

# 金融・中小企業それぞれの政策から見た信用金庫の取組～関東地方の信用金庫を例に～

新井 稲二 (産業能率大学)

Keyword: 地域力連携拠点、中小企業支援、信用金庫、地域金融、リレーションシップバンキング

## 【問題・目的・背景】

中小企業支援において支援機関が果たすべき役割は重要であり、異論の余地はないだろう。昨今では、民間組織の目指す支援の在り方と、公的支援の役割を組み合わせるようになってきており、特に地域金融機関の役割は、支援を実施した数からすればかなりの実績を残している。

しかし、いつ頃から、なぜ地域金融機関が活動を始めたのかという点について、金融庁を代表とする監督当局からの指導があったからという指摘はあるものの、金融機関側の活動からその実態を明らかにした調査は存在しない。そこで、本稿では地域金融機関の中でも地域性が強く組織数も多い信用金庫を対象に、支援体制をどのように構築してきたのかに関する考察を行うこととする。

## 【研究方法・研究内容】

### (1) 先行研究

地域金融機関の経済における役割は重要であることから、その活動を研究したものは多い。例えば内田(2008)はリレーションシップバンキングという言葉の定義が明確になっておらず、学会における用語の使い方と、行政・実務上での用語の使い方が異なっている点を指摘している。この違いを2003年に金融庁で公表されたリレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラムにおいて、学会の考えるリレーションシップとは無関係の内容が含まれていることを理由にしている。実務上では既に定着した用語を使用することから、監督官庁が金融機関に対し求める内容の多くはリレーションシップバンキングやコンサルティング機能の発揮という用語の下で進められていくこととなったわけである。つまり、用語の定義が統一されないままに、金融庁の判断によるリレーションシップバンキングという用語が地域金融機関に大きな影響を及ぼすこととなったのである。

また、小藤(2006)は金融政策からの視点だけでなく、中小企業政策の視点からも金融機関の行動を明らかにしている。それによれば、各地の財務局も参加した産業クラスター計画(以下、クラスター)と地域金融機関との関係について調査を行っており、全国で実施されていたクラスターに地域金融機関が参画することで創業・新事業

への支援を実施するということであった。しかし三井(2004)は、クラスター自体が日本の場合、ハイテク分野に集中してしまったことを指摘している。

地域金融機関も、初めて経験することが順調に進むわけではなく、どうすべきか模索しているわけである。結果から問題点を指摘しても、遡って解決するものではなく、課題をどのように対処していったのかを明らかにすることが重要であろう。

当時の地域金融機関が監督当局などより求められていたのはコンサルティング機能の発揮または、その延長にある地域密着型金融であろう。ただし、コンサルティング機能を発揮するにも当然ながら、それを求められて翌日から実施できるようなものではないのは明らかである。それは、支援体制を構築するにも、職員の専門性を高める必要があるためである。一方で、中小企業政策上で実施される施策は他にも存在している。特に、本稿で研究対象として取り上げる地域力連携拠点(以下、連携拠点)は、診断指導における、外部と連携体制の構築、活用費用の補助といった地域金融機関側においても、活用するメリットがあった。

### (2) 研究方法

中小企業政策から地域金融機関を見た場合、民間の支援機関との連携はさらに重要になってくると考えられる。当然ながら民間の組織である以上は、どのような支援策を実施するかを選択権は民間(地域金融機関)側にある。特定の支援策について、公的な支援策を選択した場合と、しなかった場合とが存在するわけで、それぞれの理由を明らかにする必要がある。また、地域金融機関以外の組織も今後は中小企業支援で活躍することを考えた場合、地域金融機関が経験した支援体制の確立への歩みを整理することで、政策立案時に活用できるうえに、参入を検討している他の組織にとっても有益であろう。

そこで本稿では、中小企業政策上から実施された施策である連携拠点に焦点をあて、本事業が開始された2008年頃を中心に据える。これは新井(2020)において、地域金融機関が本格的に公的な中小企業支援における診断指導の枠組みに参加したのが連携拠点であるとしているこ

とで、金融機関と中小企業政策が本格的に関わり合いを持つ時期であったと判断できるからである。

中小企業庁によれば、連携拠点に参画する地域金融機関が得られるメリットの一つに「金融機関の担当者の目利きの能力が向上するという効果が期待」（中小企業庁, 2008, p3)としている。中小企業庁としては連携拠点を推進するにあたり、信用金庫が監督当局に求められている能力の獲得に必要な要件を意識し、地域金融機関向けの資料に目利き能力という文言を入れていたのである。これらより、連携拠点に参画した信用金庫と、そうでない信用金庫の中小企業支援の取組を比較することは本稿の調査を実施する上で重要であろう。

連携拠点は事業が開始された初年度(2008年度)は全国で12信用金庫が採択され、終了となる次年度(2009年度)においても14信用金庫が採択されている。これは、全国の信用金庫数からすればかなり少ないわけで、多くはリレーションシップバンキングという名目の下で独自の支援体制を構築したことになる(図表1)。

図表1 地域力連携拠点の業態別内訳

拠点(中核機関名)	2008年度	2009年度
商工会など	78	76
商工会議所	119	122
中小企業中央会	37	38
地方銀行	7	13
信用金庫	12	14
信用組合	4	4
中小企業支援センター	41	43
株式会社・NPO	4	3
大学	1	1
農協	5	3
その他	8	10
合計	316	327

宮崎(2009)より一部改変

そこで、連携拠点が開始され、地域金融機関における顧客支援の活動一環として中小企業支援を実施した当時の状況について振り返りつつ、連携拠点に参加した信用金庫の取組と、独自に取り組みを進めた信用金庫とを比較することで、支援の独自性を発揮していく過程を明らかにする。なお、対象地域を全国にした場合、対象が膨大になってしまうことや、取組に地域的な特徴による違いが発生してしまう恐れがあることから、連携拠点に採択された信用金庫が存在している地域であって、信用金庫が多く存立している関東地方(ここでは関東経済産業

局の所管する都道府県)に焦点を当てた。具体的には、連携拠点に参加した信用金庫と、それ以外の信用金庫に対しインタビュー調査を実施した。具体的には連携拠点に採択された3信用金庫(多摩、東京東、浜松いわた)、連携拠点に申請していない4信用金庫(名称非公開)を対象とし、合計7信用金庫に各信用金庫における支援の開始時期、どのような支援を実施し、それがどのような効果があったのかについて質問を行った。これにより、連携拠点を使用した信用金庫とそうでない信用金庫の両者の比較を行い、そこから中小企業政策の有効性を調査した。

## 【研究・調査・分析結果】

### (1) 外部組織と連携することの重要性

各信用金庫の取組については、まず連携拠点に共通する点として、外部との関わりを特に重視していることが挙げられる。連携拠点に参加した3信用金庫は外部に職員を出向させており、特に公的機関に職員を出向させ、そこから公的な支援策に関する情報やノウハウを集め金庫内で活用していった。

もちろん、連携拠点に採択されたからといって中小企業支援体制が確立できるわけではなく、重要なのは外部機関と連携することの重要性を認識し、出向者から得た情報やノウハウを信用金庫の戦略に活用していた。例えば、出向者は出向中に中小企業支援に関する情報を入手し、戻った後も支援に関する業務を担当している。一方で、連携拠点に参加しなかった信用金庫においても多くで出向者を出していたものの、戻った職員は営業店に配属させ(営業店に配属させることが悪いわけではない)、営業店の業務を担わせている。

これらの違いは、出向者を信用金庫の人事戦略の中における位置づけの違いから出ている。出向者を中心に支援体制を構築させることで、出向先で得たノウハウや人的繋がりから、外部資源も活用して体制づくりができる。特に、連携拠点に参加した場合、外部より資金面、人員面などの支援を容易に受けることができたことで、体制構築が迅速に進んだのである。

出向者を営業店に配属した場合には、その店舗における支援能力の向上が考えられるが、その職員が転勤すれば支援が継続できない。2000年代中盤から後半にかけての当時の状況下においては、リレーションシップバンキングによる指導によって、各営業店の能力向上よりも各信用金庫において統一した支援体制の確立が求められていた事情があった。これを考慮すれば、出向者を本部に

配置したうえで、その経験をもとにした支援体制確立が有効に作用したと考えられるのである。

### (2) 支援を開始した時期の違い

次に、支援を開始した時期で見た場合、参加した信用金庫が決して古くから支援を実施したわけではないということである。連携拠点に参加した3信用金庫のうち取組が最も古い組織でも1995年から支援を開始している。このため、連携拠点に採択された信用金庫が支援体制の構築を開始したのが1990年中盤から2000年中盤の約10年間である。一方で、参加していない信用金庫について支援体制の構築時期を見ると、1970年中盤から開始した2信用金庫と、2000年の初めから中盤にかけて開始した2信用金庫と時期的に大きな乖離が見られる。

これは、連携拠点に参加する、しないに関わらず、昔から支援を実施している信用金庫と、リレーションシップバンキングの前後から支援に取り組み始めた信用金庫と大きく二つのグループに分類させることができる。特に、1970年中盤から開始した2信用金庫の取組を比較した場合、どちらも外部機関と交流を図っていたものの、外部の知見を本部で活用することはなかったのである。それでも、2000年よりM&Aに関する業務と始めるために調査研究を実施信用金庫がある一方で、2000年より支援を本格化させたものの、具体策は外部での支援事例を導入するに留まり、最近では支援を実施する組織の規模を縮小させている。この違いは、単純に外部との交流を図るだけではなく戦略的な目的を持つことが求められていることを示唆している(図表2)。

図表2 各信用金庫による支援の開始時期

連携拠点に参加			連携拠点に不参加			
多摩	東京東	浜松	A	B	C	D
2001	2003	1995	1975	1978	2003	2004

筆者作成

### (3) 専門性を持った職員の必要性

支援においては、職員が専門性を持つことも重要であろう。これは、公的機関が実施する補助金の支援において、公的機関に出向していた職員による支援は主観的に見て順調であったという意見があった。この意見からもわかるように専門性は重要であり、特に専門性のある資格者であれば中小企業診断士(以下、診断士)の活用が考えられるだろう。今回の調査対象の信用金庫では診断士

が在籍しているため、専門性を持った職員は出向者と診断士という点からも比較することができる。これは、連携拠点に参加した信用金庫は中小企業政策を活用した支援を行うため出向者が中心となって支援体制を構築してきた。これに対し、診断士が在籍し支援体制を構築した信用金庫においては、例えば診断士による顧客に対する経営診断を毎年実施しており、独自の支援体制を構築している。

つまり、出向者による支援体制の構築か、診断士による支援体制の構築かによって外部の支援策を活用するか、内部で独自に支援策を構築するかという違いになって表れてくることがわかる。一方で、他が導入した支援策を導入していった信用金庫では、結局支援策に統一性がなくなってしまう、支援に関する業務を縮小させていたことからわかるように、支援なら何でもやるのではなく、専門性に基づいてトライアル・アンド・エラーを繰り返しながら独自性を発揮することが重要である。そこに、専門性を発揮できる職員が中心なる必要がある。

### 【考察・今後の展開】

#### (1) リレーションシップバンキングの弊害

リレーションシップバンキングは指導という名目により、半ば強制的に中小企業支援を金融業界に求めたと見える。これが、どのような支援をするか各信用金庫側に任せられていたのであれば、それぞれの組織や地域などの特徴に基づいた戦略を企画し実行に移したと考えられるが、当時は不良債権処理を早期に進めるという方針の下で再生支援に対する対応が第一に求められていたわけである。このため、信用金庫として最重要なのは不良債権処理であり、その一環としての支援体制の確立であって再生支援であった。結果として、どの信用金庫においても再生支援に従事する職員が配置されたわけである。しかし、支援は当然ながら再生だけではなく、それ以外の支援についても対応することは必要であるわけで、リレーションシップバンキングの前より、重要性に気が付いて対処した信用金庫は再生のための部署以外と、それ以外の支援を行う部署を設置し、再生支援と他の支援への対応をしていたわけである。

ただし、そのようなことができる信用金庫は、基本的には組織規模が大きく経営資源に比較的余裕がある場合に限られていたわけであり、規模の小さな信用金庫にとって、さまざまな支援を実施したくともできなかったという事情があるのである。もちろん、組織が大きくても

不良債権処理に伴う費用計上ができないために再生以外はできないという所もあったと類推できる。

この影響は、現在に視点を戻せば地域金融機関は地方創生の協力を求められており、金融行政側からだけでなく、多くの行政機関より地域金融機関である信用金庫への役割と期待も高いわけである。しかし、それに対処できるための経験がある信用金庫とそうでない信用金庫の二極化が発生している。これが、金融行政上から求められて対応したことによる良い点と悪い点であろう。金融行政からは地域金融機関に対し画一的な行動を取らせることができても、それ以上の行動を取らせることができない。その行動が戦略の違いであるといえそうである。

一方で、行政側より求められる内容が、各組織にとって厳しいものになれば、規模の小さな金融機関は生き残りを図るために合併を行うことになる。確かに、オーバーバンキングと指摘され、それを解消するためには金融機関数を減らすことは重要なかもしれない。だからといって地縁を活かした組織が合併すれば、地域性は当然ながら薄まっていくわけで、地縁が薄まれば地元企業とのリレーションを構築することは難しくなる。特に、中小企業と地域の関係を考えれば、地域経済が存在するには中小企業が必要であり、昨今では地域経済の苦境は深刻である。だからこそ、地域の金融機関による支援が重要性を持つてくるはずであるが、画一的な行政指導により合併をした信用金庫にどこまで地域に寄り添った支援が可能なのかという議論にもなる。

## (2) 地域金融機関と行政の関係

中小企業政策から見た、地域金融機関を活用することの有効性について、連携拠点に参加した信用金庫は現在も、新規顧客獲得などの一環として支援を実施している。このことから信用金庫を公的な支援の枠組みに組み入れ、各信用金庫が取り組んだ内容は連携拠点終了後も継続して実施されており、政策的な支援の有用性を明らかにしたものであろう。地域金融機関は金融行政の影響を受けやすいという特徴を考慮すれば、中小企業政策側から金融政策上で地域金融機関に求められていた目利き力を考慮した政策設計をしたことに効果があったわけである。

しかし、野村総合研究所(2008)において関東経済産業局側の発言として、支援の枠組みに入ってくる地域金融機関が少ないという指摘がされているが、そのような枠組みに参加するかどうかは、地域金融機関側の判断である。中小企業支援において公的支援だけが問題を解決す

るわけではないのであって、参加しなかった信用金庫でも独自の支援体制を構築していることから、地域金融機関側に対する政策当局の認識を改めるべきであろう。これらを踏まえて、金融行政と中小企業行政による地域金融機関に対する関わり方として、金融行政側からは支援体制を構築し、それが有効に機能しているかどうかをチェックするに留め、中小企業行政は地域金融機関側にとって活用しやすい制度の設計をして参加の強制はしないことが必要であろう。

地域金融機関は行政の出先機関ではなく、地域のために存在する金融機関である。多くの信用金庫は、設立時は地元の経営者などから出資を受けて成長してきた経緯を考えれば、地域のために貢献することは当然であるが、どのように貢献するかは各信用金庫の戦略に委ねられるべきであろう。このため、金融行政側から支援の強制をすることはあってはならず、支援の取組について指導をすることは過度な指導といえる。一方で、中小企業行政は公的な枠組みに容易に参加できるような仕組みを維持しつつ、地域経済へ支援を行き届けるために地域金融機関の持つネットワークを活用することで、施策の実効性を高めることが求められる。

## 【引用・参考文献】

1. 新井稲二(2020) 中小企業支援事業の長期的な視点からの評価～地域力連携拠点事業を事例に～, 地域企業政策時報 2020年上期号, 通算1号, pp29-43
2. 内田浩史(2008) リレーションシップバンキングは中小企業金融の万能薬か, 検証 中小企業金融, 日本経済新聞社, 渡辺努, 上杉威一郎編, pp109-136
3. 小藤康夫(2006) 地域金融機関と金融行政ーリレーションシップバンキングと産業クラスター集積の相互作用についてー, 専修商学論集, 82巻, pp163-204
4. 中小企業庁(2008) 地域力連携拠点事業における金融機関モデル
5. 野村総合研究所(2008) 平成20年度中小企業活性化政策委託事業 地域金融機関及び地域力連携拠点と連携した地域・中小企業施策普及のための調査
6. 三井逸友(2004) 地域イノベーションシステムと地域経済復活の道, 信金中金月報, 第3巻第13号, pp2-25
7. 宮崎崇(2009) 信用金庫における地域力連携拠点事業への取組みについてー中小企業の課題解決を図る地域力連携拠点事業ー, 信金中金月報, 第8巻第6号, pp59-75