

## インタビュー interview

# 地域活性化と金融機関の役割

地域経済を活性化させていくためには、地域で集めた資金を地域内に投資し、消費を拡大していくという域内での資金循環が重要です。その中で、金融機関が果たす役割は非常に大きく、地域に密着した機能とその取り組みが求められています。

そこで、今回は北海道のリーディングバンクである北洋銀行で代表取締役社長を経験し、この4月から代表取締役会長に就任された横内龍三氏に、北海道経済の現状や課題、金融機関が果たすべき役割などについてお聞きしました。

(インタビュー日：2012年6月21日)

### 北海道経済の現状

——地域経済の活性化を考えると、事業拡大や起業など、新たな事業分野に挑戦できる環境を整えていくことが大切です。事業拡大や起業のための資金を自己資金だけで賄うことは難しく、それを提供する金融の役割が非常に重要になってきます。金融が地域経済のお金の流れの中に円滑に組み込まれ、しっかり機能しているのかどうかを改めて考えていくことは、大切なことだと思います。そこで、本号では「地域と金融」をテーマに取り上げました。



(株)北洋銀行代表取締役会長  
Ryuuzou Yokouchi

横内 龍三氏

今日は、北海道最大の金融機関である北洋銀行の経営に長くかかわっておられる横内会長に、地域の活性化と金融機関の役割について幅広くお話をお聞きしたいと思っています。

横内会長は北海道で生活されるようになって約8年ということですが、この間の北海道の印象はいかがですか。また、北海道経済については、どのように見ておられますか。

**横内** 北海道は、実に自然の豊かさに恵まれた地域だというのが率直な印象です。また、北の大地の中核都市である札幌市は、多くの皆さまがおっしゃられるように、生活環境、芸術文化、自然環境など、すべてがコンパクトにまとまっており、高度な生活基盤が確立されている素晴らしい街です。多くのアンケートで札幌が住みたいまちのランキング1位になることも、至極当然といえましょう。

ただ、残念ながら経済については、ずっと停滞感が漂っています。生活環境と経済面のバランスが取れば、日本の中に占める北海道の価値はもっと向上するでしょう。当初、一番感じたことは、なぜ経済面はこんなに停滞感が強いのかという疑問です。その原因をこの8年間ずっと考えてきました。



現時点での経済状況を考えると、第一の要因は伸びない経済が続いている点です。経済の成長をGDPだけで計ることに異論もありますが、ほとんどゼロ成長に近い状況です。これは、私が北海道で生活するようになってからあまり変わっていません。また、この期間には経済面でリーマンショックという大きな出来事もあり、さらに重苦しい雰囲気を作り出しています。

一方、東日本大震災は、北海道での直接的な被害は少なかったものの、これからの北海道経済を考える材料を提供してくれたと思っています。北海道の果たすべき役割を考えると、もっと北海道の経済的基盤を強くしていく必要があります。

経済の停滞感は資金需要に表れています。経済がうまく回っているときの資金需要は、GDPが伸びていればそれに合わせて伸びていくのが通常ですが、今は貸し出しが伸びないという状況です。

また、北海道は全国の中でも失業率が高い地域で、有効求人倍率は低い。札幌市は千人当たりの生活保護受給者数が政令指定都市の中で大阪市に次いで全国2番目の高さです。これほど素晴らしい環境の中で、どうしてこのような状況になっているのでしょうか。

北海道は、今、伸びない経済の中にあり、こうした状況は、私が札幌で暮らした8年間は大きな変化がありません。

その原因を考えるのですが、よくいわれることに北海道の産業構造があります。景気に敏感な、いわゆるものづくりなどの第二次産業の割合が全国に比べて非常に低く、第一次産業や第三次産業が相対的に高いという構造で、全国で景気が上向いても、それを取り込む力が弱いと指摘されています。また、北海道経済は、離陸する時は最後で、着陸する時は一番早いという意味で、飛行機の後輪ともいわれます。その実態は、景気に敏感な産業の蓄積がないということでしょう。

この背景を探るには、北海道がエネルギー、すなわち石炭で経済的に活性化した時代を振り返る必要があります。北海道と同じように、九州北部も石炭で活況を呈した時期がありました。私は、大分県に住んだ経験がありますが、北九州地域は機械産業など、中小企業の集積がかなり高い状況があります。炭鉱というのは、機械部門などを巻き込んだ裾野の広い産業ですが、炭鉱がなくなっても、その周辺産業が今も独立して残っています。

ところが、北海道の炭鉱はすべて中央資本だったために、炭鉱が斜陽になると人も機械産業もすべて持ち帰ってしまい、ほとんど地元に残りませんでした。北海道のものづくり、製造業が弱いのは、そのような歴史的経緯があると思います。

さらに、製造業には地理的な要件があります。製造業の稼ぎ頭は輸出ですから、横浜や神戸などの大きな港がある関東圏や関西圏に製造業が集積しました。特殊なケースでトヨタの中京地帯がありますが、札幌は輸出港となるような港が開発されておらず、ものづくり産業が定着する環境になかったということでしょう。

平成になってからの要因には、人口減少があります。北海道全体では2005年から人口減少が見られ、唯一人口が増えていた札幌も15年ころから減少に転じると見られています。また、昨年は北海道の人口が550万台になったということで、新聞記事でも大きく取り上げられています。人口減少が経済活動にとってマイナス要因になることは事実で、これはいろいろな方面に影響が出てきます。

事業所数は、人口減少よりも早い91年ころから減り続けています。最近では北海道経済で重要な役割を占めていた公共事業が財政難で抑制されるようになり、建設業の減少数が大きくなっています。以上のようなさまざまな複合要因が現在の停滞感につながっていると思います。

——石炭産業の経過について北九州と比較されましたが、私も同じ認識です。外部資本の誘致については、同時にその裾野で地場産業との連関を強めていく政策が必要です。今、北海道は自然再生エネルギー分野で注目されていますが、過去の反省を踏まえて、外部資本の進出だけでなく、地場の企業を育てていくことが必要だと感じています。

### 北海道経済の課題と戦略

——次に、今後の北海道の発展に向けた課題や戦略についてどのように考えておられるか、お聞かせください。

**横内** 北海道を一つの国に見立ててみると、域際収支が赤字なので、赤字国といえます。この赤字をいつまでも続けることはできません。開拓・開発の時代は中央資本、いわゆる財政支出という形でその赤字を埋めて、北海道経済が成り立ってきました。いわゆる公共投資です。

ところが、北海道のインフラが十分整備される前に財政支出が抑制されるような状況になっています。今北海道に暮らしている私どもから見ると、北海道は他地域に比べてまだまだやらなければいけない社会資本整備があります。遅れたままで打ち切れつつある上に、建設業の衰退などが重なり、ますます地域経済の発展が阻害され、一番重要な要素が未完成のままになってしまいかねません。具体的に申し上げますと、新幹線はその典型的な例ですし、高速道路もまだ完全につながらない状況です。交通ネットワークはつながらないと意味を成さないのですが、これらが完成前なのに国の財政が厳しい事態に立ち至り、北海道の赤字を埋めることができなくなってきました。

そこで、北海道としては公共事業に頼らず、自立する必要があります。この問題はよく提起されますが、これからの北海道をどう考えるか

※1 預貸率

預金残高に対する貸出残高の割合のこと。

につながるテーマです。

先ほど自然再生エネルギーの話題が出ましたが、この分野は地元企業・地元資本で育てなければいけないと思いますが、そういう芽は少しずつ出てきています。もちろん中央の大資本が入ってくることも拒否することではありませんが、産業を残すという意味で地元企業と連携を深めていかないと、過去の反省が生きてきません。特に、中央の大資本は利益が出ないとすぐに撤退してしまう可能性が高いので、長期的な視野に基づいた事業プランなのか、目先の利益回収が目的なのかを地元で見極めることも必要でしょう。

長期的な停滞感、俗にいう伸びない経済をどのように変えていくのかが、これからの大きな問題です。先ほど挙げたいくつかの原因は、北海道の弱みということになるでしょう。弱みを克服して、強みを生かすのがオーソドックスな考え方でしょうが、一番難しいのは、弱みを克服することです。私も学生時代に不得意な数学を克服しようと努力しましたが、大変なエネルギーを要しました。不得意分野を伸ばすことに比べて、得意分野は少ない時間と労力でさらに伸びる可能性が高いのです。

そこで、北海道の弱みと強みを改めて考えてみると、人口減少問題は目先の対応での克服は難しく、事業所数も人口減少と密接に結び付いているので、この点も簡単には解決できません。公共事業も財政事情から考えると、どんなに北海道が頑張ってもすぐに好転することは難しいでしょう。そうすると、今やらなければいけないことは弱みの克服ではなく、強みをさらに伸ばすことです。

経済活動を支えていく基本的な要素に人、物、金があります。人材については、北海道は人口比で見ると大学数が多く、人材育成を担う大学の基盤は整っています。

お金は道内にあっても、それを十分生かし切れていません。金融機関は預金という形でお金

を集めて、それを貸し出しや有価証券などの形で運用します。その貸し出しがどこで行われているのか、預かったお金のうち、貸し出しがどのくらいの割合かを示す指標が<sup>※1</sup>預貸率です。北洋銀行の預貸率は80%弱程度ですが、道内の信用金庫の中には50%を割り込んでいる先もあります。つまり、北海道で集めたお金が北海道の貸し出しに使い切れていないのです。運用する場合も国債や大企業の事業債、外国の有価証券などを購入するので、域外に出ていってしまいますから、平均で考えると3、4割の資金が道外に出ていっているといえるでしょう。

資金需要の弱さの背景には、経済環境の先行きが非常に見通しにくく、道内の事業家の皆さまが将来に対する確たる自信が持てないために、事業拡大や新事業への参入、あるいは成長分野に先手を打って出ていくという行動が取りにくいという現実があると思います。

北海道はすでに人口減少傾向にあるので、働く人の数に生産性を掛けて算出するGDPを伸ばすためには、生産性を伸ばすしか方法がありません。そこで、生産性を伸ばすことがこれからの大きなテーマになっていくでしょう。これは、北海道の企業が原点に立ち返って考えなければいけない課題です。

そこで、改めて北海道の強みを考えてみると、多くの方々のご指摘がある、食と観光の分野です。特に、観光は国内需要だけでなく、海外需要を取り込めますから、非常に将来性があり、大きなポテンシャルを持っています。この分野については、すでにいろいろな動きが見られています。また、将来的に成長が期待される分野に進出していくという点では、例えばエネルギーや環境、あるいは医療なども重要な分野でしょう。これらの分野に事業家の皆さまがリスクを取りにくいためには、どうすべきかが大きな課題です。経済環境の悪さはどうしようもない事実ですが、それを超えていくための工夫が必要です。

## 金融機関の役割

—そこでの金融機関の役割が重要になるように思います。

**横内** そのとおりで、金融面からの働きかけがその一つの要素でしょう。よく金融機関が貸し出しを渋っているとおっしゃる方がいるのですが、そこは順序が逆です。まず企業家がリスクを取って、そこに資金需要が生まれないと金融機関は応援できません。金融機関がある企業にこんな事業を始めてはどうかと勧めて、その事業が失敗したら金融機関に責任を転嫁されるでしょう。私どもがお役に立てさせていただくお金は、預金者のお金です。預金は元本保障、つまりき損してはならない性質のお金ですから、返済の当てのない貸し出しはできません。一方で、社会は金融機関にそのことを強く要請しています。資金の仲介役の金融機関としては、やはり確実に返済してもらい、預金者に安心を提供していくことが第一なのです。

そうすると、金融機関は健全性を守りながらもある程度のリスクを取って、意欲のある事業者を応援していくこととなります。それに対応するためには、金融機関の経営努力が不可欠です。

北海道経済の弱みを克服するために、ものづくり産業の企業誘致などは継続的に取り組んでいく必要がありますが、将来の繁栄には強みを生かす、その分野に集中的な投資をするような

仕組みを考え、そこに金融機関がどのように絡んでいけるかが重要だと思います。

ここにきて、私ども北洋銀行には大きな反省があります。これからの北海道で必要なことは、成長分野や強みのある分野で事業拡大や起業の動きをしっかりと支えていくことですが、われわれはこれまでともすると苦境に陥った企業をいかに再生させるかという、企業再生に多くの力を割いてきました。企業再生は雇用を守るためにも必要です。また、苦しい局面を乗り越えた後に、その企業が順調に経営できるまで支援する必要がありますから、多くの時間と労力がかかります。金融機関が企業再生に注力することは当然なことですが、成長分野を後押ししていくことについてはこれまでやや努力が不足していたのではないかと思います。

例えば、北海道の強みである観光業は将来成長が見込めると思いますが、これまでわれわれが行ってきたことは、大型ホテルやバス会社などの企業再生ばかりでした。もちろん観光業を守るためにはそれも大切ですから、企業再生分野にも人と資本はしっかり配分していかなければなりません。

しかし、それと同時に新しく事業を拡大して成長分野に参入する、あるいは起業する人に対しても応援できるよう、その仕組みを強化しようと考えています。北海道経済の将来に向けては、どちらかが必要なのではなく、両立させなければいけない問題です。

成長分野への事業拡大や起業は、中長期的



な視点に立つ必要があります。ですから、北海道全体をどういう地域にしていくのかという成長戦略と企業家の意欲、そしてそれを応援する仕組みが一体となってスクラムを組んでやっていく必要があります。

少し脱線しますが、最近私が関心を持っているのは、将来東南アジアとヨーロッパを結ぶ航路として最短航路になるという、北極圏航路です。過去、日本は北米航路で失敗しました。今、北米航路のアジア側の受け入れはプサンや上海となっています。当時、日本の産業政策がしっかりできていて、苫小牧などに集中投資して大きな港を作っていれば、きっと中継基地となり、もっと効率的な集積地ができたはずです。

北極圏航路は日本海側になりますが、すでに新潟などが手を挙げているようで、有力な対抗馬はウラジオストクです。今はまだ形になっていませんが、長期的な視点を持って、北海道の位置付けや日本海ルートというものをしっかり考えていくということも重要だと思っています。

——北海道の伝統は常に夢のある議論を行いながら、新しいプロジェクトに挑戦してきたことです。行政部門が委縮しがちな現状の中で、民間から夢を持った提案が出てくることは大切です。また、行政ではできない民の役割があるように思います。

**横内** 北米航路が見過ごされた背景には、当時の北海道はインフラ投資となると、釧路も苫小牧もどこでも手を挙げて、それを收拾するために小口分散投資を続けてきたことがあると思います。この失敗を繰り返さないために、また北海道の存在意義を高めるためにも、過去の反省を生かして行動しなければいけません。行政が動かないと民も動かないという気持ちだと、昔の予算配分と同じで、予算が取ればやるという発想になってしまいます。それではリスクを取ったことになりません。地域活性化のた

めには、民そのものが活性化しなければいけないと思います。

### 重要な鍵はイノベーション

——金融機関の役割をしっかりと果たしていくためにも、北海道経済がどこを目指していくのかという長期的なビジョンと、それを実現していくための成長戦略を明確にし、道民もそれを共有していくことが必要ですね。具体的に北洋銀行独自の戦略として取り組んでおられることはありますか。

**横内** これまで私どももベンチャー育成ということで、ベンチャーへの出資の仕組みはありましたが、十分にノウハウを持っていないという事情もあり、以前は中央の大手証券会社と組んでいました。ところが、道内で取り組んだベンチャー支援はほとんどうまくいきませんでした。出資しても2、3年では結果を出せないのです。それは支援方法が大企業モデルだったからです。

大手証券会社のノウハウは利益追求をベースにしていますから、立ち上げから3年で上場し、そこで資金を回収していくという発想です。しかし、地元の企業はほとんどが中小企業ですから、3年で上場できるような世界ではありません。

そこで、今ギアチェンジを行っています。中小企業をベンチャーとして支援していくためには、目先の上場を考えず、息の長い支援をすることが必要です。金融面では貸し出しという支援策がありますが、ベンチャーの最もつらい点は貸し出しに頼ると借入過多で一気に財務状況が悪化することです。一番必要とするのは資本なのです。そこで、私ども北洋銀行ではこの4月から実験的に「北洋イノベーションファンド」を創設しました。これは、発行済みの株式数の50%未満を上限に、議決権のない株式を引き受けて、企業の成長を支援する仕組みで

す。いろいろ知恵を絞り、息長くベンチャーを育てる仕組みを充実していく工夫をしたいと考えています。

いろいろな議論の中で感じるのは、企業や事業の拡大にはイノベーションがとても重要であるということです。経済学者のシュンペーターが鉄道を例に「馬車を何台つなげても汽車にはならない」という<sup>ひよ</sup>比喩で表現していましたが、これは企業にも当てはまります。同じことをやっていたのでは事業拡大にはつながりません。不断にイノベーションを起こし、新しい発展の土台を確保しなければいけません。事業家の皆さんがイノベーションということをしっかり認識しなければならぬと思います。

それは開拓者精神にもつながるものです。企業家としての<sup>※2</sup>リスクテイク能力と進取の気性に富んでいる北海道らしい事業家魂があれば、それをぜひ発揮していただきたい。そのような企業家が動き出せば、金融機関も必ず後押しします。今、お客さまには、イノベーションを起こしてくださいと盛んに語りかけています。

### 北海道の観光戦略とは

——現在、北海道では食と観光の取り組みに重点が置かれていますが、観光の可能性と課題についてはどのように見ておられますか。

**横内** 国内需要だけでなく、海外からも需要を取り込むことができるので、赤字国である北海道にとっては重要な分野です。公共事業で中央から配分されていた資金に代わるもので、外からのお金を取り込んでくる、重要な資金源です。

私ども実務家の立場でいうと、観光の重要性はみんな理解しています。しかし、どのような観光を目指すのか、どのような仕組みや施設が必要かという骨組みの部分は、もっと共通認識を持たなければいけないと思います。要は団体から個人へというかけ声だけでは、そこが見え

てこないのです。

例えば、よく滞在型観光を目指そうという声を聞きます。それは新しいニーズですから対応していかなければなりません。ところが、人によってそのターゲットがばらばらで、事業として考えるといろいろな問題があります。滞在型観光というかけ声はいいのですが、日本人の多くは残念ながら長期休暇を取れるような環境がありません。人生の中で長期休暇の持つ意味が浸透していないのです。まず長期休暇を社会の中に作り込まないと、国内客の滞在型観光は成り立たないでしょう。

そうなると、やはり海外です。国内需要も大切ですが、海外需要を取り込むことが公共事業削減に対する最も有力なギアの切り替えだと思います。幸い北海道には世界自然遺産もあり、大きなポテンシャルがあると思います。

——北海道はよく沖縄と比較されますが、沖縄は復帰から40年で観光産業が地域経済をけん引する最大産業に成長しています。県外からの観光消費額は約4,400億円で、域際収支の赤字改善に大きな役割を果たしています。道内での観光消費は約5,700億円ですが、地域経済の規模は北海道が沖縄の6倍もありますから、私も戦略次第で飛躍的に観光消費を伸ばせる可能性はあると思っています。

### 食産業の課題と可能性

——次に、食産業や農業の分野については、どう考えておられますか。

**横内** 食については以前から食クラスター運動がありますし、フード特区という形である程度の目標も定まってきました。ただ、食産業は生産者から加工、輸送、フード特区の場合は最終的には輸出も視野に入れていますから、それを実現させるためには農業、第一次生産段階

※2 リスクテイク (risk take)

あえて危機に挑む。

の仕組みについて、もっとメスを入れていく必要があると思います。

これまで国が農業に投入してきた資金は、高度成長期に第二次産業に投入した額をはるかに上回る膨大な金額になっています。ところが、それだけの資金を投入して今指摘されているのは、高齢化や後継者不足です。さらに、耕作放棄地が増えてきて、耕作地面積も減少傾向です。流通段階は依然として大きな団体が支配しているような状況で、効率性といった経済の基本的な原理が働かないまま存在しています。農地法のもとで農地は自由化されつつあるといいますが、まだまだ新規参入を妨げる壁があります。農業生産法人も多くの規制があり、現実にはまだまだ多くの障害があります。しかも、ますます農業を保護するような方向で、戸別所得補償制度なども導入されています。国も国民も、これほどお金を投入しているのに、成果が見えていない点を真剣に反省しなければいけないと思います。

※ 3 TPP (Trans-Pacific Partnership、またはTrans-Pacific Strategic Economic Partnership Agreement)

環太平洋戦略的経済連携協定。経済連携協定の一つで、当初の結成国シンガポール、ブルネイ、チリ、ニュージーランドに加えて、アメリカ、オーストラリア、マレーシア、ベトナム、ペルーが加盟交渉国に加わり、昨年大枠合意に至った。日本も昨年11月に交渉参加に向けて関係国と協議に入った。

その典型的な問題が<sup>※3</sup>TPPでしょう。TPP問題については賛成か反対かというだけで、そこで議論が止まってしまう。今の農業はこのままでいいのでしょうか。どちらの立場であっても何とかしなければいけませんから、これを機会に将来に向けて農業問題を解決していく議論をやめてはいけないと思います。しかし、今は思考停止状態になっています。農業問題を急いでもっとしっかり論議しなければいけない、それは北海道から始めるべきです。国ができないのであれば、北海道の中だけでもやるべきです。それだけ食産業は今後の北海道にとって重要な分野です。

今の状況で北海道が第二次産業の生産や輸出で稼ぐことは、あまり期待できません。ところが、食の分野は、土地もあり、人も確保でき、資金もあります。資金需要がなかなか伸びていませんから、北海道の中にお金はあります。資本財はそろっているの、あとは知恵だけです。

目標と戦略を真剣に考えないと、せっかくのフード特区もかけ声倒れに終わってしまうでしょう。

例えば、休耕地は食用の米ではなく、産業用米を栽培し、エタノールを生産することも考えられます。そうするとエネルギー政策にもなり、休耕地を遊ばせることもありません。農業試験場でも量産できる品種開発などの研究が進んでいますから、農業もトータルな発想を取り込んでいくことが大切です。

TPP問題では、海外の安い米が輸入されるようになると、日本の米は一部のブランド米を除いて全滅するなどといいますが、私は納得できません。これだけ生活レベルが上がった日本の中で、価格が安ければ何でもいいということにはならないでしょう。農林水産省はTPPを締結した場合の被害金額を推計していますが、それは米が全滅した想定になっており、そこに問題の本質があるように感じます。そういう考え方をしている限り、競争力のある、生産性の高い農業や食産業づくりはできないでしょう。

例えば、野菜などは生産性を高めるために工場方式で栽培するなど、いろいろな挑戦が行われています。効率的な輸送手段が開発されれば、需要に応じて新鮮な野菜を中国市場に輸出することもできます。中国の富裕層には1個2千円の日本のリンゴを買う人もいるくらいですから、国内需要を上回る部分は輸出して稼ぐという発想を農業分野でも持つことが大切です。それが加工度を高める、あるいは安全性を高めるなど差別化につながり、海外需要に食い込んでいくことにもなるでしょう。もちろん、国内においても道外へ移出すれば域際収支の改善にもなります。食と観光は、北海道のものづくりの弱さを補っていく重要な分野だと思っています。

### 銀行のコンサルティング機能

——近年、金融機関の役割の一つとして、知恵と情報で企業をサポートしていくコンサル



ティング機能が求められています。その点で北洋銀行はどのような取り組みをされていますか。

**横内** おっしゃるとおりで、金融機関が単にお金をつないでいけばいい時代はもう終わりました。そこで、金融機関がお金を貸すという機能以外にお役に立てることは何かを考えると、まずは情報です。北洋銀行は道内店舗が185（12年7月末現在）あり、支店を通じて道内の情報が集まる仕組みになっています。お客さまにその情報を生かしていただくための手段がコンサルティングやビジネスマッチングです。今後はその役割をしっかりと果たし、その結果として資金需要が高まって、金融機関が融資をしてお役に立つという流れをしっかりと構築し、これを徹底的に実践していかなければならないと思っています。こうした考え方は地域金融のあるべき姿として、リレーションシップバンキングや地域密着型金融といわれています。今、全国の地方銀行はこのビジネスモデルを確立していこうと努力しています。その点では、金融機関自身もリスクを取りにくい精神をいかに鍛えるかが大切でしょう。

先日、NHKで韓国が話題が放送されていました。わが国同様、大卒の就職難に直面している韓国では、「就職できないのであれば自ら事業を始めてみよう」と考える学生が結構多いとのこと。韓国政府は廃校になった小学校や使わなくなったオフィスを国が借り上げ、こうした起業意欲のある学生たちに提供しているということでした。

最近、北海道経済産業局では「札幌<sup>※4</sup>コワーキング・ウェイクアップ・プロジェクト」をスタートさせました。北洋銀行もこのプロジェクトを応援しています。これは2000年代半ばのサンフランシスコで始まった取り組みが発祥で、空間とインターネット設備などを提供し、その空間に何かを興そうという人たちが集って互いに交流することで、新しい発想やチャレンジ精神、起

業家としてのリスク精神などを養っていくというようなものです。この応援を通じて、金融機関として、意欲を持った若い人たちをどのように支えていくかを研究しなければいけないと考えています。

直接的な金融の役割や仕組みを考えると同時に、その周辺にある分野で金融機関がお手伝いできることは何かということをもっと考えていかなければならないと思います。例えば、支店で余っている空間があれば開放するなど、もっと身近でできることがあるはずで、それを着実に実践していく必要があると思います。

### 地域に密着した金融機関を目指して

——雇用創出など、地域の課題に対応していく上で大きな問題の一つは、国も自治体も財政が大変厳しくなっていることです。これまで主役だった行政は身動きが取れない状況です。そこで、民間セクターの役割が大きくなってきています。金融機関も資金支援だけでなく、人材や店舗の活用など、幅広い地域の課題に答えていくことが大切だと思います。

**横内** 地域密着の金融機関として取り組んできた中で、われわれが自慢できる事業が二つあります。

一つは、長年継続している「インフォメーションバザール」です。これは84年にスタートした年に1回開催される商談会です。当初は札幌



食の販路拡大を目指して、毎年秋に東京で開催される「インフォメーションバザール in Tokyo」。南九州の鹿児島銀行との連携や、道内からは帯広信金、旭川信金も加わり、さらに観光商談会も併設するなど厚みを増した展開を図ってきている

※4 コワーキング (coworking)

事務所空間や会議室、打ち合わせ空間などを共有しながら独立した仕事を行う共働ワークスタイルのこと。

開催でしたが、道内のバイヤーだけではマーケットが小さいので、7年前から東京で開催し、道外のバイヤーにも来ていただけるようになりました。120~130社が集まる大規模な商談会に成長しています。

また、以前は単独開催でしたが、最北と最南でコラボレーションしようと、鹿児島県の鹿児島銀行との共同開催になりました。鹿児島ですと食料品加工などの産物もあまり重ならないので競合しませんし、バイヤーは1日で北と南の特色ある産物が見られるので好評です。また、近年では他の道内金融機関にも声がけし、10年からは帯広信金さんが、今年からは旭川信金さんも参加することになっています。共通の目的のためには、道内全体が一つになっていくことが大切だと実感しています。

もう一つは札幌で開催している「北洋銀行ものづくりテクノフェア」です。今年は8月7日に開催され、6回目となりますが、172社・団体の出展があり、過去最大となる見込みです。このフェアも驚くほどの規模になり、しっかりと定着してきました。

いずれも長年取り組んできていて、自慢できるプログラムになっています。北洋銀行はいつも門戸を開放し、オール北海道を視野に入れた

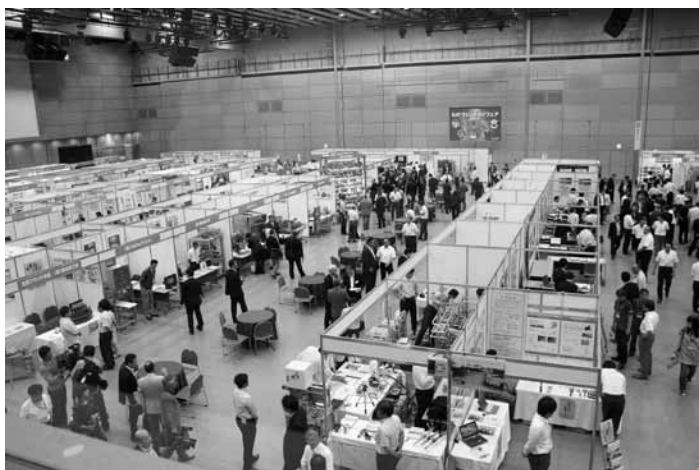
取り組みを続けていきたいと思っています。私どもとしては、こうした活動を続けながら、俗っぽいいい方ですが、北海道のあるべき目標を目指して産学官金が一枚岩になって、具体的な取り組みを地道に、愚直に、やっていこうと思っています。

### 中国への展開も支援

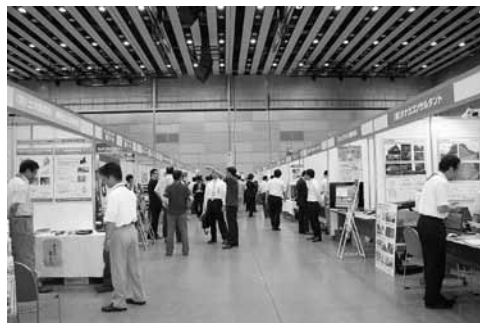
——国内だけでなく、経済がグローバル化していく中での銀行の役割もあると思います。

**横内** 海外との取引では、中小企業にはいくつかのハードルがあります。例えば、中小企業の製品はロット数が小さいので、大きな商社は扱ってくれません。自ら取引先を探そうとしても、まずは相手を見つけることが大変です。仮に相手が見つかって通関の手続きなど、時間も人も必要になってきます。取引が始まって、代金を払ってもらえないといった問題が出てくることもあります。

そこで、海外販路を開拓したいという中小企業のためにできることを考えました。北洋銀行には上海と大連に海外駐在員事務所がありますが、10年に中国の地方銀行である大連銀行



8月7日に開催された「北洋銀行ものづくりテクノフェア2012」。優れた技術や製品を有する中小企業や大学、支援機関などが一堂に会し、販路拡大や企業間連携の促進、情報交換や技術交流などを通じて、北海道のものづくりを支えている



と業務協力協定を締結しました。大連銀行の取引先は中小企業が多く、われわれのお客さまとマッチングが可能です。そこで、よく知っているお客さま同士を紹介し合い、二つの銀行が間に入って仲介する仕組みになっています。取引先が見つかった後も銀行が相互に決済を保障するようになっており、通関もサポートします。この仕組みのポイントは、二つの銀行がお客さま同士を仲介している点にあります。

こうした取り組みを通じて感じるのは、われわれはまだ多くの知恵を出して、工夫しなければいけないということです。それがソフト面でのイノベーションだと思います。そこにこれからの金融機関の位置付けや役割を見出していきたいと思います。

### ソフトなイノベーションを

——これから金融機関が目指す方向はソフトなイノベーションですね。金融機関の持っている資源には素晴らしいものがあります。それを地域が求めている課題や可能性に向けて、どのようにブレイクスルーすればいいのかを考えていくことが大切だと思います。イノベーションファンドや大連銀行との連携という取り組みから、その芽を感じます。

**横内** 困っていることをどう乗り越えていくのかを考えていけば、そこに現実的な発想が生まれ、道筋が見えてきます。われわれはそういう金融機関でありたいと思っています。そこにわれわれの役割があるのであれば、北海道のシンクタンク機能についてもしっかり責任を果たしていきたいと思っています。北海道拓殖銀行時代には、調査部やたくぎん総研など、金融機関が主体的な役割を果たしていました。北海道の未来を考える自発的政策発信をできる組織を育てていく姿勢が必要だと思います。そこには大学もあり、行政もあり、コンサルタントもあり、そし

てわれわれのような企業もありと、そういう状況の中で北海道の未来を真剣に考えていくシンクタンク機能を強化していく道筋を探っていく必要があるように感じています。

——私も短期間ですが北洋銀行の皆さんとお付き合いをして、地域にかかわっていく意欲の高さを感じています。

**横内** 私たちに続く若い世代に、金融機関にはまだまだやることがたくさんあるという認識をしっかりと持ってもらいたいと思います。そういう金融マンが育ってくれば、今と違った、もっともっと積極的な役割が果たせると思います。やはりわれわれは地域に根差した金融機関ですから、地域を除いて生き残る道はないということを実感していきたいですね。

——本日はお忙しいところ、ありがとうございました。

聞き手 前釧路公立大学学長、北洋銀行非常勤顧問、北海道大学公共政策大学院特任教授（2012年9月1日就任予定）  
小磯修二（こいそしゅうじ）

※5 ブレイクスルー (breakthrough)

行き詰まりの状態を打開すること。

### PROFILE

**横内 龍三**（よこうち りゅうぞう）

1944年長野県生まれ。67年京都大学法学部卒業後、日本銀行入行。2000年弁護士登録（第一東京弁護士会）、田辺総合法律事務所入所。03年札幌北洋ホールディングス監査役、04年㈱北洋銀行執行役員副頭取、05年㈱札幌北洋ホールディングス代表取締役副社長、㈱北洋銀行代表取締役副頭取、06年㈱札幌北洋ホールディングス代表取締役社長、㈱北洋銀行代表取締役頭取、12年4月より㈱札幌北洋ホールディングス取締役会長、㈱北洋銀行代表取締役会長。