調　査

信用金庫における学金連携の深化に向けて①

ー東京東信用金庫（東京都）によるブランド価値を高める学金連携への挑戦ー

信金中金総研　上席主任研究員
藁品　和寿

（キーワード）学金連携、ブランド価値、共同研究、地域価値創造力、東京東信用金庫

（視　点）

金融業界において学金連携が活発になった主な背景として、2003年から金融庁が地域密着型金融政策（いわゆる、リレーションシップバンキング）を推進してきたことが挙げられる。信用金庫業界においても、2006年4月から（一社）全国信用金庫協会が旗振り役となって「地域活性化しんきん運動」を展開し、2014年の「まち・ひと・しごと創生法」をきっかけに「地方創生」が脚光を浴びたことも“後押し”となり、CSR活動の一環で、学金連携の取組みが進んできた。一方、この取組みを中・長期的に持続可能かつ発展性のあるものにステップアップしていく上での課題も明らかになりつつある。

そこで、当研究所では、こうした課題の解消に資する事例を紹介することを目的に、2026年度、「学金連携」を題材とした調査レポートを複数回、発刊する予定である。

第1弾となる本稿では、東京東信用金庫（東京都墨田区）の取組事例を紹介する。併せて、同金庫の吉田誠理事長へのインタビュー記事も紹介する。

（要　旨）

- 東京東信用金庫は、2026年4月よりスタートした3か年の新中期経営計画“縁 結び”で、前中期経営計画での集大成をさらにステップアップさせ、経営理念を具現化させるため、「縁を『つなぐ』から『むすぶ』へ」をコンセプトに、基本戦略や各種施策の内容をより一層深化させている。経営理念の実現に向けて、学金連携は、会員組織の充実化と並んで、「ひがしんブランド戦略」の一つに位置付けられてきた。
- 芝浦工業大学とは、「江戸っ子1号プロジェクト」を大きな契機として、2008年12月に「産学連携に関する協定」を締結した。2022年の市川学教授との出会いが、同大学との連携の深化を加速する原動力となり、「データサイエンス活用による中小企業支援にかかる産学金連携プロジェクト」や、「オープンデータと信用金庫内部データを活用した地域特性の可視化と営業戦略支援」をテーマにした共同研究に取り組んでいる。同金庫が今まで培ってきたネットワークとの連携もさらに強めながら、“地域価値創造力”の向上を目指して邁進している。
- 信用金庫が学金連携を深化させていくにあたって、「経営陣が学金連携の価値をしっかり認識していること」は最大のポイントといえよう。また、学金連携を有効な取引先支援につなげるためには、部門間の垣根をなくし、本部各部で広く“ヨコ連携”することが望まれる。さらに、「成果につながる学金連携」を実現するためには、信用金庫において、連携する高等教育機関の“強み”をしっかり把握した上で協働することが肝要といえるのではないだろうか。

はじめに

金融業界において学金連携が活発になった主な背景として、2003年から金融庁が地域密着型金融政策（いわゆる、リレーションシップバンキング）を推進してきたこと(注1)が挙げられる。信用金庫業界においても、2006年4月から（一社）全国信用金庫協会が「地域活性化しんきん運動(注2)」を旗振り役となって展開し、2014年の「まち・ひと・しごと創生法」をきっかけに「地方創生」が脚光を浴びたことも“後押し”となり、CSR活動の一環で、学金連携の取組みが進んできた。一方、この取組みを中・長期的に持続可能かつ発展性のあるものにステップアップしていく上での課題も明らかになりつつある。

そこで、当研究所では、こうした課題の解消に役立つ事例の紹介を目的に、2026年度、「学金連携」を題材とした調査レポートを複数回、発刊する予定である。

なお、本稿での「学金連携」とは、信用金庫と高等教育機関（高等専門学校、大学（短期大学を含む））の連携による多様かつ継続的な諸活動のことをいう。

図表1　信用金庫の概要

信用金庫名	東京東信用金庫
会　　長 理 事 長	中田清史 吉田　誠
本店所在地	東京都墨田区
設　　立	1945年12月
役 職 員 数	1,252名
預　金　量	2兆647億円
貸　出　量	1兆1,686億円

シンボルマーク





（備考）1. 2026年3月末現在
2. 写真（中央）は左から中田清史会長、吉田誠理事長、写真（右）は東京東信用金庫本部
3. シンボルマークでは、楕円により、地域社会と同金庫を表す2つの円が重なり一体化してふくよかに広がる様を、日本の伝統的な「和」の形で表している。右寄りの白い円は「東」の方位で、万物をはぐくむ陽光が地平から昇る姿を示し、成長や繁栄を表現している。
4. 東京東信用金庫ホームページ等をもとに信金中金総研作成

第1弾となる本稿では、東京東信用金庫（東京都墨田区、愛称：ひがしん）（**図表1**）の取組事例を紹介する。なお、本稿作成に際して、東京東信用金庫 理事長 吉田誠様、常務理事 湯浅博様（**右写真**）に取材をさせていただいた。貴重なお時間を頂戴したことに、この場をお借りして御礼申し上げたい。



（注）1. 金融庁は、2003年3月に、「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を公表している（https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030328-2.html）。
2.（一社）全国信用金庫協会ホームページ（https://www.shinkin.org/torikumi/area/undou/）を参照

1.「ひがしんブランド」としての学金連携

(1)「『つなぐ』から『結ぶ』へ」を原動力にした地域社会・取引先の“未来”づくりへの挑戦

東京東信用金庫は、経営理念として、「縁（あたたかく一人へ・街へ）」を掲げ、Mission（使命）である「夢を夢で終わらせない信用金庫」の実現を目指して、日々邁進している。

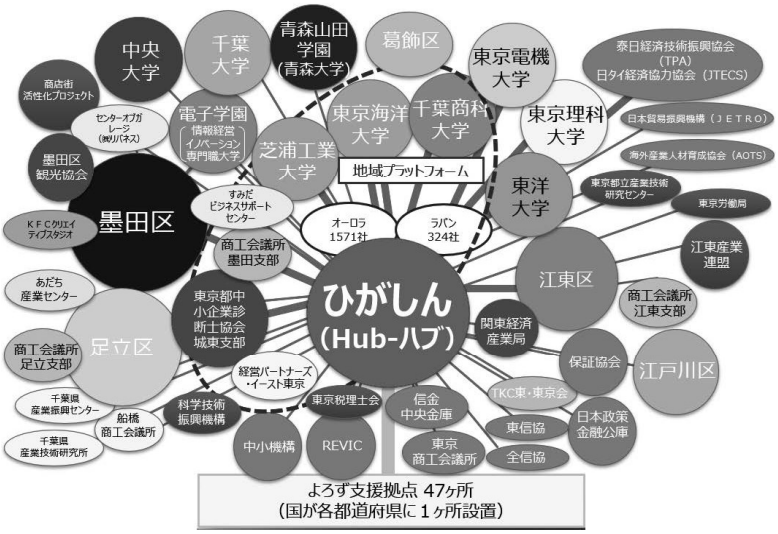
＜経営理念＞
縁　あたたかく - 人へ・街へ
・信望　お客さま第一の姿勢で、誠実・健全な経営を
・躍動　独創的な発想を活発にして、力強い競争力を
・共存　役職員が協力して、地域社会との共存共栄を
[Mission（使命）]
夢を夢で終わらせない信用金庫
地域貢献と課題解決活動
[Vision（ありたい姿）]
お客さまの笑顔が溢れ、職員が活き活きと働くひがしんがそこにある
[Value（基本となる価値観）]
お客さまに喜ばれる
お客さまから感謝される
お客さまと地域を元気にする
[行動原則]
お客さまのニーズや地域社会の要請に応じて、新たな価値創出に果敢に
「挑戦」することで、地域・お客さまの共通価値を創造する

前中期経営計画“つなぐ力”は、2025年度に最終年度を迎えた。そこで、2025年8月から2026年3月にかけて、2回のプロジェクト会議と4回にわたるワーキンググループ会議での議論を経て、2026年4月より3か年の新中期経営計画“縁 結び”をスタートさせている。前中期経営計画での集大成をさらにステップアップさせ、経営理念を具現化させるため、「縁を『つなぐ』から『むすぶ』へ」をコンセプトに、基本戦略や各種施策の内容をより一層深化させている。職員一人ひとりが、“地域のため、お客さまのために貢献したい”という意識を持って活動することで、「仕事を通じて地域・お客さまと結びついている」、「自分も自分の仕事によって、地域・お客さまに貢献できている」と実感でき、職員自身の幸福度のさらなる向上と、それを通じた信用金庫の持続的な成長を目指している。

(2) 学金連携への取組み態勢

経営理念の実現に向けて、同金庫における学金連携は、企業経営者を対象とした「ひがしんビジネスクラブ オーロラ」、「ひがしん若手経営者の会 ラパン」、女性顧客を対象とした「ひがしんレディィースクラブ レインボー」、年金受給者の会「ひがしんわいわい倶楽部」という会員組織[注3]の充実化と並んで、「ひがしんブランド戦略」の一つに位置付けられてきた。

図表2　充実した産学官金連携ネットワーク



(備考) 同金庫提供資料

2005年10月、国立大学法人東京海洋大学と「産学連携に関する協定」を締結したことを皮切りに[注4]、同金庫の産学官金連携ネットワークは広がりをみせてきている（**図表2**）。

学金連携は、営業戦略にも関わることから、お客様サポート部を主管としつつも、営業統括部も一端を担い、合計6名の兼任者が配置されている。

また、庫内に「情報共有システム」を導入し、営業統括部のベテラン役職員が、営業店担当者により入力された取引先からの相談等に関する情報を“前捌き”し、適切な本部部門へ共有することで、本部と営業店が一丸となった、迅速な取引先支援を実現している。その際、必要に応じて、取引先に連携先の大学を紹介する等、学金連携スキームを駆使し、有効な取引先支援につなげている。

【インタビュー】東京東信用金庫 理事長 吉田誠様

当金庫の取引先には“ものづくり企業”が多く、学金連携の目的は「取引先支援」である。そのため、連携する大学等の多くが理系であるが、大学等にはそれぞれ得意分野があるため、取引先からのさまざまな相談に応じられるよう、複数の大学等と連携している。なお、連携先を選ぶ際、「営業地区内にあるかどうか」を最も重視している。地元での活動から口コミで紹介される等、「人と人とのつながり」から生まれる連携もある。

例えば、旧すみだ中小企業センターが2021年４月に大改築された後に誘致された千葉大学工学部総合工学科デザインコースには、墨田区に骨をうずめる覚悟で地元の商店街活性化に意

(注)3．東京東信用金庫ホームページ (https://www.higashin.co.jp/organization/index.shtml) を参照
4．全国で初めての国立大学法人と信用金庫との連携である (https://www.higashin.co.jp/company/sangaku.shtml)。

欲を燃やしている教員がいる。また、東京海洋大学とは、気仙沼の水産業の支援をきっかけに、気仙沼信用金庫（宮城県）も巻き込んで「地産都消プロジェクト」に取り組むことで実績を上げる等、現在も、そして将来にわたっても大学等の持つ知見は大切だと実感している。まったく違う目線から異なる意見を取り入れることは重要であり、学金連携を通じて、大学等の目線から有益な知見を得ることは大変有意義である。

大学等との連携では、「大学側の産学連携コーディネーターの意欲」も大きな鍵を握る。信用金庫側では、取引先等のニーズをしっかり汲み取り、それらニーズを踏まえ、信用金庫側から大学側に具体的な事例を持ち込み、興味・関心を惹きつけるとともに、しっかりとした連携イメージを持ってもらうことが大切だろう。また、何でも話せる関係性を目指して、対面で頻繁に会って話をすることも大切である。したがって、大学等との付き合いでは、近接していること、すなわちいつでも対面で付き合いができることは重要な要素の一つだろう。

信用金庫が学金連携に取り組むにあたっては、「お客さまに向き合う覚悟」とともに「伴走支援する覚悟」が求められているだろう。学金連携の取組みは、手間暇がかかるものの、新たな価値共創の可能性を大きく広げるものである。

全国各地の信用金庫の本店所在地もしくは近隣には、必ずしも大学等が存在するわけではなく、信用金庫によっては「大学等と接点を持ちたくても、どのようにアプローチしてよいのか分からない」という悩みもあるだろう。ただ、大学等では研究材料を常に探求しているため、信用金庫から大学等に対して積極的に“声かけ”することが大切である。大学等にはそれぞれの得意分野（強み）があるため、可能な限り幅広い学金連携を実現できれば、信用金庫は、取引先支援にあたって、それぞれの大学等の強みに即した相談ができ、より有効な打ち手を取引先に提案できるだろう。

学金連携の取組みが地域活性化等につながれば、金融庁が公表する「地域金融力強化プラン」の趣旨にも沿うのではないだろうか。

本稿では、同金庫の学金連携のうち、取引先支援および自金庫の営業戦略の最適化に向けた共同プロジェクトを重ねてきている、芝浦工業大学[注5]（以下「芝浦工大」という。）との学金連携の取組みに焦点をあてて紹介する。

2. 芝浦工業大学との連携で拓く、“地域価値創造力”の強化に向けて

(1) 連携のきっかけ

芝浦工大とは、2008年12月に「産学連携に関する協定」を締結した。大きなきっかけは、「江戸っ子1号プロジェクト[注6]」である。同プロジェクトは、「中小企業の活性化・技術の伝承・下請け体質からの脱却」を目指し、「深海探査機を開発したい」という取引先からの相談を受けて始まった。

（注）5.「世界に学び、世界に貢献するグローバル理工系人材の育成」を教育の理念に掲げ、100周年を迎える2027年に向けて、アジア工科系大学の上位10校に入ることを目指している（https://www.shibaura-it.ac.jp/about/）。
6. https://edokko1.jp/projectを参照

同金庫の地域支援部(当時)が事務局となり、複数の取引先[注7]とともに、芝浦工大のほか東京海洋大学、さらに独立行政法人海洋研究開発機構(JAMSTEC)[注8]の協力を得て、研究開発に取り組んできた。2013年11月には、日本海溝の水深約7,800ｍで3Dハイビジョン動画の撮影に成功し、大きな話題となった。2015年2月からは、「事業化グループ」を発足し[注9]、新たなスタートを切っている。なお、同プロジェクトは、産学官金連携のモデルケースとなったことや社会貢献活動の模範となったこと、今後の日本の海洋開発への貢献が期待できること等が高く評価され、第7回海洋立国推進功労者表彰（内閣総理大臣表彰）(2014年)、第17回信用金庫社会貢献賞（2014年)、グッドデザイン賞（2016年）等、数多く受賞している。

芝浦工大との連携の深化を加速する原動力となったのは、2022年の市川学教授[注10]との出会いである。湯浅常務理事は、中小企業診断士養成課程中の診断実習においてベーカリー（神奈川県平塚市）の経営診断を担当した経験を持つ。顧客動線や従業員動線といった動線チェックが大変だったことを思い出し、「AIカメラを活用できないか」というアイデアが浮かび、「これが実現すれば、今後の取引先支援に役立つのではないか」という期待を抱いたという。このことを、データサイエンスを専門分野とする市川教授に伝えたところ、実現可能性が高いという肯定的な反応を得ることができたことから、同大学とのプロジェクトへとつながった。

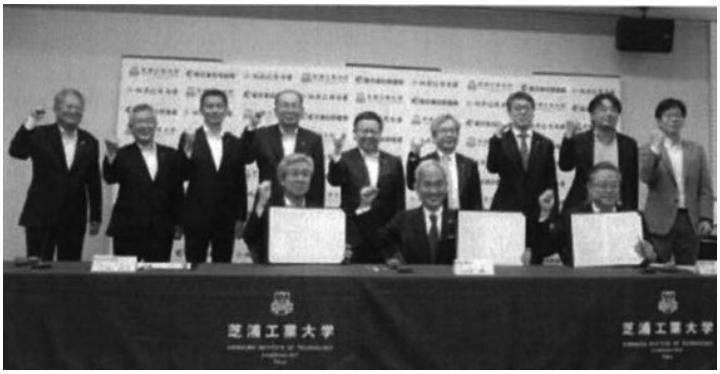
(2) 代表的な取組内容

① データサイエンス活用による中小企業支援にかかる産学金連携プロジェクト

2022年5月12日に、城南信用金庫（東京都品川区）に声をかけ、芝浦工大とともに3者間で、「データサイエンス活用による中小企業支援に関する産学金連携協定」を締結し、産学金連携プロジェクトを開始した(**図表3**)。

同プロジェクトの流れは、3者で対象企業を選定した上で、対象企業からは現場のデータの提供を受け、芝浦工大は、それを受けてデータ分析の結果を提供し、東京東信用金庫および城南信用金庫は、データ分析の結果を本業支援につなげるというも

図表3　産学金連携協定の締結式



（備考）同金庫提供

(注)7．このうち、岡本硝子（株）（千葉県柏市）は、南鳥島沖の海底レアアース採掘プロジェクトで脚光を浴びた特殊ガラスメーカーである（https://ogc-jp.com/）。
8．文部科学省所管の国立研究開発法人である（https://www.jamstec.go.jp/j/）。
9．https://edokko1.jp/を参照
10．https://www.paes.shibaura-it.ac.jp/introduction/labo/13/を参照

のである。東京東信用金庫の対象企業は（株）東あられ本舗[注11]（東京都墨田区）とした。なお、データ分析では、市川研究室[注12]に所属する学生が主体的に活躍している。

分析では、AIカメラを用いて店舗内の撮影を行うことで、店舗内での人の流れを分析し、販売戦略に役立つ情報を提供することができた。このことから、今後、来店客の属性分析等を可能にすることで、さらに分析の精度を高めたいという。

図表4　セミナーの様子



（備考）同金庫提供

なお、同プロジェクトの成果は、2023年6月21日に、芝浦工大主催のBOiCE[注13]テクニカルセミナー（**図表4**）で発表されている。

② オープンデータと自金庫内データを活用した地域特性の可視化と営業戦略支援

市川教授と意見交換を重ねる中で、取引先支援にとどまらず、AIを活用して、同金庫の営業エリアのマーケット分析をしたら面白いのではないかというアイデアが生まれた。これをきっかけに、2025年度に入ってから、「オープンデータと信用金庫内部データを活用した地域特性の可視化と営業戦略支援」をテーマに、研究プロジェクト（以下「共同研究」という。）を開始している。

共同研究と並行して、「ひがしんビジネスクラブ オーロラ」会員の“エグゼクティブ感”を高めるため、会員同士の交流とビジネスマッチングを促進する目的で、市川研究室と専用サイトの構築を進めている[注14]。会員専用サイトの構築を、共同研究の成果と連動させ、より効果的な取引先支援につなげていきたいという。2026年3月現在で、会員企業100社以上の登録を得られており、今後、同サイトへの掲載に要する時間を短縮する工夫[注15]により、登録会員数をさらに増やしていきたいと意気込む。

市川研究室は、データサイエンスのうちでも特に「社会シミュレーション[注16]」に強みを持つ。そのため、共同研究では、その強みを大いに活かし、データ分析にとどまらず、将来予測モデルの作成や、当該モデルを活かした営業戦略の仮説検証に取り組んでいる（**図表5**）。オ

（注）11．https://www.azuma-arare.co.jp/index.html を参照
12．https://www.ds.se.shibaura-it.ac.jp/ を参照。なお、活動主体は、大学３～４年のゼミ生や修士・博士課程の学生等である。
13．ベイエリアオープンイノベーションセンターの略称
14．会員専用サイトの構築やシステムメンテナンス等については、市川研究室に所属する学生の実習の一環として取り組んでいる。
15．例えば、動画の作成にあたり、各社に取材をしてからでは時間を要するため、まずは各社ホームページ等の入手しやすい情報をとりまとめて公開する等の工夫をしたいという。
16．コンピューター上で動くモデルを作成し、それを用いて社会現象の理解や予測をすること。

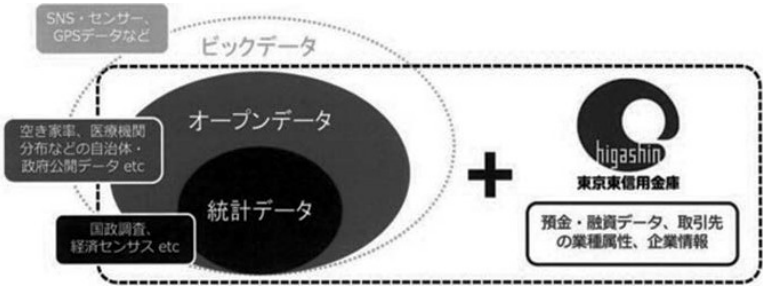
図表5　共同研究の風景



（備考）同金庫提供

ープンデータ[注17]だけではなく、GIS（地理情報システム）や同金庫内部データも組み合わせることで（**図表6**）、支店ごとに地域特性を可視化したダッシュボード[注18]を表示できるようにするとともに、重点施策の方向性に関する提案書を作成すること等も可能にしている。

図表6　オープンデータと自金庫内部データの活用イメージ



（備考）同金庫提供資料

また、共同研究の成果は、同金庫全体のエリアマーケティングの強化につながるだけでなく、ダッシュボードを操作する役職員のデータリテラシーの向上[注19]につながることも大いに期待されている。

将来、エリア戦略の立案力をさらに高めていくことで、地域課題に応じたきめ細かい金融サービスの提供につなげる等、同金庫が今まで培ってきたネットワークとの連携もさらに強めながら、“地域価値創造力”を高めていきたいと考えている。

おわりに

吉田理事長へのインタビューでは、学金連携の取組みを進めるにあたり、取引先への向き合い方と同様、「対面でのつきあい（Face To Face）」を最も重視している姿勢が特に印象的であった。また、信用金庫が学金連携を深化させていくにあたって、経営陣において、異見を受

（注）17．国勢調査、経済センサスをはじめ政府・自治体等による公開データ
18．データを集約し、グラフや表などの視覚的な表現により一目で把握できるツールのこと
19．分析データを活用して、地元でのワークショップ開催につなげること等が期待されている。

容する“寛容さ”を持つとともに、「学金連携の価値をしっかり認識していること」が最大のポイントといえそうである。

同金庫の取組みを踏まえると、共同研究においては、“ツールありき”ではなく、“自金庫にとって何が必要か”を明確にすることや、信用金庫側からの積極的な“アイデア出し”が非常に重要なポイントといえる。

また、学金連携を有効な取引先支援につなげるためには、部門間の垣根をなくし、本部各部で広く“ヨコ連携”することが望ましいだろう。

さらに、「成果につながる学金連携」を実現するためには、信用金庫において、連携する高等教育機関の“強み”をしっかり把握した上で協働することが肝要といえるのではないだろうか。