

**SCB**SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

地域調査情報

18 - 2

(2006.5.31)



信金中央金庫

SCB

総合研究所

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1  
TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551  
URL <http://www.scbri.jp>

## 信用金庫における地域振興支援の取組み

- 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 -

### 視点

本中金総合研究所で開催した地域振興支援セミナーや地域振興支援実務研修を通じて、信用金庫ではボランティア的活動にとどまることなく、自金庫の収益力強化・経営健全化や信用力向上のためにも、面的・経済的支援の取組みを主体的・継続的に進める必要があると伝えてきた。

しかし、地域振興支援の面的・経済的な支援メニューは多様なものがあり、具体的な取組み策をイメージしにくいのではないだろうか。そこで本稿では、具体的な取組み策を検討する際の参考となるよう、面的な取組みを展開し、信用金庫や支援対象を含めた地域全体で何らかの経済的メリットを享受していると思われる5事例を紹介することとした。

さらに各信用金庫では、セミナーや研修受講後、自金庫での地域振興支援の取組内容や取組体制の構築・充実等を検討されているところもあるのではないだろうか。そこでこういった信用金庫の参考になるよう、本稿では最後に、事例を通じた示唆として地域振興支援の取組みの見直し・強化のためのポイントも整理した。

### 要旨

- 紹介する信用金庫は伊達信用金庫、稚内信用金庫、大地みらい信用金庫、アルプス中央信用金庫および摂津水都信用金庫の5金庫である。
- 成果を得ている信用金庫の共通点としては、イ．対象地域は本店所在地が中心、ロ．行政等とのパートナーシップ、ハ．トップがリーダーシップ発揮、ニ．地域特性に即して支援メニューを決定、ホ．目的が明確、ヘ．現状把握と将来俯瞰からスタート、などがあげられる。
- 成果を得るための課題としては、イ．組織的な位置づけの明確化（専担部署の設置・専任者の任命）、ロ．自発的な取組み、ハ．金庫全体への浸透がある。
- 取組み強化のためには、イ．金庫全体に周知させる、ロ．メリット追求の意識を持つ、ハ．対象地域は本店所在地で企業再生経験者が担当する、ニ．最初に地域環境の現状把握から始めることが必要であろう。

### キ・ワード

地域振興支援、信用金庫、取組事例、社会的支援、経済的支援

## 目次

### はじめに

#### 1. 取組み事例

- (1) 伊達信用金庫
- (2) 稚内信用金庫
- (3) 大地みらい信用金庫
- (4) アルプス中央信用金庫
- (5) 摂津水都信用金庫

#### 2. 事例からの示唆

- (1) 一定の成果を得ている信用金庫の共通点
- (2) 一定の成果を得るための課題
- (3) 地域振興支援の取組み強化のための示唆

### おわりに

## はじめに

2004年度から2005年度にかけて信金中金総合研究所では、地域振興支援に関して多くの信用金庫の役職員に理解を得るためセミナーや研修を開催してきた。その中で信用金庫が行う地域振興支援とは顧客基盤の活性化への取組みであり、支援対象を顧客基盤とすべきであると述べた。そして、顧客基盤とは地域企業（新規開業企業、中小企業、ベンチャー企業等）、地域産業（工業、商業・観光業等）、地域住民（NPO、住民団体）、地域行政（地方自治体）のことであると整理した。そして、地域企業に対する個別の資金需要創出・獲得や不良債権処理を、まとめて面的に対応したことと同じ効果を持つことになる地域産業向け支援にも取り組む必要があるのではないかと述べてきた。

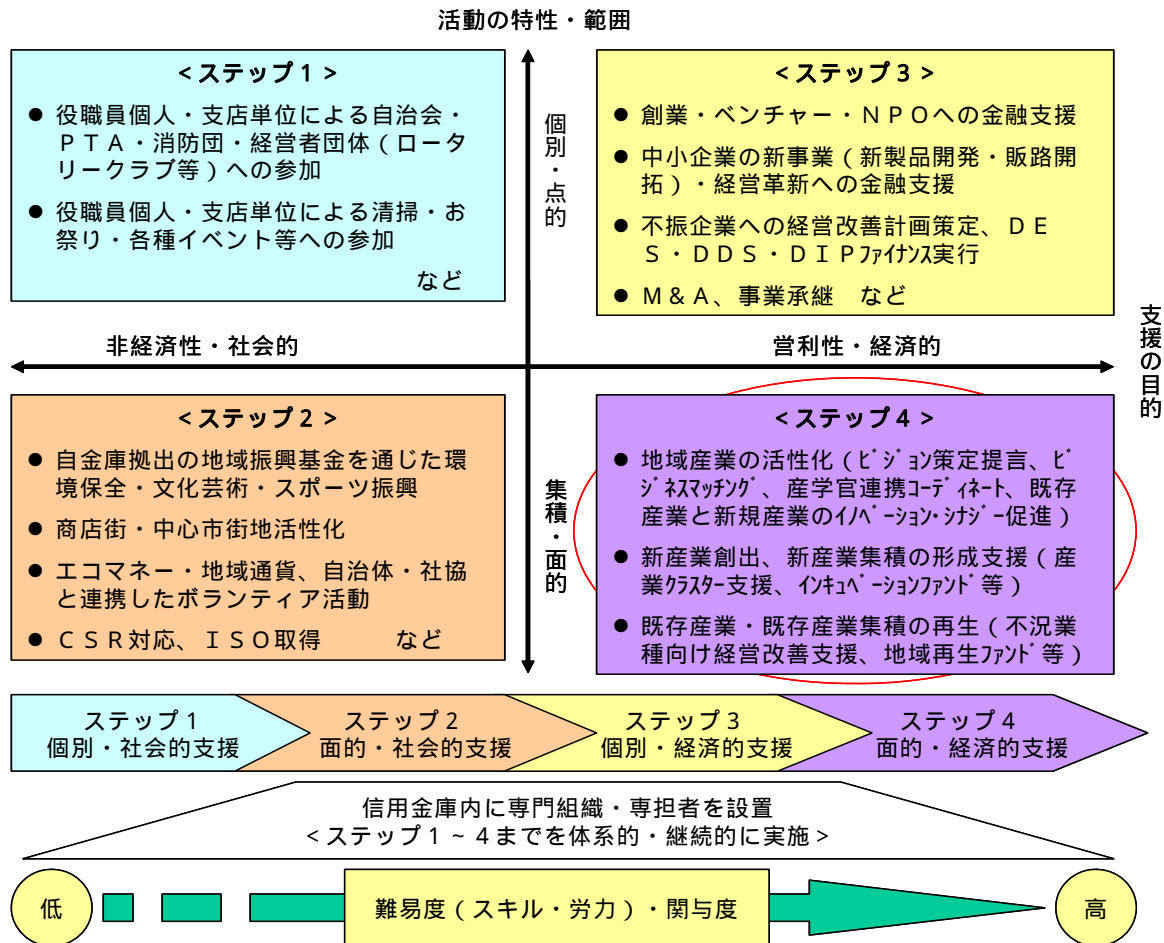
またこれまで、地域振興支援の実施手順を活動の特性・範囲と支援の目的から、個別・社会的支援（ステップ1）、面的・社会的支援（ステップ2）、個別・経済的支援（ステップ3）、面的・経済的支援（ステップ4）の4つに類型化した。便宜上、社会的支援とはボランティア的な性格が強く利潤の獲得は想定していないもので、経済的支援とは預金や融資といった本業の金融面による利潤（経済的メリット）の獲得を睨んでいるものとして分類している。<sup>1</sup>

この中で、ステップ1からステップ2は多くの信用金庫において何らかの形で既に実施されており、おそらくステップ3の途中段階まで進んだ信用金庫が多いのではないかとしている。そして今後は、信用金庫において従来からよくみられるボランティア的活

<sup>1</sup>詳細は、長山宗広「地域産業活性化の諸理論の整理と再構築～地域における新産業創出のメカニズム～」『信金中金月報』第4巻第11号、2005年11月を参照

動のみにとどまることなく、自金庫の収益力強化・経営健全化や信用力向上のためにも、ステップ4までの取組みを主体的・継続的に進める必要があると論じている。(図表1)

(図表1) 信用金庫における地域振興支援の類型化と実施手順



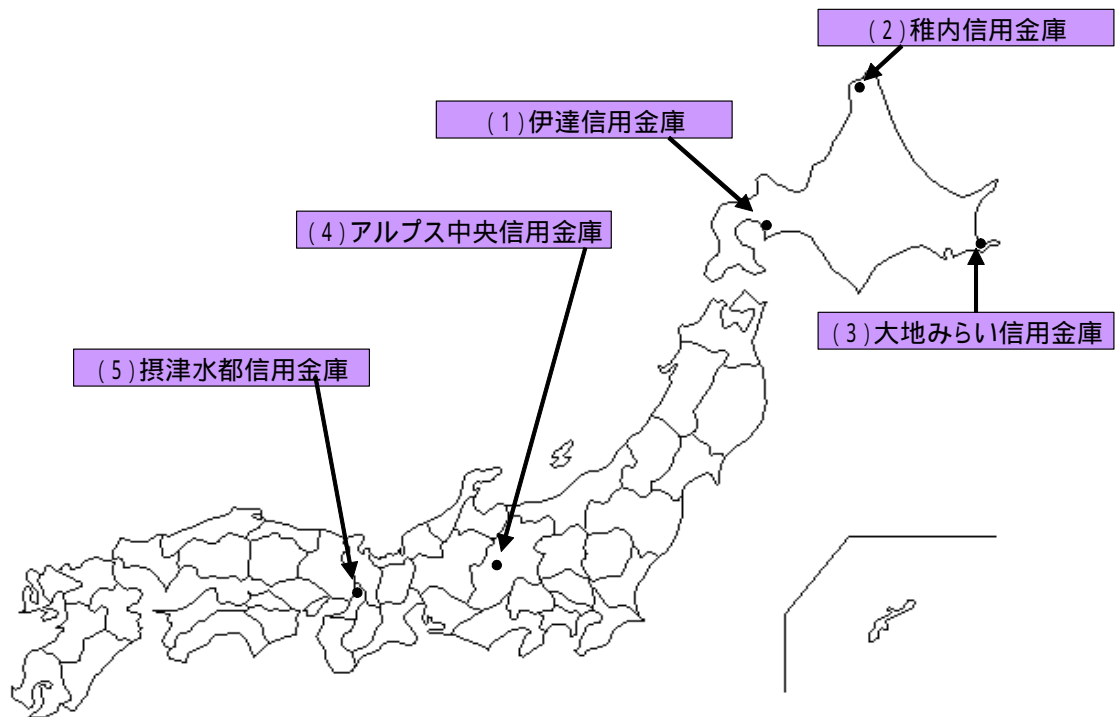
経済的支援を行ったことによって地域経済が活性化すれば、信用金庫の顧客の多くに何らかのメリットがあるはずである。顧客がメリットを享受できるのであれば、支援を主体的に行った信用金庫でも経済的メリットを享受できるのは必然であろう。こうした点を踏まえ、本稿では地域振興支援の対象となる顧客基盤別に事例を紹介する。<sup>2</sup>

さらに顧客基盤別の複数事例の中から、取組みの結果ステップ4まで進んでいると思われる、つまり支援対象はもちろん信用金庫を含めた地域全体で何らかの経済的メリットを享受していると思われる事例を抽出した。

こうした視点で今回は、図表2のとおり、北海道から関西までの5金庫を紹介する。もちろんこの5金庫以外でも、熱心に地域振興支援に取り組む、新聞や雑誌等にも紹介されている信用金庫も数多い。

<sup>2</sup>地域住民を対象とした取組み事例に関しては、澤山 弘「地域貢献としてのNPO・コミュニティビジネス支援 - 創業支援における新たな対象として - 」『信金中金月報』第4巻第8号、2005年8月を参照

( 図表 2 ) 紹介する信用金庫の位置図



(備考) 信金中金総合研究所作成

各信用金庫が取り組んでいる具体的な施策と支援対象は図表 3 のとおりである。

( 図表 3 ) 各信用金庫の取組内容と支援対象

	信用金庫名 具体的な施策	地域企業	地域産業	地域住民	地域行政
(1)	伊達信用金庫 ウェルシーランド構想プロジェクト研究会の事務局就任				
(2)	稚内信用金庫 観光産業主体の産業構造への変革の働きかけ				
(3)	大地みらい信用金庫 創業支援等を目的に起業家支援センターの創設				
(4)	アルプス中央信用金庫 ICカード「つれてってカード」発行による商店街振興支援				
(5)	摂津水都信用金庫 地域の産学官連携をコーディネートする(株)大阪彩都総合研究所の設立				

(注) :各信用金庫の施策の主な支援対象

(備考) 信金中金総合研究所作成

## 1. 取組み事例

### (1) 伊達信用金庫 ~ウェルシーランド構想プロジェクト研究会の事務局就任~

#### イ. 信用金庫と本店所在地の概要

北海道伊達市は、気象条件に恵まれ、北海道としては温暖で降雪量も少なく、「北の湘南」と呼ばれている。しかし、2000年の有珠山噴火で観光客は激減し、市内の旅館・ホテル業はもちろん、小売業の売上にも影響が及び、雇用機会も減少するなど、市内の経済活動に多大な影響を及ぼした。(図表4)<sup>3</sup>

伊達市に本店を置く伊達信用金庫は有珠山噴火時には積極的に災害対応融資を実行するなど、従来から地域貢献への姿勢は行政や取引企業、地域住民等から高い評価を得ていた。そのため、今回のウェルシーランド構想でも市や商工会議所とともに中心的な役割を果たしている。(図表5)

#### ロ. 経緯・背景

01年に(株)NTTデータ経営研究所主導で、高齢者を中心とした生活者の質を高め、新たな生活産業の創出を図ることを目的に「生活産業情報懇談会」が設立された。懇談会のメンバーから伊達市にオブザーバーとしての参加の声がかかり、伊達市長と金庫理事長が懇談会に参加するようになった。懇談会では伊達市をモデルに「ウェルシーランド構想」を立案し、伊達市に構想の実現化を呼びかけた。伊達市でも、「北の湘南」というブランド価値を高めるとともに、進行している高齢化を市のステップアップに利用したいと考えて、02年に「ウェルシーランド構想プロジェクト研究会(メンバー65名、会長は金庫理事長)」を立ち上げた。

(図表4) 北海道伊達市概要(大滝村合併前)

- ・人口: 35,224人(5年前比0.5%増)
- ・事業所数: 1,480事業所(同6.6%減)
- ・従業員数: 10,918人(同7.9%減)
- ・小売業商店数: 341店(同7.3%減)
- ・年間販売額: 44,458百万円(同13.3%減)

(備考)人口は国勢調査(2005年10月)、事業所数・従業員数は事業所・企業統計調査(2004年6月)、商店数・年間販売額は商業統計調査(2004年6月)より信金中金総合研究所作成

(図表5) 伊達信用金庫の概要(2005年9月)

- ・所在地 北海道伊達市梅本町 39番地 30
- ・理事長 楽木 恭一
- ・預金量 135,679百万円
- ・預貸率 50.8%
- ・店舗数 14店(うち出張所8か所)
- ・役職員数 137人(うち常勤役員6人)

(備考)伊達信用金庫資料を参考に信金中金総合研究所作成

<sup>3</sup>北海道全体のデータを紹介すると、人口: 5,627,424人(5年前比1.0%減)、事業所数: 244,240事業所(同5.6%減)、従業員数: 2,112,225人(同5.9%減)、小売業商店数: 48,858店(同10.2%減)、年間販売額: 6,565,186百万円(同7.8%減)となっている。

## 八．内容

ウェルシーランド構想は、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ことで、経済活動を活性化させ、雇用を生み出し地域を活性化させることを狙いとしている。

金庫では伊達市や伊達商工会議所と共同して同プロジェクト研究会の運営サポートを行っている。研究会では、02年から03年にかけて、住宅流通部会、IT部会、生活支援サービス部会の3部会で具体的な取り組み内容について検討を進めた。（図表6）

（図表6）研究会での主な研究項目

部会名	研究・検討項目	概要
住宅流通	安心ハウス	各種施設が併設され、高齢者が安心して暮らせる新しい形の住宅の研究
	中古住宅の流通促進	心身の状況にあわせた住み替えと、資産（旧住宅・土地）を有効に活用する方法の研究
	優良田園住宅	地域の特性を活用した、ゆとりある豊かな住環境の研究
福祉・サービス	ライフモビリティサービス	会員制の乗合タクシー（共同自家用運転手）による新交通システムの研究
	配食サービス	高齢者を対象にした配食サービスの研究
	「元気です」メッセージサービス	高齢者の近況を離れている家族へ画像で送る通信サービスの研究
IT（情報）	LモードやICカードの活用	ITを活用した様々なサービス提供の仕組みの研究
	生活支援情報サービスの研究	みんなが知りたい情報を簡単に入手することができる仕組みの研究

（備考）「広報だて」2003年3月号

## 二．組織・体制

研究会は金庫が事務局をつとめ、建設業、不動産業、IT関連、福祉事業等の民間人が主体で、全員ボランティアで参加している。メンバーは50歳以下に限定しており、50歳を超える者は後援者として位置づけている。特に50歳超の民間企業の社長には、企業として参加し参加者を全面的にバックアップして欲しいと呼びかけている。

03年までの研究会の成果を具体化させるため、研究会を発展的に解消し、04年には「豊かなまち創出協議会（メンバー63名）」を組織し、より具体的な取り組みを進めている。会長は建設会社の社長（40歳代）で、金庫理事長は顧問に就任している。

ホ．成果

研究会や協議会の参加企業が医療施設や福祉施設を開設しており、市内に医療施設等が増えてきた。実際に「安心ハウス」第1号も2006年3月から入居が開始されており、原則60歳以上を入居対象にした35戸は、入居率が50%程度で出足は順調といえる（家賃5.9万円から8.0万円）。今後はこうした施設を光ファイバーやADSLによってネットワーク化し、双方向の通信体制を整備することを考えている。

こうした施設の雇用者も近隣市町村から流入している。流入者の受け皿として住宅整備も進めており、人口は増加傾向にある。実際に、ここ数年は毎年30人から50人程度人口が増加している。札幌からも150km程度離れており、大企業や有力な地場産業がなく、人口減少が当たり前のような状況の中、僅かずつとはいえ継続して人口が増加しているのは大きな成果といえよう。

これらの成果によって、03年には住宅地の地価上昇率が全国1位、続く04年も全国2位となった。有珠山噴火により、一時的に土地の資産価値が劣化していたが、このような所にも成果が現れている。

信用金庫としても、医療施設や福祉施設の建設時や流入者の住宅購入時には融資しているケースも多く、本業でも目に見えるメリットにつながっている。

**（2）稚内信用金庫 ～観光産業主体の産業構造への変革の動きかけ～**

イ．信用金庫と本店所在地の概要

北海道稚内市は自然の恵みを基盤とする漁業・水産加工等の関連産業と観光産業を基盤に発展を遂げてきた。しかし、基幹産業であった漁業・水産加工業は、1977年の200海里漁業専管水域設定以来、減船や原魚不足によって衰退の一途をたどり、運輸業等の関連産業も衰退し、人口の減少や産業の縮小傾向が続いている。（図表7）

稚内市に本店を置く稚内信用金庫では規制後も水産業・水産加工業者への融資を実行するとともに、国等へ交付金・補助金・制度融資の必要性を訴えた。さらに、他地区からの買魚による安定的な生産を指導していた。こうした取組みにより地域からの評価が高まっていた。（図表8）

（図表7）北海道稚内市概要

<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口：41,595人（5年前比5.0%減）</li> <li>・事業所数：2,347事業所（同7.4%減）</li> <li>・従業員数：17,721人（同10.7%減）</li> <li>・小売業商店数：433店（同20.3%減）</li> <li>・年間販売額：60,779百万円（同9.0%減）</li> </ul>
---

（備考）人口は国勢調査（2005年10月）、事業所数・従業員数は事業所・企業統計調査（2004年6月）、商店数・年間販売額は商業統計調査（2004年6月）より信金中金総合研究所作成

ロ．経緯・背景

70年代後半以降、地元では大きなダメージを受けた水産業、水産加工業中心の産業構造を変革する必要性を感じていた。金庫が中心となって柱とすべき産業を検討していた

ところ、市内および周辺には国立公園があることに着目した。余暇時代の到来も予見し、癒し型・保養型（景観、食、体験中心）の観光産業を新しい主力産業に育成するため、様々な働きかけを積極的に行った。観光産業に成果が出始める80年代後半までの10年間程度は、港湾整備、空港拡張等の公共工事を受注した建設・土木工事業者が、一時的に水産業、水産加工業者の雇用の受け皿となっていた。

（図表8）稚内信用金庫の概要（2005年9月）

・所在地	北海道稚内市中央3丁目9番6号
・会長	井須 孝誠
・理事長	佐野 日出勝
・預金量	327,403百万円
・預貸率	27.5%
・店舗数	23店
・役員数	258人（うち常勤役員8人）

（備考）稚内信用金庫資料を参考に信金中金総合研究所作成

## 八．内容

観光客誘致のためには交通インフラの整備が不可欠だと考え、まずは市や道、国に稚内空港の拡張工事を提言した（88年滑走路1,800mに拡張実現）。同時に空港ビルを運営するための第三セクターの設立（90年）を進め、金庫では出資、融資とともに、人材を出向させている。人脈を頼りに全日空に稚内と東京、名古屋、大阪等との直行便就航を要望し、現在ではすべて実現している。

その後ホテルが必要だと考え、80年代半ばからは、利尻・礼文島の既存の金庫取引先等にホテル・旅館の建設を勧め（業種転換、新規創業）、建設時には融資も実行した。さらに第三セクターを設立し（91年）、全日空の協力も得ながら、地域のシンボルとなるホテルも建設した。こちらでも金庫では出資、融資、人材の出向をしている。

さらに地域経済の底上げのためには教育産業の誘致が欠かせないと考え、情報関係の最先端の技術・設備を有する稚内北星学園大学を誘致した（2000年開学）。大学誘致に際しては金庫が資金の一部を寄付している。

## 二．組織・体制

稚内市全体の問題であり、金庫としては経営トップの強力なリーダーシップの下、個別部署ではなく金庫全体で対応している。また、この対応は人材育成としても捉えている。このため、職場全体で勉強し、教えあう雰囲気醸成を醸し出せるよう、職場づくりなどにも留意している。

## ホ．成果

稚内市では観光産業が主力産業に成長した。水産業、水産加工業からの余剰人員（漁船乗組員等）をフェリーの乗組員としてパート採用するなど、観光産業（バスやタクシー、土産物販売店、飲食店、宿泊施設等）が雇用の受け皿になっている。25年前と比較して、稚内市周辺の漁獲数量・漁獲金額は約15%にまで縮小し、水産加工工場も半減し



たが、観光客数は約2倍（現在約80万人）に増えている。

金庫としては、営業管内で80年以降、新規に建設されるホテル・旅館のうち、70%以上は金庫で融資しており、累積でも80%から90%程度のホテル・旅館が金庫からの融資となっている。大学に対しては学生への修学資金の融資制度も設けており、約700件以上の利用がある。

現在金庫は地域の預金シェアで80%以上、貸出金シェアで60%以上を占めているが、200海里規制前後から現在までの対応が地元から高い評価を得ており、地域での存在感が高く、高シェア確保につながっている。

### （3）大地みらい信用金庫 ～創業支援等を目的に起業家支援センターの創設～

#### イ．信用金庫と本店所在地の概要

北海道根室市は、国内有数の水産都市として発展してきた。1960年代後半には人口が50,000人近くまで増えたが、77年200海里漁業専管水域設定、さらに92年からは公海での鮭・鱒沖取り禁止などにより、漁獲高が減少し厳しい状況に置かれ、人口の減少傾向や産業の縮小傾向は続いている。（図表9）

根室市に本店を置く大地みらい信用金庫では、新しいことにチャレンジするエネルギーを創造することが地域経済の活性化に貢献すると考えた。地域の創業支援を目的に、起業家支援センター設立をはじめ、さまざまな活動に取り組んでいる。（図表10）

#### ロ．経緯・背景

94年ごろ営業エリアである根室・釧路管内の経済環境を分析したところ、この地域では地域経済は衰退し、手を打たなければ地域が疲弊することが明らかになった。それを回避するための方策として、

創業支援や起業間もない経営者を支援することが必要であると考えた。そこで、創業支援等を担当する人材の育成から着手し、同時に創業支援の具体的な業務内容の検討を進め、99年に起業家支援センターを立ち上げた。起業家支援センターの事務所は釧路

（図表9）北海道根室市概要

- ・人口：31,186人（5年前比5.9%減）
- ・事業所数：1,618事業所（同15.6%減）
- ・従業員数：11,214人（同13.9%減）
- ・小売業商店数：366店（同18.5%減）
- ・年間販売額：38,724百万円（同15.8%減）

（備考）人口は国勢調査（2005年10月）、事業所数・従業員数は事業所・企業統計調査（2004年6月）、商店数・年間販売額は商業統計調査（2002年6月）より信金中金総合研究所作成

（図表10）大地みらい信用金庫の概要（2005年9月）

- ・所在地 北海道根室市梅ヶ枝町3丁目15番地
- ・理事長 北村 信人
- ・預金量 264,911百万円
- ・預貸率 46.4%
- ・店舗数 21店
- ・役職員数 221人

（備考）大地みらい信用金庫資料を参考に信金中金総合研究所作成

市（人口約 190,000 人）に置いている。

## 八．内容

起業家支援センターの立上げ当初は、飲食店の開業やコミュニティビジネスの立上げ、IT企業立上げの手伝いなど、純粋な創業者の支援（商圈調査や行政手続等）を中心に行っていたが、新規創業は失敗の確率も高く、地域経済への波及確認も時間がかかるなど、リスクと効果への検討が必要と考えた。そのため、01 年ごろからは中小企業経営革新支援法などの制度を活用した第二創業や多角化の支援にも注力し、取組みを広げた。さらに、02 年からはリ・スタート支援チームを発足させている。これは貸出先の経営悪化防止が目的で、財務面のほか、販路や技術面など総合的に各企業を分析し、経営シナリオを作成し 3～5 年程度での企業再生を目的としている。

また、創業支援の一環として、農水産関係をテーマとした根室産業クラスター創造研究会（代表：金庫理事長）のコーディネーターも金庫が努めており、同研究会は北海道大学や道立釧路水産試験場などと共同研究を主体的に行っている。

金庫の同研究会担当者は共同研究者の道立釧路水産試験場、北海道大学のほか、市内の小売業者、水産業者、農業者等を熱心に訪問し、研究開発から販売まで通した成果を出すための活動を行っている。現在、タラソセラピー（海水、海藻、海泥等の海の恵みを用いてさまざまな療法を行う自然療法）に関する研究、海洋生物付着阻害に関する研究、牧場の多面的機能（フットパス（散歩道）の整備）の検討などを行っている。金庫が中心に取り組んでいるタラソセラピーの研究では、昆布を活用した「コンブ塩」や加工食品などが商品化され、市内の小売店や飲食店で販売・利用されている。また昆布を使った「コンブ風呂」を売り物にしている旅館もあるが、評判がよくリピーターが見られている。

牧場の多面的機能の研究では、地元の酪農家 5 人が AB-MOBIT という組織を結成し、手作りでフットパスを整備しており、05 度からは積極的な誘客活動を行い、根室の観光地に育てる活動をしている。

## 二．組織・体制

創業支援もリ・スタート支援も基本的には起業家支援センターが担当している。起業家支援センターの業務としてはリ・スタート支援が 50%、創業支援等が 50%程度のウェイトである。

人材育成の一環として、製造業の振興を目的に 02 年に設立された道立釧路工業技術センターに、産業支援コーディネータとして、金庫から人材を出向させている。

一方、産業クラスターの担当者は 3 人で、うち 1 人は北海道大学で水産関係を専門に研究していた人材を中途採用し、専担としている。

ホ．成果

創業支援に関しては起業家支援センター創設以来、200 件以上の相談を受け、30 件以上が創業している。中小企業経営革新支援法を活用することで経営不振から立ち直る企業も出てきた。

リ・スタート支援については 02 年以降 70 件以上取り組んでいる。全体としても徐々に、債務者区分のランクダウンの防止やランクアップといった企業の再生を通じて、貸出資産の健全化が図られてきた。

**(4) アルプス中央信用金庫 ～ IC カード「つれてってカード」発行による  
商店街振興～**

イ．信用金庫とサービス対象地の概要

アルプス中央信用金庫は 2003 年に赤穂信用金庫と伊那信用金庫が合併して設立された。今回紹介する IC カードの事例は旧赤穂信用金庫で取り組みを開始したもので、発行地域は旧赤穂信用金庫の本店があった長野県駒ヶ根市およびその周辺町村である。

駒ヶ根市には、中央アルプスロープウエーと駒ヶ根高原、早太郎温泉、青年海外協力隊訓練所、長野県看護大学などがある。交通では、中央自動車道が 82 年に全線開通し、首都圏、中京圏へのアクセスが一段と容易になった。市郊外では大型店の出店が増加する一方で、中心市街地においては、店舗移転や撤退によって空き店舗が増え、急速な街の賑わい喪失が問題化していた。

(図表 11)<sup>4</sup>

駒ヶ根市を営業エリアとしているアルプス中央信用金庫では、こうした商店街に貢献するため金庫のキャッシュカード機能も付加した IC カードを発

(図表 11) 長野県駒ヶ根市概要

- ・人口：34,420 人（5 年前比 0.2% 増）
- ・事業所数：1,925 事業所（同 4.6% 減）
- ・従業員数：15,302 人（同 2.8% 減）
- ・小売業商店数：427 店（同 6.4% 減）
- ・年間販売額：43,893 百万円（同 1.3% 減）

(備考) 人口は国勢調査（2005 年 10 月）、事業所数・従業員数は事業所・企業統計調査（2004 年 6 月）、商店数・年間販売額は商業統計調査（2004 年 6 月）より信金中金総合研究所作成

(図表 12) アルプス中央信用金庫の概要（2005 年 9 月）

- ・所在地 長野県伊那市大字伊那 3438 番地 1
- ・理事長 渋谷 敦士
- ・預金量 281,978 百万円
- ・預貸率 52.7%
- ・店舗数 23 店
- ・役職員数 316 人

(備考) アルプス中央信用金庫資料を参考に信金中金総合研究所作成

<sup>4</sup>長野県全体のデータを紹介すると、人口：2,196,012 人（5 年前比 0.8% 減）、事業所数：117,644 事業所（同 4.8% 減）、従業員数：916,701 人（同 4.1% 減）、小売業商店数：23,692 店（同 10.7% 減）、年間販売額：2,401,157 百万円（同 9.3% 減）となっている。

行している。(図表 12)

#### ロ．経緯・背景

75年に個別の店で実施していたスタンプを一本化し、共通スタンプを発行するため地元商店街で駒ヶ根スタンプ協同組合を発足させた。

積極的な事業展開により91年まではスタンプ発行高も順調に増加していたが、93年に郊外型ショッピングセンターが開業し、その他にも郊外に大型店が出店すると、毎年10%以上スタンプ発行高が減少した。

このため、96年にスタンプを多機能に利用できるICカードを利用した「つれてってカード」に転換することを決断した。具体的には、ICカードは大容量で情報収集力が高く、組合にメリットがあるとともに、利用者にとってもプリペイド機能を導入することで現金(小銭)の持ち歩きが不要になること、証紙の紛失等がなくなること、台紙への貼付が不要になる等、双方にメリットがあるためである。

協力を求められた金庫では、地元商業者の売上が毎年減少しており、現状のままでは衰退することが予見できたため、「地域のことにコストと労力を惜しまない」という理事長の方針に基づき、全面的なバックアップを決断した。当然、取引のメイン化、資金の長期滞留、商店街との関係強化、カード利用者の口座獲得等の狙いもあった。

#### ハ．内容

つれてってコミュニティカードには協同組合発行の「つれてってカード」と金庫発行の「しんきんつれてってカード(キャッシュカード併用)」の2種類がある。総発行枚数は約30,000枚(80%の稼働率)で、金庫発行カードが50%を占めている。

カードの機能にはポイントカード、プリペイドカード、キャッシュカード(金庫発行のみ)の機能がある。ポイントカードは買い物100円ごとに1ポイント付加される。1ポイントは1円で利用できる。プリペイドは金庫発行カードでは50万円、組合発行カードでは10万円までチャージでき、加盟店で利用できる。プリペイド入金すると入金額の0.5%分のポイントが付与され、金庫発行のカードで金庫のATMでプリペイド入金した場合にはさらに0.5%分のポイントが付加される。

カードの利用は加盟店(一般商店)184店での買い物のほか、行政、総合病院、文化センター、温泉、伊那バス、行政サービスにも利用できる。(プリペイドカードとしても使え、行政での利用など一部を除いてポイントも付与される。)

金庫ではICカード対応型のATM22台、カード発行機、カード・リーダー、カード制作費、広告宣伝費等で当初1億円超の投資を実行。また行政で使えるようにするための即日決済システムの開発費500万円も負担し、ATMでのプリペイド入金時に付加される0.5%分のポイントも負担している。

カード利用者の情報は事務局が一元管理しており、組合として優良顧客へのDMやイ

ベントの案内を実施している。また、各加盟店は必要な情報の出力を事務局に依頼し、独自にDM実施なども可能である。

## 二．組織・体制

金庫はつれてってカードの導入検討開始時の電子マネー研究会（駒ヶ根市役所、駒ヶ根商工会議所、駒ヶ根スタンプ協同組合）に、立上げ当初から参画し、周辺町役場や商工会も加わった伊南コミュニティカード・コンソーシアムにも引き続き参画している。金庫では営業推進部課長を専担者として配置し、行政（駒ヶ根市、長野県、自治省（現：総務省））との折衝等を担当した。

## ホ．成果

金庫では競合他行との差別化による個人顧客（カードホルダー）および商店街等加盟店の取引メイン化に成功した。（当時ICカードおよび対応ATM導入には、地方銀行、長野県信用組合等は営業エリアが県全域であるため、投資額が大きいとして拒絶。金庫のみ対応）。顧客のプリペイド資金や加盟店・組合の決済資金等が長期滞留している。

カード組合加盟店の売上はピーク時の2000年度の約20億円よりは減少しているものの、大型店出店、景気低迷があつたにもかかわらず、03年度、04年度とも18億円程度の売上を確保できている。

## （5）摂津水都信用金庫 ～地域の産学官連携をコーディネートする

### （株）大阪彩都総合研究所の設立～

#### イ．信用金庫と本店所在地の概要

大阪府茨木市は、60年代に広域幹線道路の整備と企業誘致を行ったことにより、大規模な工場の進出が相次いだ。これに伴って下請関連企業も増加し、生産額も飛躍的に増大してきたが、ここ数年社会経済情勢が大きく変化し、事業所数・従業員数が減少してきている。（図表13）<sup>5</sup>

茨木市に本店を置く摂津水都信用金庫では、地域の中小製造業の成長を支援するため、積極的に産学官連携を進めるなど、さまざまな取り組みをしている。（図表14）

（図表13）大阪府茨木市概要

・人口：267,976人（5年前比2.8%増）
・事業所数：9,229事業所（同5.4%減）
・従業員数：92,690人（同9.6%減）
・小売業商店数：1,756店（同15.5%減）
・年間販売額：237,316百万円（同5.5%減）

（備考）人口は国勢調査（2005年10月）、事業所数・従業員数は事業所・企業統計調査（2004年6月）、商店数・年間販売額は商業統計調査（2004年6月）より信金中金総合研究所作成

<sup>5</sup>大阪府全体のデータを紹介すると、人口：8,817,010人（5年前比0.1%増）、事業所数：456,067事業所（同6.9%減）、従業員数：4,067,294人（同7.6%減）、小売業商店数：82,301店（同15.1%減）、年間販売額：9,579,967百万円（同8.0%減）となっている。

## ロ．経緯・背景

北大阪地域には独自技術を持つ有望な製造業が存在し、こうした企業の業容拡大を支援する必要があった。

金庫では、製造業は下請けを脱却し独自の製品・商品開発に取組み自立しなければ生き残りは難しいと考え、異業種交流会の開催を取引先に呼びかけ、85年に「せっしん異業種交流会」をスタートさせた。

異業種交流会の組織の枠を超えた企業ともコラボレーションを図れば、さらなる新商品・新製品開発に結びつくと考え、99年からは会員以外にも門戸を開きビジネスマッチングフェアを開催している。

中小企業の自立を一層支援するためには、大学の持つ技術シーズを中小企業に紹介、移転することや中小企業と大学とのパイプづくりの必要性を感じ、大阪大学先端科学イノベーションセンターと連携して2000年から「産学共同技術研究会」にも取り組んでいる。

こうして公的機関や大学との関係が強固になるにつれ、信用金庫の枠組みを超える業務も発生してきた。さらに適任な人材も異動等の必要性が生じるため、02年に資本金1,000万円で(株)大阪彩都総合研究所を設立し、業務と人材を移管した。

## ハ．内容

(株)大阪彩都総合研究所では、現在、会員向けサービス提供、異業種交流会運営、産学連携への取組みの3本柱で運営している。

会員向けサービスの会員は約600社で、年会費は個人50,000円、法人75,000円と設定している。会員に対して相談業務、情報誌発行、講演会・セミナー開催、株式上場・ベンチャー企業支援等を行っている。

異業種交流会に関しては、各グループとも月1回2時間程度の例会を開催し、新商品・新製品に関する検討を進めている。99年からのビジネスマッチングフェアは、毎年100社を超える出展者、2,000~3,000人の来場者、30~50件程度のマッチングが見られた。02年からは一層の新製品開発等を支援するためには大学と企業をマッチングさせることに注力する必要性が高まったことなどがあって、産学交流マッチングフェアに衣替えをした。

産学連携に関しては、同総合研究所が事務局を務める「北大阪地域活性化協議会（近

(図表14)摂津水都信用金庫の概要(2005年9月)

・所在地	大阪府茨木市西駅前町9番32号
・会長	大木 令司
・理事長	寺西 重博
・預金量	702,517百万円
・預貸率	54.6%
・店舗数	57店
・役職員数	713人

(備考)摂津水都信用金庫資料を参考に信金中金総合研究所作成

畿経済産業局、大阪府、大阪大学等がアドバイザーボード)」という組織で推進しており、産学交流マッチングフェアは協議会が主催している。(図表 15)

(図表 15) 北大阪地域活性化協議会の事業内容

<p>(1)産学官の人的ネットワーク形成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の提供</li> <li>・産学官交流・連携の場の設定</li> <li>・研究開発の調査の連携支援</li> <li>・交流と連携支援のためのポータルサイトの構築・運営</li> </ul>
<p>(2)地域の特性を活かした技術開発の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・産学官共同による技術の開発と事業化の支援</li> <li>・地域企業の技術の開発と事業化の支援</li> <li>・地域企業の情報化支援</li> </ul>
<p>(3)新産業創出のための支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・起業家育成支援、経営革新・第二創業支援</li> <li>・大学生とベンチャー企業の人材交流支援</li> <li>・インキュベーションマネージャーの養成・派遣</li> </ul>

(備考) 北大阪地域活性化協議会ホームページより

同フェアは、大学関係者の参加を促進するため、大阪大学のキャンパス内(体育館)で開催し、大学の教官 20 名をコーディネータとして起用している。出展が約 80 社、来場者が約 2,000 人(うち大学関係者 500 人程度)、大学への技術相談が 50 件程度ある。

フェアの開催を通して大学が試作品製造の委託先を探していることが判明したため、大学の試作品製造ニーズと企業の技術をマッチングすることを支援することを目的に、03 年に「北大阪 R S (リサーチ・アンド・ディベロップメント・サポート) ネット」を構築した。大学の研究室からの試作品製造ニーズをネット上または F A X で受付け、参加企業の中で受託できる企業との受注に結びつけている。

## 二．組織・体制

彩都総研は総勢 9 人のうち、正社員は 1 人のみで、2 名は金庫からの出向、1 名は金庫顧問が兼務、2 名はパートである。残りの 3 名は金庫退職者等の嘱託となっている。出向職員は 2 年程度で異動しているが、出向者に強い希望がある場合にはその限りではない。

## ホ．成果

異業種交流会からは細胞レーザーメスシステムや感染性医療廃棄物処理装置、鮮度保

持のビニール袋等の新製品が誕生している。

一方、ビジネスマッチングフェアでは電磁調理器で使える食器が開発された。産学交流マッチングフェアでは新素材の開発等の共同研究、結晶装置等の試作品製造受注、新製品開発等 16 件が大学との成果として結実している。共同研究から大学発ベンチャー企業の設立に結びついたケースもある。

R S ネットには大学からの試作品製造依頼案件も数十件ある。そのうち数件は実現し、10 件以上は進行中である。

これらの具体的な活動を通じて、地域の中小製造業に対する支援体制がますます充実されると確信している。

## 2. 事例からの示唆

ここまで紹介してきた5事例やその他の信用金庫での事例を踏まえて、今後、地域振興支援への取組みの見直しや強化を図ろうとする信用金庫の参考となるよう、事例からの示唆を取りまとめた。

### (1) 一定の成果を得ている信用金庫の共通点

地域振興支援の取組みによって、何らかの経済的な成果を得ている信用金庫には共通点が見える。まずはそれを整理する。

#### イ. 対象地域は本店所在地の市町村が中心

信用金庫では複数の市町村を営業エリアとしているケースが圧倒的に多いが、地域振興支援の対象とする場合、本店所在地を選定していることが多い。

その理由としては、地域の実情に精通していること、地域の認知度も高いということなどがあげられるのではないだろうか。また、地域振興支援の取組みは本部が中心となっているケースが多く、本部のある本店所在地が対象となりやすいということもあろう。さらには本店所在地が営業エリア内の中心的な都市であることも多く、支援する金庫にとっても効果的・効率的な地域であることも理由の一つと考えられる。

#### ロ. 信用金庫単独ではなく行政や企業等とのパートナーシップで実施

地域振興支援は地域全体への経済波及効果を考える必要があり、信用金庫が単独で取組みを進めるのではなく、行政や公的機関、商店街、大学といった地域と関連した団体とパートナーシップを組みながら実施しているケースが多い。

ただし、いきなり地域関連団体に地域振興支援の取組みに対して協力を求めても、関係が脆弱であれば応じてくれる可能性は低い。そのため、従来から行っているイベントや祭りへの参加など社会貢献・ボランティア的な活動を通じて、引き続き密接な関係を維持継続しながら、面的・経済的支援への取組みでさらに強固な関係づくりを図ろうと



する信用金庫が多いようである。

#### 八．信用金庫経営トップ層の強い危機感とリーダーシップの発揮

地域振興支援に取り組んでいる信用金庫の多くで、経営トップ層自らの強いリーダーシップの発揮が見られる。

経営トップは地域関係者との付き合いも多く、地域経済の実情から将来像を俯瞰した際に強い危機感を持つことが多いのだろう。そして、信用金庫経営への影響も考えて、信用金庫全体で具体的な地域振興支援策に取り組み始めているのではないだろうか。また一般的には、短期間では大きな成果は期待しにくい地域振興支援であるため、経営トップ層の理解のもと中長期的取組みとして継続させている。もっとも、地域の問題は取引先企業等とともに信用金庫にとっては永遠の課題であり、継続的取組みは当然ともいえる。

#### 二．地域の特性・課題に即して強みを伸ばす支援メニューを決定

地域振興支援のメニューは、企業向け、産業向け、住民向け、行政向けと非常に幅が広く、経営資源を考えるとそのすべてを同時に実施するのは困難である。

各信用金庫では重点を置いた取組みを実施しているが、その際には地域の特性や地域が抱えている課題を十分に認識した上で、取り組むべき支援メニューを決定しているようである。この場合、地域の弱みを克服するために支援するというよりは、地域の強み（セールスポイント）をより伸ばすことを目的に、地域資源の連携や新しい資源の投入などを行っていることが多い。

#### ホ．金庫への資金需要の創出を支援目的のひとつとして明確化

各信用金庫では、地域振興支援に取り組む目的を明確にしていることが多い。一般的な目的としては、もちろん地域全体の経済活動活性化であるが、その活性化に伴う資金需要創出等の信用金庫の本業への寄与も目的のひとつとして明確にしている。

信用金庫では経済活動が活性化する過程でも資金需要が発生することも想定しており、そこで金融サービスを提供している。逆に言うと、活性化後だけではなく、活性化過程の段階でも資金需要が発生するような支援を実施するということが目的のひとつとして支援を実施しているのであろう。

#### へ．第一歩は地域内の現状把握と将来の俯瞰

具体的に地域振興支援に取り組む場合、まず最初になにをやっているかということ、地域のデータ収集、つまり現状把握から始めている。信用金庫の役職員も地域の構成員であり、地域の状況を感覚的には把握していると思われるが、実際にその感覚をデータで検証することから始めている。

そしてその現状や過去からの趨勢を踏まえて、地域の将来像を俯瞰している。地域の状況が右肩上がりなら問題ないが、そうでない場合、将来像を見据えると何らかの危機感を覚えるはずであり、それが地域振興支援実施の動機づけとなっている。

## **（２）一定の成果を得るための課題**

次に、多くの信用金庫での地域振興支援を見てみると、取組みが地域全体での経済的な成果を得られるようになるまで昇華していくためには、以下のような課題に取り組む必要があると思われる。

### **イ．組織的な位置づけの明確化（専担部署の設置・専任者の任命）**

地域振興支援の取組みは、成果を得るのに5年から10年程度の時間を要することが多い。信用金庫が地域振興支援に取り組む際に、金庫全体としてその組織的な目的、位置づけ、担当者の役割の周知と組織的な連携が不十分であると、長期的な取組みが困難になるケースも少なくないようだ。

そこで、地域振興支援に取り組む際には、まず最初に対応する部門や担当者の役割と組織的な位置づけを明確にし、金庫内に周知させる努力を望みたい。その上で可能であれば、専担部署の設置や専門の担当者の任命が実現できれば理想的である。

### **ロ．自発的な取組み**

地域振興支援に取り組んでいる信用金庫の事例を見ると、取組みの契機が行政や商工会議所などの地域関係機関からの要請に基づくものも少なくない。どちらかといえば非自発的な取組みとなっている。そのため、やや極端に言う地域関係機関に振り回され、信用金庫として成果を享受しにくいこともあるようだ。

そこで、信用金庫が地域とともに社会的、経済的な成果を享受するため、少なくとも地域振興支援の内容について適切な判断ができることが必要である。そのためには、自発的な、しかも客観的な現状把握や将来俯瞰によって問題意識を持ち、整理をすることが必要である。さらに言えば、イニシアチブを持って地域振興支援に取り組むために、主体的な考えを持ち、地域関係機関に働きかけをしていくぐらいの意識と行動が求められる。

### **ハ．金庫全体への浸透**

地域振興支援の取組みは本部の担当部署の担当者が中心になっていることが多い。地域振興支援の取組みを金庫内はもちろん地域内にも知らせ、理解を得ていかねばならないため、営業店の協力が必要不可欠になる。しかし、営業店の渉外担当者にまで取組み内容が浸透していることは少なく、金庫全体で取り組んでいると言い切れるケースは多くないようだ。

そこで、本部が主導しながらも、営業店長（支店長）や渉外担当者に積極的に地域振興支援の取組み意義と内容を伝達し協力を求めることで、まずは金庫全体に取組み内容を浸透させていく必要がある。

### （３）地域振興支援の取組み強化のための示唆

最後に地域振興支援の取組みの見直し・強化を図ることを検討する際のポイントを整理する。

#### イ．リーダーシップの発揮（金庫全体に周知させる）

新たな地域振興支援の取組みを始める際には、何らかのきっかけが必要であるが、経営トップが日常から感じている地域への危機感がきっかけとなることが多い。つまり、危機感への対応策として、経営トップ自らが主導して地域振興支援に取り組むことを考えたい。

また、地域振興支援に取り組んで成果を得るためには、一般的には長い時間が必要となる。長期的な取組みを担保するためには、経営トップがリーダーシップを発揮して、金庫という組織で対応するとともに、金庫全体に取組み内容を周知させ、金庫全体で取り組んでいく必要もあるだろう。

#### ロ．目的の明確化（メリット追求の意識を持つ）

地域振興支援に取り組む場合、社会的な成果を得られるボランティアや社会貢献的な取組みとは明確に区別し、地域活性化の過程および結果を通じて地域とともに金庫も経済的な成果を享受することが目的となる。そうした金庫のメリットが役職員のモチベーション高揚につながるように、具体的な効果と目的を明確化した取組みとして実施することを考えたい。

もちろん、社会貢献的な取組みはおろそかにできない。企業が社会に対して負う責任や地域構成員としての責任を果たすのは当然であり、地域振興支援に取り組む場合は行政や企業、住民などの地域関係者とのパートナーシップは不可欠である。その土台として、相互理解や協調をスムーズに進めるために地域での信頼をより強くしておく必要がある。そのためにも、これまでと同様に、社会貢献的な活動にも熱心に取り組むのは当然である。

#### ハ．対象地域・対象顧客基盤・担当者の明確化（対象地域は本店所在地で企業再生経験者が担当）

地域振興支援の対象となる範囲は、当然金庫の営業エリアということになるが、その中でも営業店数や地域シェア、地域関係機関との関係などから、優先して取り組むべき市町村を決めたい。その際、一般的には本店所在地となるだろう。また、対象となる顧

客基盤としては、支援による成果の大きさを考慮すると、貸出シェアの高い産業が重要な問題を抱えている公的機関、熱心に活動している住民団体等になると思われる。

担当者としては、中小企業大学校では地域診断を実施しておりすでに経験があることから、大学校への派遣者（中小企業診断士）を任命することが考えられる。また、企業再生業務と地域振興支援業務には現状把握や計画策定といった手順・方法に共通点があることから、企業再生（経営改善）経験者も適任といえよう。

## 二．ステップを踏んだ取組内容（まず最初に地域環境の現状把握から）

実際、地域振興支援に取り組む場合、最初はすべての基本となる地域環境の現状把握を行うことになる。具体的には、取引先企業の業況分析、行政内にある公的な統計書などのデータ収集および総合振興計画等の計画書の収集、商工会議所や協同組合、振興組合など企業団体との意見交換、地域活動（ボランティア活動、社会貢献活動）を通じて構築した人的ネットワークからの意見聴取などが考えられる。

そして、こうした取組みから見えてきた地域の課題に対して、取組みの主体別や優先順位などから整理する。金庫だけで対応可能なものについては、具体策を策定し実施していく。同時に、地域全体で取り組むべき課題については、最優先で取り組むべき課題を行政や商工会議所などに投げかけ、共同で解決策を検討し、連携して実施していくことになる。もちろん、金庫単体で解決策を検討し、行政等に提言していくことができれば、より存在感は高まるはずである。

まずはできることから着実にいき、段階的に取組み内容を発展させていけばよいのではないだろうか。

こうした意識と体制、取組み内容で地域振興支援を進めていけば、たとえば地域の中心となる産業が活性化し個別企業も良化し職場が増える、住環境が整備され定住人口が増加する、街並みや地域内の資源が有効活用され交流人口が増加する、といった地域が活性化したといえるような成果が見られてくるだろう。そうなれば信用金庫としても地域での存在感の高まりとともに、営業基盤の安定性・健全性の向上や活性化を通じて金融取引拡大のチャンスが広がってくるはずである。

## おわりに

われわれはこれまで、信用金庫における地域振興支援の必要性や実際の業務の流れ、取組み事例などについて、レポートや講演会、セミナー、研修などで情報発信してきた。そして本稿では、まず最初に地域の現状把握から取り組むことを勧めている。もっと具体的にいえば、とりあえず行政で取りまとめている統計書を過去10年分程度入手し、地域の環境変化をデータとして整理することから始めてはどうかと思っている。さらに行政

内には総合振興計画などの計画書があり、それを入手して一読することでも、地域の現状や将来進もうとしている方向性が、より具体的に見えてくる。<sup>6</sup>

すでに取り組んでいる金庫、あるいは当総研の地域振興実務研修を受け、実際にこうした取組みに着手しようとしている金庫もあろう。主体的に取り組むことが重要なことなのだが、利害関係者が多く調整に時間を要し、効果がすぐには見えにくかったり、何かと問題が生じることもあるだろう。このため本中金総合研究所では、信用金庫が主体的に取り組む地域振興支援に関して、今後も可能な限り情報提供などバックアップしていきたい。

以上  
(笠原 博)

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。