

信用金庫の地域活性化に向けた

「コミュニケーションのための場づくり」と「ネットワーク形成」

1160428 佐藤 静香

高知工科大学マネジメント学部

1. はじめに

近年、地域活性化への関心が大いに集まっている。こうした地域活性化の主要なプレイヤーとして地域密着型金融機関の信用金庫を挙げることができる。信用金庫は、相互扶助を基本理念とする協同組織の金融機関であり、利益第一主義ではなく、会員すなわち地域社会の利益を優先している。また、社会的使命・役割の達成に向けて、3つのビジョン：①地域社会繁栄への奉仕、②中小企業の健全な発展、③豊かな国民生活の実現（図1参照）を掲げている【1】。

そうした信用金庫は、地域金融機関として、預金・融資を基本業務としている。しかし、地域にお金を融資するだけで、地域経済は果たして発展していくのだろうか。

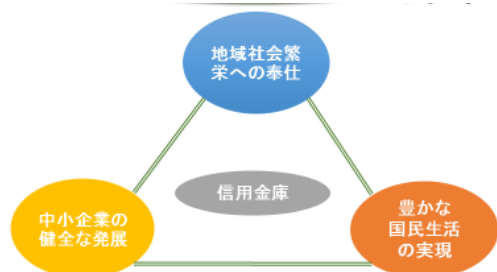


図1. 信用金庫の3つのビジョン（【1】をもとに筆者が作成）

この疑問点に対して、先行研究「地域活性化に向けた地域金融機関の多様な取り組み」では、地域金融機関は地域が有する情報を多様な主体に対して仲介する機能を有していることがポイントであるとしている【2】。先行研究では、この情報を仲介する機能を「情報のハブ機能」と称している【2】。それは、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の二つに分けることができる【2】。地域金融機関は、情報のハブ機能を果たすことによって、他の多様な主体の取組みの効果を高めたり、連携を促進したりすることで、

地域活性化の役割を担っている。したがって、地域金融機関は、地域関係者同士の仲介役を担って、中小企業の課題やニーズの情報を流し、「情報のハブ機能」を発揮しているということができる。こうした先行研究の指摘によって、信用金庫を含む地域金融機関は地域活性化に向けて、融資業務のほかに様々な取り組みを行っていることが分かった。

しかし、先行研究では、情報が流れるための「仕組み作り」には焦点が当てられていない。また、地域金融機関として、信用金庫と地方銀行がひとまとまりで説明されていた。協同組織である信用金庫はそもそも非営利法人であり、相互扶助を目的としていることから、銀行とは大きな違いがある。

そこで、本論文では、情報が流れるための仕組み作り、すなわち「地域の関係者のためのネットワーク形成」に焦点を当てて議論する。さらに、その部分で、先行研究では触れられていない「信用金庫と地方銀行の違い」についても考察する。

以上から、本研究は、信用金庫の地域活性化に向けた取り組み構造やメカニズムを明らかにするための事例研究である。本論文の主張は、信用金庫を含む地域金融機関が地域に貢献するということは、「お金を貸す」というよりは、むしろ、「コミュニケーションのための場づくり」と「ネットワークの形成」に貢献しているというものである。本研究の結論は、「信用金庫を含む地域金融機関は、地域の関係者同士が交流できる場を段階的に形成するとともに、地域関係者の自主的なネットワークを形成している」というものである。そして、「信用金庫は、他の地域金融機関よりも、平素からさまざまなコミュニケーション作りに注力している」ことも結論として提示したい。

本論文ではまず2節で信用金庫の地域貢献のメカニズムを

フレームワークとして明らかにする。次いで3節では、日本海信用金庫の地域貢献の事例分析を行って、本フレームワークの妥当性を示す。また、4節では、地方銀行である山梨中央銀行の事例分析から、本フレームワークは地方銀行にも当てはまることを指摘する。さらに5節では、信用金庫と地方銀行の地域貢献における本質的な違いは、「信用金庫は平素から多様なコミュニケーションを行っている」ことであると指摘する。最後に、信用金庫は地域でコミュニケーション、場、ネットワークを構築することにより、地域活性化に貢献していると主張する。

2. 信用金庫によるコミュニケーションのための場づくりとネットワーク形成

上述したように、先行研究【2】によれば、地域金融機関は地域活性化を目指して、情報のハブ機能を発揮している。しかし、ハブ機能として情報を流すためには、地域関係者の間にあらかじめネットワークが形成されていなければならない。地域で新しいビジネスを生むためには、企業や顧客との間での交流が必要となり、その交流のためのネットワークが必要となるからである。

信用金庫は、地域発展を目指して、地域関係者同士の交流を促す取り組みを積極的に行っている。そうした取り組みは、地域の関係者に交流を生み出すことでつながりを持たせ、のちに、信用金庫が仲介役を行わずとも地域関係者のコミュニケーションが段階的に発展することを目指している。そうしたコミュニケーションが段階的に発展すれば、ネットワークが徐々に形成されるだろう。すなわち、信用金庫はまず主体的に第一歩となる「場」をつくることで、地域関係者の交流のきっかけをつくる。地域関係者は、信用金庫が作った最初の場をきっかけとして次の場を段階に設定していく。それが、本論文でいう「コミュニケーションの（段階的な）場作り」である。そうした場でさまざまなコミュニケーションが生じるようになると地域で情報が流れるようになる。つまり、地域で「ネットワークの形成」がなされるのである。

次に、図2のフレームワークを用いて、信用金庫のコミュニケーションのための場づくりとネットワーク形成のメカニズムについて述べる。まず、信用金庫が地域の課題を把握し、地域に必要となりそうなことを企画し、その課題解決に向けた取り組みを計画する。そこから、組織内の体制を構築し、

組織全体で地域活性化への取り組み内容を理解し、そのことに関する情報を共有する。その結果、地域のニーズを把握したり、取り組みの改善のヒントなどを得たりすることができるようになる。また、組織内で地域活性化の専担部署を新たに作ることもある。

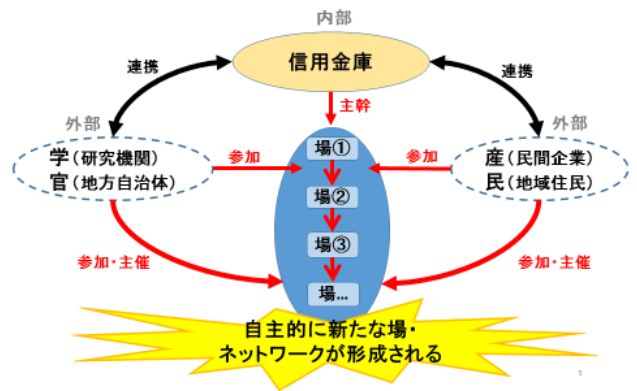


図2. 信用金庫の「コミュニケーションのための場づくり」と「ネットワーク形成」のフレームワーク

組織内の体制構築が進んだら、実際に地域関係者同士が交流できる場を作る。この場は、地域の課題によって形は様々となるので、信用金庫はそれぞれの地域課題に相応しい場を作ることになる。それから、地域関係者がその「場」に参加するよう呼びかけ、交流が生じるようにする。そうした場では、新たな商品やビジネスの創造を目的として、ビジネスマッチングや勉強会などが行われる。

こうして、最初の交流が生まれたら、最終目的である地域関係者同士の自主的なネットワーク形成に向けて、場が段階的に発展することになる。その発展していく場は、段階ごとに目的や規模が違う。新たに生じる場は目的に応じて地域関係者が作っていくことになる。

そうして場が段階を踏んで形成され、地域に取り組みが浸透していき、参加するメリットが理解されるようになれば、参加者が増えて規模が大きくなるだろう。場がこうして発展していくことで、ネットワークも広がっていくので、最終的に、信用金庫が介入しないところで地域関係者がコミュニケーションを取ることができるようになる。その結果、地域に自主的なネットワークが形成されることになる。

ここまでの、地域金融機関の「コミュニケーションのための場づくりとネットワーク形成」の構築プロセスを以下にまとめる。ただし、①と②の間に「地域活性化のために組織体

制を構築する」場合がある。それは、信用金庫以外の金融機関でよくみられる。

- ① 信用金庫が介入する
 - ② 地域関係者が交流できる最初の間を信用金庫が作る
 - ③ 最初の間が次の間の形成を誘発する
 - ④ 地域関係者の自主的なネットワークが形成される
 - ⑤ 地域で新しい製品やビジネスチャンスが到来する
- 次節以降、信用金庫と地方銀行の地域貢献事例を示すことで、本フレームワークの妥当性を示す。

3. 事例分析 I 日本海信用金庫の「せがれ塾」【3】

以下では、日本海信用金庫の地域貢献の取り組みを図2のフレームワークに基づいて整理する。日本海信用金庫の事例は文献【3】に記載のものを引用した。本節に掲載されている事例の部分は、文献【3】の記述をもとに筆者が編集したものである。図2に基づいて整理した日本海信用金庫のコミュニケーションのための場づくりとネットワーク形成の構築プロセスを図3に示す。

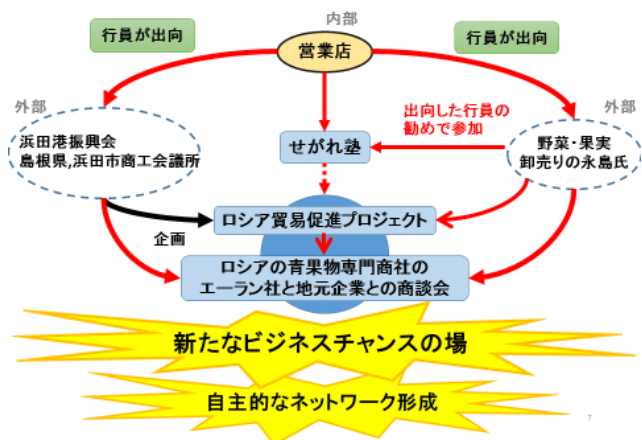


図3. 日本海信用金庫の「コミュニケーションのための場づくり」と「ネットワーク形成」のメカニズム

① 信用金庫が介入する

日本海信用金庫は、毎年8~10人の行員を取引先や関連機関に出向させて、職員の目利き力を育成している。出向先は、建設業、瓦産業、水産加工業、県の港湾施設などである。こうした出向は「ロシア貿易促進プロジェクト」というコミュニケーションの場を生み出した。こうした出向があったからこそ、「ロシア貿易促進プロジェクト」が発展したのである。このとき、出向した川辺一志本部長の勧めにより、永島青果

の後継者の永島勝之常務が、まず「せがれ塾」に入塾した。その後、永島勝之常務はせがれ塾の一期生として、プロジェクトでの野菜・果物の輸出を進めていった。

② 地域関係者が交流できる場を作る

この事例では、「せがれ塾」が最初のコミュニケーションの場になっている。そうしたせがれ塾は、地域の後継者たちに、企業経営やビジネス作法を教えている。そのカリキュラムは、年間5回の勉強会、記念講演、東京ビジネスサミットへの参加といった内容である。日本海信用金庫の若手職員4~5人も同期として入塾している。せがれ塾での他社との交流から、視野が広くなり、また地域の中の自社を見つめなおすことで、まちづくりへの意識も高まるようになる。

ここで注意すべきことは、このせがれ塾は、ロシア貿易促進プロジェクトのために作られたコミュニケーションの場ではないということである。日本海信用金庫があらかじめ違う目的で中小企業の後継者どうしのコミュニケーションを活発にするために作った場である。

③ 最初の間が次の間の形成を誘発する

せがれ塾に入塾した永島勝之氏は、次のコミュニケーションの場として、ロシア貿易促進プロジェクトで農産物の出荷の取り組みを始動した。ロシア貿易促進プロジェクトは、浜田港振興会が立ち上げたものである。浜田港を拠点とした輸出向けビジネスを地元企業が展開しやすくすること目的として設立された。浜田港からのロシア向け中古自動車を手掛けるエル・アイ・ビーの高橋克弘社長による意見が同プロジェクトの設立に影響を与えた。永島氏は、そうした高橋氏の勧めで、ロシア貿易促進プロジェクトにおいて野菜や果物のロシア・ウラジオストクへの輸出を進めるようになったのである。

④ 地域関係者の自主的なネットワークが形成される

永島氏は、その後、ロシアの青果専門商社のエーラン社と地元企業との商談会に参加した。そのとき、JAを通さず直接にエーラン社に卸すことにより、新鮮な野菜・果物を供給できると確信した。この結果、ロシア市場での日本産野菜・果物の販路開拓というビジネスチャンスが生まれ、関係者の間で新たなネットワークが形成されるようになった。そうしたネットワークは、日本とロシアの商習慣の違いを乗り越えて形成・発展したものである。

⑤ 地域で新しい製品やビジネスチャンスが到来する

ロシア輸出品の中にせがれ塾の一期生であった石見食品が調達するおかきやおせんべいなども一緒に格納された。それが多角的な輸出につながり、現地バイヤーからの引き合いも誘発して輸出品の種類を増やし、事業拡大につながるようになった。

4. 事例分析Ⅲ 山梨中央銀行の「公務・地域開発室」【2】

以下では、地方銀行の一つである山梨中央銀行の地域貢献の取り組みを図2のフレームワークに基づいて整理する。山梨中央銀行の事例は文献【2】に記載のものをを用いた。本節に掲載されている事例の部分は、文献【2】の記述をもとに筆者が編集したものである。図2に基づいて整理した山梨中央銀行のコミュニケーションのための場づくりとネットワーク形成の構築プロセスを図4に示す。

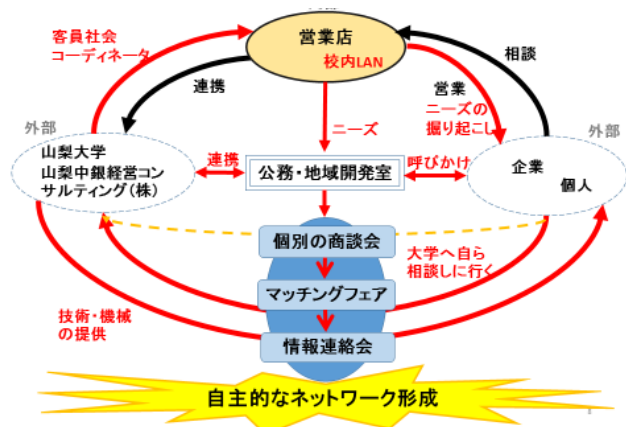


図4. 山梨中央銀行の「コミュニケーションのための場づくり」と「ネットワーク形成」のメカニズム

日本海信用金庫の事例分析から、図2に示した「信用金庫のコミュニケーションのための場づくりとネットワーク形成のフレームワーク」の正当性を示すことができた。ところが、本節で取り上げた山梨中央銀行の事例分析によれば、地方銀行も信用金庫と同様の仕組みでネットワーク形成を行っていることが分かる。ただし、地方銀行の事例では、コミュニケーションの場づくりの前に、「地域活性化のために組織体制を構築する段階」がある。それが、信用金庫の事例と明らかに異なっている点である。

以下に、山梨中央銀行の取り組みについて説明する。

① 金融機関が介入する

山梨中央銀行は、地域活性化の専担部署として「公務・地域開発室」を立ち上げた。公務・地域開発室は、その後、地域関係者に呼びかけを行い、山梨大学と連携することで、コミュニケーションを形成しやすくしている。

【地域活性化のために組織体制を構築する】

山梨中央銀行では、公務・地域開発室のみが地域活性化の取り組みを行うのではない。営業店も普段の渉外活動からニーズの掘り起こしを目指し、校内LANを整備し、営業店と公務・地域開発室内で情報を共有し、ビジネスマッチングの実現をはかっている。また、同行は、山梨大学から「客員社会連携コーディネータ」の委託を引き受けた。それは、営業店がニーズの掘り起こしを可能とするものである。この取り組みは、2006年12月に支店長級を中心とした8名の職員を対象として、ノウハウの蓄積を始めている。

② 地域関係者が交流できる場を作る

山梨中央銀行は、最初の地域関係者が交流できる場として「個別の商談会」を設定した。この商談会では、公務・地域開発室の取り組みに参加するメリットを理解してもらおうとして、農業従事者や中小企業へ働きかけた。また、そうした働きかけの際に地域関係者のニーズを聞くことで、次の段階のコミュニケーションの場であるマッチングフェアの効率化も図るようにした。

③ 最初の間が次の間の形成を誘発する

山梨中央銀行は、次のコミュニケーションの場として「やまなし食のマッチングフェア」を開催した。このフェアは、地域の農業関係者や食品関連企業と、県内外のバイヤーとを結びつけるためのものである。122企業が参加し、延べ41件のマッチングが成立したことにより、取り組みに参加するメリットも広くPRできた。

同行は、コミュニケーションの次の場として、「やまなし食のビジネス情報連絡会」を設立している。同行が事務局を務め、約3カ月に一回、講演会や懇親会を開催している。山梨中央銀行は、こうしてコミュニケーションの場を段階的に形成することで、多くの企業との交流に成功した。

④ 地域関係者の自主的なネットワークが形成される

上述したように、山梨中央銀行は、公務・地域開発室の設置によって山梨大学とのコミュニケーションが可能となった。また、やまなし食のマッチングフェアややまなし食のビジネス情報連絡会などのコミュニケーションの場の設定によって

多くの企業との交流が可能となった。そうした取り組みの結果、企業は山梨中央銀行を介して大学と交流できるようになったことから、地域でネットワークが形成されるようになった。

⑤ 地域で新しい製品やビジネスチャンスが到来する

地域関係者と大学に新たにネットワークができ、そこから、自社だけの設備では難しかった製品の開発や、コラボ商品が生まれる可能性が出てくるようになった。そして、それが新しいビジネスチャンスを誘発するようになった。

5. 信用金庫の多様なコミュニケーションづくり

以上の山梨中央銀行の事例分析から、地方銀行も信用金庫と同様にコミュニケーションの場作りとネットワーク形成の取り組みを行っていることが分かった。そこで次節では、主に、信用金庫と地方銀行のコミュニケーションと場づくりに焦点を当てて、両者の違いを明らかにする。

信用金庫は、「地域」という地理的枠組みの中で、日常の「多様なコミュニケーション」を活用し、次の場を形成することで、場を多段階に発展させていると考えることができる。それは、信用金庫が信用金庫法によって営業地域を一定の地域に限定されていることに影響を受けている。一方、地方銀行は、そうした限定がないことから、信用金庫ほどにコミュニケーションづくりに重点を置いていない、したがって、地方銀行は、ネットワーク形成に向けて目的に応じて「場づくり」あらためて始めなければならない。したがって、両者にはネットワーク形成のプロセスにおいて、図5に示す違いがあるということが出来る。

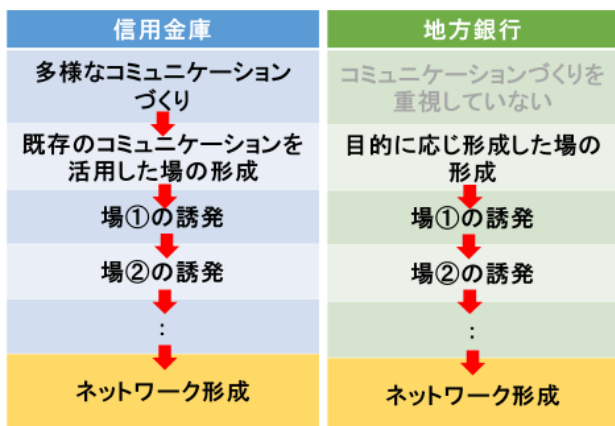


図5. 信用金庫と地方銀行の違い

日本海信用金庫の「せがれ塾」では、出向した行員に勧め

られて永島氏はせがれ塾に入塾し、これをきっかけとして、ロシア貿易促進プロジェクトで野菜や果物を手掛けるようになった。また、せがれ塾は、信用金庫があらかじめつくっていたコミュニケーションの場の一つである。したがって、信用金庫では、多様なコミュニケーションづくりが平素から行われており、それを活用して場の形成がなされていると考えることができる。

一方、山梨中央銀行は、日ごろ、そうしたコミュニケーションづくりに重点を置いて活動をしていないため、先ず、「公務・地域開発室」という組織体制を構築しなければならなかった。次いで、地域活性化を目的として、「やまなし食のビジネスフェア」や「やまなし食のビジネス情報連絡会」という場を自ら形成することになった。したがって、信用金庫と地方銀行では、ネットワーク形成のプロセスにおいて、特に「コミュニケーションづくり」に大きな違いがみられると言えよう。

信用金庫のコミュニケーション作りは、図7に示すように「様々なコミュニケーション」「全国規模のコミュニケーション」「平素のコミュニケーション」「CS向上によるコミュニケーション」の4つに分類することができる。以下に、信用金庫の4つのコミュニケーションづくりの形態について整理する。

① 様々なコミュニケーションの取り組み【1】

信用金庫は地域ぐるみの活性化支援や事業・経営支援(経営改善、事業承継、事業再生、販路拡大等)だけでなく、創業・起業支援にも取り組んでいる。

② 全国規模のコミュニケーション【6】

交流人口を増やし、産業の活性化を図ろうとして、観光振興に取り組んでいる。その際、全国の信用金庫のネットワークを活かし、観光に力を入れている。

③ 平素のコミュニケーションづくり【7】

支店で写真を展示したり、地域イベントに積極的に参加して一緒にお祭りなどを盛り上げたりしている。また、子どもたちの健やかな成長を願いスポーツ支援にも積極的に関わっている。

④ CS向上によるコミュニケーション【8】

巣鴨信用金庫はCS向上に力を入れている。同行は、「喜ばれることに喜びを」というスローガンを掲げ、本店一階のトイレと三階ホールを「おもてなし処」として開放している。

こうした取り組みによって地域の方々に交流の場を提供するとともに、新人職員や新規採用スタッフの研修の場としても利用している。

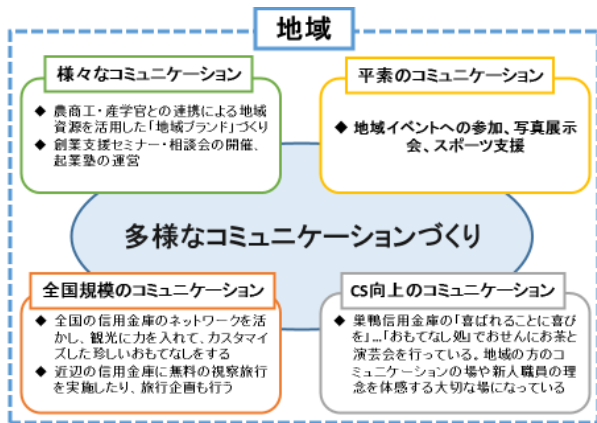


図8. 信用金庫の武器としての「多様なコミュニケーションづくり」

以上から、信用金庫は、日常の多様なコミュニケーションから、地域の人びとと触れ合う機会を多く持ち、そこから発展的な場を形成しているということが分かった。しかし、なぜ信用金庫はここまでコミュニケーションに重点を置いて活動しているのだろうか。それは、信用金庫が「地域限定」で活動をしているからである。信用金庫は平素から、限定された地域で人々とコミュニケーションを十分に取って地域を耕すことに注力している。そこから、「コミュニケーションのための場づくりを段階的に行って、自主的なネットワークが形成される」ようにしている。だから、非営利の協同組織である信用金庫が、中小企業や大学に新たなビジネスチャンスをもたらし、交流の場をつくることのできるのである。ひいては、地域活性化に貢献することができるようになるのである。

6. おわりに

本研究から、日常の多様なコミュニケーションづくりが信用金庫の地域発展の取り組みに重要であること、それが信用金庫の武器となっていることなどが明らかになった。さらに、信用金庫がそうしたコミュニケーションの形成に積極的に取り組むことがひいては地域活性化につながっていることが理解できた。信用金庫は、地域発の商品やビジネスが生まれるように、日々の仕事で忙しい中小企業に代わって体制づくりやコミュニケーションづくりをしており、そうしたアプローチ

で地域発展に貢献しているのである。

参考文献

- 【1】 <http://www.shinkin.org/>
- 【2】 中小企業金融公庫総合研究所 「地域活性化に向けた地域金融機関の多様な取り組み」 (2008. 9. 11)
- 【3】 関満博・鈴木真人 「信用金庫の地域貢献」 株式会社新評論 (2008. 6. 10)
- 【4】 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 「地元商店街の活性化に向けた信用金庫の役割～『カネ・チエ』だけではなく『ヒト』という課題への対応～」 (2014. 9. 25)
- 【5】 コザ信用金庫 お客様支援室 森聡 「当金庫の地域活性化への取り組み」 (2014. 3. 13)
- 【6】 週刊観光経済新聞 「観光振興に力を入れる信用金庫座談会」 (2014. 1. 5)
- 【7】 <http://www.oitamirai.co.jp/>
- 【8】 巣鴨信用金庫創企画部 「ホスピタリティ CS向上をめざす巣鴨信用金庫の挑戦」 株式会社きんざい (2007. 6. 15)