

# 地域再生と協同組織金融機関

主事研究員 古江晋也

## 〔要 旨〕

- 1 近年、地域再生・活性化への関心が地域金融機関で一段と高まっている。これらのテーマに注目が集まるようになった直接的な理由は、金融庁が地域金融機関に「地域密着型金融」の取組みを求めたためである。しかし、地域社会が衰退しているなか、「地域再生・活性化に取り組まなければ、自らの存続はありえない」という危機感が高まっていることもその背景にある。本稿では石巻商工信組、大東京信組、秋田県信組、飛騨信組（登場順）の4つの信用組合へのヒアリング調査を中心に、協同組織金融機関における「事業再生支援」と「地域の面的再生」の取組みを検討する。
- 2 「事業再生支援」の取組みについては、石巻商工信組と大東京信組の事例を取り上げている。同分野は、各金融機関を取り巻く経営環境が大きく異なるため、すべての地域に共通する事業再生支援モデルを見いだすことは困難である。しかし、事業再生支援を実施するためには、「中小企業等経営者に胸襟を開いてもらわなければならない」という課題は、どの金融機関にも共通している。同課題を克服するためには、渉外担当者に高度なコミュニケーション能力が求められるのは当然のこと、支援先企業の経営者から「どんなことがあっても寄り添ってくれる」金融機関という信頼感を醸成することが不可欠であることを、両信組の事例は示唆している。
- 3 「地域の面的再生」の取組みについては、秋田県信組における多重債務問題の解決と飛騨信組の地元消費促進運動である「さるぼぼ倶楽部」を取り上げている。両信組が取り組む中心テーマはそれぞれ異なっているものの、主たる営業地域を変更できない協同組織金融機関は、長期的な観点から地域社会にプラスとなるかどうかを見極めたうえで金融サービスを提供しなければならないことを両事例は示唆している。
- 4 金融機関における地域再生についてのアプローチは、各金融機関を取り巻く社会環境や経営のあり方によって大きく異なっているのが現状である。しかし、4つの信組のヒアリング調査をもとに、協同組織金融機関における地域再生を検討すれば、少なくとも①画一的な商品やサービスを提供するのではなく、地域の実情に合わせた独自の商品やサービスを開発、展開する、②どのような状況であってもフェイス・トゥ・フェイスで組合員に寄り添う姿勢を示す、③企業（組合）倫理や長期的視点から地域社会のプラスとなるかどうかを検討する、という視点が求められるといえよう。

## 目次

### はじめに

#### 1 事業再生支援の取組み

- (1) 地域密着型金融と中小企業金融円滑化法
- (2) 事業再生支援の事例
- (3) 事業再生支援に共通する課題

#### 2 地域の面的再生の取組み

- (1) 多重債務問題に取り組む秋田県信組
- (2) 地元商店の売上向上を目指す飛騨信用組合

#### 3 協同組織金融機関における地域再生のあり方

## はじめに

近年、地域再生・活性化への関心が地域金融機関で一段と高まっている。これらのテーマに注目が集まるようになった直接的な理由は、金融庁が地域金融機関に「地域密着型金融」の取組みを求めたからにほかならない。しかし、「少子高齢化」「産業の空洞化」「経済格差の拡大」「商店街の衰退」といったキーワードが地域社会で大きくクローズアップされるようになるなか、地域金融機関に「地域再生・活性化に取り組まなければ、自らの存続はありえない」という危機感が高まっていることもその背景にある。

地域密着型金融の取組みは、その担い手である地域金融機関の事業規模、顧客層、主たる営業地域の状況（大都市圏か、条件不利地域か）などの違いによって、その内容は大きく異なっているが、地域社会の行く末を案じ、「衰退していく地域社会に少しでも歯止めをかけなければならない」という想いはどの役職員も共通している。

本稿は、4つの信用組合へのヒアリング

を中心に、協同組織金融機関における「事業再生支援」「地域の面的再生」の取組みを概観し、その役割と課題を検討する。

## 1 事業再生支援の取組み

### (1) 地域密着型金融と中小企業金融円滑化法

ここではまず、金融機関の事業再生支援および地域の面的再生への参画にかかる金融行政の動きを振り返ることにする。

景気悪化が深刻化した1990年代後半、金融機関は不良債権処理と自己資本比率の維持という二律背反的な経営課題に直面していた。なかには自らが生き残るため「貸し渋り」や「貸しはがし」など、なりふり構わぬ経営を展開したため、社会的な批判を受ける金融機関もあった。

2000年代になっても不良債権処理は金融機関の喫緊の経営課題であった。金融庁は「金融再生プログラム」を公表（02年10月）し、主要行に抜本的な不良債権処理を求める一方、地域金融機関には「地域密着型金融」の実施を要求した。

地域密着型金融とは、金融機関が顧客と

長期的な関係性を維持することで、財務数値などの定量的情報以外にも、経営者の資質、事業の将来性など定性的な情報を蓄え、それらの情報を活用することで金融サービスを行うことである（当初は「リレーションシップバンキング」と言われた）。

地域密着型金融は、大別して不良債権処理に焦点を当てた第一期（03～04年度）、活力ある地域社会の実現を掲げた第二期（05～06年度）、そして恒久的な枠組みとして07年度から現在も続いている第三期に区分されるが、中小企業の経営改善や事業再生支援、そして地域経済の活性化というテーマは、どの期間にも共通している。

地域密着型金融の実施が要求されたことを受け、大手の地域金融機関は中小企業における経営改善、事業再生支援に取り組むため専担部署を新設するとともに、事業支援の充実を図るため政府系金融機関、中小企業再生支援協会、中小企業診断士など経営コンサルタントとの連携を強化するようになった。昨今では、「国の補助金や助成金などの情報を知らずに営業活動を行うことは難しい」という金融機関役員もあり、企業支援は営業推進の重要な情報ツールの一つとなりつつある。

一方、地域経済の活性化というテーマに目を転じてみると、第三期では、個別企業の再生だけでなく、複数の企業や地域社会の一体的な再生を目指した「地域の面的再生」への取組みが求められるようになった。企業や地域社会の再生支援が「点」から「面」へとシフトしていくなか、金融機

関はどのようなビジネスモデルで地域社会に関わっていくのか、ということが改めて問われることになり、従来とは異なるノウハウが求められるようになった。<sup>(注1)</sup>

2000年代半ばになると不良債権処理に目処を付けるようになった地域金融機関は、新たな収益源として預かり資産業務に本格的に参入するようになり、店舗戦略の見直しなどにも着手するようになった。しかしその一方で、これまで右肩上がりでの上昇を続けてきた米国の不動産市況が下落に転じ、いわゆる「サブプライムローン問題」が勃発。08年9月には、米国大手証券会社のリーマンブラザーズが経営破綻し、世界経済はほどなくして金融危機に直面した。

政府は09年12月、世界的な金融危機によって経営環境が厳しくなった中小企業や個人事業者（以下「中小企業等」という）を支援するため、「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」（中小企業金融円滑化法）を施行した。同法は当初、1年間の時限措置とされていたが、その後は期限が延長されるようになり、最終的には13年3月に期限の到来を迎えることになった。ただし、中小企業金融円滑化法の期限到来後も、金融庁は経営内容の厳しい中小企業等には条件変更等で対応することとし、条件変更等を行った融資先には経営相談などの実施を求めた。

このように地域金融機関は、経済環境の変化に合わせて、企業に対する金融支援だけでなく、「事業再生支援」さらには「地域の面的再生」なども求められるようにな

り、その役割も多角化・高度化していったのである。

(注1) 11年5月、金融庁は「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正し、中小企業に対するコンサルティング機能の発揮や地域の面的再生への積極的な参画などを地域金融機関に求めた。

## (2) 事業再生支援の事例

前記では、地域密着型金融から中小企業金融円滑化法までの流れを簡単にまとめてみた。地域密着型金融が求められる以前の地域金融機関は、一般的に手形貸付の書き換えによる返済期日の延長や債務条件の変更といった金融支援が中心であり、事業支援にまで踏み込んだ対応は行われてこなかった。しかし、なかには地域密着型金融が要請される以前から事業再生支援に取り組んでいた信組もあった。

### a 石巻商工信組の「取引先再生制度」

まず、事業再生支援の取組事例として石巻商工信用組合（本部：宮城県石巻市）を取り上げる（第1表）。同信組が中小企業の事業再生支援に本格的に取り組むようになったのは2000年代初頭からである。

当時は、金融機関の経営破たんが相次ぎ、企業倒産件数も過去最高を記録するなど、<sup>(注2)</sup>

第1表 石巻商工信組の概要

(単位 百万円, %, 人)

|            | 10年度   | 11      | 12      |
|------------|--------|---------|---------|
| 預金積金残高     | 85,464 | 108,920 | 130,283 |
| 貸出金残高      | 54,110 | 55,113  | 57,225  |
| 自己資本比率(単体) | 21.25  | 15.44   | 15.66   |
| 職員数        | 125    | 123     | 147     |

資料 石巻商工信組『2013年ディスクロージャー』

日本経済は戦後最悪の状況に陥っていた。このようななか、同信組は右肩下がりにある取引先企業の経営改善を図るため、「取引先再生制度」を開始した。同制度は再生意欲があり、再生すれば業務を継続できる企業（42社）を対象としており、本部と情報を共有しながら営業店長と事業者担当者が二人一組となって経営改善を進める体制とした。ただし、当時の経済環境では、売上高や収益の向上を期待することが難しいため、経費削減など財務的アプローチを主体とした経営改善計画となった。

同計画を策定するに当たって担当者は、経営者一人ひとりのニーズを確かめ、経営上の悩みを緩和するように面談を幾度も繰り返した。このような取引先企業の実情に合わせた「オーダーメイド型」の対応は、多くの取引先から「親身になってくれる金融機関」と評価され、その評判は口コミで広がるようになった。

さらに石巻商工信組の事業再生支援は、11年の東日本大震災で被災した企業に対しても行われている。周知のとおり、石巻商工信組の主たる営業地域である石巻市、東松島市は、水産加工業が盛んな地域であるが、地震や津波によって甚大な被害を被り、多くの生産設備が大破した。地元金融機関は当初、返済猶予や条件変更を行うことで被災した中小企業等への支援を行っていたが、復旧が進むにつれて「二重ローン問題」が中小企業や個人事業者の経営に重くのしかかるようになった。

同問題の解決を図るため、産業活力再生



特別措置法に基づく「産業復興機構」（出資割合は中小企業基盤整備機構が8割，地元金融機関が2割）や議員立法に基づく「東日本大震災事業者再生支援機構」（国の全額出資，以下「支援機構」という）が設立された。ただし，これらの機構を活用するということは，金融機関側にとっては債権放棄対応を迫られることにもつながるため，その対応に温度差があった。

一方，中小企業等の中でも当初は「機構を活用すると今後，金融機関から支援を受けることが難しくなるのではないか」ということに悩む者も少なくなかった。そこで石巻商工信組は，悲嘆にくれる中小企業等には支援機構に相談することを勧めたり，支援機構で相談することに気後れしている事業者には，同信組職員が支援機構まで同行するようにするなど，1日でも早く二重ローン問題に目処を付けることを提案した。このような対応は，復旧の道を模索する事業者に大きな安心感を与えることにつながったという。

震災から3年が経過し，現在は復旧から復興が焦点となっている。石巻商工信組では行政機関が実施する復興関連の助成金や補助金を事業者に提案しているが，それ以外にも販路開拓のアイデア，復興に伴う今後の事業活動のあり方などを支援していくため，職員のレベルアップを図る職員教育にも力を入れている。

（注2）01年，全国倒産件数は過去最高の19,164件を記録した（東京商工リサーチウェブサイトより）。

## b 大東京信組における事業再生支援の取組み

一方，取引先企業の多い大都市圏にある金融機関では，特定のスキームを活用して事業再生支援に取り組むところもある。東京都港区に本店を置く大東京信用組合（第2表）は中小企業経営力強化支援法の認定支援機関<sup>（注3）</sup>となったことを契機に，融資部内に設置されていた事業再生部門を経営支援部に独立（12年10月）させ，本格的に再生支援事業に取り組むようになった。

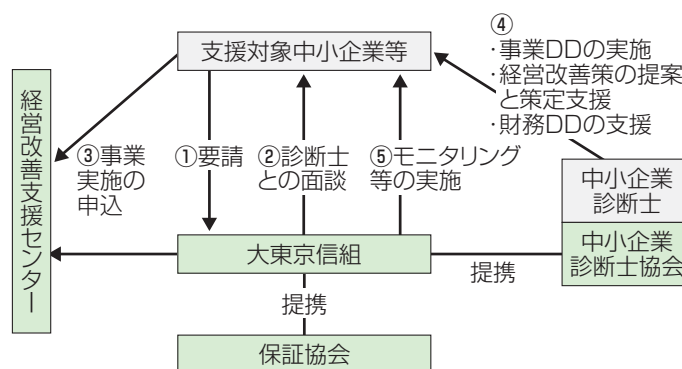
第1図は大東京信組の事業再生支援スキーム<sup>（注4）</sup>のフローをまとめたものである。このスキームはもともと事業再生支援で注目されていたある信用金庫のモデルを同信組流にアレンジしたものである。

第2表 大東京信組の概要

|            | （単位 百万円，％，人） |         |         |
|------------|--------------|---------|---------|
|            | 10年度         | 11      | 12      |
| 預金積金残高     | 480,826      | 490,206 | 500,481 |
| 貸出金残高      | 321,328      | 319,254 | 306,820 |
| 自己資本比率(単体) | 8.17         | 7.45    | 7.82    |
| 職員数        | 608          | 624     | 621     |

資料 大東京信組『2013年ディスクロージャー』

第1図 大東京信組における事業再生支援スキーム



資料 大東京信用組合資料を基に作成

まず、大東京信組が経営改善意欲のある中小企業等から事業再生等の支援要請を受ける(①)と、同信組は当該中小企業等と中小企業診断士の面談を設定する(②)。大東京信組は中小企業診断士協会と提携しているため、支援対象となる中小企業等と面談を行う中小企業診断士は同協会所属の中小企業診断士となる。

面談に際しては、大東京信組は経営改善計画策定等に関する説明などを行い、中小企業等が同意すると経営改善支援センター<sup>(注5)</sup>に事業実施の申し込みを行う(③)。同事業における専担部署は経営支援部であり、経営改善計画策定から計画実施にかかる経営支援まで一貫してサポートする。

一方、中小企業診断士は事業再生のため<sup>(注6)</sup>に実態把握を行う事業デューデリジェンス(DD)の実施、経営改善策の提案と策定支援、財務諸表等を活用して財政状態を定量的に把握する財務DDの支援を行う(④)。

また、経営改善や事業再生を達成するためには、経営改善計画策定後、計画通りの成果を上げているかどうかを定期的にモニタリングする必要があるが、同信組では通常業務の一環としてモニタリングを実施することにしている(⑤)。

同信組における大きな特徴は事業DDや財務DDなどの費用を定額制としたことであり、事業者負担額を明確にすることで経営改善に取り組みやすくした。さらに、経営改善を実施するための費用負担については、経営改善支援センターが費用の3分の2を補助し、利用者負担の50%を大東京信

組が助成するため、実質的な利用者負担は少額にとどまっている。<sup>(注7)</sup>

前述したように大東京信組のスキームは、ある信金のスキームをモデルとしているが、同信金モデルとの大きな相違は、支援金融機関自らが費用の一部を助成しているかどうかにある(信金モデルでは保証協会が費用の一部を負担)。同信組のスキームは都内の他金融機関にも採用されており、都内の中小企業等の事業再生支援にも影響を与えている。

(注3) 12年8月、政府は中小企業の経営力強化を図るため「中小企業経営力強化支援法」を施行した。同法の目的の一つは「中小企業の支援事業を行う者」(経営革新等支援機関)を認定し、その活動を後押しすることにある。「経営革新等支援機関」には金融機関、税理士、中小企業診断士などが想定されている(中小企業庁ウェブサイト参照)。

(注4) 大東京信組の経営支援の枠組みに関する記述については、同信組資料を参照、引用している。

(注5) 「経営改善支援センター」とは、「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」として中小企業再生支援協会内に設置された機関。認定支援機関が中小企業等の経営改善計画の策定支援を行う場合、その費用の一部を同センターが負担する(中小企業庁ウェブサイト参照)。

(注6) 事業評価のこと。

(注7) なお、14年5月から一定の要件を満たした場合、東京信用保証協会では利用者の自己負担の一部が補助されるようになった。そのため、大東京信組のスキームを併用すれば、利用者負担は実質ゼロになり、さらなる利用促進が期待される。

### (3) 事業再生支援に共通する課題

今日、各地域金融機関は取引先中小企業等における債務者区分のランクアップのため、またはランクダウンを回避するため、多様なスキームを用いて経営改善や事業再生支援に対応している。しかし、その一方

で、事業再生支援における各地域金融機関に共通する課題も浮き彫りとなった。その課題とは少なくとも次の3点をあげることができる。

第一は、企業経営が改善するまでに時間がかかるということである。仮に経営改善を成し遂げるまでに3～5年の時間が必要であった場合、経営者と経営改善計画を作り上げた職員は、経営改善の成果を見届けることなく人事異動等によって担当から外れることになる。

また、金融機関職員の業績は一般的に半期ごとで評価される。そのため、ローン推進などに力点を置き、時間がかかる再生支援業務は後回しになる、という意識が生じることになる。ある金融機関役員は「事業再生支援に取り組めるために内部評価の位置付けを変更することが重要である」と語ってくれたが、組織内でインセンティブを高める方策が必要となろう。

第二は、経営改善が必要な中小企業等経営者は「内情を知られたくない」という意識がある。しかし、経営改善計画を策定するためには、この意識を払拭してもらわなければならない。「経営者にいかに胸襟を開いてもらえるのか」ということは事業再生支援の核心部分でもあり、担当者の力量が求められることになる。

第三は、経営コンサルタントをいかに確保するのか、ということである。この課題については、離島、過疎地域などいわゆる条件不利地域では中小企業診断士などの資格を持つ者が少なく、同地域における金融

機関の事業再生支援は必然的に金融支援活動に偏ってしまうことになる。なかには職員に中小企業診断士等の資格取得を奨励している金融機関もあるが、金融機関業務が多様化しているなか、「そこにまで手が回らない」という声もあった。

## 2 地域の面的再生の取組み

07年度に地域密着型金融で求められるようになった「地域の面的再生への積極的な参画」は、地域金融機関の地域に対する想いが色濃く反映されるテーマの一つである。ここでは秋田県信用組合（本店：秋田市）と飛騨信用組合（本店：岐阜県高山市）の取組みをまとめることにする。

### (1) 多重債務問題に取り組む秋田県信組

秋田県信組（第3表）が多重債務問題への取組みを本格化させたのは02年からである。当時、秋田県は全国のなかでも自殺死亡率が高い県の一つであり、経済的な理由から自ら命を絶つ者も少なくなかった。

このような状況を改善するため同信組では組合内部で勉強会を開催し、多重債務問題に対する関心を高めていった。勉強会で

第3表 秋田県信組の概要

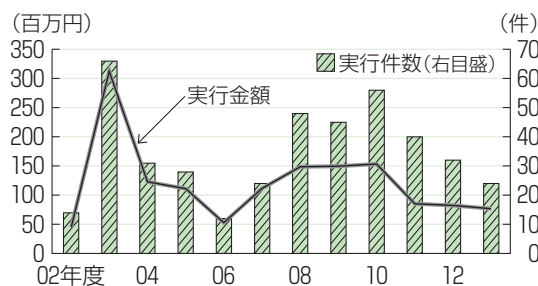
|            | (単位 百万円, %, 人) |        |        |
|------------|----------------|--------|--------|
|            | 10年度           | 11     | 12     |
| 預金積金残高     | 60,325         | 65,702 | 70,804 |
| 貸出金残高      | 39,557         | 42,751 | 46,643 |
| 自己資本比率(単体) | 7.59           | 7.91   | 8.01   |
| 職員数        | 121            | 123    | 116    |

資料 秋田県信組「2013年ディスクロージャー」

は多重債務を解決するスキームを検討するとともに「命の尊さ」を訴えたという。消費者金融会社や商工ローンなどの過酷な取立てや闇金融業者の暗躍が深刻化するなか、同問題への対応には、法律の専門家からのアドバイス等は不可欠となっていた。そこで同信組は、弁護士、司法書士の資格を持つ総代に多重債務問題の解決に携わってほしいと依頼し、彼らとの連携強化を図った。

一方、秋田県信組では、複数の消費者金融会社から借りていた債務を一本化する負債整理融資「多重債務集約ローン」(プロパー融資)を商品化した(第2図)。同商品を利用して生活再建するには、同居する家族の協力が不可欠であることから、多重債務の全貌について隠し事をしないために家族会議を開いてもらい、原則として職員も同席している。これは、多重債務問題を解決するためには、家族の団結が不可欠であるからにはほかならない。筆者は、これまで多重債務問題に取り組むいくつかの協同組織金融機関を訪問したが、どの金融機関も本人の同意を得て、家族が立ち会うことにしていた。<sup>(注8)</sup>ある担当者は「配偶者と仲の悪い

第2図 秋田県信組の多重債務集約ローンへの取組み



資料 秋田県信用組合資料

相談者は生活再建が困難である」と指摘してくれたことが印象的であった。<sup>(注9)</sup>

現在、負債整理融資を取り扱っている金融機関の多くは、その商品名を「おまとめローン」など、ソフトなイメージを連想させる名称にしている。しかし、秋田県信組では現在でも「多重債務集約ローン」という名称にこだわっている。この理由について理事長の北林貞男氏は「消費者金融会社などから二度と借入しないように、という反省の気持ちを持ってほしい」と語ってくれた。

同ローンを発売した当初、同ローン残高を『『要注意債権』に区分するように』と指導を受けたことがあるという。しかし、現在まで不良債権化した件数は3件のみであり、多くの利用者から「命を失わずに済んだ」と感謝されたという。

(注8) 多重債務問題と金融機関の対応については古江(2007)を参照されたい。

(注9) 古江(2007)18頁を参照、引用。

## (2) 地元商店の売上向上を目指す飛騨信用組合

11年9月以来、飛騨信組(第4表)は「さるぼぼ倶楽部」という地元商店の売上向上を目指す活動を展開している。<sup>(注10)</sup>さるぼぼ倶

第4表 飛騨信組の概要

| (単位 百万円, %, 人) |         |         |         |
|----------------|---------|---------|---------|
|                | 10年度    | 11      | 12      |
| 預金積金残高         | 194,378 | 188,811 | 195,172 |
| 貸出金残高          | 75,430  | 76,899  | 81,381  |
| 自己資本比率(単体)     | 25.02   | 22.19   | 21.38   |
| 職員数            | 191     | 188     | 181     |

資料 飛騨信組『2013年度ディスクロージャー』



楽部を始めた動機は、「大手チェーンストアの進出が活発化するなか、このままでは地元商店が衰退していくことになりかねない」との危機感が背景にあったからにはかない。以下、第3図をもとにさるぼぼ倶楽部の基本スキームを簡単に示すこととする。

飛驒信組は、希望する組合員に倶楽部の会員証を発行する（①、②）。会員はさるぼぼ倶楽部が加盟している地元商店（以下「ファミリー店」という）に会員証を提示（③）すると、ドリンクサービスや割引などの各種サービスを受けることができる（④）。一方、同信組は、同倶楽部の認知度を高めるため、ファミリー店すべての店舗情報や会員が受け取ることでできるサービスなどを記載したカタログやチラシを作成し、営業地域の全世帯にポスティングを実施する（⑥）。また、さるぼぼ倶楽部ではファミリー店向けにマーケティング等の勉強会を開催するなどの交流会も行っている（⑦）。

さるぼぼ倶楽部を展開する上で当初懸念されていたことの一つは、同倶楽部の趣旨に賛同してもらい、いかにファミリー店を

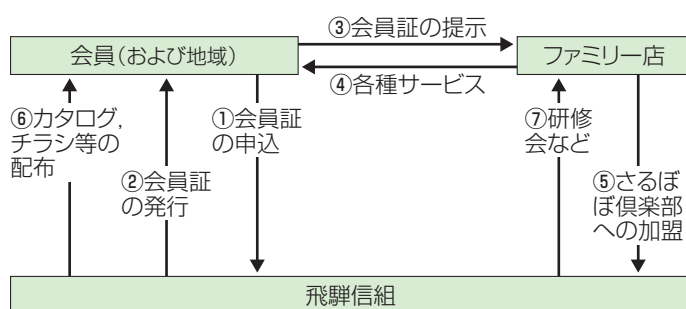
確保するのか、ということであった。当初は営業店の渉外担当者が、得意先等にさるぼぼ倶楽部の趣旨を説明し、ファミリー店となってもらえるように勧誘を行った。地元商店側も大手チェーンストアの進出に危機感を募らせており、同倶楽部は好意的に受け入れられたという（スタート時は50店舗）。

飛驒信組がさるぼぼ倶楽部のスキームを用いて次に行ったことは、カタログギフト付定期預金の発売であった。カタログギフト付定期預金は従来から金融機関で販売されており、金融商品としては一般的なものである。しかし、同信組のカタログギフトで特筆されることは、カタログギフトの商品をほぼファミリー店の商品としたことである。このことによって同定期預金は単に「預金獲得のための金融商品」から、「地元消費を促す金融商品」という機能が加わり、「預金者はカタログギフトをもらえ、ファミリー店は売上げが向上し、飛驒信組は預金が確保できる」という好循環が生まれるようになった。また最近では、飛驒信組がファミリー店で利用できる「割引券」を発

行し、預金者への景品（頒布品）としてプレゼントするなど、地元消費のさらなる強化に取り組んでいる。

さるぼぼ倶楽部の認知度が高まるにつれて、同信組と取引のなかった商店からも「顧客からさるぼぼ倶楽部会員証を提示されたが、対応できなかった。ファミリー店に加盟したい」という依頼が寄せられるように

第3図 飛驒信組「さるぼぼ倶楽部」の基本スキーム



資料 飛驒信組からのヒアリング資料

なった。ファミリー店は現在、230店舗にまで拡大しており、今後もサービスの充実を図っていくという。

(注10)「さるぼぼ」とは「猿の赤ん坊」を意味する飛騨高山地方に伝わる真っ赤な人形。かつては母親が子供の健やかな成長や幸福を願って製作し、子供たちに与えていたと言われている。

### 3 協同組織金融機関における地域再生のあり方

本稿では、石巻商工信組、大東京信組、秋田県信組、飛騨信組（登場順）の4つの信用組合へのヒアリング調査を中心に、協同組織金融機関における「事業再生支援」と「地域の面的再生」の取組みをまとめてみた。

一般的に金融機関では、これまで中小企業等の経営相談や事業再生支援といった業務を付随業務と見なしていたが、地域密着型金融の実施が求められるようになると、その状況は一変するようになった。ただ、一口に地域密着型金融といってもその取組みに、各金融機関とも温度差があるのも事実である。

例えば、ある条件不利地域で業務を行っている金融機関は、中小企業診断士等が相対的に少ないため、大都市圏のような取組みを行うことは難しいという。また、保証協会の対応が各都道府県によって異なっているため、大東京信組のように金融機関自らが中小企業等に独自助成を実施することで事業再生支援に臨んでいる金融機関もある。

本稿では、事業再生支援の事例として石

巻商工信組と大東京信組を取り上げたが、すべての地域に共通する事業再生支援モデルを見いだすことは困難である。しかし、どのような経営環境であっても中小企業等経営者から胸襟を開いてもらわなければならないという課題は共通している。そのためには渉外担当者に高度なコミュニケーション能力が求められるのは当然のこと、支援先企業の経営者から「どんなことがあっても寄り添ってくれる」金融機関という信頼感を醸成することが不可欠である。

一方、「地域の面的再生」に目を転じてみると、多重債務問題の取組みは協同組織金融機関が特に力点を置いてきたテーマの一つである。しかし、多重債務問題が大きな社会問題となった2000年代前半、金融機関のなかには消費者金融会社と提携し、複数の債務を一本化する負債整理商品が相次いで販売された。ただし、同商品は家族との協力体制が構築されていないため多重債務問題の根本的な解決策にならないのは秋田県信組の事例で見てきたとおりである。これは多重債務という社会問題を、一つのビジネスチャンスと捉えるか、それとも地域の中で解決しなければならない課題と捉えるのか、という企業（組合）倫理ないしは価値観の違いともいえよう。

飛騨信組のさるぼぼ倶楽部は近年、協同組織金融機関で高まりつつある「地元消費促進運動」「地元買物運動」の一環である。同運動とは、「地元金融機関は地域社会から利益を得ている」という認識のもと、地元の商店から商品やサービスをできる限り購

入し、利益を地域で循環していくことである。<sup>(注11)</sup>同運動は従来から商工会議所で唱えられてきたが、掛け声で終わってしまうことも少なくなかった。しかし、地方では大手チェーンストアの進出が著しく、昔日の面影のなくなった地域が後を絶たない。飛騨信組の取組みは、そのような現状を回避するための具体策でもある。

このように、金融機関における地域再生についてのアプローチは、各金融機関を取り巻く社会環境や経営のあり方によって大きく異なっているのが現状である。しかし、少なくとも協同組織金融機関における地域再生には、①画一的な商品やサービスを提供するのではなく、地域の実情に合わせた独自の商品やサービスを開発、展開する、②どのような状況であってもフェイス・トゥ・フェイスで組合員に寄り添う姿勢を示す、③企業（組合）倫理や長期的視点から地域社会のプラスとなるかどうかを検討する、という視点が求められるといえる。

言うまでもなく、協同組織金融機関は主たる営業地域が定められている。そのため、主たる営業地域から得られる利益が低下しても同地から撤退することができない。ま

た、主たる営業地域以外の地域（大都市圏など）に経営資源を投下することで組織の存続を図る、という戦略を採用することもできない。このことは株式会社の目的である利益の最大化という観点からは、デメリットと捉えられよう。

しかし、主たる営業地域から撤退することができないということは、地域社会にとっては「地域を見捨てない金融機関」という安心感となり、協同組織金融機関にとっては新たな商品やサービスを生み出す原動力となっていることを忘れてはならない。

（注11）地元消費促進運動については古江（2014b）を参照。

#### <参考文献>

- ・古江晋也（2007）「多重債務問題への対応と地域金融機関」『農林金融』8月号
- ・古江晋也（2011）『地域金融機関のCSR戦略』新評論
- ・古江晋也（2014a）「地域の活性化と信用組合の役割」『2012国際協同組合年記念論文集Ⅱ』一般社団法人全国信用組合中央協会
- ・古江晋也（2014b）「隣の金融機関 糸魚川信用組合」『週刊金融財政事情』6月16日号
- ・金融庁、中小企業庁、東京商工リサーチ、石巻商工信用組合、大東京信用組合、秋田県信用組合、飛騨信用組合の各ウェブサイト

（ふるえ しんや）

