

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談



第56回 コミュニティ・バンカーとして生きる

榊田 隆之 (ゲスト) × 山口 省蔵 (聞き手)

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」を主宰する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、コミュニティ・バンク京信（京都信用金庫）理事長の榊田隆之氏を訪ね、コミュニティ・バンクの実現を目指してきたこれまでの金融マン人生について対談を行った。

理事長だった祖父と父

山口 榊田家は、おじい様の代から信用金庫の理事長でいらしたとお伺いしました。

榊田 祖父は当金庫の創設者です。榊田証券という証券会社を設立し、その後に、京都繁栄信用組合を創りました。京都繁栄信用組合は、元々、証券を売買する人にお金を融通する証券金融会社から興り、1951年に京都信用金庫（京信）になりました。祖父は、私が生まれる前から京信の理事長でした。ただ、祖父から京信の話を一度も聞いた

たことはありません。他の人には厳しかったようですが、私には優しく、よく遊んでくれたことを覚えています。

山口 お父様も京信の理事長だったのですね。

榊田 そうです。私が中学生になる頃には、父が理事長に就いていました。東京大学法学部在学時代には外交官を目指していたものの、結核を患って道半ばで諦めた、と聞いています。私も、日本と海外の橋渡しをする仕事に就きたいという希望を持ちながらも京信で働くことになったので、その点が父に似ています。

父には進取の気風がありました。京信に、銀行にも入っていない高額のコンプュータを導入し、「サンデーバンキング」と称して、日曜日にATMを稼働させました。また、1984年には、大和証券と連携して、普通預金が一定額になると自動的に中期国債ファンドに投資するスイング口座を導入しました。この2つは、両方とも日本初のことでした。スイング口座は、証券と銀行（信金）の壁を初め

て崩した商品として、日経新聞の一面トップの記事を飾るほど大きな反響を受けました。ほかにも父は1971年に、人と人の絆をベースにした金融である「コミュニティ・バンク」を提唱します。これを機に、私は、父が提唱したコミュニティ・バンクの実現を目指す人生を歩むことになりました。

アメリカを夢見た少年

山口 京信の理事長の家に生まれた榊田さんは、どのように育ったのですか？

榊田 私は、1960年京都の生まれです。中学からは、東京の原宿で1人暮らしをしていました。

山口 中学生での1人暮らしとは珍しいですね。何がきっかけだったのですか？

榊田 もともととは、アメリカに行きたかったことから始まっています。直接的な機会となったのは、小学4年生の頃に家族旅行でロサンゼルスに行った時のことです。朝1人でホテルの近



●アメリカへの憧憬の念を抱いていたと榎田氏

所にあるドラッグストアに行きました。なぜかは覚えていないのですが、ホチキスを買いたくて、店員の方に片言の英語で「Do you have a hotchkiss?」と伝えたのだと思います。全く通じませんでした。その思い出が強く残り、「再びアメリカに行つて、アメリカ人と対等に話せるようになりたい」と、英語の勉強にひたすら取り組むようになりました。

山口 小学4年生からですか？

榎田 小学4年生からです。アメリカに行きたくて、そのために「まず、東京に行きたい」と両親に相談しました。

山口 中学生1人で東京に出てきたのは、榎田さんの希望だったのですか？

榎田 そうです。父は、当時すでに京信の理事長で、東京への出張機会も月に2、3回はあったと思います。父にとっても「出張時の宿泊場所としてもちよどよい」ということで、東京にマンションを購入してもらい、先に上京していた姉と2人暮らしが始まりました。ただ、私も先に留学に行きましたので、結果的に上京2年目からは、身の回りのことすべてを1人でできるようになりました。

東京での学び舎となった学習院中等科には関西出身の学生が

おらず、関西弁との言葉の違ひから私1人がアウェイな場にいると感じることも多かったのです。自分で判断することの大切さや、誰かしらに気にかけていた

ていたと榎田氏
とへのありがたさを学びました。

高等科1年生の秋になつて、アメリカの東海岸にあるコネチカット州のプレップスクール（大学進学を目的に

した4年制の私立高校。全寮制であることが多い）に留学することになります。入学初日から全く言葉がわからず、授業にもついていけませんでした。行きたくて行つたはずのアメリカなのに、何度も帰りたいくなる衝動に駆られ、留学して半年で胃潰瘍を患ってしまいました。自分1人だけ、寮で小さな冷蔵庫を持つことが許されて、胃を養生するためのミルク中心の生活になりました。

それでも、1年も経つと友達もできて、寮生活がだんだん楽しくなってきました。当初は2年程度留学して日本に帰る予定でしたが、卒業までの4年間在籍することに決めて、休学中だった学習院高等科を退学しました。

プレップスクールは、授業も生活も厳しく、アメリカ人でさえも3分の1はやめてしまうほどです。1クラス10人くらいの教室で、聴くだけではなく、常に喋らされる授業でした。数百頁の文献を読み、翌日には小論文を書いて提出する宿題が毎日ありました。毎晩、夜中の1時、2

時まで机に向かつてこなす日々です。東海岸の冬は厳しく、夜になるとマイナス20度にもなります。日本から持ってきた電気毛布を被って勉強していました。

授業についていけない私でしたが、言葉のハンディキャップがない数学と音楽では成果を上げられました。数学の成績はトップクラスで、それが自信になり、モチベーション向上にもつながりました。音楽では、シンセサイザーの授業を取ったのですが、ほとんどマンツーマンでした。スタジオにこもって、時間をかけて音色を重ねて録音していく、今というアンビエントミュージック（環境音楽）を自分で作っていました。当時はアナログで、リールデッキに録音するため、コンマ何秒の単位で音がズレてしまいます。それを修正して最終的に楽曲にします。没頭しすぎて一度スタジオに入ると12時間は出てきません。何度も録り直して、時々学生たちが集まる演奏会で披露するのが楽しかったです。

山口 プレップスクー

神田 そのままアメリカの大学に行くこともできましたが、一度日本に帰りたいだったので、帰国子女として上智大学の比較文学科に入学しました。日本の会社は春に入社しなければなら

ないので、3年半で卒業に必要な単位を取得して社会人になることができました。日本と海外の橋渡しをする仕事がしたいと思い、就職先は、日本輸出入銀行（現国際協力銀行）、東京銀行（現三菱UFJ銀行）、ホンダの3つに絞っていました。結果的に、その当時、一番建物がきれいだった日本輸出入銀行に決めました。

山口 日本輸出入銀行の仕事はどうでしたか？

神田 同期がわずか10人という小さな職場でした。私は総務部海外課で、海外との窓口となる仕事を、やりがいを感じながら勤めさせていただきました。例えば、来日するVIPに随行して、様々な企業を訪問したり、総裁の会議通訳をしたりする機会もありました。

フィクサーに支配される信用金庫

山口 その後、京信に入ったのは、いつですか？

神田 私が就職して2年目に、父が現役の理事長のままがんで亡くなりました。享年57歳でした。父が亡くなると、京信の役員方から、「戻ってきてほしい」と頼み込まれました。日本輸出入銀行の仕事は楽しかったのですが、「祖父や父が作ってきたものを自分もつないでいきたい」とも、「京都に1人残された母のそばにいてあげたい」とも感じました。京信へは理事として入ります。

しかし、私への京信入りの要請は、今で言うところの反社会的勢力である京都の政財界に絶大な影響力を持っていた、「京都のフィクサー」（仮称A氏）とその関係者の恩恵によるものでした。創業家出身であり、理事長の息子であった私は、利用されたのだと思います。

山口 A氏が神田さんと呼ばれていたのですか？

神田 A氏本人から「京都に帰って来てくれ」と言われました。

山口 インターネットの情報では、A氏は、京信だけでなく銀行や京都のメディア業界の裏の問題解決に関わっていて、市役所や警察も含めて、京都において相当の影響力があった、と書かれています。

神田 A氏が京都での影響力を強めるタイミングにバブル景気が重なり、のちに金融界を騒がせる事件の裏で暗躍していました。私が思い描いていた京信は、コミュニティ・バンクですから、みんなが生き活きと働く職場のほずでした。お客様との関係は良好でしたが、職員みんなが明るく働いているように見えませんでした。バブルが崩壊してからは、様々なメディアで京信と反社会的勢力との関係を取りあげられるようになります。職員もA氏が組織を支配する状態に不安を感じていましたし、それを原因に退職者が増えていきました。「地方銀行と合併する」とも噂され、金庫内でも「うちは潰れるのか」と吹聴されるよう

になりました。A氏は、京信が設立したキョート・ファイナンスという会社を通じて、裏社会への資金融通をしていました。

当時の理事長だった井上達也さんは、A氏の支配に抵抗を続けていました。しかし、金庫内にはA氏の息のかかった理事がいたので、そういう人たちとの軋轢が強まることになります。

理事同士がぎくしゃくするようになり、あまりにも自身が育ってきた環境とかけ離れていました。役員であつても、まだ若く、事情を飲み込めていない自分は無力でした。ね。「京信をやめよう」とも思いました。しかし、「京信を守りたい」との気持ちもあり、井上理事長に「この状態はいつまで続くのでしょうか」と伺いました。「黙っていないさ。君のような若造が出しゃばる場面ではない。外堀から固めて、必ず退治する」という、井上理事長の言葉を信じて、京信に残り続けました。

理事会での緊急動議と怒鳴り合う総代会



● 榊田氏の京信への想いに共感する山口氏

山口 A氏の支配からの脱却は、こういった形で行われたのですか？

榊田 1996年のことです。皮肉にも、金庫内で起こった横領事件の発覚が発端になりました。A氏が「不祥事件の責任を取って井上理事長はやめるべきだ」と言い出したのです。京信や井上理事長の自宅に街宣車が来るようになり、A氏の派閥は井上理事長を解任して、京信の理事会を完全に支配することを計画していました。

A氏の子飼いだったBという専務から、理事一人ひとりがあるホテルの部屋に呼び出され、緊急理事会を開催して井上理事長の役員解任を謀る書面に、「この場でサインをしろ」と言われました。まるで任侠映画の1シーンです。A氏は裏の世界とつながっていたので、私を含め当時の理事たちは、「A氏に背けば、殺されるかもしれない」といったおそれを抱いていました。私の順番がきた時、B専務に「一晩だけ考えさせてください。家族に相談したいです」と言つて、その書面を持ってホテルの部屋を後にしました。おそらく若い私のことを疑う気持ちにはなかったと思われます。

その足で、井上理事長宅に行き、その後、増田（寿幸）さん（榊田氏の前任となる理事長）のところへも行きました。当時、増田さんは経営企画部長で、まだ理事ではありません。私は、井上さんと増田さんを信じていましたので、2人に書面を見せました。その翌日、井上理事長と糸田（猛）専務（井上氏の後任理事長）が中心になって、クーデターを起こそう

としたB専務とそれに加担した役員全員を解任する緊急動議を理事会に出しました。私はA氏派閥のクーデターの証拠となる書面を持ち込んだ立場です。「命を狙われるかもしれない」と恐怖心を抱きましたが、「京信を守りたい」という気持ちが勝りました。

山口 総代会ならわかりますが、理事会で理事を解任することはできませんよね？

榊田 本来はそうですね。しかし、B専務の解任に加え、A氏と関係する理事全員の解任を理事会で決議しました。さすがに、これは後に裁判になります。結局、総代会で決着をつけることになりました。理事の選任も含めて、双方が自分たちの言い分を総代の一人ひとりに伝え、委任状を取得する票争いが繰り広げられました。事情を知らない総代は、「Bさんをお願いしてもよいのではないか」とも言うし、A氏が総代にした人たちもいましたので、大混戦になりました。総代会では、両陣営の怒鳴り合いになりました。私も、A氏派閥の怪文書を示し自分の

想いを伝えました。総代会の決議では、かろうじて我々が勝ちました。A氏を京信から追い出すことができたのです。

山口 A氏が逮捕されるのはその後ですか？

榊田 その後の99年です。A氏は、イトマン事件（80年代後半から90年代初頭にかけて、大阪の総合商社で起きた一連の不正融資や背任事件）にも関わっていました。そのため、捜査当局から様々調べられていました。A氏は、逮捕状が出た時に病気という名目で入院しましたが、病院内で不慮の死を遂げました。

再生への道

山口 以前、榊田さんから、大混乱の総代会の後、常務理事人事部長になった時に、翌年採用の内定者に京信の再生を誓った、という話を聞きました。

榊田 当時の京信は、警察も来て、大蔵省検査が入って、いくつもの民事裁判が行われていた最中でした。京信に内定した学

生もその親も不安に思っていると考え、「今は混乱の中にあるけれど、必ずオープンでフェアな職場にするので、それを信じてほしい」と伝えました。その

時の気持ちがある今の経営のベースになっていきます。職員が下を向いて仕事をするような組織にしないこと。失った信用を10年、20年かけてでも戻していくこと。それは、当時、思い切った行動で京信を守ってくれた井上さん、桑田さん、増田さんが始めたことであり、今の私につながっていることです。

山口 私は、京信さんの大きな変化はここ10年ほどで生じているように感じています。そこまでの助走期間について、教えてください。

榊田 井上さんの後の桑田さんも立派な理事長でした。桑田さんにはずっと理事長を続けてほしかった。しかし、2007年に70歳になった時、「あとは君らが頑張らなさい」と増田さんと私に京信を託してくれました。そこから、新理事長になった増田さんと私で、京信の新しい仕組み作りを進めてきまし

た。創立85周年の時に「絆づくり」という言葉を使いました。それが我々の経営計画のような、礎になりました。

それまで内向きだった我々は、意図的に外部の人との接触を拡げていきます。その結果、外部とのネットワーキングや対話が金庫内イノベーションにつながることに気づきました。対話を通じて、金庫内のコミュニケーションを豊かにしたいという思いで、聞き上手になって相手の立場で考えられる習慣をつけていくことにチャレンジしてきました。その結果、今では営業店単位で対話することが当たり前になっています。

ノルマによる競争からの脱却

山口 ノルマを廃止したのはいつですか？

榊田 8年前の2017年です。日銀がマイナス金利政策を導入した後でした。「マイナス金利になって、金融がコモディティ化していくなかで、競争をしても意味がない」と考え

ました。我々が実現したいことはコミュニケーション・バンクです。目先の業績ではなく、お客様の視点でサービスや商品を提供し続ける、これが顧客本位のコミュニケーション・バンクです。だから、業績で職員に優劣をつけることをやめることにしました。

ノルマ廃止は、11年に新規出店した門真支店で試験的に始めて、17年に全店へ展開しました。廃止後、最初の数年間は「目標を戻してほしい」との声がありました。ノルマをやめたことで、何を目標にすればよいかわからなくなったからです。「数字を競い合うのではなく、お客様に喜んでもらうことを目指す」「お客様に喜んでもらったエピソードをいくつ作れるかがノルマに代わるものだ」と言っても、最初はキョトンとされました。

山口 僚店同士で顧客をつなぐ「ビジネスマッチング掲示板」や顧客支援事例を共有する金庫内SNSが活発に使われるようになったのも同時期ですか？

榊田 そうです。京信では、ビジネスマッチング掲示板にどこかの支店の担当が「〇〇を求め

ているお客様がいます」と入力すれば、すぐに、複数の店舗から「当店のお客様が提供できると思います」との書込みがされます。特段優れた技術が使われているわけはありません。必要なのは、金庫内における絆であり、お互いに助け合おうとする職員の心持ちです。そのためには、お互いをライバルとみることにつながるノルマの撤廃が必要でした。

山口 以前から榊田さんに見せていただいた数々の仕組みの中で、最も衝撃を受けたのは、営業店の窓口担当者の方々が書いている「くらしのマッチング掲示板」でした。「今度スペインに行くお客様から『以前の旅行で余った米ドルが使えるか』という質問を受けた」という書込みに、すぐに返答があり、営業時間中に自分の海外旅行の話を書き込んでいた職員がいることに驚きました。しかし、ヨーロッパでの米ドル利用を軽い気持ちで聞いたお客様の元に、窓口担当者から「こんな話がありまして」と連絡が来たら、お客様はその担当者のファンになるだろ



●コミュニティ・バンカーとしての想いを貫く
榊田氏と、山口氏の熱い対談が行われた

う、と思いました。そのファン作りを職員の横のつながりでサポートし合う金融機関を知った感動が記憶に残っています。

榊田 私たちは、フォーカスすべきお客様として、4つのSを掲げています。スモール（小規模先）、スタートアップ（創業先）、ソーシャル（社会貢献先）、スランプ（業況不芳先）の4つです。

山口 いずれも収益効率を重視する金融機関からは敬遠される先ですね。

分散型組織と自律型人材

榊田 本来に金融を必要としている方に焦点を当てる金融をやりたい、ということですね。これは手間暇がかかります。お節介を焼くような気持ちがないとできません。なので、我々は「おせっかいバンカー」を目指しています。

山口 榊田さんが目指す理事長像とは、どんなものですか？

榊田 私は、いるかわからないような理事長になりたいです。勝手に事が動いていくことを我慢するのが私の仕事です。トッブが主役になつて引張っていく経営スタイル

ルは過去のものだと思っています。例えば、今朝、「シンガポールから帰国しました」というタイトルで長文の書込みが金庫内SNSに投稿されていました。シンガポールへ9日間出張していた職員が書いたものです。京都のお客様を連れてシンガポールへ商談に行ったようです。疲れているなか、自分の想いを整理して共有したかったのだと思います。私自身、シンガポールに出張している職員がいることは知りませんでしたし、こういうことが嬉しいですね。

山口 海外出張なのに、理事長の承認は不要なのですか？

榊田 はい。職員それぞれの人脈の中で動いているのをトッブがコントロールするのは非効率だと思っています。我々は、ピラミッド組織ではない分散型組織を目指しています。そのような組織だからこそ、お客様や仲間のために自律的に動ける人材が育つ、と思っています。課題も答えも現場にあるのですから。「職員みんなが経営意識を持つてくれれば、理想の会社を

作れる」と思っています。

山口 今日、榊田さんから、新しい金融機関の形を聞かせてもらえて嬉しかったです。ありがとうございました。

プロフィール (ゲスト)

さかきだ・たかゆき ●京都市出身。高校時代に米国留学を経験。1984年上智大学卒業。日本輸出入銀行入行。京都信用金庫で理事長を務める父の急逝から、85年理事として入庫。96年常務理事、2006年専務理事。18年、理事長に就任し現在に至る。会員・顧客の繁栄、職員・家族の繁栄、地域社会の繁栄を理念とする「コミュニティ・バンク」のあり方を模索し続ける。

(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年株式会社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。特定非営利活動法人金融1丁協会理事長。