

日本のモノづくりはどうなっているのか？

日産をはじめとした大手自動車メーカーの不正検査の発覚、神戸製鋼の規格基準の改竄、東芝の不正会計による経営破綻。世上言われるように「日本のモノづくりはどうなっているのだろうか」？

かように言うと、モノづくりを支えてきた町の工場の人たちには申し訳ない気がする。

かつて<ジャパン・アズ・ナンバーワン>ともてはやされたころ「政治は三流だが経済は一流」などという言葉がメディアを踊ったことがある。小生はその論に組みしなかったし、むしろ「政治も経済も三流以下」という認識の方が勝っていた。というのも、公害問題、環境問題、さらに不当労働問題への対応の酷さや消費者問題への無理解、企業によっては反消費者的、反社会的な言動もまかり通っていたからである。

しかし、当時と現在とではかなり違った面があり、事態はより深刻かもしれない。

というのも、当時は曲がりなりにも労働組合の組織率はそれなりの水準にあり、全国レベルの労働団体もいろいろ問題はかかえていたにせよ、労働者の権利を守るというレベルではそれなりの影響力を持っていたと思う。また、市民・消費者の運動や婦人運動（当時の表現ですが）、青年・学生の運動も一定のレベルにはあったのではないかと思うからである。つまり、さまざまな権力に対する対抗力があったために、相互にある種の緊張感があり、その相互の動きが時代をそれなりに動かしてきたように思う。

現在はどうか。少なくともメディアに現れる限りは、労働運動も市民、女性、青年の運動もかつてほどの「賑わい」は感じられない。第三のメディアと期待された SNS (Social Networking Service) も、日本では世界の人たちとはちょっと違った使われ方をしているようで、また時の権力者がある意図を持って使うようになってきているために、胡散臭いものになる側面も無視できない状況にある。

そんな中で立て続けに出て来た大手企業における不正事件である。私は、これらは相変わらずの氷山の一角でしかないと見ている。この国の企業体質、政治体質はかわっていないし、むしろますます後ろ向きの度合いを強めていると見るからである。

自動車メーカーの問題にしろ、神戸製鋼や東芝の問題にしてもなんら本質的な原因究明の動きがみられない。しかも、その最大の被害者である消費者・市民やその職場で働く人たち、そこに関わって働いてきた人たちに目が向けられていない。

ただ、圧倒的な多数の地を這いつくばって生活している人たちの静かな動きも見過ごすことは出来ないとも感じている。それは先の総選挙の結果にもでていていると思っている。協同組合がその本来の役割を発揮すべき状況は常にある、ともいうべきであろうか。

協同金融研究会事務局（元生協総合研究所） 笹野 武則

■本号の目次■

日本のモノづくりはどうなっているのか？（笹野武則）	1
◆時評◆ヨーロッパ協同組織金融機関の新たな経営戦略（平澤克彦）	2
◆第 132 回研究会報告（2017.9.20）	5
「中小企業経営の現状と地域金融機関への期待」（大橋正義）	
◆会員の声 わが著書を語る（石川清英）（14）◆第 133 回定例研究会のお知らせ（16）	

2017 年 11 月発行【編集・発行者】協同金融研究会（事務局長・小島正之）

〒102-0083 千代田区麹町 3-2-6 麹町本多ビル 3 B 日本福祉サービス評価機構気付

電話 & Fax 03-3262-2260 e-mail: kinyucoop@mail.goo.ne.jp

* HP (<http://kyodokinyu.org>) / Facebook もご利用ください。

ヨーロッパ協同組織金融機関の新たな経営戦略

日本大学商学部 教授 平澤 克彦

1. 高い業績を挙げるヨーロッパの協同組織金融機関

ヨーロッパの金融機関を専門にしているわけではないが、ドイツの中小企業の動向をみるために、年に数えるほどだが、ドイツ語圏の協同組織金融機関の記事をみることがある。こうした記事をみていると、協同組織金融機関のパフォーマンスの高さが目につく。大手商業銀行が業績悪化から国有化が噂されたのとは対照的である。実際、シュトゥットガルトにあるフォルクスバンク、ゲッピンゲンでは、2015年3月に収益が50%増加し、過去最高の収益を記録した。もっともさらなる合併や低金利などの不安要素もあるものの、その後も安定した成果を上げている。

ここ数年、ヨーロッパ中央銀行の金融政策のために、魅力的な金利を提示できなくなっているというものの、シュトゥットガルト近郊のフォルクスバンク、レオンベルクでも、2016年には総決算額は、前年より6,600ユーロ増え、7億9300万ユーロとなった。こうした成果は、基本的には、預金の増加によるものだったという。貯蓄預金は、2億300万ユーロに減少したものの、振替口座などでは、預金額は4億2300万ユーロに増加している。融資についてみると、融資総額は7.1%増加し、4億500万ユーロに達しているが、新規貸出は、1億2100万ユーロにとどまったという。もっとも住宅ローンは、10.4%の伸びを記録し、いまや住宅関連のサービスが、「当行の重要な支柱になっている」という。

もっとも懸念材料がないわけではない。フォルクスバンク・ゲッピンゲンでは、預金に利子を提供できなくなっており、そのため顧客には口座の維持費がかかるようになっていく。けれどもこの金融機関は、会員からの信頼が厚く、銀行とのアイデンティティも高いためにこのところ会員数は、11万6000と安定している。この銀行の理事は、「われわれは地域の構成要素であり、近くにいる」と述べている。

2. 株価重視とメンバーバリュー戦略

近年、ドイツの協同組織金融機関は、高い業績を上げているが、それをささえているのが会員との密接な結びつきにあるといえる。ここ数年、ドイツにおける協同組合の研究では、こうした会員(メンバー)と協同組合との密接な結びつきを基盤とする経営戦略の研究が進められている。メンバーバリュー戦略がそれである。

チェペル(Tschöpel, M.)氏によれば、協同組合というモデルは、ドイツの協同組合法をもとに、メンバーにとっての経済的価値の創出を可能にすることを課題にしているという。その意味で協同組織金融機関が長期的に成果を挙げられる条件は、メンバーにとっての具体的な経済的価値を創出することにある。メンバーバリューとは、協同組織金融機関などの経営の活動がメンバーにもたらす価値全体を意味しており、それはメンバーにとっての協同のメリ

ットだといえる。こうしたメンバーにとっての協同のメリットを志向する戦略が、メンバーバリュー戦略なのである(M.チャペル、2010)。もちろん、協同組織金融機関はこれまでもメンバーに対してさまざまな活動を行ってきたのであり、その意味でメンバーバリュー戦略は、「メンバー志向を統治する持続的なマネジメント・アプローチ」(M.チャペル、2011、p.1)であるといえる。

このようなメンバーバリュー戦略は、金融不安を背景とする「銀行に対する信頼性の危機」に対し、協同組織金融機関の持続的・安定的な発展のために、他の金融機関に対する競争優位や、金融機関に対する信頼性、協同組織に対する統治の透明性などを考慮して提起されたと指摘されている。

ドイツでも金融の規制緩和とともに投資ファンドなどの活動が活発になり、経営者の意思決定にさいし、株主の重視が重要な基準とされた。協同組織金融機関でも、このようなシェアホルダー志向の影響が高まった。こうしたなかで、シェアホルダー志向を株式会社に固有のものと軽視するのではなく、その意義を積極的にとらえ、協同組織金融機関ではメンバー志向という方針が重視されるようになったのである。では、メンバーバリュー戦略とはどのようなものだろうか。近年注目されるサステナビリティをめぐる議論を参考にメンバーバリューの視点について考えてみよう。

3. サステナビリティとメンバーバリュー戦略

メンバーバリュー戦略の課題は、協同組織金融機関の持続的な発展を保証することにあると考えられる。そのさい金融機関のサステナビリティという基準として、顧客の志向性、価値志向、および信頼性が指摘されている(以下の説明は、F.クライン、2014に基づいている)。ミュンスターの協同組合研究所の調査によれば、サステナビリティを重視する必要性について、個人顧客の87.1%がエコロジー面への配慮が必要と答えており、社会・倫理的側面については86.3%が、経済面では、68.2%が重視することが必要だと考えている。このように銀行のサステナビリティへの取組みに関心が高いものの、金融機関がどのような取組みを行っているか、68.7%の顧客が知らないと答えている。

金融機関では、サステナビリティという基準はそれほど普及していないが、サステナブルな投資の意義は高まっており、ドイツにおけるこうした投資の額は、2013年末には、前年より9%増加し、799億ユーロに達している。さらに顧客の43%がこのような金融商品の提供を求めている。実際、金融危機以降、ドイツの投資家たちの関心は変化してきたというのである。したがってサステナビリティは、市場としても大きな価値を秘めていると考えられている。

最後に、顧客の金融機関に対する信頼性についてみると、1)協同組織金融機関の90%が、顧客との長期的な取引関係をサステナビリティの最も重要な基準の1つとみている。さらに協同組織金融機関は、2)メンバーのガバナンスにかかわって、単純で透明な組織構造を重視している。そして3)地域での顧客の関心を十分に理解し、協同組織間での競争を排除するために地域との関連という問題が指摘されている。他の調査でも金融機関の顧客は、安定性、

確実性、信頼を求めているとされており、そこから、長期的取引、透明性、地域性こそ協同組織の価値であるとしている。

こうした価値こそ、メンバーバリューになるとされている。このメンバーバリューは、次の3つの要素から構成されている。①メンバーの経済活動を支援する、メンバーと協同組織との取引関係にかかわる直接的メンバーバリューと、②金利や、会員総会・総代会での決定権など出資者としてのメンバーにかかわる間接的メンバーバリュー、そして③業務や組織などへのこれからの投資にかかわる持続的メンバーバリューである。株主志向に対置されるメンバーバリュー戦略こそ、他の業態と区別され、競争優位をもたらす新たな戦略として研究が進められているのである。

おわりに

まだ十分に整理し切れていないが、これまでドイツで研究を進められている新たな戦略、メンバーバリュー戦略とサステナビリティについてみてきた。日本の協同組合の関係者にメンバーバリュー戦略の話をさせてもらうと、「日本とは違いますね」といわれることがある。だが、すでにみたように、株式会社を基盤とするシェアホルダーバリューが、協同組織にも影響を及ぼしており、新たな戦略が進められているとすれば、日本の協同組織でもドイツの動向を軽視することはできないように思われる。たしかにこれまで、やや詳細にみたように、ドイツの顧客の意識は日本とはかなり異なっているかもしれない。とはいえそうした背景を含めて、日本の今後のあり方を考えることが必要だと思われる。

【参考文献】

クライン,F.「協同組織金融機関の戦略の構成要素としてのサステナビリティ」ミュンスター大学協同組合研究所ワーキングペーパー145、2014年。

チェペル,M.「メンバーバリュー戦略の具体的形態」ミュンスター大学協同組合研究所ワーキングペーパー109、2011年。

チェペル,M.「協同組織金融機関のメンバーバリュー戦略」ミュンスター大学協同組合研究所ワーキングペーパー96、2010年。



中小企業経営の現状と地域金融機関への期待

～OHASHI の事業展開ロードマップと開発型企業の課題～

株式会社 大橋製作所 代表取締役 大橋 正義

はじめに

大橋製作所は、1916 年、夏目漱石が亡くなった年ですが、芝高輪の何もないところで父が創業しました。材料や道具も何もない中で、作りたいモノをつくる、まさに無から有を作り出すようにしてやってきました。会社のロゴも、左端は 0，右端は 1 となっていて、無から有を作り出すことをイメージしています。

現実を見る目と未来を見る目、科学性と社会性、周りにあるものを認識し、失敗の中から企業家精神や創業者精神を培っていく。人間そのもの、人類の出発点、自分は何処にいるのか、何処から来たのか。地球と太陽と月の三角関係のなかに人間の出発点がある。季節が変化するなかで、食べものはどうしたら得られるのか。それは、川がいつ氾濫し、火山がどこで爆発するかといった自然現象を理解していないといけない。また、人は影によって自分の位置関係を知ることができるようになり、そうした関係のなかで数学の概念が生まれてきたといわれています。人間は、何もないところから、体を動かし、五感を働かせ、脳を発達させ、意識の概念が生まれ、共通言語としての単位を認識することによって、人間同士のコミュニケーションをすることができるようになった。認識論の出発点としては、有名なフレーズですが、人間はどうして生まれたのか、何処から来たのか、ということが一番のポイントかと思います。

中小企業の問題で一番大きいのは、市場をいかに作り出すか、新しい産業社会をどう作り出すか、つまり、仕事づくり、市場作りができなければダメだと思います。しかし、日本の場合は、第一に大企業を考える、第二、第三も大企業のことを考え、中小企業は 5 番目、6 番目に過ぎません。財政も、市場も国家総動員で大企業のために動いています。地方創生などと云っていますが、全国状況をみると、それとは全く違った動きをしていますし、一貫性のない動きになっているのが実情だと思います。

大企業中心の動きがある中で、中小企業家同友会はどうするか。世界共通の大きな課題には、高齢化社会・食糧・地球環境問題があり、これらの解決は世界中の人々の普遍的なニーズです。いま、加速する科学技術の発展で、中小企業が参入できる領域が広がっています。

この機会を生かし、日本の多くの中小・小規模企業は、互いに切磋琢磨して地域から多様かつ小さな製品・市場・産業を創り続けています。

1. 大橋製作所の経営概況

冒頭にも言いましたが、私どもの会社は 1916 年に芝高輪に創業しました。何もないところからのスタートでした。経営の柱となってきたのは、仕事を作るために新しい製品開発を行い、と同時に人を組織し育ててきました。無謀と思われるようなことをやりながら、失敗を通じて発展をしてきました。企業というのはタイトロップの上を歩いているようなもので、バランスを失えば左右どちらかにおちてしまいます。失敗と成功、山と谷、不安定性と安定性、到達点は出発点でもある、こんな考えで経営を考えてきました。人の人生も同じようなものです。常に社会は変化していくし、年と共に変化します。そうした中で、人とお金、多様な人との関係が大事になります。開発型の企業は総合力強化を一貫して追及しないといけません。

私どもの会社は「顧客、パートナーと共に市場を創造し、新しい製品・サービス、価値を社会に提供する」ことを経営理念としています。事業としては二つの事業部を持っており、それぞれの事業部のサブステートメントが<図 1>です。

「価値」のところで「文明的価値」と「文化的価値」とありますが、これは吉田敬一先生がよく指摘される内容です。また、「社会に何を提供するか」は大きな問題として位置づけています。「あるべき姿」「なりたい姿」から「全社的なビジョン」の関係や「戦略マップ」については詳

細は省きますが、環境変化にどう対応するかという点で、大事なことは機会費用の損失をなくすることが重要です。

図 1：大橋製作所の経営理念

【経営理念】 経営理念の言葉を一つひとつを言語化		
顧客、パートナーと共に市場を創造し、新しい製品・サービス、価値を社会に提供する。		
メイン ステートメント	サブステートメント	
	機器事業部	メタル事業部
1 顧客	FPD、IC、マイクロデバイス等の製造メーカー 顧客の期待を超える、独自の製品を開発・提供し、培われた技術とサービスで、大橋製作所のファン・リピータとなつていただく。	電子機器、完成品組立の製造メーカー、一般消費者、大学 蓄積されたネットワークを生かし、顧客の難易度の高い多様なニーズに応える。開発・提案力を強化し、大橋製作所のファン・リピータとなつていただく。
2 パートナー	社員／家族 及び 社内、社外を問わず、企画営業、研究開発、設計開発、生産管理、生産技術、品質管理、部材調達などに関わり・サポートする企業(顧客、取引先、税務・法律事務所)や組織(金融機関、行政、大学、研究機関)・個人(専門家)	
3 市場を創造	顧客、材料メーカー・大学・研究機関らと連携して、大橋製作所のコア技術を必要とする市場を自ら創造する。世界No.1の独自ブランドを築き差別化することにより、市場と業界のリーディングカンパニーとなる。	
5 新しい製品	常に、顧客や市場からの要望を聞き取り、最先端の科学技術を取り入れ、世界一レベルでの製品を企画・開発し、市場に投入すること。	人間が生きる上で基本となる衣食住や再生可能エネルギー、参加型社会による文化的生活に必要な製品を、最先端科学と匠の技術を活かし、開発・生産して、その市場に投入すること。
6 サービス	「売りっぱなし」型ではなく、顧客先での現場サービスやクレーム対応等を充実し、サービス力でも世界レベルとなる。	顧客や市場からの要求に対して、パートナーと共に、1枚の注文書からでも、完成品製品が届けられるワンストップの対応力のこと。
7 価値	<文明型価値> 業界の常識を覆した卓上型COG実装機のように、最先端科学技術と企画アイデアにより、付加価値性と発展性の高い価値を創造すること	<文化型価値> 機関投資家等に影響される不安定な市場価値ではなく、衣食住や環境に対する普遍的価値や、社会生活や文化に必要な不可欠となる新しい価値を創造すること
8 社会に提供する	大橋製作所の技術と製品により、国内外の製造業の発展を支え、経済のあらゆる領域にわたり、その発展に寄与するとともに、生活の向上に貢献すること。	世界中の人がいきいきと生活するための衣食住の礎を築き、その生活の維持と文化の発展のために、社員一人ひとりが技術力を結集させて社会に貢献すること。

人間にとって一番大事なものは時間です。時間は意識、生きていることを現すものでもあります。時間を如何に有効に活用するか、効率的なことばかりを追っていると、失敗したり、コミュニケーションを欠いたり機会費用ばかりかかってしまいます。現代社会、とくにアメリカや日本はものすごく機会費用を損失しており、コストがとても高い、コストがかかりすぎる社会となっています。心身共に健康で、貧困のない、争いのない社会、平和でこそお金のかからない社会を作ることができます。企業でいえば、いかに機会費用を少なくして、有効な価値をいかにうみだしていくか、ということです。

社会が変わり、市場が替わり、お客さんが替わり、市場の要請するニーズはたえず替わります。それに併せて業務プロセスをたえず見直し、改善していく。先を読む力を養うことが大事です。経営者が先見性を持つためには、学び、体得し、広い視野からものを見て、歴史的にもものを見て、そして現場を歩いたりして、時代がどう変わっているかを読む力が大事だと思います。

先ほども言いましたように、我が社には2つの事業部があります。「機器事業部」は国内外の市場を視野に入れており、「メタル事業部」は国内市場が中心です。金属製品などや自社製品開発などを手がけており、知創研という別会社を作ってそこでの研究もすすめています。

「機器事業部」のACF Bonderは世界で20カ国以上、280社以上での販売実績があります。2006年、当時携帯電話分野で最も市場占有率が高い会社のファーストベンダーになりました。全長12mほどの大きさの装置ですが、リーマンショックの前に15台の注文をいただきました。このラインを開発した当初、実物を使ってデモンストレーションを行いました。その時に要した資金が2、3億円。その大半は政策金融公庫等を中心に融資してもらいました。この危ない橋を渡らなかったら、現在の大橋製作所はないといっているんです。

今取り組んでいるのは、基幹領域の競争力ある製品の開発です。また「Siビジネス」システムインテグレーションといって、自動化が難しい工程に対応した装置の開発・生産です。現在サポートしているのはアジアとEUです。いま、加速度的な科学技術の発展によって、先進国および中国を中心にロボット、IoTなどによってモノづくりの様相は一変しています。それに対応した顧客からの具体的なニーズがあり、顧客パートナーと共にいくつか着手しています。その中から次の発展方向を探っているところです。

2. 時代の転換期の新たな事業展開に向けて

東日本大震災が起きて、何が大事か見えてきたと思います。東北がどういう地域であるのか、エネルギー問題とは何か、農林漁業の現状がどうなのかなどよく見えてきました。そこから出てくる課題、新しい社会的必要性が全国と地域に沢山あります。そこに中小企業の新しい市場や産業、製品開発の絶好の機会が訪れてきた、という認識です。

時代の転換期には新しい技術が出てくるものです。

ここで私どもの会社の年表を作ってみました<資料1：文末参照>。

これを見ていると、創業当時と現在が非常に似ているな、という感じです。

創業時はなにもないところから始まりました。「無から有へ」の展開です。その後だんだんと教科書が出来てきて、教科書に基づいて何かやるという習慣がついてきて、創造力が混乱してきます。創造するということは、イメージーションとクリエイティブが必要です。しかし、現在は教科書があるので、何もないところから考えるという習慣がなくなり、全体として世界のなかで遅れをとってしまっています。

この流れの中で私が影響を受けたのは中小企業家同友会との出会いです。

切磋琢磨してお互いに成長しあう、新しいものを創造するという、戦後のなかで、これからの日本をどうしたらいいかということ、高い志を持っていた人々がいたということです。当時は、ちょうどヨーロッパでEUの前身である石炭鉄鋼共同体が作られた時期と重なります。奇しくも日本にもヨーロッパにもそうした思いを持った人々がいたことになります。

1959年に同友会が作られますが、私が入ったのは1980年です。

日本からみて世界を語るのではなく、世界から見て日本を語り、そして世界を語る、という姿勢を学びました。

1994年に「日独中小企業の将来」というテーマの国際会議がデュッセルドルフで開催されました。会議には日本とドイツの産学官の代表者が集い。日本側は「中小企業問題」に関わる学者、研究者、通産省・中小企業庁の責任者及び大企業の中堅幹部の方が参加、中小企業からは、グローバル展開している経営者と日本国内でビジネスをしている企業家として私が出席しました。日本と世界の違い「公的な場で、はっきりと自分の意見を述べるか述べないか」を目の当たりにしました。会場（日独センター）からは、ドイツ人パネラーである行政マンに向かって「あなたがたは何もしていないのではないか」という厳しい意見がありました。

翌1995年には、大田区でAPECの「中小企業の国際化と人材育成」をテーマに会議が開催されました。その頃からバブル経済とその破綻、不良債権問題や日本の金融危機の問題などが噴出し、それらにどう対応するか、同友会内部でも議論をしてきました。金融アセスの運動はそのなかで取り組まれました。

そうしたなかで製品の開発にも取り組み、必要な開発資金の調達の問題も検討をしてきました。信用金庫や地方銀行、政策投資銀行などに開発資金の援助の申し出を行い、「今どきそんなことをやる会社はないよ」といわれながらも、無謀と思える企画に資金を出してもらい、実現をしてきました。

1999年に独自に開発した卓上型実装装置 Simple COG が日本経済新聞社の「日経優秀製品・サービス賞」を受賞しました。これも、同友会の中の研究会で日経の論説委員の方が参加されており、こうした技術に造詣が深く、日経産業新聞のトップ記事で紹介していただいたことが発端でした。同友会の研究会での出会いがあって記念すべき賞を頂けたことに感謝しています。また、齊藤先生を始め、多くの研究者の方々にご紹介いただいた点も大きかったと思います。

年表の右端には、金融アセスや中小企業憲章、地球環境問題などのテーマが記載してあります。そして、それらに対応してどういう人材が必要で、どう確保するか、と書いてあります。

私たちの会社で経営方針を作成する過程は、社員全員が参加して作成します。作成した計画をアクションプログラムに落とし込み、それをウィークリーで進捗度を確認し、月次では損益ベースでの会社の実績が明らかになるので、ネットで配信して全員が分かるようにしています。装置部門については全員にパソコンを配置して確認できるようにしています。

世界が泥沼の投機社会に入り、金融危機が起こり、欧州の債務危機などが起きました。そして東日本大震災や原発事故が起こる中で、世界中でお金の垂れ流しを行って、新たな投機経済を作り出すという状況が生まれています。では我々はどうするか、というのが課題になっています。

そのためには経営転換、業容転換を図る必要があり、新たな製品開発を行う、そのために必要な人材開発と経営資源の開発が必要となってきました。こうした時期に同友会としてフィンランド

資料1：大橋製作所の歴史（1916年～2006年）

年代	経営指針	経営環境・市場	経営目標・課題	業容転換	主要製品・コア技術	人材確保・養成	同友会
1916	創業 無から有	近代工業発祥の地 混乱・ロマン・多様性	創造的世界 無から有への展開	製品に近い部品加工	教科書に無い技術 特殊な部品加工技術 金型・治工具・焼入れ 表面処理・部品製作	モノづくり達人	
1945		戦争から平和 戦後復興 カメラ、自動車、光学	家族的世界	部品加工or組み立て	金型・治工具・焼入れ 表面処理・部品製作	集団就職	日本中小企業家同友会
1959	第二創業	高度成長 時計、カメラ、自動車	経営危機・再建	部品加工	固有の経験技術		中間協設立
1970	第一次	第一次オイルショック CP、情報化社会 第二次オイルショック 自動機、情報機器	手作りの経営計画 新規顧客の開拓組織 技術会議 組織の近代化	部品加工 NC機械の導入 【東根谷工場竣工】 設計・組み立て開始	板金加工技術の蓄積 TP特殊金型開発	中堅企業出身者 機械技術者採用 電気技術者採用	
1980	第二次	半導体利用技術発達 金融自由化・投機経済 海外生産加速 情報機器	経営指針に基づく経営 総合生産性の向上 技術開発事業	【新本社工場竣工】 特殊金型販売事業			同友会に参加 役員教育研修 共同求人参加
1983	第三次	技術革新の進行 情報化・国際化進展 円高不況 情報機器	脱下請けに向かって 人材の確保養成	機器事業部創設 【第二事業所竣工】	複雑形状加工技術 現主力自社製品の 源流機開発 ハイフレックス・ウエルダー		政策委員会 ビジョン委員会 基本技術と人材 21研・ネット 都立高専学交流
1987	第四次	平成景気	企業の自立 自社製品生産工場 構想	金属加工事業好調 ウエルダーの生産 トータルST導入 埼玉工場用地確保	ニブラーの開発 Toy自動機の開発	複数開発設計要員	新卒の継続採用 立正大学産学交流 中国訪中経済視察 アメリカ中小企業交流 ハンガリー等東欧視察
1990	2001年 ビジョン		10年計画 個人と企業の自立				理工学部卒採用 フランス中小企業家と交流

年代	経営指針	経営環境・市場	経営目標・課題	業容転換	主要製品・コア技術	人材確保・養成	同友会
1991	第五次	バブル経済崩壊 長期不況突入 IT産業の成長	2001年ビジョン 環境創造型企業 開発設計受注に全力 受注・売上激減 開発から商品化、生 産技術、品質保証	【技術研究所】 【埼玉工場完成】	熱圧着機の開発 電子機器の開発 ゲーム機の開発 環境機器の開発	開発設計管理者	21世紀型企業 1994 日独中小企業の将来 1995 中小企業の国際化と人材育 成 APEC
1996	第六次	不良債権問題と 橋本六大改革 液晶産業の急速成長	完成品基盤の充実 熱圧着技術開発に 経営資源を集中	完成品割合40% 機器事業部 メタル事業部	FPD/PK技術	受注から開発生産 全プロセスに精通した人材	
1998	第七次	日本の金融危機 金融アセス運動 大手金融機関の危機	顧客の要望に応え られる体制	自社製品割合50%超	IC&FPDモジュール実装 小型実装装置 Simple COG日経 優秀製品サービス賞受賞	輸出増加・海外対応 総合的な政策課題	金融アセス運動
2001	第八次	アジア市場の拡大 「選択と集中」 国際分業の変化 環境かく乱要因増大 ITバブルの崩壊	競争力ある製品開発 明るい展望の活用 6つの目標追求 大きな枠組みへの 対応	ISO-9000認証取得 上場企業と共同開発 自社・共同開発製品 60%以上	高速高機能自動機の 受注開発生産メンテ ソフト、 検証技術の高度化	異なる企業との共同作業 生産管理 高度な技術課題 新たな管理課題	中小企業憲章学習運 動 中小企業振興基本条 例運動
2004	第九次	規模の経済の縮小 新しいもの創りと 科学技術革新の波 BRICsの台頭	グローバル市場への 対応力 モノづくり体制の 再構築	ISO-14000認証取得 【香港駐在所】	非設備産業製品開発 メタル事業部の 特殊機構ユニットの開発	新しい経営能力、 新科学技術の習得 高度な専門性、 教育力・教育機能 新たなコア技術、 製品評価検証機能	
2006		政治経済の不安定 要因の拡大 組み合わせ技術の 衰退 本物の時代 中小企業と地域の 自立	新ビジョンの 検討開始 現ビジネスの総検証 新しいビジネス モデル 独走する分野の構築 総合的な危機管理	【メタル事業部 羽生工場】 再び独自性の追求 世界に適用する モノづくり体制の確立	チャンピオンユーザー との取引増加 要素技術を織り込んだ 製品の開発	教育機能の強化 創造的精神を育む環境 幹部リーダー教育の革新 海外取引実務・法規対策 あらゆる場面で主体性の 確立 危機管理姿勢	地球環境問題

を視察しましたが、フィンランドでは、改正前の日本の教育基本法を基礎にして素晴らしい教育制度が作られていました。開発のためには入口から出口までのサポートを総合的に行う必要があり、そのための制度設計ができていました。ところが日本の場合は制度がバラバラです。マーク

ディングから企画、資金手当、販路開拓までを見届ける制度がフィンランドではできている。教育もそれをサポートできるようになっていました。人口の少ない国ですが高等教育の一環として海外で必ず研修するシステムを作っていて、日本との違いの大きさにビックリして帰ってきました。その後、アメリカの中小企業政策、ドイツ、オーストリアの再生エネルギーの状況などを見て廻りました。

同友会としては中小企業憲章の理念から原則的、実践的な政策を作り上げていくために、金融機関や地方自治体、地域の様々なセクターの方々と共に実現していくことを中心的な方針と位置づけ実行しています。

私も75歳になりますので、事業承継をして行かなくてはいけないのですが、そのためには製品の技術史の整理と百年史をまとめて、次の百年を考えていこうと思っています。当面は、東京オリンピックの前後から日本は大変な事になりそうですが、大橋製作所としてはこうした経営理念を徹底的に具体的に深化、実現する。そのために経営戦略・経営方針・経営計画を作成して実践する。その実現する人材を確保し、養成する。そして様々なセクターや人との共同による自社ブランド製品を開発する。国際基準、環境問題、企業の社会的責任などに対応する、といったことに留意して取り組んでいます。

同友会全体としては、3つの目的というのがあり、その中に「経営者の自己成長を迫及する」ということが入っていて、経営者自身の成長が普遍的な課題になっています。東京同友会のビジョン委員会に、参加できる機会を与えていただき、それが良かった。壮大な視野で、議論をし、会議が終わった後も二次会で議論し、帰りの電車がなかった、ということもしばしばありました。

さらに、大田支部は東京同友会のビジョン委員会に対応して、支部ビジョン員会（21世紀大田中小企業政策研究会）を結成しました。ビジョンを創る過程で歴史と事実から学び、考え、行動して得たことは、中小企業家は不断に学習し、時代の流れを読む力、先を読む力を養うことによって経営を維持発展することができるという確信です。また、様々な機関との交流の広がりや同友会の底力になる多くの良心的な優れたブレーンとの関係が広がったことも大きい。

こうして1980年代後半に日本で初めて、従来とは違った形での産学交流を都立高専と行い、続いて立正大学とも行い現在も継続中です。同友会が新しい方向を切り開いたことの一つです。

同友会運動で取り組んでいる中小企業の共通した経営課題の解決は、そこで働く人たちと地域社会との関係を考えると重要な意味を持っていることがわかります。全国各地で国民と地域とともに歩む中小企業の運動が必要だということがわかりました。そして、主要な中小企業団体の主要な政策はほぼ共通しているにもかかわらず、日本の中小企業政策は、変わりつつありますが、まだまだこれからの展開が必要になっているということです。自ら需要を作り出せる共通の大きな政策課題をいかに迫及していくことが、同友会とその他の中小企業団体、金融機関、地方自治体が共通して取り組む重要な運動課題です。

3. 製品展開の経緯

ここで我が社の製品展開の経緯ですが、創業時はモデルも何もなく、教科書もない状況で、自分で考える、そのために独学で学んできました。第二次世界大戦後、廃墟から立ち上がったときも何もない状況でした。材料も道具もないなかで物作りをしてきたという人たちが大勢いたという時代です。1957年に父が亡くなり、製品展開の第二段階、下請け加工から自社製品への展開が始まります。父が入退院を繰り返しているなかで、会社の幹部の人たちがお客さんを持っていってしまうといったことがあり、たいへんな事態に陥ってしまいました。そうした中で事態をどう脱却するか熟慮し、1973年に初めて手書きの「経営計画書」というものを作りました。これを国民金融公庫で研究されている人たちが取り上げて、新聞にも取り上げられ、歴史的な文書として残っています。最初は現場にある技術課題を解決するために、職人さんと一緒に週1回、技術の勉強会をやり、その時に三角関数などの勉強もし、現場の技術課題の解決のための道具作りや製品作りをどうするかなどを勉強していました。そういう変わったことをやっている会社だということが噂になり、噂を聞いて近所の会社で働いていた人（元中堅企業の設計者）が入社しました。優秀な職人さん彼も加わって作り出したのが特殊な金型で、これが特許の第1号になります。そしてこれを商品化し販売を開始、これが自信に繋がったと思います。

併行してやったのが「ノックダウン生産」、ビデオプリンターとかバラ線を圧接する機器などをつくりました。

こうしてモノを商品として完成させるためにどういう技術なりプロセスが必要なのかを学んできました。これが現場の技術課題の解決から顧客の技術課題の解決へとつながり、次に 1984 年に受託による熱圧着装置の原型機の開発を実現します。間もなくバブル経済が崩壊して、自分たちで仕事を創らなくてはいけないという問題意識から、感性のよい営業マンを採用しました。開発した原型機をもとにマーケティング行い、市場開拓をする中から市場の変化を掴みました。キーワードは導体と導体を「つなぐ」技術。そのコア技術は「ソケット→コネクタ→半田→ヒートシール→ACF」という展開で進化していきます。PC や携帯電話に必須な高精度の FPD の生産は、ACF 接合技術を駆使した実装装置の開発で可能になりました。その最新鋭の独自のコンセプトで開発した機械が日経優秀製品・サービス賞に選ばれました。受賞を起点にして内外からの受注が飛躍的に伸び、新製品の開発も継続的に行われ続け、顧客が増え自社生産比率も高まり、現在では 90%を超える状態になっています。

大企業とはこの間 2 回ぐらい共同開発したことがあります。そのなかで精度を検証する概念という共通言語があることが分かりました。ソフト開発を担当する人たちとメカを担当する人たちとは常にケンカをしており、共通言語を持つ必要があることを学ばせて戴きました。

日経優秀賞をもらったことによって、戦略セミオート機の開発をしたりするなかで、独自のブランドイメージが定着してきました。そしていろいろな会社から様々なテーマが提起されてきて、精密度も上がってきて、そうした水準に合った開発ツールなどを買わないといけないし、そうしたものを使いこなせる経験のある技術者の確保・養成ということも必要になってきます。するとそういう人たちを管理する能力のある人が必要になってくる。自分の会社だけでは出来ませんから、パートナー企業との連携も必要になってきます。

これだけのことができないといけないのですが、これからのことを考えると、平和の中で新商品の開発というのを実現しなければなりません。ベートーベンが田園交響曲を作曲したときは、ナポレオンが戦争をやっている時期で、かつベートーベン自身も耳が聞こえないというなかで、自殺まで考えたという時に、ナポレオンが負けて平和が訪れ、その時にみた田園風景、その自然の豊かで壮大な情景に触発されて田園交響曲は作られたと言います。

我々の今の時代状況からいうと、平和があれば一人ひとりが夢と希望をもち、目標を持てる。日本もそういう状況になれば相当の可能性があるのではないか、と思います。東京同友会で第 16 回の経営研究集会のプレ例会をやり、そのときに 10 年後に振り返ったとき、この集会が中小企業経営のパラダイムを転換させたターニングポイントになる、その時私は、「東京はどこに向かうか、人間の生存と百年の計を誤る」という内容で話しをさせてもらいましたが、その後 11 年経ったら、もっと悪くなっています。一局集中はダメだと言ったのですが、自然もあつた東京が自然は完全に無くなるという状況になっています。「スクラップ&ビルド」など人間の生存と百年の計を誤る経済社会でない、自然もあり暮らしと共に生きることができる「持続可能な経済社会」に必要な課題は沢山あります。それらを実現するためには、協同金融機関、地域金融機関の果たす役割が非常に大きいです。

4. いま求められている重要なテーマ

そうした中で私どもの会社で一番投資が必要なのは研究開発投資です。売り上げの 5% から 10% くらいが研究開発投資です。その中身は、一つはターゲットニーズの特定、新製品の開発、開発のためのツール・設備、それと産学協同、人材の確保・養成、専門教育と管理者教育です。二つは、海外の国々の多くの企業の工場で当社製の機械装置が稼働しています。そこで何か問題が発生した時、現地がどういう状況かを正確に把握した情報をフィードバック出来る仕組みを作ること、そしてすぐに対応できるようにすることです。もう一つは、現地に必要に応じて派遣できる体制を作っておくこと。また、もしも社員が体調を崩したり、病気になったりしたときに備えて、現地の周辺の労働環境、医療・保健環境をキチンと把握しておくことなどが大事です。

さらに、ISMS (Information Management System) といった情報管理、セキュリティの確保なども絶対必要です。我が社は現在、QMS と EMS、ISMS を取得しています。そしていま情報流出問題が大きな問題となっていますが、私たちは ISMS 委員会を組織して、毎月 1 回会合を開いて、情報管理の状況を把握して、データ化して、問題があればすぐに対応出来る体制を作っています。またバックデータも独自に確保しています。私たちの一番重要なデータは図面ですが、図面があれば埼玉工場が無くなってもすぐに対応できます。東日本大震災の最大の教訓は、保存すべきデータが無くなったということでした。不安定な政治・経済・社会や自然災害など、予想

できない問題発生はかならずあります。手を緩めることなく危機管理対策を継続する必要があります。

最もいま必要なことは、総合力のあるパートナー企業、高等教育機関や多様な公的機関・専門家との連携とネットワークづくりです。

資金の調達・確保については最初のころは自己資金と間接金融でした。わが社の場合ですと、信用金庫と地方銀行、政策金融でした。戦略的な方針として、共同開発の際は、開発資金は100%相手の企業のひとが出すことにしています。我々はものを生み出すところに注力する。開発資金は販社が出す。大手とやったときは異例で、我々が作り出した知的財産を活用するにあたっては、注文を出した段階で1/2を当月に振り込む、製品を納品した段階で残りを振り込む、という形にしました。開発の時の着手から製品化までは長くて、5カ月から6カ月かかります。非常に優秀な会社が、仕事はあるのに資金が無くて倒産するというケースがかなりあるため、我々が開発するためには、仕事の種を見つけてきてそれを仕事に結びつけるためには半年から1年かかります。営業活動、技術の提供などやって初めて注文を受ける。すでに半分以上は注文のくる条件を作っているの、先にそれに見合うお金を払ってもら、ということです。そういう契約を行っています。

それと制度の活用です。同友会の政策委員会に参加していると国・自治体の各種制度に関する情報や参加企業の体験情報を知ることができます。ですから制度を活用して、どの制度がいいか、どういう問題があるかが分かるようになります。また、新しい中小企業運動である中小企業憲章の準備段階では、中小企業基本法があるのになぜ中小企業憲章が必要なのか、という議論がありました。そのとき先輩経営者は、政府は中小企業基本法を作成する際、中小企業の声を一切聞いていない。経済的な面は重要なところは抑えているが、社会的・文化的側面は考慮されていないことなど、中小企業の実態から国の政策や制度を見る視点や本質的な問題点を的確に指摘したことが、強く印象に残りました。

次に、パートナー企業との支払契約。グローバルビジネスでは資金の回収ができません。それは商社がやっています。われわれは開発リスクをとり、商社はお金のリスクをとります。2/3まではすぐに回収できます。資金の調達の問題では、かつて齊藤先生達が東京都の信用金庫の経営の健全性の確保についての提言のなかで、地域の中で必要とされる、地域のためになる、地域の企業が元気になることをやるべきだといわれていました。これは先見の明があると思いました。いま、銀行は地方銀行を含めて地域金融に力を入れています。東京の合併した地方銀行では首都大学と連携して、産官学銀金庫の連携ということをやっています。首都大学の先生方のお話を聞くと、大企業とではなく、中小企業との連携でいろいろなことができる、ということで研究をすすめていました。

その点で、2013年に同友会でドイツ・オーストリアの再生エネルギーの自立戦略を視察したときの記録の一部を資料に載せておきました。＜資料2：文末参照＞

ここでは大学と地域の様々な組織が連携して取り組み、地域資源の発掘と、活用が図られ、エネルギーの自立に向けてシフトするだけでなく、新たな雇用の場を創出したり、新しい企業の育成によって外部から移転する企業が増加したり、外部経営資源の新たな活用や市民の声を生かす地方自治が育まれるなど、多様な成果が生まれていることがわかりました。

後日、日本でもヨーロッパの先進事例に近い取り組みをしている地域・自治体・企業があることがわかりました。中小企業家同友会でも各地、各企業で新しい取り組みが始まっています。

5. 地域金融機関に期待すること

地域の金融機関に期待することとしては、なによりも中小企業のニーズに応える機能を強化してほしい、ということです。

経営革新のための支援や人材確保・養成に向けた支援、パートナー企業の紹介、新規顧客の開拓、販路開拓の機会の提供などさまざまな面があります。

先ほど触れた産官学金の交流の促進なども一部で取り組みがはじまっていますので、そうしたことも視野に入れて登利くんだけいただけたらと思います。

最後に「数楽アート」について簡単に紹介します。

大量生産・大量消費をしていると価格競争一辺倒の社会になってしまいます。価格競争に巻き込まれない新しい製品をつくりたい。そこで「数学と技術とアート」で新しい付加価値（誇り）のある製品「数楽アート」が誕生しました。＜図2参照＞

身の回りでよく見かける形や自然現象を数学の関数を用いて、匠の技で、答のある美しさをもった、芸術作品を作り、見て、触って、感じることでできる教材を提供しようということです。東京九段にある科学技術館で毎年、青少年を対象に科学技術の最前線に触れていただくという企画で、ワークショップでクラフトを制作してもらっています。クラフトは上野の国立科学博物館で販売されています。

図2：「数楽アート」について



2017/11/16

協同金融研究会 第132回定例研究会

Company confidential 30

Network EEE: エネルギー・テクノロジーセンター

・ギュッシングは、「エコ・エネルギーランド」として、世界的に有名。エコツーリストが増加している。エネルギーテクノロジーセンターは、ギュッシング村のエコエネルギー自立へのサポートを行っている（17 地域）

- ・データの収集⇒・民間住宅、公共施設、経済/仕事
- ・計算と分析 ⇒・エネルギーの需要の推定 ・エネルギーの節約の可能性
 ・置き換えられる資源とそのポテンシャル ・CO₂ の排出
- ・対策の評価と行動計画

- ・エコ・エネルギーランドのコンセプトモデル地域内の気候とエネルギープロジェクト
- ・化石依存の脱却／100%再生エネルギー／車はすべてガス車に。化石燃料は使用しない
- ・「人間が生きていく理想社会づくりの展望」
- ・ギュッシング村は「太陽、森、水、農業」の村・分散型経済社会―経済ロスをなくす
- ・ビジョン、戦略づくりのモデル・ 実践するためのアクションプランの実例

- ・プラントや機械設備の開発
- ・戦略を実現するための技術・システム開発や人材養成

＜木材＞ ・公地の他森林からの供給 ・共通地域の森林 ・川沿いの木 ・剪定した木材や廃木材
・短期輪作材

・ガスライン ・地域農産ライン

—「持続可能な地域づくりの展望が見えてくる」

政策課題：「電気でもなんでもお金で買う」という現実社会から「自分たちの必要なものは自分たちで考え創り出す」という価値観や考え方に発想を転換する。例えば、自分たちの手で再生エネルギーをつくる。自分たちで新しい価値を創り出すという世界に飛び出す。

- ・地域資源の発掘・分析・活用
- ・雇用の場づくり
- ・循環型経済
- ・その他の外部経営資源の活用
- ・EU 基金の活用、各国・州政府と基礎自治体、職業企業組合の支援（資金、教育）
- ・自然と科学を理解し応用する　・都市計画・福祉計画などの社会政策的な視点が重要
- ・個人・企業・社会・自治体・組織間のビジョンが必要
- ・エネルギー自立シフト
- ・企業の育成と誘致
- ・内外の大学・研究機関の連携・活用
- ・市民の声や力を生かす、地方自治

わが著書を語る

～日本リスクマネジメント学会優秀著作賞を受賞して～

大阪信用金庫 石川 清英

はじめに

筆者が金融機関破綻の研究を行うきっかけとなったのは、筆者自身が勤務していた信用金庫の破綻を体験したことです。筆者が勤務していた京都みやこ信用金庫（旧伏見信用金庫）は、明治38年（1905年）に設立されたわが国でも有数の伝統を持つ信用金庫でした。筆者は、1978年（昭和53年）に入庫しましたが、当時金融機関が破綻することは考えられず、将来このような体験をするとは夢にも思っていませんでした。

同金庫破綻は2000年1月ですが、筆者はこの7年前から審査部門に所属し、同金庫の経営が悪化し破綻するまでの状況を見てきました。

業界において破綻を語ることはタブー視されがちですが、これらの実態を直視することこそ、業界の存続と発展に重要であるはずで、このような動機から、信用金庫の破綻要因を分析するとともに、地域金融機関の信用リスク管理はどうあるべきかを研究してきました。

『信用金庫破綻の教訓－その本質と経営行動－』

この研究を博士論文としてまとめましたが、それに手を加えたものが1冊目の著書『信用金庫破綻の教訓－その本質と経営行動－』（日本経済評論社 平成24年12月25日発行 410頁）です。

同書の構成は大きく3部から成っています。

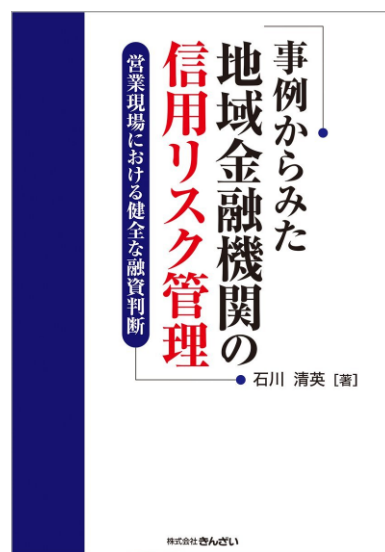
第1部は判別分析等の統計的分析手法を適用し、信用金庫の破綻ないし被救済合併以前の年度における財務諸表を健全金庫のそれと比較・分析し、破綻に至るまでの典型的なプロセスをあぶり出し、信用金庫破綻のメカニズムを論じました。次の第2部は実際に破綻した信用金庫のうち3金庫をケースとして取り上げ、関連資料の分析と関係者からの聞き取りにより、破綻に至るまでの経営の実態を詳細に論述し、破綻信用金庫の経営上の問題点を明確にしています。最終の第3部はこれら経営上の問題点について、先行研究や筆者の経験から、信用金庫の経営改善策を提示しました。

『事例から見た地域金融機関の信用リスク管理－営業現場における健全な融資判断－』

但し、前著は前述のように、筆者自身の博士論文に手を加えたもので、方法論や先行研究の説明に多くを割き、一般的には読みづらい部分を多く残していました。できれば地域金融の実務に携わる方に広く読まれるものにしたいと考えていましたが、そのような折、金融財政事情研究会の方から著書の一つ出さないかというお誘いをいただきました。これが、2冊目の『事例から見た地域金融機関の信用リスク管理－営業現場における健全な融資判断－』（株式会社きんざい 平成27年6月25日発行 251頁）を執筆するきっかけとなりました。

この著書で意図したものは、地域金融機関の本部及び営業店の管理者や担当者を対象とした、信用リスク管理の実務書です。事例を用いて、様々な角度から問題点を洗い出し理解が容易になるように工夫したつもりです。

同書の内容は以下のようになっています。

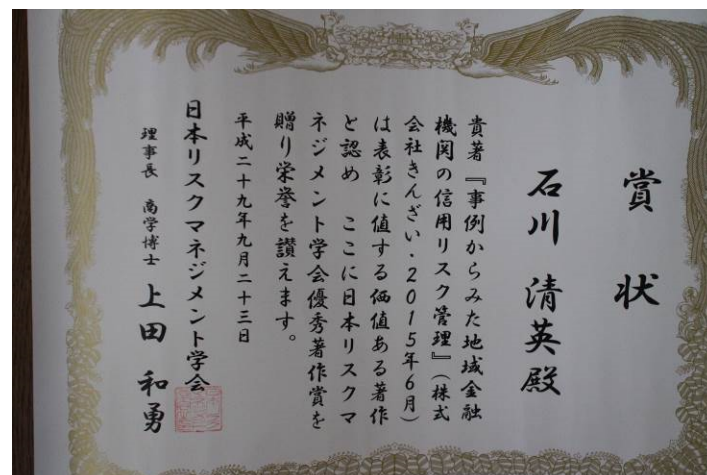


まず、第1章はバブル期以降の地域金融機関の破綻事例を取り上げて信用リスク管理における問題点を検証しています。第2章はこれら事例の破綻要因の共通項を抽出し一般化することを試み、最も大きい問題は与信集中と業種集中であると断じました。第3章は金融庁の「金融検査結果事例集」における信用リスク管理態勢に関する各指摘事例について解説し、一部の金融機関では、すでにバブル期の反省が忘れられようとしているのではないかと懸念を表明しています。第4章は信用リスク管理の基礎的な教科書を意図し、金融マンとして最低限必要な金融リスク管理の知識を網羅的に記述しています。第5章は信用リスク管理の在り方について、地域金融機関における融資行動はどうあるべきかを論じています。第6章は金融機関における融資判断がどのようなプロセスで行われるか、あるいはどこで判断を誤るのかを行動経済学的観点から分析しています。ここでは筆者自らの融資経験にもとづいて事例を掲げています。

おわりに

いずれの著書も、バブル崩壊後信用金庫が多数破綻したことに鑑み、適切な信用リスク管理の重要性を強調しています。国をあげて未曾有の金融緩和に向かっている今だからこそ、忘れてはならない教訓を問い続けなければならないと思います。

今般、これらの著書が「日本リスクマネジメント学会¹」の「優秀著作賞」を受賞しました。拙著には過分の賞ではありますが、地道な研究が認められたことは大変ありがたいことと思っております。もちろん研究はまだ未熟であり、今後さらに発展させていきたいと考えております。



¹ 日本リスクマネジメント学会は、1978年に創立された日本学術会議法第18条に基づく、わが国唯一のリスクマネジメントに関する公認学術研究団体で、日本経済学会連合と経営関連学会協議会に加盟している。同学会は、リスクマネジメントに関する、日本で最も古い研究団体である（日本リスクマネジメント学会ホームページ（<http://www.jarms.jp/aboutus/>）より）。

◆研究会のご案内◆

第 133 回定例研究会の開催のお知らせ

急速に秋が深まってきていますが、政治・経済の状況も総選挙次第ではどう展開するのか不透明な面が多く、協同組織金融機関の皆様にはご苦労の毎日かと思えます。

直近 2 回の研究会では、中小企業の動向を中心に白書等から現状分析していただいたり、具体的な企業経営の現場から現状をどうみておられるかなどをご報告いただきました。そこで、今回は、地方自治体において地域振興についてどのような施策が行われているか、東京都三鷹市の状況をご報告いただき、地域における諸課題を具体的に考えて見たいと思い、企画しました。

三鷹市については、1998 年に市内の 4 業態（信金、信組、農協、労金）と生協のご協力を得て、利用者・消費者の協同組織金融機関の利用実態と要望等を調査させていただきました。そうした経緯もあって、このたび三鷹市における地域振興策がどのように計画され、実施されているかを学び、協同組織金融機関としての地域における役割と課題を具体的に検討したいと考え、下記テーマを設定しました。

皆様の積極的なご参加をお願いいたします。

記

1. 開催日：2017 年 11 月 21 日（火）午後 6 時 30 分～8 時 30 分
2. テーマ：**三鷹市における地域振興策の現状と課題**（仮題）
3. 報告者：**内田 治 氏**（三鷹市 副市長）
4. 会 場：**プラザエフ（主婦会館）5 階「会議室」**
（JR、地下鉄丸ノ内線・南北線「四ッ谷駅」麴町口下車徒歩約 1 分）
5. 参加費：1 人 1,000 円（学生・院生は 500 円）
6. 申 込：下記申込書により FAX または e-mail で、下記事務局にお申し込みください。
協同金融研究会 事務局（担当：笹野、小島）
【FAX】03-3262-2260 【e-mail】kinyucoop@mail.goo.ne.jp

★2017 年度の会費の納入を！★

協同金融研究会は皆様の会費で維持されています。会員の皆様には既に請求書をお送りしていますが、まだお振り込みでない方は、2017 年度の会費のお振り込みをお願いします。

個人会費は年額 3000 円、賛助会費は 1 口 1 万円です。お振込みは下記をお願いします。

＜ゆうちょ銀行口座＞ ○一九店（当座）0012199

*「郵便振替用紙」をご利用の場合の口座番号は＜00170-4-12199＞です。

＜労金口座＞中央労働金庫・本店営業部（普通）9889872

*口座名義はいずれも「協同金融研究会（キョウト ケンギョウケンキョウカイ）」です。

なお、労働金庫の支店名が 2014 年度から変わっていますので、ご注意ください。