

地方創生と地域金融機関



多摩大学経営情報学部教授 長島 剛

～要旨～

地方創生において、地域金融機関が果たすべき役割とはどのようなことであろうか。円滑な地域経済の促進を担う存在として誕生した地域金融機関。今日では地方銀行と信用金庫が地域の中心的な金融機関として語られることが多い。どちらも地元地域に根差した金融機関であり、様々なステークホルダーのハブとなるネットワーク形成が可能だ。ゆえに金融を通じた課題解決だけでなく、非金融分野での活躍も求められている。組織形態をはじめ組織の規模など、それぞれに独自の特徴を持つ地方銀行と信用金庫であるが、果たして、地域全体を俯瞰できているのであろうか。2020年、新型コロナウイルスの影響により地域経済は大きく揺らぎ、2021年もおお地域課題の解決が急務の状況である。今こそ、地域金融機関がそれぞれの特性を活かした「連携による地方創生」に全力で取り組むべき時がきている。

はじめに

地域金融機関とは、都市銀行や信託銀行ではない、おおおそ特定の地域を営業地区とする金融機関の総称とされ、地域銀行として分類される地方銀行と第二地方銀行の他、信用金庫や信用組合、労働金庫、農業協同組合などがそれに含まれる。2020年9月現在、日本国内には1,000

を超える地域金融機関が存在している。帝国データバンクの「全国メインバンク動向調査（2020年）」によると、メインバンクの業態別シェアは、地方銀行が40.10%、信用金庫が23.30%で双方ともにシェアは拡大傾向にある（表1）。

本稿では、地域金融機関の代表的存在である地方銀行と信用金庫の地方創生について論じて

表1 業態別シェア

	地方銀行	信用金庫	都市銀行	第二地銀	信用組合
業態別シェア (%)	40.10	23.30	19.78	9.96	2.47
前年比 (pt)	+0.03	+0.06	▲ 0.04	± 0.00	▲ 0.01

(出所) 帝国データバンクの「全国メインバンク動向調査（2020年）」より筆者作成

いく。

まずは地方銀行と信用金庫、両者の特徴に注目してみたい（表2）。地方銀行は概ね都道府県ごとに存在し、その主要都市に本店を構えそれぞれの地域の中心的金融機関となっている。その組織形態は株式会社であり、利益を株主に分配することを目的とする営利法人である。一方、信用金庫は会員出資による協同組織の非営利法人であり、両者はその組織形態に根本的な差異があるといえる。また両者ともに基本的には特定の地域を営業地区としているが、地方銀行の営業地区に厳密な規定はなく、本店のある地元地域を中心に近隣都道府県に営業網を拡大している地方銀行は多い。信用金庫は会員出資というその性質ゆえ、営業地区は本店を中心とする地元地域に限定されており、利益が地域の発展に活かされるということも銀行と大きく異なる点である。さらに、相互扶助を目的とした協同組織である信用金庫には、融資先となる組織会員に条件があり、事業者規模のほか「地区内において居住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」という規定が設けられている。これに対し銀行法に基づく地方銀行には、融資先への制限は設けられていない。

また、前掲の帝国データバンクの調査によると、神奈川県企業の売上規模別で見たメイン

バンクの業態別シェアでは、全ての分類で横浜銀行がトップであったものの、年売上高5億円未満の分類では横浜信用金庫や川崎信用金庫など、地元信用金庫が上位にランクインしている。両者の特徴や調査結果から読みとれるのは、地方銀行は概して営業地区が広く地元地域を中心とした大手企業や中堅企業が主要な取引先となるが、信用金庫はより限定された営業地区での小規模な企業との取引がメインとなっているということである。地方創生においては、こうした地域金融機関の特徴を最大限に活用し、補完し合うような連携を図ることが効果的ではないだろうか。

1 地域金融機関の担う役割

日本に銀行と呼ばれる金融機関が登場したのは1872年（明治5年）。国立銀行条例の交付により、東京第一国立銀行をはじめ数多くの国立銀行が設立された。それらは当初は産業が芽生え始めた地元地域の経済を円滑にしていくために設立された銀行だったが、同時期に地元の有力者や富裕層による民間銀行などの小規模な金融機関も次々と誕生していった。中には特定の産業や企業と結びつくものなど、様々なタイプの金融機関が生まれてきたと考えられる。明治後期に向けてこうした地域金融機関は数を増し、ピーク時には1,800あまりの銀行が全国各地に

表2 地方銀行と信用金庫の特徴

	地方銀行	信用金庫
根拠法	銀行法	信用金庫法
組織形態	株式会社組織の営利法人	会員出資による協同組織の非営利法人
営業地区	主に都道府県単位	特定の地域
会員資格（融資先）	限られない	地区内で従業員300人以下または資本金9億円以下の中小企業

（出所）筆者作成

存在していた。その後、第1次世界大戦や昭和金融恐慌など激動の時代を迎えた金融業界であるが、戦時経済統制の進展とも相まって地方銀行の整理統合を図る「1県1行主義」が推進されていくこととなった。これにより1945年(昭和20年)時点での地方銀行は61行、1949年(昭和24年)には最も少ない54行にまで減少したのである。

一方、明治後期になり誕生した信用金庫や信用組合は、農民や中小規模の事業者など経済的弱者の金融円滑を目的に各地に設立されていったという経緯がある。のちに昭和金融恐慌の折に融資を受けられない中小事業者らの相互扶助を目的に設立された信用金庫なども同様の趣旨であり、地域に根差した協同組織による金融機関という性質を今日まで持ち続けている。

こうした設立当初の経緯を顧みると、地方銀行も協同金融機関も規模は違えどともに地域経済の円滑化を目的としており、金融を通じ地域の課題解決を担う役割として誕生しているといえる。また時代の変遷とともに協同金融機関も規模が拡大し、今日では地方銀行と遜色なく地域の中心的金融機関として機能しているものもある。さらに昨今の金融の現場では、これらの地域金融機関には従来の金融を通じた課題解決はもちろん、非金融分野での貢献も求められている。これには、地域金融機関がその地元地域の優秀な人材が集まる組織としての時代を経てきたことや、地域の中のネットワークやノウハウなどを兼ね備えた人材に対するニーズが地域に生まれていることに要因があると考えられる。

地域の課題が多様化する昨今においては、地域金融機関にはまさに非金融分野に比重をおいた取り組みが必要となっている。次章より、様々なアプローチから地方創生を担う地域金融機関などの事例を紹介していく。これらの取り組み

を通し、地域の中の金融機関の役割、そしてこれからの地域金融機関の地方創生を考えていきたい。

2 地元地域をしっかりと応援する当たり前の活動

(1) 実直な個別の課題解決の積み上げ

—川崎信用金庫—

川崎市の地域産業活性化事業といえば「川崎モデル」が有名であるが、これに地域金融機関である川崎信用金庫も深く関わり、自治体や産業支援機関と連携しチームでお客様の課題解決に当たっている。信用金庫と自治体などが連携した中小企業支援は最近の地域金融機関ではごく一般的な取り組みであるが、150万人都市である川崎市の規模での官金連携は、ボリューム感とスピード感が大きな力となっている。営業店と情報を共有する本部のお客さまサポート部は、全ての職員が自治体や産業振興財団などの支援機関への出向を経験し、地域の情報やネットワーク、そして様々な支援のノウハウを携えて担当案件のチームを牽引していく。また徹底した現場主義をモットーに、お客様訪問の際には営業店担当者や自治体担当者、支援機関、そして時にはマスコミなど10名以上のチームで訪れるなど、信用金庫と支援機関が一体となって企業の支援に当たっている。金融機関と自治体、支援機関が同一地域を支援の対象エリアとしているため、非常に足並みが揃いやすいという点も川崎モデルの重要な特徴であろう。そこで行われる支援はイベントなどの単発型ではなく、お客様ごとの事業展開を把握した伴走型での継続的な支援が主となり、コロナ禍においても現場とオンラインの併用によるハイブリッドなオンラインバージョンを行うなど、事業支援を止めることなく推進している。

自治体とともに進める知的財産交流事業の一環である『発酵熟成熟鮮魚』プロジェクトでは、市内で生まれた特許技術を活用した熟成魚を、卸売市場である川崎市北部市場のブランド商品として商品化。企画の提案から商品化、販売促進までをチームで支援し、地元飲食店など取引先の拡大やふるさと納税返礼品への登録など、地域のブランドとして確立させた。川崎信用金庫ではこうした持続的な手厚い支援により、連携する自治体や支援機関、そしてお客様である中小企業との深い信頼関係が築かれている。決して目新しい取り組みではないかもしれないが、従来の信用金庫が担ってきた役割を誠実に継承し続けることが、地域の産業活性に確実に一役買っている。

(2) 楽しさを演出しながら裏方に徹するプロデュース力 —東京東信用金庫—

地元地域を中心とした従来型の取り組みで注目したいのが、墨田区両国に本部を構える東京東信用金庫だ。ブランドの3本柱として「地域密着」「産学官金連携」「ひがしん4つの会（会員組織）」が掲げられているが、ここで取り上げたいのは会員組織の仕組みづくりである。信用金庫の会員組織は、リレーションシップバンキングとしてお客様と強固な信頼関係をつくるため、また金利競争回避などの効果も狙い組織されることが多い。東京東信用金庫の会員組織は4つある。経営者の会である「オーロラ」、若手経営者の会である「ラパン」、女性経営者などが入会する「レインボー」、そして年金受給者対象の「わいわい倶楽部」だ。これらの組織の大きな特徴は、会の役員を会員から選出し、会員自らが企画運営を行っている点だろう。またすべての会が会費制でイベントは有料開催としており、信用金庫からの持ち出しはゼロだという。

経営者の会「オーロラ」ではビジネスマッチングや支部ごとの講演会、勉強会などもあり、若手経営者の会「ラパン」では三島信用金庫（静岡県）や高岡信用金庫（富山県）など他地域の信用金庫の若手経営者の会と交流会を開催するなど、こちらでもネットワークを活用したビジネスマッチングが行われている。「レインボー」や「わいわい倶楽部」もそれぞれに会員から選出された役員を中心に活動しており、どの企画も参加率が高い。このコロナ禍においても他地域とのweb交流会（ラパン）や特別オンラインセミナー（オーロラ）を開催するなど、感染症対策を整えた積極的な活動が見られる。

こうした会員組織は、設立当初はもちろん信用金庫側が企画運営にコストを割いているわけだが、東京東信用金庫のように会員側に自主性を持たせると、次第にその活動はネットワークを活用して自走していくようになる。東京東信用金庫のこれらの組織は、会員がお客様扱いされていたときよりも何倍も推進力が上がっているようである。ここで重要なのは、当事者意識の芽生えた会員をどれだけつくっていきけるかということだ。これは地方創生という課題を考えた時に、一つ大きなヒントになるのではないかと。必ずしもこれまでになかった新しいものを生み出そうとするのではなく、地域金融機関としてこれまでコツコツと取り組み積み重ねてきたものの中に、その糸口はある。

(3) 地域との接点を増やす仕組みづくり —加和太建設—

地元地域に密着した店舗展開のもと、担当職員が地域のお客様に密着し信頼関係を築いてきたのが信用金庫であり、その地域密着がこれらの金融機関の付加価値となっている。信用金庫は、お客様である地元中小企業や事業主、自治

体や団体などとのネットワークを構築し地域との接点を増やしてきた。この「地域との接点」こそが地方創生に欠かせないものであり、今後の地域金融機関にとって重要なキーワードとなる。現場主義の取り組みを続けている地域金融機関は自ずと接点の数が増えていく。だが一方で、金融機関が大きくなればなるほど単純化や効率化が進み、地域の中の小さな接点が増えにくくなるという側面もある。

地域金融機関ではないが、地域との接点を増やすアイデアとして、静岡県三島市の加和太建設の事例を紹介したい。東海道の宿場町であった三島市は、三嶋大社や古くからの街並みも残り、富士山からの豊かな伏流水が街中を流れる。東海道新幹線の停車駅である三島駅の目の前に立地する加和太建設は、本業である土木・建築業のほかに、道の駅や地域の中のシェアオフィス、まちのにぎわい創出事業の多目的スペースの企画運営なども行っている建設会社だ。ここ数年は三島市のまちづくりや地方創生に大きく貢献している。そんな加和太建設が、老朽化した本社屋建て替えの計画を始めたところでコロナ禍に直面し、方向転換を図った。駅前に真新しい本社ビルを建てるのではなく、地域の中の複数の空き店舗などに本社機能を分散させ、社員食堂をなくし地域のお店や人との接点を増やしていくという考え方にシフトしたのである。まちづくりに関わる地域の建設会社が積極的に地域に入っていく。地域の人との接点を増やし関係性を密にしていく仕組みとして素晴らしい考え方ではないか。地方創生に当たっては、音頭をとる機関や地域のステークホルダーとの連携の重要さはもちろんだが、連携の糸口となるようなこうした仕組みづくりを中核的な企業が自ら行うことのインパクトは絶大である。

3 地域限定だからできる連携とネットワークづくり

(1) 信用金庫の連携で沿道の事業者をつなぐ － 5つの信用金庫－

1都4県を結ぶ圏央道（首都圏中央連絡自動車道）沿線で生まれた信用金庫の連携は、営業地区が限定される信用金庫ならではの取り組みである。2018年に締結された「しんきん圏央道アライアンス」では、水戸信用金庫・埼玉縣信用金庫・千葉信用金庫・平塚信用金庫・多摩信用金庫の5つの信用金庫が地域を越えたネットワークを構築。圏央道沿線の地域経済の発展を目指し、①各信用金庫営業エリア内の事業者の支援に関する事、②各信用金庫営業エリア内のまち・ひと・しごとの創生や産業振興等の支援に関する事、③地域の情報に関する交換及び調査・研究に関する事、④その他必要と認められる事、という4つの協定内容が掲げられている。2020年には各地域の生産物、商品、技術を国内外に紹介し販売支援を行う「にっぽんの宝物プロジェクト」と連携。圏央道沿線地域の生産者、事業者同士のコラボレーションによる商品開発や既存商品のブラッシュアップを目的としたセミナーを実施するなど、沿線地域の産業支援に5つの信用金庫が一体となって取り組んでいる。こういった取り組みは全国各地で行われているが、継続していけるかどうかは、経営者や現場責任者の熱量によるところが大きい。

(2) 地方銀行と信用金庫の連携

－静岡銀行－

「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」として内閣官房のまち・ひと・しごと創生本部事務局より4年連続で表彰された静岡銀行。2018年度より、地域の中小企業と大手企

業などをリタイアし豊富な実務経験や専門知識をもつシニア人材とのマッチングを目的とした「新現役交流会」を開催している。この取り組みではしずおか焼津信用金庫および静岡信用金庫と連携し、それぞれが有する経営資源を地域課題の解決に活かすため、業態を越えたマッチングを行うなど、地方創生への取り組みが評価されている。

そんな中、2020年10月に静岡銀行と山梨中央銀行との包括業務提携が発表された。それぞれが地域に根差した地域金融機関であるが、2021年度に予定されている中部横断自動車道の全面開通を見越して、NEXCO中日本も含めた3社による地方創生をアピールしている。具体的な提携の内容としては、①両県経済の発展に資する協業（両行取引先の販路拡大や双方地域への営業進出の支援等）、②グループ会社機能など相互の経営リソースを活用した収益獲得、③重複エリアの店舗共同化や相手方店舗を活用した営業エリアの拡大、④トレーニー派遣や人材交流、研修の合同開催による人材育成、と4本柱が打ち出されている。実際には、全国の地方銀行の中でも預金額トップレベルの規模である静岡銀行と、それに比べると小規模といえる山梨中央銀行との提携である。静岡銀行の柴田久頭取は、日経新聞の取材に対し、静岡銀行にとって手つかずであった八王子から新宿にかけての西東京エリアで、山梨中央銀行の店舗を利用した営業エリア拡大を目指す旨を語っている。

これには地方銀行の、株式会社であるという組織形態が大きく影響を及ぼしている。冒頭に述べたように、地方銀行には収益を上げて株主に配当するという使命がある。そのため地元地域への長期的な課題解決支援とは別軸の、短期的な収益向上のビジネスモデルが必要となる。静岡銀行の規模を考えると、県内にはこれ以上

拡大の余地が少ないとみられ、それ故に山梨中央銀行と連携し県をまたいでの営業地区拡大を狙っているのであろう。しかし、地方銀行がいま全力で取り組むべきことは、地元地域の地方創生だ。①の両県経済の発展に資する協業という側面が大きく推進されることを願う。

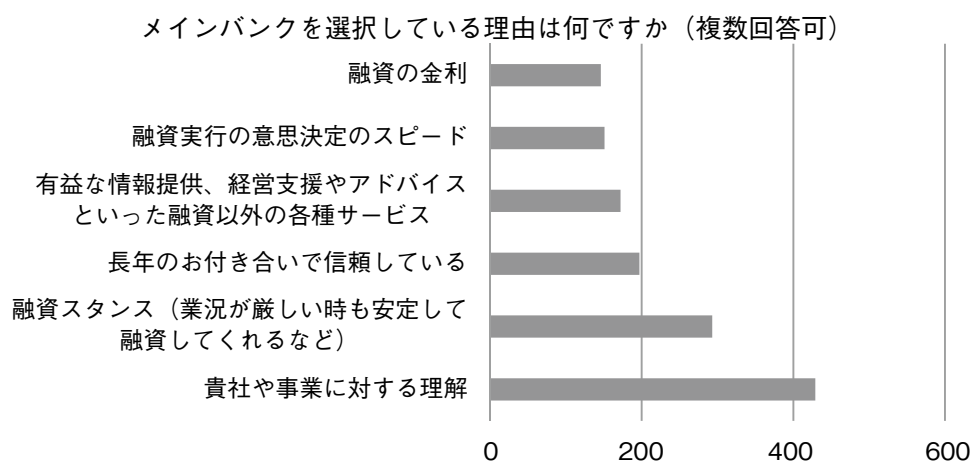
(3) 全国ネットワークと公益追求

—城南信用金庫—

製造業の中小企業集積地を営業エリアとする城南信用金庫（品川区）では、「城南信用金庫のDNA」と呼ばれる「公益性」を前面に押し出し、お客様の本業支援に本腰を入れて取り組んでいる。金融庁によるアンケートからも読み取れるように（図1）、地域金融機関に求められるものは、実は融資の金利ではなくお客様に対する理解、つまり、信頼関係なのである。

これは信用金庫がこれまで積み重ねてきたことであり、お客様の事業を実際に目で見て、理解するというプロセスがやはり必要なのだ。その信頼関係の構築を前提とし、資金繰り改善や事業承継への支援や提案などのコンサルティング機能が地域金融機関に求められている。このような流れの中、城南信用金庫では「圧倒的運動量」によりお客様に寄り添い、ともに課題解決をするという方針を実践している。さらには自金庫のお客様のみならず、2018年に全国150以上の信用金庫や自治体、大学、マスコミなどと連携した「よい仕事おこしネットワーク」を設立。2019年に開催した大規模な地域連携イベント『よい仕事おこしフェア』には229の信用金庫と521社・団体が参加し、来場者も4万人以上となった。このネットワークをきっかけとした連携事業はすでにくつも起こっており、福島県の製造メーカーと千葉県の水産物卸売業者がマッチングし抗菌素材開発にこぎついたり、

図1 企業ヒアリング調査の結果



（出所）金融庁「企業ヒアリング・アンケート調査の結果」2016年5月

被災地復興応援・地域連携・地方創生のプロジェクトとして全国47都道府県のお米でつくる日本酒「絆舞^{きずなまい}」を使ったカステラの商品開発は福島県の酒造会社と長崎県の企業のコラボレーションで実現。2020年7月には羽田空港に隣接する複合施設「HICity（羽田イノベーションシティ）」内に、企業と信用金庫の交流拠点となる「よい仕事おこしプラザ」を開設し、毎月のようにオンライン商談会やビジネスマッチングを行っている。

城南信用金庫が人も資金も膨大に注ぎ込んで推進するこの大規模な連携事業は、東京と地方のネットワークを生み出すのみならず、同じ地方の信用金庫と自治体の連携なども誘発している。全国規模のネットワーク構築により信用金庫の信頼性や社会的地位の向上にも大きく貢献しており、こういった取り組みを継続していくことが地方創生を大きく前進させる機動力となっている。

（4）地域の全てのステークホルダーを絡める力 —横浜銀行—

全国的にも規模の大きな地方銀行である横浜銀行が、2016年に「はまぎん10年後プロジェクト」をスタートさせた。神奈川県全域と東京にかかる営業地区を7つに区分し地域特性を踏まえた10年後のビジョンを打ち立て、それぞれの課題解決に向け自治体や商工団体、企業などと連携した地方創生の取り組みが行われている。たとえば、小田原市や箱根町などの南部では観光資源を活かした観光産業活性化、先端IT企業の研究機関が集積する三浦半島地区では地域の雇用促進やICT技術と地元企業とのマッチングなどを取り組みのテーマとし、地域の生産性向上に寄与している。また、県境をまたいだ広域の観光振興に向けた取り組みは、2019年に内閣府特命担当大臣（地方創生担当）より表彰されている。中には鉄道会社や大きな社寺、上場企業などが連携の輪に参画している取り組みもあるが、これらは都道府県単位の地域の優良企業を取引先とする地方銀行だからこそできる動きである。地方銀行は地域の中の大企業や自治体な

どを動かすことができるのだ。一方で信用金庫は地域の中小・零細企業と濃い関係性を築いている。つまり両者が動けば地域全体に手が届くことになる。地方銀行が音頭をとり、規模の違う信用金庫などとも連携し地方創生に本気で取り組み、地域の中のあらゆるステークホルダーが動き、地域の価値は上がっていくはずである。

4 地方創生に必要な視点

(1) 事例から見えてくるキーワード

これまで述べてきたように、地域金融機関は地元地域を応援し、地域の課題に寄り添い続けてきた。川崎信用金庫や東京東信用金庫のように、現場では従来の日本的経営の基本である改善活動が随所で行われ、地域金融機関は実直にその結果を積み上げてきた。地域の将来像を考えるのであれば、地元地域をしっかりと応援するという地域金融機関として当たり前の活動と、地域限定だからできる連携とネットワークづくりが今後ますます重要となるであろう。さらに、地方創生を推進していくためには、寄り添うだけでなく地域の企業や住民などをどれだけ巻き込めるかが重要だ。この点については従来の金融機関ではありえないような加和太建設のしなやかな発想がヒントになる。地域との接点が生まれやすい仕組みづくりが、これからの地域金融機関にも必要だ。また、東京東信用金庫のお客様に主体性を持たせる仕組みづくりにも大いに学ぶべきことがある。

こうした仕組みづくりに必要なのが、地域全体を把握し課題を拾い上げ、そして解決に向かわせる力であり、横浜銀行の事例のように、地域全体をしっかりと分析し主要なステークホルダーを集めることができるかどうかは推進力に大きく関わってくる。これは中小・零細企業をお客様とする信用金庫の規模では難しいかもし

れないが、地方銀行や大手の信用金庫であればまかなえる場合が多く、これこそがそうした地域金融機関の存在意義であるといえる。そして地域のより細部との豊かなネットワークを持つ信用金庫などとの連携で、地域全体をカバーすることができる。それぞれの得意分野があるのだ。そこを見極めてうまく連携を図ることができれば、地方創生はおもしろいものになっていく。現時点では地域金融機関、自治体、地元企業ともに、連携の必要性については共感するものの、その仕組みがまだまだ十分に整備されていない。地域の中核となる企業とも取引関係が深い地方銀行や大規模な信用金庫などには、地域全体を俯瞰しステークホルダーをまとめ上げる力がいま求められている。

(2) 地域の課題解決人材の育成

地方創生に必要なもう一つの視点は「地域と接点を持ちたい職員」の育成である。地方銀行にとっては、個々の行員が法務、財務、税務といった金融マンとしての専門知識だけでなく、幅広い好奇心と人間力を身につけていくことが必要だ。何らかの形で働き方改革をしなければならぬかもしれない。川崎信用金庫のように自治体や支援機関に若手を出向させるということは、その後の金融機関にとっての財産となるだろう。地域の課題について、金融外の立場から見る価値は非常に大きい。

また信用金庫の職員は、得てして「銀行よりも格下」という潜在的な意識が多分にある。信金マンとしてこれまで地域で積み重ねてきた人間力に自信を持ち、組織の規模を気にすることなくこれまで以上にダイナミックに地方創生に取り組む姿勢が、これからの信用金庫職員を目指すべき姿であろう。

どちらの場合も組織を挙げての意識改革が必

要であり、そのためには組織のトップによる発信が鍵となる。職員が地方創生における自らの役割に価値を見出し、熱意を持って取り組んでいけるような発信ができている組織には、そのスピリットを汲んだ職員が育っていくはずである。そして育った職員たちが種を播き、地域の中に接点が増えていくのである。

【参考文献】

- 伊藤正直・佐藤政則・杉山和雄（2019）『戦後の日本の地域金融』日本経済評論社
- 地方金融史研究会（2003）『日本地方金融史』日本経済新聞出版
- 山口省蔵・江上広行・坂本忠弘（2020）『金融機関のしなやかな変革』金融財政事情研究会

ながしま つよし

法政大学大学院社会学研究科卒業。多摩中央信用金庫（現多摩信用金庫）入庫。2011年価値創造事業部部長、2017年地域連携支援部長、2018年融資部部長。自治体や大学・高専、NPO等のプラットフォームやネットワークづくりに多数関わる。公益社団法人日本フィランソロピー協会理事。多摩CBネットワーク世話人。2019年4月より多摩大学経営情報学部教授（地域金融論・事業デザイン論・まちづくり最新事情・多摩学など）。

【著書】

「広域連携が地方創生のポイント 人をつなぐ多摩信用金庫の挑戦」『月刊 事業構想』事業構想大学院大学、2016年3月

「まちづくりの仕事ガイドブック まちの未来をつくる63の働き方」（共著）『学芸出版社』2016年8月

「地域課題の解決に資する地域金融－「連携」についての事例研究」『都市問題』2019年10月

「地域金融機関との連携をどう進めるか」『月刊ガバナンス』ぎょうせい、2020年9月
