

地域金融機関の強みを生かした地域活性化

業種：金融業

◆ Abstract

地域経済の停滞や少子高齢化などを背景に、地域金融機関を取り巻く経営環境は厳しい状況が続いているなか、地域金融機関は従来から取り組んでいる与信判断の高度化や事務効率化などによるコスト削減に加えて、法人顧客への経営改善支援やビジネスマッチング、個人顧客への相談業務の強化などによる顧客あたりの収益拡大に取り組んでいます。また、一部の地域金融機関は中心市街地活性化など、まちづくり・地域活性化へ取り組み始めており、その仕組み作りを支援するコンサルティングが求められ始めています。

一方、地域住民や企業などが主体的にまちづくり・地域活性化に取り組む「自助・共助のまちづくり」においては、①持続的な推進体制を確立すること、②運営資金を捻出することが課題となっており、地域金融機関の果たす役割に期待が高まっています。

このような状況を踏まえて、地域金融機関の強みである顧客網を生かして、金融機関がすでに提供している商品・サービスを、まちづくり・地域活性化の観点から活用する方向性について弊社の考え方を述べます。



山尾一人（やまお かずと）
（株）富士通総研
金融・地域事業部 所属
現在、行政向けの情報システム最適化、運用改善（ITIL）に従事しながら、ICTを活用して地域を元気にする地域ICT分野を主軸に活動。



服部隆幸（はっとり たかゆき）
（株）富士通総研
金融・地域事業部 所属
現在、都市銀行勤務の経験を生かし、金融機関の営業推進や新商品導入、リスク管理高度化、次期システム構想立案などに従事。

まえがき

富士通総研では金融業界に対するコンサルティング部隊に公共分野の主に地域活性化・地域経営領域を担当するコンサルティング部隊が合体し、平成23年4月から金融・地域事業部が誕生しました。

地域経済の停滞や少子高齢化などを背景に、地域金融機関を取り巻く経営環境は厳しい状況が続いているなか、地域金融機関に対しては、個々の顧客に対する資金的な支援だけではなく、地域経済を活性化させる取り組みを主体的に行うことが期待されています。

こうした背景から、弊社では、地域の課題解決など、目的に応じて地方公共団体/地域金融機関と企業/住民などを結びつけ、相互作用によって新しい価値を作る仕組みづくりやビジネス展開をご支援していきたいと考えています。

地域金融機関を取り巻く環境とまちづくり・地域活性化を取り巻く環境の双方から、地域金融機関がまちづくり・地域活性化の中心的役割を担う必要性が高まっていることを、事例をもとに紹介し、地域金融機関が取り組む地域活性化の方向性について弊社の考えを示します。

地域金融機関の経営を取り巻く環境

■ 地域金融機関が目指す地域における役割

少子高齢化や円高などによる景気の停滞、生産拠点の海外シフトなど、金融機関を取り巻く環境は厳しい状況が続いています。また、都市部に比べて地方では、学生・現役世代の県外流出や、地場産業の衰退など、一層深刻な状況となっており、従来に増して顧客基盤を拡大していくことが難しい経営環境にあります。

そのため、地域金融機関では、従来から取り組んでいる与信判断の高度化や事務効率化などによるコスト削減に加えて、法人顧客への経営改善支援やビジネスマッチング、個人顧客への相談業務の強化など、個々の顧客に木目細かいサービスを提供し、多様な商品を提供することで、顧客あたりの収益拡大を図ることに注力してきました。

しかし、個々の顧客に対する取り組みでは、地域経済への効果も限定的であり、営業基盤としている地域の経済が停滞しているなかでは、地域金融機関の経営を大きく改善することは難しいと考えられます。

そこで、一部の地域金融機関では、中心市街地活性化の支援や地域の特産品の販路開拓、地域の特色を活かした観光産業の支援など、まちづくり・

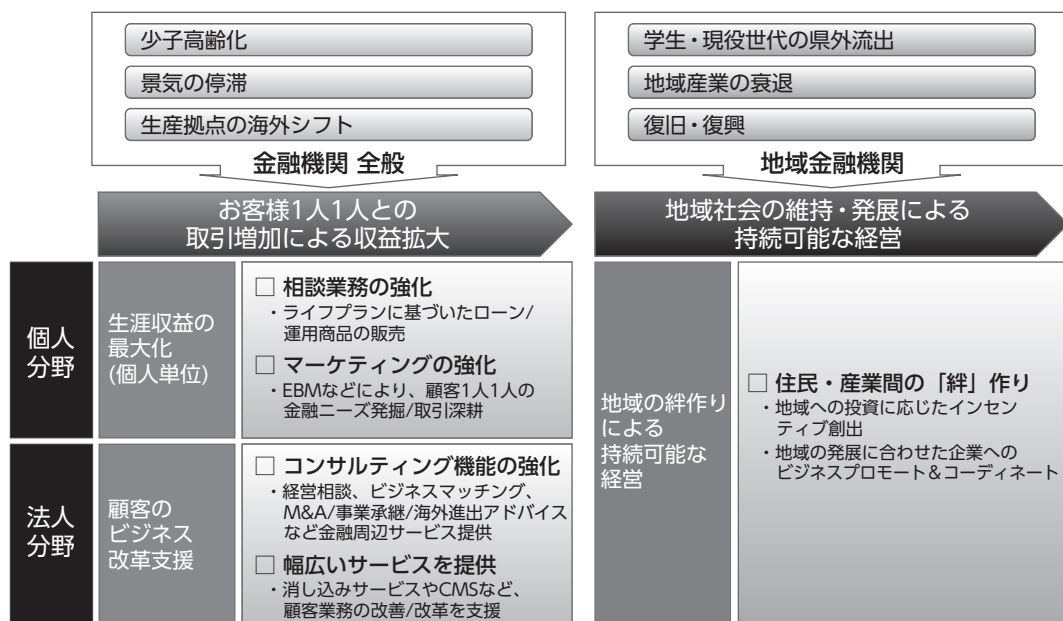


図-1 地域金融機関における地域施策

地域活性化に主体的に取り組み始めています。地域金融機関には、営業基盤とする地域を活性化するために、単なる資金提供者に留まらない役割が求められ始めているのです。

このような背景から、地域金融機関に対するコンサルティングも、従来の与信判断や事務改革、営業推進やシステム化構想などの分野に加えて、地域金融機関がまちづくり・地域活性化を推進する仕組み作りを支援することが求められると弊社では考えています。

まちづくり・地域活性化を取り巻く環境

■ 地域が期待する地域金融機関の役割

まちづくり・地域活性化の取り組みに目を向けると、人口減少や景気後退による税収減、福祉コストの増加など、地方公共団体の負担が大きくなるなか、住民やNPO、教育機関、企業など地域の主体が自ら、そして協力して地域課題に取り組む「自助・共助のまちづくり」が注目されています。

既に、多くの地域で「自助・共助のまちづくり」の取り組みが始まっていますが、行政が主体的に行う「公助のまちづくり」に対して歴史が浅く、なかには「自助・共助のまちづくり」に取り組んだものの、2つの課題に直面し、活動が滞っている地域も散見されます。

● まちづくり課題1 「持続的な推進体制を確立」

「自助・共助のまちづくり」では、産・官・学・民など多くの組織や人が係ります。そのため、調整に多大な労力を費やし、その精神的負担は計り知れません。義務感や生半可な気持ちだけでは長く取り組むことができないのです。

そこで、行政が主導して「自助・共助のまちづくり」の組織の立ち上げを行ってきたものの、政治の不安定さや首長の交代による施策変更、また担当職員の異動などの理由から、取り組みが継続化できていないケースが多々見受けられます。

よって、行政ではなく地域が中心となった推進体制を確立できるかが、成功の鍵となります。

地域が中心となって推進体制を確立するうえで、地域金融機関が有している行政や地域企業、住民など多くの人的ネットワークを活用することが有効な解決策になると考えられます。

● まちづくり課題2 「運営資金の捻出」

推進体制が確立されて実際に取り組みが始まると、運営資金という2番目の大きな課題に直面します。

日本においては「まちづくり」≒「行政サービスの仕事」と捉える風潮があり、「まちづくり」という目的に対して投資する住民や企業はまだ少ないのが現状です。そのため、現在の「まちづくり」事業における運営資金の大半は地方公共団体や商工会など特定の団体に依存しており、補助金などがなくなると活動が持続できなくなった事例も多く見られます。

よって、特定団体などからの投資を財源に「まちづくり」事業に取り組むのではなく、「まちづくり」による恩恵を受ける地域で資金を産み出すことが成功の鍵となります。

こうした背景から、近年では資金を地縁により幅広く募集するまちづくりファンドの取り組みが既に始まっています。

しかし、まちづくりに取り組む活動母体がNPOや自治会などでは、金銭を扱うという点において、地域住民や地域企業からの信頼や理解が十分に得られ難いことも多く、資金を集めようとしても期待には程遠いのが現状です。また、企業や住民の出資だけで多額の資金を確保し、その資金のみで事業を継続していくことは難しいため、今後は地域に新たな消費を産み出し、その一部を「まちづくり」に投資する、といった資金が循環する仕組みづくりが必要となっています。

地域住民や地域企業に金融サービスを提供し、資金運用面で信頼を得ている地域金融機関が、地域のなかで資金が循環する仕組みの一端を担うことがまちづくり・地域活性化の観点からも期待されています。

■ 取引先からの声

以上、まちづくり・地域活性化の面から、地域金融機関に期待される役割について考察しましたが、我々が担当した事例でも実際に意見が聞かれました。

平成23年度にスマートコミュニティ関連である地域で地域住民、企業および地域金融機関にまちづくりについてヒアリングを行いました。

地域住民や企業ではまちづくりに直接参加する意欲は低かったものの、回収が前提ではあるものの出資という形で支援する意欲が高い割合で見受けられました。

また、地域金融機関においても、地域のニーズを捉える難しさはあるものの、地域の意欲があれば積極的に取り組みたいとの意向を示して頂きました。

こうした地域における潜在的なニーズを、弊社が地域金融機関と協力しながら顕在化させ、地域に賑わいをもたらす取り組みをしていきたいと考えています。

産・官のまちづくりにおける地域金融機関に期待する役割

ここからは、これまでに弊社がまちづくりに取り組んできた安中市の事例を紹介しながら、産・官のまちづくりについて、直面している課題と、地域金融機関との連携による今後の期待について紹介します。

■ 安中市地域におけるまちづくりの取り組み

当地域の産業の中心である観光では、地域外からの観光客が大半となっており、地域外住民に経済を頼っている状況にありました。

全国的に観光が衰退しつつある中、観光の衰退は地域の賑わいを失う結果になりかねません。

そこで、地域の住民にも地域の観光に目を向けていただくために、地域住民が興味の高い健康づくりに絡めたまちづくりに取り組みました。

安中地域の地域安中市商工会（産）と安中市役所（官）が連携し、地域経済の活性化を図ることを目的に設置された安中市地域活性化協議様が中心となり、安中地域の産業、観光等の地域資源を有効活用して、地域の観光スポットを回るなど観光活動を行う毎に健康ポイントを付与する仕組みを構築しました。地域の住民の活動意欲を掻き立て、地域で活動・消費してもらう仕組みとなっています。

■ 今後の課題と地域金融機関に期待する役割

現在、安中市地域活性化協議会は安中市商工会に事務局を置き、また安中市商工会と安中市役所が援助して運営を行っています。

今後は、援助による取り組みからの自立を図るべ

く、地域住民が地域に目を向け、地域に消費しながら地域産業を活性化させ、地域で資金が循環させる仕掛けを目指していく必要があります。

そこで、地域金融機関が地域内で資金を循環する仕組みの一端を担うことに対する期待は高くなるものと弊社では考えています。

地域金融機関による地域活性化の方向性

地域の資金を地域に還元するという観点から、例えば、米国では地域再投資法（CRA）に基づいて、低所得者層への住宅供給やコミュニティサービス、中小企業への投融資といったCRA上の「地域開発」に金融機関から資金が投入されており、地域の資金循環に一定の役割を果たしています。

日本でも、銀行の出資規制（いわゆる5%ルール）の見直しにより、地域金融機関が融資に加えて出資による資金支援を行うことで地域の中小企業の成長を後押しするなど、規制緩和も含めて地域金融機関のあるべき姿が検討され始めています。

しかし、制度改正までには時間を要することに加え、株価下落で含み益を抱え株式保有残高を圧縮してきた地域金融機関が、出資というリスクを取ることは企業文化の変革が必要となり、地域経済への効果を上げるまでには長い道のりとなることが予想されます。

そこで、地域活性化の第一歩として、地域金融機関の強みである豊富な顧客基盤に対して、従来から提供しているサービスをまちづくり・地域活性化の観点から、少しずつ見直すなど、実現性の高い取り組みから始めることが考えられます。

弊社では、地域金融機関がすぐに取り組みを始められる取り組みの1つとして、地域ポイントと地域金融機関のポイントサービスが連携することがあると考えています。

安中市の取り組みにも見られるように、まちづくり・地域活性化を推進する手段の1つに地域ポイントを導入し、地域での住民の活動を促す事例が多く見られます。このような地域ポイントと地域金融機関のポイントサービスが連携することで、地域内での資金循環を高めることができると考えています。

地域金融機関が保有する属性や取引履歴などの顧客情報を活用して、顧客ごとに様々な用途に利

用できるポイントを付与することで、顧客の潜在的な購買意欲を掘り起こし、地域の小売店などへの送客により地域内での消費を高めることが可能でしょう。

例えば、新入社員キャンペーンで口座を作った顧客に対しては、会社勤めで必要なものを買ひ揃える可能性が高いことを踏まえて、地域の紳士服店や百貨店で使える地域ポイントを付与したり、住宅ローンを契約した顧客に対しては、将来的に新居の家具を買ひ揃える可能性が高いことを踏まえて、地域のホームセンターや家具店で使えるポイントを付与したりする。つまり、顧客の属性やライフイベントなどに合わせてターゲットを絞り、地域で使えるポイントを付与することで、これまでよりも効果的に地域の消費を促進できると考えられます。

既に多くの地域金融機関が提供しているATM手数料優遇などのポイントサービスに追加的なサービスとするなど、コストを抑えながらサービスを開始する方法も考えられ、実現性の高い取り組みだと言えます。

また、地域金融機関の豊富な顧客基盤が十分に活用できれば、多くの取引先企業と連携し、幅広い個人顧客に、多様なポイントを付与することも可能となり、地域経済活性化にも大きな効果が見込める取り組みだと考えられます。

地域金融機関の営業推進の観点から見ても、新規顧客の獲得による顧客基盤の拡大や、住宅ローン取引の推進といった、従来から手数料や金利の優遇によってコストを掛けて他行と競争していた分野について、地域で使えるポイントの付与という形で、顧客満足度の向上や、他行との差別化を図っていくことも可能となり、地域経済の活性化と営業推進の強化という一石二鳥の取り組みだと言えます。

実際に、一部の地域金融機関では地域ポイントとの連携に取り組み始めており、今後の効果が期待されています。

む す び

地域金融機関が中心となりまちづくり・地域活性化に取り組む必要性は、地域金融機関自身が最も感じているものと理解します。ただし、地域金融機関が主体的に地域の中心となって取り組んでいる事

例は限定的です。

その背景には、まだそれ程危機感を感じていなかったり、あるいは営業地域のリソースだけでは実現が不可能な場合もあつたり、あるいは特定の産業や取引先に対する支援の可否、地域金融機関がまちづくりに取り組む場合の法制度との兼ね合い、など実際に取り組みを行う際に考慮すべき事項が多いため、二の足を踏んでいる場合もあるかと思ひます。

しかし、地域経済が底を突いてから行動するのは手遅れになる可能性があります。地域の持続可能な発展とともに地域金融機関の経営の安定化を図っていくために、地域活性化に貢献できるところから取り組みを開始する必要があると考えています。

そのためには、まちづくりや地域活性化に関するスキル・ノウハウに加えて地域金融機関の経営や営業推進に加えて、仕組みを支えるICTに関するスキル・ノウハウが必要となります。

弊社の金融機関向けコンサルティングでは、地域金融機関におけるマーケティングマネジメントの高度化や中小企業向けの営業推進支援・新商品導入、次期システム化構想立案など多様な実績を有しています。

また、まちづくり・地域活性化のコンサルティングでは現況調査からまちづくり・地域活性化に向けた計画作り、地域のブランド作りなどを総合的にサポートした多数の実績を有しています。

弊社では、上記のような実績、ノウハウ・スキルを有したコンサルタントが共同で体制を組むことで、地域金融機関が中心となった持続可能なまちづくり・地域活性化を支援致します。

参考文献

- (1) N. Yokoyama et al. : A GaAs 1K Static RAM Using Tungsten Silicide Gate Self-Aligned Technology. Journal of Solid-State Circuit, SC-18, 5, October 1983.
- (2) H. Onodera et al. : A High-Transconductance Self-Aligned GaAs MESFET Fabricated by Through-AlN Implantation. IEEE Trans. Electron Devices, ED-31, p.1808-1813 (December 1984).
- (3) 山尾一人 : HEMT - 開発経緯と現状. FUJITSU, Vol.36, No.4, p.346-354 (1985).