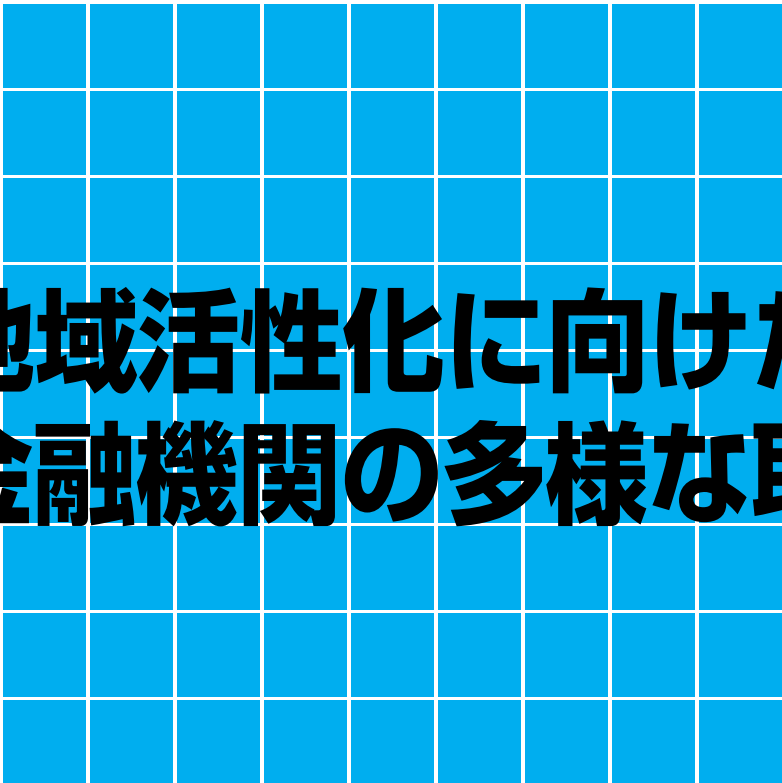




地域活性化に向けた 地域金融機関の多様な取組み

- I．地域の多様な課題と地域金融機関
- II．地域金融機関の取組み事例
- III．事例分析による地域金融機関の果たす役割

はじめに

地域金融機関は、金融面から中小企業や住民等の経済活動を支えており、地域において大きな役割を果たしている。近年では、地域金融機関は地域社会から、金融サービスだけではなく地域活性化に向けた積極的な役割の発揮を期待されている。こうしたなか、地域活性化に向けて、金融機関独自の役割を果たそうと積極的に取組む地域金融機関が現れている。

本レポートは、地域特性に応じたアプローチで、地域活性化に向けて取組んでいる8つの地域金融機関を観察することによって、取組みの方向性や、活性化のヒントを得ることを目的としている。

本調査及びレポートの取りまとめにあたっては以下の点に留意している。

1. 地域の特性と地域の課題

本調査は、人口動態や産業構造、地域資源等の地域の特性を捉えて、それらを起点に地域金融機関の取組みを考察した。

2. 地域金融機関ならではの支援スキーム

地域活性化に向けた行政機関や公的団体、NPO法人等様々な主体による取組みの中で、地域金融機関ならではの取組みや、金融機関と他機関との連携による取組みに着目した。調査にあたっては、地域の行政機関や支援機関、中小企業へもインタビューを行うことで、地域金融機関の取組がどう評価されているかを把握した。

3. 地域金融機関の地域活性化に向けた取組みを支える要素

地域金融機関ならではの取組みを支える要素は何かという点について、地域金融機関の業務特性と組織体制に着目して整理した。

(保険第一部(前 総合研究所)市川 慎、仙台支店(前 総合研究所)広瀬 実樹)

要 旨

第 1 章 地域の多様な課題と地域金融機関

本章では、地域活性化に向けて高まる地域金融機関への期待を概観すると共に、地域活性化に向けた地域金融機関の着眼点を示した。

本稿における着眼点は、①地域の人口減少による地域産業の活力低下、②地域の活力発揮の基盤となるべき企業間ネットワークの不足、③地域が一体となった環境保全活動の必要性、④経営革新等の障壁となる事業資金の不足の 4 つである。

第 2 章 地域金融機関の取組み事例

本章では、こうした着眼点から地域活性化に取り組む金融機関の事例を示した。具体的には次の 8 つである。

- (1) **大地みらい信用金庫**：人口減少地域において、新しい雇用の創出を意識した展開
- (2) **多摩信用金庫**：中小企業・支援機関・大学が集積する地域で、連携を促進させる展開
- (3) **山梨中央銀行**：農業者の高齢化が進む地域で、異業種同士の連携を促進させる展開
- (4) **北洋銀行**：広域に点在する支援機関との連携を促進させる展開
- (5) **朝日信用金庫**：広域的な産学官連携を促進させる展開
- (6) **熊本第一信用金庫**：広域的な産学官連携を促進させる展開
- (7) **びわこ銀行**：環境意識の高い地域で、金融機関の立場から環境保全を意識した展開
- (8) **新庄信用金庫**：高齢人口減少・豪雪地域において、積極的な資金供給を意識した展開

第 3 章 事例分析による地域金融機関の果たす役割

金融機関の本来機能は事業資金の供給であるが、本章では、事例の金融機関がそうした機能だけでなく、企業と企業、企業と大学や研究機関等を結びつけて企業の課題を解決するために、「情報をつなぐ」役割を果たしていることを示した。加えて、その役割の効果的な推進のための組織体制等についても考察している。

地域金融機関の取組みは、地域の課題に応じて、①新事業創出支援、②地域住民や中小企業の環境保全行動促進、③産産連携や産学連携、広域連携等の連携促進、④資金供給機能の強化などに整理される。これらの取組みにおける地域活性化の主役は、企業や住民、それを支える大学や研究機関、行政機関である。地域金融機関は、他の多様な主体の取組みの効果を高めたり、連携を促進することによって、地域活性化の役割を担っている。

本調査では、特に、地域金融機関が有する情報を多様な主体に対して仲介する機能に注目した。この情報を仲介する機能には、①地域の特性を活かすために有用な情報を入手し、また、提供できること（地域特性の活用）、②仲介された情報が生み出す効果は、広く域内に波及する可能性があること（波及効果への期待）、③情報を結びつける対象や情報の内容に応じて仲介手法に違いがあること（多様な仲介手法）、という特徴が認められる。本稿

では、この情報を仲介する機能を「**情報のハブ機能**」と称し、これを支える地域金融機関ならではの要素は何かを考察した。

情報のハブ機能は、①地域の情報を収集する機能、②収集した情報を橋渡しする機能に分けて整理できる。「情報収集機能」の実効性を支える要素は、**地域金融機関の業務特性**である。地域金融機関は、顧客との近接性が強く、その職員は地域外に異動しないことから、収集した情報が無理なく蓄積される。このため、地域金融機関は、中小企業の非財務情報や地域情報などに関して、優れた情報収集能力を有している。

また、「情報を橋渡しする機能」を支える要素は、**地域金融機関の組織体制**である。事例の地域金融機関では、営業担当者単独の取組みだけに依存せず、組織的な取組み体制を構築することで情報の橋渡し機能の実効性を高めている。具体的には、①トップダウンによる方向付けを行うこと、②専担部署が組織内の情報流通を担うこと、③核となる人材を育成すること、④他機関への出向等を人材育成やネットワークの維持拡大につなげることが、事例によって確認された。

このように、地域金融機関の情報のハブ機能は業務特性に支えられたものであり、組織体制の構築で実効性を高めることで、**継続して地域活性化に関わることが可能となる**。

最後に、地域金融機関の情報のハブ機能がもつ3つの意義を述べた。1つ目は、地域活性化を図る主体同士を補完して、相乗的に地域における支援の充実を高められることである。2つ目は、中小企業から新事業創出へ前向きな姿勢を引き出して、地域活性化につながる取組みが地域に広がるきっかけとなることである。3つ目は、情報のハブ機能を広域に発揮することで、中小企業にとって地域外のシーズへの立地的なアクセス制約が縮小し、さらなる飛躍のチャンスを提供できることである。

目 次

第1章 地域の多様な課題と地域金融機関.....	1
1. 地域活性化に向けて高まる地域金融機関への期待.....	1
2. 地域活性化に向けた地域金融機関の4つの着眼点.....	3
(1) 地域の人口減少による地域産業の活力低下.....	3
(2) 地域の活力発揮の基盤となるべき企業間ネットワークの不足.....	5
(3) 地域が一体となった環境保全活動の必要性.....	5
(4) 経営革新等の障壁となる事業資金の不足.....	6
第2章 地域金融機関の取り組み事例.....	8
1. 人口減少地域において、新しい雇用の創出を意識した展開.....	10
2. 中小企業・支援機関・大学が集積する地域で、連携を促進させる展開.....	14
3. 農業者の高齢化が進む地域で、異業種同士の連携を促進させる展開.....	19
4. 広域に点在する支援機関との連携を促進させる展開.....	23
5. 広域的な産学官連携を促進させる展開①.....	28
6. 広域的な産学官連携を促進させる展開②.....	34
7. 環境意識の高い地域で、金融機関の立場から環境保全を意識した展開.....	39
8. 高齢・人口減少・豪雪地域において、積極的な資金供給を意識した展開.....	45
第3章 事例分析による地域金融機関の果たす役割.....	49
1. 地域活性化に向けた情報のハブ機能の特徴.....	49
2. 情報のハブ機能を支える要素ー地域金融機関の業務特性と組織体制.....	56
3. おわりに	58

第1章 地域の多様な課題と地域金融機関

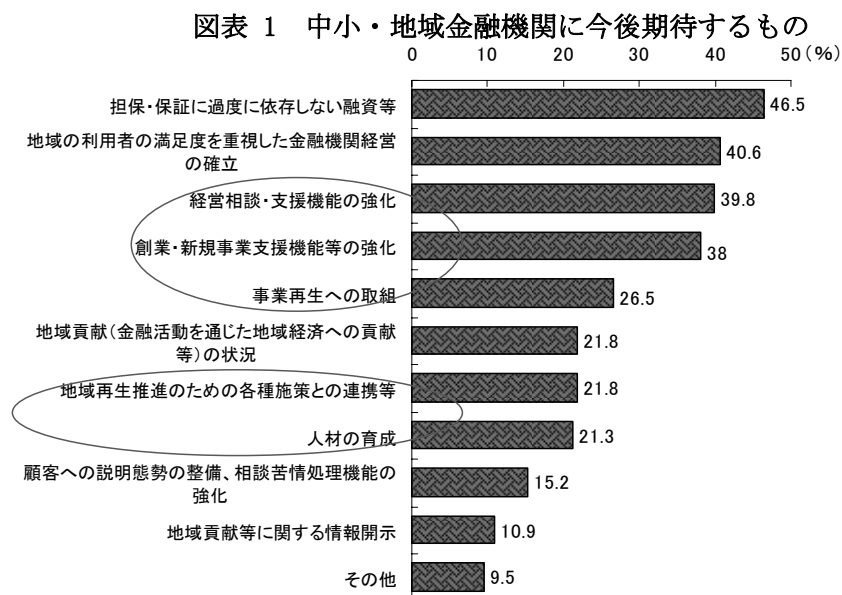
地域金融機関は、金融面から中小企業や住民等の経済活動を支えており、地域において大きな役割を果たしている。さらに近年では、金融サービスだけではなく地域活性化に向けた積極的な役割を期待され、自治体やNPO等の多様な主体が地域活性化の取組みを展開する中で、地域金融機関の持ち味を活かして、独自の役割を果たそうと積極的に取組む金融機関が現れている。

本章では、地域経済の担い手である中小企業が抱える課題を提示すると共に、地域金融機関による地域活性化に向けた取組みの着眼点を示す。

1. 地域活性化に向けて高まる地域金融機関への期待

地域金融機関に対する利用者の期待を明らかにするため、金融庁が実施したアンケート調査¹の結果を見てみよう（図表1）。地域の利用者が地域金融機関に対して今後期待するものとして、「経営相談・支援機能の強化」や「創業・新事業支援機能等の強化」、「事業再生への取組み」の割合が相対的に高いことが分かる。また、「地域再生推進のための各種施策との連携等」、「人材の育成」に関する期待も少なからず存在する。

このように、地域金融機関には、単に地域へ資金供給を行うことだけではなく、その役割として地域活性化につながる様々な取組みが期待されている。



資料：金融庁「中小・地域金融機関に対する利用者等の評価に関する第4回アンケート調査」（2007年）

（注）複数回答のため合計は100を超える

¹ 全国の財務局において、実施地域における利用者等（商工関係者や消費者等のほか商工会議所等の経営指導員）を対象に実施された。

地域金融機関の中には、こうした期待に応えるように地域活性化に向けた取組みを行い、その概要をHPやプレスリリース等で積極的に情報発信している金融機関がある。図表 2 は、地域金融機関の公表資料を基に、その取組みのいくつかを例に示したものであり、地域金融機関の多様な取組みがみてとれる。

図表 2 地域金融機関が自ら情報発信している取組みの例

機関名	地域活性化に向けた取組みの具体例
留萌信用金庫	北海道庁の留萌支庁と連携し、①人材育成、②新事業創出、③観光振興、④地産食品のブランド化、などのテーマに関するセミナー等を両者で企画運営することで、地域活性化に取り組んだ。また、中小企業の人材育成を支援するため、平成 20 年度から、中小企業大学校の講座受講料や宿泊料を留萌信用金庫が助成する事業を開始した。
伊達信用金庫	自治体や商工会議所と連携し、病院等の福祉施設を充実させ、高齢者等生活弱者が安心して住める地域づくりを行う「伊達ウェルシーランド構想」に取り組んだ。地域の高齢化に対応すると同時に、地域外からの人口流入を実現した。
岩手銀行	大学のシーズと民間企業のニーズを基に新事業を創出するため、岩手大学・日本政策投資銀行と 3 者で「いわて産学連携推進協議会」を設立した。現在では岩手県全体の産学連携組織に発展した同協議会に参加し、「シーズ集」の発行や「マッチングフェア」の開催等を行っている。
東濃信用金庫	職員が全国の焼き物産地の実地調査を行い、地場産業である美濃焼の課題と、集客交流を切り口とした地域活性化策を、報告書にとりまとめた。また、その成果を基に、地域の焼き物事業者への勉強会を開催する等、地場産業支援を通じた地域活性化に取り組んだ。
鳥取銀行	鳥取大学と連携し、金融や地域のマーケティングを学ぶ『鳥取銀行講座』と題する講座を開き、地域経済の発展や産業振興を担う若年者の育成に取り組んだ。
鹿児島相互信用金庫	地域の中小企業が、中国やアジア、ロシア等で新市場開拓できるようにするため、「T0B0 会」（翔ぼう会）を開催した。地域の中小企業による、養殖ブリや、芋、黒糖焼酎、茶、建築材等の輸出が実現した。

資料：各地域金融機関公表資料より

2. 地域活性化に向けた地域金融機関の4つの着眼点

地域金融機関の地域活性化に向けた様々な取組みについて、本調査では、地域の産業構造や人口動態、地域資源等地域の特性を考慮しながら、地域活性化に向けた地域金融機関ならではの取組みを明らかにしていく。

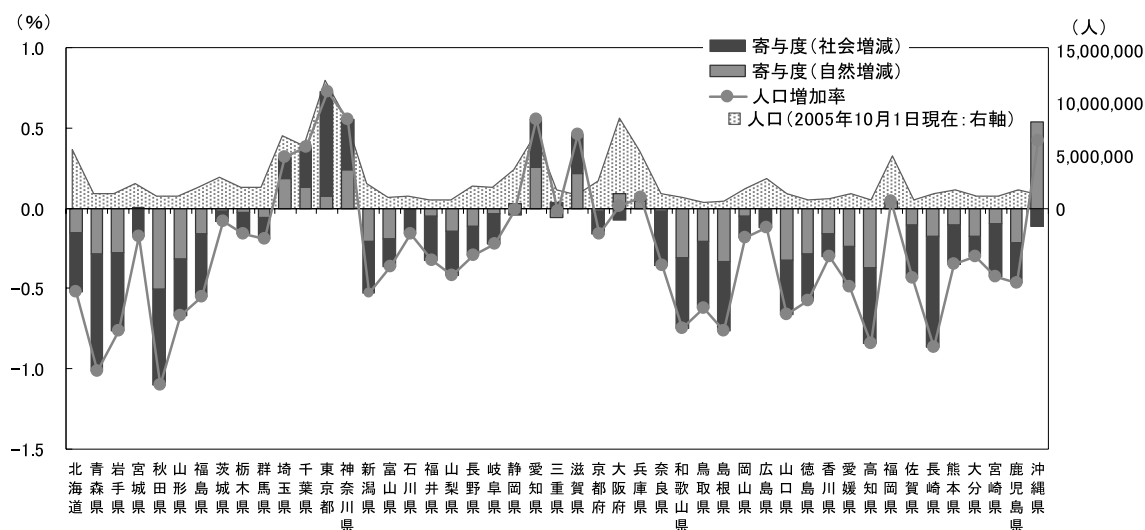
ここでは、本調査が注目する、地域金融機関が地域活性化策に取り組むに当たっての4つの着眼点（地域の課題）を示す。

1. 地域の人口減少による地域産業の活力低下
2. 地域の活力発揮の基盤となるべき企業間ネットワークの不足
3. 地域が一体となった環境保全活動の必要性
4. 経営革新等の障壁となる事業資金の不足

(1) 地域の人口減少による地域産業の活力低下

1 つめの課題は、地域の人口減少による地域産業の活力低下である。我が国は、少子化の進展により、人口の減少が見込まれている。しかし、都道府県別に見ると、既に減少に転じている地域が多い（図表 3）。減少の要因は、単なる少子化によるものだけでなく、人の地域間移動に伴う社会現象の要因が大きく影響している。地方圏から大都市圏へと人口が集中しており、地方圏と大都市圏との間には、人口増減の違いがあると考えられる。

図表 3 都道府県別 人口の増減状況



資料：総務省「住民基本台帳に基づく人口・人口動態及び世帯数（平成19年3月31日現在）」、総務省「国勢調査」（2005年）より中小公庫総合研究所が作成

（注）1.人口増加率＝（2006年度の住民票記載数－2006年度の住民票削除数）／2005年10月1日現在人口 × 100

2.自然増減・社会増減とは、それぞれ出生や死亡による人口の増減と、他地域との転入や転出による人口の増減をいう。

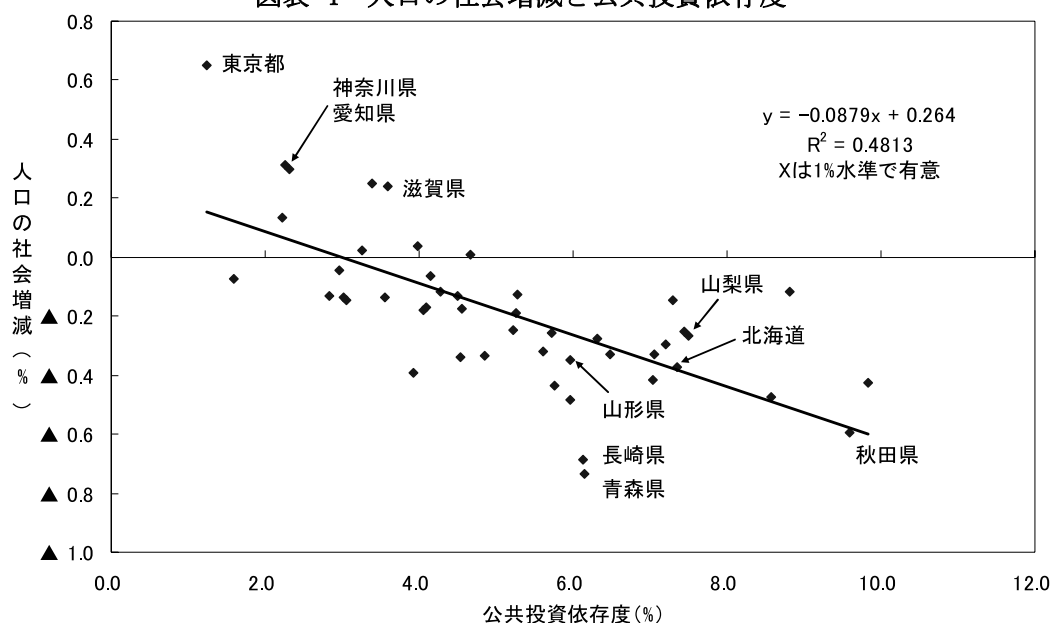
地域の住民は、消費の担い手であると同時に、生産の担い手として地域経済を支えている。人口減少は、地域経済の担い手が失われることを意味する。特に若年者が域外の大学等へ就学し、卒業後も戻ってこないことは、地域の将来に大きく影響する。

厚生労働省「平成 17 年版労働経済の分析」によると、公共投資が縮小を続ける中において、地方圏では建設業に替わる雇用の受け皿が生まれていないと分析している。その上で、今後日本全体の人口が減少する時代を迎えると、人口流出地域の人口減少にいつそう拍車がかかる可能性があるとは指摘している。

また、内閣府「地域の経済 2006」によると、2002 年以降に雇用改善の動きが弱い都道府県では、①製造業比率（県内総生産に占める製造業の生産額の比率）が低いこと、②公共投資や政府消費等の公共部門への依存度が高い傾向があること、③非製造業の従業員数が減少していることを指摘した上で、雇用創出の牽引役が存在しないことが問題であると結論付けている。この観点から、各都道府県の人口の社会増減と、公共投資依存度との関係を見ると、総じて公共投資依存度の高い都道府県ほど、転出による人口減少の度合いが大きいことが分かる（図表 4）。

地域の活性化のためには、域内外の人材を地域に惹き付ける雇用を地域に創出する必要がある。地域金融機関には、地域で新事業創出や経営革新等の活動に取り組む中小企業への支援を通して、雇用創出の一翼を担うことが期待されている。

図表 4 人口の社会増減と公共投資依存度



資料：総務省「住民基本台帳に基づく人口・人口変動及び世帯数（平成19年3月31日現在）」、総務省「国勢調査」（2005年）、内閣府「県民経済計算」（2004年）より中小公庫総合研究所が作成

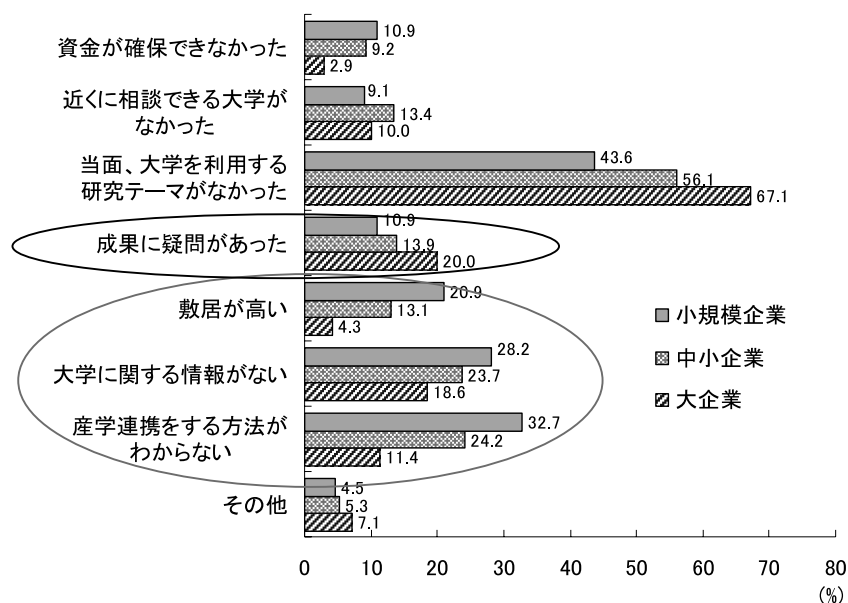
- （注）1. 社会増減とは、他地域との転入や転出による人口の増減をいう。
 2. 社会増減率＝平成 18 年度の社会増減数 / 2005 年 10 月 1 日現在人口 × 100
 3. 公共投資依存度＝県内総資本形成のうち一般政府÷県内総支出（実質）× 100

(2) 地域の活力発揮の基盤となるべき企業間ネットワークの不足

2 つめの課題は、地域の中小企業のネットワーク不足により地域の活力が発揮されない問題であり、これに対しては大学等との連携を促進して対応することが考えられる。

中小企業は、大企業に比べ経営資源が乏しくても、限られた経営資源を戦略的に集中させることで、特定分野では優れた力を発揮することができる。地域には、こうした中小企業が数多く存在するとともに、中小企業の活動を支援しうる大学や工業試験場等の支援機関も存在することが多い。中小企業が、中小企業同士やこれら支援機関と結びついて経営資源を補完しあうことで、自社単独では実施すること自体が難しい取り組みであっても、一体となって実現させることができる。しかし、同じ地域の中小企業同士でも、直接の取引関係等が無ければ、相互に結びつく機会に乏しい。更に、大学や工業試験場等支援機関に対しては、敷居の高さを感じて、相談などを持ちかけずに滞っている場合も多い。図表 5 を見ると、規模の小さい企業ほど、産学連携が成果を生み出すことに疑問を持たないものの、敷居の高さを感じたり、利用の仕方が分からず、産学連携の実施に至っていない様子が分かる。そうした連携を促進して、経営資源の補完を実現しやすくする必要がある。

図表 5 企業規模別の産学連携を実施しなかった理由



資料：中小企業白書（2002 年版）より

中小企業庁「企業経営革新活動実態調査」（2001 年 12 月）

(注) 1. 製造業に属し、産学連携に関心はあるが、実施経験のない企業について集計。

2. 複数回答のため、合計は 100 を超える。

(3) 地域が一体となった環境保全活動の必要性

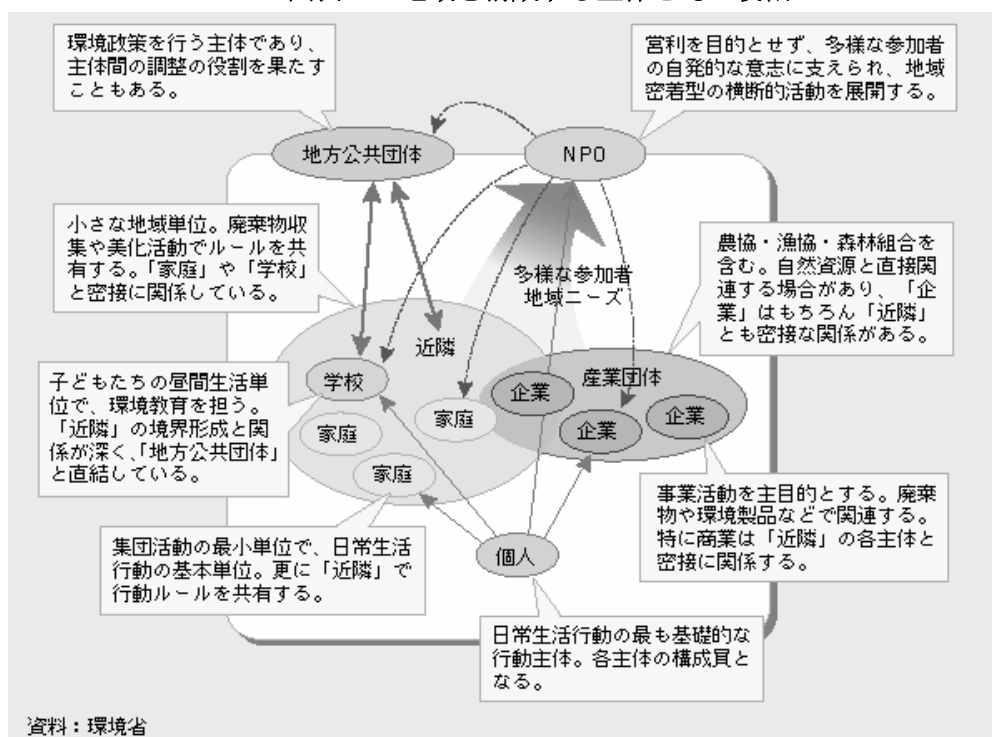
3 つめの課題は、地域の環境保全の取り組みである。工場や物流の増加等、経済活動の活発化は、地域の環境負荷の増大をもたらす。そのため、経済活動と環境保全とのバランス

をとることが重要²となり、具体的には、住民による環境負荷低減活動とともに、地域の中小企業に対しても、自らの社会的責任として環境保全に配慮した行動が求められている³。

しかし、実際には全ての企業や家庭で、環境保全へ向けた取組みがなされているわけではない⁴。取組みの性質上、その経済的なメリットが明確でない一方で、自らは負担無しにその恩恵を享受する「フリーライド」問題も指摘されている。また、経営資源が乏しい中小企業においては、環境保全のための設備投資、人件費、仕入コスト等の負担感は、大企業より相対的に重いと考えられる。

負担問題を乗り越え、中小企業や住民等地域の担い手が一体となって、経済活動と環境保全のバランスのとれた地域活性化の実現が望まれる（図表 6）。

図表 6 地域を構成する主体とその役割



(4) 経営革新等の障壁となる事業資金の不足

4 つめの課題は、事業資金の不足により地域活力につながる経営革新等の機会を逸してしまう問題であり、これには積極的なリスクテイクによる資金供給の強化で対応すること

² 環境省「環境白書」（平成 6 年版）によれば、こうした考えは国際的には 1992 年に開催された「開発と環境に関する国際会議」のテーマや、我が国では 1997 年 11 月に制定された環境基本法の理念に現れているとされる。

³ 内閣府「国民生活モニター調査」（2001 年 9 月）では、市民が求める企業の社会的役割として、「環境保護」と回答した割合は 65.9%に上っている。

⁴ 例えば、経済産業省内に 2007 年 5 月に設置された「中小企業等 CO₂ 排出削減検討会」の会議資料では、「国内では環境先進企業を中心に温室効果ガス削減に関する取組みが進められている。他方、多くの中小企業等においては資金調達や技術制約等の問題により、こうした排出削減のための取組みが進んでいない。」とされている。

が考えられる。上記(1)～(3)のような取組みとともに、金融機関本来の機能である資金提供機能の強化で地域活性化を目指すものである。

大企業のグローバル調達の進展による受注環境や取引構造の変化、海外製品の国内市場流入、消費者の行動変化等を背景に、中小企業は大きな経営環境の変化に直面している(中小企業庁「中小企業白書」(2005年版、2006年版))。こうした中で、中小企業は経営革新や新事業創出に取り組んで、絶えず変化する市場や経営環境に適合する必要がある。

自己資本に乏しい中小企業が、経営革新等へ取り組むためには、金融機関からの借入で資金調達することが多い。中小企業金融における情報の非対称性が指摘⁵される中で、表に現れにくい企業情報の把握には、密着した営業を続けられる地域金融機関に優位性がある。その強みを活かした地域金融機関が積極的にリスクをとって、円滑に資金を供給することで、地域活性化につなげることができる。

⁵ 中小企業庁「中小企業白書」(2005年版)。なお、根本(2005)は中小企業金融が有する情報問題として、情報の非対称性に加えて、企業(プロジェクト)の成功可能性を事前に予測できないという「情報の不確実性」と、評価できないリスクや将来の不確実性を事前に想定した完全な条件付き契約を締結できないという「契約の不完全性」を指摘している。

第2章 地域金融機関の取組み事例

本章では、地域活性化にむけた地域金融機関の具体的な事例を紹介する。

調査対象の概要

本調査では、地域活性化に向けた上述の4つの着眼点で取組む地域金融機関を選定して、インタビューを実施した⁶。また、同時に地域の支援機関及び中小企業等に対してもインタビューを実施した。

調査対象の金融機関の概要は図表7のとおり。

図表7 インタビュー先一覧

機関名	本店所在地		中小企業等向け貸出金残高 (億円)	貸出金(億円)	特徴的な取組み(課題)
	店舗数	役職員数	中小企業等向け貸出先件数	預金(億円)	
大地みらい信用金庫	北海道根室市		948	1,268	【人口減少へ対応】 ・地域の豊富な天然資源(海藻、牧草地等)を活かし、地域の新事業創出に向けた取組みを支援。地域外から人材を惹き寄せる魅力のある産業や地域づくりを目指している。
	21	211	15,805	2,620	
多摩信用金庫	東京都立川市		11,367	11,681	【連携の促進】 ・地域の中小企業が抱える課題解決に向けて、地域の中小企業や支援機関との連携を促進している。 ・大学等と連携し、学生に中小企業のホームページを作成させるコンテストを開催。技術開発より、むしろ人材確保のアプローチで大学との連携に取り組んでいる。
	78	1,789	88,536	20,314	
山梨中央銀行	山梨県甲府市		9,825	15,194	【連携の促進】 ・県民人口高齢化、業界の規制緩和等を考慮して、注力する分野を絞り込んだうえで、商談会の開催や異業種ネットワークの組成促進、個別のマッチング等、各分野ごとに適したアプローチを選び、実践している。
	91	1,507	71,835	22,048	
北洋銀行	北海道札幌市		27,576	39,450	【連携の促進】 ・大学や工業試験場等支援機関との連携を促進している。 ・行員を支援機関等に出向させ、支援ネットワークを支えると同時に、行員育成の機会としている。
	168	2,923	216,396	53,835	

(次頁に続く)

⁶ インタビューは、2006年9月から2007年5月にかけて実施した。特に断りの無い限り、本レポートの記述はインタビューの時点のものである。

(前頁より)

インタビュー先一覧

機関名	本店所在地		中小企業等向け 貸出金残高(億円)	貸出金(億円)	機関名
	店舗数	役職員数	中小企業等向け 貸出先件数	預 金(億円)	
朝日信用金庫	東京都台東区		9,098	9,175	【連携の促進】 ・全国的な産学官連携ネットワーク「コラボ産学官」を創設。近隣に必要な技術を持つ大学等が存在しない地域でも、他地域の大学と連携できるネットワークを構築している。
	72	1,551	66,310	15,839	
熊本第一信用金庫	熊本県熊本市		1,578	1,635	【連携の促進】 ・熊本県内の他の3信用金庫へ働きかけ、コラボ産学官熊本支部を設立。地域の中小企業と全国の大学等との連携を促進している。
	28	278	17,192	2,293	
びわこ銀行	滋賀県大津市		7,638	8,316	【環境保全へ対応】 ・本来業務の融資や預金を活用して、環境保全とバランスのとれた地域活性化を目指す。地域の企業や住民を環境保全活動に誘導して、環境保全の促進に取り組んでいる。
	70	811	49,298	10,016	
新庄信用金庫	山形県新庄市		383	402	【資金提供機能の強化】 ・理事長自らが融資を希望する中小企業と面談。大手銀行に比べて決裁までのルートが相対的に短く、機動性に優れている地域金融機関の特性を活かし、積極的な資金供給で地域の中小企業を支援している。
	9	107	5,091	544	

資料：金融庁ウェブサイトより引用。

但し、「特徴的な取組み(課題)」欄は中小公庫総合研究所がインタビューを元に作成。また、朝日信用金庫の「本店所在地」欄については、金融庁資料では本部所在地の東京都千代田区が記載されているが、本資料では本店所在地の東京都台東区とした。

- (注) 1. 金融庁ウェブサイトから引用したデータは、平成19年3月末時点のものとされている。
 2. 役職員数は、常勤の役職員に限る。
 3. 店舗数は、本支店のほか、出張所を含む。
 4. 預金は、信用金庫については預金積金を示す。
 5. 中小企業等とは、中小企業基本法第二条に定める中小企業者の範囲に準拠している。

1. 人口減少地域において、新しい雇用の創出を意識した展開

地域の天然資源を活かし、新産業の誕生を支援 ～大地みらい信用金庫～

(1) 地域の特性

根室市は、漁業と水産加工業を基幹産業に発展してきたが、近年は、水揚げの減少や公共事業の縮減などを背景に、経済の低迷が続いている。

平成 18 年度の有効求人倍率は 0.55 で、全国平均の 1.06 を大きく下回り⁷、地域の雇用情勢は冷え込んでいる。冬期には多くの出稼ぎ労働者が市外へ流れるほか、域外へ就学した若年者の多くが、自身の希望する分野での働き場に乏しい地域と感じ、卒業後も戻ってこない。根室市の人口は、ピーク時の 1966 年の 49,896 人から 2006 年には 31,381 人へ減少している⁸。

経済や雇用情勢に冷え込みが見られる一方で、根室市には、冷涼な気候を活かして酪農業が発達し、豊富な海洋資源や風光明媚な景観に恵まれているという特徴がある。こうした地域の酪農品や天然資源、自然環境を活かして、雇用創出効果の高い産業や新たな企業の創業、他地域からの企業の進出等によって、地域人口・交流人口を拡大させることが課題の一つとなっている。

(2) 地域金融機関の概要

大地みらい信用金庫は、根室市に本店を置き、根室・釧路圏を中心に 21 支店で営業を行う信用金庫である。役職員数は 211 人で、預金量は約 2,620 億円である。

北海道では、大手銀行や地方銀行、第二地銀の貸出シェアは 64.2%にとどまり、この他に多くの協同組織金融機関が事業展開している（信用金庫 25 庫、信用組合 8 組合）。そうした中で、同金庫は、道内の信用金庫としては平均的な規模の信用金庫である。

(3) 取組みの経緯

大地みらい信用金庫は、①新規事業の創出を主目的とする「根室産業クラスター創造研究会」と、②既存企業の事業転換や再生を主目的とする「大地みらい信用金庫起業家支援センター」の運営に取り組んでいる。

① 根室産業クラスター創造研究会設立の経緯

地域の特色である豊富な海洋資源や広大な牧草地の活用により、関連産業や新規産業群を創出して地域の活性化を図る目的で、大地みらい信用金庫は 1999 年に「根室産業クラスター創造研究会」を設立した。

⁷ 根室市「平成 19 年度根室市統計書」

⁸ 根室市役所ホームページ

設立のきっかけは、1996年に道内経済4団体が、フィンランドをモデルに⁹公共投資依存・資源供給型の産業構造からの脱却を図るために、北海道各地域での産業クラスター創生を提唱したことにさかのぼる。提唱の趣旨に賛同した根室市長が、同金庫の理事長へ根室地域での産業クラスター創造活動の取りまとめを依頼し、同金庫がこれを引き受けて同会を設立した。

② 大地みらい信用金庫起業家支援センター設立の経緯

地域活性化のために、大地みらい信用金庫は、1999年に、釧路市内¹⁰の支店に地域の創業活動の支援を行う「大地みらい信用金庫起業家支援センター」を設置した。創業活動が行われることで地域に新しい産業が芽生えることや、新しい企業と既存企業との間に取引が生まれることで、地域活性化が図られることを期待したものである。

しかし、新規性や拡大展開のポテンシャルを持った創業活動については、事業計画の作成やマーケティング、人材の確保と育成等、同センターが時間をかけて多くの支援に取り組むことが必要であるため、直ぐに地域活性化に結びつけることは難しいのが実情であった。

一方、地域経済の低迷が続く中、同センターは既存企業からの経営相談を持ちかけられることが増えていった。

こうしたことから、同センターは活動の対象を創業支援に加えて、既存企業の新事業創出や事業転換、事業再生支援にも広げていった。

(4) 取組みの概要

① 根室産業クラスター創造研究会の取組み

根室産業創造クラスター創造研究会の会員は、地域の産業団体、根室市、趣旨に賛同した企業と個人である。会員数は、27法人と3人である。大地みらい信用金庫は、同会の活動の中核を担い、①会の代表を同金庫の理事長が務めること、②業務統括本部に設置された専担部署「地域振興室」が活動のコーディネート役やワーキンググループのリーダー役を引き受けること、③年間150万円程度を助成すること、等を実践している。

根室産業クラスター創造研究会の活動の中心は、豊富な海洋資源や美しい地域の景観の活用を軸に企画・選定したシーズを実用化し、そのシーズを担い手となる地域の中小企業へ移転するワーキンググループの活動である。タラソセラピー¹¹研究グループ¹²、海

⁹ フィンランドは、地域の面積や、林業を基幹産業としている点で、北海道と似た特徴がある。そうした地域環境で、携帯電話等のハイテク機器を製造するノキア社が誕生した点に注目されたものである。ノキア社は、もともとは林業を営んでいたが、林業に欠かせない運搬車両用の、森林を移動しやすいタイヤ作りを行おうと製造業に事業進出し、関連する製品の製造を重ねて、現在の事業へ発展を遂げた。

¹⁰ 本店が所在する根室市ではなく、釧路市を同センターの設置場所に選んだ理由は、根室市よりも企業や人口が集積していて、公的機関等援機関へのアクセスに便利な釧路市で創業支援に取り組むことで、相対的に多くの中小企業を支援できると考えたとしている。

¹¹ 海水や海藻等、海洋資源を利用した海洋療法のこと。フランス北西部を中心に盛んに取り組まれている。

洋生物付着防止に関する研究グループ¹³、牧場の多面的機能検討会グループ¹⁴の3つが、地域資源を活用した技術や商品の開発を目指して活動している。活動の中には、同金庫の職員が、自ら新事業のアイデアを出したり、大学や研究機関との共同研究の一員として取組んでいるものもあるなど、同金庫の職員が活動の主体的な担い手として取組に参加していることに特徴がある。

ワーキンググループの活動のスタートラインは、ニーズからではなく、地域資源を有効活用するシーズからであることが多い。この場合は、開発した技術の事業化工程や新商品の製造工程を引き受ける企業を探し出す役割を、同金庫の地域振興室が担っている。根室市は中小企業の集積に乏しいため、技術や商品の内容によっては、限られた地域の中小企業の中から探し出すことが難しい場合もあるとしている。

② 大地みらい信用金庫起業家支援センターの取組み

大地みらい信用金庫起業家支援センターは、既存企業の新事業進出や事業転換、事業再生の支援に重点を置いて活動している。建設業から他業種への新事業進出を図る中小企業からの相談が比較的多い。同センターの活動は、中小企業の技術的な課題に対しては公的な研究機関へ相談を行い、大半を占める経営面の課題については同センター自身がコンサルティングサービス¹⁵を提供している。

同センターへ寄せられた相談のうち、専門家の支援を要するものは全体の5～10%程度に過ぎず、大半は信用金庫の職員が対応できるものであった。同センターが取組みを始めるまで、大地みらい信用金庫への相談はあまり寄せられずにいた。同センターでは、同金庫に中小企業を支援する用意があることが、中小企業から十分に認識されてこなか

¹² 同グループでは、温泉のない根室の観光の目玉として、タラソテラピーが美容入浴として宿泊施設に導入されるよう、同金庫の職員が中心となって地域へ働きかけている。将来は漁村の活性化にタラソテラピーを導入してもらい、地域の外から観光目的の短・中期滞在者を集めることも提言している。海岸を歩くサンドウォークのコースづくりも行われている。既に地域の複数の宿泊施設でタラソテラピー入浴施設が導入されており、リピーターの獲得に効果を挙げているとされる。

¹³ 大地みらい信用金庫の職員が、元気な昆布やヒトデ等には海洋生物が付着しないことに着目して、海藻を原料とする「防汚剤」の開発を企画したものである。防汚剤は、船底や海中の網等構築物にフジツボやイガイ等海洋生物が付着することを防ぐために塗布されるものだが、同防汚剤は重金属を含まない無毒な成分であることが特徴である。

発案した職員は理科学部出身である。母校に同じ発想で研究に取り組んでいる研究者がいることが分かり、共同で基礎研究を開始した。将来は根室の雇用の受け皿となる事業に発展することを期待し、大地みらい信用金庫の起業プランニング支援のもと、共同研究の輪を広げながら事業化に取り組んでいる。

¹⁴ 地域の酪農業者有志が中心となり、フットパス（農場や牧場、海浜等自然景観を楽しみながら散策する小道）の整備に取り組んでいる。根室地域では、起伏が入り組んだ丘陵の地形や、点在する未整備の湿地と森林や海岸、広大な農牧場が素晴らしい景観を生み出している。これらを総延長40Kmの小道でつなぎ整備した。また、JR等と連携した旅行ツアーや「フットパス大会」を開催し、地域の酪農業者の試みをPRした。地域の訪問者を特定の農牧場で囲い込むのではなく、地域の担い手同士をつなぎオープンに取組んだ結果、地域住民によるサポーターズクラブが結成される等、地域全体に活動が広がっている。この取組みは、平成19年度に農林水産省の「立ち上がる農漁村」の認定を受けた。

¹⁵ 中小企業の取組みの成否は、進出しようとする事業の分野に関わらず、中小企業の経営者の資質や経営者を支える従業員の存在、経営者のネットワークといった企業の人的な経営資源に左右されがちであると同センターは考えており、コンサルティングサービスの提供によるソフト面の支援を重要視している。

ったためであると考えている。以来、セミナーや講演等を開催する際に、同金庫の姿勢が、地域の中小企業へ伝わるように努めている。

(5) 取組み体制と展望

① 根室産業クラスター創造研究会の取組み体制と展望

本店の「地域振興室」に所属する3人の金庫職員が中心となって、大学や研究機関との連携のコーディネート、開発したシーズを引受けて事業化に取り組む企業の発掘、外部有識者を招いた講演会の開催等を行っている。時には、理科系学部出身の職員自らが取組みのアイデアを出して研究に参加する等、主体的な役割を果たしている。今後も理科系学部出身の職員を採用して専担部署の拡充を図り、地域の専門家集団として新事業の創出に携わりたいとしている。

② 大地みらい信用金庫起業家支援センターの取組み体制と展望

釧路支店内に設けられた大地みらい信用金庫起業家支援センターでは、4人の金庫職員が活動している。うち2名が中小企業診断士の資格を持ち、コンサルティングをも含めた活動の中核を担っている。

企業の相談相手やニーズの掘り起こしは、営業店が行っている。解決に向けた実際の対応は、営業店から情報を引き継いで同センターが行っている。

同センターでは、中小企業診断士資格を持つ同金庫職員による総合的なコンサルティングを行う他、官公庁や公的支援機関等との連携を重視しており、中小企業のための支援施策を有効に活用するパイプ役としての機能を担っている。同センターにおいては、取組みの継続を通じて「この種の相談はここに行けばよい」と判断するセンスと人的なネットワークを蓄積してきたことが、企業のニーズへの対応に大きく役立っている。技術は日々進化するため、技術的な知識の鮮度を新鮮に保つことは難しい。そのため、中小企業の支援に携わる地域金融機関の職員にとっては、技術的な知識よりも、企業のニーズの掘り下げや相談先を判断するセンス、人的なネットワークこそが必要であるとしている。

同センターの理想は、営業店でワンストップな対応を行い、同センターは外部の機関と連携を行う際のつなぎ役に徹することである。そのためには、営業店の職員が、同センターの抱く、中小企業の課題解決の理念を共有して、中小企業の課題を掘り起こす意欲を持つ必要があると、同センターは考えている。

2. 中小企業・支援機関・大学が集積する地域で、連携を促進させる展開 集積地であることを活かして、連携をコーディネート ～多摩信用金庫～

(1) 地域特性

東京多摩地域は、高度成長期後の安定成長期を通じて、都心部からの大企業の工場や大学の移転、大企業からのスピンオフなどによる研究開発型中小企業の立地などを通じて、生産機能と研究開発機能を兼ね備えた一大産業集積を形成してきた地域である。この地域の特性を活かして、大企業、研究開発型中小企業、大学間の連携関係を強化して、新技術、新製品の開発につなげていくことが求められている。

また、多摩地域には大学が集積しており¹⁶、多くの学生が全国から集まってくる。しかし、大企業に比べて自社の魅力を学生へ情報発信する力が弱い地域の中小企業は、大学が多いという地域の好条件を活かしきれていない。学生に対して、中小企業の魅力をいかに伝えていくかが課題となっている。

(2) 地域金融機関及び競争環境の概要

多摩信用金庫は、役職員数 1,789 人、店舗数 78 店舗を有し、多摩地区を営業地域とする信用金庫である。預金量は、1 兆 1,681 億円で、都内の信用金庫のなかでは、規模の大きい信用金庫に位置づけられる。

(3) 取組みの経緯

現理事長が 2001 年に就任した際に、職員へ「地域の中小企業の減少傾向が続く中で、これからの地域金融機関は単に貸出をするだけではなく、積極的に地域の企業と課題を共有していくこと」との理念を組織内で共有するように説いた。以来、多摩信用金庫は中小企業の新事業創出や事業再生、創業支援に力を注いでいる。

(4) 取組みの概要

多摩信用金庫は、①創業支援、②技術・経営アドバイス等の事業支援、③支援機関との連携を促進させる取組み、の 3 つに注力している。特に、地域に集積するものづくり企業の多様なニーズに対応するため、地域の中小企業同士の連携や支援機関との連携といった、いわゆる産産連携の促進を積極的に進めている点に特色がある。また、産学官の連携の促進としては、働き場としての中小企業の魅力を地域の学生へ P R する取組みも行っている。

¹⁶ 短期大学を含めると 82 もの大学が多摩地域には集積している（東京都「多摩の将来像 2001」（2001））

図表 8 多摩信用金庫の中小企業支援内容

創 業 支 援	事 業 支 援
・「たましんブルームセンター」インキュベーション施設を運営 ・「ブルーム交流カフェ」創業セミナーを開催	・「多摩ブルー・グリーン賞」多摩の優れた技術・ビジネスモデルを表彰 ・「法人総合サービス B O B (Build up the Opportunity of Business の略)」経営・営業・総務や人事の課題解決を支援する有料会員サービス。登録社数 2,007 社。 ・「多摩の物産&輸入商談会」等の開催 ・地域の中小企業同士の連携を促進
支援機関や大学との連携	
・任意団体サイバーシルクロード八王子 中小企業の経営・技術支援に取り組む支援機関との連携 ・社団法人学術・文化・産業ネットワーク多摩 中小企業の働き場としての魅力を地域の学生へ P R するため、産学官連携推進組織と連携	

資料：多摩信用金庫へのインタビューや同金庫のパンフレットより作成

① 産産連携の促進

a) 中小企業同士の連携

多摩信用金庫では、中小企業の経営資源の不足を補完する取組みとして、産産連携の促進に力を注いでいる。

産学連携の取組みは、成果が実を結ぶまでに長い期間を必要とすることが多い。一方、中小企業の多くは抱えている課題の早期解決を望んでいる。また、中小企業が抱える課題は、新しい技術の開発を必ずしも必要とせずに解決できる場合が多い。例えば、工場のラインレイアウトを見直すようアドバイスするだけで、製品の歩留まりが向上する例が多いとしている。また、異分野で強みを持つ企業同士の連携を促進することで、自社単独では難しい取組みでも成果を収めることが期待できる。

そのため、同金庫では、当地に多様なものづくり中小企業や支援機関が集積していることに着目して、産産連携の促進に力を入れているものである。地域の中小企業同士が連携することで、地域内に新しい取引が生まれることも、産産連携のメリットであるとしている。

b) 支援機関との連携

中小企業の課題の中には、他の中小企業との連携や、多摩信用金庫職員のアドバイスだけでは対応が難しいものもある。例えば、I S O 取得や、知的財産権の活用、税・財務の相談等である。そうした場合に、同金庫は、こうした事項に関連して中小企業の支援に取り組む地域の支援機関と連携することで、支援の幅を広げている。

代表的な例として、サイバーシルクロード八王子との連携が挙げられる。サイバー

シルクロード八王子は、地域の中小企業の支援に取り組む任意団体である（別頁「サイバーシルクロード八王子について」参照）。サイバーシルクロード八王子は、地域の公認会計士や中小企業診断士、弁理士や企業OB等が登録する「ビジネスお助け隊」を組織し、中小企業から寄せられる様々な相談の解決に取り組んでいる。ビジネスお助け隊には、地域に所在する東芝や日立など大手企業を定年退職した人材が多く登録されており、長年の職場経験から得た知見やノウハウを中小企業の支援に活かしている。支援先の中小企業からは、経験豊富な人材からの実践的なアドバイスに対する高い評価を得ている。

同金庫は、京王八王子支店の一部をサイバーシルクロード八王子の本部・事務所用のスペースとして提供している。こうしてサイバーシルクロード八王子の活動を支援するとともに、取引先の経営相談等については同団体と広範に連携している。多摩信用金庫は、取引先から、ISOを取得したい、設備を改修したい等の要望を日常的に受けている。こうした要望を持つ中小企業をサイバーシルクロード八王子へ紹介して、課題解決のための協力を得ている。一方、サイバーシルクロード八王子の支援企業に資金需要が生じる際には、多摩信用金庫が資金供給面で協力することもある。

専門的なニーズに対応できる他機関と連携することで、多摩信用金庫の職員にとっては「専門家はそこをそう見るのか」とノウハウを得る機会となっているという。

② 産学官連携の取組み

多摩信用金庫は、産学官連携推進組織の「社団法人学術・文化・産業ネットワーク多摩」と連携した中小企業の支援にも取り組んでいる。同金庫による産学官連携スキーム活用の特徴は、中小企業の人材確保の支援の一環として学生への働きかけに重点を置いていることである。多摩地域は、全国から多くの若年者が就学に集まる。そこで、学生を対象に、中小企業のホームページの作成を競うコンテスト¹⁷を開催している。企業訪問等ホームページ作成過程を通じて、働き場としての中小企業の魅力が、学生へ広まることを期待している。

(5) 取組み体制と展望

多摩信用金庫では、地域の中小企業の支援等を通じて地域活性化に取り組む専担部署「価値創造事業部」を設置している。従業員約1,789名のうち、約100名の職員が同部に所属しており、法人支援、個人支援、地域支援、営業店支援、企画チームに分かれている。営業店が企業訪問で日常的に中小企業の課題を掘り起こし、その課題解決に同部が取り組む体制が築かれている。

¹⁷ 2004年から2007年まで毎年開催された。2006年に開催した第3回では、18大学の154チームが参加し、中小企業62社のホームページ作成に取り組んだ。2008年からは、大学と個別に連携して、授業の一環として中小企業のホームページ作成へ取り組む形へ変更されている。

同金庫の支援ツールの創設や支援機関との連携の実現は、この部門に所属する人材の働きによるところが大きい。また、同部の法人支援担当のうち事業支援を担当する5名の職員が顧客の課題解決に専属で取組んでいる。営業店による訪問で得られる情報は、融資取引を前提に収集されるため、産産連携のコーディネートのために必要な情報とは質的に異なる部分もある。そのため、同部の職員が情報を補完することで、産産連携の促進に活用できるデータ蓄積が可能になっている。

現理事長が、トップダウンで地域活性化に取り組む意向を示したことや、中小企業への支援の取組みが資金需要につながるケースも現れたことで、職員の意識に変化が生まれた。

「お客様への金融商品の販売」から「お客様の課題を解決する活動」へと発想を転換したことで、徐々に中小企業を支援する機運が高まった。

多摩信用金庫の連携先サイバーシルクロード八王子について

～代表者へのインタビューより～

【機関の概要】

サイバーシルクロード八王子¹⁸は、一橋大学の教授や地元経済人等を集めた八王子市長の諮問機関「地域産業振興会議」において、地域企業の支援組織を作ろうと話が起こり、設立された任意団体である。

【多摩信用金庫との連携】

多摩信用金庫との関係は、大きくは、①多摩信用金庫から八王子市を介して事務所の提供を受けていること、②多摩信用金庫のたましんブルームセンターの活動を支援していること、③多摩信用金庫の取引先を支援していること、の3つである。

多摩信用金庫は、金融取引を通じ多くの企業の情報を有している。両者の連携で、情報の有効活用が図られ、良好な相乗効果を生み出しているといえよう。地域の中小企業の情報収集には、地域金融機関だからこそ可能なものもあり、大手銀行にも勝る。

多摩信用金庫の現理事長は、信用金庫は既存の事業者に融資を行うだけでなく、これからは積極的に起業を支援し育てていかなければならないと考えている。この考えがサイバーシルクロード八王子の思想と合致したため、両者で連携を推進した。多摩信用金庫にとっては、企業のマッチングを通じてプロジェクトが発展し、設備投資需要が生まれることも期待できる。その際に、当団体は技術の目利きを、多摩信用金庫は資金提供を担当するといった連携の展開が見込まれる。

サイバーシルクロード八王子は、多摩地域に所在する大手メーカーのOBや中小企業診断士等の専門家（コーディネータ）による「ビジネスお助け隊」を組織し、中小企業に対して経営アドバイスをを行っている。コーディネータ同士の付き合いが深く、それぞれの得意分野を互いに把握している。このため、当団体が采配を振るわずとも、コーディネータ間で素早い連携ができることが、他の支援団体との違いである。

大手メーカーOBのコーディネータは、自らの役割に生きがいを見出しており、団塊世代の就業参加のあり方としても一つのモデルと言えるだろう。

¹⁸ 「サイバーシルクロード八王子」は、八王子市と八王子商工会議所の連携のもと、地域内の豊富な資源を最大限に活用し、魅力ある産業都市“八王子”の形成に向け設立された産業活性化組織である（正式名：「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会）。八王子を企業家にとってより良い産業活動の場とし、新たなビジネスチャンスや新産業の創出に向けて、地域の資源の掘り起こしや「産・産・学」連携を通じ、より実践的な産業活性化施策に取り組んでいる（サイバーシルクロード八王子HPより）。

3. 農業者の高齢化が進む地域で、異業種同士の連携を促進させる展開 注力する産業分野の特性に応じたアプローチで支援 ～山梨中央銀行～

(1) 地域特性

山梨県は、富士山をはじめ南アルプスや八ヶ岳等の山々が存在し、約 78%が森林で占められている。日照時間が長く、朝晩及び夏冬の気温差が大きい盆地特有の気候条件が果樹の生育に適しており、ブドウ、桃、スモモの生産量やワインの出荷量が日本一となっている。

農業者の高齢化が進む¹⁹中で、後継者難を理由に廃農する農家も多く、農業の地盤沈下が課題となっている。こうした状況で、首都圏に近い立地や出荷量の多い地域の農産物を活かした活性化が期待されている。その実現のためには、農業者と食品加工業者、小売業者、外食業者といった異業種とを結び付けるネットワークが必要になっている。

(2) 地域金融機関の概要

山梨中央銀行は、甲府市に本店を置き、役職員数 1,507 名、91 支店を有する地方銀行である。山梨県を中心に事業展開してきたが、近年では立川、八王子など西東京地区への営業にも力を入れ始めている。預金量は 2 兆 2,048 億円であり、山梨県内に本店を置く唯一の地方銀行として、地域での存在感は大きなものとなっている。

(3) 取組みの経緯

山梨中央銀行は、地域の活性化を支援しなければ、やがて自行の発展は限界を迎えると考えて、専担部署の「公務・地域開発室²⁰」を 2005 年 8 月に設置した。地域経済の活性化を理念として掲げるだけでは、実態を伴う活動に結びつかない恐れがある。そこで、地域活性化へ向けた同行の姿勢を、組織内外へ示すために専担部署を設置した。

公務・地域開発室は、今後の規制緩和や制度改正、県民人口の高齢化等地域の変化を見越して、注力する分野を定め、地域活性化に取り組んでいる。

(4) 取組みの概要

山梨中央銀行の特徴的な取組みとして、農業を含む地域の食品関連分野の活性化が挙げられる。特に、地域の農業者や食品加工業者、飲食店等の食品に関連する中小企業相互を結ぶネットワーク作りに取り組んでいる。

① 農業を含む食品関連分野の取組みについて

¹⁹ 総務省「就業構造基本調査」（2006 年）によれば、山梨県における農業に従事する有業者に占める 60 歳以上の者の割合は、全国平均の 62.9%を上回る 70.2%となっている。

²⁰ 2007 年に組織改正が行われ、現在の名称は「公務・法人推進室」である。

農業者は、農業協同組合を通じて農作物を流通過程へ送るため、出荷以降に関わる事業者と直接の接触を持ちにくい。そこで、農業者を含めた食品に関連するネットワークを組成し、地域発の新商品や新事業が生まれやすい環境作りを行おうと、山梨中央銀行は考えた。

ネットワークに持続性を持たせて地域活性化に役立たせるためには、参加に積極的な姿勢を持つ農業者や中小企業へ働きかける必要がある。しかし、特に農業者は、これまで農業協同組合を通じて調達や販売、信用等の支援を受けてきたため、銀行との取引経験が乏しく、そのため「なぜ、銀行が融資とは直接関係しない連携やネットワーク作りの支援に取り組むのだろうか？」と疑問をもたれることが予想された。

そこで、同行の取り組みへ参加するメリットを分かりやすく伝えられる「商談会」を開催し、成果を蓄積することで、同行が取り組むネットワーク作りの魅力を地域へPRすることを目指した。

a) やまなし食のマッチングフェア

山梨中央銀行は、2006年5月に、地域の農業者や食品関連の企業と、県内外のバイヤーとを結び付ける「やまなし食のマッチングフェア」を開催した。122企業が参加し、延べ41件のマッチングが成立し、地域の農業者や中小企業に対して、同行の地域活性化に向けた取り組みへ参加するメリットを広くPRできた。

マッチングが発展して生まれた資金需要に対して、51百万円の融資を実行した。これらの企業間の取引が拡大・継続していけば、今後も資金需要が期待できる。本業である融資事業に対しても、マッチングフェアに取り組んだ意義は大きいと同行は評価している。

同行の商談会は、事前に同行が売り手買い手双方のニーズを把握して、個別の商談のコーディネートを行っている。コーディネートでの紹介料や商談の成約手数料は徴収していない。商談が実を結ぶことで生まれる資金需要へ、融資で応えることで収益を上げていきたいと同行は考えており、「地域が活性化することで自らも潤うことができる」という理念を実践している。

なお、同行の支援を受けて商談が成約した企業や農業者は、融資の金利に関する不満が少ない傾向があり、同行との取引に、単なる資金調達に止まらない価値を見出しているものと考えられる。

b) インターネットを通じた販路開拓「山梨食材市場」

2006年10月には、インターネットを通じた販路拡大支援に取り組み始めた。業務用の食品の取引としては国内最大級のインターネット市場²¹内に「山梨食材市場」を開

²¹ 株式会社インフォマートが運営する企業間電子商取引プラットフォーム。同社の公表資料によれば、06年12月期現在では、売り手企業11,635社、買い手企業2,529社が参加しており、年間売上高は2,430億円とされる。

設し、地域の 23 企業が参加した。企業が単独でホームページでPRする場合に比べて、日本最大のウェブ上の市場で他社と共同で「山梨食材市場」として展開することは、高い集客効果や知名度向上効果がある。

c) やまなし食のビジネス情報連絡会

やまなし食のビジネスマッチングフェアの成功で、これまで深い取引の無かった農業者や食品関連の中小企業から、山梨中央銀行は取組みに対する理解が得られた。そこで、かねてよりの目標である地域のネットワーク作りとして、2006 年 11 月に「やまなし食のビジネス情報連絡会」を設立した。

同会は、同行が事務局を務め、約 3 ヶ月に 1 回、先進的な取組みを行う地域や企業の講演会や、会員間の懇親会を開催している。地域の農業者や食品加工業者、卸・小売業者、飲食店等異業種の事業者との交流を通じて、会員間に自主的なネットワークが組成され、新しい製品やサービスの創出につながることを同行は期待している²²。

② 分野の特性を意識したアプローチ

やまなし食のビジネスマッチングフェアは、食品関連の分野だからこそ成功を収めることができた。実際に食材を見たり食べることで製品の特徴を容易に理解でき、また、商談を行う農業者や中小企業の双方のニーズが比較的明確であるためマッチングの方向性をイメージしやすく、同行の職員による効果の高いコーディネートが期待できるからである。

一方で、機械・電子関連の製造業²³分野で技術的な部分を理解することは、難しい。技術的な課題の所在や方向性を中小企業自身が煮詰めない段階で相談を持ちかけてくるケースでは、まず対話を繰り返して、具体的な課題を中小企業に認識させて「真のニーズ」を掘り起こさなければならない。そのため、製造業分野ではイベント開催によるマッチングはなじみにくい。そこで、製造業分野では、個別に中小企業のニーズや課題を掘り起こして対応している。

(5) 取組み体制と展望

公務・地域開発室では、室長と 3 人の専任職員が地域経済活性化に向けて取組んでいる。特に注力すべき分野として、①農業を含む食品関連分野、②医療関連分野、③機械・電子関連を中心とする製造業分野の 3 つを定め、それぞれの分野を各職員が担っている。

²² 2006 年 11 月に第一回目となる連絡会を開催し、三重県伊賀市の農業組合法人伊賀の里モクモク手づくりファームの役員を招き、同人の講演や企業同士の交流が行われた。

²³ 山梨県は、我が国の半導体製造装置や産業用ロボットの主要な生産地であり、機械・電子産業の集積が見られる。

① 営業店等との連携

食品関連分野の商談会でのビジネスマッチングでは、各営業店を通じて事前に売り手と買い手双方のニーズを集め、公務・地域開発室や営業店がマッチング先を選定している。

食品関連分野に限らず、個別にコーディネートするビジネスマッチングでは、営業店の職員が日常の訪問で掘り起こす企業のニーズを、行内 LAN を活用して営業店間で情報共有し、マッチングの実現につなげている。自行内で対応しきれない場合には、公務・地域開発室が山梨中央銀行の関連会社である山梨中銀経営コンサルティング㈱や山梨大学、やまなし産業支援機構等の外部機関と連携して、支援に取り組んでいる。例えば、液晶パネルの発光素材の開発に関して、産学連携による取組みをコーディネートした実績がある。また、副次的な効果として、大学等へは敷居の高さを感じていた企業でも、同行のコーディネートを経験することで、以降は自ら大学等へ相談を持ちかけるようになった。

② ニーズの掘り起こしへ向けた体制の整備

企業のニーズを掘り起こしたり、相談を受け付けるのは営業店である。そのため、公務・地域開発室の地域活性化に向けた取組みの推進には、営業店の理解と協力が必要である。しかし、企業のニーズを掘り起こす際には、ニーズの引き出し方や、世間話に潜むニーズを見逃さないセンスや熟練が重要である。全ての営業店の職員が、直ちに対応することは難しいとしている。

そこで、地域の中小企業のニーズを掘り起こす体制を段階的に整備した。2006 年 12 月に、支店長級を中心とした 8 名の職員が山梨大学から「客員社会連携コーディネータ」の委嘱を受けて、産学連携のコーディネート活動を通じたノウハウの蓄積を始めた。当初は、技術の専門的な内容や、どのような先に相談すればよいか等、分からないことが多く苦労したが、活動の継続で経験と人的なネットワークの蓄積が進み、次第にセンスが向上したとしている。

中小企業と山梨大学の共同研究へ発展する実績を生み出し、2007 年度には委嘱を受けるコーディネータを 29 名に増員した。

4. 広域に点在する支援機関との連携を促進させる展開

「産学官＋金」の連携を支援 ～北洋銀行～

(1) 地域特性

北海道の各都市間の道路距離は全国平均の約2倍であり、各都市は広域に分散して独立した経済圏を形成している²⁴。産業構造は、第一次産業の比率が高く、二次産業の比率が全体として低い、建設業の比率は高いことが特徴である²⁵。

道内には公設試験研究機関や大学が多く存在しており、この地域の特性を活かして中小企業は新技術や新製品の開発につなげていくことが求められる。しかし、大学等は広大な地域に散らばっているため、地域の中小企業にとって、道内の都市圏の圏域をまたがって公設試験研究機関や大学とのパイプを築くことは難しいものとなっている。

(2) 地域金融機関及び競争環境の概要

北洋銀行は、役職員数2,923人の168店舗を有する第二地方銀行である。1998年に北海道拓殖銀行の営業を譲り受けている。同行の預金量は5兆3,835億円にのぼり、北海道に本店を置く地域金融機関の中で最大の規模となっている。

(3) 取組みの経緯

北洋銀行は、新事業創出や販路開拓を支援しなければ、やがて地域も同行も共に衰えてしまうという考えのもとに、2004年に「東京情報サービス室」、2006年に「新事業支援室」を設置し、地域活性化を目指して中小企業の支援に取り組んでいる。

具体的には、①北海道産食品の商談会を首都圏で開催して本州への販路開拓を支援する取組みと、②人材や設備不足のなかでも新事業進出を目指す企業に対して道内の公設試験研究機関や大学等との連携をコーディネートする取組みを行っている。

(4) 取組みの概要

① 東京情報サービス室を中心に取組む食品関連の商談会

北海道の中小企業が発展するためには、本州市場への販路拡大が重要である。そのため、地域の食品の生産者や、地域内外の食品加工業、外食業、卸・小売業等食品流通関連の企業を一同に集める商談会「インフォメーションバザール」を、1984年から開催している。2004年までは北海道で開催してきたが、2004年10月に「東京情報サービス室」を開設してからは、東京と大阪で開催²⁶している。

また、この商談会の開催に合せて、(財)北海道科学技術総合振興センター（通称ノー

²⁴ 北海道「北海道経済白書」（平成18年度版）

²⁵ 内閣府「平成16年度県民経済計算」

²⁶ 2007年11月に実施した東京での3回目となる商談会では、北海道からの出展企業162社に対して、2,000名弱のバイヤーが来場する反響をえたとしている。

ステック財団²⁷⁾ や首都圏の大学教授と連携して、参加企業の商品が首都圏の消費者にどのように受け止められるかをモニタリングし、その結果を商談会の参加企業へフィードバックした。専ら道内で事業活動をしてきた中小企業にとって、首都圏の消費者がどのように自社製品を受け止めているのか知ることができたことは大きな刺激となり、ネーミングやデザイン等ブランド作りが重要であることに気づく機会になったとしている。

② 新事業支援室を中心に取組む産学官＋金連携

北洋銀行は 2005 年に、北海道経済産業局が創設した「企業ニーズ集約・対応機能強化」という産学官・金融連携スキーム²⁸⁾を利用して、中小企業を支援した。同スキームは、技術的なニーズを抱えた中小企業の相談窓口を地域金融機関が担い、北海道経済産業局を通じて大学や工業試験場等支援機関との連携を実現する産学官＋金融連携である。

この時に、窓口となった営業店が産学官連携の支援手法に手応えを感じ、それが行内に伝わって、全営業店での産学官連携の活発な取組みにつながった。それまで、同行の産学官連携コーディネートの実績が乏しかった原因は、中小企業のみならず同行の職員も大学や支援機関へ敷居の高さを感じていたり、中小企業が直面した課題を見落としていたのではないかと、現在の同行では考えている。

産学官連携のコーディネート活動が活発化した結果、「北洋銀行が相談に乗ってくれるのなら、新しいことにチャレンジしてみよう」と、新事業を前向きに模索し始める動きが地域の中小企業の間で起こっているとされる。

中小企業は、ある程度の規模まで成長すれば、コーディネートの支援を受けなくても自ら大学等との連携を行えるようになるため、同行は自らの取組みを中小企業が成長するまでのつなぎと位置づけている。

地域の中小企業が天然資源だけでなく、工業試験場等の支援機関も、地域資源の一つと捉え、それらの支援機関との連携に積極的に取組むことで、地域のポテンシャルが発揮されると考え連携に取り組んでいる。例えば、北海道に多い食品関連の中小企業に対する支援として、醗酵や醸造等従来型のバイオテクノロジー²⁹⁾に着目し、当該技術をもつ支援機関や大学との連携のコーディネートを力を入れている。札幌近郊には、北海道大学を中心にニューバイオテクノロジー関連の研究機関や大学発ベンチャー企業が集積している。しかし、地域の中小企業がそうしたニューバイオテクノロジーの分野と連携しても、成果を挙げるまでには多くの時間を要する。また、ニューバイオテクノロジーを

²⁷⁾ 北海道の科学技術の振興と技術シーズの事業化支援を行い、研究開発から事業化までの一貫した支援活動や、産学官連携による各種事業を通して、地域産業の振興に取組む民間の財団法人。後述コラム参照。

²⁸⁾ 詳細は後述コラムを参照。なお、運用が開始された 2005 年 10 月から 2006 年 9 月までの連携実績で、民間金融機関による支援 21 件の内 8 件が同行の支援先である。その内の 1 件では、新商品販売を実現している。

²⁹⁾ 文部科学省・厚生労働省・農林水産省・経済産業省「平成 18 年度バイオ産業創造基礎調査報告書」（2006 年）では、バイオテクノロジーのうち、組換え型 DNA 技術、細胞融合、動植物培養等遺伝子工学を利用した分野を「ニューバイオテクノロジー」、醗酵や醸造、培養等各種生物機能を利用した分野を「従来型バイオテクノロジー」として区別している。

活用する事業の成果は、地域の既存産業へ波及しにくいという問題がある。そのため、同行は、従来型のバイオテクノロジーの活用を意識的に進めている。

既存の企業がこれまでに積み上げたものを活かして付加価値を高め、その成果が地域の既存産業へ波及するように支援することが、地域活性化に果たす自らの役割だと同行は考えている。

(5) 取組み体制と展望

中小企業のニーズは、主に営業店の支店長が掘り起こし、新事業支援室が引き継いで、解決に向けて対応している。ニーズに応じて、同室が他機関への相談や連携に向けたコーディネートを行っている。対応にあたる新事業支援室の職員は、室長を含め2名である。室長は、2005年までの5年間、北海道大学TLOへ出向しており、出向先で得た経験や人的なネットワークを活かして、支援に取り組んでいる。

また、北洋銀行では、支援機関とのパイプ作りを重要視している。北海道科学技術総合振興センターや北海道大学TLO、北海道中小企業支援センター等の支援機関へ出向者を派遣し、同行から各機関へ相談しやすい体制を築いている。支援機関への出向は、産学官連携のコーディネートに必要な能力の研鑽やノウハウ蓄積の面で、人材育成にもつながるとしている。

支援機関との相談や連携のコーディネートは、誰にでもできるものではない。そのため、営業店は新事業支援室への仲介役に徹して、中小企業のニーズを掘り起こす窓口としての機能を強化する必要があると同行は考えている。

北海道経済産業局の「企業ニーズ集約・対応機能強化」スキームについて

～北海道経済産業局産学官連携推進室へのインタビューより～

【取組みの経緯】

中小企業が大学等と連携して、高度な技術をベースにビジネスを成功させるには、研究開発、製造、販売等各段階における適切な資金調達が必要である。そのため、新商品開発や新事業創出の早い段階で金融機関が関与して、将来性を目利きしながらソフト面をサポートしつつ成功に導くことが重要となる。

北海道には大学や公的な試験研究機関等が多く存在するため、中小企業にとっては何処に相談すればよいかわかりづらい。また、敷居が高いと思われ、利用に至らないケースもある。そこで、地域の中小企業を日常的に訪問している地域金融機関が窓口になればよいのではないかと考えた。

とはいえ、地域金融機関自身にも何処に相談すれば良いか判断することは難しい。そのため、金融機関が掘り起こした中小企業のニーズを北海道経済産業局につないでもらい、北海道経済連合会や行政機関、大学等 16 機関が共同で運営する産学官連携の総合窓口「R & B パーク札幌大通サテライト」と連携のもと、個々の企業やニーズの実態に応じて、大学等を企業へ紹介し、アドバイスや試験・検査の実施等により企業の技術課題の解決を支援するスキームを構築した。

大学の技術の実用化を目指す産学官連携とは異なり、既存の地域の中小企業が持っているものを活かす産学官連携である。取組み成果の情報発信を続けていくことで、新事業への挑戦に躊躇している中小企業が、新しい取組みへ踏み出せるようになれば良いとの狙いも込められている。

このスキームは北海道経済産業局が独自に始めた取組みで、他地域の局にも情報を発信しているが、同種の取組みを導入したという話を聞いてはいない。

【ハブの機能は地域金融機関での発揮が本来の姿】

このスキームを効果的なものにするためには、地域金融機関が積極的に企業ニーズを掘り起すことが期待される。しかし、こうした取組みは一部の金融機関に止まっている。地域金融機関へのPRが課題である。

経済産業局が地域の連携支援のハブであり続けることが望ましい姿だとは思っていない。本来は地域金融機関が取組むべきだが、十分に機能していないため、きっかけづくりとしてこのスキームを計画したものである。北洋銀行等の一部の地域金融機関は、このシステムを利用したことがきっかけとなり、今では自行内で産学官連携のコーディネートを行い始めている。そうした例のように、地域のハブの役割がゆくゆくは地域金融機関へ移転していくことを願っている。

（財）北海道科学技術総合振興センター（通称ノーステック財団）について

～クラスター推進部長へのインタビューより～

【概要】

（財）北海道科学技術総合振興センター（通称ノーステック財団）は、北海道での産学官連携による各種事業を通して、地域産業の振興に取り組む財団法人である。

役職員は67名である。プロパー職員は少なく、大半は北洋銀行や北海道電力等他機関からの出向者で構成されている。人件費も出向元の各機関が負担している。

1996年に、北海道の経済団体が、フィンランドをモデルに北海道各地で地域資源を活用した産業クラスターの創生を提唱して、北海道各地での産業クラスター創生を支援する団体が設立された。当財団は、その団体の事業を引き継いで中核事業としており、各地の地域研究会の支援や、企業、起業家から持ち込まれるビジネスプランの事業化支援に取り組んでいる。

【相乗効果を生み出す北洋銀行との連携】

当財団が北洋銀行と連携して、中小企業の創業や新事業創出支援に取り組むことは多い。ビジネスプランを検討する際のアドバイスや、設備投資の相談、北海道内外の流通業者とのマッチング等で同行から支援を受けている。北洋銀行は食品関連の企業に限らず地域の様々な業種の企業とネットワークをもっているため、連携する意味は大きい。一方、北洋銀行側も職員が産業技術に詳しくないため、当財団と連携する意義はあると思う。北洋銀行との連携は、双方が経験を積むことに役立っている。

【企業の取り組みへの姿勢と、地域への波及効果が成功のポイント】

以前は企業から持ち込まれる相談が多かった。相談の内容は、補助金をもらえるのかも知れないと誤った期待を持って駆け込んで来たり、「何とかしてくれ」と当事者意識の希薄な内容が多かった。次第に、どのようなことに取り組む企業が地域に所在するのかが見えてきたことで、当財団の方から企業に訪問してニーズを掘り起こすようになった。また、支援のルールを整備したこともあり、徐々に成果が上がり始めた。

実績を積む中で、ビジネスプランの精査が重要であると分かった。現在では、地域経済への波及効果を重視して審査している。支援に取り組んだ成果として、個々の事業化を成功させることはもちろんのこと、地域の既存企業との取引拡大や、技術の向上等の地域への波及効果を引き出す必要がある。単なる慈善事業では、地域活性化の効果は上がらないと考えている。

5. 広域的な産学官連携を促進させる展開①

地域のニーズへ地域外の多様なシーズを活用 ～朝日信用金庫～

(1) 地域の特徴

東京都台東区は身の回り品や生活関連製品を扱う小規模事業者が集積し、製造業1事業所あたりの従業員数及び出荷額が東京都23区の中で最も少ない³⁰。当地域の中小企業は、加工技術の高さよりも、むしろ消費者のニーズを吸収した製品作りを強みとしてきた³¹。一方、近年では、アジアからの安価な輸入品の攻勢を受け、地域の事業所数は減少傾向にある。

地域の中小企業は、東京都心部に立地することのメリットや東京発の魅力を、新事業の創出や既存産業の高度化へ結びつけるために、全国の大学が保有する多様なシーズの活用を必要としている。

(2) 地域金融機関の概要

朝日信用金庫は、役職員数1,551人、72店舗を有し、東京都の台東区や江戸川区等を主力の営業地域とする信用金庫である。預金量は、1兆5,839億円で、都内の信用金庫のなかでも大規模な信用金庫に位置づけられる。

同金庫の主力営業地域は、事業所が多い地域であるため、同金庫は比較的事業所向けの取引が多い。

(3) 取組みの経緯

① 産学官連携推進組織「コラボ産学官」の創設

地域の中小企業数の減少が続く中で、朝日信用金庫は、産学官連携による新事業創出支援に注目し、地域の中小企業が多様なシーズを活用できるように、地域外の大学との広域的な産学官連携ネットワーク作りを目指した。しかし、同金庫は大学とのパイプを持っていないため、大学へどのように働きかければよいのか分からなかった。

そこで、産学官連携のコーディネートの実績に高い評価を集めていた㈱キャンパスクリエイト（電気通信大学の技術移転機関（TLO）。後述）へ相談を持ちかけた。同金庫の構想に共感した同社は、全国各地の大学に参加の働きかけを行うことになった。当時、大学は独立行政法人化の流れの中、生き残りをかけて産学官連携へ取組もうとしていた。そのため、直ぐに9大学の参加が実現した。中小企業に対しては、朝日信用金庫が取引先へ参加を呼びかけて、120社が参加した。こうして、同金庫は2004年4月にコラボ産学官を創設した。

³⁰ 経済産業省「工業統計表」（2005年）

³¹ 台東区『『台東区ものづくり紹介事業』基礎調査』（2000年）

② 信用金庫の参加によるネットワークの拡大

コラボ産学官に対する大学側の反応は良好で、参加大学の拡大が続いた。また、朝日信用金庫と取引の無かった野村證券㈱や豊田通商㈱がコラボ産学官に参加し、短期間で大規模なネットワークへ発展した。

他地域の信用金庫にもネットワークの輪を広げようと考えた朝日信用金庫は、2005 年 2 月に全国信用金庫協会を通じて、全国の信用金庫へ参加を呼びかけた。まず、あおもり信用金庫がこれに応じた。あおもり信用金庫が県下の 4 信用金庫へ参加を呼びかけた結果、県下の全 5 信用金庫と取引先の 200 社で構成する青森支部が設立された。地理的な拡大に伴って、地方毎に各地域の信用金庫が取りまとめを行う支部を設け、これをコラボ産学官事務局が取りまとめる体制が構築された。

その後も、埼玉縣信用金庫が取りまとめる埼玉支部（参加中小企業数 300 社）や、熊本県下の全 4 信用金庫が取りまとめる熊本支部（参加中小企業数 200 社）、2007 年に千葉信用金庫がとりまとめる千葉支部、2008 年には富山信用金庫がとりまとめる富山支部が設立される等、ネットワークの拡大が続いている³²。

(4) 取組みの概要

コラボ産学官には、全国で 1,500 社を超える中小企業に加え、約 70 の大学や研究機関、証券会社やベンチャーキャピタル等約 10 社を超える支援企業が会員として参加している。その活動内容だけではなく、ネットワークの参加者層の厚みや地理的な広がりでも先進的な取組みである。朝日信用金庫は、コラボ産学官の運営の中核的な役割を果たしている。

³² 三重県では、高等専門学校もコラボ産学官参加へ強い意欲を持っているとされる。産学官連携というと、最先端技術のイメージがあるが、中小企業の産学官連携の実際としては、中小企業の課題・関心はいかにプレスを上手く抜くか、めっきをするかということであり、そうした実用的な課題に対しては高専の方が大学よりも得意なシーズを持っているとしている。

図表 9 コラボ産学官スキーム



図表 10 コラボ産学官のネットワーク



資料：コラボ産学官ウェブサイトより引用

コラボ産学官のスキームの特徴は、①中小企業の課題解決をコーディネートの出発点と
していること、②大学との共同研究やファンドの投資にまではいたらない課題を含めて幅
広く対応していることである。

① 中小企業の課題解決がコーディネートの出発点

“中小企業の課題解決”に必要な大学のシーズを探してマッチングするため、事業の方向性が比較的明確である。従来の産学官連携で多く見られたように、“大学の技術の実用化”を出発点にすると、事業化の方向性が定まりにくいため、連携の成果が上がらないことが多いとしている。

② 幅広く中小企業の課題へ対応

朝日信用金庫は、中小企業の支援を地域活性化につなげる目的で、コラボ産学官を創設した。そのため、同金庫がコラボ産学官で対応する中小企業の課題は、大学との共同研究が見込めるものに限定していない。中小企業が抱える課題には、相談だけで解決するものが多い。例えば、道路の土盛りが崩れやすいという中小企業からの相談に対して、流体の専門家が現象が起こる理由と対処方法を教えるだけで解決したものがある。そのような相談だけで解決する内容であっても、中小企業の課題解決が地域に蓄積されていくことが、地域活性化につながる産学官連携の取組みであるとしている。

(5) 取組み体制と展望

朝日信用金庫では、通常の営業活動の傍らコラボ産学官の中小企業会員の拡大を図っている。本業である融資の新規先として、信用金庫の取引先としては業容がやや大きい企業への訪問でも、同金庫が産学官連携のネットワークに加入していることが対話の糸口となり、取引開始へ発展するケースもあるとしている。もっとも、同金庫は、地域の中小企業の発展に資するのであれば、必ずしも取引につながる必要は無いとしている。

コラボ産学官の取組みで、中小企業と大学が共同研究へ発展した実績はまだ少ない。また、コラボ産学官の取組みが、同金庫の収益に寄与する段階には至っていない。コラボ産学官の取組みの効果が、地域や同金庫の収益に明確に波及するまでに、10年から20年といった長期間を要すると同金庫では考えており、長期的な視点でコラボ産学官を通じた取組みを蓄積していきたいとしている。

産学官連携は、中小企業の外部にあるシーズを活用するスキームではあるが、中小企業自身が課題の解決へ主体的に取組まなければ成功は難しい。従って、主体性に乏しい中小企業の課題やニーズを採り上げることは避けるとともに、営業担当の職員へ案件発掘のノルマを課して、形だけの実績を積み上げるようなことは考えていない。役席級の職員が、「5ヵ年計画はどうか」、「設備更新をどう考えているか」と中小企業の経営者と話をしていく中で切り出される企業のニーズに対して、コラボ産学官連携は効果を発揮すると同金庫は考えている。

取組みの具体例としては、東京の中小企業が、世界遺産に登録された知床での土砂流出問題に取り組んでいるケースが挙げられる。当該企業は、高速道路斜面の土砂流出防止に関

する技術を有しており、コラボ産学官のネットワークを活用して、地域の間伐材を使った土砂流出防止資材の開発に取り組んでいる。取り組みが成功すれば、当該企業は世界遺産を守る技術を持つ企業として、全国の公園等から引き合いが来るかもしれないと期待がもたれている。コラボ産学官としては、世界遺産の保護に貢献でき、また、同金庫としても地域の取引先が全国や世界で活躍していく可能性もあり、当該取り組みに注目している。

6. 広域的な産学官連携を促進させる展開②

共同研究からアドバイスまで多様なニーズへ対応 ～熊本第一信用金庫～

(1) 地域特性

九州では、北部に自動車や半導体関連の産業の集積が進んでいる。また、九州新幹線や高速道路網の整備が進められて来た。その結果、熊本市を中心とする熊本経済圏では、地域の企業や住民が、福岡など九州北部へ流出する動きが現われているとされる。また、地域の将来を担うべき若年者が、地域外の大学へ進学し卒業後も地域に戻らない傾向が強まっているとされる。そのため、地域に新事業を創出し、人材を惹きつける魅力を高めていくことが地域の課題とされている。

(2) 地域金融機関の概要

熊本第一信用金庫は、役職員数 278 人、28 店舗を有し、熊本県熊本市を主力の営業地域とする信用金庫である。熊本県は、都市銀行のシェアが 5%に満たず、県内の地方銀行・第二地方銀行が大きなシェア（約 65%）を有している³³。こうした地域において、熊本第一信用金庫の預金量は 2,293 億円で、県内では相対的に大きな資産規模を有する信用金庫となっている。店舗のほとんどを熊本市に配置し、熊本経済圏の中心部に地盤を築いている。

(3) 取組みの経緯

① コラボ産学官熊本支部設立の背景

熊本第一信用金庫の会長は、信金中央金庫の非常勤理事を務めており、他地域の地域活性化に向けた取組みの情報に触れる機会が多い。そのため、同金庫でも、地域活性化の取組みに力を注ぎたいと熱意を有していた。信金中央金庫から受けたコラボ産学官への参加案内を積極的に受け入れ、県の信用金庫協会の会議の席上で、他の 3 信用金庫へコラボ産学官のネットワークへ参加するよう呼びかけた。その結果、熊本県の全ての信用金庫が参加するコラボ産学官熊本支部設立が実現した。

同金庫が、コラボ産学官への参加を決めた背景は、以下の 3 点である。1 点目は、少子高齢化の進行と都市圏への企業や人の集中である。九州では、福岡を中心に九州北部に大きな経済圏が形成されて人口や行政機能が集中しており、熊本市の周囲では過疎化や高齢化により人口が減少している。地域の衰退は地域金融機関にとって憂慮すべき問題と考える同金庫は、コラボ産学官を通じた産学官連携の推進で、地域の中小企業の発展を支援して、地域活性化につながれると考えた。地域の企業が発展すれば、その企業と取引する他の地域の企業へも効果が波及することで、地域全体が発展する期待が持てる。また、地域で発展した企業が、地域内外の人材を地域に惹きつける効果が期待で

³³ 金融ジャーナル増刊号「金融マップ 2008 年版」

きるとしている。

2点目は、金融庁からリレーションシップバンキングの推進を求められたことである。同金庫は、産学官連携を軸にリレーションシップバンキングを推進することとした。

3点目は、産学官連携の推進に取り組むことで、職員の目利き力の向上が期待できることである。コラボ産学官の活動に取り組んでからは、同金庫の職員は、企業訪問の際に、技術面で困っていることはないかと聞き込むようになった。実際に、地域の中小企業は、こうした同金庫の変化を肯定的に評価している。

② 大学へのコラボ産学官参加呼びかけ

熊本第一信用金庫は、熊本の国公立大学や高専へもコラボ産学官熊本支部への参加を呼びかけた。当初、大学の中には、連携交渉が難航した大学もあった。以前から産学連携に取り組んで来た大学にとっては、新たに連携をしなくても実績を挙げられる自負があったためである。また、産学官連携は、研究から事業化まで長期間を要する。信用金庫の取引先は小規模な企業が太宗を占めるため、その間の企業の事業継続性や資金調達に対して、大学は不安の声を寄せてきた。最終的には、地域を越えて全国に潜在する中小企業のニーズと、大学の研究成果が結びつくメリットの大きさが認められ、5 大学と 1 高専がコラボ産学官熊本支部へ参加した。

(4) 取組みの概要

産学官連携においては、中小企業と大学との地理的な距離よりも、双方が抱えるニーズとシーズの当てはまりの良さが重要であると、熊本第一信用金庫は考えている。当てはまりの良いマッチングのためには、できるだけ多くのシーズの中で出会いを求める方が良い。また、大学での技術の研究は、専門的で細分化している。同金庫の職員にとっては、企業のニーズと同じ分野に思えても、実際に大学の研究者へ相談すると分野違いであることを指摘されることが多いという。そうしたことから、地域の中小企業にとって、全国に多様なシーズを持つコラボ産学官のメリットは大きいと同金庫は考えている。

(5) 取組み体制と展望

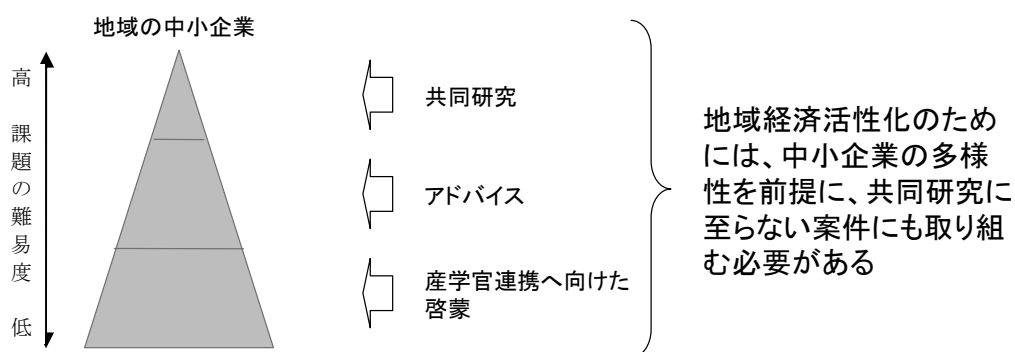
各営業店の支店長や役席者が中心となって、地域の中小企業に対して、取引先であるかどうかを問わずに積極的にコラボ産学官の会員募集を行っている。特に、県工業会の名簿に掲載された中小企業や国や県の技術表彰を受賞した中小企業は、産学官連携に取り組んだ経験を持つことが多いため、すぐに広域な産学官連携ネットワークの意義深さを理解してもらうことができる。取引先ではなくても、コラボ産学官への参加呼びかけがきっかけとなって融資取引へ発展することがあり、本業である融資事業の拡大にもつながっているとしている。

支部の開設から間もないため、産学官連携の実績の積み上げはこれからである。中小企

業側のニーズが大学との共同研究に結びつく割合は、掘り起こすニーズ全体の 10%強に過ぎないと見込んでいる。ただし、地域活性化のためには、中小企業のニーズの大半を占める、共同研究には結びつかないニーズへのフォローが必要であると、同金庫は考えている。そのため、既に実用化されている技術の相談でも、「それはここへ行けばよい」と県の支援センター等へ仲介を積み重ねて、地域の企業を良くしていくことが地域経済活性化のためには重要としている（図表 11）。

地域の中小企業がより多くのシーズと出会うようになるためには、さらに多くの大学がコラボ産学官ネットワークに参加する必要がある。地域の零細な企業を主体に取引をする信用金庫が単独で大学と連携協定を結ぶことは難しいが、地域を越えて信用金庫同士が連携するコラボ産学官であれば、大学にとって地域外の多様なニーズと結びつける大きなメリットを伝えることができるため、連携協定を結ぶことは容易になると、同金庫は熊本支部の設立を通じて実感した。コラボ産学官のネットワークへさらに多くの信用金庫が参加することで、より多くの大学の参加を実現し、地域の中小企業と全国各地の大学との連携に一層の弾みがつくことを、同金庫は期待している。

図表 11 コラボ産学官による支援のイメージ



資料：インタビューを基に中小公庫総合研究所が作成

コラボ産学官について

～コラボ産学官常任理事、事務局長へのインタビューより～

【信用金庫と産学官連携】

信用金庫は、地域に密着した日常の営業活動によって、地域の中小企業との間に地域随一のネットワークを築いている。そのため、大学と中小企業との仲介役に適した特性を有していると考えられる。しかし、信用金庫自身には技術等の目利き力が乏しいために、連携先の大学や研究機関の探求が難しい。また、資金需要について、当該技術が将来いつ、どの程度の収益を生み出すかの予測が難しいことが、融資判断を困難にしている。信用金庫が単独で産学官連携の支援へ取組むことは容易ではない。

【地方の大学と産学官連携】

「産学官連携」というスキームは歴史が古く、既に大都市圏の大学は、大手企業と密な関係を築き上げている。そのため、地方の大学が大手企業との関係を構築することは難しく、地域を越えた中小企業との連携を実現したいというニーズがある。

【コラボ産学官の特色】

コラボ産学官の産学官連携の特色は、取組みの出発点を“中小企業のニーズ”に据えていることである。従前の国が進めた産学官連携のように、“大学のシーズ”から出発して技術の実用化を目指すものではなく、実業界のニーズに基づいた取組みであるため、事業化の可能性が高いと考えられる。

【コラボ産学官連携の活動内容】

コラボ産学官で取組む中小企業の支援は、技術的なものばかりではない。ソフト面での経営支援も行っている。例えば、デジタルハリウッド大学が中小企業と連携し、中小企業の製品デザインやPR用のホームページ、ポスターの製作を行っている。同大学の学生が製作に取組むため、費用は専門業者に比べて格安である。ホームページの活用等を思いつかなかった中小企業にとって、コラボ産学官はソフト面の強力なサポーターとなっている。

【地域活性化のための産学官連携のあり方】

大学との共同研究に発展する技術課題に取組む中小企業は、地域の中小企業のうちの一握りに過ぎない。コラボ産学官の活動は、その一握りに入らない多くの中小企業の課題解決を通じて、地域経済の活性化につなげることを目的としており、件数に表れない多くの活動がある。中小企業者の中には、ラインの並びを少し変更するだけで不良率が下がり、採算が向上するような例が多い。その程度の相談も含め、幅広に多くの課題を掘り起こし、それぞれにふさわしい支援を行っている。成長力の高い企業には大学との共同研究を、その前段階の企業には相談やアドバイスを、更にその前段階の企業には産学官連携に向けた啓蒙を行っている。地域経済活性化を目指す産学官連携のあり方としては、共同研究のコーディネートへ注力するだけではだめで、様々な企業のニーズを同時に支援していく必要がある。

株式会社キャンパスクリエイト

～代表者へのインタビューより～

【産学官連携のポイント】

企業と大学との間には、時間の感覚にズレがある。大学の基礎的な研究を実用化にまで持っていくには時間がかかる。短期間の共同研究で事業化に至るケースはまれである。

また、中小企業側が儲け第一主義や他人任せでは、課題の解決は難しい。双方の得意技術を持ち寄って新しい技術を創造するという姿勢が必要である。一方で、大学が勝手な思い込みでシーズを中小企業側へ売り込んでも、成功することはほとんどない。当社としては、中小企業のニーズを基に、大学のシーズへ結び付けることが重要だと考えている。

共同研究の実施の段階では、企業経営者と大学教授との相性が重要な要素となる。契約に至る前に両者の打合せ（顔合わせ）を入念に行えば、実際に相性が妨げになるケースは少ない。

【距離に開きがあっても連携は可能である】

企業側のニーズにベストマッチする大学のシーズを探し当てれば、企業と大学の地理的な距離はそれほど問題ではない。共同研究においては、契約時点で双方の役割分担を明確化するため、打合せや進捗会議をそれほど頻繁に行う必要はないからである。また、打合せによって発生する諸経費（交通費等）についても、研究成果が利益に結びつけば簡単にペイできる。

【正確な課題・ニーズの抽出が成功の鍵】

コラボ産学官の支援対象企業層は、小規模な企業が大半を占める。企業の規模が小さいほど、共同研究に馴染まないダイレクトな相談が多く寄せられる傾向があり、ニーズに応えられない案件が年々積み上がってきている（ex. 製品に髪の毛が混入しないようにするにはどうしたらよいか？etc）。

中小企業自身が技術面の課題を整理・抽出して、共同研究の土俵に上げることが事業化への必要条件である。

【信用金庫に対する期待】

産学連携においては、企業側のニーズを正確に把握することが重要な鍵となる。ニーズは企業側の機密事項に相当することが多いため、引き出すことは容易ではない。

取引先企業との密着度が高い信用金庫の職員であれば、中小企業経営者の悩みを聞き出し易い立場にあるため、その悩み事を共同研究に結び付けていくことも可能だと考えている。

7. 環境意識の高い地域で、金融機関の立場から環境保全を意識した展開 地域経済の活性化と環境保全との両立を支援 ～びわこ銀行～

(1) 地域特性

滋賀県は、近畿、中京、北陸の経済圏の中間に位置するという地理的条件に恵まれて、製造業を中心に産業立地が進んでいる。一人当たりの県民所得は、全国の都道府県のなかでも上位に位置している。他地域からの人口流入に支えられて、地域人口は純増が続いており、この傾向は 2010 年代後半まで継続すると推計されている³⁴。

経済発展の一方で、自然環境への負荷も高まっている。滋賀県と周辺地域の重要な水源地である琵琶湖では、1977 年以降のほぼ毎年、赤潮やアオコが発生している³⁵。地域の中小企業や住民、自治体が一体となり環境保全を推進することが求められている³⁶。

(2) 地域金融機関の概要

びわこ銀行は、役職員数は 811 人で、店舗数は 70 店舗を有し、滋賀県全域を営業地域とする第二地方銀行である。預金量は、1 兆 16 億円で、滋賀県では滋賀銀行に次ぐ規模の銀行である。今後の人口増加を見込んで、商工業向け融資だけでなく、地域住民に密着した住宅ローンにも注力している。総貸出金に占める住宅ローンの割合は 42.7%で、第二地方銀行トップとなっている³⁷。

(3) 取組みの経緯

びわこ銀行の環境への取組みは、最近に始まったものではない（図表 12）。1975 年に滋賀県栗東市で開かれた第 26 回全国植樹祭を機に、以来県内の学校や公園、社寺へ、苗木を寄贈している。2006 年 3 月時点の寄贈数は、累計 11 万 6 千本に上っている。

1992 年 10 月には、創立 50 周年を記念して財団法人「びわぎん緑と水の基金」を設立し、県内で緑化推進や水環境保全活動を行っている諸団体に対して助成を始めた。1995 年には、行内組織の「ボランティア活動支援委員会」を設立し、ボランティア休暇制度をはじめとしたボランティア支援体制を整えている。

組織的に、環境保全の取組みを本格化させたのは、1999 年に個人向けの環境関連貸出商品の取扱を開始してからである。2000 年に事業者向けにも環境関連貸出商品の取扱いを始めるとともに、本店内に環境推進室を設置した。2001 年 1 月には、第二地方銀行として初めて ISO14001³⁸認証を取得した。グリーン購入の拡大、シュレッダーごみや事務機器の

³⁴ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の都道府県別将来人口推計（平成 19 年 5 月推計）」

³⁵ 滋賀県琵琶湖環境科学研究センターウェブサイトによる。

³⁶ 滋賀県が琵琶湖の環境保全指針として策定した「マザーレイク 21」（2000 年）では、「県民、事業者等の日常生活や産業活動における環境負荷の少ない生活や産業活動の実践はもとより、各市町村や河川流域等の地域の実情に応じ、各主体が協働して取り組むことが求められます。」としている。

³⁷ 金融ジャーナル増刊号「金融マップ 2008 年版」

³⁸ 組織（企業・自治体など）に対して環境に負荷をかけない事業活動を継続して行うように求めた、国際標準化機構が発行する環境マネジメントシステムに関する国際規格。

リサイクル比率の向上、事業所の省エネ活動の推進などに役職員を挙げて取組んでいる。

長年にわたる環境保全活動の実践が評価され、2006 年には環境省の「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」の対策活動実践部門を受賞した³⁹。また、金融機関としては初めて、環境省の平成 18 年度「NGO・NPO/企業環境政策提言事業」の最優秀提言に選ばれた⁴⁰。

図表 12 びわこ銀行の環境への取組みの歴史

1975 年	第 26 回全国植樹祭への参加を記念し、毎年春と秋に滋賀県緑化推進会を通じて苗木を学校や神社・仏閣に寄贈開始
1992 年 10 月	創立 50 周年を記念して財団法人「びわぎん緑と水の基金」を設立、県内で緑化推進や水質環境保全活動を行っている諸団体に対して助成を開始。
1995 年	「ボランティア活動支援委員会」を設立し、ボランティア休暇制度をはじめとしたボランティア支援体制を整えた。具体的な取組みとして、「びわ湖の日」の一斉清掃活動や、森林の環境保全を図るための「森林ボランティア」活動を開始
1999 年 12 月	個人向け環境配慮型融資商品「エコライフローン」の取扱開始
2000 年 3 月	環境関連融資新商品「ISO サポートローン、環境サポートローン」の取扱開始
2000 年 4 月	事業活動に環境保全活動を取り入れた「びわこ環境憲章」を制定
2000 年 7 月	「びわこ銀行環境方針」を制定し、ISO14001 の認証取得に向けてキックオフ宣言
2000 年 8 月	環境マネジメントシステム運用開始
2000 年 11 月	廃棄物（紙）のリサイクル開始
2001 年 1 月	ISO14001 認証取得（第二地銀初）。審査登録機関：（財）日本品質保証機構（JQA）
2003 年 4 月	「びわこグリーン購入基本方針」の制定、「特定調達品目」および判断基準制定
2003 年 7 月	行内組織として「環境銀行」設立、環境配慮型預金取扱開始
2004 年 1 月	環境コベナンツ（特約）付き融資実行
2005 年 8 月	エネルギーコンサルティング会社と業務提携
2006 年 7 月	個人向け「エコライフローン」にびわ湖材（地産材）利用住宅へ優遇金利適用を追加

資料：びわこ銀行ウェブサイト、各種資料から作成

(4) 取組みの概要

琵琶湖が近畿の水がめと呼ばれる程の重要な水源地であることや、環境保全意識が高い土地柄であることから、びわこ銀行は、環境保全に取り組むことが自らの社会的責任の果たし方であるとしている。もっとも、同行によれば、自社内での環境負荷低減を図る取組み自体は今日珍しいものではなく、同行の取組みの特徴は、金融機関ならではの預金や融資

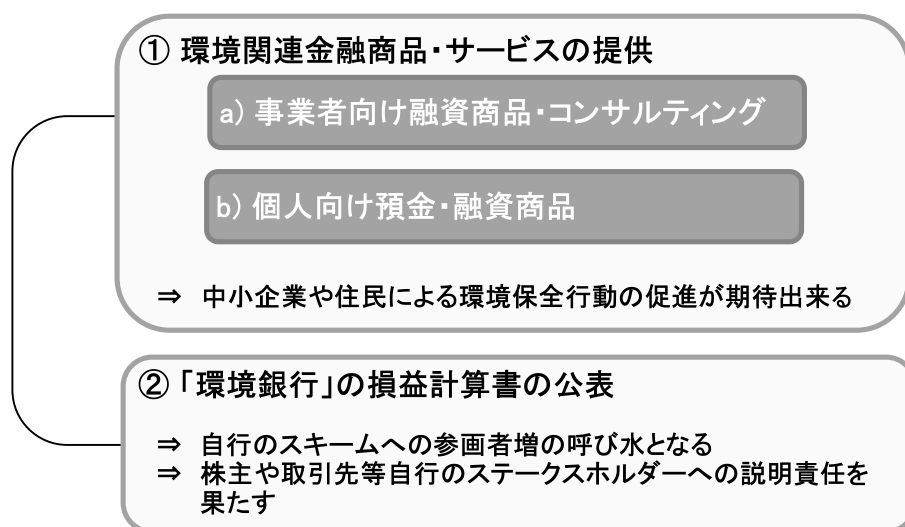
³⁹ 「地球温暖化防止活動環境大臣表彰」は、環境省による表彰制度で、地球温暖化防止に顕著な功績のあった個人又は団体に対して授与される。平成 10 年度から実施され、平成 18 年は、技術開発・製品化部門、対策技術導入・普及部門、対策活動実践部門、環境教育・普及啓発部門で 32 件が受賞した。なお、金融機関の受賞者は、びわこ銀行のみであった。

⁴⁰ 提言は、滋賀県電器商業組合、（財）地球環境戦略研究機関（IGES）と共同で発表した「多主体連携による家庭版ESCOスキームを用いた家庭部門の省エネルギー推進」。なお、ESCOは、「省エネルギーで実現する経費節減分を、省エネルギー投資を賄う」という仕組みを用いて「省エネ」と「コスト削減」を両立させるビジネススキームであり、産業部門を中心に広範に実施されているとされる（びわこ銀行プレスリリースより引用）。

等、総合的な銀行取引を通じて、個人や事業者、環境保全団体等地域の担い手に向けて環境保全行動の促進を図っている点にあるとしている。

具体的には、環境保全に向けた取組みを収益事業の一つとして位置づけて、①環境保全の融資や預金商品、コンサルティングサービスを地域の事業者や住民向けに展開していること、②「環境銀行」と名づけた擬似的な銀行組織の損益計算書を公表することで、環境事業の取組み収支を明確化していること、である（図表 13）。

図表 13 びわこ銀行の環境保全に向けた取組みの特色



資料：びわこ銀行へのヒアリングを基に中小公庫総合研究所が作成

① 環境関連金融商品・サービスの提供

a) 事業者向け融資商品

びわこ銀行は、事業者向けに、環境保全に効果的な設備投資を促す融資商品を提供している。具体的には、大気汚染や水質汚濁を防止するための設備投資を行う場合に、当該必要資金の貸出金利が基準金利から最大1%優遇されるインセンティブを付与している。また、日本で最初に環境コベナント（特約）付き融資を実行した。この融資の特色は、設備導入後の環境目標達成度合いを特約として設定する点である。この融資を利用することで、借入先社員の環境配慮意識が高まり、個人でも日常生活で環境保全に取り組む効果も得られている。

なお、環境コンサルティング会社と提携し、環境関連のコンサルティングを営業のツールとして活用している。

b) 住民向け預金・融資商品

びわこ銀行は住民向けに、環境保全行動を促す融資商品と預金商品を提供している。具体的には、融資商品については、オール電化住宅や太陽光発電機など環境配慮型

の設備を設置する場合や、低公害車を自家用車として購入する場合に、当該必要資金の貸出金利を優遇するインセンティブを付与する融資商品を提供している。また、特徴的な融資商品としては、地産材を利用した住宅を建築する場合に、当該必要資金の貸出金利を優遇する商品がある。これは、地域の住宅建築に地産材を用いることで、遠隔のトラック輸送にかかる環境負荷を低減させる効果が期待できるとしている。この商品は、滋賀県が地産材の利用促進のために設けた「びわ湖材産地証明制度」の認証を条件にしており、行政の施策をうまく取り入れている。

預金商品としては、びわ湖の水質改善を条件に優遇金利を適用する「エコクリスタル定期預金」を提供している。これは、預入月の3ヵ月前における琵琶湖の透明度と満期月の3ヵ月前の透明度を比較し、改善していた場合は基準利率の2倍を預入時にさかのぼり適用するものである。平成19年3月期における環境関連預金商品の残高は、前年から159億円増加し、531億円と大きく伸びている。

当該商品では、毎年10月末残高の0.02%相当額が、地域の環境保全団体へ寄付される。2006年度は環境保全活動支援5団体へ950万円が寄付された。環境関連預金商品を2003年に導入して以来、寄付金額の累計は約2,300万円に達している。

また、寄付を受けた環境保全団体の活動に共鳴した住民が、環境配慮型預金を行うといった循環も見られる。

住民負担無く（むしろ利息収入が期待できる）地域の日常生活での環境意識の向上を期待できる当該取組みは、地域金融機関の業務特性を活かした取組みである。

図表 14 銀行本業へ取り入れた環境関連の取組み（2008年6月30日現在）

事業者向け (融資商品)	環境サポートローン（設備資金） 環境保全に関する設備資金に優遇金利を適用。 ① クリーン設備プラン ② 省エネ設備プラン ③ リサイクル設備プラン ④ 土壌汚染改良プラン ⑤ 環境産業支援プラン	金額：1億円以内 金利：0.25%優遇（注） 期間：10年以内（据置1年以内）
	I S Oサポートローン（運転資金） 環境関連の認証取得のための運転資金に優遇金利を適用。	金額：1,000万円以内 金利：0.25%優遇（注） 期間：5年以内
	環境コベナント（特約）契約付き融資 企業の環境目標の達成状況により、適用利率を変更	
(その他)	土壌汚染簡易診断システムの導入 土壌汚染懸念物件の担保調査及び担保評価を厳格に行い、土壌汚染が認められる場合には洗浄されるまで新たな担保設定を禁止	

（次頁に続く）

(前頁より)

銀行本業へ取り入れた環境関連の取組み

(その他)	環境コンサルティング ①規制への対応 土壌・水質・大気汚染の調査・防止・浄化に関するコンサルティング、食品・建設・家電事業者等リサイクルに関するコンサルティング ②経費節減 省エネルギー設備導入支援 ③認証取得 ④環境関連ビジネスチャンスの拡大 新規参入、新技術等環境ビジネスに関するコンサルティング	
個人向け (融資商品)	エコライフプラン 環境に優しい住宅や車の取得に優遇金利を適用 ①住宅ローン (地産材利用住宅(滋賀県とタイアップ)、太陽光発電、住宅性能表示等環境配慮型住宅建築資金) ②リフォームローン (自宅に環境配慮型設備を設置するための資金) ③自動車ローン (低公害車を購入するための資金) ④びわ湖材(地産材)利用住宅	金額: 50~5,000 万円 金利: 0.3%優遇 期間: 35 年以内 金額: 10~1,000 万円 金利: 0.3%優遇 期間: 35 年以内 金額: 10~300 万円 金利: 0.5%優遇 期間: 5 年以内
	耐震リフォームローン 耐震診断により発行される「木造耐震診断報告書」の所有者を対象にしたリフォームローン。滋賀県とタイアップ。	金額: 無担保で 1,000 万円以内 金利: 変動 2.7%、固定 5 年以内 4.7%、5 年超 5.7% 期間: 15 年以内
(預金商品)	エコクリスタル定期預金 琵琶湖(北湖)の透明度が 1 年間で改善されていれば、基準金利の 2 倍の優遇利率を適用。 また、毎年 10 月残高の 0.02%を地域の環境保全団体へ寄付。	金額: 50 万円以上 1,000 万円以下 利率: 基準金利 水質改善⇒基準金利の 2 倍 期間: 1 年

資料: びわこ銀行ウェブサイト、各種資料より作成

(注) 金利の優遇幅は行内基準の金利体系からの最大優遇幅を示す。

②「環境銀行」の取組み

2006 年 7 月、びわこ銀行は、擬似的な銀行の「環境銀行」を行内に設立し、環境関連事業の損益を半期毎に「環境銀行」の損益計算書⁴¹としてとりまとめ、分かりやすく情報公開することで、地域(企業、住民、投資家、預金者)へ対して、環境関連の取組みと収益確保との両立の実現を明らかにしている(図表 15)。これは、環境事業の透明性を確保して、①持続的な社会貢献を果たすために事業としての収益性を自ら確認し、②地域の環境保全の担い手である住民や企業の理解を得るために必要であるとびわこ銀行が考えていることによっている。

こうした情報発信の効果もあり、株主総会において環境関連事業が無駄であるといったクレームを出されることはない。むしろ、もっと取組むべきと提案されるほどである。環境配慮型の預金や貸出が堅調に増加していることから、びわこ銀行では地域の理解は広く得られていると考えている。

⁴¹ 環境関連の預金や融資に係る収入、人件費等を含めて作成されている。

図表 15 環境銀行の損益計算書

〔環境関連預貸金の実績〕		(億円)		
		平成 17 年 3 月期	平成 18 年 3 月期	平成 19 年 3 月期
環 境 関 連 融 資		3 4	3 8	2 6 0
環 境 関 連 預 金		3 2 9	3 7 1	5 3 1

〔『環境銀行』損益計算書 ～びわこ銀行の環境関連事業活動のみの報告書です～〕

(百万円)

	平成 18 年 3 月期	平成 19 年 3 月期
経常収益	3 7 6	6 6 6
資金運用収益	3 4 5	6 2 0
(うち貸出金利息)	(5 9)	(2 3 9)
(うち部門間運用利息)	(2 8 6)	(3 8 0)
役務取引等収益	0	0
その他業務収益	3 0	4 6
経常費用	2 5 9	5 3 1
資金調達費用	3 3	9 1
(うち預金利息)	(3 3)	(9 1)
役務取引等費用	9	6 4
その他業務費用	0	1 2
営業経費	2 1 5	3 6 3
経常利益	1 1 7	1 3 5

(役務取引等収益) 投信窓販手数料、コンサルティング手数料などが含まれます。

(役務取引等費用) ローンに伴う団体信用保証料が含まれます。

(部門間運用利息) 過不足資金を運用・調達する利息です。利率は「有価証券利回」を適用しています。

(その他業務収益) リースによる収益が含まれます。

(その他業務費用) 一般貸倒引当金の繰入額が含まれます。

(営業経費) A B C 原価計算を用い、環境関連事業の経費を算出しています。

資料：びわこ銀行プレス資料より

(5) 取組み体制と展望

環境関連の融資や預金商品の企画、コンサルティングの提供、環境銀行の運営は、行内に設置された「環境関連事業委員会」が中核的な役割を果たしている。同委員会は、環境事業部をはじめ、行内横断的に企画部、システム部、関連会社等から役員以下広く人材を集めて構成されている。これが環境関連商品導入の実現につながっている。

大学の研究者等の外部有識者は参加していないが、同委員会が県庁や企業団体の環境部会へ積極的に参加することで、地域の環境意識の把握やニーズの掘り起こしに効果をあげ、商品企画に活かしている。地域のニーズに基づいて、地域が望む商品を迅速に提供する取組みは、地域金融機関ならではのものとしている。今後も、地域に密着した金融機関の目線から、地域内外へ環境保全に向けた政策提言を発信していきたいとしている。

8. 高齢・人口減少・豪雪地域において、積極的な資金供給を意識した展開 コンパクトな組織体制を活かし、積極的なリスクテイク～新庄信用金庫～

(1) 地域特性

山形県新庄市を含む最上地域は内陸部に位置する国内有数の豪雪地帯であり、最上郡 7 町村及び新庄市は、豪雪地帯対策特別措置法の特別豪雪地帯に指定されている。

また、山形県は総人口の減少率と高齢化率⁴²が全国平均に比べて高く、新庄市の高齢化率は、1984 年の 11%から 2004 年には 23.2%へととなっている⁴³。最上地域には上場企業も大学も立地していないため、若い人材が集まりにくく、創業や経営革新の機運が低いという課題を抱えているとされる。

また、地域の面積は大阪府に匹敵するが、人口は約 9 万人と少ないため金融機関は積極的な店舗展開はできず、地域の中小企業は資金調達先の多様化を図ることが難しいという課題を抱えている。

(2) 地域金融機関の概要

新庄信用金庫は、役職員数 107 人、9 店舗を有し、新庄市を含む 1 市 7 町村からなる最上地域を営業地域とする信用金庫である。山形県内には、地方銀行 2 行、第二地方銀行 1 行、信用金庫 4 金庫、信用組合 4 組合をはじめ、金融機関が多く事業展開しているが、最上地域に店舗展開する信用金庫は同金庫のみである。

(3) 取組みの経緯

新庄信用金庫は、当地から上場企業が一社でも誕生して、地域活性化の芽が出るよう、創業や新事業創出の支援へ力を注いでいる。具体的には、①地域に豊富なバイオマス⁴⁴を活用する新事業の創出に向けた支援と、②金融機関の本業である資金供給の強化である。

① バイオマスを活用する新事業創出に向けた支援

当地は一次産業を基幹産業としており、稲わら等作物残さや間伐廃材、家畜排泄物等バイオマスが多く生み出されている。家庭から排出される生ごみも合わせて、豊富なバイオマスに恵まれているものの、これまでは活用されずに廃棄されてきた。これを堆肥化すると同時に、エタノール燃料の原料に向いているとされるスイートソルガム（サトウキビの一種）栽培に活用して、地域にエタノール燃料の精製プラントを設ける構想が、地域の農業者有志を中心に生み出された。農業の振興と新事業創出につながることで、地域が活性化すると考えた新庄信用金庫の理事長は、自ら生命応用科学の研究者の

⁴² 総人口に対する 65 歳以上の高齢人口の割合

⁴³ 新庄市HPより（<http://www.city.shinjo.yamagata.jp/880.html>）。

⁴⁴ 2006 年に国が定めた「バイオマス・ニッポン総合戦略」では、「家畜排せつ物や生ゴミ、木くずなどの動植物から生まれた再生可能な有機性資源のこと」とされている。

招致に尽力して、「早稲田大学新庄バイオマスセンター」⁴⁵の開設を2002年に実現した。また、同金庫の理事長は、同年に、地域のバイオマス活用に取り組む中小企業や農業者の支援機関として任意団体「バイオマスセンターと共に歩むもがみの会」⁴⁶を設立し、信用金庫の先頭に立って地域活性化に向けた活動に取り組んでいる。

② 資金供給の強化

企業数が少ない地域の中小企業は、互いにどこにどのような技術を持つ企業が存在するかを把握しており、自主的な連携や紹介が比較的円滑に行われるとしている。そのため、中小企業が金融機関に求める最大の支援は、必要な時に必要な資金を提供することであり、金融機関は目利きを活かしたリスクテイクで応えることが重要だと、新庄信用金庫は考えている。

具体的には、企業の財務状態を中心とする審査では新事業展開が厳しく思われても、中小企業と同じ目線で一緒に考える中で、製品の品質や他地域での需要の存在を、同金庫はキャッチすることができる。そうした情報を支援判断に取り込むことで踏み込んだ融資を行い、中小企業の発展を支援してきたとしている。

(4) 取組みの概要

① バイオマスを活用する新事業創出に向けた支援

バイオマスの活用は、生産→消費→回収→再生産→消費…と生物資源の循環利用モデルを構築することが重要であり、そのためには地域の農業者や中小企業、住民、行政機関が一体として取り組む必要があるとされる。新庄信用金庫の理事長が代表を務める支援機関は、バイオマス活用の取組みが地域の多様な主体に普及するように、海外のバイオマス先進地域から研究者を招いたフォーラムを開催する等の活動を行っている。同金庫は、支援機関のそうした活動の支援や、地域の中小企業と農業者、支援機関、大学等の仲介や、行政機関への申請、融資の面で支援している。

② 資金供給の強化

新庄信用金庫では、理事長自ら融資を希望する中小企業との面談を行ったり、また、決裁までのルートが相対的に短いために、情報の鮮度を落とさずに踏み込んだ判断を行えるという、地域金融機関ならではの特性を活かしている。例えば、バイオマス関連の取組みには、理事長自身が地域のバイオマス活用を支援するNPO法人の代表として積極的に関与することで、同金庫の組織としての理解につなげている。

目利き力の発揮と積極的なリスクテイクにより、独自の高い技術をもつ中小企業の支援に注力してきたことは、「元気なモノ作り中小企業300社（2006年中小企業庁発表）」

⁴⁵ 研究者が大学を移籍したため、現在では「玉川大学新庄バイオマスセンター」となっている。

⁴⁶ 2004年にNPO法人の認証を受け、現在では「バイオマスもがみの会」となっている。

の内容にも表れている。山形県から紹介された7社のうちの3社において、同金庫がメインバンクに位置づけられている⁴⁷。山形県には多くの地域金融機関が存在することや、地銀等に比べて新庄信用金庫の取引先は決して多くないことを考えると、意義のある数値であるとしている。

中小企業へ資金供給を円滑に行うことこそが信用金庫の重要機能と考える同金庫が、目利きを活かしたリスクテイクで、中小企業の発展を支援した事例として、次の2社を紹介する⁴⁸。

a) 有限会社熊谷園芸（最上郡鮭川村）

有限会社熊谷園芸は、1989年に創業した、従業員数約35人のバラ農園である。同社は、バラ栽培に適した水質の良さや昼夜の寒暖の差の大きさを特徴とする同地の環境を活かして、高品質なバラを中心に国内上位の生産規模を有している。

気温が上がる夏季は、バラの出荷が細り、特に大阪市場では品不足が起こるとされる。首都圏を主要な出荷先としていた同社だが、6年前、大阪市場へ試験的に出荷したところ、夏場でも比較的涼冷な気候で栽培できる同社のバラは高い評価を受け、「出荷した分だけ買い取るのでどんどん作って欲しい」と強い出荷要請が寄せられた。

取組むなら徹底的に取組もうと、多収・周年供給を目的に、コンピューター管理された大規模なハウスの建設を計画した。ハウス建設資金の融資を当時のメインバンクへ要請したが、当時年商1億円の同社が、1棟5千万円超のハウスを5棟、合計3億円弱の設備投資を行うことについては理解を得られなかった。

こうしたことが契機となり、それまで取引の無かった新庄信用金庫へ相談した。気温の高い関西で育成されるバラに比べて、同社のバラは高品質で競争力があること、特に夏場に品不足となる関西市場には需要が強く存在するであろうことを同金庫に詳細に説明したところ、最終的には評価され支援を得られた。また、農林水産省から、同社の取組みが「全国で初めての取組となるような先進性が極めて高く全国のモデルとなる産地育成に向けた取組を行う事業」と認定され、助成を受けることもできた。

現在ではハウスを8棟に増やし、65種類以上のバラを年間400万本全国へ出荷するまでに発展している。

発展への商機を目前にして困っている時、事業計画の内容を評価して支援を行った同金庫に対し、同社はメインバンクとして信頼をよせているという。

b) 株式会社ジーエムシーヒルストン（最上郡最上町）

株式会社ジーエムシーヒルストンは、1991年に創業した、資本金4億375万円のシ

⁴⁷ 新庄信用金庫へのインタビューより。

⁴⁸ 2社は新庄信用金庫から紹介を受けたもので、本文は2社へのインタビュー結果に基づいて2008年7月時点で記述している。なお、当該2社が新庄信用金庫の全ての取組みを示すものではない。

シャフトモーター⁴⁹の製造業者である。

創業社長は、かつて商工会青年部で全国連の理事を務めたことがある。全国各地の様々な地域活性化の取組みを見聞するうちに、自身でも地域のために貢献できる事業を行いたいと望むようになった。実兄が研究していたリニアモーターの技術を活かして「シャフトモーター」の実用化へ取組むことを決意し、1991年に創業した。

実用化の目処が立ち、大手企業との商談が進み、量産に向けて準備を進めたが、同社の販売計画に狂いが生じた。一部上場企業である商談相手と、当社とは、時間に対する意識が違い過ぎて、当社の見込み通りに契約手続きが進捗しなかったのである。計画通りに進まない中、1998年に同社の資金繰りは破綻の危機に瀕した。

その危機を救ったのが新庄信用金庫と某ベンチャーキャピタルである。同金庫は理事長自らが面談に臨んだ。相談の結果、契約の締結が遅れているだけで、取引に向けた実体は形成されているという評価とともに、将来を見据え、どうやったらよいかとアドバイスも得たという。

(5) 取組み体制と展望

新庄信用金庫には、コンサルティングやマッチングの専担部署は設けられていない。職員が中小企業の現場に接する機会の多いことを強みとしており、営業店の職員が顧客と一緒に新規創業や新事業転換等を考えるという、ハンズオンな活動を展開している。

組織の人事異動によって、職員が地域から出て行くことがないことや、職員が生活者として地域に根付いていることを、同金庫は自身の特徴ととらえている。消防団や祭りのグループ、近所付き合い等地域の住民としての生活から入る情報を、中小企業の支援へ活かせることが自らの強みであるとしている。

バイオマスを活用する新事業の創出については、理事長自らが地域の取組みの一翼を担うことで、同金庫の組織としての理解を深め、支援につなげる考えである。

⁴⁹ シャフトモーターは、磁石を円筒状（シャフト）に構成したユニークな形状の直動（リニア）モーターで、高速・低速の両域での定速性及び高度な位置決め精度（最高分解能0.14nm）に優れる。また、摩擦がないためメンテナンスフリーで高い精度を維持できることに加えて、平面への応力を利用するリニアモーターと異なり、パイプの全周囲に発生する応力を利用するため効率も高い。回転モーターでは実現が難しい定速製を活かし、液晶パネルディスプレイへ発光材料を均質に吹き付けるプリンターや、半導体実装装置、産業ロボット等へ活用が広がっている。

第3章 事例分析による地域金融機関の果たす役割

1章で示したとおり、本調査で取り上げた、地域活性化に向けた地域金融機関の着眼点は、①地域の人口減少による地域産業の活力低下、②地域の活力発揮の基盤となるべき企業間ネットワークの不足、③地域における環境保全意識の醸成、④経営革新等の障壁となる事業資金の不足の4つである。そして、2章においては具体的に、中小企業支援や地域活性化に取り組む金融機関の特徴のある事例をみた。

本章では、事例の地域金融機関の様々な取組みの中から、地域金融機関ならではの役割に焦点をあて、その役割発揮に向けた組織体制や取組み意識について整理する。

各事例においては、地域金融機関が地域の多様な主体を対象に、地域活性化に向けた取組みを後押ししている姿がみられた。地域活性化には、企業や住民、それを支える大学や研究機関、行政機関など多様な主体が関わり、地域金融機関はそうした多様な主体の取組みの効果を高めたり、連携を促進する役割を担っている。地域金融機関は、自らの支店網を基盤に、地域で集めた情報を、地域で必要とする者へ仲介するインフラ的な存在としての役割を果たしていると考えられる。

事業の分業化や学術研究の細分化が進展し、異分野の情報が見えにくくなる中で、情報を仲介する機能（以下「情報のハブ機能」という）は、地域金融機関が地域活性化に果たす役割の一つとして、期待が高まっているものと考えられる。

まず、1．地域活性化へ向けた情報のハブ機能の特徴を述べ、次に、2．情報のハブ機能を支える地域金融機関の業務特性と組織体制を述べる。

1．地域活性化に向けた情報のハブ機能の特徴

- (1) 地域特性の活用に関する情報を仲介する
- (2) 地域への波及効果が期待できる情報を仲介する
- (3) 情報を結びつける対象や情報の内容に応じて、仲介手法に違いがある

(1) 地域特性の活用に関する情報を仲介する

事例で紹介した地域金融機関では、地域毎に異なる課題と目標を明確にした上で、地域特性を活用する情報を仲介している。未だ活かしきれていない地域資源などを活用することで、地域の潜在的な活力の発揮や、他地域との差別化につなげることが期待できる。

例えば、**大地みらい信用金庫**の事例では、地域資源である海藻の活用を軸に情報のハブ機能が活かされており、その実績の一つに、同金庫の職員が中心となって、地域の宿泊施設や病院へタラソテラピー導入を働きかける取組みがある。温泉が多い北海道に所在しながらも、根室市には温泉が無いことが、当地の観光産業上ハンディである。温泉が無いな

ら、地域資源を活用して、代わりの入浴施設を創り出そうと考えた。地域のハンディの解消と同時に、他地域との差別化が期待できる取組である。

また、ハブ機能で仲介される情報は、天然資源や地理的な特性に限定されない。例えば、**多摩信用金庫**の事例では、地域に集積する大学へ全国から若年者が集まるという地域特性を活用し、中小企業の職場としての魅力を学生に伝える取組みを大学と連携して行っている。産学官連携といえ、技術的な課題解決を目指した取組みをイメージしがちであるが、**多摩信用金庫**の事例では、中小企業の人材確保を支援する目的で、学生への働きかけに重点を置く点が特徴である⁵⁰。

(2) 地域への波及効果が期待できる情報を仲介する

事例の地域金融機関は、支援に取り組む中小企業の取組みの成果が、当該企業だけに止まらずに、地域へ波及効果が生まれるように、ハブ機能を発揮している。具体的には、地域内での取引活発化を促す地域内の中小企業同士の連携や、簡便でかつ応用性が高い技術の導入を促す産学連携へ、意識的に取り組んでいる。

例えば、**多摩信用金庫**の事例では、新事業創出等を目指す中小企業へ、地域内の中小企業との連携を勧めている。地域内の中小企業間に新しい取引が生まれることで、支援先の中小企業以外にも波及効果が期待できる。また、**北洋銀行**の事例では、当地に集積する中小食品製造者へ、醗酵や醸造等のいわゆる従来型バイオテクノロジーの情報を意識的に仲介している。当該技術分野は、食品加工分野での応用性が高く、地域への伝播が期待できるためとしている。

(3) 情報を結びつける対象や情報の内容に応じて、仲介手法に違いがある

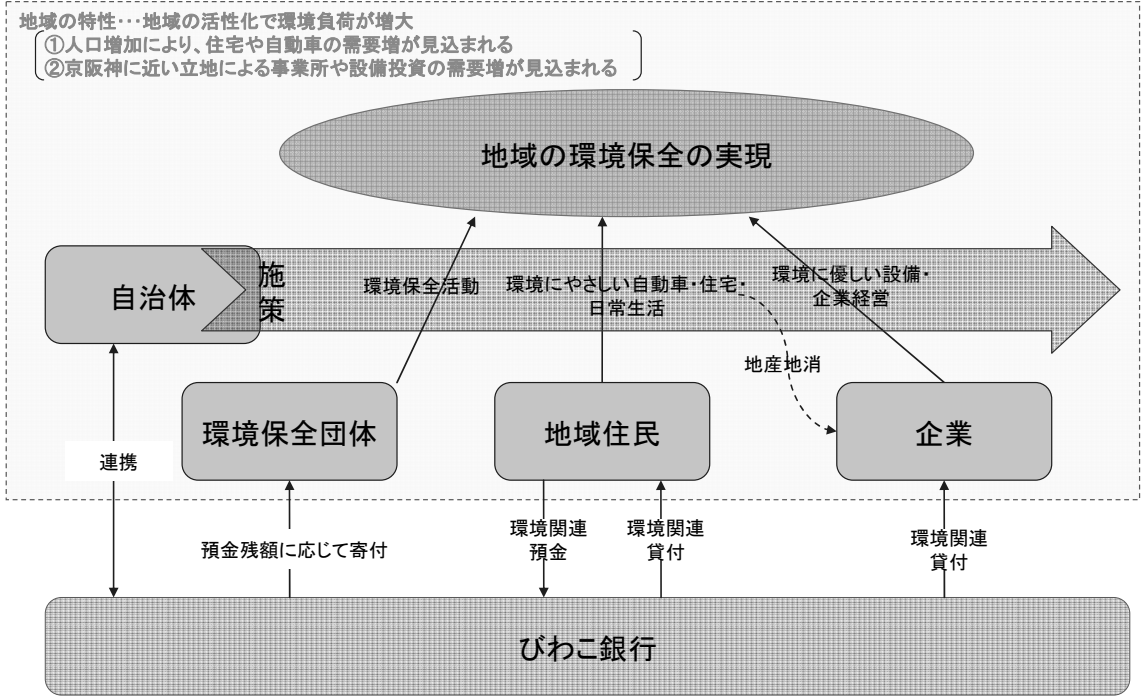
事例では、情報を結びつける対象や情報の内容に応じて、地域金融機関が仲介する手法に違いがある。例えば、**山梨中央銀行**の事例では、食品関連の企業を結びつけるビジネスマッチングには、イベント形式の商談会を仲介手法とし、機械・電子関連を中心とした製造業者に対しては、専担部署の職員による個別のマッチングを仲介手法としている。手法に違いがある要因は、食品関連業種のニーズは一般の営業店の職員にも理解しやすく、コーディネートが可能である一方で、機械・電子関連業種のニーズは、専門的な技術の知識が必要で、イベント形式の商談会でコーディネートすることは難しいため、経験を積んだ専担部署の職員による仲介が必要になるからである。

また、**びわこ銀行**の事例では、環境負荷が低い設備投資には優遇金利で融資する等、本業である金融商品の提供を仲介手法として、地域の中小企業や住民、環境保護団体、行政機関の環境保全活動を結び付けている。地域の環境保全は、地域の中小企業や住民等広範

⁵⁰ 多摩信用金庫の事例では、中小企業の技術的な経営資源の補完は、大学の活用ではなく、多摩地域の産業集積という特性を活用して、事業化に時間を比較的必要としない中小企業同士や支援機関との産産連携の促進で解決を図ることに重点を置いている。

な主体が一体となって取組まなければ実現が難しい。その点で、金融商品の提供を仲介手法として、地域の中小企業や住民の多くへ働きかけができることは、地域金融機関の強みが活かせる取組みである。

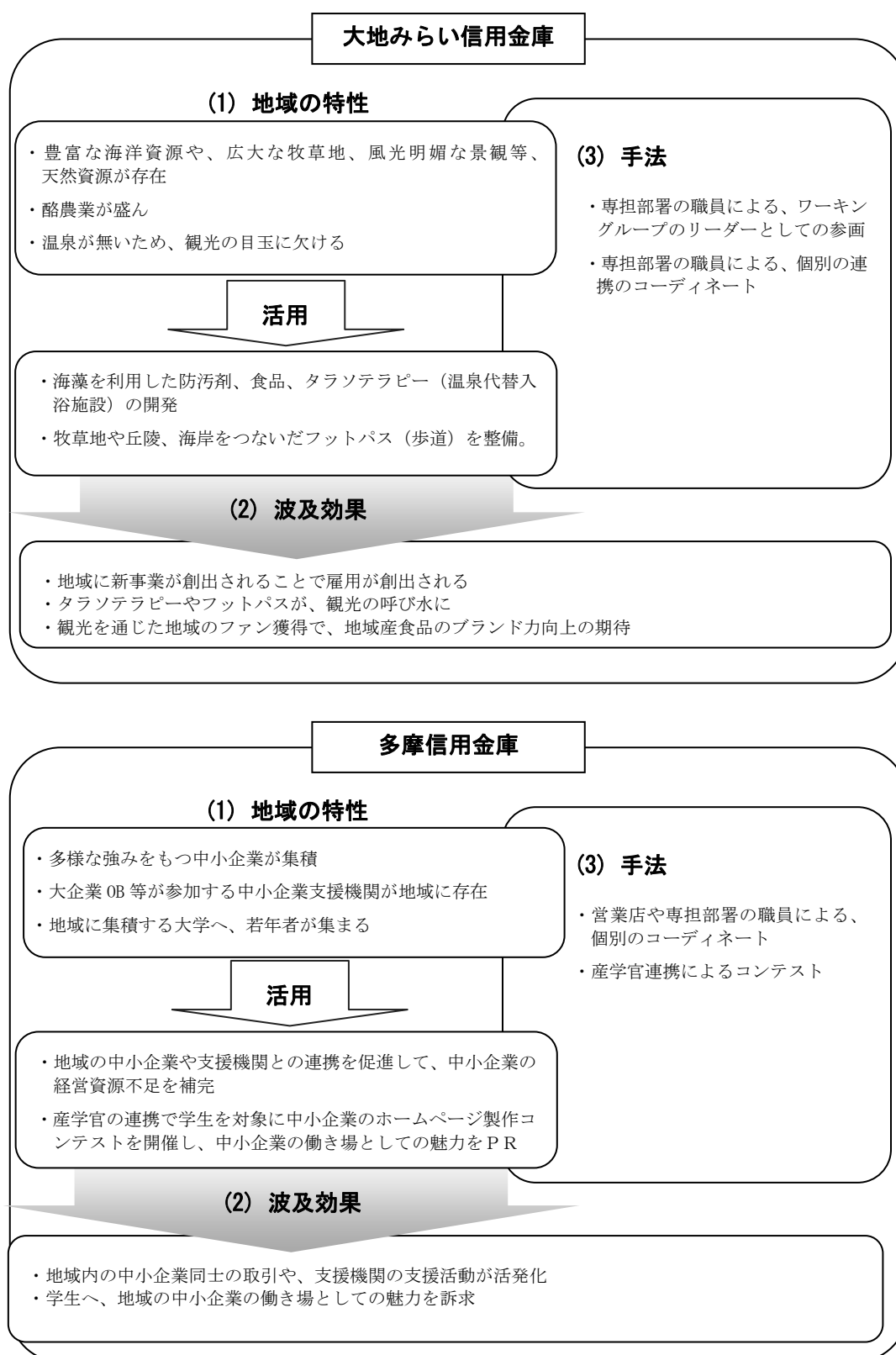
図表 16 地域を構成する主体とびわこ銀行の取組みイメージ

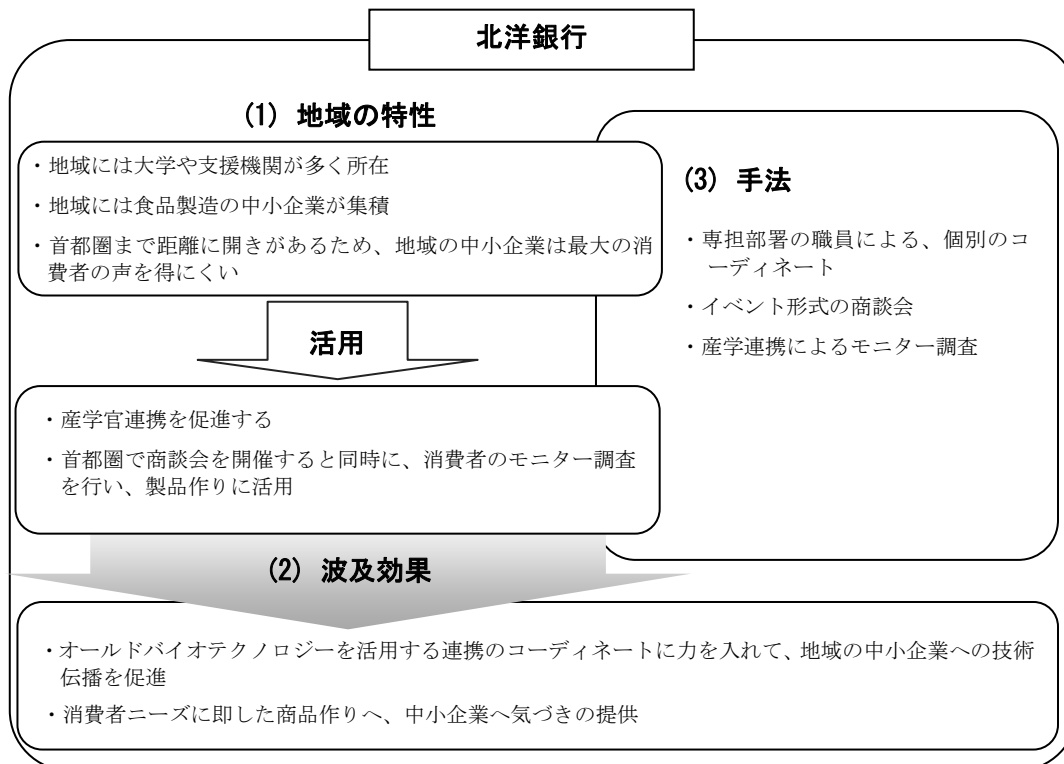
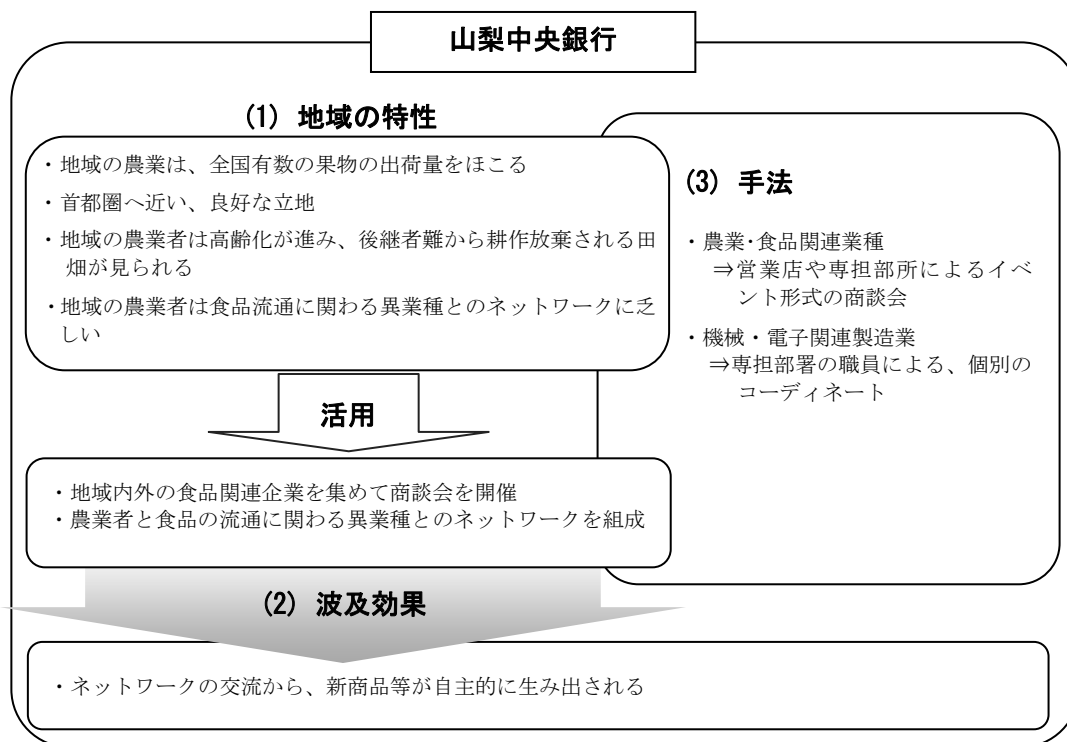


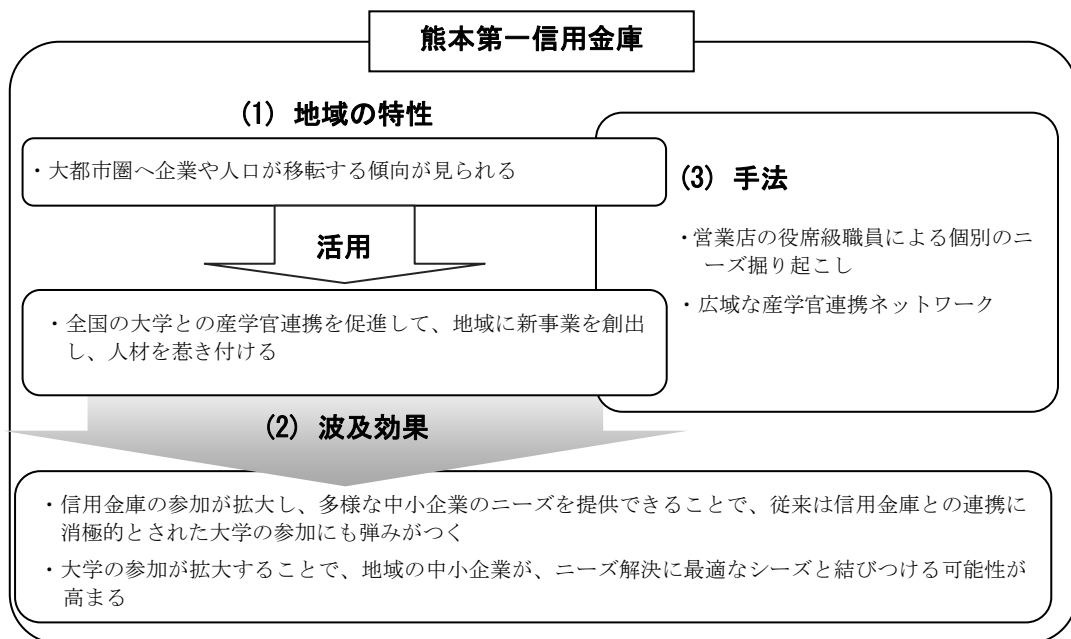
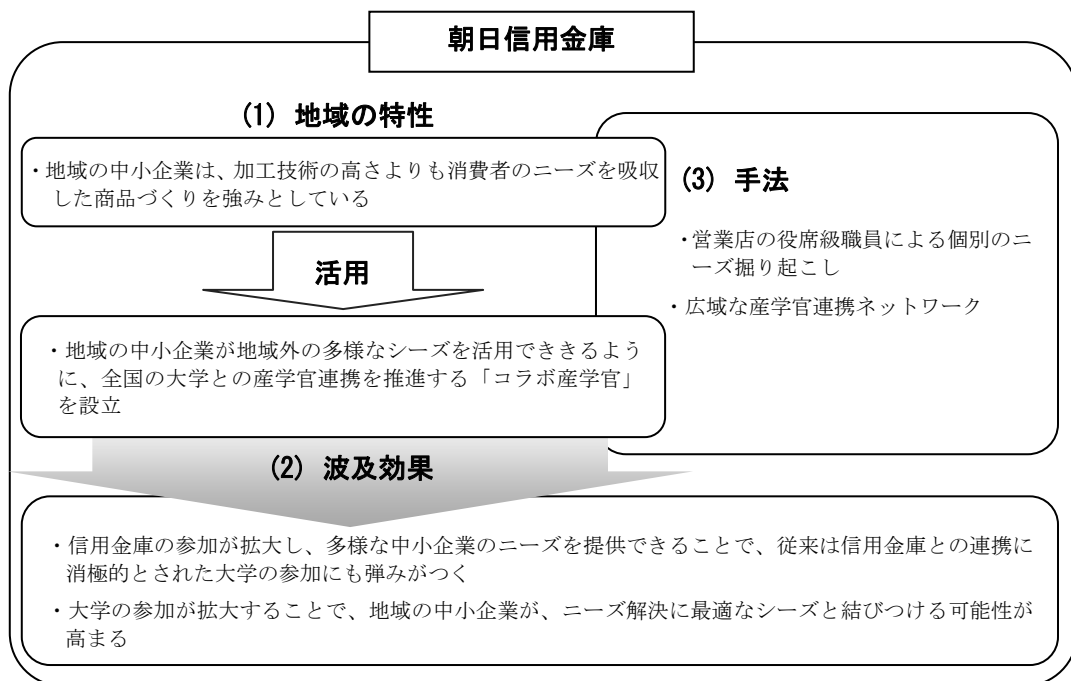
資料：びわこ銀行へのインタビューを基に中小公庫総合研究所が作成

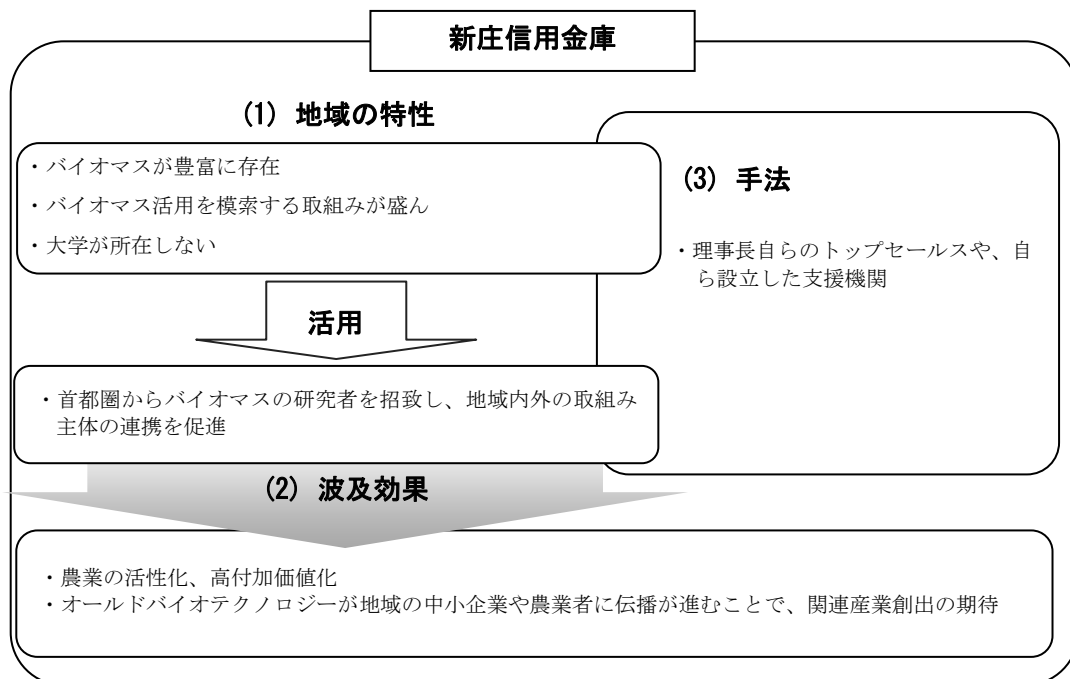
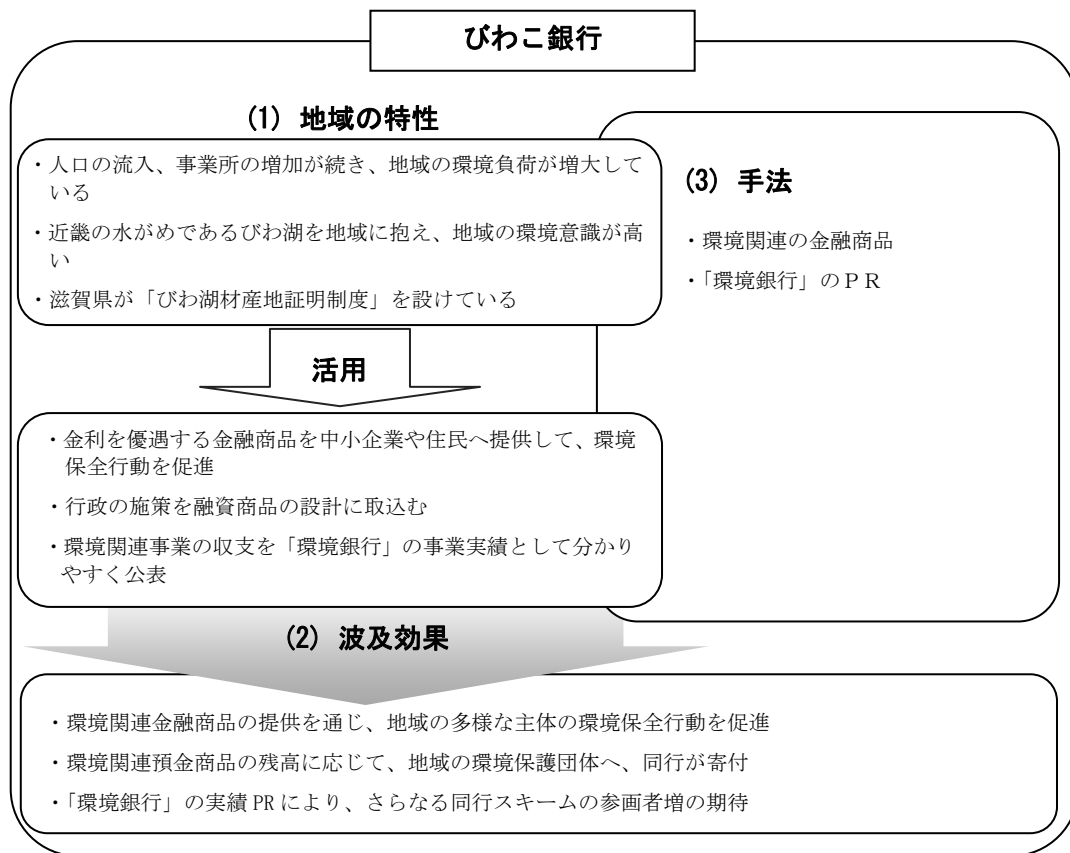
以上の(1)～(3)の情報のハブ機能の特徴を各事例について整理すると、図表 17の通りである。

図表 17 事例の地域金融機関による、情報のハブ機能









資料：各地域金融機関へのインタビューを基に中小公庫総合研究所が作成

2. 情報のハブ機能を支える要素ー地域金融機関の業務特性と組織体制

情報のハブ機能は、金融機関サイドの視点に立って分解すると、(1)地域の情報を収集する機能と、(2)収集した情報を橋渡しする機能とに分けることができる。それぞれの機能を整理するとともに、その機能を実現するための取組みについて整理する。

(1) 地域の情報を収集する機能と地域金融機関の業務特性

第一の機能においては、地域金融機関は、大手銀行に比べて限定的な地域で密着した営業を展開しており、顧客企業との物理的・心理的距離が近い。これに基づく日常的な訪問を通じて、中小企業の財務的な数値情報以外の情報や、地域の情報を多く収集している。

また、地域金融機関の職員は地域外に異動しないことから、情報が無理なく蓄積されるという業務特性がある。

この業務特性によって、地域金融機関は情報のハブ機能を担うことができるばかりではなく、優れた情報収集力を発揮している。本調査の地域金融機関以外のインタビュー先である行政機関や支援機関は、地域の情報収集に関しては、自機関や大手銀行等に比べて地域金融機関の方が強さを発揮しやすいとしている。

また、地域金融機関が情報のハブ機能で支援した中小企業の取組みが発展し、資金調達が必要になる場合にも、地域金融機関は融資で支援できる。情報のハブ機能発揮のプロセスを通じて中小企業の取組みへの理解が深まりやすいという事情に加えて、組織体が比較的コンパクトなために担当者が得た情報の鮮度を落とさずに融資判断を行えるという特性が後押しとなっている。

(2) 情報を橋渡しする機能と地域金融機関の組織体制

第二の機能は、情報を橋渡しすることである。中小企業は大企業に比べネットワークが乏しいために、中小企業だけで相互に連携しあって課題に取り組むことは容易なことではない。また、大学や公的な支援機関に対して、敷居の高さを感じたり、相談できる内容やレベル感の見当がつかないために、利用したことがない企業が多い。地域金融機関は、こうした中小企業の身近な存在として、技術や経営の課題解決のために、収集した情報を企業間や大学、支援機関に向けて橋渡ししている。

地域金融機関の情報の橋渡し機能は、営業担当者単独の取組みでなく、組織的な取組み体制を構築することによって実効性を支えられている。

① トップダウンによる方向付けを行う

事例にみられる情報のハブ機能に係る取組みの多くは、最近になって明確な意図をもって始められたものである。従来の金融業務とは異なる取組みを円滑に取入れられた要因の一つとして、トップダウンによる方向付けが考えられる。例えば**大地みらい信用金庫**の事例における、職員自身のアイデア提供・共同研究への参画や、**多摩信用金庫**にお

ける、企業訪問の会話に潜むサインを見逃さずに課題を引き出す草の根活動の定着等に見られるように、地域の中小企業の課題解決や新事業創出支援が必要との理念を、トップダウンで組織全体へ浸透できたことが、実効性のある取組みの実現へ結びついていると考えられる。

② 専担部署等が組織内の情報のハブを担う

事例では、営業店が収集した中小企業の課題やニーズの情報は、組織内の専担部署に集約されている。解決に取り組むべき中小企業の課題やニーズは、経営面から技術面まで多岐に及んでいるため、営業店単独で、中小企業の課題を掘り下げたり、どの大学や支援機関へ相談することが適切であるかを判断することは難しい。このため、事例の金融機関では、専担部署にいわば組織内での情報のハブ機能を担わせることで、効果的な支援を実現している。

- イ. **大地みらい信用金庫、びわこ銀行、多摩信用金庫、山梨中央銀行、北洋銀行、朝日信用金庫、熊本第一信用金庫**では、組織内に設置した専担部署が、機関内部の組織間や、地域の内外を仲介する役割を果たしている。
- ロ. **新庄信用金庫**では、理事長自らが、機関内部の組織間や、地域の内外の仲介に取り組んでおり、専担部署に匹敵する役割を果たしている。

③ 核となる人材を育成している

支援機関との連携をコーディネートする職員に求められる能力は、技術に関する専門知識というよりも、中小企業との対話から見出した課題をどの機関へ相談すればよいか判断するセンスと独自のネットワーク力である。そうしたコーディネーターとしての専門能力を蓄積するために、職員を専属で担当させ、取組みの核となる人材を育成している例がある。

- イ. **大地みらい信用金庫、多摩信用金庫、山梨中央銀行、北洋銀行**は、連携のコーディネートを職員に専属で担当させて、中小企業との対話から見出した課題をどの機関へ相談すればよいか判断するセンスの向上や、独自のネットワークの蓄積につなげている。こうした過程を経験させることによって、情報のハブ機能を発揮するにあたり、組織の核となる人材を育成している。

④ 支援機関への出向等を人材育成やネットワークの維持・拡大につなげる

情報のハブ機能の核となる人材の育成や、独自のネットワークの維持・拡大に、支援機関への出向等を活用して取り組んでいる。

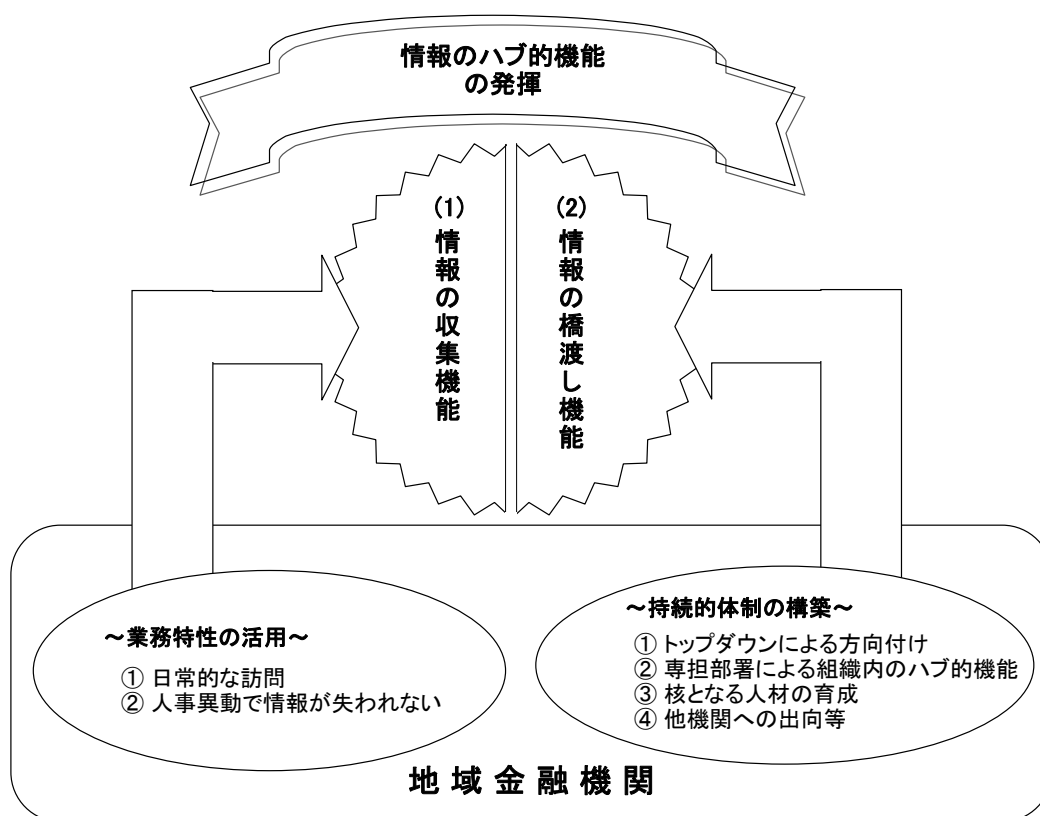
- イ. **北洋銀行**では、大学のTLO、支援機関へ職員を出向派遣し、ネットワークの維持・拡大につなげている。
- ロ. **山梨中央銀行**では、試行錯誤の中で外部機関への聞き込みを続けて、課題を

掘り下げるセンスの研鑽やネットワークの拡大を果たしている。また、大学から連携コーディネータの委嘱を受け、職員の能力向上に取り組んでいる。

ハ. **朝日信用金庫**では、ベンチャーキャピタルへ職員を出向させ、産学官連携でのベンチャー企業支援のノウハウを学ばせた⁵¹。

以上の(1)と(2)により、地域金融機関の情報のハブ機能は業務特性に支えられたもので、組織体制の構築で実効性を高めることで、継続して地域活性化に関わることが可能となる。(図表 18)。

図表 18 業務特性と持続的体制の構築を活かして情報のハブ機能を発揮



資料：中小公庫総合研究所が作成

3. おわりに

以上、地域活性化に向けた地域金融機関の取り組みを見てきた。これらを踏まえて、本インタビューからうかがえた、地域活性化に向けた地域金融機関ならではの役割として、「情報のハブ機能」の3つの意義を以下に整理する。

⁵¹ 同職員はコラボ産学官設立の際に朝日信用金庫を退職し、コラボ産学官のプロパー職員となった。現在はコラボ産学官事務局の中心的な役割を果たしている。

1 つ目は、地域活性化を図る主体同士を補完して、相乗的に地域における支援の充実を高められることである。地域においては、中小企業を支援する活動に、地域金融機関以外にも任意団体や大学、研究機関等多様な主体が取り組んでいる。これら支援機関は、専門的な技術や経営の支援では強みを有する。一方、中小企業のニーズに企業秘密や必ずしもオープンにされていないものがあり、また、敷居の高さを感じて利用に二の足を踏む中小企業が多いため、支援機関は、中小企業へのアクセスの面で弱みを抱えている。更に、支援機関は、アクセス面だけでなく、中小企業への資金面の支援についても弱みを抱えている。

地域金融機関は、日常の訪問を通じた緊密なアクセスで中小企業の課題を掘り起こすことや必要な資金を供給できること、販路開拓支援として広範な取引先の中から販売先を紹介できることに強みがある。一方、技術的な課題を解決することや新規性の高い事業に資金供給することについては苦手としている。

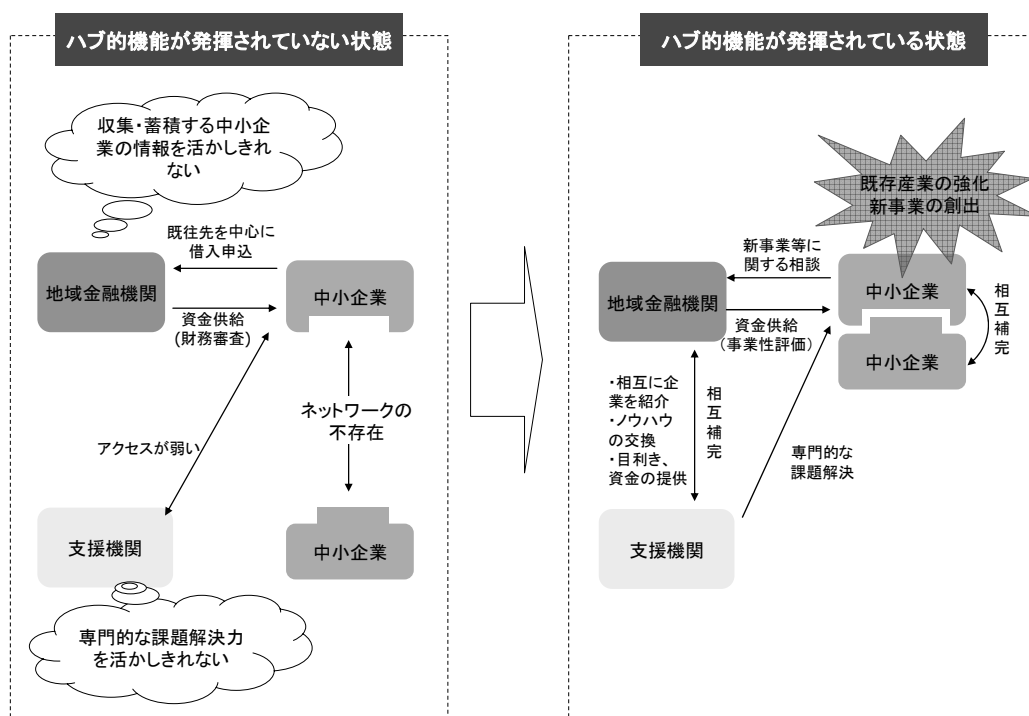
両者が結びつけば、お互いの得意分野を活かしあえる。地域金融機関が中小企業のニーズを多く掘り起こし、その中に専門性や新規性の高いものがあれば、支援機関の専門的な課題解決力で支援することができる。また、中小企業の取組みが発展して生まれる資金需要へも、円滑に応えることができる。このように、地域金融機関の情報のハブ機能は、地域活性化を図る主体同士を補完して、相乗的に地域における支援の充実を高める意義を有している（図表 19）。

2 つ目は、中小企業から新事業創出へ前向きな姿勢を引き出して、地域活性化につながる取組みが地域に広がるきっかけとなることである。せっかくのアイデアを生み出しつつも支援機関へ敷居の高さを感じて相談に二の足を踏み、アイデアを実現出来ずにいる中小企業が多い。身近な地域金融機関が窓口となって支援機関との相談を一度経験することで、積極的に第二、第三の別のアイデアを自ら支援機関へ相談する企業が現れる。また、そうした成功事例が地域に知れ渡ることによって、「自社も何か新しいことを考えてみよう」と前向きに新事業等の検討を始める中小企業が現れている。

3 つ目は、情報のハブ機能を広域に発揮することで、中小企業にとって地域外のシーズへの立地的なアクセス制約が縮小し、さらなる飛躍のチャンスを提供できることである。コラボ産学官を活用した取組みのように、情報のハブ機能が広域的に発揮されれば、地域内では解決が難しい中小企業の課題を域外のシーズによって解決できる。

個々の支援の効果が地域に波及し、地域活性化に結びつくまでには時間を要する。また、地域毎の特性に応じた対応が必要となる。そのため、情報のハブ機能には、直ちにどの地域でも成果が上がる万能策は存在しない。地域金融機関には、地域の実情に合わせた情報の仲介役として、ハブ機能の発揮を新規先開拓や取引先との信頼関係強化につなげたり、支援がきっかけとなって生まれる資金需要に融資で応えるといった金融機関本来の活動を積み上げながら、地域の様々な取組みの成果を見守る展開が期待される。

図表 19 情報のハブ機能による、中小企業を支援する主体同士の補完



	強 み	弱 み
支 援 機 関	・ 専門的な技術面や経営面の支援 ・ 新規性の高い事業への評価	・ 中小企業へのアクセス ・ 資金面での支援
地 域 金 融 機 関	・ 地域の中小企業へのアクセス (情報収集・課題の発見)	・ 専門的な技術面や経営面の支援 ・ 新規性の高い事業への評価

資料：インタビューを基に中小公庫総合研究所が作成

【参考文献等】

- 環境省 [1994]『平成 6 年版環境白書』大蔵省印刷局
- 環境省 [1997]『平成 9 年版環境白書』大蔵省印刷局
- 環境省 [2003]『平成 15 年版環境白書』ぎょうせい
- 黒川和美（編）（2006）『地域金融と地域づくり』ぎょうせい
- 厚生労働省 [2005]『平成 17 年版労働経済の分析』国立印刷局
- 国立社会保障・人口問題研究所 [2007]『日本の都道府県別将来推計人口ー平成 19 年 5 月推計ー』（財）厚生統計協会
- 信金中央金庫総合研究所[2006]「信用金庫における地域振興支援の取組みー地域と信用金庫双方が経済的メリットを享受している事例紹介ー」、『地域調査情』報 18-2
- 台東区[2000]『「台東区ものづくり紹介事業」基礎調査』
- 中小企業金融公庫総合研究所（2007）「米国銀行の中小企業向け融資戦略の実態」『中小公庫レポート』 No.2007-1
- 中小企業庁 [2005]『2005 年版中小企業白書』ぎょうせい
- 中小企業庁 [2006]『2006 年版中小企業白書』ぎょうせい
- 中小企業庁 [2007]『2007 年版中小企業白書』ぎょうせい
- 東京都 [2001]「多摩の将来像 2001」
- 内閣府 [2006]『地域の経済 2006』日本統計協会
- 根本忠宣（2005）「中小企業における資金調達手法の多様化」『商工金融』Vol. 55, No. 1 pp. 10-32
- ニッキン[2007]「金融マップ 2008 年版」『月刊金融ジャーナル増刊号』
- 農林水産省 [2006]「『立ち上がる農漁村』選定案概要書」
- 北海道「北海道経済白書」
- 堀江康熙（編）[2005]『地域金融と企業の再生』中央経済社
- 文部科学省・厚生労働省・農林水産省・経済産業省 [2006]「平成 18 年度バイオ産業創造基礎調査報告書」
- 安田原三他（編）[2007]『いまなぜ信金・信組かー協同組織金融機関の存在意義ー』日本経済評論社
- 湯野勉[2003]『京都の地域金融』日本評論社
- 各事例掲載金融機関ウェブサイト
- ㈱キャンパスクリエイトウェブサイト
- 金融庁ウェブサイト
- コラボ産学官ウェブサイト
- サイバーシルクロード八王子ウェブサイト
- （財）北海道科学技術総合振興センターウェブサイト
- 新庄市ウェブサイト

根室市ウェブサイト

北海道経済産業局ウェブサイト

中小公庫レポート No.2008-5

発 行 日 2008年 9 月11日

発 行 者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町 1 - 8 - 2

電話 (0 3) 3 2 7 0 - 1 2 6 9

(禁 無断転載)