

## 地域経済の現状及び中小企業の課題と 青森県の地域金融機関の役割

Based on the current conditions of the regional economies,  
the future issues of SME and the role of the local  
financial institution of Aomori

高 橋 俊 行

**研究目的** 本稿は、平成 22 年度八戸短期大学後援会特別研究助成金を受けて、調査事業を行った際の報告書を再構成したものである。研究目的は、地域とくに青森県八戸地方における経済動向や新たな時代の経済潮流を踏まえながら、21 世紀における地域の成長産業分野を調査分析することによって、新たな地域の成長産業を見出し、地域の中小企業のイノベーションと地域再生の方向性を探求することにある。

一方で、地方の銀行や信用金庫、信用組合といった地域の中小金融機関が、地域金融機関としてどのような金融機能サービスを提供し、地域貢献を果たすべきかを調査分析し、地域経済や中小企業の再生に果たす使命と役割について言及する。

平成 22 年度は、研究予算の関係から年度を跨いだ研究となり、今回は、中小企業金融問題に関するアンケート調査を中心とした調査研究となった。したがって、報告書の前半は、八戸地区を中心として現状分析と将来の展望の概要にとどめ、後半は、アンケート調査に基づいた中小・地域金融機関としての使命、役割に関する調査分析と課題解決の方向性を提言したものである。

今回の研究課題は、引き続き次年度においても研究を継続し、八戸地区を中心とした地域経済の発展の方向性と成長産業を明らかにするとともに、地域の再生と中小企業の活性化に向けて、地域金融機関としての使命と役割について研究したい。

**要旨** 八戸地区の経済動向は、平成 21 年 4～6 月期を底に回復傾向をみせたが、同 23 年 3 月 11 日の東日本大震災を機に再び後退する兆しを感じさせている。そうした中、八戸地区の産業構造は、平成 8 年度をターニングポイントに水産、工業と建設業の 3 本の牽引車から大きく転換をみせており、新たなリーディング産業育成の必要性に迫られている。

そのためには、地域産業の担い手である地域の中小企業が、自ら経営環境の変化に適応しながら、経営のイノベーションを図り、新たな成長産業に転換しなくてはならない。しかし、現状では景気の先行き不安と原材料の値上げ、大震災の影響など経営不安にさいなまれており、今後の重点課題として営業体制の強化や利益率の上昇、新製品の開発などの課題解決を迫られている。

そうした状況下、地域を経営基盤とする中小・地域金融機関は、平成15年4月にスタートしたリレーションシップバンキング（リレバン）が、同17年以降、さらに恒久的な役割を求められる一方、地域の中小企業からも金融機能サービスに対する期待が増している。

しかし、現状では、県内の中小・地域金融機関の対応に関しては、満足と応える回答は半数以下と必ずしも十分とは言えず、融資の対応についても、7割弱の中小企業は「変わらず」若しくは「消極的」と答えている。

そうした中、県内の中小企業が地域金融機関に対して望む機能や役割に関しては、経営情報をはじめ地域の経済情報の提供や営業支援を求める声が強いほか、訪問による財務や業務のアドバイスから経営の課題解決に対する提案といった、従来より一歩踏み込んだ対応をあげている。

また、地域貢献に関しても、事業の再生から創業・新事業への支援、経営指導、商談会などの営業支援など個別企業の事業支援のほか、将来の成長産業等の提言や成長産業振興への支援といったように、地域産業の活性化への貢献が期待されている。

融資に関しても、「借入手続きの簡便化」や「どうしたら借りられるかのアドバイス」の要望が高く、担保・保証人より経営能力や将来・成長性、事業内容等を重視した融資姿勢など、これまでように担保・保証人に過度に依存しない融資姿勢が望まれるなど、保全重視の融資の姿勢に一石を投じている。

そこで、県内の地域金融機関の課題として、県内の景気回復の遅れや経済活力の弱さは、その担い手である中小企業の経営力の脆弱さの反映である。それは地元の中小・地域金融機関のリレバンの取組みの低さであり、地域金融機関としての経営の問題でもある。現実、県内金融機関の貸出金の伸びが鈍く、今回のアンケート結果からも県内中小企業の金融機能に対する期待は高く、リレバンの取組みの強化が望まれる。

今後、県内の金融機関が、地域の中小企業の事業経営の支援、再生に積極的に取組むことが地域金融機関としての本来の使命であり、地域社会の持続的な存続、発展に貢献する。また、それは中小企業の課題解決によって新たな価値を創出するとともに、中小・地域金融機関にとって非価格競争のビジネスモデルとして経営の安定をもたらすものである。そのためには、地域金融機関としての経営理念をしっかりと行職員に浸透させるとともに、地元・顧客志向のマインドや目利き能力の醸成、スキルの向上といった人材の養成が必要不可欠であるといえよう。

## 1. 地域経済の現状

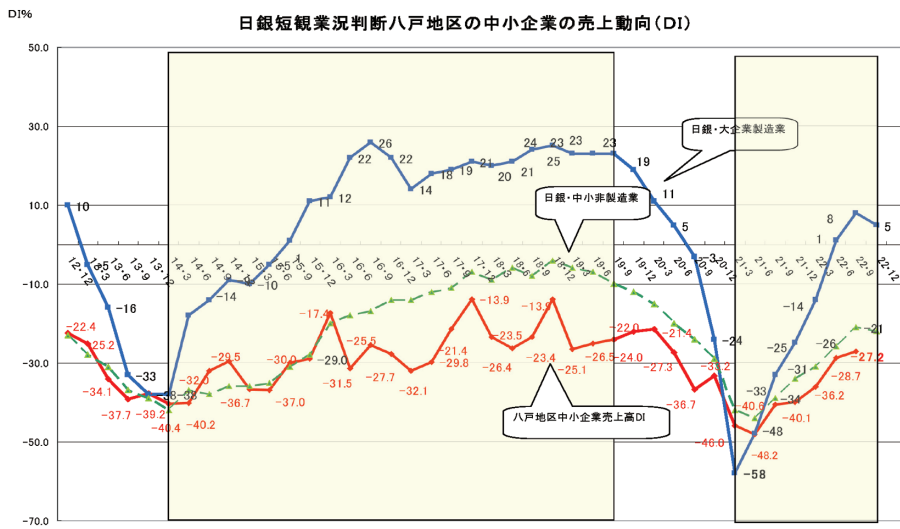
### (1) 八戸地区の中小企業の景気動向

青森県八戸地区の景況動向をみると、平成18年10～12月期を山に、中小企業の景況感が大きく落ち込み、平成21年4～6月期には、売上高の前年同期比DI指標は△48.2%まで落ち込んだ。

その後、日銀短観によると全国の大企業製造業は、平成21年1～3月期を底に回復傾向を辿り、平成22年7～9月期には、業況DI

指標が+8.0%とプラスに転じた。

八戸地区の中小企業も、一期遅れの平成21年7～9月期から回復傾向をみせたが、回復テンポは極めて緩やかで、平成22年10～12月期で、売上高DI△8.2%と回復感を取り戻すまでに至っていない。むしろ、平成23年3月の東日本大震災を機に、国内景気は再び大きく後退し、特に地方の中小企業にとって厳しい経済環境を強いられている。



### (2) 八戸地区の産業動向の変遷

八戸地区の産業動向の長期的な流れをみると、昭和40年代から50年代にかけて、水産業と大手素材産業に牽引されて順調な発展を遂げてきた。

その後、バブル崩壊後から平成8年にかけては、大型公共事業を背景に、建設業が第3の柱として、水産、工業の2大産業の停滞を

フォローしながら地域経済の所得の伸びを支えてきた。しかし、平成9年以降、公共投資の削減や少子高齢化、経済のグローバル化の下で、内需産業主体の地域経済は縮小傾向を辿った。

ところが、平成14年以降、新興国を中心とした世界景気の回復に伴い、鉄鋼、非鉄金属などの大手素材産業の高操業と一部先端産

業の伸びを背景に景気回復がみられたが、一方では、水産や建設業をはじめ、地域全体を牽引する産業が見出せないままに、雇用の停

滞や雇用者所得の低下傾向に歯止めが掛けられない状況が続くなど二極化の様相を強くしている。

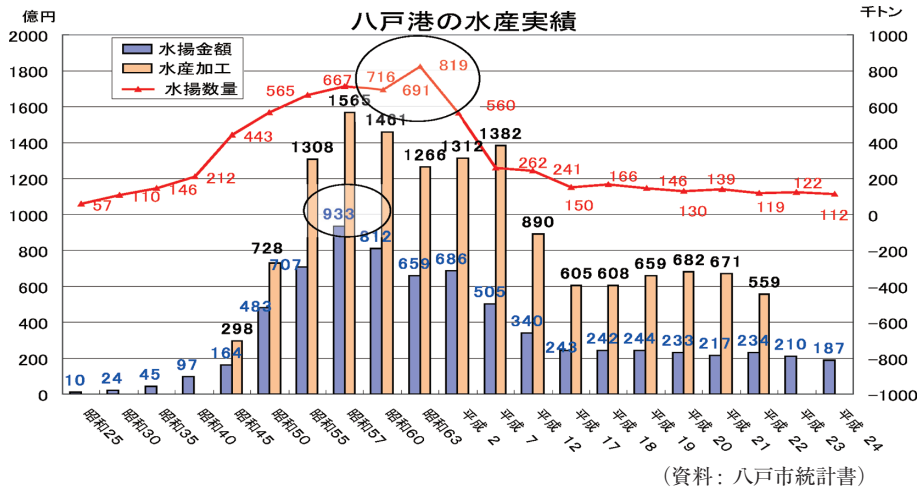
## 2. 主要産業の動向

### (1) 水産業の動向

八戸地区の主要なリーディング・インダストリーの一つである水産業についてみると、ここ十数年の水揚げ高の落ち込みは大きく、ちなみに水揚げ数量は、昭和63年の819千トンから平成24年の112千トンと、実に一割台に落ち込んでいる。また、金額でも、昭和

57年の933億円から同24年の187億円と4分の1に低下している。

水産加工品の製造出荷額も、昭和57年の1565億円から平成22年には558億円にまで低下し、現状では漁獲量の頭打ち状態からほぼ横ばい傾向にある。

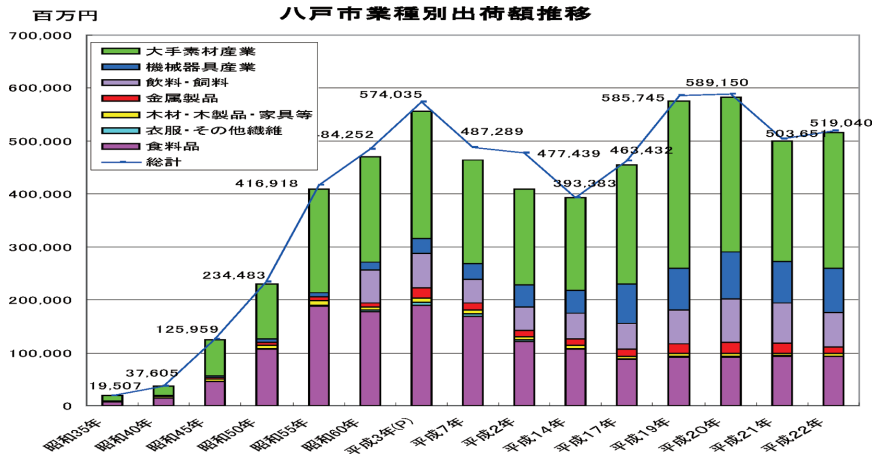


### (2) 工業の動向

八戸地区は、東北でも有数の臨海工業地帯といわれてきた。その工業も、昭和48年、同53年の二度にわたる石油ショックを契機に、経済構造自体が素材産業から先端産業に転換するなかで、八戸地区も産業転換を試みてきた。しかし、バブル崩壊以降のグローバ

ル化の流れの下で、工場の海外進出の進展のあおりを受け、進出企業が減少し、産業転換の時機を逸してしまった。そのため、依然として従来型の素材産業と地場産業が主体で、付加価値型の先端産業に転換できないままに推移している。

平成14年以降の新興国の需要により、非



鉄金属など一部大手企業の高操業により工業出荷額は伸長したが、相変わらず食品、木材木製品、窯業土石製品など地場産業の生産は停滞した状態にある。

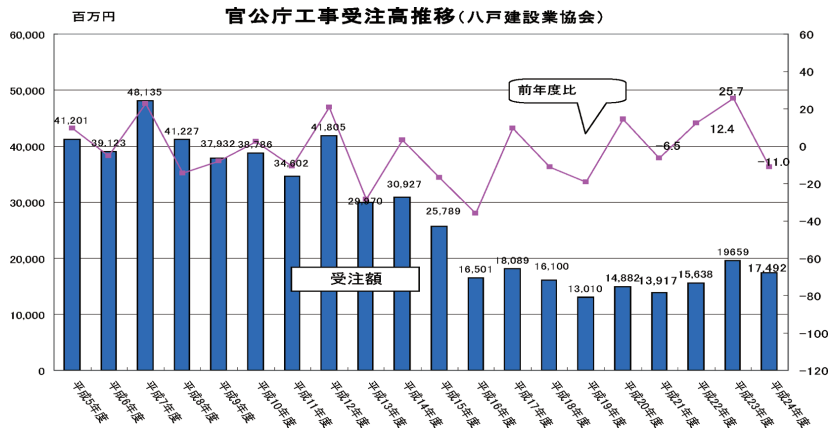
た13年以降、公共投資の削減が続いたため、地方の建設業界の受注額は3分の1にもダウンしてしまった。

### (3) 建設業の動向

#### ① 官公庁工事

地方の主幹産業である建設業の受注の柱である官公庁工事は、平成8年をピークに低下傾向を辿っており、とくに小泉政権が誕生し

ちなみに、八戸市の建設業協会の受注額は、平成8年の480億円から平成19年度には130億円に縮小した。また、その後、震災復興による受注持ち直しが見られるが、業界全体の受注の停滞や競争激化と材料価格の上昇から厳しい経営状況にある。

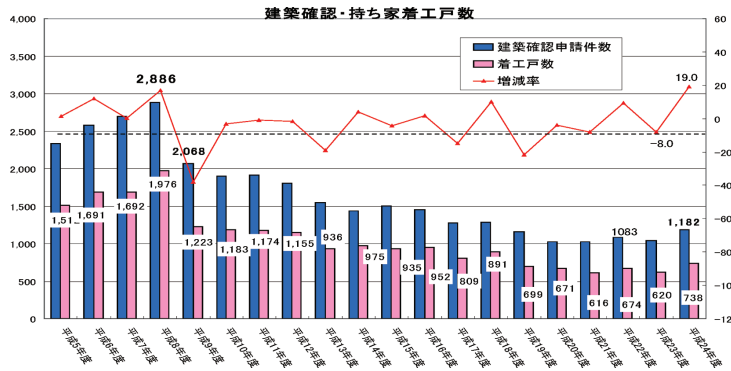


② 住宅建設動向

住宅建設に関しても、消費税実施前の駆け込み需要のあった平成8年をピークに、持家着工戸数の減少傾向が続いた。

ここ最近では、持ち家着工戸数が、年間

600件台と平成8年のおおよそ2,000件を大幅に下回る状態が続いており、そのため裾野の広い住宅産業の停滞が、地域の中小零細企業の衰退と個人消費の停滞につながって、地域全体の内需の衰退をもたらしている。



3. 地域経済の基本的問題

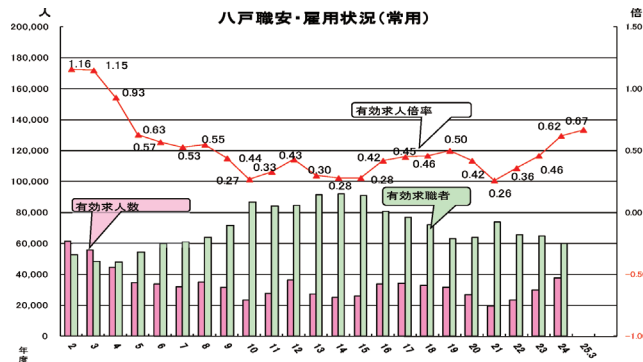
(1) 雇用問題

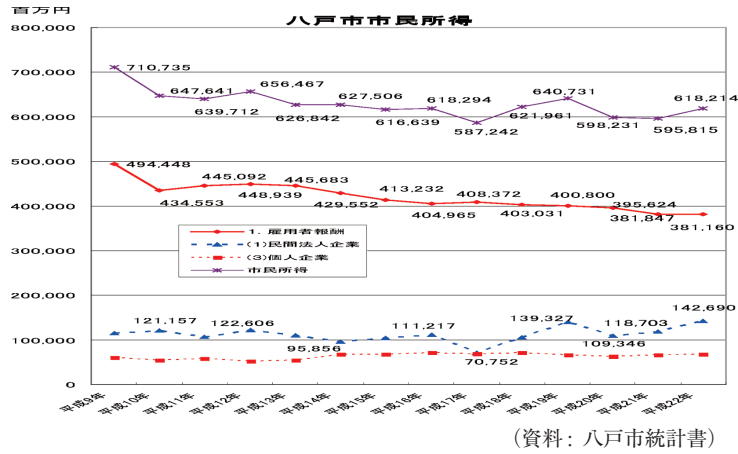
八戸地区の雇用問題をみても、平成14年以降、有効求職者数が減少傾向をみせたが、平成21年度以降、再び増加傾向にある。一方の新規求人数は、平成20年以降、減少傾向を強めており、有効求人倍率も0.4倍台と

低迷した状態にあった。その後、平成23年以降は、震災の復興需要中心に増加に転じている。

(2) 所得問題

八戸市の所得推移をみると、国内の景気が





回復傾向をみせた14年以降、かえって地方と都会との所得格差が開く傾向にあり、青森県、八戸でも、全国平均はもとより、東京都の所得に比べ格差が開く傾向にある。

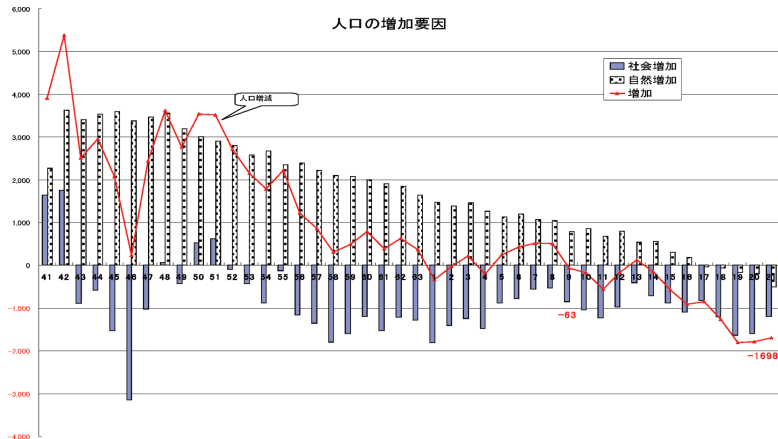
とくに、平成18年は、青森県が六ヶ所地域の大手工場の操業、また八戸市は、非鉄金属の高操業を背景に企業所得が上昇し、全体の所得を押し上げている。しかし、雇用者所得は、依然として低下傾向を抜け出せず、都会との格差が開く傾向が続いている。

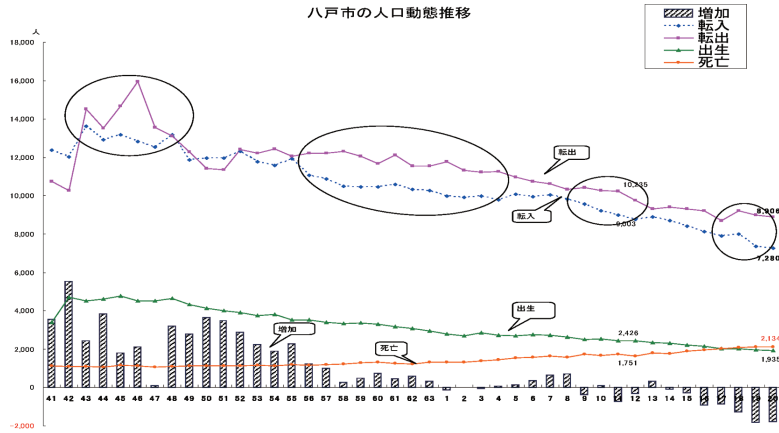
### (3) 人口問題

地域全体の経済力を押し上げる力として消費力があげられるが、その消費力を押し上げるには、人口の推移が大きな影響を及ぼしている。

そこで、八戸市の人口の推移を見ると、平成9年から人口の減少が始まっており、その原因としては、人口の社会的減少が自然増加を上回ったことがあげられる。

そうした人口の社会的減少の要因としては、社会的流出以上に、社会的流入の流れが





低下したことにある。社会的流出は、進学、就職、転勤など不可抗力的に発生するが、社会的流入は、進学、転勤などのほかに、産業活動の振興に伴う、雇用の発生、産業の振興などに影響されることから、地域の雇用政策、ひいては産業政策上の問題でもある。

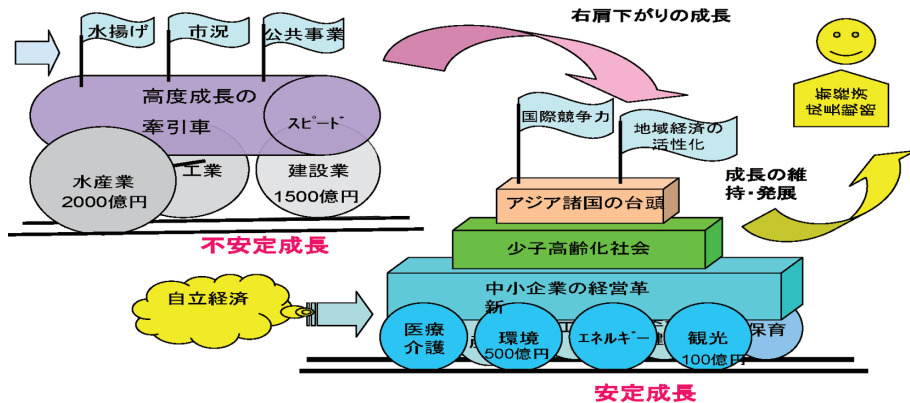
つまり、地域の産業振興によって影響を受けることから、社会的人口が減少し続けることは、地域の産業が停滞していることを意味している。

#### (4) 地域経済の産業構造と中小企業の経営革新

これまで見てきたように、八戸市は、水産業と素材産業に牽引され、公共投資を主体とした建設業に後押しされながら経済的に成長・発展を遂げてきたわけであるが、平成8年を起点に、その産業発展の構造が大きく変化してきたといえる。

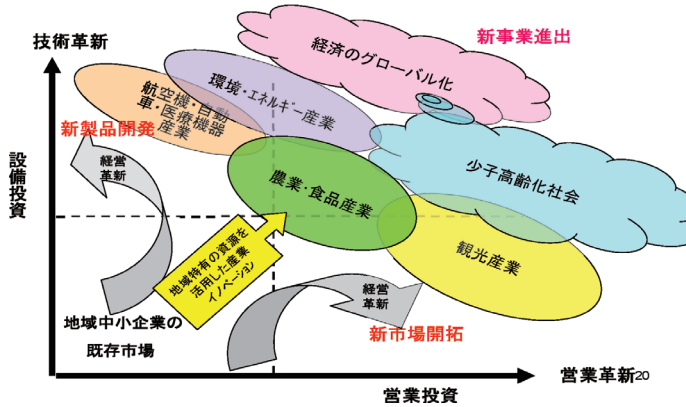
そこで、従来型の産業構造から転換して、新たな成長産業をどのように育成していくのかが問われている。これからは、大きな経済

21世紀の成長産業は？





### 地域中小企業の経営革新(イノベーション)



環境の流れの中で、時代の潮流を読み取り、どのような産業あるいはビジネスが、地域経済の牽引役になれるのを見極め、その事業の成長を支援し、発展させることが重要になってくる。

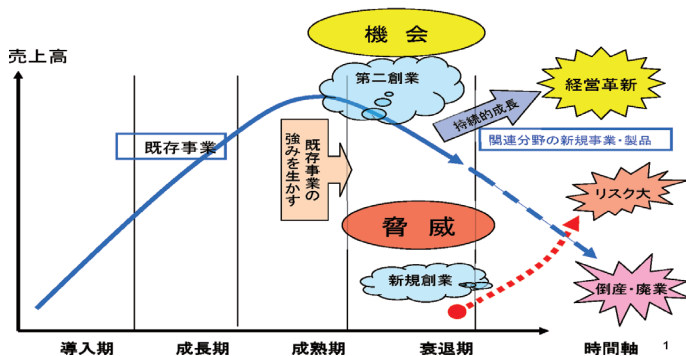
そうした地域経済及び産業の担い手は、地域の中小企業である。そこで、地域が持続可能な発展を遂げるためには、中小企業が、経営環境の変化に対して、自らの事業経営をどのように適応させながら、変化に適応した舵取りを行い、事業を継続、発展させることができるかにかかっている。

そのためには、経済のグローバル化、少子高齢化、環境ビジネス産業、観光交流人口社会、農業・食品産業といった経営環境の流れの中で、自らの経営資源を活かした経営のイノベーションを起こすことが求められている。

中小企業のイノベーション経営にとって大切な視点は、新たに新規事業に投資をするのではなく、現在ある優れた経営資源を生かして、関連する事業の発展的な展開に着手することが経営的に有効な方法である。

それは、第二創業といわれるように、外部

### 事業のライフサイクルと第二創業

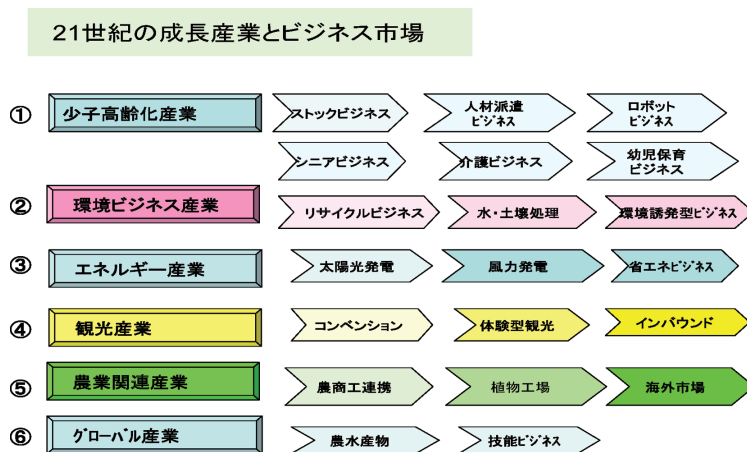


環境の変化を的確に見極めながら、既存事業の強い経営資源を生かし、自社にとって有望と思われる新たな関連事業に軸足を移していくことが重要なポイントといえよう。

今後、21世紀の成長産業として期待されるビジネス市場としては、少子高齢化産業としてストックビジネスとしてのリフォーム市場をはじめ、人材派遣ビジネス、シニアビジ

ネス、介護ビジネス、幼児保育や学童保育ビジネスなどが見込まれる。

また、環境ビジネス産業としては、リサイクルビジネス、環境誘発型ビジネスなど、エネルギー産業としては、再生エネルギービジネスとして太陽光発電ビジネスや風力発電ビジネス、省エネビジネスなどがあげられる。



#### 4. 青森県内の中小・地域金融機関の使命と役割

こうした地域における新たな産業あるいはビジネス市場を、地域経済のリーディング産業として育成し、持続可能な地域社会を実現するためには、地域金融機関である地元の中金融機関の役割が大きいといえる。

そこで、地域経済の担い手である中小企業の現状と経営の重点課題について、青森県の中小企業を対象にアンケート調査を実施した。その調査結果を基に分析してみることにする。

##### (1) 県内中小企業の現状

今回の調査時点（平成23年4月から6月）において、中小企業の現状の問題点は、平成20年のリーマンショックを契機とした世界的な金融恐慌からの立ち直りがまだ見られない中で、東日本大震災後の「国内景気の後退」をあげる企業が71.7%にのぼっている。

それに、「大震災による影響」が37.7%で第2位にあげられており、第5位の「原発事故による風評被害」(28.3%)とともに、経済的にも深刻な問題となっている。同じく第2位に「原材料の値上げ」(37.7%)、第4位には、

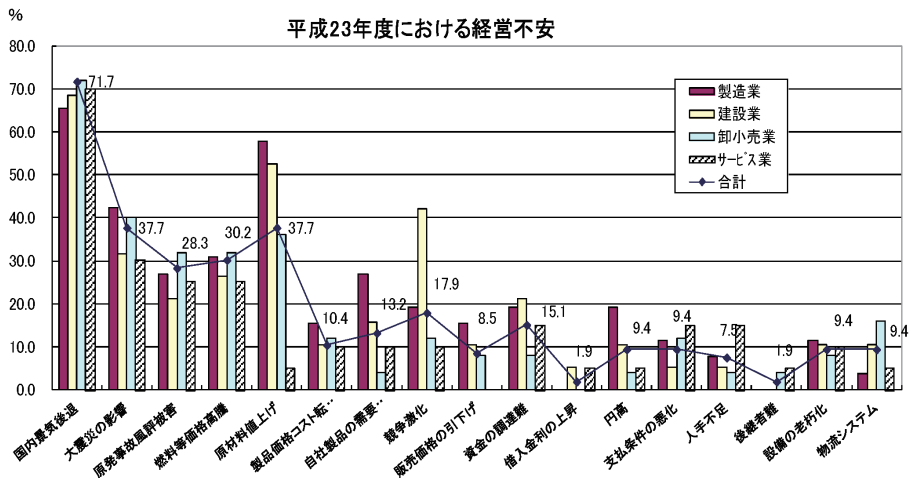
「燃料等の価格高騰」があげられているように、県内の中小企業の経営に重く押し掛かっている。

業種別にみると、製造業では、「原材料の値上げ」が57.7%と最も深刻で、続いて「大震災の影響」(42.3%)や「燃料の価格高騰」(30.8%)とともに、「原発事故による風評被害」(26.9%)と「自社製品の需要低迷」(26.9%)に不安を募らせている。

建設業では、「国内景気の後退」の次に、

大震災後の「原材料価格の値上げ」(52.6%)が大きく、「競争激化」(42.1%)や「資金の調達難」(21.1%)を問題視している。

卸小売業は、「国内景気の後退」(72.0%)に伴う需給ギャップが問題にされているほか、「原発事故の風評被害」(32.0%)が懸念されている。サービス業でも、「景気の後退」のほか、一部に「支払い条件の悪化」(15.0%)や「人手不足」(15.0%)をあげる企業がみられる。



## (2) 県内中小企業の重点課題

青森県の中小企業がどのような経営課題を掲げているかという点、まず「営業体制の強化」が58.5%と最も高い。次に高いのが、「利益率の上昇」が29.2%と3社に1社があげている。そして、「新製品の開発」「自社ブランドの改善」がともに21.7%にのぼり、5番手に「人材の確保・強化」「キャッシュフローの改善」が20.8%で続いている。

業種別にみると、製造業では、「営業体制の強化」とともに「利益率の上昇」が46.2%と高く、続いて「研究技術開発の強化」とともに、「他社とのコラボレーション」も26.9%と、ヨコのネットワークの重要性を訴えている。その他、「新製品の開発」「自社ブランドの育成」「キャッシュフローの改善」がともに23.1%と続いている。

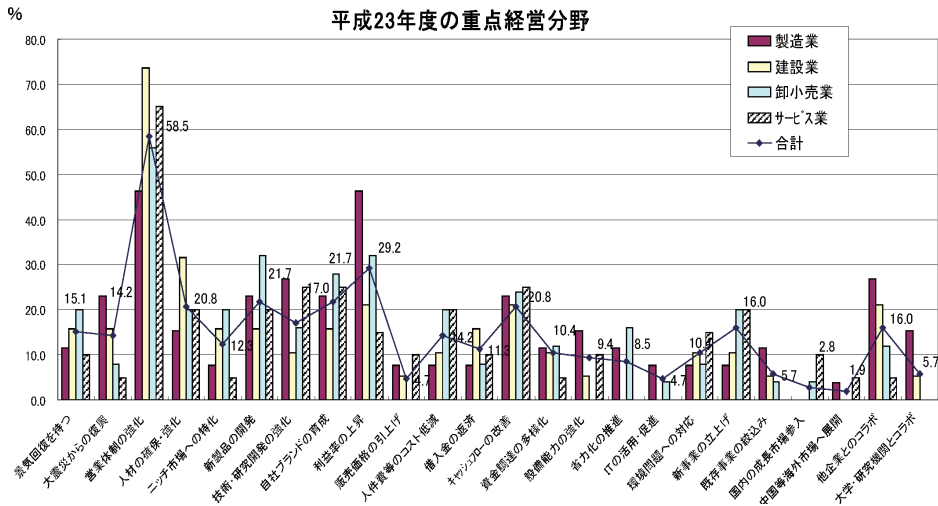
建設業では、「営業体制の強化」が73.7%

とダントツで、「人材の確保・強化」が31.6%で続いているのが特徴である。

卸小売業も、同じく「営業体制の強化」(56.0%)のほか、「新製品の開発」(32.0%)と「自社ブランドの育成」(28.0%)、「キャッシュフローの改善」(24.0%)が他業種より取り上げる企業が多い。そうしたなか、「景気回復を待つ」と「新事業を立ち上げ」がとも

に20.0%と、好対照な重点経営の姿勢がみられる。

サービス業は、「営業体制の強化」が65.2%で二番目に高い中で、「技術・研究開発の強化」が25.0%のほか、「新事業の立ち上げ」(20.0%)「環境問題への対応」(15.0%)、「国内の成長産業参入」(10.0%)が特徴的な動きとしてみられた。



(3) 県内の中小・地域金融機関の取引の現状

今回のアンケート調査(対象企業106社)の結果、主要取引金融機関との取引状況は、以下のとおりである

① 主要取引金融機関

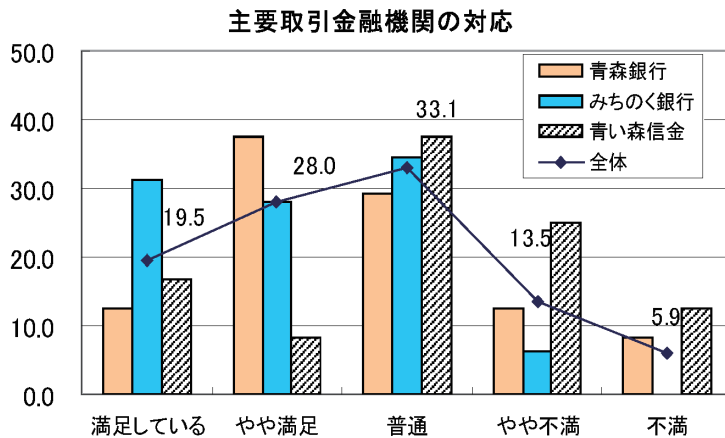
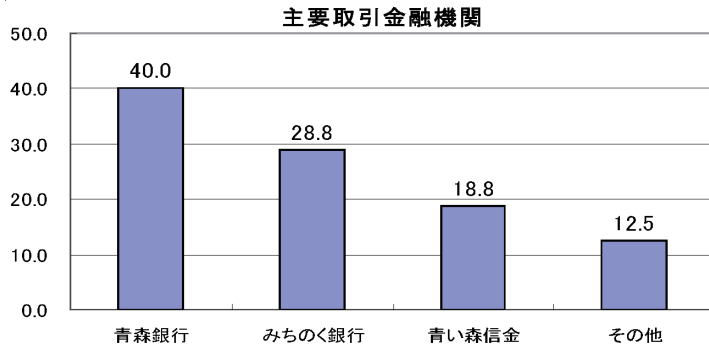
アンケート対象先の主要取引金融機関を聞いてみたところ、青森銀行をメインバンクとしている中小企業は40.0%、みちのく銀行は28.8%、青い森信用金庫は18.8%、県外の金融機関等は12.5%であった。

② 主要取引金融機関に対応について

主要取引金融機関の対応に関しては、「満足」が19.5%で、「やや満足」の28.0%を併せても、満足と応えた回答は47.5%にとどまり、中小企業の半数以上は、満足していない結果となっている。

金融機関別にみると、みちのく銀行の対応を「満足」と答えた企業が31.3%で最も高く、「やや満足」(28.1%)を加えると、実に6割の中小企業がほぼ満足と答えている。

そうした一方、中小企業専門金融機関である青い森信用金庫は、取引中小企業の37.5%



が「不満」と「やや不満」と答えているのが印象的である。

**③ 主要取引金融機関の融資の対応について**

融資の対応に関しては「積極的」が15.6%、「やや積極的」が19.1%と、融資に前向きな金融機関は3割強にとどまっており、「変わらず」と答えた中小企業が45.2%であった。

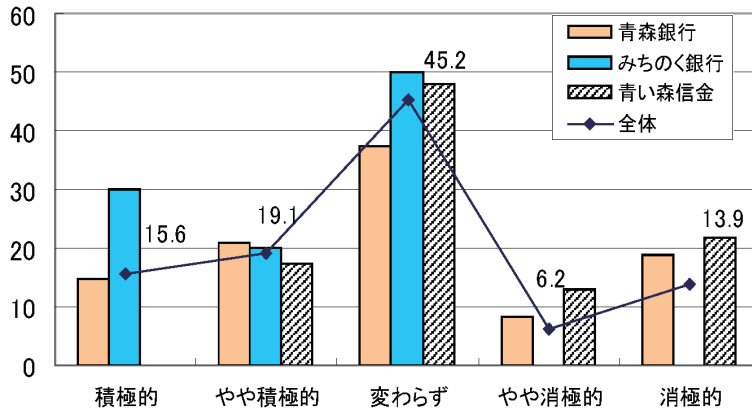
それに対して、「消極的」とみられている金融機関が併せて20.1%で、なかでも青い森信用金庫が34.7%と高い数値になっている。

**④ 主要取引金融機関からの融資**

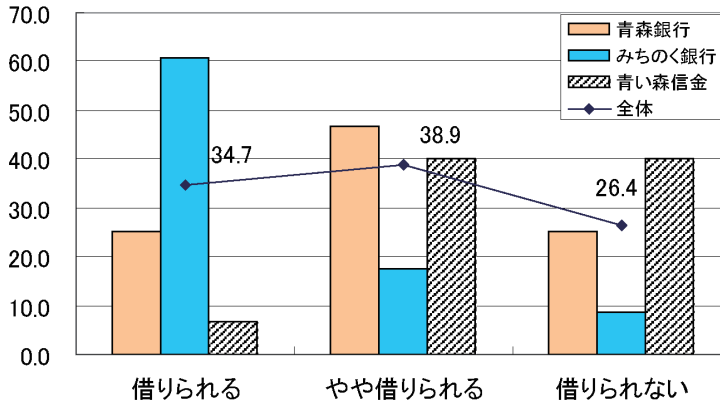
次に、思い通りに借りられますか、と尋ねたところ、「借りられる」が34.7%にとどまっている。一方、「借りられない」と答えた中小企業は26.4%であったほか、「やや借りられる」が38.9%で、必ずしも借入が十分とはいえない状況にある。

そうしたなか、青い森信用金庫が39.1%と、実に4割の取引中小企業が借入が難しいと答えている。

主要取引金融機関の融資の対応



主要取引金融機関の借入度合い



#### (4) 県内の中小・地域金融機関に望む金融機能サービス

##### ① 金融機能・役割に関する要望

中小・地域金融機関に対する金融機能や役割に関しては、「経営情報の提供」が58.5%で最も高く、第2位に、「地域の経済情報の提供」(46.2%)があげられているように、先ず経営に関する情報や地域の経済の動向などの情報提供に対する要望が大きい。

次に高かったのが、「取引先の紹介」(25.0%)

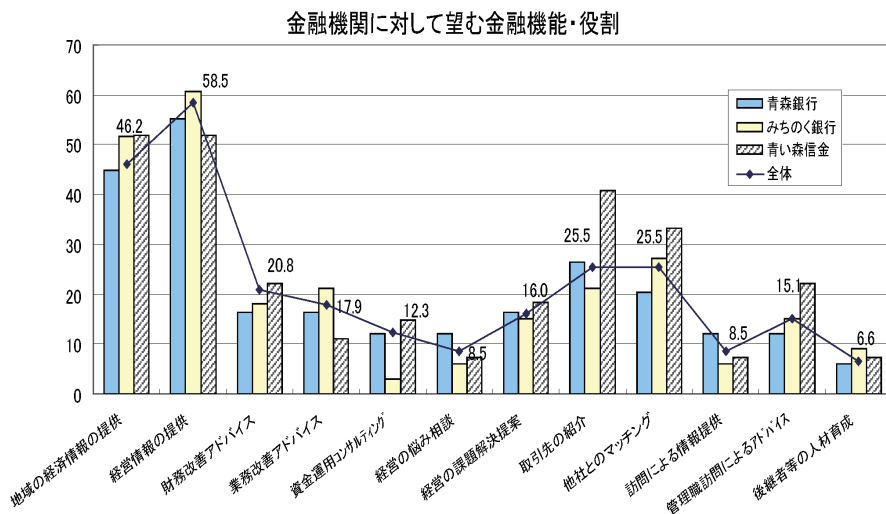
や「他社とのマッチング」(25.0%)で、営業体制の強化に結び付く営業支援サービスへの要望が大きい。

そして、三番手には、「財務改善アドバイス」(20.8%)、「業務改善アドバイス」(17.9%)といった従来型の経営相談のほか、「経営の課題解決提案」(16.0%)、「管理職訪問によるアドバイス」(15.1%)といった企業の経営革新や事業再生に関して、一歩踏み込んだ経営コンサル的な要望がみられることが特徴とし

てあげられる。

金融機関別にみると、地方銀行に対する要望は、全体の傾向と変わらないが、信用金庫に対しては、「取引先の紹介」（40.7%）や「他社とのマッチング」（33.3%）といった営業支援が相対的に高く、中小零細企業の売上・生産状況の厳しさを反映している。

また、信用金庫のような協同組織金融機関に対して、「管理職訪問によるアドバイス」（22.2%）、「財務改善アドバイス」（22.2%）、「経営の課題解決提案」（18.5%）などの足による身近な相談ニーズが、地方銀行に比べて高いことが特筆される。



## ② 地域の活性化（地域貢献）に関わる活動

中小・地域金融機関として地域経済の活性化に係わる活動支援（地域貢献）に関しては、地域企業の「事業再生への支援」が34.0%で最も高く、2番目に「創業・新事業への支援」（30.2%）、4番目に「地域企業の経営の指導」（23.6%）といったように、現在の厳しい経済環境を乗り越え、企業経営の革新につながるような支援活動への要望が高い。

また、「将来の成長産業等の提言」（26.4%）や「成長産業振興への支援」（20.8%）、「農商工連携等の支援」（19.8%）など、地域経済を

リードする新たな産業創設や新たな成長産業の後押し、事業活動に関わる支援要望が高いのも特徴といえる。

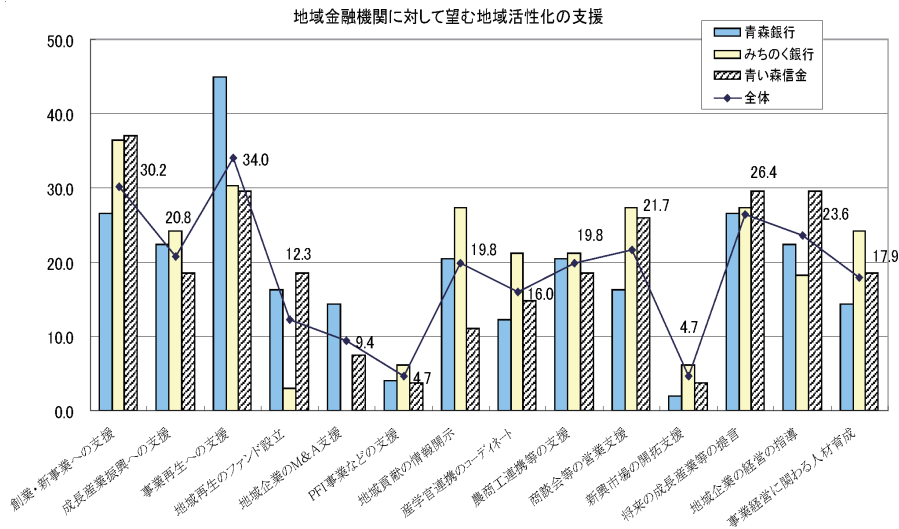
そして、三番手として、「商談会等の営業支援」（21.7%）、「事業経営に関わる人材育成」（17.9%）、「産学官連携のコーディネート」（16.0%）のように間接的に事業経営の底上げを支える活動に対する要望が高い。

金融機関別には、県のトップバンクである青森銀行に対して、「事業再生への支援」が44.4%と突出している。一方、「みちのく銀行」、「青い森信用金庫」に対しては、「創業・新事業への支援」が、各々36.4%、37.0%と

要望が高いのが特徴的である。

その他、みちのく銀行は、「地域貢献の情報開示」と「商談会等の営業支援」が27.3%のほか、「事業経営に関わる人材育成」(24.2%)、「産学官連携のコーディネート」(21.2%)も相対的に高い。

また、青い森信用金庫に対しては、「地域企業の経営の指導」や「将来の成長産業等の提言」(26.4%)が29.6%と突出している。その他、「地域再生ファンド設立」が18.5%と高いのは、同金庫からの「借入れ難」が高いことの裏返しとも受け取れる。



### ③ 融資姿勢に対する期待

地域金融機関に対する融資姿勢の期待として最も高いのは、「借入れ手続きを簡単にしたい」(35.8%)で、続いて「金利水準をもっと下げて欲しい」と「どうしたら融資ができるか、相談・アドバイスが欲しい」が31.1%が上位に並んでいる。

また、「経営能力や事業計画重視の融資」も30.2%と高く、「将来・成長性重視の融資」(22.6%)、「事業内容、技術力、経営意欲重視の融資」(20.8%)も2割方の中小企業が期待している。

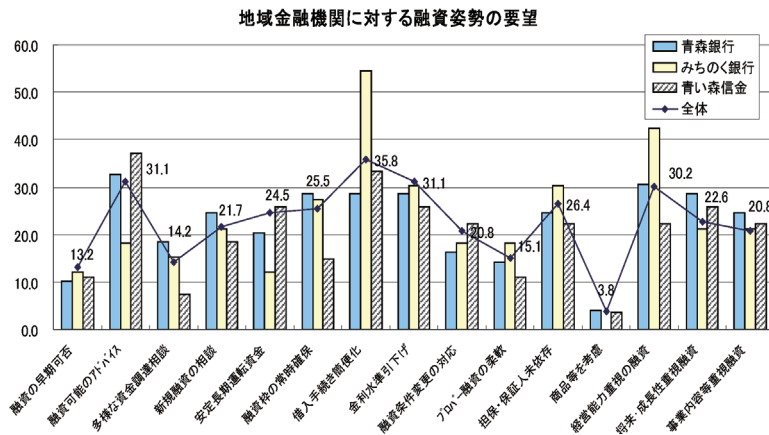
その他、要望が高い項目は、「担保・保証人に過度に依存しない融資」(26.4%)、「いつ

でも使える融資枠の常時確保」(25.5%)、「長期安定資金の確保」(24.5%)で、4社に1社が期待している。

金融機関別にみると、青森銀行は「将来・成長性重視の融資」(28.6%)、「事業内容、技術力、経営意欲重視の融資」(24.6%)が相対的に要望が高い。みちのく銀行は、「借入れ手続きを簡単にしたい」が54.5%と突出しているほか、「経営能力や事業計画重視の融資」も42.4%と高いのも特徴である。

青い森信用金庫は、「どうしたら融資ができるか、相談・アドバイスが欲しい」が37.0%と最も高く、続いて「借入れ手続きを簡単にしたい」(33.3%)が上位にあげら





れる。その他、「安定した長期資金を融資して欲しい」、「将来・成長性重視の融資」が25.9%と相対的に要望が高い。

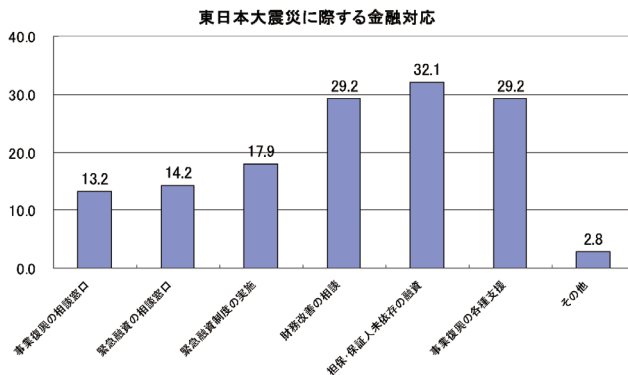
#### ④ 東日本大震災に対する金融対応

平成23年3月11日に発生した東日本大震災に際して、地元の中小・地域金融機関に対する要望としては、「事業復興の各種支援」が29.2%のほか、「緊急融資制度の実施」(17.9%)、「緊急融資の窓口相談」(14.2%)、「事業復興の相談窓口」(13.2%)にとどまっております。県内では、主に八戸地区が被災地と限定

されていることから以外に低い結果となっている。

そうした中で、融資に関しては「担保・保証人に非依存の融資」が32.1%と高く、現状での担保・保証人枠が一杯な様子がうかがえるほか、担保・保証人に依存しない融資に対する要望が高い結果となっている。

また、「財務改善の相談」も29.2%となっているのは、大震災に伴う業況悪化を懸念して、この機会に財務改善のアドバイスを求める要望が出ているものと思われる。



### 5. 青森県の中小・地域金融機関の課題解決の方向性 ～リレバンは地域経済再生のキーワード～

#### (1) 中小企業の経営課題と県内中小・地域金融機関の対応状況

##### 県内中小企業の6割が営業体制の強化

平成23年6月、青森県内の中小企業を対象にアンケート調査を実施した際、同23年3月11日の東日本大震災後の経営環境について、7割方の経営者が、平成20年度のリーマンショック後の落ち込みと、石油価格の高騰や原材料の値上げに大震災の影響が重なり、先行き景気後退に不安を募らせていた。

また、今後、重点を入れたい経営分野としては、回答をいただいた中小企業の6割方は、「営業体制の強化」を掲げているほか、「利益率の上昇」、「新製品の開発」、「自社ブランドの育成」に取り組みたいとする中小企業が3割から2割方にのぼっている。

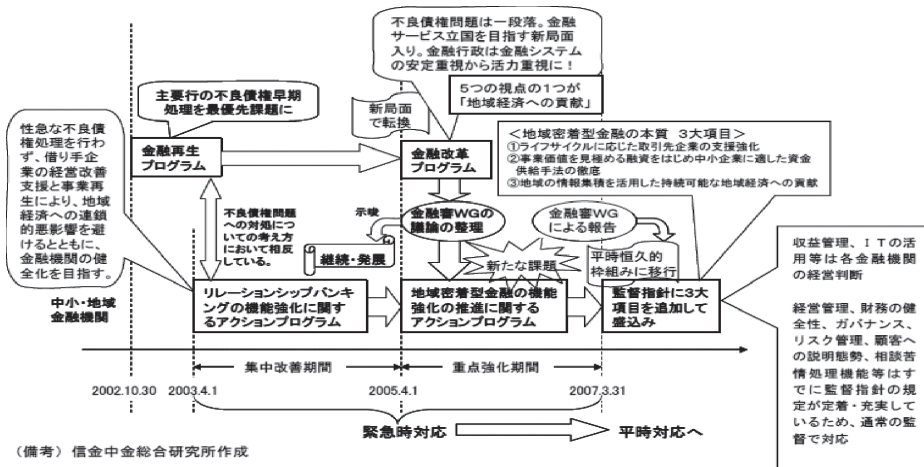
##### リレバン金融行政の恒久化

一方、金融機関については、平成15年4

月よりスタートしたリレーションシップバンキング（以下、リレバンという）、いわゆる地域密着型金融によって、青森県の地銀や信金・信組など地域金融機関は、地域の中小企業の営業支援をはじめ、経営改善や経営支援などの事業再生によって地域経済の活性化を図るとともに、自らの経営の健全性が求められることになった。

そして、平成19年4月以降、リレバンの取組みに地域の利用者の利便性も加わり、リレバンは、地域金融機関にとって恒久的に取り組むべき金融機能とされた。さらに、平成21年12月からは、金融円滑化法の施行により中小企業の経営改善や経営支援を行うことが明確にされたことから、リレバンによる金融機能の役割の重要性が再確認されることになったといえよう。

地域密着型金融の機能強化推進の経緯と恒久後の方向



(備考) 信金中金総合研究所作成

### 地機金融機関の対応と評価

ところが、そうしたリレバン金融行政にも係わらず、今回のアンケート調査結果によると、県内の中小企業の経営者は、地域金融機関の対応に対して、「満足している」と答えた中小企業は19.5%にとどまっている。また、融資対応に関しても、「積極的」と答えた中小企業は3割強に過ぎず、借入度合いに至っては、「借りられる」と答えた企業は3割強に過ぎないのが実情である。

（今回、青森県中小企業同友会にアンケート調査を依頼した結果、会員事業者346社のうち比較的経営が安定していると思われる106社から協力を頂いたもので、全体の姿としては、まだまだ厳しい回答内容ではないかと想定される。）

### (2) 中小企業の金融機能ニーズと地域金融機関の役割の変化

#### 高い経営・経済情報ニーズ

そこで、県内の中小企業が、地元の地域金融機関に対して、具体的にどのような金融機能サービスを求めているかということ、およそ2社に1社は、営業体制の強化にとって必要な経営情報や地域経済に関する情報の提供をあげている。

また、4社に1社は、取引先の紹介や他社とのマッチングといった営業支援をあげており、いずれも地元の金融機関ならではの金融機能サービスの提供であり、地域の金融事業に携わる地域金融機関としての基本的な役割といえる。さらに、5社に1社は、財務や業務改善など、金融機関としての専門的な知識を生かしたコンサルティング機能を求めている。

### 事業再生や成長産業の支援ニーズに期待

次に、地域貢献に関しては、3社に1社が地域企業への事業再生や創業・新事業への支援を通じた地域再生をあげている。また、4社に1社は、将来の持続可能な地域経済にとって必要な成長産業に関する提言や、振興のための支援を望んでいるほか、5社に1社は、マッチングや連携事業の支援、農商工連携などのコーディネート、人材育成など、一歩踏み込んだ活動を期待している。

### 融資手続きの簡便化と借入のアドバイス

一方、融資に関しても、3社に1社は、借入手続きの簡便化とともに、どうしたらスムーズに借入ができるのかアドバイスを求めている。

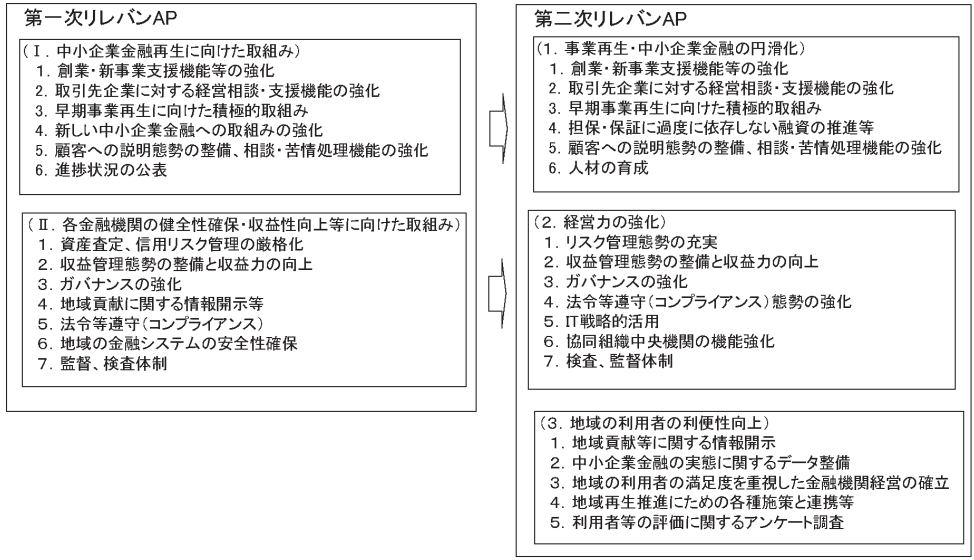
また、貸出の判断に際しては、担保・保証人重視から経営能力や将来性、事業内容を重視した貸出姿勢を期待しており、まさにリレバンで求められている中小企業の金融の円滑化の取組みが、地域の中小企業者の求めるニーズに合致しているといえよう。

### 進化する金融機能サービス

こうした中小企業の地域金融機関に対する要望をみると、従来は金融機能というと資金の提供が最も高かったが、時代の変化とともに中小企業の求める金融機能ニーズは大きく変化してきている。例えば、昭和30,40年代の高度経済成長時代には、金融機関に対する顧客ニーズは、事業拡大に必要な運転資金や設備資金であった。それが低成長からデフレ不況時代を迎えると、情報サービスの提供から営業支援、経営相談、課題解決、企業再生といったようにニーズが変化し続けている。

一方、地域金融機関の果たすべき役割も、資金提供から情報サービスの提供、さらに営

第一次と第二次リレバン・アクションプラン

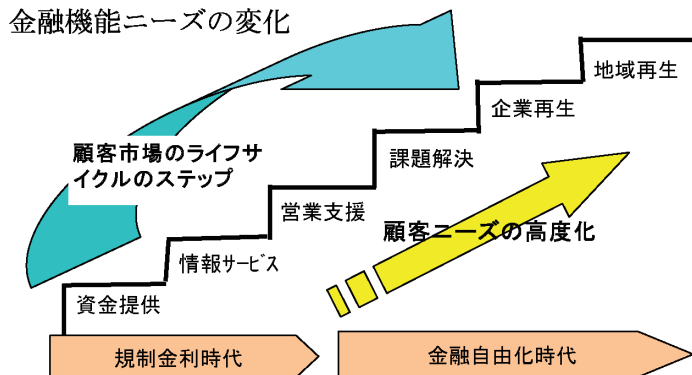


(出所) 多胡秀人「地域金融論」金融財政事情研究会

業支援、企業再生、地域再生といったように金融機能サービスの内容が進化してきており、まさにリレバンによる中小企業の事業支援そのものが時代の要請といえる。

(3) 地域金融機関の現状と問題の所在  
県経済の景気動向と地域金融機関としての使命

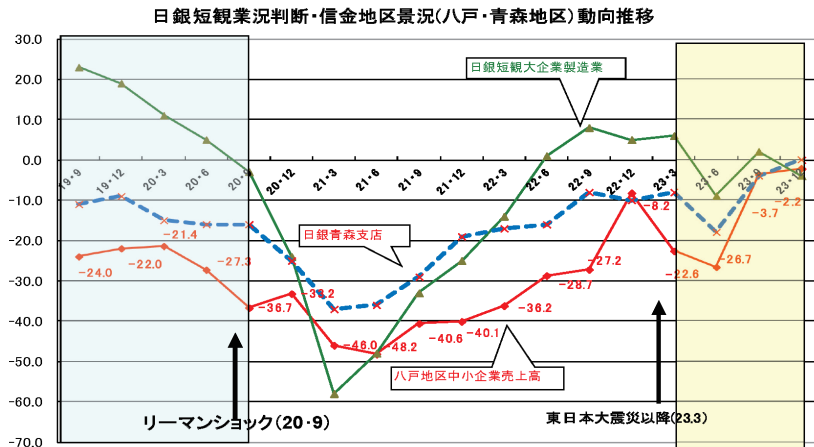
青森県の中小企業の地域金融機関に対する要望や期待についてみてきたが、裏返してみると、青森県の景気回復の遅れや経済活力の弱さは、県内の中小企業の事業活力、つまり



経営力の弱さの反映でもある。それは、メイン取引である地元の金融機関の中小企業に対する事業再生や地域経済の活性化への取組み、つまりリレバンの遂行力の低さを物語っているともいえよう。誤解を恐れずに言うなら、県内金融機関の地域金融事業に関する経営力の弱さの現われでもあるとも考えられる。

これまで県内金融機関の経営者のなかには、業績低迷の要因として、「当地域の経済

が…」といったように、外部要因である青森県の景気回復の遅れや産業構造からくる経済力の弱さをあげることが多かった。だが、地域経済に関しては、地域金融機関としての金融事業の社会的役割を考えた場合、その担い手である中小企業を主たる取引対象とする地域金融機関における内部要因に、その責任の一端があると言っても過言ではないであろう。



### 県内金融機関の貸出金の現状

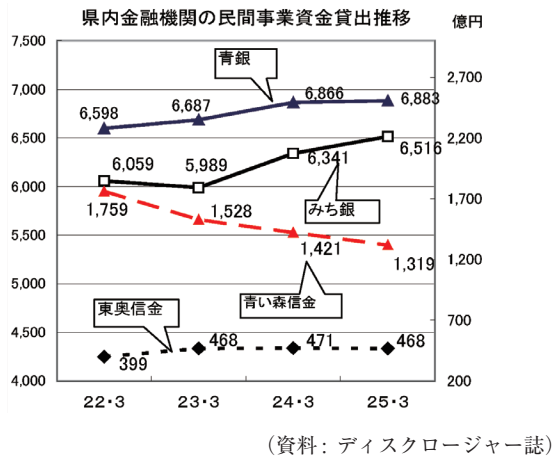
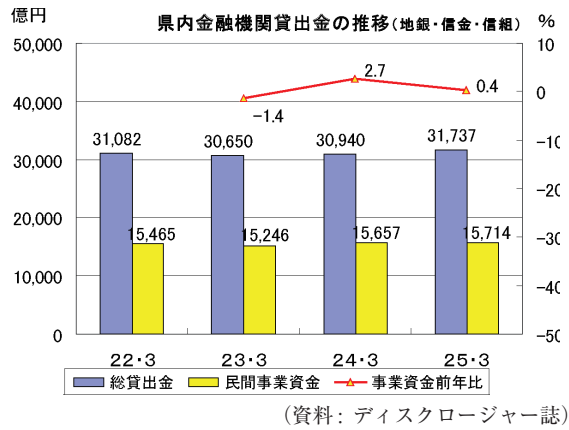
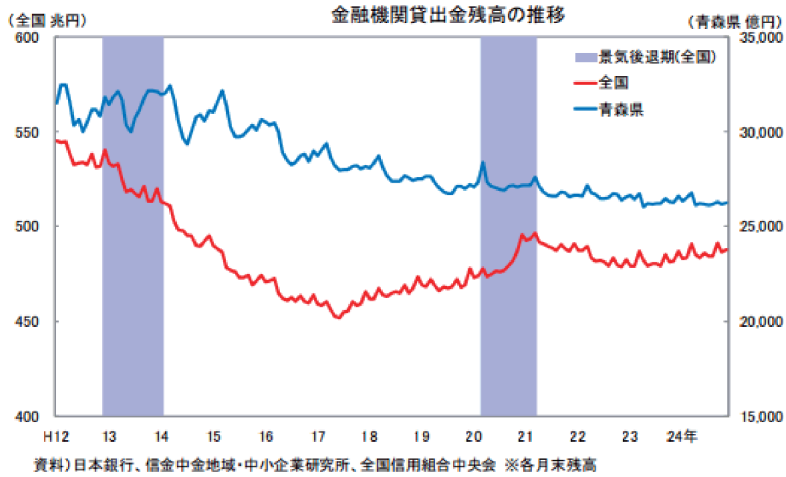
そこで、最近の金融機関の貸出金の推移をみると、国内全体では、平成 18 年以降、貸出金が増加傾向にあるのに対して、県内の金融機関では、平成 14 年以降、貸出金はほぼ 10 年間にわたり減少傾向を辿っている。

なかでも、最近 4 年間の県内の地域金融機関（地銀・信金・信組）の民間事業資金の貸出金（個人・公共除く）をみると、平成 23 年度は東日本大震災の復興需要により増加に転じている。しかし、その後、増加テンポが

鈍っており、各金融機関によって伸びに格差が見られるように、今回のアンケート調査の結果（融資対応等）を反映したものとなっている。

### パフォーマンスとしてのリレバン

ところで、平成 15 年 3 月、リレバンへの取組みが金融庁から示された際、地域金融機関のなかには、「これは、当金融機関が昔からやっていること、今さら改めてうんぬんすることではない」といった認識や「担当部は行政当局に姿勢だけ示せばいい」といった様



子見レベルの金融機関が多かった。

その後、メガバンクの不良債権の処理が進み、不良債権問題の沈静化に伴い、平成17年度の第2次リレバン以降、金融行政が地域金融機関に、数値目標から地域特性に合致したリレバンの自主的な取組みを求めたことから、リレバンをパフォーマンスとして捉えるようになったのが、地方の中小金融機関の現実の姿ではなかったろうか。

#### **本気でやっているかりレバン**

また、平成21年12月に施行された金融円滑化法は、当初、モラトリアムの（支払い猶予）色彩が色濃かった。しかし、事業支援・経営支援を行うことが明確にされたことで、第4次リレバンともいわれたが、現実には、不良債権化した貸出債権の条件緩和と債権扱いの要件が下げられたことで、貸出引当金繰戻しといったメリットを享受したのは金融機関であり、その間、問題を先送りしたにすぎないといったケースが多々見られた。

現場の支店長の意識をみても、リレバン以降、支店長の業績評価項目のなかで、支店長が「非常に重要」と重視しているのが、監督官庁からの目が厳しい「コンプライアンス」や本部からの目標達成の指示の高い「新規貸出先の獲得」と「貸出額の増加」である。それに対して、「経営支援への取組み」や「ビジネスマッチングの成約」がかなり低い評価のウエイトとなっているのが、現場の支店長たちの偽らざる気持ちであろう。（名古屋大学教授家森信善 2013.8.28 付け日本経済新聞社「経済教室」）

#### **(4) 地域金融機関としての使命と役割**

##### **地域金融機関としての本来の使命**

ここで問題は、リレバン業務は金融行政に指導されたから取組まなくてはならないことではなく、自らが拠って立つ地域経済のために真剣に取り組むべきものである。

そのためにも、地域経済の担い手である中小企業に対して、情報提供をはじめ営業支援や経営改善、事業再生といった直接的な事業支援が求められている。また、産学官連携事業をはじめ農商工連携事業のコーディネーターや農業の6次産業化への支援、若い経営者の人材育成、異業種マッチング、他地域とネットワークを活かした営業支援など、地域金融機関ならではの特色ある支援方法はいくらかでもある。

それは、年に数回のマッチングなどの大規模なイベントだけではなく、日常の取引先の紹介や異業種間のコーディネートによっても十分に役割を果たすことが可能である。

##### **中小企業とともに不況と闘う**

さらに、地域貢献となると、それだけではない。中小・地域金融機関にとっては、地方行政や商工団体、研究機関、高等教育機関、NPO法人などとともに、地域再生のための使命共同体の主要な一員として、持続可能な地域社会にとって必要な産業の育成や新たな成長産業を支援することによって、まちの活性化や再生を図ることが社会的使命でもある。

よく、地方の金融機関の看板やポスターなどに、「地域とともに」とか、「地域に寄り添って」といったキャッチフレーズが使われているが、ある信金のように、「地域の中小企業とともに不況と闘う」くらいの前向きなスタ

ンスが欲しいものである。まさにリレバンこそ、地方経済の担い手である中小企業の事業を支援する金融機能であり、その具体的な取り組みが、中小・地域金融機関としての役割でもある。

#### (5) リレバンで飯が食えるか？

##### 小口金融の真の意義

ところが、地域の中小金融機関のなかには、「リレバンで飯が食えるか」とばかりに、本業以外の資金運用やフィービジネスのほか、自らの金融機関の店舗運営や人員、業務の効率化による経営改善を最優先するところもみられる。

確かに、リレバンによって入手できる顧客の定性情報により、実行しうる数百万円の小口の貸出額では、年間にして精々数億円程度の融資実績にとどまる。そのためボリュームばかりでなく手間暇の割に儲からないことから、現状、労多くして益少なしの感を否めないのも事実である。そこで、スコアリングによる保証付きの融資制度が、効率よく小口融資の推進が図られ、手っ取り早く地域の利用者の利便に供することができ、リレバンの主旨に合致するといった認識の下で、全国的に広まったといえよう。

小口貸出の重要性の意味するところは、小額であっても顧客の相談をしっかりと受けとめ、真剣に顧客の困りごとや悩みを聞き、課題解決のために一緒になって考え、解決策を見出そうとする姿勢である。最近、何かというと制度融資の条件に当てはまるとか、信用保証協会の保証を受けられるかを優先的に考える、といったように安易な貸出条件や保全に頼ろうとする傾向が強い。

#### 保証協会保証や制度融資からの脱皮

そこで、保証協会などに保全された貸出ではなく、自らの目や耳や足を使って、分析、評価、判断し、自らのリスクを背負って信用供与を実行することこそが、人や事業、企業を「観る目」、トップを「観る目」を養うことができ、目利き能力を高めることができるのである。だからこそ、プロパー資金（制度融資等を使わない自前の資金を使った貸出）の貸出案件を積極的に取り扱うことが、行職員の貸出能力を養うためにも大切である。昔から「貸すも親切、貸さぬも親切」という言葉があるように、当然ながら断る勇気も必要であり、正しい審査判断を養う機会にもなる。

一方、顧客にとっても、「金額は、担保は、保証人は」いったように、杓子定規で貸出の判断をされるのではなく、真剣に事業計画に耳を傾け、事業者の熱意や意欲、事業能力を評価し、相談に乗って欲しいと考えている。だから、そうした行職員がいるからこそ、「あの金融機関は、親身になって顧客の話を聞き、相談に乗ってくれる」という評判が立つのである。そこに、コミュニケーション（共感）による親しいというレベルから、信頼関係というプラスアルファの付加したリレーションシップが築かれるのであって、長い取引関係があるからリレバンが築かれるのでは決してない。

#### (6) リレバンによって飯を食うためには リレバンによる貸出の有効性と限界

リレバンに関して、金融現場のフィールドに立った経験のない金融専門家のなかには、「顧客との親密で長期継続的な取引関係のなかで、通常、外部から入手が容易でない借り



手の情報を収集・蓄積し、これに基づいた貸出等の金融サービスの提供を行うこと」の有効性を主張する方が多い。

ところが、信用金庫のような中小金融機関の過去の中小企業との取引経緯を顧みると、顧客との親密な関係をベースに、昭和30,40年代は高度成長とともに順調に貸出を伸ばしてきた。しかし、同50年代半ば以降の低成長時代に入ってから、中小企業の業況悪化とともに延滞債権が増加し、毎年多大な貸出金の償却を強いられてきたのが実状である。

そのために大蔵省検査や日銀考査の度に、審査の甘さが指摘され、顧客との親密な関係に基づく貸出は、「情実貸し」と見なされてきた。とくに地場産業を主たる営業基盤とする地方の中小金融機関は、かなりの貸出金償却という授業料を納めながら今日があり、いまさら、金融の専門家の主張する（長い取引関係による）リレバンによって得た情報に依拠した貸出を積極的に実行することには、裾野金融のフィールドにて苦勞してきた金融マンに対しては説得力に欠けるのである。

すなわち、目利き能力を伴わない受身一方の情報による貸出は、延滞債権の山を築き信用不安を招くだけで、いかにこれまで未回収の貸出債権を償却してきたことか。その反省として、信用金庫は大蔵省や日銀の考査の度に、貸出審査の厳格化に取り組んできた歴史がある。

### 非価格競争のインセンティブ

だから金融の現場では、先輩たちから「人は嘘をつかないが、お金が嘘をつく」とか、「しっかり人間性を観るように」と、「観る目」を教えられてきたのである。むしろ顧客とのリレーションシップによって知り得た情報、

つまり顧客の経営上の悩みや問題点に一步踏み込み、その問題や課題の解決のために一緒になって考え、苦しみ、支援するといったパートナーの関係になることが大事である。

そうしたリレバンによる営業活動が、顧客の感動を呼ぶことになるとともに、課題解決によって新たな価値が創出され、資金需要が生み出される。その結果、多少の貸出金利差があるにもかかわらず、取引のインセンティブとなって、資金調達金融機関として優先的に選択されることに大きな意味がある。

### リレーションシップの真の意味

リレバンにとっての課題は、顧客とのリレーションシップをいかに築くことができるかにかかっているが、それが訪問回数に比例するものでも、時間をかけて訪問するから築かれるものでもない。（リレバンというと、長い間の金融取引によってもたらされる取引関係と定義され、金融専門の学者によってはメインバンクと同意味に捉えている。）

また、よく「信金は昔からやっていること」と、勘違いしている信金の経営者がみられるが、リレバンは親しいとか、懇意にしているといった友好的取引関係にあるというだけではない。リレーションシップバンキングのリレーションシップとは、金融機関の行職員が、コミュニケーション（共感）をステップに、顧客に必要とする情報を提供し、問題や課題解決のために真剣に相談に乗り、あるいはノウフウ（Know Who）情報（誰に相談すればいいかといった人脈情報）を提供することで、「この人に相談すれば問題の解決が速い」、といった信頼関係が築かれることを意味している。

それは、仲良いことにとどまらず、家族の

こと財産のこと、会社の財務内容のことを、なんでも話せ、相談できる関係で、「あいつは、私のことを自分のことのように真剣に悩み、苦しみ考えてくれる」間柄のことである。(友人が10人いたとしても、本音で話し合える親友は、通常1人か2人であることと同じことである。)

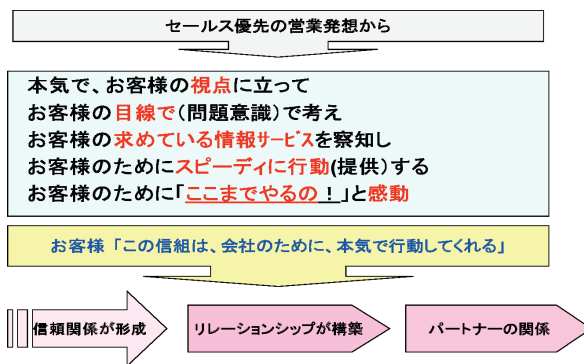
### リレーションシップ構築の条件

だから、リレーションシップは、初めての取引アプローチでも、期待を上回る対応に対して、顧客が「当社のために、そこまでやってくれるの」と感動することによって、会った一瞬で信頼関係が築かれる場合もあれば、長年の付き合いのなかで築かれる場合もある。

要は、顧客とのリレーションシップは時間

ではない、条件をあげるとすれば、誠意を持って、相手の身になって一緒になって考え、真剣に悩み、苦しみ、行動することのできる人間関係のことである。(後述するように、企業相手の場合、経済や経営に関する情報は勿論のこと、財務やマネジメント等に関する基本知識や目利き能力も必要となる。)

それは、極めて金融機関の行員や職員の個人的な感性やマインドに加え、顧客のために、労を惜しまない努力や行動力によるところが大きい。そうした個々の顧客志向による対応力や行動力があって、「あの金融機関は親身になってお客様のために相談になってくれる」といった金融機関としてのブランドイメージに繋がるのである。<sup>1</sup>



<sup>1</sup> 筆者は、信用金庫に38年間在籍し、営業責任者として10数年間に、メインバンクを相手に、地域の優良中小企業や団体、100先以上に対して新規融資を実行した経験がある。それは顧客の視点に立った情報提供や課題の解決に取組み、信頼関係を築くことができた結果だと考えている。実際、平成バブル崩壊後のデフレ不況時に、創設18年目の支店の融資残高が

2年間で7割以上増加。また平成10年代前半の営業推進部時代には、市内金融機関(8金融機関、66店舗)における貸出シェアが、6年間で4ポイント増の20%台に上昇した。それは、信金が銀行を相手に、リレバンを実践し、中小企業とともに不況と闘うことができた結果であると考えている。

(7) リレバンは中小・地域金融機関の最大の営業戦略

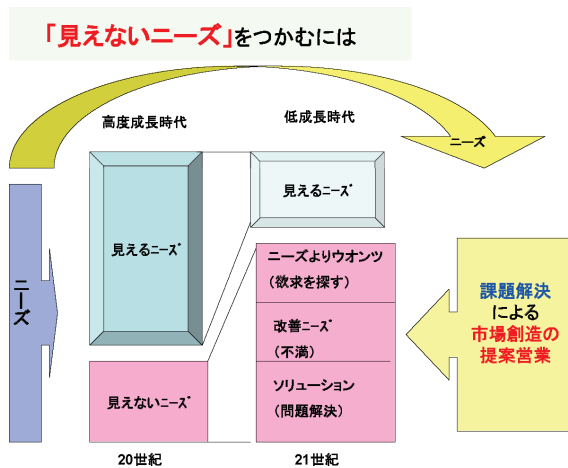
それでは、何故、リレバンは中小・地域金融機関の金融業務として、極めて効果的な営業戦略の仕組みとなり得るのであろうか。

「見えないニーズ」を見るには

最近では「資金ニーズ」が見えなくなったといわれる。なぜなら、低成長時代には、市場の成熟化や潜在ニーズの拡大とともに「見えないニーズ」が大きくなったからである。それは、個人であれば、こだわりや欲求といっ

た心のなか、企業であれば、経営改善や事業再生ニーズといった経営内部に内在している問題や課題であり、表面的な取引関係や親しいだけでは知ることのできないニーズである。

そこで、「見えないニーズ」を見るためには、企業の抱えている悩み事や問題点、課題といった「経営ニーズ」を知ることであり、そうした「顧客ニーズ」の課題解決の先に「資金ニーズ」が見えてくる。

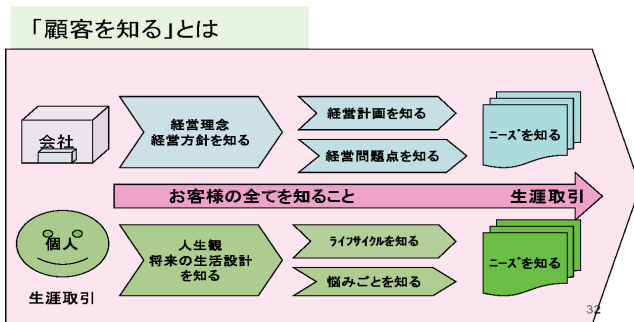


「顧客を知る」とは

そこで大事なことは、「顧客を知る」ことである。「顧客を知る」ということは、企業であれば、資本金や業種、取扱商品、従業員、売上高を知ることだけではない。トップの考えている企業理念（存在理由）をはじめ、経営の現状や課題など企業の全てのことを知ることである。例えば、企業の経営ビジョン（将来のあるべき姿）を知ることによって、企業の将来の事業計画が見えてくる。そうしたビ

ジネスのライフサイクルを知ることによって、数年後の製品開発などの運転資金や設備資金が自ずと見えてくるはずである。

それは、現在の資金の取引ニーズではなく、将来にわたっての企業や個人との取引、つまり生涯価値の取引を目指すことである。そうすることによって、3年後、5年後、10年後といった長いスパンでの資金ニーズが見えてくる。



### 「顧客ニーズ」から「資金ニーズ」が見える

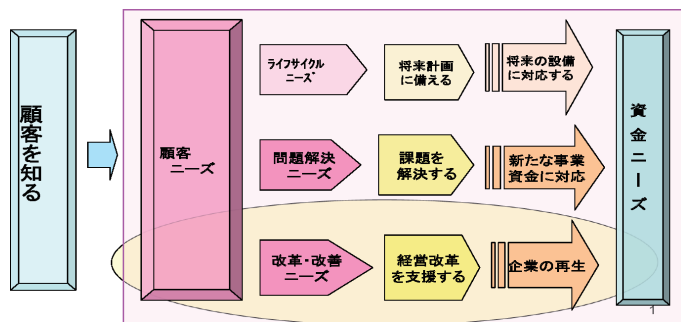
こうした「顧客を知る」ためには、顧客との間にリレーションシップが築かれていなくてはならない。そうでなければ、「ここだけの話だが」といった内緒話や「実は」といった経営問題など、家庭や企業内のシークレットな情報を聞き出すことは難しいからである。

例えば、「最近、メインバンクの支店長、サッパリ顔を出さない、課長もボーナス資金の話ばかりで、当社の経営問題を本当に考えてくれているのかな」「それに比べ、地元金融機

関の支店長、なかなかいい情報を持ってきてくれるし、当社のことを真剣に考えてくれている。今度の計画は、あの支店長に相談してみようか」といったことになり、経営内部でなくては知り得ない問題点や課題解決の相談を受けることができるのである。

こうして、顧客が困っていること、悩んでいることなどの「顧客ニーズ」を入手することによって、大手銀行よりいち早く手を打ち、「資金ニーズ」をキャッチする近道となり、非価格競争のビジネスモデルになり得るのである。

### 「資金ニーズより顧客ニーズを知る」



### 非金利競争のビジネスモデル

また、近年、人口の減少や少子高齢化社会の進展によって、国内の市場が縮小傾向にあ

る。そうしたなかで、リレバンが、従来型の御用聞き営業から脱皮し、顧客の経営課題を解決し、新たな市場を創造する営業活動とし

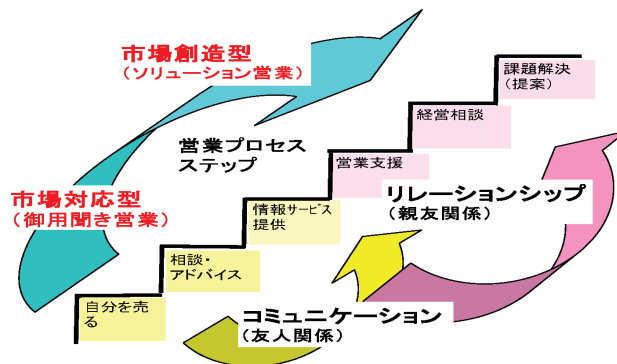
でも評価されている。なぜなら、金融機関にとって資産である顧客の課題を解決することによって、新たな価値を産み出し、市場を拡大することが可能だからである。

そのうえ、新たに創出された資金ニーズが、メインバンクや低金利を提示する金融機関ではなく、課題解決に貢献した金融機関から調

達されるという、中小・地域金融機関にとって非価格競争のビジネスモデルになり得るのである。

そうした意味で、リレバンは、大手の銀行と信用力をはじめ貸出し条件面で劣勢に立つ地方の中小金融機関が、優位に戦うための営業戦略の仕組みといえる。

市場対応から市場創造型のマーケティング



(8) キーワードは行職員のマインド

リレバンの鍵を握る情報力

これまでみてきた通り、中小企業の経営者が望む金融機能サービスは、リレバンの取組みそのものである。そうしたリレバンのステップとなる顧客との信頼関係の構築のためのキーワードとして、先ず情報の提供があげられる。

情報の提供に関しては、青森県内でも、大方の金融機関が調査活動を実施しているが、中小企業が求めているのは、単に景況調査などから得られた情報だけではない。新聞紙上には出てこない一歩踏み込んだ耳よりの情報のほか、地域内の売れ筋情報や同業他社の経営動向など、中小企業経営にとって具体的に役立つ経済や経営に関する情報の提供であ

る。

それはメガバンクや専門の調査機関でなければ収集できないものではない。地域の金融機関だからこそ知ることのできる、身近で商売に役立つ地域の経済情報である。問題は、行職員が顧客の視点に立って、地域で起こっていることを見たり、聞いたり、考えたりすることによって見える情報である。

要は、情報とは、新聞やテレビで報道され、専門誌に掲載してあるモノだけではない、顧客が本当に必要としている知識や知恵、事実、出来事、データなど、さまざまなモノ、コトが情報となり得るのである。

情報はマインドがあるから見えてくる

それは、顧客と同じ視点に立ち、同じココロで物事を見たり聞いたり、考えたりするか

らこそ見えてくるもので、決して高い専門知識や情報技術、システムがあるからではない。

そのためには、常日頃、「お客様の事業（商売）が繁盛するためには、どうすればいいのか」といった問題意識を持つことによってマインドが醸成され、さまざまな知識やデータが「情報」に見えたり、アイデアや知恵が「情報」として思い浮かぶのである。そうした顧客志向のマインドがあるからこそ、顧客にとって最も欲しい価値のある情報を提供することができるといえよう。

### 経営理念が浸透しているか

それでは、マインドを醸成する問題意識を、どうすれば育てることができるのであろうか。それは、地域金融機関の行職員として、自分が「誰のために、何のために働いているのか」といった自覚の下に、地域金融機関として「地域のためにこうありたい」とする夢（経営ビジョン）を抱いているかどうかである。そして、行職員としてどのように行動すればいいかといった行動指針が、心身にインプットされているかどうかにかかっている。

それは、地域金融機関としての経営理念（存在理由・ビジョン・行動指針）が、トップ経営者によって組織に浸透し、全行職員に徹底されているかどうかというマネジメント力の問題でもある。

### 第二の鍵握るコーディネート機能

また、アンケート調査の結果、情報の次に要望が多いのが、取引先の紹介や他社とのマッチング、産官学連携といったコーディネート機能である。それは、簡単にいうと「人の世話を焼く」ことで、従来からの腕利きの保険や車のセールスマンの常套手段でもある。つまり、営業活動において、最も感動を

呼ぶのが、情報の提供とともに、顧客のために役立つ行動を起こすことであり、その一つがコーディネート機能といえる。

地域金融機関の行職員にとって、仕事柄得意とするのは「ノウハウ」よりは、「ノウフウ」（人脈情報）である。「この課題は、誰に相談したら解決の糸口が解けそうなのか」といった「ノウフウ」情報を生かすことによる紹介機能である。

### 地域金融機関ならではのコーディネート

2000年代以降、デフレ不況の下、取引先の紹介や異業種との技術連携から産学官連携、農商工連携事業などによる販路の拡大や製品開発、生産力の向上、付加価値の向上などの重要性が増している、その際、連携事業の推進にとって重要なことは、大学や研究機関などの「シーズ（技術）」情報より、中小企業の「ニーズ」情報が連携事業の成否の鍵を握っている。そうした「ニーズ」情報を入力できる身近な存在は地域金融機関の行職員である。

それは、地元の金融機関の行職員だからこそ知りえる人脈を生かした「誰が、どのようなニーズを持っているか」「どのような技術を必要としているか」といったノウフウ情報を生かしたコーディネート機能が有効な営業活動の手段となり得る。こうしたコーディネート機能も、担当者の感性とともに、顧客満足志向のマインドがなくては、なかなか発揮することが難しいといえる。

### (9) リレバンに不可欠な中小・地域金融機関のマネジメント

#### 地域金融機関としての事業理念

本来の地域金融機関の事業理念は、株式会

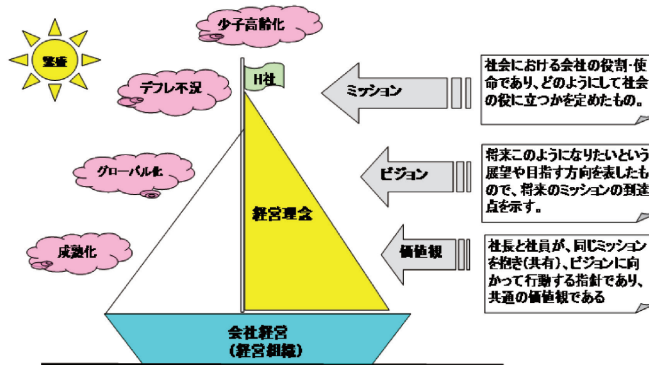
社であろうと、協同組織であろうと、経営基盤である地域経済の振興、つまり事業者の商売の繁盛や住民の安定した暮らしを実現することによって、持続可能で豊かな地域社会を築くことにある。そのための仕事は、地域社会における金融の円滑化を介して金融システムの安定化を図ることである。

したがって、中小・地域金融機関の行職員は、事業理念である存在理由（何のために存在するか）をしっかりと心に抱き、将来のある

べき姿である経営ビジョンの実現に向かい、役員職員一丸となって事業計画の推進に邁進することが重要である。

ところが、リレバンによる金融機能業務が、金融の現場においてしっかりと実行されているかという、未だに経営内部でのリレバンを推進するためのコンセンサスがとられずに、従来の保全優先の融資スタンスに基づいて活動しているのが現状ではなからうか。

### 経営理念の三要素



### 協同組織金融機関の使命・役割

信用金庫や信用組合のような協同組織金融機関の場合は、元来、会員または組合員による相互扶助の精神に基づく共存共栄が、その組織（金融機関）の使命であり、株式会社と公益法人の中間的な非営利法人という存在になっている。その非営利ということは、会員または組合員、つまり地域で調達した資金を地域に住み、事業を営み、働いている人々のために効果的に生かし、必要とする金融機能を提供することによって、地域の経済を活性化し、豊かな社会を構築することにある。

ところが、現実には、自己資本比率やコン

プライアンス、金融マニュアルといった金融行政を気にする一方、業績の向上や収益の増加、経営効率などが優先され、地域金融機関としての事業理念が建前に終わり、金融の取引現場に浸透していないか、徹底されていないことにあるといえよう。

### 問われる協同組織金融のマネジメント

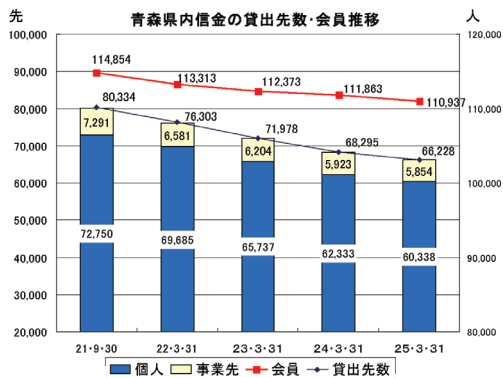
それは、とりもなおさず本来の協同組合金融機関としてのガバナンス（企業統治）が機能していないことを物語っている。つまり、経営の基本である会員制度（会員の、会員による、会員のための経営）の精神が希薄化しているほか、総代会による協同組織金融機関

の経営統治が形骸化されていることがあげられる。

そうした背景には、協同組織金融機関の経営は、本来、会員や組合員の代表者としての理事の存在が、組織内の世襲的な力関係で恣意的に決まってしまうなど公正性に欠けがちである。また、事業運営が会員、総代、取引先から遊離し、トップによる独走から理念なき経営に陥りやすく、経営環境の変化に適応できずに経営破綻を招きやすい経営体質をは

らんでいる。<sup>2</sup>

そのために、顧客に顔を向けた経営から離れ、協同組織金融機関としての本来の機能が発揮され難くなっている。それだけに、リレバンは、協同組織金融機関にとってガバナンスの問題であると同時に、いかに取引先の視点に立った地域金融機関としての本来の金融事業の運営が行われているかといった、地域金融機関としてのマネジメントの問題でもあるともいえよう。<sup>3</sup>



(資料：ディスクロージャー誌)

#### (10) リレバン推進の担い手は行職員 行職員の目利き能力を養う

実際にリレバンを金融の現場で実施するためには、リレバンの取組みの実行力が問題となるが、実際の推進の担い手は、地域金融機関の現場の行職員であり、彼らのマインドと金融業務の遂行能力いかにある。つまり、まず顧客の視点に立った考え方、融資姿勢と

ともに、目利き能力とスキルが必要不可欠といえる。

なぜなら、金融マンは貸せばいいものではない、信用を預かっている者として、地域経済に対する信用の供与（貸出）には、貸し手としての社会的な責任がある。そのためには、貸出を介して支援する事業そのものの運営やその経過、結果に対しても責任意識を持つとともに、貸出後のフォローをすることも大事

<sup>2</sup> 平成10年から同20年にかけて、信金の数が401金庫から279金庫と122金庫減少した。

<sup>3</sup> 近年、県内の信金の動きをみると、会員や取引先離れがうかがわれる。



である。そして、時と場合によっては、「貸さない勇気、貸さない正義」もあるということをして肝に銘じなくてはならない。

そのためには、地域金融マンは、「顧客を観る目」はもちろんのこと、経済や事業、企業、経営を観る目、つまり自らの「目利き能力」を養う努力が必要である。それは、金融機関の行職員だからといって、誰にでもできるものでもない。自らの地域金融機関の行職員としての使命感を持って、自らを鍛え成長しようとする意識と努力が欠かせない。

#### 相談の基本スキルを身に付ける

それには、顧客から営業支援や経営相談のアドバイスを求められた際に、最終的な課題解決の提案は専門家に支援を仰ぐとしても、問題の所在を発見し、課題を抽出するなどの段階での相談は自らが行なう必要がある、つまり、中小企業経営の経営改善に関する基本知識を身に付け、顧客との間で、初期の相談相手としてのキャッチボールができなくては、顧客の信頼を得ることは容易ではない。

そのためには、担当者としては、財務管理からマネジメント、マーケティングに関する基本知識やスキルを身に付けておくことが、担当者として必要条件といえる。いつまでも他人のふんどしで相撲をとるだけでなく、自らの努力なくしては、顧客に信頼され、評価される仕事はなし得ない。<sup>4</sup>

#### 地域を愛するココロ

最後に、地域金融機関の行職員は、自らが生活し、事業を営み、働く基盤としての地域社会、つまり「我がまち」の出来事に関心をもち、より良い社会を築くために、さまざまな問題や課題に対して、当事者意識をもって考え、発言し、行動するココロを持つことが大切である。

近年、地域社会では、地域の活性化に関して、様々なセミナーやフォーラムが盛んに行われている。そうした会場には、主催者側としての行政マンやNPOの職員、まちづくりや企業経営者が参加しているが、意外と少ないのが地域の金融機関の行職員の姿である。

仕事としてリレバンに取組む姿と、本心より中小企業の経営再生、地域の再生に取組むのとは、顧客の心に対する響きが違う。どうしたら自分たちの家族が暮らす「我がまち」が、賑わいを取り戻し、雇用が増すのか、そうした想いで地域の中小企業ととともに、デフレ不況と闘う姿勢に、取引先や地域の人々が感動するのである。

中小・地域金融機関は、地域の使命共同体の構成員として、そうした地元愛を抱く行職員を一人でも多く育て、リレバンの担当者として現場で活動することが、持続可能な地域社会の発展とともに、地域金融機関としての安定した経営につながるものである。

<sup>4</sup> リレバン以降、金融機関の担当者の目利き能力向上の重要性がいわれているが、現実には、コンサルに指導を仰ぐよう薦めるだけの地銀があるほか、中央機関の教育担当のなかには、信金職員の目利き能力は必要ないと否定している責任者もいる。しかし、筆者の場合、取引先の経営内容を理解するために、20歳代に税理

士試験に挑戦し、簿記、財務諸表論、所得税に合格したことが、現場の担当者として顧客の相談の際に自信になった。また30歳代には、地域の経済動向や産業調査の分析に着手し、経済や企業を観る目や経営スキルを養う機会に恵まれたことが、中小企業の事業支援に際して大いに役立ったことをあげたい。

## 終 わ り に

これまで述べてきたように、中小・地域金融機関にとってリレバン、つまり地域密着型金融は、地域経済社会の担い手であり、主要な取引先である中小企業の事業経営を支援することによって、パートナーとして共存共栄を図るためのビジネスモデルである。

そうした中小企業の営業支援や事業再生は、地域金融機関の経営基盤である地域経済の再生に欠かせないと同時に、中小企業の問題や課題解決によって新たな価値を創出し、地域の市場を拡大することで活性化をもたらし、持続可能な地域社会の形成を可能にする仕組みでもある。

そうした意味で、将来の青森県の経済発展を考えた場合、中小・地域金融機関の使命は明らかであり、その本来の金融業務としてのリレバンの果たす役割は大きい。折からリレバンは、平成17年度以降、金融行政によって恒久的な金融業務とされる一方、今回のアンケート調査結果からも、中小企業が要望する地域金融機関の金融機能サービス、つまりリレバンに対するニーズは高い。中小・地域金融機関は、そうした中小企業のニーズを真摯に受け止め、地域活性化の使命共同体の一

員として、建前ではなく本気になって対応することの意義が大きい。

また、リレバンは、中小・地域金融機関にとって、顧客とのリレーションシップを築くことで、大手の銀行よりいち早く入手可能な顧客情報に基づき、営業支援や事業再生などの取組みを通して発生する新たな資金需要を取り込み、優位に営業展開可能なビジネスモデルでもある。そうした営業戦略は、中小・地域金融機関の貸出の増加とともに収益の向上をもたらし、強い営業体制と安定した経営につながるものといえよう。

したがって、リレバンは、中小企業や地域経済の再生の鍵を握ると同時に、中小・地域金融機関にとっても、顧客に顔を向けた営業活動を通して、自らの経営の再生を図るための極めて効果的なマネジメントである。

そのためにも、地域の中小金融機関は、地域金融機関としての経営理念（ミッション・ビジョン・行動指針）を組織全体に浸透させ、その担い手である行職員の顧客志向のマインドの醸成や目利き能力を高め、地域特性に合わせた独自の金融機能を発揮することが必要不可欠であると考えられる。

### アンケート調査

対象先	青森県内中小企業	346社				
回答企業	同	106社				
業種	製造業	26社	建設業	19社	卸小売業	25社
	サービス業	20社	飲食業	4社	運輸通信業	3社
	不動産業	3社	その他	6社		
資本金	300万円以下	19社	1千万円以下	43社	1千万円超	43社
従業員	5人以下	30社	10人以下	14社	20人以下	19社
	50人以下	22社	100人以下	15社	100人超	6社

以上







