

地方創生のカギは自己変革にあり

——山口省蔵＝江口晋太郎『実践から学ぶ地方創生と地域金融』

2020年11月のプロ野球日本シリーズは経営コンサルの目からみても実に面白かった。「球界の盟主」を自任する巨人がソフトバンクに2年連続で4連敗するという歴史的な大敗北を喫したのである。まるで時代の曲がり角を象徴するかのような出来事だった。過去の栄光にすがりついて自己変革を怠った名門球団の姿に自分の属する組織を重ね合わせた名門地銀の行員や自治体職員もいたに違いない。衰退する地域経済という現実と直面しながらも、硬直的な組織文化や伝統的なピラミッド型組織の重圧に屈し、抜本的な改革ができないままずっと衰退の道を歩んでいるのではないか。

本書はこうした強い危機感を抱く地域金融機関の役職員や自治体職員、あるいは「愛する故郷のために新しいことにチャレンジしたい」と考える次世代の地域経済の担い手などにぴったりの好書である。著者の山口省蔵氏（56歳）は元日銀マンで「金融高度化セミナー」などで活躍した経歴をもつ。もう一人の著者の江口晋太郎氏（36歳）は全国の地域活性化プロジェクトを多数取材してきた気鋭のジャーナリストである。この2人がタッグを組んで地域金融機関が関わる先駆的な地方創生事例を11件取り上げている。登場する金融機関は業態別に地方銀行3（北都・山形・八十二）、信用金庫3（朝日・但馬・鹿児島相互）、信用組合4（秋田県・塩沢・飛騨・第一勸業）、全業態1となっており、狭い地域に密着した比較的小規模な金融機関の事例が豊富である。その取組事例が「地域資源を発掘する」「地場産業の新展開に伴走する」「次世代の担い手に投資する」「域内の

経済循環を促進する」「持続的な観光基盤をつくる」の5つの視点で分類されており、読者の問題意識に応じて読みやすい構成となっている。加えて、地方創生と金融に関する最新の専門知識をKeyword、Column、Topicsに分けて解説しており、初心者にも役立つ情報が得られる。

実は地方創生や地域金融に関連した書籍は数多く出版されており、雑誌報道などもあるので本書で取り上げた事例についてすでにご存じの読者も多いかもしれない。しかし類書の多くは理論的な分析と主張が中心で、先駆的事例を部分的に切り出す傾向があるが、その点で本書は一線を画している。綿密な取材に基づいて、各事例に登場するキーパーソンたちがどのような動機で取り組み始め、どのような壁にぶつかり、ネットワークを活用してどう突破したかといったストーリーの全体像を描き出している。一例をあげれば、冒頭に登場する秋田県信用組合では、日本有数の米どころというかつての恵まれた経済環境が新たな事業や産業を生み出す危機感を失わせ、いまでは人口増加率最下位で「消滅可能性県」となってしまったという厳しい自己認識を受け入れるところからスタートした。「地域がなくなれば自分たちもなくなる」という強い危機感をベースに北林理事長らは信用組合自らが産業を育てることを決意し、会員企業の第二創業を目的とする「田舎ベンチャービジネスクラブ」を設立。それに参加する企業が中心となって「にんにくの6次産業化」「どじょうのブランド化」などで様々な試行錯誤を重ねた結果、いまでは多数の事業者が参入して生産者協議会

を設立するまでになった。それを企画段階から販売に至るまで全面的に支えたのが秋田県信用組合であり、規模は小さくても地域金融機関が本気になってリーダーシップを発揮すれば産業を新たに興すことも可能になることを世に示した。同時に地域金融機関が持っている地元での信用力やネットワークはそれ自身が貴重な経営資源であることがよくわかる。他にもこうした好事例が多数、詳細に記述されており、地域金融機関が主体的に動いて地方創生を駆動していくモデルの優れたケーススタディ書となっている。

同時に本書は地域金融機関の自己変革の事例集としても読める。北都銀行や塩沢信用組合、飛騨信用組合はかつて深刻な経営危機に直面し、それを突破するための方策として抜本的な変革に挑んだ経緯がある。例えば、塩沢信用組合は資金量300億円程度の小体でピーク時の不良債権比率が35%に達し、経営破綻の瀬戸際から改革をスタートさせた。再生の戦略は「事業性貸出への集中」であり、これは組織の原点回帰にほかならない。それを実現するために定期積金・年金・住宅ローンの伝統的なセールスをやめ、ノルマ営業も廃止するといった大胆な業務の絞り込みを実行した。それがどんな成果に結びついたかは読んでみてのお楽しみ。大事なことは追い詰められた金融機関の方が本格的な自己変革を断行する上では有利という逆説だ。しかも職員数の少ない小規模組織の方が、トップから末端まで危機感を共有することで古い組織文化を変えやすい。「少数精鋭」の原義は集団が少数になると各人は精鋭とならざるを得ないという意味である。折しも合併特例法が施行されて地域金融機関の再編の選択肢が広がったといわれているが、合併や経営統合だけが解ではないだろう。むしろ小粒ながらピリリとして社会的役割を地域で果たす金融機関については独立を保つ方が世のため人のためになることもある。本書にはそのような存在になるためのヒントが随所に盛り込まれており、自己変革について切実なニーズを抱える「熱い金融マン」には得るところが大きいだろう。

また地域金融機関の役職員以外にも地方自治体の



『実践から学ぶ地方創生と地域金融』

山口省蔵=江口晋太郎 [著]

学芸出版社 / 2020年9月

職員や地元企業経営者、ITやデザインの専門家など多くの関係者が実名で登場し、持ち味を出し合って壁を突破し地域をよくするためのプロジェクトに邁進するドラマを垣間見ることができる。全体を通して、各事例に登場するキーパーソンに対する人としての共感が滲み出ており、著者2人の熱意が伝わってくる。地方創生を志す皆様に強くお勧めしたい。

[評者] TGコンサルティング 社長 玉井 豊文