



ベンチマークの活用にかける「小原語録」

－「貸すも親切、貸さぬも親切」など－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所次長

荻野 和之

(キーワード) 小原鐵五郎、貸すも親切・貸さぬも親切、裾野金融論、人の性は善なり

(視 点)

金融庁は、2016年9月に「金融仲介機能のベンチマーク」を公表した。同年10月に発表した「平成28事務年度金融行政方針」では、金融機関に対して①ベンチマークを活用した金融仲介機能の自己評価、②金融仲介機能の取組状況についての顧客に対する積極的な情報提供、などが促されている。

信用金庫がベンチマークの趣旨や目的を理解し、金融仲介機能を発揮するにあたっては、城南信用金庫元理事長（全国信用金庫連合会元会長）の小原鐵五郎氏が信用金庫の進むべき道を示した「小原語録」が参考になる。本稿では、ベンチマークを活用し、取引先企業の価値向上を図る際に参考となる「小原語録」を紹介する。

(要 旨)

- 「小原語録」は、城南信用金庫元理事長の小原鐵五郎氏が自らの長年の業務経験を通じて得た知見をもとに、今後の信用金庫の進むべき道を示したものである。
- 本稿では「貸すも親切、貸さぬも親切」、「裾野金融論」、「人の性は善なり」の3つを紹介する。「貸すも親切、貸さぬも親切」では地域密着や短期貸付の意義、「人の性は善なり」では担保に依存せず信用で貸すことの必要性を説明している。
- 「小原語録」は、現代の信用金庫業務にも十分生かせる内容である。信用金庫は「小原語録」の趣旨を理解し、取引先企業の企業価値向上に努めていくことが求められる。

はじめに

金融庁は、2016年9月に「金融仲介機能のベンチマーク(以下「ベンチマーク」という。)」を公表した。金融庁は、ベンチマーク策定の趣旨について以下のように述べている^(注1)。

- (これまでの) 監査・検査を通じて、金融機関によって金融仲介の取組みの内容や成果に相当の差があること、また、企業から評価される金融機関は、取引先企業のニーズ・課題の把握や経営改善等の支援を組織的・継続的に実施することにより、自身の経営の安定にもつなげていることなどが確認された。
- 金融機関が自身の経営理念や事業戦略等にも掲げている金融仲介の質を一層高めていくためには、自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に自己評価することが重要である。
- 金融機関が取引先企業の事業の実態をよく理解し、融資やコンサルティングに取り組むことによりそのニーズや課題に適切に対応していくことは、企業の価値向上や生産性向上を通じて我が国経済の持続的成長につながるるとともに、金融機関自身の経営の安定にも寄与するものである。
- 金融機関においては、ベンチマークの趣旨や目的をよく理解し、企業の価値向上等に資する金融仲介の取組みの実績を着実に上げていくことを期待している。

このように、金融庁は金融機関に対して、ベンチマークを活用し、取引先企業の価値向上に努めることを期待している。信用金庫がベンチマークの活用を検討するにあたっては、城南信用金庫元理事長(全国信用金庫連合会元会長)の小原鐵五郎氏(以下「小原氏」という。)が自らの業務経験を通じて得た知見をまとめた「小原語録」が参考になる。本稿では、ベンチマークの活用にあたって役立つと思われる小原語録を紹介する。

1. 小原語録とは

小原氏の経歴は以下の通りである。

- | | |
|----------|-----------------------------|
| 1899年11月 | 東京府下荏原郡大崎村
(現：東京都品川区)で出生 |
| 1919年7月 | 大崎信用組合設立に参加 |
| 1945年8月 | 15の信用組合が合併のうえ城南信用組合発足、専務理事 |
| 1951年10月 | 城南信用金庫に改組、専務理事 |
| 1956年5月 | 城南信用金庫理事長 |
| 1963年5月 | 全国信用金庫連合会
(現：信金中央金庫)会長 |
| 1966年3月 | 全国信用金庫協会会長 |
| 1975年11月 | 城南信用金庫会長 |
| 1989年1月 | 89歳で死去 |

小原氏は、城南信用金庫の前身である大崎信用組合の設立に参加して以来、70年近くにわたり信用金庫業務一筋に取り組み、城南信用金庫および信用金庫業界の発展に大きく貢献した。

(注)1. 金融庁「金融仲介機能のベンチマークについて」

小原氏は、①中小企業の健全な育成発展、②豊かな国民生活の実現、③地域社会繁栄への奉仕、という信用金庫の3つのビジョンを打ち出すとともに、信用金庫がどのような経営を行うべきか、などを示した「小原語録」を複数の書籍にとりまとめた。ここでは、ベンチマークの活用にあたって役立つと思われる小原語録を3つ紹介する。

2. 「貸すも親切、貸さぬも親切」

最初に取り上げる「貸すも親切、貸さぬも親切」は、小原語録の中で最も良く知られている言葉である。これは、「お客様のためにならないお金は貸さず、お役に立ち、感謝されて返ってくるような生きたお金を貸さなければならない」という意味である。

1930年4月、大崎信用組合の書記を務めていた当時30歳の小原氏は、信用金庫の前身である市街地信用組合の中央機関であった「産業組合中央会」主催の弁論大会に参加し、一等入賞した。以下はその演説の抜粋である。^(注2)

〈信用組合の貸付金について〉

「私は信用組合で貸付の仕事を致しておりますので、信用組合の貸付金はこうした方がよい、こうすれば悪いと思いましたが、皆さんにお話し申し上げてみたいと存じます。」(中略)

「信用組合は組合員のためになる金は貸しますが、いくら良い担保があるからと言っ

て、組合員のためにならない金は貸してはならないと思います。」(中略)

「信用組合が金を貸すときに、期限を定めますが、期限は用途によって決めることが一番良いと思います。商品の仕入資金、建物請負業者の請負資金は短期の貸付であります。」(中略)

「米屋が暮れの^{もち}糯米を仕入する資金の必要な時期は十月中から十一月の月始めであります。米屋は信用組合から借った資金で糯米の仕入を致しまして、暮に糯をついてお客さまへ配達致しますが、大晦日にはどんなに遅くなくても糯の代金は集金してしまいますので、翌年正月四日、信用組合の御用始めには借金が返せるので、その日を返済期限と定めておきますれば間違いなく返済出来るものであります。」

「これを一ケ年の期限に致しておきますれば、正月四日に信用組合へ返済の出来る金が有っても、まだ期限があるからと思って他の用途に利用したため、たまたま期限が来ましても返済出来なくなって失敗することがあります。」(中略)

「担保が十分あったり沢山の金が借りられるような人は他所へ行っても、借りることが出来ます。こういう人からは相当な利息を取りまして、只今申し上げましたような人(信用力があまり高くない人)の立場を考え、信用組合は小さい金を借りる人ほど、安い金利で金を貸すことが良いと思います。」(後略)

信用力があまり高くない顧客への貸出は貸

(注)2. 小原鐵五郎『貸すも親切 貸さぬも親切』、P46～P50

倒れのおそれもあるが、小原氏は著書で次のように述べている。^(注3)

「反面、そういう貸し方をしていけば、リスクは当然ある。借り手が一所懸命やっても、景気やめぐり合わせでどうしようもない貸倒れも出てくる。しかしそれはやむをえない。」(中略)

「出た損は毎年、着実に償却して、貸し金のとどこおりを残さないようにしていけばいいのだ。貸倒れを恐れて、リスクイなどころとは取引しないというのでは、信用金庫の社会的責任は果たせない。ほんとうの中小企業金融は、いつもリスクを覚悟の上で貸さなければならない仕事である。」(中略)

「(貸倒れにならないためには)人物と仕事の将来性をしっかり判断できるような眼を養うこと(が大事)であり、それには一にも二にも地域に密着して、地域全体の中で、その人の評判をつねづね確かめ、何くれとなく付き合いを深めていかなければならない。私がいつも言う“地域密着”は、その意味からも信用金庫の原点なのである。」(中略)

「多く貸しすぎれば、その仕事以外に投資して失敗してしまうこともある。逆に少なす

ぎたのでは役に立たない。相手の話を鵜呑みにするのではなく、自分でも目安がつけられるようにならなければならない。それもやはり“地域密着”で、長く腰を据えて取り組めば自然に会得できるものである。」(中略)

「ためにならないおカネは貸してはならない、貸しすぎて失敗させてはいけない-これが私のモットーである『貸すも親切、貸さぬも親切』である。これは全国の信用金庫人すべてに、共通の心構えとして持ってほしい信念である。」

このように、小原氏は信用金庫が地域密着を徹底し、人物と仕事の将来性を判断できる眼を養うことの必要性を述べている。小原氏は前述の演説の中で、仕入資金などの運転資金は原則として短期貸付と述べているが、本件に関連する選択ベンチマークの項目は図表1のとおりである。

2017年5月末時点でベンチマークの取組状況を開示した地域銀行は71行あるが(地方銀行64行中50行(78%)、第二地方銀行41行中21行(51%))^(注4)、このうち選択ベンチマーク33の「運転資金に占める短期融資の割合」を開示した銀行は8行と全体の11%にとどまる。

図表1 「貸すも親切、貸さぬも親切」に関連する選択ベンチマーク項目

選択ベンチマーク	開示行
1. 全取引先と地域の取引先数の推移、及び、地域の企業数との比較(先数単体ベース)	34
2. メイン取引(融資残高1位)先数の推移、及び、全取引先数に占める割合	32
33. 運転資金に占める短期融資の割合	8

(備考) 金融庁ホームページ、開示行については信金中央金庫 地域・中小企業研究所調べ

(注)3. 小原鐵五郎『貸すも親切 貸さぬも親切』、P51～P58

4. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所調べ。この他、東京TYフィナンシャルグループに属する新銀行東京もベンチマークの取組状況を開示している。

3. 「裾野金融論」

続いて、「裾野金融論」を紹介する。これは、「大企業を富士の頂だとしたら、中小企業の広大な視野があってこそ経済は成り立つ」という考えである。全産業の9割以上を占める中小企業が裾野となり、しっかりと大企業を支えているからこそ、日本の産業が成り立っていることを説明している。

1967年、当時の大蔵省は中小企業金融機関再編成に関する試案、いわゆる信用金庫の株式会社案を衆議院の金融制度調査会に提出した。この試案は、信用金庫を会員組織から株式会社に組織替えし、都銀、地銀等と同列に置こうとするものだった。

当時、日本は欧米諸国から資本自由化を迫られていた。信用金庫だけが異質な会員組織のままでいたのでは、たとえば上位の銀行による合併・吸収などもやりにくくて困る。そこで株式会社に改めさせ、組織形態を共通にしておけば、合併も整理・淘汰もしやすくなる、という狙いがあったと思われる。

小原氏は、「会員組織か株式会社かは、単なる組織形態の問題ではない。中小企業金融はいかにあるべきかという“確たるビジョン”があるのかないのかという、信用金庫の存立自体にかかわる問題である」と考えた。そこで、衆議院の金融制度調査会で以下のように主張した。^(注5)

「あの富士山の美しい姿には、だれも目を

奪われ感嘆するが、白い雪におおわれたいただきは、長く裾をひいた稜線があってこそ高くそびえるものであり、広大な裾野があるから富士山は秀麗に見えるのである。日本の企業も、代表的な大企業を富士のいただきとするなら、中小企業はそれを支える裾野である。その裾野に位置する中小企業のための金融機関が信用金庫であり、その果たしている機能・役割・使命は、重く大きい。」

以来、この考えが「裾野金融論」として定着するようになった。このような小原氏の信念が行政当局等に通じた結果、信用金庫の株式会社化案は実現せずに終わった。

現在でも、日本の全企業のうち99%以上が中小企業である^(注6)。引き続き、信用金庫は地域密着を徹底し、広大な裾野を構成する中小企業を支えることが大事である。

4. 「人の性は善なり」

最後に、「人の性は善なり」を紹介する。これは、「恩情を持って接すれば、その心は必ず相手に通じ相手も応えようと努力する」という意味である。

小原氏は、著書の中で以下のように述べている。

「人を信じるということは、楽で容易なことではない。何よりも、自分自身が他人に信用され、信頼を得なければならないからだ。言っていることと、やっていることが一致していなければならないし、自分自身に厳しく

(注)5. 小原鐵五郎『小原鐵五郎経営語録 王道は足もとにあり』、P119～P120

6. 中小企業庁『2017年版 中小企業白書概要』

なければならない。信ずるに足る自分を磨く努力なくしては、人を信じることはできない。」(中略)

「人間を信じるということは、その人間の心の中にある性善なるものに働きかけることである。そのためには、自分の目で、しっかりとその人の性善なるものをみつけなければならないと思っている。」^(注7)

また、人を信じて貸すことの効果については、以下のように述べている。

「私は「地域を固めろ」といっている。(中略) 本支店の周辺を一軒の漏れもなく固める。つまり会員にする。」(中略)

「そして、地域ぐるみしっかり取引していれば、それぞれのお客さまと顔なじみになるし、また、まわりからいろいろな話がおのずと入ってくる。そうなれば、おカネを貸すたびに書類を作ったり、調べたりしなくても、いま貸していいか悪いか、貸すならいくらぐらいまでか、即座に判断できるはずだ。」(中略)

「銀行のまねをして、調書をつくり、データをとり、決算報告書をもってこさせて、いろんな角度から調査してみても、そういう数字だけのというか機械的なものさしだけで

は、中小企業の実態はつかめない。」(中略) 『『この人ならこのくらいまで貸しても大丈夫だ』という見きわめさえついていれば、なんにも無理に抵当権を設定した担保など取らなくてもいい。

『あなたなら、担保はいりません。信用で貸します』と申し上げればいいのだ。そうすると、お客さまは感激する。『そこまで私は信用されているのか』

そう考え、このおカネは何が何でもキチンと返さなければならないと決心するだろう。したがって、貸倒れは起きないというわけだ。」^(注8)

「担保に依存せず信用で貸す」という観点で活用できるベンチマークの項目は図表2の通りであり、どの項目も開示した銀行はさほど多くない。

おわりに

本稿では、ベンチマークの活用にあたって参考となる小原語録を紹介した。実際に小原氏がこれらの言葉を残してからかなりの年月がたっているが、現代の信用金庫業務にも十分生かせる内容である。

図表2 「人の性は善なり」に関連する選択ベンチマーク項

選択ベンチマーク	開示行
7. 地元の中小企業と信先のうち、無担保と信先数、及び、無担保融資額の割合（先数単体ベース）	23
8. 地元の中小企業と信先のうち、根抵当権を設定していないと信先の割合（先数単体ベース）	12
9. 地元の中小企業と信先のうち、無保証のメイン取引先の割合（先数単体ベース）	9

(備考) 金融庁ホームページ、開示行については信金中央金庫 地域・中小企業研究所調べ

(注)7. 小原鐵五郎『小原鐵五郎経営語録 王道は足もとにあり』、P119～P120

8. 小原鐵五郎『貸すも親切 貸さぬも親切』、P31～P34

金融庁は2016年10月に発表した「平成28事務年度金融行政方針」において、「人口の減少や低金利環境の継続等により経営環境が厳しさを増す中、特にビジネスモデルの持続可能性に大きな課題が認められる金融機関に対しては、そうした課題に係る経営陣（社外取締役を含む）の認識等について、深度ある対話を行い、課題解決に向けた対応を促す。」としている。また、「金融機関の取組みの実態把握、ベンチマーク等の客観的な指標

等を活用し、ガバナンス、業績目標・評価、融資審査態勢等を含め、金融仲介の質の向上に向けて、経営陣と深度ある対話を実施する。」としている。

信用金庫は、小原語録の趣旨を理解し、自らの特性に合ったベンチマークを選択のうえ、取引先企業の価値向上に努めていくことが求められる。

〈参考文献〉

- ・小原鐵五郎『わが道ひと筋』日本工業新聞社、1969年5月
- ・小原鐵五郎『小原鐵五郎語録』金融タイムス社、1973年8月
- ・小原鐵五郎『貸すも親切 貸さぬも親切』東洋経済新報社、1983年7月
- ・小原鐵五郎『小原鐵五郎経営語録～王道は足もとにあり』PHP研究所、1985年1月
- ・金融庁『平成27事務年度 金融レポート』、2016年9月
- ・金融庁『金融仲介機能のベンチマークについて』、2016年9月
- ・金融庁『平成28事務年度 金融行政方針』、2016年10月
- ・城南信用金庫ホームページ、採用パンフレット「Johan Style」
- ・中小企業庁『2017年版 中小企業白書』、2017年4月