

地方創生における 地域金融機関と財務局の役割

片山雅志

Masashi Katayama

滋賀大学 経済学部 / 特別招聘准教授

原村健二

Kenji Haramura

財務省大臣官房地方課 / 業務調整室長
(元滋賀大学 経済学部 / 准教授)

高度成長期から現在に至るまで、出生率の低い都市部、特に東京に向かって、出生率の高いそれ以外の地域から人口の移動が起きており、少子高齢化が進行していることも相まって、現在では政府によってこの現象は是正されるべきもの¹⁾として取り扱われ、その方策として「地方創生」が唱えられている。

無論、衰退していく地域を再生させる必要性を訴える主張又はそうした取組み自体は昔から存在した²⁾。その中で、こうした取組みと特に地域金融機関に期待される役割であるリレーションシップバンキング(以下「リレバン」という。)との関連でみると、金融審議会金融分科会第二部会(2007)における以下の記述³⁾が嚆矢であると思われる(傍点筆者)。

「Ⅲ. 地域密着型金融の具体的内容

3. 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

(1) 地域の面的再生

地域・中小企業の再生のためには、「点」の事業再生では十分ではなく、地域全体の活性化、持続的な成長を視野に入れた、同時的・一体的な「面」的再生に結び付けていくことが必要である。このため、地域金融機関には単に、資金供給者としての役割に留まらず、以下の諸点について、積極的な役割を果たしていくことが求められる。

(ビジョン策定への積極的支援)

地域再生においては、地域が一体となって地域独自の魅力を形成するとともに、地域外を含め

Key words : 地方創生、地域金融機関、財務局

1) 例えば、まち・ひと・しごと創生法第1条、まち・ひと・しごと創生総合戦略(2018改訂版)のP3など。

2) 古くは、田中内閣時代の「日本列島改造論」などもこうした取組みの一例となるのかもしれない。ただし、その主眼は工場の都市部から地方への再配置などであり、地方の特徴的

た広いマーケットに対し、地域の生み出す特色ある製品・サービスを売り込んでいくことが求められるが、そのためには地域経済全体を展望したビジョンが必要である。地域の情報・人材が集積している地域金融機関には、地方公共団体や他の地域関係者との連携の中で、その調査力、企画力を活かし、このようなビジョン策定を積極的に支援する役割が期待される。

(「公民連携」への積極的参画)

(略)「公民連携」において、これらの様々なプレイヤーが参加して、一体的に取組みを進めるに当たっては、「リスクとリターンの設計」と「契約によるガバナンス」の2点が基本とされる。(略)地域においては、これらの2つを満たす枠組みをデザインできる者は限られているところ、金融機関が日常的に行っている与信判断及び融資契約における条件設定は、まさにこの「リスクとリターンの設計」と「契約によるガバナンス」そのものである。このような素養が備わっている金融機関の役割は大きく、コーディネーターとしての「公民連携」への積極的参画が期待される。(略)

また、同じ報告書の別の箇所⁴⁾では、以下のような記述がみられる。

「Ⅱ. 地域密着型金融の必要性・基本的考え方(前略)要請が高まっている地域の面的再生についても、もとより、ひとり金融機関だけで対応できる課題ではないが、地域の情報ネットワークの要である地域金融機関には、資金供給者としての役割に留まらず、地域の各方面との連携の中で、情報、人材面でも果たせる役割がある

ものと考えられる。この役割は主要行等他業態が果たすことは困難なものであり、このニーズに適切に対応することは、まさに地域金融機関の収益確保に向けたビジネスチャンスと言えるものである。(略)」

これらは、中小・地域金融機関向けの2次にわたるアクションプログラムによる2003・2004年度の集中改善期間、2005・2006年度の重点強化期間を経て、「地域金融機関の不良債権比率は総じて低下」し、金融システムを巡る局面は「いわば『緊急時対応』から『平時対応』へと移行して」いる中において、リレバンへの取組みを時限的なものから恒久的な枠組みへと深化させる際に、従来の個別企業の再生だけではなく地域全体の活性化を志向したものであり、そのリレバンへの取組みが地域金融機関のビジネスチャンスそのものであることを明示したものである。実際、2007年8月には、「中小・地域金融機関向け監督指針」(以下「監督指針」という。)にその内容が盛り込まれることになり、時限プログラムから恒久的な枠組みとして規定されることになった。監督指針には、前述の「地域の面的再生への参画」が盛り込まれたほか、2011年5月には「地域密着型金融の推進をビジネスモデルの1つとして明確に位置づけること」も盛り込まれている。まさに、地域の活性化はそこを営業基盤とする地域金融機関にとってビジネスチャンスであり、それゆえに地域活性化という公的な目的に対して地域金融機関が果たしうる役割が存在しうるはずである。

一方で、こうした金融行政からのアプローチには限界もあると考えられる。地域密着型金融の推進が盛り込まれた上記の監督指針は、監督事務

産業を育成するといった現在の地方創生の考え方とは些か異なるものである(日刊工業新聞(2015))ほか、アプローチの仕方として、以前は国が地域活性化の大きな方針を決めそのためのモデル事業を都道府県と市町村とを通じて行っていたものが、地方創生では地域の創意工夫を国が応援する形でなされている点が異なる(PHP総研(2015))とされている。

3) 金融審議会金融分科会第二部会(2007) pp11-12。

4) 金融審議会金融分科会第二部会(2007) pp4-5。

の基本的考え方、監督上の評価項目、事務処理上の留意点について体系的に整理し、必要な情報を極力集約したオールインワン型の行政部内の職員向けの手引書として取りまとめられたものであり、金融機関に法的義務を課すものではない⁵⁾。実際、監督指針における規定ぶりを見ても、「地域の情報ネットワークの要であり、人材やノウハウを有する地域金融機関においては、資金供給者としての役割にとどまらず、地域の中小企業等に対する経営支援や地域経済の活性化に積極的に貢献していくことが強く期待されている」という記述にとどまり、地域の面的再生に関しても、「地域金融機関は、成長分野の育成や産業集積による高付加価値化などの地域の面的再生に向けた取組みに積極的に参画することが期待されている。」との規定はあるものの、「なお、地域金融機関にコストを無視した地域貢献まで求めるものではない」とわざわざ規定していることから分かります。あくまでも中長期的な収益力や財務の健全性の向上につながるための取組みの例示規定であり、取組内容についても金融機関の裁量に委ねられているものである。

本稿は、こうした状況にある地域金融機関及びそれに関連する行政機関が地方創生に果たしうる役割について検討することを目的とする。地域金融機関については、滋賀県長浜市(株式会社黒壁、長浜信用金庫)及び山口市(創業応援スペースmirai365、山口銀行)の事例をもとに以下で検討する。加えて、民間事業が主体となる上記二事例とはタイプの異なるプッシュ型の事業承継支援事業を行っている岐阜県の事例を取り上げ、そこにおける金融機関の役割についても検討することとする。行政機関については、「財務局」を取り上げる。本

来財務局は財務省の地方支分部局の一つであることから、独立した行政機関として取り上げる主体とはなり得ない存在であるが、後述するとおり、財務局には財務本省あるいは金融庁だけでは有していない二つの特性(全都道府県に所在地地域の各主体と顔の見える関係を築くことが可能、地域金融機関監督行政等を所管)を併せ持ち⁶⁾、まさにその二つの特性によって、同様に後述する「地域経済システム」における役割を規定することとなることから、あえて地方支分部局である財務局を取り上げることにするものである。

地方創生一般に関しては実に様々な立場あるいは観点から論じられているが、地方創生と金融機関に期待される役割に関する議論となると限定的なものとなる。政府による地方創生に係る政策に関する説明や優良事例の紹介を除くと、家森(2018)は、地域金融機関の支店長に対する大規模アンケートの結果をもとに、「地元のために働ける」という意識が地域金融機関の職員にとって地方創生に寄与するモチベーションとなることや、取引先への助言が支店の業績に反映されるようなビジネスモデルが構築できていない点などを明らかにしている。全銀協(2016)では、人口問題と地方創生に向けた政府の取組みを概観した上で、地方創生において求められる金融機関の役割として「目利き力を備えた人材の育成」など4つを提言している。経済同友会(2015)では、地域金融機関が地域経済においてカタリスト(触媒)やハブ(結節点)としての役割を果たすために、企業の再編・再生支援等の取組みを強化する必要があるとし、そのために信用保証制度の転換等の政策もあわせて必要となる、としている。矢島(2018)では、地方創生につながる産業の新陳代謝及び所有者不

5) あくまでも金融機関のベストプラクティス等を規定したものである。

6) 財務本省は金融機関監督行政機能を(政策金融機関に対する一定のもの等を除き)有せず、金融庁は逆に地方支分部局を有せず財務局への事務委任により対応している。ゆえ

に、財務局は財務本省が有しない地域金融機関監督行政機能を有する形となっている。

7) 長浜信用金庫山崎常務理事へのインタビュー結果による。

8) 株式会社黒壁辻川取締役へのインタビュー結果による。

明の土地を作らないための地域金融機関が果たしうる役割について概説している。

本稿の構成は以下のとおりである。II乃至IVにおいて、地方創生に関する具体的事例を取り上げて事業主体と地域金融機関それぞれの貢献についてみていく。これらを踏まえ、Vにおいて、地域金融機関が地方創生において期待される役割について検討する。VIにおいて、地域金融機関を監督する立場にある行政機関である財務局に関して、地方創生に関して期待される役割について言及する。VIIにおいて、本稿における結論と残された課題とを総括する。

II 滋賀県長浜市の事例 (株式会社黒壁、長浜信用金庫) について

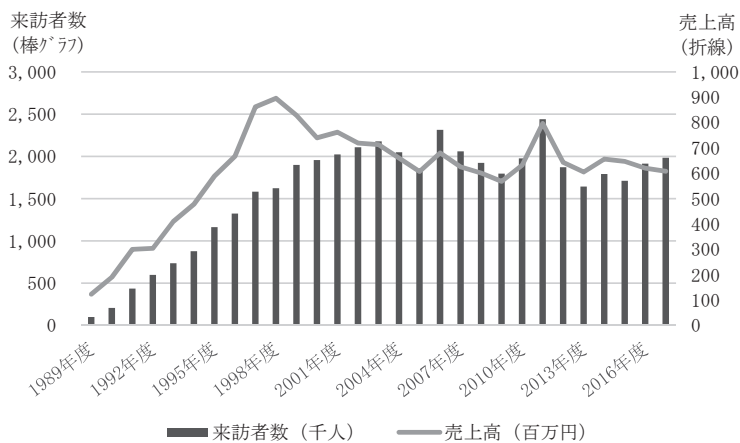
まず、滋賀県長浜市の例を取り上げる。これは、同市が町おこしあるいは地域活性化に成功した

代表例として取り扱われることが多い一方で、地元
に所在する地域金融機関(長浜信用金庫)がそこ
において果たした役割が語られることがこれまで
あまりなかったということによるものである。

2-1. 経緯

長浜市は滋賀県の北部湖岸に所在する人口12万人弱の旧城下町である。JR長浜駅近くに所在する大手門通り、ゆう壺番街通り、浜京極などの各商店街が中心商店街として、戦前の滋賀県内では県庁所在地である大津市の商店街に次ぐ賑わいを見せていた⁷⁾とされるが、高度成長期以降、中心商店街及びその近隣に位置していた大型小売店が郊外の国道バイパス沿線へ移転したことを契機として人通りが減少し、賑わいが失われた⁸⁾。

こうした中で、1987年に、商店街に隣接する「黒壁」と呼ばれている建物⁹⁾が不動産業者に売却され、取り壊されるというわさが流れる事態が発生した¹⁰⁾。地域のシンボルが失われるとの危機感を



図表1 黒壁スクエアの来訪客数及び売上高
(出典)黒壁(2018)より筆者作成

9) 明治33年に第三十国立銀行長浜支店として建築され、黒漆喰の外壁から「黒壁銀行」の愛称で地域の文化的シンボルとして市民に親しまれていた建物。直前までカトリック教会の経営する保育園として利用されていたが、昭和62年に当該保育園が郊外へ移転、売却されることとなった。

10) 角谷(2004)。

図表2 KK黒壁設立時の出資者

出資者	出資額(百万円)
長浜市	40
琵琶倉庫(株)	15
(株)材光工務店	15
(株)長谷ビル	10
(株)北びわ湖ホテル	10
住文	
高橋金属(株)	10
(有)さざなみ酒店	10
(株)原田	10
長浜信用金庫	10

(出典)角谷(2004)及びKK黒壁辻川取締役へのインタビュー結果を基に筆者作成

抱いた地元有志が保存運動を開始し、翌1988年に長浜市と民間とで計1億3千万を出資し株式会社黒壁(以下「KK黒壁」という。)を設立、黒壁を買い戻してそれを活用した町おこしに取り組み、黒壁周辺に残存していた古い建築物約30館でガラス工芸等の店舗を展開(黒壁スクエア)したことで、年間200万人近い観光客が来訪する長浜市の一大観光地となるに至った¹¹⁾(図表1参照)。

その後は黒壁スクエアへの来訪者数が伸び悩みと共に、売上高も横ばいしないし微減の状態となり、KK黒壁の社長交代(2002年に就任した3代目高橋社長が2013年に退任し4代目弓削社長就任、2015年に高橋社長復帰)を挟みつつ現在に至っている。

11) KK黒壁会社案内。

12) 肩書は当時のもの。以下同じ。

13) 牧野(2014)によれば、笹原氏は「まちづくりでは、皆で考える方式はうまくいかないのです。(中略)無理やりまとめると、結局、平均的な答えに落ち着いてしまい、特徴がない結論となることはよくあります。これでは売れるものができません。(中略)自分たちが良いと考えたことを考えた通りに責任をもって実行するために、民間8社だけで出資する方法をとりました。」と語っている。

2-2. 地域金融機関の果たした役割

こうした町おこしを主導したのは地元で倉庫業を営んでいた笹原司朗氏(琵琶倉庫(株)社長¹²⁾)であるが、同氏はKK黒壁の設立に際して出資者を長浜市役所、長浜信用金庫、地元の民間事業会社7者の計9者に限定した(図表2参照)¹³⁾。民間事業会社のうち琵琶倉庫を除く6者の代表者は、長浜青年会議所から派生した地域振興事業を実施する団体又は長浜出身の思想家西田天香の勉強会のいずれかで笹原氏とつながりを有する者であり、長浜市役所及び長浜信金の職員の中にもこの団体、勉強会への参加者がいた。なお、この民間事業者7者には黒壁が隣接している中心商店街の関係者は含まれていない¹⁴⁾。

このように、KK黒壁の立上げ当初から地元金融機関である長浜信金が出資者として存在しているが、長浜信金とKK黒壁との関係はそれ以外に

- ・ 監査役の派遣¹⁵⁾
- ・ つなぎ資金の融資
- ・ KK黒壁の商品の購入協力(総代会の土産としてKK黒壁の商品を利用、他地域の信用金庫との連携による年金旅行で長浜を訪問する者への黒壁への誘客など)
- ・ 土・日曜日における黒壁観光客に対する駐車場の提供

などがある。このような協力に関して、KK黒壁側からは特に商品購入協力について「非常に助かっている。」としている¹⁶⁾。

14) 牧野(2014)によれば、笹原氏は「商店街とは組みませんでした。なぜならば、衰退した商店街の当事者と一緒に組むやり方では、現状を大きく改革できないと思ったからです。」としている。

15) 長浜信金山崎常務理事へのインタビュー結果による。

16) KK黒壁辻川取締役へのインタビュー結果による。

17) 角谷(2004)

18) 長浜信金山崎常務理事へのインタビュー結果による。また角谷(2004)にも関連する記述が見られる。

KK黒壁を中心とした長浜における町おこしは、笹原氏や地域振興団体や勉強会を通じて同氏と強いつながりを有する少人数の者が意思決定を行っている。この少人数の中に含まれるのは、例えば、そのKK黒壁への出資についての諾否が他の出資予定者の出資諾否に影響が出るとされた長谷定雄氏(株)長谷ビル社長。KK黒壁の初代社長に就任)であり¹⁷⁾、同氏は、京都市在住ながら長浜に強い影響力を有するとされた¹⁸⁾。長谷氏以外にも、石井英夫氏、福田長夫氏など、勉強会に関連した長浜の有力者¹⁹⁾によるKK黒壁設立への関与がインタビューでは示唆されている。こうした地域振興団体や勉強会を通じて繋がっている有力者の協力を得つつ、隣接する商店街とは関係を持たない形で、地元金融機関による融資も受けながらKK黒壁を通じた町おこしを実行していったものである。

ここでは、力を持つ少人数の意思決定機関による意思決定が機能し、かつ結果が(少なくとも当初は)出ていたことから、地域金融機関が地域の利害調整役を担当するといった人的貢献はそもそも必要とされない。長浜信金の役割は、本業である資金提供のほか商品購入協力といった直接的に売上へ寄与する貢献となったのであろう。これは、非常に地味ではあるものの地域に密着する金融機関ならではの着眼点に基づく堅実な支援であって、まさに信用金庫としての特性を生かしたものであると考えることができよう。

2-3. 課題

KK黒壁の課題としては、図表1に現れていた来訪客数・売上高の伸び悩みの他にも例えば、KK黒壁と外部とりわけ近隣商店街との関係がある。現在、近隣の商店街であるゆう壺番街通りと大手門通りに挟まれた地域を「日本初、町家を残して活かした市街地再開発」として住宅42戸と商業ビル建築を合わせた再開発事業が進行中である²⁰⁾が、KK黒壁とは調整されておらず商店街単独での事業実施となっている²¹⁾。

この点に関して、出島(2003)では、西島喜紹長浜信金理事長(当時)とのインタビューにおける理事長の発言として「昔から長浜を中心に、当地方にはほかにない素晴らしい、いいものがあるんじゃないかと思っております。そういったものをみんな掘り起こしながら、どこか一ヶ所に集め、一坪ビジネスを展開するのも面白いのではないのでしょうか。商店街は商店街、黒壁は黒壁、という考え方じゃなしに、お互いにタッグを組んで、まちの活性化を図っていけばと思っております。」ということが紹介されている²²⁾。黒壁が成功した故に隣接する既存商店街との連携の無さに焦点が当たる皮肉な構図となっている。

この点に関して、現在高橋社長の後継と目されている人物は、東京から招聘した企業人であるが、しがらみがない同氏が社長に就任すれば商店街との連携が可能になるのではないかと期待されている状況にある²³⁾。

19) このあたりの人間関係については、角谷(2004)を参照。

20) 元浜町13番街区市街地再開発事業。

21) 長浜信金山崎常務理事へのインタビュー結果による。

22) みずほ総合研究所(2006)では、「(前略)笹原氏や伊藤氏らが、商店街等利害関係者らを見放したわけではない。一日最低6回は、街を巡回し、商店街関係者等に声をかけるといった、対面コミュニケーションは欠かさなかったという。その結果、商店街関係者の大半と顔見知りになり、商店街の中には、(株)黒壁に意見を求めにくる店主なども多数現れるように

なったという。(後略)」とされている。ただし、こちらにおいても、笹原氏らが商店街関係者と友好的な関係を築いたとは記されていない。

23) 長浜信金山崎常務理事へのインタビュー結果による。

III 山口県山口市の事例 (創業応援スペースmirai365・ WISやまぐち、山口銀行) について

次に山口県山口市の事例を取り上げる。これは、創業支援という取り組み自体は既に各地で様々な主体により行われているものであるところ、女性に限定した創業支援を地方出身者の積極的な支援の下で行っており、かついくつかの成功事例という結果を出しつつあるという点に着目したものである。

3-1. 「創業応援スペースmirai365」(山口県山口市)

2016年11月に、山口県山口市(JR山口駅から徒歩7分米屋町商店街の中)にやまぐち創業応援スペースmirai365(以下「mirai365」という)が設立された。本施設は山口県が商店街の空き店舗を改装して整備を行い、運営は県が出資する「女性創業応援やまぐち株式会社」が行っている。mirai365は、明るい、輝ける未来のために、365日一歩ずつ進みましょうという意味を込めてネーミングされており、運営会社や関係機関が連携して創業の立ち上げや創業希望者の夢の実現を支援している。

このmirai365は、創業者や創業を志す方々が、次なるステップをめざして「集い」、繋がることで、アイデアやプランを「磨き合い」、「はばたく」場所、また、若い世代の方が、働き方の一つである「創業」を感じ、体験できる場所をコンセプトとする「未来創造空間」である。

また、チャレンジモールやシェアオフィス²⁴⁾、コワーキングスペースなどの「実践の場」も用意され

ており、例えば1本8万8千円の超高級日本酒「夢雀(むじゃく)」を香港マンダリンオリエンタルホテルで販売する(株Archis)といった創業・事業支援も行うなど、入居者や会員には、インキュベーションマネージャーや専門家による無料の個別相談等の実践的なサポートが行われている。

3-2. 「女性創業応援やまぐち株式会社」(山口県山口市)

mirai365の運営会社である「女性創業応援やまぐち株式会社(以下「WISやまぐち」という)は、民間企業14社が50%、山口県が50%を出資し、取引上の信用不足・資金不足・経営ノウハウの不足といった創業時における課題克服・リスク軽減による女性が創業しやすい環境整備を図るため、資本金1億円で設立した会社である。提案された事業計画書に基づく委託契約を締結し、事業費を委託料として支払うことによる事業資金の提供や、経営指導・販路拡大等のコンサルティング実施により、女性創業者の円滑な事業の立ち上がりを全面的に支援している。同社の社長には、山口県防府市出身でアプリ開発などを手がける「日本ジョイントソリューションズ(株)」(東京都)社長・杉山敏美^{さとみ}氏が就任し、故郷山口の働く女性を応援するため、両社社長を兼務して東京と山口を往復しながら支援活動に携わっている。

WISやまぐちでは、事業資金の提供に加え、サービス内容のブラッシュアップや営業用資料作成、営業先の選定などの営業戦略や、SNS等を活用した広報戦略など、円滑な事業開始や戦略的な事業展開に向けた本格的なコンサルティング支援を行うほか、経営ノウハウ取得に向けた指導や販路拡大等の支援も展開していく予定である。

²⁴⁾ mirai365(シェアハウス、チャレンジモール)は創業5年以内の創業者が対象。

3-3. 課題

WISやまぐちの杉山敏美社長によると、地方には創業支援ができる人や創業のためのマネジメントをできる人材が少ないのが実情であり、このため、自身が月のうち15日くらい山口へ出向きmirai365でインキュベーションマネージャーとして創業相談などに応じているという。彼女曰く「地方で創業を志す者は、アイデアはあっても漠然としている事例が多い」ことから、創業相談を通じて、創業者への叱咤激励を続けているという。また、創業にはゼロから事業を起し経営を継続するマインドが必要であるという問題意識から、別組織で一般社団法人女性活躍委員会（山口県山口市：代表理事杉山氏）を設立し、起業を目指す参加者に部会²⁵⁾の委員として活躍する場を与えるとともに、「山口女性大学院」の名称で、経営やビジネスの基礎を教える一連のセミナーなどを開催している。地域金融機関から創業融資を受けられなかった者を含め、こうしたサポートを受けてよりの確な形で創業に至るよう支援するため、WISやまぐちが存在しているとも言えよう。

本取組への地域金融機関の関わりについてみると、県最大手の地域金融機関である山口銀行がWISやまぐちへの出資を行っているほか、現在、山口銀行からWISやまぐちへ行員1名を出向させ、創業支援者に対し、資金計画や資金運用など女性創業者が苦手とする部分の具体的なサポートを行うなど直接コンサルティングを行ったり、上述のWISやまぐちが支援した創業者が超高級日本酒「夢雀（むじゃく）」を香港マンダリンオリエンタルホテルに販売する際に、同銀行の香港駐在員事務所が支援を行っており、融資以外の業務で成果を上げてきている。なお、創業時のファイナンス

については、リスクが高いことから、ハードルの高い民間金融機関からの融資ではなく、政策金融公庫からの融資や県の制度融資、国や県の補助金などを利用するケースが多いようである。

他方で、山口銀行は、山口県の地域活性化のため、同行を中心とした民間資本（同行の持ち株会社である山口フィナンシャルグループが15%ほか）により地域商社やまぐち(株)を設立し、県産品の売り込み支援を目的とした活動を行っており、その取組みは、まち・ひと・しごと創生本部事務局の公表した特徴的な取り組み事例²⁶⁾にも掲載されている。この点に関して前述の杉山社長からは、「同社はブランディングと営業代行を行っているが、これらは銀行員の専門外の業務である。この点に着目すると、更なる取組みとしては銀行の専門とする業務を通じたもの、例えば山口に流通拠点をもって来るなどのインフラ整備に対する支援などが考えられるのではないか。」との示唆があった。なお、流通拠点の整備等の発言については、本来得意とする分野でも銀行員は地域活性化に貢献してほしいという象徴的な意味からの発言であろう。

また、杉山社長からは、「これからは東京と地方をどうつないでいくかが課題。『デュアラー』²⁷⁾というワードが2019年のトレンド予測になっているが、今後は自分のようなデュアラーが地方における創業のキーワードになるのではないか。」との示唆があった。

山口県の担当者によると、「mirai365を通じた創業支援の取組みは、他地域の同事例と比較して成功している事例であるが、どんなに立派な箱物（施設）を作っても、杉山社長のような東京で成功し故郷の山口への熱い思いを持っている人材が必要であり、彼女（杉山社長）にはどうしても頼

25) 4つの部会（セラピスト部会、クリエイター部会、コンサルタント部会、プランナー部会）がある。

26) まち・ひと・しごと創生本部事務局(2018)を参照。

27) 都市部と地方と2つの生活拠点をもつ若者や子育て世帯のこと。

らざるをえない。」との本音も聞かれた。mirai365の事例は、創業支援の施策の成否の鍵は、施設(箱物)のよしあしではなく、そこにどういう人が魂を入れるのかという、まさに人次第であると認識させられる事例とも言えよう。

なお、東京と地方をどうつないでいくのかの観点では、平成31年度予算で「地方創生交付金を活用した移住支援」(地方移住で中小企業勤務100万円、創業すると300万円の補助)の施策が盛り込まれた。こうした支援策もうまく活用していくことにより、東京圏からのUIJターンの促進や地方の担い手不足対策にも大きな役割を果たすことが期待できるのではないか。

IV 岐阜県の事例 (岐阜県事業承継ネットワーク 事務局)

最後に、岐阜県の事例を取り上げる。全国的にも中小企業の事業承継が喫緊の課題となる中、岐阜県においてプッシュ型事業承継支援事業に取り組む岐阜県の事業承継コーディネーター等より、同事業を進めて行く上での金融機関に対する課題を確認した内容を紹介する。

4-1. 岐阜県におけるプッシュ型事業承継支援強化事業(2018年度の取組み)

2017年度より、中小企業庁の事業承継支援施策として「プッシュ型事業承継支援高度化事業」が実施されている。これは、都道府県に拠点を置く支援機関等による地方自治体等と連携した地域における事業承継支援を行うものであり、早期・

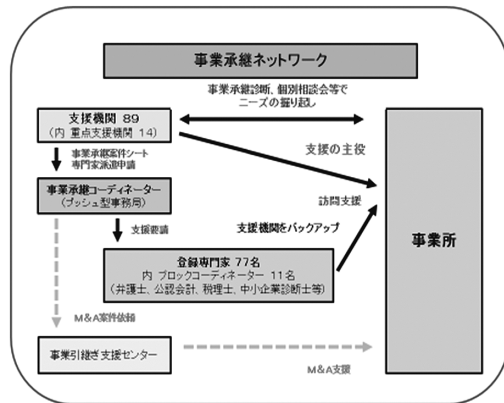
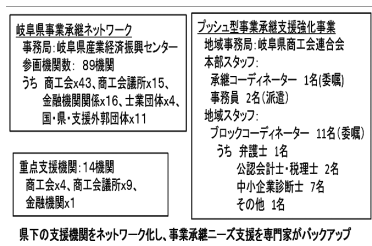
計画的な事業承継準備に対する経営者の「気付き」を促すため、「事業承継診断」を行うネットワーク(事業承継ネットワーク)の構築に加えて、(ネットワークの全国展開がほぼ図られたこともあって)各都道府県に設置された事業承継コーディネーター等がプッシュ型の事業承継診断で掘り起こしたニーズに対し事業承継計画の策定や課題解決のための専門家派遣などの更なるきめ細かな支援を行う、という2つの行程からなる事業である。

岐阜県においても、廃業率(2012~2016年度)が3%台前半から4%台前半で推移するなど、全国と同様の推移を示す中で、廃業により貴重な雇用や技術・技能、ノウハウ等の喪失を防ぐ観点から、2017年に、岐阜県事業承継ネットワーク(以下「ネットワーク」)を立上げ、2018年からは商工会連合会を事務局(事業承継コーディネーター:大塚教晃^{みちあき}氏)としたプッシュ型事業承継²⁸⁾の個社支援の取組みを進めている。全国的にも優良な取組みを行っている岐阜県のネットワークの参加企業は、県内の金融機関のほか、商工会、商工会議所、士業団体、国²⁹⁾・県など、89機関から構成されている。

事業承継支援のスキームとしては、ネットワーク内の支援機関が事業承継ニーズの掘り起こしを行い、その後、支援機関が事業所に対し事業承継診断を実施した後に、ネットワークの登録専門家(77名(うちブロックコーディネーター11名):弁護士、公認会計士、税理士、中小企業診断士など)につなぐとともに、支援要請を行う。その後、支援機関と登録専門家が事業承継を検討している事業所を訪問し、経営者に対し、法務、税務、財務、後継者育成他の知的資産の基礎知識をつけてもらうべくバックアップを行い最終的には事業承継

²⁸⁾「プッシュ型」という名称ではあるが、個社の事業承継を強制することはせず、あくまでも個社の後方支援や環境整備の役割を果たすものである。

²⁹⁾ 岐阜財務事務所は中部経済産業局とともに、施策情報の提供等という観点から、同ネットワークに参加している。



図表3 岐阜県事業承継ネットワーク事務局の取組み
(出典)プッシュ型事業承継支援強化事業岐阜県地域事務局

図表4 2019年度岐阜県におけるプッシュ型支援活動の実績

2019年3月12日現在

区分	機関数	事業承継診断	個社支援社数	事業承継計画策定
金融機関	16	746	39	4
商工会議所	15	1,290	89	47
商工会	43	1,867	188	116
支援機関団体	7	33	1	1
士業団体	4	0	0	0
国・県	4	0	0	0
総計	89	3,936	317	168

(出典)プッシュ型事業承継支援強化事業岐阜県地域事務局

計画の策定につなげ、計画的に経営者に事業承継に動き始めてもらう仕組みとなっている。(図表3参照)

4-2. 課題

2018年度の同事業の取組実績(図表4)においては、全体で見ると、事業承継診断を実施した

3,936社(2019年1月末現在)のうち、個社支援を実施した先は317社、事業計画策定につながった先は168社となっている。他方、金融機関による取組実績の数字を見ると、事業承継診断を実施した先は746社とそれなりの実績が上がっているものの、うち個社支援を実施した先は39社、さらに

事業計画策定につながった先はわずか4社にとどまる³⁰⁾。

この要因について大塚氏に確認したところ、金融機関の経営戦略としての事業承継支援は、もともとフィーになるような大きな事業者に対しては積極的であるものの、そうでないところには消極的という背景があるのではないかという意見であった。

また、金融機関の実施する事業承継診断の数にばらつきがあり³¹⁾、経営トップや上層部が取り組みに積極的な金融機関は実施件数が多くなる傾向が見られるが、経営トップや上層部の指示で支店にノルマが課せられた金融機関では実施件数自体は多かったものの、結局、形だけの支援となり、事業承継計画策定にはほとんどつながらないという事例が見られた。

大塚氏からは、金融機関に特有の問題として、実施部隊である支店職員が事業承継支援には積極的に取り組めていないのではないかとの問題提起があった。その背景として、金融機関の支店職員の中には、あまり案件の実績(数)をあげてしまうと、自分の首を絞めてしまうというキャパシティの問題、つまり、あまり利益にもならず手間のかかる事案を自分だけで背負ってしまうと他の業務との兼ね合いでパンクしてしまうのではといった懸念のほか、そもそも支店職員には事業承継に関する知識や経験がないため、自らの取引先に対し事業承継の話や専門家への紹介をしづらいといった背景があるのではないかという意見が聞かれた。

これについて大塚氏からは、まずは、金融機関の支店職員がOJTをかねて、我々の登録専門家と一緒に事業所(取引先)に同行してくれるだけでよく、それにより、専門家派遣(費用無料)の制度を活用すれば、支店職員が特段の時間暇をかける

ことなくわずかな事務負担の増加だけで高度な顧客支援(事業承継支援)につながることを実感していただけるのではないかと、との意見があった。また、将来的には、金融機関を含めた支援機関職員が独自で事業承継計画策定まで支援できるようなスキルを養成するために支援機関を支援していくこともプッシュ型事業承継支援の役割と理解しているとの発言があった。

また、大塚氏からは、今後、金融機関の取り組みを増やしていくためには、金融機関のトップや上層部が同事業の正しい理解を得ることが前提であり、あわせて、金融機関の本部が支店職員に事業承継に関する知識や経験がないことを前提とした上での仕組み作り、つまり、金融機関としてどのような形で事業承継支援への取り組みを支店(職員)に落とし込んでいくかの視点が必要ではないかとの示唆が得られた。

最後に、大塚氏からは、同事業の内容をネットワーク内の金融機関のトップ・上層部に正しく理解してもらうとともに、金融機関の一層の参画を促すため、金融機関のトップ等が一堂に会する場で同事業に関する情報を提供していただけるとありがたい旨の財務事務所(財務局)に対する期待と要望をいただいた。

V 地方創生における 地域金融機関の現状と課題

ここまでみてきたとおり、地域創生については政府、地域を活性化する取り組みの事業主体、地域金融機関それぞれによる取り組みがみられるところであるが、地域金融機関の取り組みの現状をどのように評価すべきであろうか。

30) 事業承継診断を行った金融機関は12機関であるが、個社支援を実施した金融機関になると2機関と大きく減少し、事業計画策定につながった金融機関はわずか1機関となっている。

31) 大塚氏によると、金融機関の実績も1件から221件と大きな差があるが、業態(地方銀行、信用組合、信用金庫等)による濃淡は見られず、地方銀行の最高は221件、信用金庫の最高が191件となっている。

2. では、長浜信用金庫がKK黒壁設立時以来の出資者であるほか、監査役の派遣、つなぎ資金の融資、KK黒壁の商品の購入協力、土・日曜日における駐車場の提供という形で、地味ではあるが堅実な地域に密着する金融機関ならではの支援を行っていた。3. では、山口銀行がWISやまぐちへ出資しているほか、mirai365からの創業者の海外販路開拓に協力しており、後者については海外駐在員事務所を有し顧客への手厚いサービス提供が可能な地方銀行ならではの取組みであろう。また、このような金融機関による取組みは全国各地で行われている³²⁾。これらの取組み自体はそれぞれの形で地域に貢献しており、その限りにおいてそれぞれを評価すべきであろう。

その一方で、地域金融機関については、総合戦略において

「(略) 地方公共団体や取引先とのネットワークを通じ、各地域の事情に精通した地域金融機関には、事業への有益なアドバイスとファイナンスを通じて、地域経済の活性化に貢献するなど各地域の地方創生の取組への一層積極的な関与を求めていく。(略)」

とされていることに鑑みると、いわば“顔の見える”更なる支援が期待されていると考えられる。

例えば、2-3. において提示したKK黒壁の課題に関して、次期社長と目されている者が長浜としがらみのない東京出身者であることから解決が期待されているとしても、長浜に縁の無かった者が社長になった場合には(いくら社長就任前に長浜で下積みをしているとはいえ)、細かい長浜のしきたり、長浜のビジネスの進め方等についての知識は十分に持っていない可能性が高いと思われる。これらに鑑みると、次期社長がKK黒壁と商店街

との関係改善に取り組む際には、過去のしがらみのなさだけでなく、「各地域の事情に精通した地域金融機関」の「有益なアドバイス」が武器として加われば、より改善の蓋然性が上昇することにつながろう。

このように、地方特有のしがらみで動きが取れなくなっている事案については、東京のような離れた地域から人材を入れると共に、地域金融機関による地域の事情を踏まえたアドバイスを合わせて対応していくことが解決策の一つとして考えられる。

一方で、金融機関には地方創生の支援が期待されるとはいえ、3-3. で言及したとおり、地域金融機関が地域に貢献するとしても、銀行員の専門とする業務において山口に流通拠点をもってくるなどインフラ整備に力を注いでもらいたいといった銀行外部からの指摘には傾聴すべき点がある。

また、4. の岐阜県の事例において指摘されている「経営トップや上層部が取組みに積極的な金融機関はアンケート実施件数が多くなる傾向が見られる」一方で、「経営トップや上層部の指示で支店にノルマが課せられた金融機関ではアンケートの実施件数自体は多かったものの、結局、形だけの支援となり、事業承継計画策定にはほとんどつながらない」という点は、支援の実効性という観点から十分留意すべき点ではないかと思われる。金融機関の取組みを増やしていくためには、金融機関のトップや上層部が同事業の正しい理解を得ることが前提であることは当然であるが、それだけでは十分ではない、あるいは場合によってはそのことが逆効果を生じさせる点については、これまでそれほど注目されていなかった点であろう。

更には、従前から指摘されていた「そもそも支店職員には事業承継に関する知識や経験がない」と

32) 例えば、まち・ひと・しごと創生本部事務局(2018)を参照。

いう点に加え、実働部隊となる職員が「あまり案件の実績（数）をあげてしまうと、自分の首を絞めてしまうというキャパシティの問題、つまり、あまり利益にもならず手間のかかる事案を自分だけで背負ってしまうと他の業務との兼ね合いでパンクしてしまうのではといった懸念」を抱いている可能性については、金融機関が組織として解消する方策を検討すべきものであり、例えば人事評価上の工夫のほか、大塚氏の指摘する「金融機関の本部が支店職員に事業承継に関する知識や経験がないことを前提とした上で、金融機関として事業承継支援への取組みを支店（職員）に落とし込んでいく」という視点は重要であり、そうした点を踏まえ、金融機関が一体となって取り組んでいく必要がある。

働き方改革による全般的な業務削減の流れにあるとはいえ、以上のような取組みは地域金融機関の存続という観点からも重要なものと考えられる。

VI 地方創生における財務局の役割 —「地域経済エコシステム」の 形成に向けて—

ここでは、地域創生を考える上で、財務省の総合出先機関である財務局における地域連携の取組みや「地域経済エコシステム」の形成に向けた取組みについて紹介する。

6-1. 財務局の特徴

財務局は、財務省の総合出先機関（地方支分部局）として、全国のブロック単位³³⁾に設置されて

おり、10財務（支）局の下には、40の財務事務所、13の出張所が設置されている³⁴⁾。財務局の業務は、日本の財政（予算、災害復旧）に関する業務のほか、地方公共団体への財政融資、国有財産の有効活用、地域経済の調査分析、そして地域経済のけん引役でもある地域金融機関の監督行政などの業務を行っている。このように、財務局は地域住民への直接のサービス業務はほとんどないものの、様々な業務を通じ地域経済に密着した財務行政を行ってきた。

こうした中、2010年6月に、財務局のあるべき姿についての検討がなされ、「財務局の使命と求められる職員像」が明確化された³⁵⁾。財務局の使命として、「地域の特性を踏まえた施策の実施を通じて、地域貢献に努めます。」「金融機能の安定や通貨の信認を確保し、国民の資産を守るなど、国民生活の安定・向上と我が国経済の発展に貢献します。」という文言が盛り込まれ、地域貢献（地域連携）という役割が明確に位置づけられた。その後、全国の財務局において、財務局をハブとした地域連携の取組³⁶⁾を進められ、その中で、地域における企業や自治体等の交流の場としてのプラットフォームづくりが進められてきた。

6-2. 地域経済エコシステムの形成にむけて

2018年11月、財務省及び財務局は、財務局による地域における関係者のネットワーク体系を「見える化」し、さらなる連携に繋げていくことを目的として、「地域の課題と財務局の役割～地域経済エコシステムと財務局～」を取りまとめ、公表した³⁷⁾（図表5、図表6参照）。地域経済エコシステムとは、「ある地域において、企業、金融機関、地方

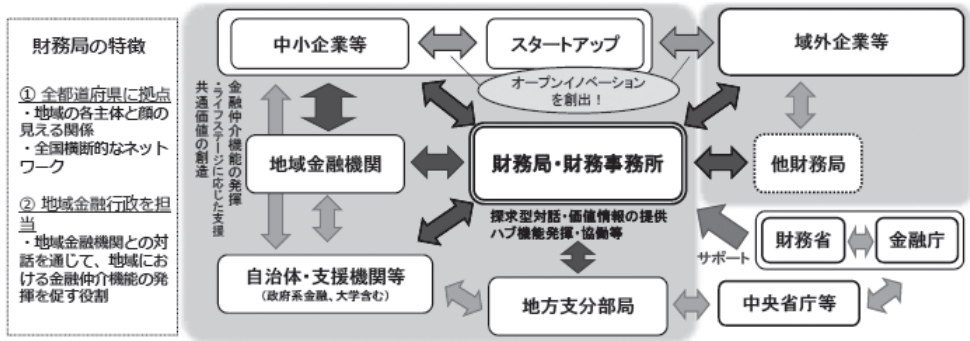
33) 北海道、東北、関東、北陸、東海、近畿、中国、四国、九州、福岡の10ブロックである。

34) 沖縄県は、内閣府沖縄総合事務局財務部が財務局の業務を行っている。

35) あくまでも組織内部で検討が行われたものであり、2014年4月の「全国財務局の地域連携事例集」の参考資料の一部として公表された。

36) 2014年4月には、「全国財務局の地域連携事例集」が公表された。以降は、毎年更新の上公表されている。また、2018年6月には、地域連携事例集のダイジェスト版「地域と向き合う財務局」が公表された。

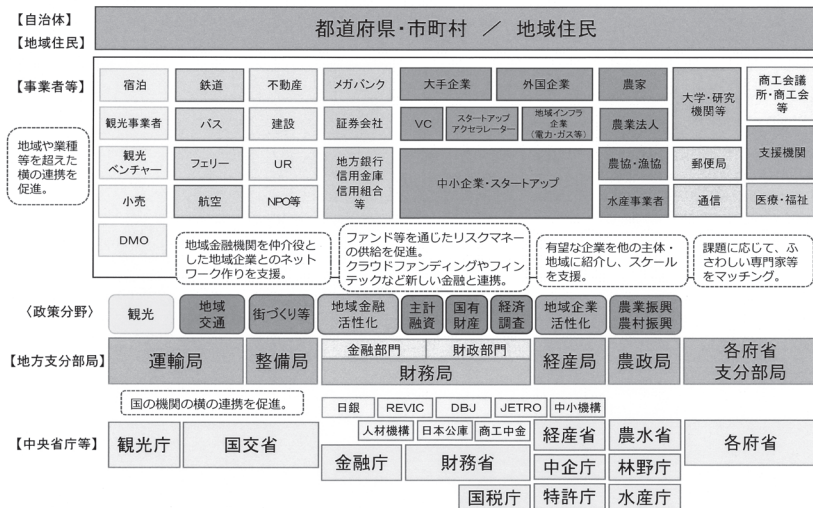
37) https://www.mof.go.jp/about_mof/zaimu/zaimucco.html



図表5 地域の課題と財務局の役割
(出典)財務省(2018)

【地域経済エコシステムと財務局】

〈イメージ図〉



図表6 地域経済エコシステムと財務局 (イメージ図)
(出典)財務省(2018)

自治体、政府機関などの各主体が、それぞれの役割を果たしつつ、相互補完関係を構築するとともに、地域外の経済主体等とも密接な関係を持ちながら、多面的に連携・共創してゆく関係³⁸⁾のことである。財務局は地域経済エコシステムを担う単なる一主体としてだけでなく、そのネットワークを活用し、地域経済システムの担い手と直接向き合うことで、地域企業の実情や地域の具体的な課題を把握し、地域の各主体の「つなぎ役」を果たしていくことが期待されているところである。

本資料の公表の背景にある問題意識は次の3つである。

(1) 地域には、スマート・ニッチともいうべき、規模は小さくとも独自の技術やノウハウ

を有し、優れた経営を行っている中小企業も多数存在しており、これらスマート・ニッチ企業やスタートアップ企業、大手企業等が多面的に連携することにより、オープンイノベーションを創出していくことが地域経済の成長における1つの鍵である。

(2) 他方、事業承継や人材確保等が重要な課題であるなか、黒字廃業等による経済縮小や技術の逸失を防ぐべく、金融機関・支援機関等の連携により、事業承継支援等に取り組んでいく必要があるということ。また、地域において多くの課題が存在するなか、地域の生産性向上を図るうえでは、観光、交通、中心市街地活性化等の課題の解決に向けて、様々な主体が連携し知恵を出し合っていく必要がある。

(3) そこで、財務局がそのネットワークを活用し、地域経済エコシステムの担い手と直接向き合うことで、地域企業の実情や地域の具体的な課題を把握し、価値創造や課題解決のため、地域の各

主体との「つなぎ役」を果たし、この役割を最大限発揮することにより、オープンイノベーションの創出や地域の課題解決を後押しし、地域ひいては日本経済の活性化に貢献することと考えられるからである。

それでは、なぜ補助金などの具体的な施策を有していない財務局がこの「つなぎ役」を果たすことが可能なのか。そこには財務局の2つの特性がある。

1つは、全都道府県に拠点を有していることである。これは、国の行政組織の中で財務省の総合出先機関である財務局だけである。これにより、各業務を通じて地域の各主体と顔の見える関係を築くことができるほか、全国レベルの横断的なネットワークの構築が可能となるからである。

もう1つは、地域金融行政を担当しているからである。これにより、地域金融機関との対話を通じて、地域における金融仲介機能の発揮を促す役割が可能となるからである。

これらの2つの特性を通じ、財務局は「地域経済エコシステム」の各主体の役割・強みを熟知し、それらを「つなぎ役」を果たすことが可能となるのである。

6-3. 今後の課題と展望

しかしながら、筆者が全国のいくつかの財務局・財務事務所の幹部や職員にヒアリングを行ったところ、必ずしも職員の間には地域連携や「地域経済エコシステム」形成に向けた取組みへの意識が十分でない印象を受けた。その理由として、1) 本来は各職員の各業務の土台として地域連携の考え方があはずであるのに、地域連携という概念が比較的新しく生まれたことから、どうしても地域

38) 金融庁(2018)p82参照

連携は本業(既存業務)に上乘せされた業務であるという意識、2)財務局の日々の業務は縦割りの機能となっており、地域連携は総務部の特定のポスト(総務課長、総務課企画調整官、企画係)の担当業務であるという意識、がそれぞれ見受けられた。これらの財務局職員の意識改革や財務局内の組織の連携がまず急がれるところであろう。また、財務局のリソース(人員)の問題が大きい。財務局(本局)の所在する都道府県はともかく、財務事務所の所在する府県においては、事務所のリソース(人員)は非常に限られていることから、地域連携が事務所所在地の県庁所在地を中心とした地域連携にとどまってしまう、府県内を面的にカバーする地域連携が難しいという面もある。

他方、「地域経済エコシステム」の取組みを進めていく上では、大きな2つの壁がある。それは、国の組織(省庁間)の縦割りの壁と、地域の壁(特に東京圏と地方間)の壁である。これらの壁は地方の財務局だけでは何ともしがたいものである。このため、それらの壁を取り払うべく、2018年度には、財務省本省(大臣官房地方課)サイドからの取組みも行われており、以下にいくつか紹介したい。

2018年9月に財務省にて、全国財務事務所長会議を開催し、地域連携に関係する主な省庁の担当者(課室長・課長補佐クラス)と全国の財務事務所長とのフリーディスカッションの場を設け、各地域の財務事務所レベルにおいても省庁間の連携を可能とすべく意見交換・名刺交換を行った。

また、同年11月には財務省にて、地域に関心のある企業等の担当者を集めた「地域経済エコシステム」の説明会のミーティングイベントを開催し、100名以上の参加者を集めた。

さらに、2019年1月には、経団連会館にて、経団連、財務省・財務局、金融庁、経済産業省の共催シンポジウム&ミーティングイベント「ENGINE!日本のミライと出会う場所」を開催した(写真2)。この場では、オープンイノベーションの更なる深化をテーマとした基調講演及びパネルディスカッションに加えて、経団連の会員企業と全国から集まった地域の企業、金融機関、自治体、研究機関、投資家等の約400名が参加したミーティングが行われ、積極的な名刺交換や交流が行われた。その後の参加者のSNA等による情報発信などもあり、様々な連携の輪が広がっているところである。

東京(財務省本省)サイドからも、上記の取組みなどを通じて、国の組織の縦割りの壁と地域の壁を取り除き、東京圏と地域を繋ぐ役割を果たしていくことを通じ、「地域経済エコシステム」形成への後押しを行っているところである。このように、財務省本省と財務局が相互に連携することにより、財務局の地域連携の促進による「地域経済エコシステム」の形成に向けて継続的に取り組んでいくことを通じ、地方創生における財務局の役割を高めていくことが期待できるのではないかと。

6-4. 金融行政からのアプローチ(最近の動き)

地域金融機関にとって、持続可能なビジネスモデルを構築するとともに、顧客企業の生産性向上に資する金融仲介機能をいかに発揮するかということが重要な課題である。金融庁は、これまで、地域密着型金融の推進に加えて、「事業性評価」に基づく融資³⁹⁾や顧客企業向けの本業支援の促進、「企業ヒアリング・アンケート調査」の実施や、「金融仲介機能のベンチマーク」(2016年9月策定・

39) 2013年9月に公表された「平成25事務年度金融モニタリング基本方針」に基づき、「事業性評価」に基づく融資のモニタリングが開始された。

公表)等の客観的な指標を活用した自己評価や開示の促進等に取り組んできたところである。

金融庁は、2018年6月に、新しい検査・監督を実現するために基本的な考え方と進め方を整理した「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」を公表し、各分野の具体的な取組み(モニタリングに関する方針等)を順次公表してきている。

また、2018年9月に公表されたいわゆる平成30年事務年度の金融行政方針の「金融仲介機能の十分な発揮に向けた取組み」においては、

- ・地域企業・経済の生産性向上の実現に向け、企業アンケート・ヒアリング結果も踏まえつつ、地域企業のほか、地方自治体や商工会議所・商工会等の地域企業の支援関係者との対話等を通じ、地域企業等の本音・悩みや、金融機関に対する期待や要望、さらには、その理由や背景等にまで至る地域経済・企業の実態について、きめ細かく把握する。その遂行に当たっては、金融庁に組成した専担チーム「地域生産性向上支援チーム」が、地域に長期間、直接出向き、財務局を通じ、地域経済エコシステムを形成する関係者等との関係を構築しつつ実践する。
- ・さらには、地域生産性向上支援チームと各財務局が密接に連携しつつ、把握した地域経済・企業の実態や「金融仲介機能のベンチマーク」等の客観的指標等を活用し、地域企業や支援関係者と金融機関との考え方や認識の差異等を明確にし、それらを基に、経営陣等や営業現場の責任者等を含め、地域金融機関との間で金融仲介機能の発揮に向けた深度ある対話を行う。

といったこれまで以上に踏み込んだ書き振りととなっている。

これまでの地域金融機関の監督に当たっては、将来にわたる健全性の確保に重点が置かれ、金融仲介機能の十分な発揮については、一定のモニタリング手法が確立していないこともあり、これまで十分なモニタリングが行われてきたとは言えない状況にある。

金融庁は、上述のとおり、平成30事務年度において、地域生産性向上支援チームを組成し、いくつかの財務局と連携しつつ、企業アンケート・ヒアリング結果の分析や、地域企業や商工会議所等との対話、「金融仲介機能のベンチマーク」の分析等、それらを踏まえた地域金融機関との深度ある対話などを試行しているものの、新たな検査・監督基本方針の下での金融仲介モニタリングに関する方針等の策定には至っていない⁴⁰⁾。これは他の分野とは異なり、どのような状況であれば金融仲介機能を十分に発揮していると言えるのかという判断が難しいからであろう。

しかしながら、金融仲介機能の発揮状況をモニタリングする実施主体は、金融庁(東京)ではなく、自治体や商工会議所等のネットワークから収集する情報と地域金融機関との顔の見える関係がある、まさに地域に根差し、地域に存在する財務局・財務事務所が担うべきものであることは明らかであり、今後は、金融行政においても、金融仲介機能のモニタリングという観点から、地域金融機関の地域創生への取組みについて、地域金融機関との深度ある対話を通じ、財務局がこれまで以上に関与を強めることが可能となると言えよう。

40) 金融庁HPにおいて、「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」を踏まえ、「健全性政策について」「コンプライアンス・リスク管理について」「融資に関する検査・監督実務について」「ITガバナンスについて」のモニタリングに関する方針等が公表されている(2019年5月30日現在)。

6-5. 小括

このように「地域経済エコシステム」の形成に向けた継続的な取り組みを通じ、全国の財務局・財務事務所及び財務本省が相互に連携し、また、金融庁とも連携しつつ、各主体がそれぞれの役割を最大限発揮することにより、オープンイノベーションの創出や地域の課題解決につながり、ひいては地域創生に大きな貢献ができる可能性がある。

VII おわりに

本稿では、滋賀県長浜市、山口市及び岐阜県の実例を基に地方創生における地域金融機関が果たしうる役割、また特徴を有する行政機関である財務局が果たしうる役割を探ってきた。結論として、

(1) 地域金融機関が現在行っている様々な取り組みは地域に貢献しており、その限りにおいて評価すべきこと

(2) 地域金融機関は、いわば“顔の見える”更なる支援が期待されていると考えられる中で、

ア 地方特有のしがらみで動きが取れなくなっている事案については、東京のような離れた地域から人材を入れるだけではなく、地域金融機関による地域の事情を踏まえたアドバイスを合わせて対応していくことが解決策の一つとして考えられる

イ 地域金融機関には地方創生の支援が期待されるなかで、銀行員の専門とする業務を通じて貢献することが期待される。

ウ 地域金融機関は目先の収益にとらわれるのではなく、長い目で見た地域の発展を通じた収益確保に取り組んでいくべきであり、また、数多くの地域の企業とつながっている地域金融機

関が、経営トップや支店職員が一体となって事業承継支援に取り組んでいくことが大きく期待される。

(3) 財務省の地方支分部局である財務局・財務事務所は、全都道府県に所在し、かつ、地域金融機関行政を所管しているほか、業務を通じて地方自治体や地域企業等との連携が可能という特性を有することから、まさに「地域経済エコシステム」の中で各担い手のつなぎ役としての役割を果たすとともに、今後は、金融仲介機能のモニタリングという観点から、地域金融機関の地方創生に向けた取り組みへの関与を強めることが期待される。

といった含意を得た。

今回、研究方法としてケーススタディを採用したが、時間的制約からインタビュー先数に限界があり、個別事情を過度に一般化したり、一般化すべき事項を個別事情と認識して落としてしまったりしているリスクは否定し得ない。これは地域的な意味においても、またインタビュー先の立場という意味においても当てはまり、今回は行い得なかった商店街や支援先企業といった立場にある方へのインタビューや、そもそも地域を広げてのケーススタディを行う必要性など、課題は数多い。これらは今後の課題としたい。

【付記】

本稿は、日本金融学会2019年春季大会での報告論文を改訂したものであり、西山巨章九州共立大学経済学部教授その他多くの参加者から貴重なコメントを頂いた。記して感謝申し上げる。なお、あり得べき誤謬は筆者の責めに帰する。また、意見にわたる部分は全て筆者の個人的意見であり、

筆者の属する又は過去に属した組織の公式見解を表すものではない。

参考文献

- ◎閣議決定「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2018改訂版)」
- ◎川北泰伸(2016)「地方創生における自治体の現状と政策実施」『同志社政策科学研究』2016-2, pp27-43
- ◎木下斉(2016)『地方創生大全』東洋経済新報社
- ◎金融審議会金融分科会第二部会(2007)「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について-地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を-」
- ◎金融庁「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」
- ◎金融庁(2018)「変革期における金融サービスの向上にむけて-金融行政のこれまでの実践と今後の方針(平成30事務年度)-」
- ◎株式会社黒壁(2018)「黒壁 会社案内」
- ◎(公社)経済同友会(2015)「地方創生に向けた地域金融機関の機能強化 -地域経済のカタリスト・ハブとして新たな貢献を-」
- ◎小磯修二、村上裕一、山崎幹根(2018)『地方創生を超えてこれからの地域政策』岩波書店
- ◎財務省(2018)「地域の課題と財務局の役割-地域経済エコシステムと財務局-」
- ◎角谷嘉則(2004)「株式会社黒壁の設立と経済倫理」『政策科学』12(1) pp59-69
- ◎全国銀行協会(2016)「地方創生に向けた銀行界の取組みと課題」
- ◎出島二郎(2003)『長浜物語 町衆と黒壁の十五年』NPO法人まちづくり役場
- ◎日刊工業新聞(2015)「田中角栄の『日本列島改造論』と安倍政権の『地方創生』-違いと共通性 策定に関わった元通産事務次官、小長啓一氏が語る」(2016年6月6日) <https://newsswitch.jp/p/4906> (2019年5月27日最終アクセス)
- ◎PHP総研(2015)「『分子の連携』を進め、稼ぐ力を高めよ」(伊藤達也地方創生大臣補佐官、荒田英知PHP総研主席研究員による対談記事) PHP研究所 地方創生を深化させるのに何が必要か(2015-No.31) <https://thinktank.php.co.jp/kaeruchikara/1913/> (2019年5月27日最終アクセス)
- ◎福川裕一、城所哲夫(2018)『<まちなか>から始まる地方創生 クリエイティブ・タウンの理論と実践』岩波書店
- ◎牧野丹奈子(2014)「長浜『黒壁』におけるまちづくり(インタビュー調査)」『桃山学院大学経済経営論集』55(3) pp409-427
- ◎まち・ひと・しごと創生本部事務局(2018)「平成29年度地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果-地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』-」
- ◎みずほ総合研究所(2006)「滋賀県の地域政策事例-『黒壁』から学ぶ街づくりと長浜市の現状-」『みずほ地域経済インサイト』(2006年1月25日発行)
- ◎溝口宏(2014)「まち・ひと・しごと創生の経過と今後の展開」『アカデミア』vol.113, pp38-43
- ◎矢尾板俊平(2017)『地方創生の総合政策論』勁草書房
- ◎矢嶋康次(2018)「地方創生に貢献できる地域金融機関」『ホクギンMonthly 2018.9』
- ◎山浦晴男(2010)『住民・行政・NPO協働で進める 最新地域再生マニュアル』朝日新聞出版
- ◎家森信善(2018)『地方創生のための地域金融機関の役割』中央経済社
(インタビュー)
大塚教晃(岐阜県商工会連合会事業承継コーディネーター)
杉山敏美(女性創業応援やまぐち株式会社(WISやまぐち)代表取締役社長)
辻川作男(株式会社黒壁取締役)
山崎俊男(長浜信用金庫常務理事)

The Roles of Regional Financial Institutions and Local Finance Bureaus in Revitalizing the Local Economy

Masashi Katayama
Kenji Haramura

This paper aims to examine the roles that regional financial institutions and related administrative organizations can play in revitalizing the local economy.

As for efforts by regional financial institutions, we examined cases in Nagahama City in Shiga Prefecture and in Yamaguchi City in Yamaguchi Prefecture, where various activities are being led by the private sector. In addition, we took up some public sector initiatives supporting business succession in Gifu Prefecture.

Consequently, while various efforts currently underway by regional financial institutions are contributing to the local economy and worth praising to a certain extent, further "explicit" efforts by financial institutions are expected. Especially, (1) in the case where activities cannot be taken due to dense human relations, it is expected to be effective that not only will human resources be introduced from distant areas like Tokyo, but regional financial institutions provide helpful advice according to regional customs; (2) regional financial institutions are expected to support local economic revitalization through their main business; and (3) regional financial institutions should focus not on immediate earnings but long-term profits gained through regional development, with members of these institutions, from top management down to branch staff, highly expected to continue working on business succession support.

As for administrative organizations, we examined the Local Finance Bureaus (LFBs) whose offices cover all prefectures across Japan. LFBs are in charge of regional institution administration, and they have the ability to cooperate with local governments and regional companies through their operations as well. Because of these characteristics, LFBs are expected to play an important role as "connectors" among local entities for value creation and problem solving in the "Local Economy Ecosystem," which means the "ties of local players, including enterprises, financial institutions, local governments and central government, building mutually complementary relationships while multilaterally partnering and co-creating with entities outside the area." Furthermore, it is hoped that the involvement of regional financial institutions in revitalizing the local economy will be strengthened through LFBs monitoring the financial intermediaries.