

# 地域に密着した 金融機関を目指して

〜二つの地域金融機関の取り組みから〜



地域経済を活性化する重要な役割を担っているのが、地域の金融機関です。地域で集めた預金を地域に貸し出すことで地域内の預貸率を高めていくことはもちろん、地域に密着した営業活動やさまざまな地域貢献の役割が期待されています。2003年から、金融庁は<sup>※1</sup>リレーションシップバンキングや地域密着型金融など、地元<sup>※2</sup>に密着した地域金融機関の取り組みを推進してきましたが、ここでは早くから地域に密着し、地域貢献に取り組んできた道内外の金融機関の取り組みについて紹介します。

#### ※1 預貸率

預金残高に対する貸出残高の割合のこと。

#### ※2 リレーションシップバンキング

金融機関が借り手である顧客との間で親密な関係を継続していくことにより、外部で入手しにくい借り手の信用情報などを入手し、その情報をもとに貸し出しなどの金融サービスを提供するビジネスモデル。2002年10月の金融再生プログラムで地域金融機関を中心に検討の必要性が盛り込まれた。その後、地域密着型金融と呼ばれるようになり、地域金融機関は「地域密着型金融推進計画」の進捗よく状況を半年ごとに公表することになっている。

## 地元の銀行「じぎん」を名乗るトマト銀行

岡山県に拠点を置く「トマト銀行」は、ユニークな名称で知られる<sup>※3</sup>第二地方銀行です。同行は相互銀行<sup>※4</sup>の時代を経て、1989年に普通銀行に転換。この年に名称を「トマト銀行」と改め、昨年、創立80周年を迎えました。人口約194万人の岡山県内に52店舗、県外に7店舗、インターネット支店1店舗を構え（2012年7月末現在）、「地元の銀行」の意味から「じぎん」を自称し、地域にこだわった営業活動を行っています。

銀行名はトマトの持つみずみずしく、新鮮で、明るく健康的なイメージが、目指している企業イメージと合致したことから命名されました。当時はカタカナ名の銀行は珍しく、全国的に注目され、この年の流行語大賞（新語部門・銅賞）を受賞しています。



岡山市にあるトマト銀行本店



#### ※3 第二地方銀行

国内の銀行の普通銀行は都市銀行、地方銀行、第二地方銀行に大別でき、第二地方銀行とは一般社団法人第二地方銀行協会の会員で、金融庁の免許・登録業者一覧において地域銀行/第二地方銀行とされた銀行のこと。北海道では北洋銀行が第二地方銀行に当たる。これに対し、地方銀行とは一般社団法人全国地方銀行協会の会員である銀行で、北海道では北海道銀行が地方銀行に当たる。

#### ※4 相互銀行

1992年に廃止された相互銀行法に基づく金融機関。多くが普通銀行（第二地方銀行）に転換した。主に中小企業などを取引先の対象としており、無尽から発展した相互掛金を取り扱っていた。また、長い間一社当たりの営業範囲がほぼ一都道府県内に限定されていた。

同行も一時期は知名度の上昇や経済の勢いに乗って、岡山に軸足を置きながら首都圏にも進出する戦略を打ち出していました。しかし、バブル経済崩壊後に原点に立ち戻り、地元である岡山県に経営資源を特化する方針に転換。当時はまだリレーションシップバンキング（リレバン）や地域密着型金融などが語られる前で、社内では「岡山回帰」や「地元重視」というスローガンの下、地元重視に戦略転換を図りました。このため、リレバンや地域密着型金融への取り組みも違和感なく、地域に密着した地道な営業活動を続けています。

地域密着型金融の目標として、岡山県内向け貸出比率と中小企業等の貸出比率を高めることを掲げ、いずれの指標も地銀平均を上回る80%で推移しています。また、今年度からは、地域の貸出額そのものを増やす目標に変え、地域で集めた預金を地域に貸し出す姿勢を貫いています。

その努力の一つが「1人1先担当制」です。これは、全営業社員が取引先の経営支援に取り組むもの。営業マンが取引先と密接にかかわることで、気軽に経営に関する悩み事を相談できる態勢をつくり、取引先の経営改善を支援することで、長期的な資金需要創出につなげていく狙いがあります。経営が厳しいときほど銀行に相談しにくいという取引先もあるようですが、徐々に取引先の理解を得て、経営改善支援の取り組み件数はスタート時から目標を上回り、一昨年度の実績は1,207件となりました。

また、「トマトクラブ」と呼ばれる取引先企業の会員組織があり、企業経営に役立つ講演会などを頻繁に開催しています。05年からは取引先の後継者らを対象にした「トマト次世代経営者経営塾」も開講。勉強会のほか海外視察などの活発な活動を行っています。これまで延べ400名以上の次世代を担う経営者が受講していますが、継続受講する塾生も多く、塾生間の親睦が深まり、ビジネスマッチングにもつながるなど、いろ

いろな成果が生まれています。この取り組みは、08年度に地域密着型金融の先進的な取り組みとして中国財務局から顕彰を受けました。

### 地域特性から期待できる成長分野への支援

取引先との密接な関係づくりを深めていく上で、近年力を入れているのが、コンサルティング機能です。これを強化するため、大学や外部機関などとの提携により、取引先のニーズに応じてさまざまなコンサルティング機能を発揮できるよう態勢整備に取り組んでいます。

また、地域特性から期待できる成長分野への支援も大きな柱です。岡山県には医療系大学や高度な水準を有する医療機関があります。医療に加え、介護分野も今後の高齢化社会に対応して成長が見込まれます。そこで、医療コンサルティング会社と業務提携し、社員を一定期間研修派遣するなどにより、専門的な知識を吸収、本部に「医療・介護専担者」として配置し、医療・介護分野への取り組みを強化しています。医療機関の移転や拡充、介護施設の併設、他業種から介護事業への参入など、今後見込まれる資金需要を見据えて、積極的にコンサルティング機能の発揮に努めています。



トマト銀行本店に掲げられているポスター。分かりやすい広報で親しみやすさが増す

このほか、アグリフードや環境・新エネルギー、海外進出などにも着目し、岡山県の地域経済を支える「じぎん」の役割を果たしています。

「1人1先担当制などは、究極のオーダーメイドサービスで時間も手間もかかります。思うようにいかないことも多々ありますので、時には逃げ出したいと思う社員もいるかもしれません。でも、私たちには逃げ場がありません。地元の取引先をしっかり支えていかないと生きていけません。社員も岡山県内出身者が9割以上ですから、地域に対する思いは強く、地域を支えていくという覚悟のようなものがあります」と経営企画部副部長の藤岡靖之氏はいいます。

### お客さまサービス改革をスタート

トマト銀行では今年度から新しい中期経営計画がスタートしていますが、その重点目標の一つに「お客さまサービス改革」があります。

同行は09年に社名変更20周年を迎えましたが、これを記念して本店敷地の一部をバス停留所待合室の設置場所として無償で提供しています。また、近年はユニバーサルデザインにも力を入れており、各店舗で順次ロータイプの記帳台やステッキホルダー付き手荷物置き台などを整備しています。10年12月にオープンした高梁支店は、ユニバーサルデザインを豊富に盛り込んだ店舗となっており、ユニバーサルデザインの建築



トマト銀行本店の敷地を提供した本店前のバス停留所。毎朝、社員が清掃しているという

物を表彰する「おかやまUDたてもものコンテスト」で優秀賞を受賞しました。

こうした取り組みの背景には急速に進展する高齢化がありますが、来店する多くのお客さまに快適に、安心して利用していただきたいというお客さま目線の考え方があります。

そして、今年度はお客さまサービス改革の一環として、銀行の店舗では意外に珍しいお客さまが気軽に利用できるトイレを整備する計画もあります。

「お客さまサービス改革は、お客さまの目線でさまざまなサービスを見直していく取り組みです。こうした取り組みをはじめ、地道な地域貢献活動は、短期的なリターンにつながらなくても、長い目で見ると必ずリターンがあると思っています。また、こうした地域のお客さまに喜んでいただける地道な取り組みを継続していくことがトマト銀行のCSR<sup>※5</sup>だと考えています」と藤岡氏。これからも親しみのある「じぎん」として、地域に根付いた活動が期待されます。



トマト銀行本店1階の様子

### 地域のシンクタンク機能を目指す帯広信金

地域の繁栄を図る相互扶助を目的とした信用金庫は、営業が一定の地域に限定されていることもあり、地域で集めた資金が域内で生かされる点で、地域経済の大きな鍵を握っています。現在、北海道には23の信用金庫があり、それぞれが地域に根付いた活動を行っています。その中で地域のシンクタンク機能を果たしていこうと、2009年に地域経済振興部を新設したのが帯広信用金庫（以下、「おびしん」）です。

おびしんは、1916（大正5）年に「地域の産業と社

※5 CSR (Corporate Social Responsibility)  
企業の社会的責任。企業が利益を追求するだけでなく、組織活動が社会へ与える影響に責任を持ち、あらゆるステークホルダー（消費者や投資家、さらには社会全体の利害関係者）からの要求に対して適切な意思決定をすることを指す。





おびしん中央支店は隣接する図書館と景観を合わせたレンガづくり。平日は16時まで営業しているのも特徴



中央支店ビル2階にある地域経済振興部

会発展のために  
地元金融機関が  
不可欠」という  
使命感で志を共  
にした地元の経  
済人37人によっ  
て創設され、現  
在、十勝管内に

33の店舗を構えています。地域内の連携力が強い風土もあってか、以前から地元の祭りへの参加やボランティア活動など、地域に貢献する活動に積極的に関わってきました。

もともと地域に根付いた活動が基盤にあるおびしんですが、地域貢献を強く打ち出したのは01年のことです。当時の青山俊一理事長のもと、同年4月～06年3月までの5カ年を対象にした「地域貢献マスタープラン」を策定したのです。

プランでは「自らの成長・発展の基本条件として地域貢献を実践」し、「地域から信頼される『コミュニティバンク』の実現」を理念に掲げました。特に、「地域貢

献を経営の根幹にかかわる重要事項と位置づけ」、「各年度事業成績、経営環境変化にかかわらず、継続して実践する」との基本姿勢が盛り込まれており、地域貢献活動をいかに重要視しているかが分かります。

地域貢献マスタープランは、その後、第2期（06年4月～11年3月）、第3期（11年4月～16年3月）まで策定され、現在は第3期のプランに沿って活動が続けられています。

「当時はコーポレートシチズン（企業市民）など、企業や金融機関の存在意義について問いかける動きがありました。本業だけでなく、地域貢献活動も企業や金融機関に求められるようになったころでした」という経営企画部副部長の石井博樹氏。こうした風潮の中、地域との共存共栄を改めて打ち出し、地域貢献の実践をさらに促す大きなきっかけになりました。

### 2009年に地域経済振興部を新設

地域貢献マスタープランの延長線上で09年4月に新設されたのが、地域経済振興部です。日本銀行からの中途採用者と帯広市との人事交流による研修者、そしてプロパー職員の3名からスタートし、翌年4月に6名体制に拡充しました。

これまで他の部署が行ってきた既存のシンクタンク機能、例えば景気動向や経済指標などの各種調査業務を集約し、新たな事業を取り込んで拡充するとともに、さまざまな情報の受発信機能のほか、研究、リエゾン・コーディネーター機能を発揮して、地域振興を支える部署として活動を続けています。地域貢献マスタープランの中で具体的な取り組みに挙げられていた業務を多く引き継いでおり、これまでの活動をより充実していくことが期待されています。

マスタープラン策定の前年から取り組んでいた帯広畜産大学との共同研究は、地域特性を生かした食と経済を意識したテーマを中心に進めてきましたが、10

※6 リエゾン  
仲介、つなぎ、橋渡しなどの意味。産学連携の場では大学と企業の橋渡しをして共同研究のプロジェクト構築を行って、事業につなげることを意味する。

年からはさらに一步前に進めていこうと、各支店から研究テーマの題材を募集、新しいものづくりにつながるような、より実践的なテーマに取り組んでいます。この年は中札内支店の提案が採用され、更別村の特産であるすももを利用した十勝オリジナルパンの商品化・事業化を目指した研究に取り組みました。また、昨年度はアスパラの<sup>※7</sup>擬葉を使った新商品開発と<sup>※8</sup>ジャージー生乳を使った新商品開発など、より事業化に結び付くテーマとなっています。

また、01年から開講している「おびしん地域経営塾」は、これまで延べ362名が受講しています。開講当初は創業者の2代目などが目立ちましたが、近年は女性受講者や次代の幹部候補などが参加するようになっていきました。経営の視点を広げるきっかけとなり、受講後に参加者から、地域の商工会の青年部で講師を呼んでもう一度話を聞きたいという声が寄せられたこともありました。

### 創業を支える「おびしんふれあい相談室」

地域経済振興部が地域全体を支える役割ならば、個別の取引先を支えているのが、「おびしんふれあい相談室」です。この前身は、94年4月に営業推進部に設置した「お客様相談室」です。取引先からコンサルティング機能を求められる機会が増えてきたことから、部内の一角に相談室を設け、中小企業診断士の資格を持つ職員を配置しました。その後、相談しやすい環境を整えようと05年8月に市内中心部に相談専門の店舗を構え、おびしんふれあい相談室を開設。中

小企業診断士のほか、ファイナンシャルプランナーなど専門の相談員を配置しました。現在は09年10月にオープンした中央支店に窓口が設けられており、中小企業診断士、農業経営アドバイザー、林業経営アドバイザーなどの有資格者が配置され、専門的な相談に対応できる体制になっています。

相談室では創業支援や経営相談、個人向けの各種相談などを受け付けていますが、地域の中で特に期待されているのが創業支援です。

おびしんでは00年4月から新事業の立ち上げを支援する「創業者支援制度」を導入しています。事業の立ち上げ当初から、開業手続きや事業計画の作成、事業収支の見直しなどのアドバイスを行い、効果的な資金支援を行うもので、新規開業資金の融資と創業支援相談を組み合わせたものです。導入当時は道内では珍しい取り組みで、創業者向け雑誌に掲載された翌日には全国から問い合わせが相次いだといいます。また、地域の行政機関や商工会議所から「開業するなら相談はおびしんに」と紹介されてやってくる相談者も多かったそうです。

現在まで相談室に寄せられた相談件数のうち、35%程度が融資に結び付いており、全店を通じての創業支援融資も10年度で年間60件、6億4,700万円の実績となっています。

### 産業創出に自ら取り組む「とち酒文化再現プロジェクト」

地域貢献活動で近年注目を集めているのが、「とち酒文化再現プロジェクト」です。十勝の酒文化を復元して、新たな産業の創出と関連産業の振興を図っていこうと10年からスタートしました。

十勝では、明治期に地酒7業者によって「十勝酒造組合」が設立され、資金力のある醸造家たちが地域の政治や経済に発言力を持っていたといいます。しかし、28年前に唯一残っていた清酒工場が製造を中止、



中央支店1階にあるふれあい相談室は、土曜日にも営業している

※7 擬葉  
茎が成長し、葉っぱのように茂ったもの。

※8 ジャージー生乳  
イギリス南部のジャージー島で生まれたフランス産ブルトン種とノルマン種をもとに生まれた乳牛、ジャージー牛から搾った乳。脂肪率が高い。

日本酒文化が途絶えてしまいました。現理事長である増田正二氏は、他地域を訪問した際に地酒で歓迎を受ける機会が多く、日本の食料基地である十勝に地酒がないのは残念だと考えていたそうです。

そこで、何とか十勝の酒を復活させようと地域のさまざまな機関に呼びかけます。狙いは、十勝産の米と水で作る地酒で酒文化を再現し、農業、小売、飲食店、食品加工など、他産業へ波及させていくことです。地域経済振興部が事務局となり、音更町、帯広市、帯広酒販協同組合、帯広商工会議所、帯広畜産大学、木野農業協同組合、田中酒造、北海道十勝振興局ら多くの機関と連携して進められ、昨年、酒米「彗星」と音更町中音更の深層地下水を使った地酒が完成しました。公募したネーミングには道内外から713件の応募があり「十勝晴れ」と名付けられ、今年2月4日に約4,000本を出荷、発売当日に完売する小売店が続出しました。

また、期待していた他産業への波及も「北の屋台」での「地酒復活フェア」の開催や、酒かすを使ったパンやスイーツの開発など、早々に成果が現れています。今年は酒米の作付面積を倍に拡大し、約8,000本の醸

造が見込まれています。

「地域のさまざまな機関が連携して、具体的な形になってきています。お酒を中心とした関連産業に波及してほしいと考えていましたが、この点は思いのほか早く成果が出てきているようです」と地域経済振興部副部長の原口勝全氏。最終的には、地元の企業が名乗りを上げて事業を引き継いでくれることが目標ですが、一度途絶えた産業を復活させていく過程は、地域の中でも貴重な経験となるでしょう。

## 地域金融の展開

### ～金融機関の連携、金融機関資源の活用など～

ここでは道内外二つの金融機関の取り組みを紹介しましたが、今では多くの金融機関がこれまでの金融庁から示された地域密着型金融の枠を超えて、それぞれの地域課題に対応した取り組みを行っています。北海道では北洋銀行や北海道銀行が取引先の販路拡大を目指し、企業の海外展開支援のほか、農業や食、ものづくりをテーマにした特徴ある商談会を開催しています。地域の信用金庫などがこうした商談会などの取り組みに参加し、金融機関同士が連携しながら北海道全体として厚みのある動きとなってきています。地域金融機関が相互に刺激し合いながらも状況に応じて役割分担を意識した連携を進めることは、地域全体の活性化につながり、地域金融の役割を高めていくことにもなります。また、金融機関には、人材はもちろん、資金、情報、店舗資産など、多くの資源があります。これらの金融機関の豊富な資源を活用して、地域経済を元気にする新しいアイデアや取り組みを幅広く展開していくことも大切です。地域金融機関に求められる機能を金融機関任せにするのではなく、それぞれの立場から意見を発していくことも一助になるのではないのでしょうか。



昨年12月に開催された「十勝晴れ」の完成披露会



帯広市在住の書家、長沼透石氏による「十勝晴れ」の題字とパッケージデザイン