社会イノベーション研究
第12巻第1号（447-464）
2017年2月

2016年8月2日掲載承認

地方創生に向かう地域金融機関への期待と課題

峯　岸　信　哉[1)]

【要　旨】

本稿は地方創生施策に取り組む地域金融機関について，その期待と課題を整理することが目的である。各地で地方版総合戦略の策定と議論が行われているが，地域密着を基本とする金融機関にはそこで存在感を発揮することが当然大きく求められる。地域金融機関には具体的にどのような役割が期待され，またそこでどのような課題に直面しているのか。地域金融機関の得手不得手を明確にすることで，地域振興への取組みがいっそう効果的なものになると考えられる。まず地域金融機関の業務上の特徴として，伝統的なリレーションシップ・バンキング（リレバン）の性質（メリットとデメリット）を振り返る。次にリレバン以外の特徴から見られる課題として，①ステークホルダーの制約について，②金融機関職員が直面する現場での課題について，最後に③地方創生施策に取り組む中でこれから出てくる新しい困難について，それぞれ整理を行う。

1.　はじめに

2014年9月より安倍政権の中心施策として地方創生が掲げられ，国はもとより地方の魅力発信のための知恵が各自治体で絞られている。総理府から指針が出され，それに沿って市町村単位で地域の代表者やタウンミーティングによ

1)　謝辞：村本先生は出来の悪かった筆者を根気強くご指導くださり，曲がりなりにも研究者の道を歩けるまでに引き上げて下さいました。この場を借りて厚くお礼申し上げます。特に印象に残っている指導内容は「理論的整理を常に意識すること」です。

る議論が行われ，「地方版総合戦略」として発信されている。産官学に留まらない多様な人々が協力・意見を出し合うことで，従来以上の発想と活力を出していくとの考えに基づくものである。

こうした新しい地域振興の動きの中で，従来から地方経済の発展に大きく寄与してきた地域金融機関には，改めてどのような役割が期待されているのだろうか。また，その役割に対してどのような障害が立ちはだかっているのだろうか。こうした点について本稿では整理を試みるが，構成は以下の通りである。**2.** では地域活性化について理論を整理し，**3.** で今回の地方創生について概略を確認する。**4.** において地域金融機関に期待される役割，それに伴って発生する課題について考察する。**5.** はまとめである。

2.　地域活性化とは

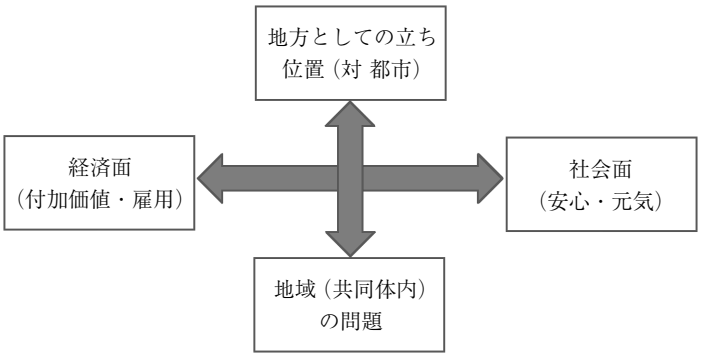
そもそもどういう状態が「地方活性化した」状態といえるのかであるが，最終的にはそこに住んでいる人々に「元気がある」あるいは「活気がある」という状態であろう。ではそうすれば「人々の元気が出るか」というと，これは個人それぞれで基準が異なる。仕事がありたくさん稼いでいることが元気の原因である人もいれば，時間的にゆとりがあることが元気の源である人もいる。

しかしながら（個人レベルではなく）地域レベルで議論を行った場合，地方経済圏（いわゆる地方）は財政的に待ったなしであり，お金を稼げる状態にしなければ前提である地域の存続そのものが困難になってしまう。人口が少なくなることは税収の減少を意味し，自治体が税収を得られず財政的に逼迫すれば，市町村として合併を避けられなくなる。地域活性化は，田舎であるほど「経済的」に元気を出すことを意味しているのである。

地域活性化の 2 つの座標軸

地域活性化にとって「経済的」発展が不可欠であるとしても，やり方が不適切であれば経済的発展ないし人口が増えることに不満を持つ人も出てくるかもしれない。例えば，企業や工場の誘致など，産業化を元に人口増加を目指そうとする場合，閑静な住宅地として魅力を個性として持ってきた地域では反対意見が出てくる可能性がある。極端な場合，元々居住していた人々が逆に転出してしまうことも考えられる。こうしたジレンマをまとめたのが**図 1** である。こ

図１　地域活性化の２つの座標軸



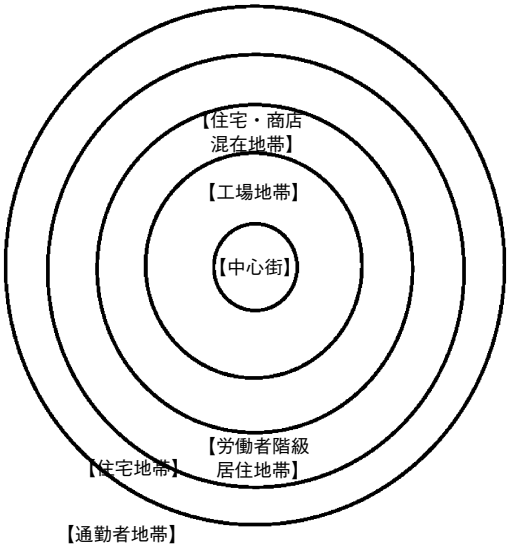
（出所）　橋本行史 (2015),『地方創生の理論と実践　－地域活性化システム論－』, p. 11 をもとに筆者修正。

こでは地域活性化を進めるうえで気を付けなければならないポイントとして，大きく２つの座標軸があることを示されている。１つ目の軸は前述のように地域として経済的発展に重点を置くのか，それとも住宅地として社会的効用を高めることに重点を置くのか，各地域が方針を決める必要があることを示している。

２つめの地域活性化について考えなければならない座標軸は，都市部との距離感についてである。都市部をサポートする周辺地域としての位置づけで発展していくつもりなのか，それとも独立性を高める方針で発展していくつもりなのか方針を決める必要がある。地方対都会というバランスがうまく行かず，地方としての元気が出ない場合もあれあれば，地域特有の事情から元気が出ない場合もある。例えば，前者は東京一極集中の状況を当該地域にとって相乗効果がある事象としてとらえるか，不公平なので是正すべきととらえるかによって，地方としての立ち位置が変わってくる。自地域が都会から独立してやっていける地域なのか否か，バランスのとり方の方針をしっかり考えることが重要となる。

全体として重要なことは，こうした座標軸を念頭に置きながら各地域の担い手が自分たちはどのような町づくりを総意として望んでいるのかをしっかりと話し合い，それぞれの地域の「元気」の形を見つけていくことである。全ての地域が金持ちの大都市になる必要はなく，それぞれの地域にとって最適なイメージを作ることが重要である。

図2　バージェスによる同心円モデルの典型例



（出所）　Burgess (1925), p. 51.

同心円的経済発展のケース

しかしながら地域としてどういう形が自分たちに適しているかヒントも必要だろう。多少の経済的改善を目指す必要はあるとしても，全ての地域にとって東京のような都市タイプの産業構造が参考になるわけではない。そうだとすると，都市地理学の議論（図2参照）の中で伝統的に言われているように，都市部を中心にした同心円的経済発展の理論を参考に，自分たちの地域が広域経済圏の中でどのような位置づけであるのかを理解しておくことは重要なことである。すべての地域が当てはまるわけではないだろうが，地理的に見た場合の自分たちの標準的位置を知っておけば，どう地域振興戦略を立てるべきか目安を知ることができる。目安がわかれば，そこからは各地域の特徴をアレンジしていくことに自信が持てるはずである。

3.　地方創生施策の概要

地域振興に関する理論的整理をここまで行ってきたが，2014年から進められている地方創生施策はこうした理論を意識してあるいは各地域の実情を考慮して実施されているのだろうか。まずは地方創生施策の内容を整理してみる。

3.1.　地方創生の施策内容

地方創生は 2014 年 9 月の第 2 次安倍内閣発足時に，「地方における人口減少の歯止め」「日本全体の活力の増強」を目的として掲げられた。同月に「まち・ひと・しごと創生本部」が設置され，12 月に「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の作成が閣議決定された。その後，2015 年 6 月末に「まち・ひと・しごと創生基本方針 2015」が決まり，各自治体は 2015 年度末までに現状を踏まえた将来の人口推計を分析し（人口ビジョン），自治体自らによる「地方版総合戦略」を策定することが求められた。2016 年度は本格的に地方創生事業をスタートした年として位置づけられる。

自立的ないし先駆性のある地方創生事業に対しては国からの交付金が出されるが，総合戦略の実施後には中長期的な「重要実績評価指標 (KPI) の設定」や「PDCA サイクルの確立」が求められ，定期的なチェックが求められる。ただ国もこうした各自治体の計画に対し，「地域経済分析システム (RESAS) の提供」「地方創生人材の派遣制度」など，大がかりなバックアップを行っている。

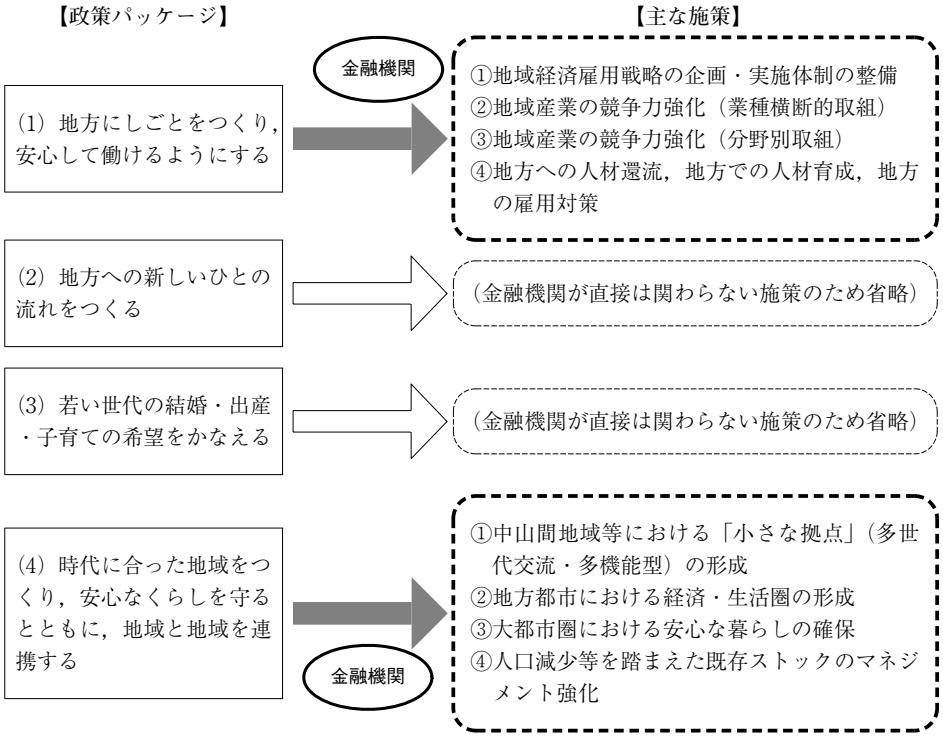
国の総合戦略に定められる政策分野の柱としては，①地方にしごとをつくり，安心して働けるようにする，②地方への新しい人の流れをつくる，③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる，④時代に合った地域をつくり，安心なくらしを守るとともに，地域と地域を連携する，の 4 つがある。こうした柱を踏まえ，地方版総合戦略では「地方の事情に沿った」検討が行われた。

とりわけ従来の地域振興施策と異なり，地方創生総合戦略の議論の中で注目すべき点なのは「産・学・官」に加え，「金・労・言・士」（金融・労働団体・言論（メディア）・士業）など広い立場からの意見が求められたことである。

3.2.　政府から金融機関への期待

実際にまち・ひと・しごと創生本部 (2015) は，地方創生施策において金融機関（とりわけ地域金融機関）が具体的に関わってほしい局面を示している。総合戦略の柱が 4 本であることは前述したが，人口減少が続く現代において地域の産業や企業が「稼ぐ力」を高めていくことは不可欠との考えから，地方自治体と金融機関（地域金融機関）が連携を図ることはとりわけ重要と位置付けていることが読み取れる。具体的に戦略の策定・遂行において金融機関に関わってほしい局面として，総合戦略目標の①と④を挙げている（**図 3** では（1）

図3　総合戦略において金融機関に求められるポイント



（出所）　まち・ひと・しごと創生本部 (2015), p. 7 より抜粋。

と（4））。

まず①「地方にしごとをつくり，安心して働けるようにする」という政策目標の中で地域金融機関に関わってほしい業務としては，（ア）総合戦略組織の整備，（イ）創業支援・中核的企業支援，イノベーション推進，金融支援の強化など，（ウ）サービス業の高付加価値化，農林水産などの成長推進，ふるさと名物の作成，（エ）地方での人材育成組織の整備，が挙げられている。さらにこれらの目的に対し，「地元の専門家として戦略策定へのアイデアを出す」，「KPI の設定や PDCA の評価に関与する」，「総合戦略担当事務局へ情報提供する」ことなどが具体的関わりとして期待されている。内容を見ると，ここまでの業務は地域金融機関が従来から取り組んでいる内容に沿ったものであり，これまで蓄積されたノウハウや情報を可能な限り出してほしいというものである。

それに対し，④「時代に合った地域を作り，安心なくらしを守るとともに，地域と地域を連携する」という目標について，具体的には（ア）中山間地域における多世代・多機能交流拠点の形成，（イ）地方都市における経済・生活圏

の形成，（ウ）大都市圏における安心な暮らしの確保，（エ）人口減少等を踏まえた既存ストックのマネジメント強化，が挙げられている。当該地域だけでなく周辺地域とのコーディネート役の他，地方に余っている不動産の活用を図るなど，伝統的な資金仲介業務に特化していた地域金融機関にとっては比較的新しい役割がこの目標では求められることになる。周辺地域とのネットワークといってもどれくらいまで広げるのか，余剰不動産の活用といってもどの程度の流動性向上を目指すのか，地域によって状況は一様でないことから，こちらの目標に関してはかなり手間取る金融機関が出てくる可能性もある。

4. 地方創生に地域金融機関が関わることの意味

地方創生施策ないし地方経済の維持・発展のために，地域金融機関への期待が高いことの理由が，リレーションシップ・バンキング（リレバン）の機能発揮を期待してのものであることは言うまでもない。地域の預金者・企業を顧客として業務を行う中で様々な情報を収集・蓄積し，各地域の課題やニーズや発展可能性を地域金融機関は自然と把握できるポジションにいるからである。地域金融機関が円滑な資金提供を行えばそのエリアで中核となる企業が健全に維持・発展し，中核企業が発展すれば周辺地域全体の経済が活発化する計画が直感的に考えられやすいからである。そこで本章では，改めてリレーションシップ・バンキングの機能を確認すると共に，その長所と短所を整理する。「自治体などと連携して」「地域を面的に振興させる」という地域金融機関にとって新しい役割がいっそう求められる中で，果たしうる機能を正確に把握しておくことは重要なことだからである。

4.1. 地域金融機関に期待される役割

情報の非対称性の軽減

いくつかの研究で定義がなされているが，村本 (2005)[2] によると，リレバンとはソフト情報を活用した金融機関による貸出行動のことである。一般に，借り手は資金調達のために他の競争相手に知られたくない情報であっても金融機関に開示しなければならない。そうした時に，相対取引で行われるリレバンの場合には借り手の情報が外に漏出してしまう恐れというのはほとんどなく，機

2） 村本 (2005), p. 7 参照。

密保持の観点から安心な資金調達ルートとなる。

また，借り手のソフト情報を集めやすいという点から，リレバンには金融機関の側から見てもメリットがある。一般に貸し手と借り手の間には情報の非対称性が存在し，この非対称性が大きすぎる場合には，適切な情報が生産されないために金融取引は実行されにくくなってしまう。金融機関は借り手の信用リスクを正確に評価できなければ貸出に踏み切れないからである。貸し手のなかでも金融機関はその優位的立場から借り手のソフト情報を比較的容易に集めることができ，また借り手が預金者としてあらかじめ預金を預けている場合にはそうした長期にわたるソフト情報も集めることもできている。金融機関はこれらの情報をもとに借り手の信用リスクを評価・情報の非対称性を軽減することで，貸出の可否判断や貸出実施後のモニタリングを適切に実現しやすい状況を作ることができる。

契約の不完備性の軽減

またリレバンの手法が用いられる場合には，借り手に契約の不完備性が存在したとしても再交渉を容易に行えるというメリットもある。借り手が情報開示を拒んでいるのではなく，人手やノウハウの不足から十分な情報（将来予測も含む）を整備できない（契約の不完備性）場合，資本市場であればアクセスが制限されてしまうことになるが，長年の付き合いに基づいたリレバンであれば借り手の状況を察して契約書類の整備を手伝いながら進めることができる。書類不備だからといって借り手の可能性をすべて破棄してしまうのではなく，借り手に寄り添うことで複数回の話し合い（再交渉）を行い，できるだけ借り手の可能性を見出そうという姿勢である。不十分な書類が理由で見捨てられてしまっていたような案件であっても，金融機関からの貸出が実施され企業は資金を手にすることができるかもしれない。

4.2.　直面する課題

しかしながらリレバン取引を地方都市に当てはめてみると，4.1.の議論が当てはまるのは，一定水準以上の企業（中核企業）との関係を想定した場合だけであることが考えられる。リレバン実施のためには金融機関としても「多人数の職員」ときめ細かい関係構築の「時間」を費やすことが必要不可欠であるが，地方では影響力のある企業との一定規模以上の金利収入モデルでなければ，得

られた収入よりも費用の方が大きくなってしまう可能性が高いからである。地域経済に影響を及ぼすような中核企業は地方へ行くほど少なくなり，すなわち地域金融機関が機能を発揮できる機会がそもそも少なくなる。たとえ有望企業を2〜3社増やしたとしても地域振興という「面」的な発展には及ばないかもしれない。地域振興に関して「リレバンは万能で，何らかの成果を挙げられるはず」と過剰な期待を抱くことは危険であり，まずは正確にその特徴を捉える必要があるだろう。そうでなければ地方創生を進めていくこと自体にほころびを生じさせてしまうかもしれない。そこで，以下では地域金融機関はどのような課題を抱えているのかについて整理を行う。

リレバンの短所：ソフトバジェット問題とホールドアップ問題

まずリレバンそのものが抱える問題について整理する。金融機関と借り手の距離が必要以上に近くなりすぎてしまう場合には，リレバンであっても2つの問題が発生してしまうことが，多くの先行研究からわかっている。1つめはソフトバジェット問題である。前述の村本 (2005) によると，これは借り手「企業の経営に問題が発生したときに，金融機関が追加の融資要請を拒否でき」ない誘因が発生してしまう問題のことである[3)]。リレバンの前提となっているのは，借り手との間に長期的関係が存在していることである。例えば，金融機関がある借り手に対し長期貸付を実施しており，その上で借り手企業に経営不振などの不都合が生じた場合，本来であれば追加融資は断るべきであるが，それまでに貸してきた資金を少しでも回収しようと金融機関がインセンティブを持ったときには追加融資が実施されてしまうことがある。こうした非効率な融資によって金融機関の経営が悪化する可能性が高まる他，もしこうした銀行側の心理を借り手が見透かした場合には，借り手にモラルハザードの問題が起こり，追加融資を当てにして最善の経営努力をしなくなってしまう可能性がある。

2つめの問題はホールドアップ問題である。これは「リレバンによる親密な関係がある場合，銀行は貸出に関して情報優位な状態にあることから借り手に対して支配的立場を作りがちになり，借り手にとって不本意な借入を受け入れさせてしまう（ホールドアップ）ことになったり，高い借入金利を承諾させるなどの状況を生み出してしまう」かもしれない問題である。

このようにリレバンが親密過ぎる場合にリレバンそのものから2つの問題が

3） 村本 (2005), p. 20 参照。

発生するが，たとえ借り手との距離を適切に保ったとしても地域振興という分野への注力にとって障害となる要因は他にも考えられる。

ステークホルダーの制約

地域振興活動において中核的役割が期待される地域金融機関であるが，組織形態に基づく行動目的の違いがその活動を制限させてしまう可能性がある[4)]。すなわち株式組織である地域銀行と相互扶助組織である協同組織金融機関ではステークホルダーの違いがあり，それぞれのエージェンシー問題が地域振興への関わり方にも異なった影響を及ぼしうるという点である。

そもそも銀行は株式会社組織であることから営利を追求する民間企業であり，銀行経営者が優先すべきステークホルダーは株主（所有者）である。経営者は営利企業として利益を求めることに優先意識が働いており，株主の便益を損なう判断は避けなければならない。地域振興は短期的に銀行への成果が出るか不確実な業務であることから，銀行の経営が厳しい場合には株主の同意を得ることは難しい可能性がある。たとえ長い目でみて地域振興が銀行にとっての便益につながることがわかっていたとしても，短期的利益を求める株主によって強く反対されるような場合には，多くの銀行職員の労力や時間を割く判断は認められないことが考えられる。

ただし一方で，地域銀行における預金者など顧客層の多くが地元の人々であることを考えると，短期利益と同時に，地域経済も考慮するような判断が求められるケースもある。面的に地域経済を発展させることが，地元企業としての中長期的便益に影響してくるということは当然地元の預金者も理解しているからである。それでも多くの地域金融機関で地域振興の優先順位をなかなか上げられないのは，やはり多くの銀行株主が日常業務をしっかり回し短期的な経営健全性向上を達成してほしいという意識を持っているからなのだろう。

それに対し協同組織金融機関はその名の通り相互扶助を基本理念としており，民間企業でありながら非営利組織という立場を採っている。組合組織であることから，優先すべきステークホルダーは組合員（所有者）である。すべての組合員は出資金を納めることで所有者となる。しかしながら，組合員は同時に金融機関からのサービスを受けることで預金者（債権者）にもなり，地域振興の直接的な便益を受ける地元企業（借り手）にもなりうる。協同組織金融機関は

4） 詳しくは三隅 (2000a, b)，峯岸 (2003) を参照。

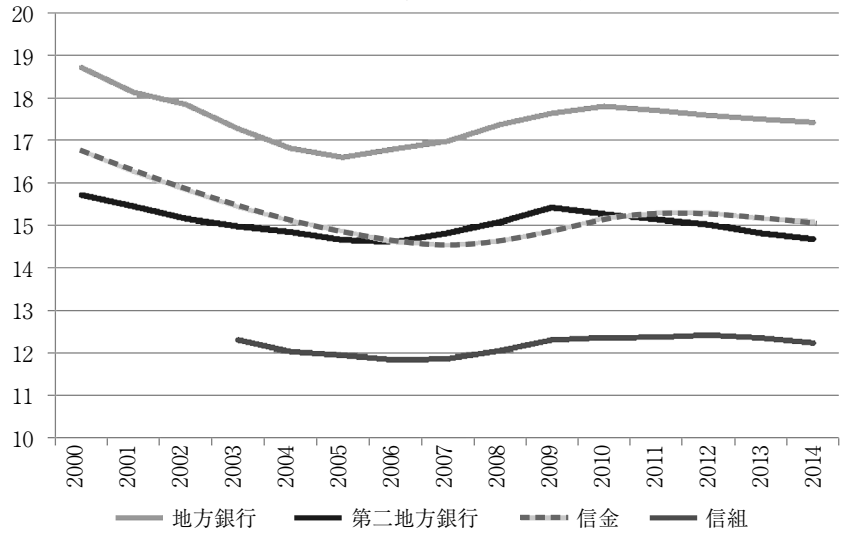
組合員の生活・地域的社会厚生の改善が行動目的であることから，地域経済改善が自身の借り手としての便益に影響する場合には所有者としての便益（ある程度の利益追求）が黙認される可能性がある。自分で自分に反対することはできないからである。経営者が地域振興のための活動を優先順位が高い業務として判断しても，エージェンシー問題が発生しない可能性がある。つまり「自分たちの仕事（地域）に支援を行ってくれる」金融機関に対し，「すぐに利益を上げることができないから貸付するな」とは言えないからである。そのため，協同組織金融機関は営利企業である地域銀行よりも，地域振興のための活動に優先意識を持ちやすい組織構造だといえよう。ただし，①金融機関として最低限の利益が確保されなければならないことと，②あくまで地域振興を目的としたものに支援が限られなければならないという条件は忘れてはならない。

現場での課題

上述のような理論的課題や制約の他，地域金融機関が地域振興の分野において十分な能力を発揮できない現場の課題についても，近年注目が集まっている。例えば金融庁 (2015)「国内で活動する金融機関への期待」によると，金融機関には「通常の営業努力をすることと並行して，取引先企業の事業内容や成長可能性などについて，これまで以上に正確に評価することが求められる」(p. 12) としている。多くの金融機関が採用していた従来の企業評価では担保や保証がどれだけあるかが大きな割合を占めていたが，そうした方法を改め「企業としての能力」を適切に評価し融資判断することが求められるようになった。現時点で持っている資産を評価対象とするのではなく，成長可能性を重視することによって，将来性のある企業の取りこぼしを減らそうということである。そうした企業が成長した暁には，地方の中核企業としてひいては国をけん引する企業として活躍してもらえるだろうという期待が込められている。

従来，こうした“成長可能性を元にした”企業評価の手法は，リレバンを行っていた地域金融機関が各行の企業文化の中で醸成し得意としてきたものといえるが，近年では金融機関が個々にそうしたノウハウを蓄積することは難しい状況となっている。理由の１つには，地方の中小零細企業の多くにおいて，金融機関が評価する際の（ア）資料の整理が追い付いていないか，（イ）そもそも資料作成のためのノウハウを理解し切れていない（あるいは相談するところを見つけられていない）ことが挙げられる。地方で企業といった場合，その多

表1　地域金融機関1店舗当たりの職員数の推移



（出所）　全国銀行協会，信金中金，全国信用組合中央協会，各年度版より筆者作成。

くは小規模個人企業である。そこでは「自分の作っている商品の内容には自信を持ちよく理解しているが，販売や売り方など製造以外のことはよくわからない」という人が多いといわれている[5)]。

2つめの理由には地域金融機関側の問題がある。長きにわたる担保・保証主義によって個々の案件を評価する融資担当者の育成が遅れている点が挙げられる。これは有望企業を目利きする人材の育成よりも担保・保証の確認を重視すべきという，かつての金融機関の評価方針の変化だけが原因なのではなく，実際的な傾向として地域金融機関の職員の数そのものが以前に比べ減少傾向にあることも大きい（**表1**参照）。2000年以降のデータしか入手できなかったが，もともと少人数で業務を行っている信用組合を除く，地銀，第二地銀，信金はいずれも1店舗あたりの職員数が減少している。バブル崩壊後，金融業界が再編を迫られ合併や統合が相次ぎ，支店1店舗当たりが担当する営業範囲は拡大した。しかしその一方で，並行して経営合理化・費用削減も進めなければならなかった事情から，人件費は削減され，結果として1店舗当たりの職員数が減らされる事態となったと推察される。1店舗の職員数が減っているにも関わらず，営業エリアが拡大しているのであれば，リレバンの核である「きめ細かさ」は必然的に後回しになってしまい，将来性のある企業を見極める目利き力

5）　峯岸他 (2012), p. 19 参照。

を醸成することは難しくなってしまう。

3つめの理由は，中小企業の技術や商品が高度化している場合，金融機関が評価しきれないことがありうる点である。もし金融機関担当者が商品を正確に評価できたとしても，それを市場に販売するために有効な第三者を知っていないばかりに市場価値が高まらないまま終わってしまうことも考えられる。評価企業単体としては市場に出られない事業だが，あと少しアウトソーシングが実行されれば評価に値するというケースがあったとしても，最後の段階のマッチングが見つからないために評価がストップしてしまうこともある。金融機関としては地域の中核企業へと成長してもらうために課題解決のための手助け，すなわち人材マッチングなどネットワークを提供したいところであるが，このネットワークが企業自身も金融機関も不十分であるために，金融機関が企業評価を積極的に行えない事案も考えられる。近年，金融機関による広域連携の事例も出てきているが，多くの地域金融機関では営業地盤や業種を越えたネットワーク作りにはまだ消極的なところが多いのではないだろうか[6)]。

こうした金融機関の状況を踏まえ，有望企業の発掘・育成のために注目されているのが事業性評価である。取引先企業の経営状況を点数化し，客観的な視点から評価基準を作るシステムを構築することで，たとえ経験の浅い銀行員であっても有望な企業を見極め一定水準以上の融資判断が行えるようにする仕組みである。従来型のリレバンによる企業評価では質的にも量的にも追い付かないような事案に対し，（全てではなくとも）可能な範囲でトランザクション・バンキングのスキルを取り入れ，補完しようという試みである。しかしながら，そもそも多様な小規模個人企業を客観的に分類することが困難であるうえ，どの程度までの評価基準を融資判断に用いるべきなのかについても対象企業の状況によって異なる。地域金融機関の業務としてどの程度のオートメーション化を導入すべきかなど，議論はまだ継続中である。

地方創生における協力関係構築の困難性

地域金融機関が実際に面的発展としての地域振興に挑むことになった場合，新しい課題も見えている。前述のように地方版総合戦略は国の方針をもとに策定が進められたが，自治体レベルでは突然に審議会が招集されたという印象が持たれており，十分な話し合いの時間を確保できなかった。アベノミクスの施

6） 峯岸他 (2012)，第3章参照。

策の中で地方創生が掲げられ補助金が出されることになったことから，唐突に全国の自治体で一斉に議論が行われたという経緯がある。5年の PDCA サイクルを前提としており，あくまでも暫定的計画としての位置づけであるとはいえ，状況が全く異なる全国の自治体が同一の期間内に計画を策定しなければならないというのはやや無理があるように思われる。地元のことをよく知っているはずの地域金融機関がいくら情報を提供しても，計画が雑になってしまうところもあるかもしれない。

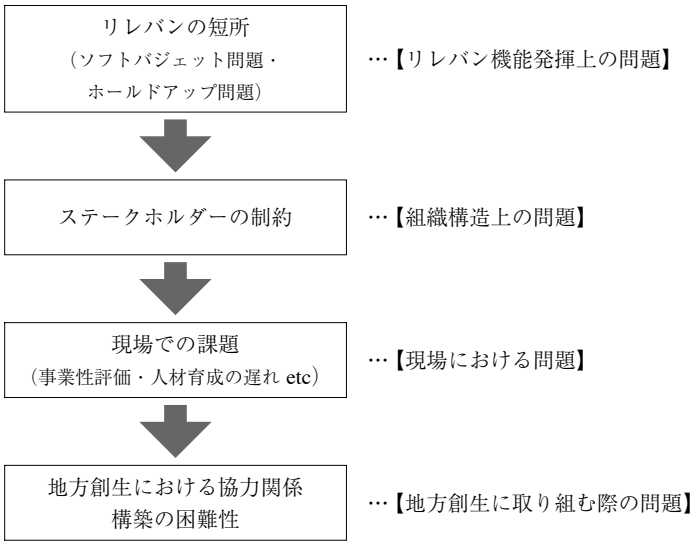
もう1つの問題は，人口減少と経済的自立という2つの異なる目標が同時に議論されたことである。両者は時間軸や構造的な軸で見ても，問題の中心が異なるものである。審議会では自治体ごとにそれぞれの分野の専門家・当事者が集まり議論が行われるが，彼らの専門分野や意識も当然全く異なっていた。そのため「他の分野の話には意見が出せない」ためか，活発な意見交換が行われにくい雰囲気があった。別々に審議をするべきという意味ではなく，2つの課題で意見が対立した場合にどちらの意見を地域として優先すべきなのか，あらかじめ序列を決めておく必要があるだろう。

今回の地方版総合戦略は従来の地域振興施策とは大きく異なっている。経済問題という分野だけで議論が行われているわけではなく，それこそが地方創生施策のポイントである。もし社会充実という目標を持ったチームが，経済振興という目標を持ったチームと対立する意見を出した場合，当該地域としてどちらを優先するのか，少なくとも優先順位を決定する部署をしっかり決めておく必要がある。もし経済問題優先に計画を考え，その中心が地域金融機関であった時，その意見に反対する社会充実・子育て優先の意見を持つチームの審議者が地域金融機関の預金者（所有者）だった場合，地域金融機関はステークホルダーから反発を買ってしまうことにもなりかねない。そうした責任の所在が不明確なままでは，審議会での長期的な協力関係はうわべだけのものになってしまうかもしれない。

5. まとめ

地方創生は従来型の地域振興施策の行き詰まりを踏まえ，全国的に地方自立型の手法を一斉に採用した点に大きな特徴がある。その中で地域に根差した地域金融機関にはこれまで以上に大きな期待がかかるが，その期待の前提はリレ

図 4　地域金融機関が地域振興策に取り組む際の課題



（出所）　筆者作成。

バンに基づく情報生産・情報提供機能の発揮であることは容易に想像できる。

リレバンの本質は地域を限定し対象顧客を集中することで，きめ細かいサービス提供と情報収集が実践できることにある。しかしながら，リレバンそのものにも短所は存在しており，さらにその短所に気をつけたとしても地域振興に取り組みにくい構造上の問題も存在する（**図 4** 参照）。

その他，現場の課題としては，借り手企業の技術が高度化している点，反対に人手が足りない零細企業の場合に評価に利用できる情報が不足してしまう点，金融機関の側の問題として経営合理化を重視するあまり人材育成が遅れている点などが挙げられる。こうした課題は地方都市に行くほど大きく，地方創生において金融機関の期待が高い地方において，とりわけリレバンがうまく回らない可能性すらある。またいざ地方創生に臨めたとしても，今回の施策は複数の目標を同時進行で議論していることから，地元に根差した金融機関こそ積極的には関与しにくい事情も予想される。

これらの制約の下で最大限の経営努力を行っている地域金融機関に対し，「地方創生への関与」という新しい責務を果たしてもらうためには，「積極的に関わりたい」と思える何らかのインセンティブが必要だろう。ただしインセンティブといっても監督官庁が「地方創生に対する取り組み」について，画一的な評価指標を定めることではない。最低限の点数をクリアしさえすればそれで

よいと思う金融機関が出てこないとも限らないからである。当局からの数値目標ではなく，個々の地域金融機関にとって中長期的なメリット（ないし金融機関経営者が好みやすいメリット）が明確に示されることが重要である。自治体が中長期的な地方創生のビジョンをはっきり示し，それを前提として計画が進行した場合には，地域金融機関にとってどれほどの中長期的な便益があるかを理解してもらうことである。

地域金融機関が地域振興へ向かう意識改革するため，支店単位で職員教育を行うことも１つかもしれない。ただ「金融機関のさらなる努力」への期待を一方的に持つのではなく，地域振興に関わる自治体や人材，団体など，他の主体が金融機関のことをまずはしっかり理解し，立場を越えて思い切った話し合いができる関係性を築いていくことが重要であり，それが地域内の交流や「元気・活気」につながっていくのではないだろうか。

【参考文献】

Burgess E.W., (1925), “The growth of the city: an introduction to a research project”, *The CITY,* (written with R.E. Park, and R.D. McKenzie), The University of Chicago Press, pp. 47–62.

Leigh, N.G., and Blakely, E.J., (2013), *Planning Local Economic Development: Theory and Practice,* 5th edition, SAGE Publications.

金融庁，(2015),『平成 27 事務年度　金融行政方針』。

滝川好夫，(2007),『リレーションシップ・バンキングの経済分析』（税務経理協会）

日本経済研究所，(2009),「地域経済活性化の論点メモ　―地域経済活性化の概念整理と主な取り組み事例―」，地域調査研究，Vol. 4，（日本政策投資銀行）。

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局　金融チーム，(2015),「地方公共団体と地域金融機関の連携について」，5 月。

橋本行史，(2015),『地方創生の理論と実践　－地域活性化システム論－』（創成社）。

三隅隆司，(2000a),「金融機関の企業形態と行動：展望（1）」『文研論集（生命保険文化研究所）』，第 131 号，6 月。

――――，(2000b),「金融機関の企業形態と行動：展望（2）」『文研論集（生命保険文化研究所）』，第 132 号，9 月。

峯岸信哉，(2003),「金融機関の組織形態とパフォーマンス」,『成城大学大学院　経済学論文集』，3 月，pp. 1-13。

――――，長谷川清，久田貴昭，矢口雅也，堀田恭子，(2012),「中小企業における金融機能と経営支援機能の連携のあり方に関する調査」，平成 23 年度　ナレッジリサーチ事業　調査研究報告書，（中小機構）。

村本孜，(2005),『リレーションシップ・バンキングと金融システム』（東洋経済新報社）。

【統計資料】

信金中金,『信用金庫統計　店舗数，会員数，常勤役職員数』，各年度版，（地域・中小企業研究所）。

全国銀行協会,『各種統計資料　全国銀行資本金，店舗数，銀行代理業者数，役職員数一覧表』，各年度版。

全国信用組合中央協会,『全国信用組合主要勘定』，各年度３月末版。