

TOP インタビュー INTERVIEW

聞き手 / 矢吹光一

一般財団法人
とうほう地域総合研究所 理事長



Vol.
20

福島への想い/地域金融と復興支援の未来

日本政策金融公庫

副総裁 **岡崎 文太郎** 氏

東京都出身
学歴 1986 (昭和61) 年 3 月 明治大学政治経済学部卒業
職歴 1986 (昭和61) 年 4 月 中小企業金融公庫入庫
2011 (平成23) 年 4 月 株式会社日本政策金融公庫中小企業事業本部長付
2011 (平成23) 年 6 月 同 水戸支店長兼中小企業事業統轄
2013 (平成25) 年10月 同 企画管理本部経営企画部長
2017 (平成29) 年 4 月 同 中小企業事業本部事業企画部長
2020 (令和 2) 年 6 月 同 特別参与 (総裁特命金融機関・地域連携担当) 兼中小企業事業本部事業企画部長
2020 (令和 2) 年 7 月 同 特別参与 (総裁特命金融機関・地域連携担当) 兼中小企業事業本部東京地区統轄
2022 (令和 4) 年 6 月 同 特別参与 (債権管理部門長)
2024 (令和 6) 年 6 月 同 取締役
2025 (令和 7) 年 6 月 同 代表取締役副総裁 (現職)

はじめに

本インタビューでは、日本政策金融公庫の岡崎文太郎副総裁に、福島県との深い繋がりや金融機関としての危機対応、地域経済の活性化に向けた取り組みについてお話を伺いました。東日本大震災から15年という節目を迎える中で、福島の復興と今後の地域創生に向けた展望、若手起業家への期待など、幅広いテーマについて語っていただきました。岡崎副総裁のご両親が福島県出身という個人的背景と、長年の金融キャリアを通じて培われた知見が融合した貴重な対談となりました。

1. 故郷福島とのご関係について

【矢吹】 まず、福島との関係についてお聞きしてもいいですか。

【岡崎】 私は父が福島の梁川町の五十沢というところの出身で、母も福島市内の出身で薬局の娘でした。そういう意味では純粋な福島人です。小さいときは物心ついたときから夏休み・冬休みは両親の実家を行き来して過ごしていました。父の実家は農家だったので、裏山で竹を切ったり、阿武隈川で釣りをしたり、栗の実を取ったり、リンゴを食べたりしました。また、母の実家は福島駅前にあったので、賑やかな街の風景を今でも鮮明に覚えています。

【矢吹】 お名前の由来についても伺えますか。

【岡崎】 私の名前「文太郎」は、母方の祖母が「曾祖父の岡崎文太郎さんは地域のために尽くした人だから、その名前をつけたらいいよ」と両親に勧めたと聞いています。曾祖父はあんぼ柿の改良研究に尽力したと聞いていますが、幼少時は、あんぼ柿は昔からある当たり前のものだと思っていました。後に福島を代表する特産品の一つだと知りました。父の実家は養蚕も行っていたりしたので、養蚕の衰退や農業が天候に左右される中で町をどうおこしていくかという観点から、おそらく当時の人たちが集まって身近にあるものを使って町おこしをしたのではないかと考えています。

【矢吹】 現在は福島にはどのくらいの頻度で来られ

ますか。

【岡崎】 個人的にはそんなに行く機会はないですが、父も母も福島に親戚がいますので、折があれば必ず行くようにしています。最近では、矢吹理事長にお会いする機会が福島に伺うことが増えていますね(笑)

2. ご経歴とキャリア形成について

【矢吹】 ご経歴について、公庫に入庫されてから現在に至るまでのトピック的なお話はありますか。

【岡崎】 1986年に入庫して以来、キャリアの半分は中小企業事業（以下「中小事業」）の支店などの現場で、残りの半分は本部で過ごしました。本部では主に企画系の仕事、経営企画や事業企画を担当していました。危機事象に対してどう取り組むかというときは、必ず司令塔になる部署でもありましたので、そういう意味では自分の経験を活かし、危機にどう向き合うかということはずっと長くやってきました。役員になってからは民間金融機関の皆様との連携を担当させていただき、その連携をどう進めるかによって、公庫の役割をより発揮できると痛感しました。

【矢吹】 一番最初に対応された危機はどのようなものでしたか。

【岡崎】 私が企画部署で最初に対応した危機はリーマン・ショックでした。それから、東日本大震災が続きました。東日本大震災の時は、発災後に水戸支店長として赴任しましたので、実際にお客様を回って直接お話を伺う機会が得られました。我々が復興支援にどのように取り組むべきなのかということについて、そのとき本当に考えさせられました。「現場の最前線に立ち、お客様一人ひとりの声に耳を傾けること」が大事だと思います。

【矢吹】 危機対応において、私どもも政府系金融機関の存在感を強く感じていました。資金を迅速に、スピード感をもって融資していくために苦心されたことはありますか。

【岡崎】現場に対して指示を与えるとき、どういう観点で融資をするかが一番重要です。通常はしっかりと審査をして一定の期間をかけますが、震災時には「震災前の姿をどう想像するか」、「どうそれを理解するか」を迅速に行うことが大切でした。既存のお客様であれば過去のデータがあるので、「過去に戻る」ということを前提に融資を考えるのが一番大事ですが、コロナ禍では初めてご相談いただくお客様も多く、そのときに民間金融機関の皆様と連携することが大きな支えとなりました。お客様のご了解の上、お取引の状況を把握させていただくことで、我々はスピーディーに資金供給をすることができました。審査のポイントは「過去の姿（経営状態）に戻る」ということを前提にして、迅速に融資することでした。それが結果的に迅速な復旧に繋がり、企業業績を早く元に戻すことにつながったと思います。

【矢吹】コロナ禍での特別対応についてはいかがでしたか。

【岡崎】パンデミックのときは、東京の営業店を統括する地区統轄をしていましたので、まさに相談が押し寄せてくる大変な時期でした。職員にとって大変な時期が続きましたが、お客様には日々不安を感じられる中、ご不便をおかけしてしまったことも事実です。このときの経験を踏まえて、現在はオンラインでの申込みや電子契約など業務のDX化を進めており、切れ目のない金融サービスが提供できるよう取り組んでいます。

【矢吹】パンデミックとかそういう危機事態のときの皆様の初動の素晴らしさを、我々はもっと学ばなくてはいけないと思っています。そういう時お互いにフォーマットや共通基盤ができていれば、実は何も困らないじゃないですか。やはり、私達は各々独自のノウハウを積み上げてきましたが、時代の変化がすごく早いので、それらを共通化して、連携、協調、共創していくことから何か見える真実もあるような気がします。

【岡崎】おっしゃる通りです。このため2025年度、日本公庫は、全国各地の民間金融機関の皆様と「危機事象発生における業務連携の覚書」を結んでいく活動をしています。12月末時点で294機関と締結しています。

【矢吹】294機関ですか、凄いですね。

【岡崎】何かあったときに（例えば、支店のインフラに支障がある時など）互いに助け合う環境を事前に整えておくことが大切だとお話すると、皆さん賛同してくださいます。最初にご相談した金融機関さんが広域・面的に取り組む必要があるとお考えになられて、県内の金融機関が集まって協力するという形になっています。すごくありがたいことだと思っております。こういった中から今のお話のようにさらに深掘りしていくことができるといいなと思います。

【矢吹】金融人生の中で一番つらかったことは何ですか。

【岡崎】つらかったのは東日本大震災後に水戸支店長をしていたときのことです。津波で全壊に近い状態の企業を訪問し、経営者とお話しをしました。その方から「震災後、誰に何かを話したわけではないのに、翌日からボランティアの皆さんが来てくれて、埋もれた泥を掃除してくれる。うちはお茶も出せない、食事も用意できないのに、名前も告げずに掃除をして、最後にあきらめず頑張ってくださいと言って帰っていく。だから、経営者はやめられないんですよ。」と聞かされました。「金融ができることは何だろうな」と考えさせられましたね。私の中でその言葉が響いて、



最後の最後まで背中を押し続けることの大事さ、危機にあったときに最後まで諦めさせないことの重要性を学びました。

【矢吹】一番嬉しかったことは何ですか。

【岡崎】嬉しかったことは、自分が頑張って支援した先が本当に成功していただくことです。30数年前に支援した会社で今は上場している例があります。そのときの経営者が今でも私のことを覚えてくださっていて、苦労した分が報われたと感じています。

【矢吹】その30年前の案件で、どのような点を見て融資を決断されたのですか。

【岡崎】その会社は業態転換の時期にあり、既存の商売では成り立たなくなるという状況でした。新たなチャレンジをしていく変換期に当たっていて、ギリギリの状態でした。成功の秘訣は経営者の力強さ、過去を捨てて新たな方向に決断していく力だったと思います。

【矢吹】融資を決断する際に一番重視したのは何ですか。

【岡崎】経営者の人となります。信用できると思い



2016年 とうほく創生 Genki プロジェクトに登壇

ましたし、「人に貸す」という考え方が大切です。もちろん失敗もありますが、この人はやり遂げるだろうという信念の強さ、「これをやるんだ」と言ったら絶対にやり遂げるという強い信念を感じたことが決め手でした。

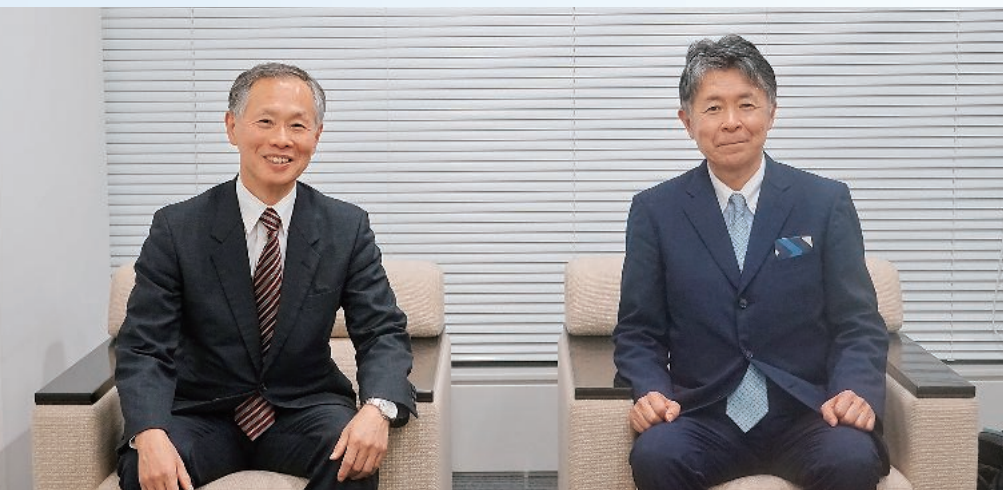
3. 人口減少社会について

【矢吹】福島の人口減少や働き手不足についてですが、特に若年層が減ってきました。2015年から2024年の累計で18歳～22歳の女性が実数として全国で一番減っていて、男性を含めても全国下から2番目という状況です。人口減少対策について日本政策金融公庫としての考え方や取り組みはありますか。

【岡崎】地域の人口減少問題については、地域の次代を担う若い人たちがどういうことに取り組むか、その取り組みをしっかりと後押ししていくことが本当に大事な部分だと思います。今の若い世代は公庫に入ってくる方もそうですが、社会課題の解決に対して強い思いを持っていて、自分の人生をかけてやりたいことがある方が増えているように感じます。地域の課題を見つめ直し、課題解決に取り組むようなアントレプレナーシップ（起業家精神）※を持った人たちが増えていくといいと思います。その中でゼブラ企業やソーシャルビジネス、小さな創業など、地域の担い手となる方々をしっかりと後押ししていくことが、日本公庫の役割であると考えています。

※アントレプレナーシップ：困難や変化に直面しても、既存の枠にとらわれず自ら行動し、新たな価値を創造する姿勢や能力





【矢吹】 創業時は御庫の利用が多いかもしれませんが、御庫にご支援いただきながら私ども民間金融機関でもお手伝いさせていただき、また一段と企業を成長させ、場合によっては、IPO 等も視野に支援していきます。本質的に地域を担う企業の場合は、その地域で生まれ、育て、そして成長していくことがとても大切であると感じます。一方で、ゼブラ企業、ソーシャルビジネスや小さな創業など皆様の様々な対象を支援されていますが、そのリスクテイクは難しい課題だと思います。どのように対応されていますか。

【岡崎】 一番難しいのは、業務の機械化が進むと、どうしても仕事が細分化されて、一人ひとりが企業の成長を見ていくことが難しくなることです。公庫もリソースの問題や人員定員の制約がある中で、将



来的には人も減っていくという想定で業務を考えていかなければなりません。そういう中で、我々の仕事の意義を改めて考え、リスクテイクしていくために「政策金融の担い手として、安心と挑戦を支え、共に未来を創る。」という使命を職員に浸透させていくことが大切です。また、社会課題の解決という観点からは、多くの事業者の声をしっかり聞く取り組みが重要です。例えば中小事業では、いろいろ

な経営者の声を聞く機会を設けています。ご苦労されて公庫から融資を受けた話や公庫への期待など、生の声を多く聞く機会を設けるようにしています。時間をさかのぼる話になりますが、京セラの故稲盛名誉会長が「創業期に受けた価値ある融資」という文章を旧中小企業金融公庫（現在の中小企業事業）の50年史に寄稿くださっています。創業期に資産も無い中で、設備投資を行う機械を担保に融資を受けたというエピソードです。その大事なポイントは、財務面だけでなく、あくまでも事業本位で、その経営者を信用して話を聞くこと、すなわちお客様にどう向き合うかということです。

【矢吹】 地域金融や中小企業金融を担う人間は、お客様との接点を持ち、その中で感謝されるといった経験もそれぞれにあります。それにしてもこのお話しは凄いですね。このきっかけとなった支店長や担当の方は一生忘れられないエピソードですね。

【岡崎】 おっしゃる通りです。このため、このエピソードは会社案内の冊子に、ずっと継続して掲載しています。その意味はここを忘れてはいけないという、外に向けるよりもむしろ、内向きのメッセージとして捉えている訳です。

【矢吹】 多くの取引先と長期的な関係性を維持するのは、大変ではありませんか。

【岡崎】 正直なところ、お客様の大宗を占める小規模企業の皆様においては、そのような仕組みは十分ではありません。国民生活事業は、多くのお客様と

のお取引があるので、データベースを持つことは難しいです。中小事業は過去からの資料を大事にしていますが、データの的には10年間の限界です。決算書類などの資料は、完済してしまうと残らないことになっています。

【矢吹】最近、社会課題の解決へ向き合えとか、銀行の融資やコンサルティングもそうですが、金融業界自体がかつてと違う時代になりつつあります。時代が変化する中でどのようなことが必要ですか。

【岡崎】地域金融機関の皆さまにお尋ねしても同じ話をされますが、コロナ禍を経てどうしてもお客様とお会いする機会や時間が少なく、関係が浅くなっているように感じます。本質的な課題の解決支援やコンサルティングを行うためには、やはりどれだけ深くお話しをお伺いできるかにかかっています。特に、これからは設備投資が大事になりますので、将来を見通しながら、会社の事業戦略について経営者と一緒に考えていく必要があります。それには、経営者の人となりを中心に理解することが基本となります。

【矢吹】時代が変化する中、人材育成の面ではどのようなことが必要だと考えていますか。

【岡崎】人材育成という面では、やはり経営者の生の声を聞いてもらうことが一番だと思っています。経営者が公庫とどういうお付き合いをして、どういう決断をして、どういう結果になったかを伝えていくことが大切です。公庫に何を期待しているかをお聞きすることで、若手職員も仕事の意義を理解できるようになると思います。このため、お付き合いいただいている経営者の皆様からお話しを聞くことをしっかりと継続して取り組んでいきたいと思っています。

【矢吹】やっぱり本質的な企業の価値の源泉がどこにあるのかを、見極めるためにはバランスシートの中だけではわからないと思いますね。むしろその現場に三現主義で入り込んで、現地・現物・現実と社長の想いや目指すところを、しっかり共有できたときに私達が本質に少し近づけるのではないのでしょうか。例えば経営者と一緒に運転席に座るように（企業価値担保のように）リスクを取って、コックピッ

トで少しメーター見せてくださいと話しかけるような、そういう役割ですね。あるいは私達はその会社の経営はできないけれども、やっぱり CFO 的な役割を担うということになりますね。

【岡崎】おっしゃる通りですね。特に大学発スタートアップなどの支援の場面では重要かもしれませんね。

【矢吹】彼らはシーズやテクノロジーに対する知見はあるのですが、マネジメントの知見をあまり持っていない場合もあります。そこは私たちや私たちが紹介する CFO が支援していくことが、生産性を上げていくためにも非常に大事なことだと思います。

【岡崎】今、東京中心にそういう方がすごく多いのですが、これをどうやって地方に広げていくかというのはすごく大事で、その役割を果たすことができるのは大学だと思っています。大学発スタートアップなどのシーズを掘り出して社会実装させていくには、大学と地域金融機関と公庫、そしてファンドなどが連携しながら支援することが重要だと思っています。

4. 東日本大震災と復興支援について

【矢吹】福島復興支援について、15年という節目を迎える中での今後の取り組みはありますか。

【岡崎】福島への支援は継続してしっかりと行って



いく必要があります。福島は他の被災地と比べても特殊で、原発被害を含めて払拭するには時間がかかります。能登や熊本など新たな災害が起きると当然そちらに注目が集まりますが、福島の今の実情を風化させずに情報発信していくことがとても大事だと思います。そのために何かできることがないか公庫としても考えているところです。現地で取材したり、広報誌で特集を組んだりすることを検討しています。地域の金融機関や行政の皆様と協力しながら、15年という節目に合わせた取り組みをしていければと思っています。

【矢吹】 福島の農林水産業、特に風評被害対策等について何かお考えはありますか。

【岡崎】 一番大事なのは価格をどう戻していくかということだと思います。福島の産物は本当に素晴らしいものだと思いますので、それを理解していただくよう情報発信を行うことが重要です。風評被害をなくしていくとともに、国内だけでなく海外市場への展開も支援できればと考えています。

5. 今後の夢や展望について

【矢吹】 今後の夢や展望についてお聞かせください。

【岡崎】 日本でもっとイノベーションが起こってほ

しいと思います。そういう雰囲気は今少しずつ醸成されていると感じています。2025年7月に地域経済活性化シンポジウムを開催し、東大総長や著名な経営者の方々にご参加いただきました。特に印象に残ったのは、東京大学の藤井総長から2030年までに1,000社の大学発スタートアップの創出を目指したい旨のご発言があった点です。世の中が大きく変わっていくなかで、失敗を恐れなくてもいい世界が出てくると思います。この流れを消さないようにすることで、日本はもっといい国になるのではないのでしょうか。民間金融機関や関係機関の皆様との連携がいかに重要かを痛感していますので、ベクトルを一つにして、みんなで日本を活性化する取り組みをぜひ進めていきたいと思っています。

【矢吹】 副総裁として、これから一番大事にしていきたいことは何ですか。

【岡崎】 就任以降ずっと言い続けていることが二つあります。一つはお客さんにしっかり向き合うということです。その成果が感謝の声になってくると思います。もう一つは働き方です。職員一人ひとりが働きがいを持って仕事に臨める環境を作ることが、結果としていい仕事につながります。この二つがないといい仕事はできないと思いますので、これからも大切にしていきたいと思っています。

【矢吹】 最後に、若手起業家や挑戦しようとしている人へのメッセージをお願いします。

【岡崎】 日本経済は30年間「失われた時代」と言われてきましたが、イノベーションの欠如が大きな要因だったと思います。今は時代が変わりつつあり、若い方の挑戦、あるいは若くなくても挑戦する方を受け止める社会になってきています。そういった方々には本当に全力でご支援をしていきたいと思っています。

【矢吹】 今日インタビューにお付き合いいただきまして、ありがとうございました。



2012年2月 水戸偕楽園での梅まつりに参加（写真中央が岡崎氏）

インタビューを終えて

本号のトップインタビューは、日本政策金融公庫の岡崎副総裁である。副総裁とは、親密行の役員の方からご紹介を頂いて以来6年近くのお付き合いになる。

対談を終えた今、私の胸に去来するのは、一人のリーダーが抱く「福島への愛情」と、有事に鍛え上げられた「不撓不屈の覚悟」である。

対談の冒頭、副総裁はご両親が本県出身であることを穏やかに語られた。ご自身に流れる「福島の血」、そのルーツへの誇りが、言葉の端々から温かく伝わってきた。なんと当地が誇る「あんぼ柿」の生みの親の一人のお名前を継承されておられる。対談中、その眼差しが深い慈しみを湛えたものに変った瞬間がある。それは、東日本大震災直後、水戸支店長として奔走された日々話題が及んだ時であった。未曾有の災害により、混乱を極める現場で、当時の情景を語る副総裁の言葉には、理屈を超えた「執念」に近い使命感が宿っておられた。「そこで語られた現場力」は、震災の苦難を共に歩んできた我々にとって、心強いエールでもあった。

副総裁が説く「伴走型支援」の真髄は、この現場体験に裏打ちされている。数字や書類の向こう側にいる「一人ひとりの人間」の人生を見つめること。それは、福島が再生への道を歩む中で、私たちが最も必要としてきた「血の通った金融」そのものである。

副総裁が福島に寄せる深い愛情と、現場で培われた強靱な力を、私たちがこの地で実践して

いかねばならない。当研究所もまた、地域の経営者の皆様が流す汗に寄り添い、共に未来を切り拓く真の伴走者であり続けたい。

福島というルーツを同じくする同志として、そして地域経済を守るパートナーとして、副総裁が語られた「想い」を、私たちが地域の隅々まで届けてまいる所存である。

最後に日本政策金融公庫の元支店長のお話しをお伝えして結びと致したい。コロナ禍が福島県内全体を襲っている中であって、県内の中小企業をサポートするために地域金融機関が結集することが大事であると考えた。それを支店長に相談したところ日本政策金融公庫も全く同じ考えだとして、共にご尽力くださり、福島県信用保証協会様の主導の下、「福島県中小企業支援ネットワーク会議」が発足することになった。その頃には既に病魔が襲っておられたが、我々には一切おっしゃることはなかった。

副総裁も周囲も認めるバランス感覚を兼ね備えた極めて優秀な人物であった。このような素晴らしい支店長にお会いできたことが、私にとっても、地域にとっても幸せであり、邂逅である。元支店長のご冥福を心からお祈り申し上げます。本当に、本当にありがとうございました。

本稿が、明日を信じて歩むすべての皆様にとって、一筋の光となることを心より願っております。

(インタビュー 矢吹 光一)



岡崎副総裁

矢吹理事長

