

地域金融機関による地方創生の取り組み
～「攻めの CSR」の観点から～

B5EB1028 伊藤浩司

【目次】

はじめに

第1章 理論編

第1節 CSRとは

第1項 CSRの定義

第2項 「攻め」と「守り」のCSR

第2節 地方創生活動の概要

第1項 公的機関による動き

第2項 民間企業による動き

第3節、金融機関の概要

第1項 金融機関の分類

第2項 地域金融機関の定義

第4節 なぜ地域金融機関に注目するのか(地域金融機関を取り巻く現状)

第2章 ケーススタディ編

第1節 荘内銀行の取り組み

第2節 七十七銀行の取り組み

第3節 巢鴨信用金庫の取り組み

第3章 まとめ・提言編

第1節 地域金融機関による地方創生活動、成功に向けて

おわりに

参考文献・資料

【はじめに】

就職活動を行っていた 2018 年の 4 月の中ごろ、日経新聞の電子版にて衝撃的なニュースを目にした。金融庁により

『地域金融の課題と競争のあり方』¹

というレポートが発表された。このレポートによると、少子高齢化や都市部への流出による人口減少のため地域経済が縮小し、地域銀行²の多くが将来的な生き残りに向けて危機的な状況に立たされているということだった。具体的に私の出身県である山形県についてみると、「金融仲介の改善に向けた検討会議」が 2016 年 3 月末のデータを使って試算したところ、「1 行単独であれば存続可能」という評価であった。このデータは現状山形県内に本店を置く地域銀行は山形銀行(山形市)、荘内銀行(鶴岡市)、きらやか銀行(山形市)の計 3 行あり、これらのうち 2 行は現状では立ち行かなくなるということを意味している。私は、地域経済の雄として君臨しているはずの地域銀行が、ここまで過酷な状況に追い込まれており危機的な状態にある、ということに衝撃を受けた。また、各金融機関が生き残りのため、様々な工夫を凝らした経営を行っていき、顧客を獲得し繋ぎとどめ、そして地域経済そのものを活性化させ金融機関の需要を増やしていくような施策を行っていき、必要があるのではないか、と考えた。それらの施策を「地域金融機関による地方創生の取り組み」として調査を行い、今後地域金融機関が地域とともに生き残っていくために採るべき方針について検討した。

論文は次のような 3 章により構成されている。まず、第 1 章では理論編として、CSR、地方創生活動の概要や地域金融機関の特徴、それを取り巻く現状についてみていく。そして第 2 章ではケーススタディ編としてそれぞれ規模感の異なる、荘内銀行(山形県鶴岡市)、七十七銀行(宮城県仙台市)、巢鴨信用金庫(東京都豊島区)の 3 つの金融機関による取り組みを紹介する。そして、まとめ・提言編となる第 3 章では第 2 章で検討した内容をもとに、地域金融機関による地方創生活動の成功には何が必要なのか、について検討していき、提言として述べる。

¹ レポートの具体的な内容は 1-4 において紹介する

² この定義については 1-3-2 において述べる

第1章 理論編

第1節 CSRとは

第1項 CSRの定義

まずはじめに、この課題について考えていく際に最も基本的な概念である「CSR」とは何か、について検討していきたい。「CSR」とは「Corporate Social Responsibility」の略であり、日本語では「企業の社会的責任」と訳される。この具体的な定義について経済産業省は次のように発表している。

企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方³

この中の「ステークホルダー」とは、単に取引先や株主のみならず、従業員や会社施設周辺の地域住民等まで含めた、「企業を取り巻くあらゆる主体」と解釈すべきだろう。また、この定義の中で「持続可能な成長」と述べている点についても注目したい。つまり、企業がCSR活動に取り組むことは単に社会や環境等に対して「良いこと」をしているのではなく、自分たちの将来に向けた「持続可能な成長」を図っていくためにも非常に大切なことであり、現代社会においてはあらゆる企業が取り組んでいくべき課題であると考えられる。

第2項「攻め」と「守り」のCSR

近年、単に「CSR」といっても「攻めのCSR」と「守りのCSR」⁴の2つに分けて考えることが多くなっている。「守りのCSR」には、法令順守活動や自己規制責任活動、社会責任活動といった企業が社会的な存在として存続していくために「義務」として最低限はたしていかなければならないような活動が該当する。それに対して「攻めのCSR」には、事業を通じた社会革新や社会貢献ビジネス、投資的社会貢献活動といった企業が社会から「義務」として取り組むことを要請されているわけではないが、社会と良好な関係を築きつつ、将来的な売り上げや企業価値へのリターンを期待した活動が当てはまる。最近ではただ「守りのCSR」に徹するだけでなく、第1項において述べたような「持続可能な成長」を実現するために「攻めのCSR」へ活動領域を広げていく企業が多数あらわれており、今後もこの流れが持続していくものと考えられる。また、これから述べていく地域金融機関による地方創生活動は、この「攻めのCSR」活動に該当する取り組みといえるだろう。

³ 経済産業省のHPより

⁴ 野村総合研究所の資料より

第2節 地方創生活動の概要

第1項 公的機関による動き

ここでは「地方創生活動」の概要について述べていきたい。まずは、政府等の公的機関による動きについてみていこう。

地方創生とは、2014年9月3日の第二次安倍改造内閣の発足会見時に安倍晋三首相により発表された政策であり、全体として東京一極集中を是正し、地方人口の減少に歯止めをかけ、日本国内の活力向上を目標としている。

そのような政策が取られるようになった背景として、増田寛也(元岩手県知事、元総務大臣)により2014年1月30日に『人口減少問題と地方の課題』が発表、同年8月25日に『地方消滅 東京一極集中が招く人口急減』が出版され、いわゆる「消滅可能性都市」という概念が発表されたことがある。これらの報告によると、地方においての少子高齢化、若者の首都圏への流出等により人口減少が急激に進み、経済のパイが縮小していくことにより地方の生活基盤が失われていき、将来的には「消滅」する自治体も出てくるだろう、ということだった。日本全国で896自治体が「消滅可能性都市」にあたり、そのうちの523自治体については「消滅可能性が高い」とされ、日本社会全体に衝撃が走った。

このレポートにより、東京一極集中を是正し、「地方創生」に取り組んでいくことが国家的な課題と認知されるようになった。そして同年9月発足の第二次安倍改造内閣において「内閣府特命担当大臣(地方創生担当)」が新設、初代大臣に石破茂が任命された。また、人口減や少子高齢化などに取り組む「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し、「ローカルアベノミクス」として情報支援の矢、人材支援の矢、財政支援の矢の地方版3本の矢に取り組んでいく計画を立てた。そして同年11月のまち・ひと・しごと創生法、改正地域再生法成立により地方創生活動に取り組んでいく基盤が作られていき、

人口急減・超高齢化という我が国が直面する大きな課題に対し、政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生することを目指します。

人口減少を克服し、将来にわたって成長力を確保し、「活力ある日本社会」を維持するため、

「地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする」

「地方への新しいひとの流れをつくる」

「若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」

「時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」

という4つの基本目標に向けた政策を進めています。⁵

という方針のもとに施策を進めている。

⁵ 首相官邸ホームページより

第2項 民間企業による動き

次に、民間企業による地方創生の取り組みについてみていきたい。ただ、各民間企業が行っている活動について、どの範囲が地方創生に向けた活動であるかを判断するのは困難であるため、その活動の概説として一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)の取りまとめた提言について紹介する。

経団連では、増田による「消滅可能性都市」の発表や、政府による取り組みを受け2015年2月に「活力溢れる地方経済の実現」、同年9月に「地方創生に向けた経団連アクションプログラム」という2つの提言を発表した。このうちより具体的な民間企業の行動計画といえる「地方創生に向けた経団連アクションプログラム」の内容を紹介する。

1. 企業の地方拠点を強化する

- (1) 本社機能の地方移転にかかる意向調査に基づき、移転を促進する。
- (2) 製造業等の国内回帰を促進する(制度環境の整備と呼びかけ)。
- (3) 地方分権改革の推進など、長期的な立地環境の整備を働きかける。
- (4) 移転誘致に積極的な地方自治体との連携を強化し、具体例を創出する。

2. 大企業人材の地方への還流を促進する

- (1) 産業雇用安定センターを活用した地方への人材還流に協力する。
- (2) 政府のプロフェッショナル人材還流事業を周知し、還流を促進する。
- (3) 二地域居住を推奨し、地方還流の機運醸成に努める。
- (4) 住居・生活環境などの移住に必要な情報提供に協力する。

3. 子宝企業の取り組みを支援する

- (1) 仕事と出産・育児の両立支援策と取り組み効果について調査し、好事例を周知する。

4. 地方採用を拡大する

- (1) 勤務地等限定正社員制度の一層の普及・促進に努める。
- (2) 国立大学の機能分化や特色ある教育の実践など地方大学改革を促進する。

5. 地方における起業を促進する

- (1) スタートアップ都市推進協議会と連携し、起業環境を整備する。
- (2) 起業家教育を強化する。
- (3) 大企業と地方のベンチャー企業とのマッチングを促進する。

6. 地方の中小企業が抱える課題等を共有化し、活性化を支援する

- (1) 全国展開する経済団体と、商工会議所等の地方・地域に密着した経済団体との連携を強化する。

7. 異業種間連携を推進する

- (1) 斬新な連携事例を地方に周知し、横展開を図る。

- (2) 企業の技術等の提供を通じ、多様なサービス等を創出する。
- 8. 経団連と農業界との連携プロジェクトを創出する
 - (1) JAグループとの連携プロジェクトの創出を継続する。
 - (2) 好事例の横展開を図る。
- 9. 経団連観光インターンシップを地方大学で開講する
 - (1) 各地経済団体との協力により、モデルプログラムを地方大学に展開する。
- 10. 働き方の見直しにより地方とのつながりを強化する
 - (1) 休暇を取得しやすい職場環境を整備する。
 - (2) 二地域居住を推進する（再掲）。⁶

これらの行動計画は、政府の定めた内容をもとに、より具体的に企業として対応可能な内容を取りまとめたものといえるだろう。ただ、この提言が全体として東京や名古屋、大阪等、大都市圏に拠点のある企業がいかに地方を助けていくか、ということがメインの視点になっていると考えられる。よって、これからは地方を拠点にする企業が自らの活動基盤である地域をいかに盛り上げていけるか、も合わせて考えていく必要があるだろう。本論文において研究していく「地域金融機関による地方創生活動」もそのようなもののひとつとなっていくと考えられる。

第3節 金融機関の概要

第1項 金融機関の分類

続いて、本研究の対象となる金融機関についてみていきたい。初めに、金融機関の分類について確認する

金融機関の種類

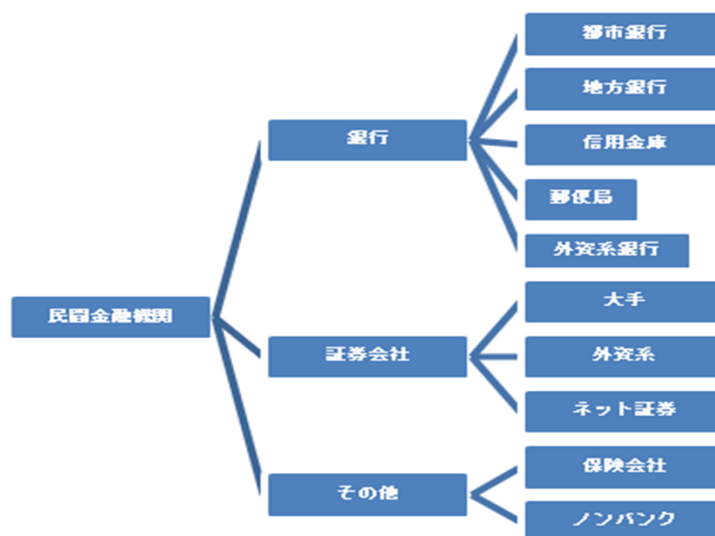


図1

⁶ 経団連のホームページより

金融機関は大きく、政府がある政策を実現するために設立する政府系金融機関(国際協力銀行、日本政策投資銀行、商工組合中央金庫、日本政策金融公庫、住宅金融支援機構等)と、私企業である民間金融機関に分類される。民間金融機関は、詳しくは図1のように銀行と証券会社、保険会社等のその他の3つに分けて考えられる。このうち、本研究が対象とする地方銀行や信用金庫が含まれる銀行にはそのほかに、都市銀行、郵便局、外資系銀行が当てはまる。

第2項 地域金融機関の定義

次に本研究において対象としている「地域金融機関」とは何か、を定義しておきたい。まず、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫のそれぞれについて定義等を確認する。

地方銀行とは、一般社団法人「全国地方銀行協会」(1947年設立)の会員であり、現在全国に65行ある。多くの加盟行はその本店所在府県で最大規模の金融機関であり、地域経済にも大きな影響力を持っていることが多い。

第二地方銀行は一般社団法人「第二地方銀行協会」(1989年設立)の会員であり、現在全国に40行ある。そのほとんど(39行)が相互銀行から転換したものである。

信用金庫は1951年に制定された信用金庫法に基づき設立されたもので、会員の出資による、営利を目的としない協同組織の金融機関である。「地域で集めた資金を地域の中小企業と個人に還元することにより、地域社会の発展に寄与する」という目的を持っており、営業地域が一定の地域に限定され、中小企業や個人のための専門金融機関となっている。

ここで、本論文内での用語として「地方銀行」と「第二地方銀行」を合わせて「地域銀行」、「地方銀行」「第二地方銀行」「信用金庫」の3つを合わせて「地域金融機関」と定義したい。主に株式会社の形態をとり営利を目的とする地域金融機関と非営利の団体である信用金庫は本来的には性格の違う組織であるが、特定の地域を活動の舞台とする点では共通しており、互いに地方経済の縮小に伴い厳しい状況に置かれているといえるため、まとめて研究の対象とする。

第4節 なぜ地域金融機関に注目するのか(地域金融機関を取り巻く現状)

理論編の最終節として、なぜこの論文において「地方創生活動」を行っていく主体として「地域金融機関」に注目するのか、について述べていく。

まず、現在地域金融機関がどのような状況に置かれているのか、について確認していく。2018年4月11日、金融庁の「金融仲介の改善に向けた検討会議」(座長 村本孜 成城大学 名誉教授)により冒頭【はじめに】でも紹介した『地域金融の課題と競争のあり方』というレポートが発表された。これによると、「事業性資金の需要者である企業の数は、全国的に減少を続けており、貸出残高と強い相関関係を有する生産年齢人口についても、今後、多くの地域で急速な減少が進む見通しとなっている。これらの要因により、将来の貸出残高の大幅な減少が予想され、今後、資金需要の継続的な減少が見込まれる」とのことだった。

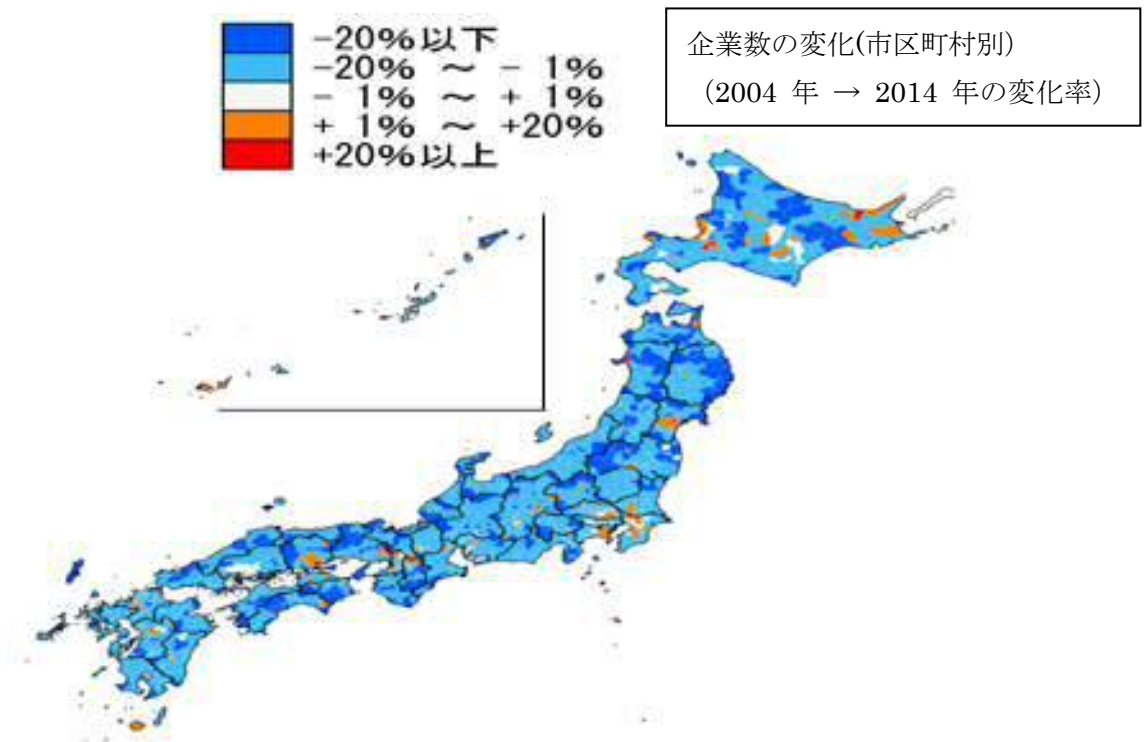


図 2

この図 2 は 2004 年から 2014 年にかけての、全国での企業数の変化率を市区町村ごとに表している。これによると、全国的に企業数が減少しており、特に大都市部以外の地方でその傾向が強いことがわかる。このことは、地域金融機関にとって重要な取引先となる、各地域の地場企業が大きく減少していることを意味している。

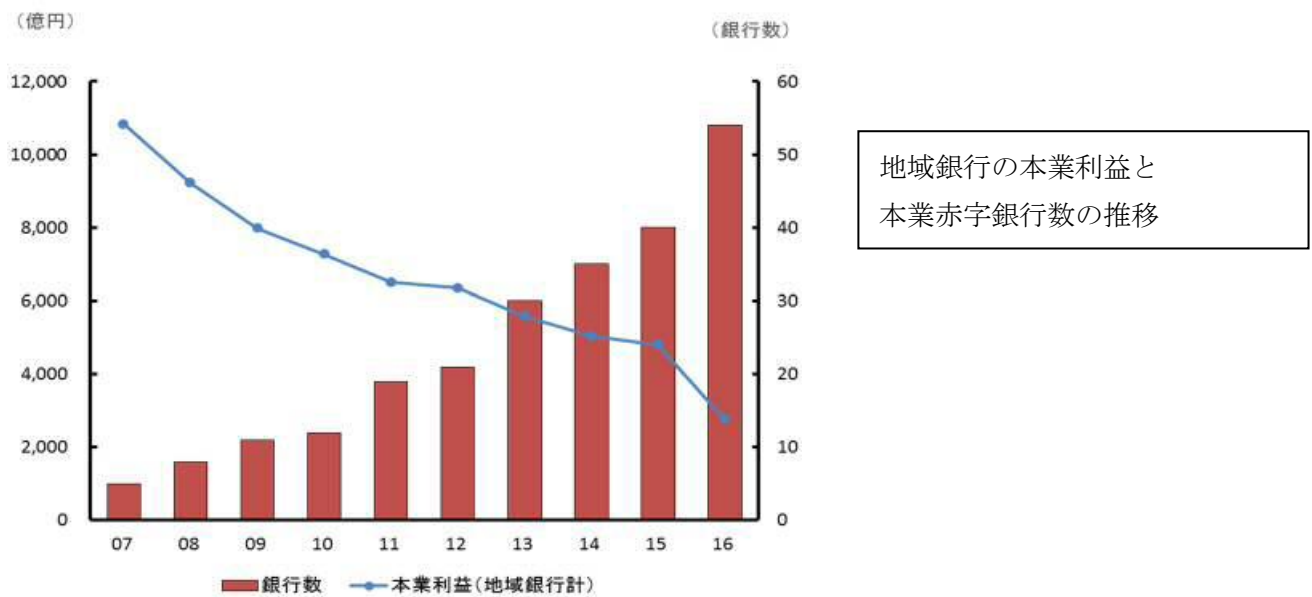


図 3

このことと、各地域においての人口減少などの要因により、図 3 のように全国の地域銀行の本業での収益が減少しており、本業で赤字となる地域銀行が多く発生(全国 105 行中、50 行以上)するようになってきている。

これらの現状を受け、検討会議において損益分岐点モデルを用い、各都道府県ごとに何行の地域銀行が将来的に生き残っていけるか、について試算を行ったところ図 4 のような結果が出た。



図 4

図 4 によると、全国の多くの道府県において1行のみしか生き残っていけず(1行のシェアが100%であれば存続可能)、また青森県や秋田県、富山県などの23県においては1行も生き残ることができない(1行のシェアが100%になっても生き残ることができない)という結果となった。このことは、地方経済における基盤となる地域金融機関の経営が全国的に非常に厳しいものになってきている、ということの意味しているといえる。

このレポートの内容から、各地域金融機関は生き残りに向けて非常に厳しい状況に立たされていることがわかる。よって、各地域金融機関が顧客により「選ばれる存在」になるために、単に銀行業務を行っていただくだけではなく様々な工夫を行い顧客を獲得し、創出していく必要がある。また、地域金融機関の特徴として以下の4点を挙げられると考える。

①特定の地域に支店が集中していること

- ②地域の顧客との距離が近いこと
- ③自治体との距離が近いこと
- ④地域経済に多大な影響力をもっていること

これらの特徴により、地域金融機関は地方創生に向けた活動を行いやすい状況にあると考えられる。そして、各地域金融機関が地方創生活動を行っていくことにより、地方においての人口減少の抑制につながっていき、地域経済の活性化が進み、それによって地域金融機関での取引額が増大していく、という好循環が生まれていくと予想できる。したがって、地域金融機関は現状、地方創生活動を当然行っていくべき状況あり、それに取り組んでいくことにより、最終的には各金融機関自身に利益をもたらすことにつながると考えられ、「地域金融機関による地方創生活動」について検討していくことは非常に価値のあることだと考えている。

第2章 ケーススタディ編

第1節 荘内銀行の取り組み

①荘内銀行の概要

ここからはケーススタディ編とし、実際に行われている地域金融機関による地方創生活動の実例について紹介していく。まずは、荘内銀行の活動について見ていこう。

荘内銀行は山形県鶴岡市に本店を置く地方銀行で、1941年に旧国立六十七銀行を前身として設立された、山形県では唯一の国立銀行を前身とする銀行だ。2017年9月現在、支店数は山形県庄内地方を中心に87店、従業員数860人、資本金85億円⁷となっており、地域金融機関としては中規模、地方銀行としては比較的規模の小さい金融機関と言えるだろう。1997年の銀行法改正以降、大型ショッピングセンター内等に店舗を出店する「インスタアブランチ」に先駆的に取り組み、その出店戦略は他行に参考にされた。企業理念として『創意と熱意、卓越した情報力を駆使して、人々と地域、社会の夢の実現を支援する「革新の金融情報サービスグループ」をめざします。』⁸を掲げている

②吉祥寺支店における取り組み

荘内銀行の行っている特徴的な地方創生に向けた取り組みの1つに、東京都武蔵野市吉祥寺コピス吉祥寺内の「吉祥寺支店」における活動がある。ここでは山形県酒田市役所の窓口を併設し、ふるさと納税の受付を行っている。地域金融機関の持っている支店というインフラを活かし、密接な関係にある地元自治体を支えている活動の例と言えるだろう。荘内銀行にこの活動についての聞き取り調査を行ったので、その結果の概要を紹介する。

⁷ 荘内銀行のホームページより

⁸ 荘内銀行のホームページより

〈聞き取り調査結果〉

1、酒田市役所の窓口併設を決めた背景

・これまでも酒田市役所の指定金融機関として様々な分野で地域活性化に資する活動を行ってきた。

※指定金融機関…地方公共団体が、公金の収納、支払の事務を取り扱わせるために指定する金融機関

・生産年齢人口の減少、高齢者の増加等の地域課題に対応するには産官学金がこれまで以上に協力していくことが必要。それに向け、互いに協力できる。

・吉祥寺支店では交流人口の増加や移住促進のための情報発信等に取り組んでいく。

2、ふるさと納税の受付について

・吉祥寺支店店頭での問い合わせは酒田市の観光に対して興味のある人が多い。

・銀行取引やショッピングのついでに立ち寄る人が多く、ふるさと納税目的の来店は少ない。



吉祥寺支店の様子 <https://www.shonai.co.jp/sp/tenpo/atm/222.html>

このような結果となった。まだ活動が始まって間もないということで、具体的な数値で成果を示せる段階ではないとのことだったが、これから活動が続けていく中で成果が見えてくるのではないかと思う。また、吉祥寺支店だけではなく、東京等の大都市圏を中心とした地域の支店においてこのような活動を増やしていくことにより、認知度が向上し、納税額や観光への貢献度が増していくのではないかと考える。また、移住促進の取り組みを行っていくことは、長い目で見れば移住が実現したのちの顧客を獲得することにもつながっていき、銀行としての収益向上に結び付くだろう。

③移動型店舗車による活動

庄内銀行では、2017年9月より、「庄銀くらげGO(号)」という愛称とオリジナルのラッ

ピングを施した移動型店舗車を導入している。車内には ATM のみならず、銀行窓口も設置し行員が勤務しており、支店のない地域に出向くことにより、利用者は通常の銀行窓口と同じサービスを受けることができる。この活動についても荘内銀行に聞き取り調査を行った。

<聞き取り調査結果>

1、導入を決めた背景

- ・人口減少、地域環境の変化に対し、店舗網の再編を進めるうえでこれまでの支店窓口の代替として
- ・金融サービスは生活のインフラ。地域の利便性、サービスを維持することが地域金融機関の使命
- ・車両に無線ネットワークや自家発電機を装備。地域イベントへの派遣や、災害時の巡回や電源供給にも利用可能。

2、運用により、収益にどのような影響を与えたか

- ・まだ回答できる状況にはない。
- ・店舗の効率化が図られていることから、いずれ経費削減の効果が出てくるだろう

3、利用者の反応

- ・通常の窓口と同様に利用でき、行員とコミュニケーションをとれ好評。利用する高齢のお客様の中には ATM に不慣れな人も多い。



移動型店舗車の様子

<https://www.shonai.co.jp/information/newsrelease/2017/20171208/index.pdf>



このような結果となった。過疎地においていかに銀行業務を維持していくか、という問題について考えた結果の取り組みと言えらる。人口の少なく、収益の見込めない地域においては、無理に支店としての業務を維持しようとするのではなく、このような形を取るにより金融機関側としても負担が少なく地域に貢献していけるのではないだろうか。また、このインタビューの中で、「車両に無線ネットワークや自家発電機を装備。地域イベントへの派遣や、災害時の巡回や電源供給にも利用可能。」という返答があった。このことは、地域金融機関のみならず、あらゆる金融機関にとって重要となる、災害時の需要にいかに対応するか、についても有効であることが分かった。

ここで改めて荘内銀行の企業理念を見直したい。

『創意と熱意、卓越した情報力を駆使して、人々と地域、社会の夢の実現を支援する「革新の金融情報サービスグループ」をめざします。』

この企業理念のうち、これらの荘内銀行の行っている活動はこの下線を引いた部分に関わってきていると考えられ、企業理念にも合致した取り組みと言えらる。

第2節 七十七銀行の取り組み

① 七十七銀行の概要

続いて七十七銀行の活動についてみていきたい。七十七銀行は宮城県仙台市に本店を置く地方銀行で、荘内銀行と同じく旧国立銀行を起源としている。2018年9月現在、支店数は宮城県、福島県を中心に143店、従業員数2935人、資本金246億円⁹となっており、東北地方では最大手で、地域金融機関全体としてもかなり規模の大きな金融機関といえらる。また、荘内銀行は活動地域が山形県の一地域である庄内地方がメインだったが、七十七銀行は活動拠点が宮城県全県から福島県にかけての地域となっており、そして宮城県、仙台市等、宮城県内の多くの自治体の指定金融機関になっていることからより広範な地域に影響力を持つ銀行といえる。他企業での企業理念にあたる「行是」として

『一. 奉仕の精神の高揚

銀行の発展は、地域社会の繁栄とともにあることを認識し、つねに奉仕の精神の高揚につとめる。

一. 信用の向上

銀行の生命は信用にあることを銘記し、つねにその向上につとめる。

一. 和協の精神の涵養

和協の精神は、職務遂行の根幹であることを自覚し、つねにその涵養につとめる。』¹⁰
を掲げている。

② 地方自治体向け「地方創生勉強会」の活動

七十七銀行の行っている地方創生に向けての活動として、地方自治体向けの「地方創生

⁹ 七十七銀行のホームページより

¹⁰ 七十七銀行のホームページより

勉強会」がある。これは七十七銀行と包括連携協定を締結している自治体の担当者と、自治体取引営業店の支店長が参加し、地方創生活動についての見識を深めるための勉強会だ。具体的な内容としては、「移住・定住の促進」「少子化対策」「起業・創業および企業誘致」など、まちづくりを中心に他地域における先進事例の研究や参加者間での意見交換が行われ、各自治体として地方創生に取り組んでいく機運が醸成された。これは、地方銀行の持っている「コンサルタント」としての役割を果たした例であり、地域社会や自治体との結びつきが強い地方銀行だからこそ行える活動であると考えられる。また、前述したとおり七十七銀行は宮城県全土を中心に多くの自治体に影響力のある銀行であり、このような体力のある金融機関が取り組むことにより、より大きな成果をあげられるのではないだろうか。



地方創生勉強会の様子

https://www.77bank.co.jp/pdf/77bank/chihouseisei/chiiki_2018_1.pdf

③地域中核企業の支援、育成

次の例として、地域中核企業の支援、育成する活動を紹介する。これの具体的な活動例として、「食材王国みやぎビジネス商談会」と「宮城の企業発見プログラム」を紹介したい。

「食材王国みやぎビジネス商談会」は宮城県と連携して七十七銀行が主催している活動で、県内で食品（農林水産物を含む）を生産・製造する事業者を対象としている。当日は、納入事業者が展示ブースを設け、商品展示と試食を通じ仕入事業者に対しPR・商談するオープン形式の展示商談会と各業者が個別に商談を行う個別商談会で構成されており、出展者は七十七銀行職員からブース設営や商談についてサポートを受けることができる。これは、県内の事業者同士を結び付け、新たなビジネスを起こすことに寄与している。これにより、各事業者がより利益を上げ新たなビジネスに向けての融資が生じることにより、長期的に見て主催する七十七銀行にもメリットをもたらすことが予想される。

「宮城の企業発見プログラム」は、宮城県内の大学生に対し、地元企業への就職を促す活動だ。地域の企業や大学と連携し、大学生に対して各企業の業務内容や事業内容の紹介

を行っている。

これら二つの活動は、地域の企業を支援し、育成していく取り組みだ。これにより、地域の復興や持続的な企業の発展を促し、地域社会の活性化を目指している。そして、七十七銀行としては、これらの活動に継続して取り組むことにより、取引先となる地元企業の収益を向上させ、長期的には自らの収益を安定させることに繋がっていると考えられる。

ここで、改めて七十七銀行の企業理念(行是)を確認したい。

『一. 奉仕の精神の高揚

銀行の発展は、地域社会の繁栄とともにあることを認識し、つねに奉仕の精神の高揚につとめる。

一. 信用の向上

銀行の生命は信用にあることを銘記し、つねにその向上につとめる。

一. 和協の精神の涵養

和協の精神は、職務遂行の根幹であることを自覚し、つねにその涵養につとめる。』

本節で紹介した七十七銀行の地方創生に向けた活動の例は、企業理念(行是)のうち、下線を引いた部分に深く関わっているものであり、企業理念に即した活動であると考えられる。

第3節 巣鴨信用金庫の取り組み

① 巣鴨信用金庫の概要

具体的な地方金融機関による地方創生活動事例の最後として、東京の巣鴨信用金庫(以下、巣鴨信金と表記)の取り組みを紹介したい。巣鴨信金は、東京都豊島区に本店を置く信用金庫であり、巣鴨地域を活動の拠点としている。2018年3月現在、従業員数1099名、店舗数42店舗、資本金28億円¹¹となっており、この論文において取り上げる三つの金融機関の中では最も規模の小さい機関である。企業理念にあたる「3つのキーワード」として以下を掲げている。

『喜ばれることに喜びを』

→「お客様に喜んでいただく」のが先で、「私たちが利益や業績をあげる」のは後

「ホスピタリティ」

→私たちにとって「ホスピタリティ」とは、「人に対する優しさと思いやりを心根に持つこと」

「年輪経営」

→目先の利益や業績だけを追いかけず、急成長も望まず、長期志向の時間軸の中で活動をしていかなくは「本、物の信用金庫」としての使命は果たせない¹²

なお、この「3つのキーワード」はホームページ上で公開されている内容が非常に長文だったため、抜粋して紹介している。

¹¹ 巣鴨信金のホームページより

¹² 巣鴨信金のホームページより

②「おもてなし処」の活動

巣鴨信金の地方創生活動として、「おもてなし処」の活動を紹介したい。これは、活動拠点の地域内にある巣鴨とげぬき地蔵尊の縁日である「4」の付く日の営業日に、参拝客向けに本店の3階を「おもてなし処」として開放し、また、月に1回、若手落語家による落語公演を行う、というものだ。本店の立地している巣鴨地域は、東京都内においても比較的高齢者の多い地域として知られており、落語の公演を行いというのは地域のニーズに良く応えられたものであると言えるだろう。また、それほど多くの費用のかかるものではないので、それほど規模間の大きくない金融機関が継続して取り組むこともできる、手ごろな規模感のものであると考える。



落語公演の様子 https://www.sugamo.co.jp/guide/sugamo_event/omotenashi.html

巣鴨信金についての紹介の最後に、企業理念「3つのキーワード」について振り返りたい。

『「喜ばれることに喜びを」

→「お客様に喜んでいただく」のが先で、「私たちが利益や業績をあげる」のは後

「ホスピタリティ」

→私たちにとって「ホスピタリティ」とは、「人に対する優しさと思いやりを心根に持つこと」

「年輪経営」

→目先の利益や業績だけを追いかけず、急成長も望まず、長期志向の時間軸の中で活動をしていかなくは「本物の信用金庫」としての使命は果たせない』

この3つの内容の中の、特に下線を引いた「ホスピタリティ」にかかわりが強いものだと考える。巣鴨信金は「喜ばれることに喜びを」をモットーとし、「地域と共に助けあい、励ましあって歩んできた当金庫にとって、ホスピタリティは最も大切にしなければいけない言葉」とホームページ上で述べているように、巣鴨信金の根幹となるものであると考える。たとえ、巣鴨信金の直接の顧客でなくとも本店内を休憩所として使ってもらい、落語を楽しんでもらう、というのは「ホスピタリティ」を体現した好例で、企業理念との親和性が非常に高いものであると言える。

第3章 まとめ・提言編

第1節 地域金融機関による地方創生活動、成功に向けて

最終章として、これまでの内容をまとめ、地方金融機関による地方創生活動が成功するためには何が必要か、について考えていきたい。その要因として、以下の5点を挙げたい。

①その金融機関にとって適切な規模感であること

第2章で確認した3つの金融機関はそれぞれ規模感の異なるものであったが、それぞれが自らの身の丈に合った活動をしていた。このような地方創生活動は、自らの利益に直結するものではないので、身の丈以上に高望みした活動を行うのではなく、現実的に持続可能な活動を行うのは大切なことだと思う。

②自治体との連携

これは七十七銀行と荘内銀行の活動に良く現れていたことだった。地域社会との結びつきの強い地方金融機関として、自治体と力を合わせ、地方創生に向けての活動を行っていくことで、自治体と金融機関が互いに補い合い、より地域社会のニーズに合った活動を見出していけると考える。

③取引先機関とのネットワークを活用すること

これも七十七銀行の活動に良く現れていたことだった。金融機関の持っている取引先とのネットワークを発展させ、取引先の企業自体が互いに連携し合い、新たな事業を作っていくような環境を作ることで、地域経済が活性化し、将来的には金融機関の利益にもつながっていくと思う。

④利用者、地域住民の特徴やニーズをつかむこと

巣鴨信金と荘内銀行の活動で感じたことだった。金融機関側の論理や都合で取り組む活動を決めるだけではなく、利用者や地域住民の求めるものを見極めた上で活動を行っていくことが必要だと考える。

⑤企業理念に合致した活動であること

第2章で確認したように、各金融機関の取り組みが、それぞれの企業理念に合致したものであった。企業理念はそれぞれの金融機関の根幹のDNAとなるものであり、それに合った

活動を行うのは非常に大切だと考える。

地方創生活動を行おうとする金融機関は以上の5点に留意することが大切だと考える。

【おわりに】

地方を中心とし人口減少社会を迎える中、地域金融機関がいかにして生き残っていくか、について考えてきた。自分自身「銀行」というものについて漠然と、「安定」しているという印象を持っていたが、実は現在、多くの地域金融機関が苦しい状況に置かれているということが分かった。今、日本の地域金融機関は、今後も地域社会と共に発展していける存在となるか、それとも廃れてしまうかの岐路に立たされていると思う。その時、それぞれの金融機関が独自性を発揮し、地域社会に求められる活動を行っていき、地域社会に必要とされる存在となることが今後の成長のために必要になる。この論文がそれについて考えていく際の一助となることを切に願う。

最後に、3年時より親身にご指導して下さった高浦先生、ゼミでの発表の際、的確なフィードバックを下さった高浦ゼミの皆様には感謝申し上げます。

【参考文献・資料】

経済産業省 ホームページより

http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/

野村総合研究所 資料より

http://adnet.nikkei.co.jp/a/csr/pdf/enquiry/enquiry_csr_ks.pdf

人口減少問題と地方の課題

http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/0130/shiryou_09.pdf

地方消滅 東京一極集中が招く人口急減(増田 2014 中公新書)

未来の年表 人口減少社会の日本でこれから起きること(河合 2017 講談社現代新書)

首相官邸 ホームページより

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/policy_index.html

日本経団連 提言「地方創生に向けた経団連アクションプログラム」

<http://www.keidanren.or.jp/policy/2015/079.html>

日本経団連 提言「活力溢れる地方経済の実現」

<http://www.keidanren.or.jp/policy/2015/014.html>

金融機関にはどんな種類があるのか

<http://money.veda-db.com/finance/financial-institutions/type-of-financial.html>

地域金融の課題と競争のあり方

<https://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/kyousou/20180411/01.pdf>

荘内銀行ホームページ

<https://www.shonai.co.jp/aboutus/profile.html>

七十七銀行ホームページ

<https://www.77bank.co.jp/77bank/company/profile.html>

巢鴨信用金庫のホームページ

<https://www.sugamo.co.jp/guide/>