金庫のガバナンス改革です。まず、理事長となつた自分が、私利私欲を捨て、清廉でなければ、正しい信用金庫経営はできないと思いました。そこで、自分の報酬については、支店長平均よりも低い1200万円にしました。役員個室をやめ、トップを含め全員大部屋にしました。女性秘書や社用高級車も廃止しました。

そのうえで、どんな人間でも、長くやれば惰性に流されて自己中心的になると考え、定款によって、会長、理事長を含めた理事の定年を60歳に決めました

(その後、理事長と副理事長の定年は62歳に変更)。定年後の60歳以降65歳までは、相談役または顧問として、若い役員にアドバイスし、長年の経験を生かして役職員とともに現場業務に取り組みます。また特定の個人が役員を評価するのでは、役員は誰かの顔色をみるようになり、理事会での正常な議論はできません。このため、新理事や理事長、副理事長は、役員OBによる顧問会議が指名委員会の役割を果たし、常務、専務は、年齢によって自動的に昇格することになりました。理事の報酬も、総代会で決議した報酬表により本人の年齢によって自動的に定まるので、理事長から常勤理事までの報酬は、同年齢ならすべて同一です。

また権力分散のための五権分立(経営、執行、内部監査、監事、人事)と委員会による合議制を導入し、理事長権限からは、職員の人事権を切り離しています。人事部長は理事会で専任するほか、個別の人事は人事部長に任せ、重要事項は人事委員会に話し合うことにしました。こ

こ2代にわたり、常勤監事には理事長経験者が就任しています。そうでなければ、理事が暴走した場合に抑えられませんか。

●脱原発と自然エネルギー推進

山口 吉原さんが理事長に就任した後すぐに、東日本大震災が起きたのですね。

吉原 新体制発足から4カ月後でした。「東北のことだから我々は無関係」とは思えませんでした。福島県のあぶくま信用金庫の理事長から、内定者を受け入れてくれないかとの依頼がありました。原子力発電所の爆発事故により、営業地域の半分くらいが立入禁止区域になってしまったとのことでした。私は大切な地域社会に深刻な被害を与えて反省しない電力業界の姿勢に義憤を感じるとともに、仲間と金庫を少しでも助けなくてはと思い、直ちに受け入れました。城南信用金庫は連携する信用金庫とともに、「よい仕事おこしフェア」という、信用金庫の

取引先企業を応援するイベントを毎年行っています。これはもともと、被災した東北を応援するために始めたものです。

城南信用金庫として、「原発に頼らない安心できる社会へ」とのメッセージをホームページに出しました。これに三井住友銀行の西川善文元頭取が「英断である」と賛同してくださいました。よく調べるとわかるのですが、もともと原発は地震に弱いのです。ハウスメーカーの一般住宅が耐えられる地震の半分のエネルギーにも耐えられませんが、それは、原発がパイプを張り巡らした施設だからです。また、仮に、他国と紛争になり、原発にミサイル攻撃などを受けたとしたら、大惨事になります。原発は、安全対策を強化したとしても、安心できない亡国のエネルギーであり、世界は自然エネルギーの推進に全力を挙げています。私は、恩師の加藤寛先生や小泉純一郎元総理らとともに、脱原発と自然エネルギー推進の活動を展開するようになりまし。加藤先生はその後亡くなられ、脱原発は先生の遺訓で

す。

●しんきん成年後見サポート

山口 私が吉原さんとお話するようになったのは、しんきん成年後見サポートに何うようになつてからです。しんきん成年後見サポートについて、教えてください。

吉原 2015年に60歳定年になつたので理事長を辞めました。従来から、役員OBたるものは、従来の信用金庫の仕事を後輩に任せて、もっと公共的な社会貢献分野に取り組んでいくべきではないか、と思っていました。

高齢化に伴うニーズがあるのに、十分に応えられていないサービスの一つが財産管理です。ある時、1人暮らしの高齢者の奥様から、「将来は城南に全財産を預かってもらいたい」と頼まれました。しかし、金融機関は、自分で預かった預金の管理まで受託できません。そこで、別に法人を作ろうと思いま

した。主に1人暮らしの高齢者の方を対象に、品川区の区長申立てによる高齢者の後見業務を行うために、2015年にしんきん成年後見サポートを設立しました。当時、さわやか信用金庫の石井名誉顧問にご相談したところ、「それはよい考えだ。ぜひ一緒にやろう」と言ってくれました。石井名誉顧問が、品川区に支店をもつ他の信用金庫にも声をかけてくださり、5金庫が一緒にやることになりました。

個人による後見は、弁護士や司法書士であつたとしても、1人で通帳と印鑑を預かって対応してはいます。これは、金融機関の常識から考えるとあり得ない高いリスクです。金融機関であれば、2人以上のチェック体制を作るのが常識です。したがって財産管理の仕事であれば、金融機関が母体となる組織のほうがいいか安全だと思えます。ただ、本部組織を作つて、高齢者宅の訪問や管理事務にペアで対応すると、全体として、採算が合いません。そこで、各信用金庫に会費を出してもらうこと



●信用金庫と社会貢献について熱い対談が行われた。

にしました。
しんきん成年後見サポートでは、後見業務だけでなく、家族信託を扱うようにしました。成年後見では、せいぜい身の回りの世話のための資金管理までしか想定されていません。賃貸マンションの管理のような、賃借人募集、修築・建替え、借入れといったことまで必要とする高度な財産管理業務ができません。

ん。お父さんが保有している賃貸マンションの建替え時期がきて、高齢で借入れができない場合でも、家族信託なら、息子さん名義で借入れして、マンションの建替えや修繕ができます。相続対策にもなりますし、遺言機能もあります。
家族信託については、累計で500件以上対応しました。直近の1年間では約150件です。家族信託では、契約の一つひとつがオーダーメイドです。お客さまのニーズを踏まえたいうえで、法律的にも矛盾がないように考えなければなりません。手間暇がかかる割に儲からないので、大手銀行や弁護士も積極的ではないようです。当社においては、社会福祉の観点から、どんな小口先でも対応しています。また家族信託の第一人者の弁護士・税理士の方々のご指導をいただきながら組織的に対応しているため、多数の案件が迅速に処理でき、コストも抑えられます。このやり方を他の信用金庫にも積極的にご提供しており、ライバルだった信用金庫同士の連携にもつながっています。

す。
山口 先日、こちらにおじやました時に、吉原さんが高齢者の方に接客しているところをみました。個別のお客さまへの対応を理事長である吉原さんがなさっているのですか？
吉原 私は、企画・立案から相談・営業まで関わっています。今日も2件訪問してきました。私には、信用金庫時代に現場営業の経験がありませんでした。最初の支店では、預金の後方事務と管理回収事務しかやらせてもらえず、本部に異動になってからは、再び営業店に出ることはありませんでした。この歳になって初めて現場営業へ行くと、これが新鮮で実に面白いです。お客さまから、「話が長い」とか、怒られることもあります（笑）。日々勉強になります。
山口 吉原さんは、金融機関のトップを経験されたにもかかわらず、偉ぶらないですね。素敵だと思えます。

プロフィール
(ゲスト)
よしわら・つよし ●城南信用金庫名誉顧問、一般社団法人しんきん成年後見サポート理事長。慶應義塾大学経済学部卒業後、1977年に城南信用金庫に入職、入新井支店、企画部長、常勤理事、専務理事、副理事長等を経て、2010年に理事長に就任。20年より城南信用金庫の名誉顧問に就任し現在に至る。原発ゼロ・自然エネルギー推進連盟の会長や学校法人麻布学園の理事長等も務め幅広く活躍。
(聞き手)
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社社会金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。