

協同金融 *FINANCE CO-OPERATIVE*

No.137 (2018年2月)

地域の復興に、協同金融の真価発揮で応えよう

スピードスケート女子500メートルで金メダルを獲得した小平奈緒には某病院の支援があったとの記事(毎日新聞)を見た。大学卒業後、所属先が決まらず、競技の続行も危ぶまれた時に、手を差し伸べたのが「松本市の相沢病院」であった。2009年から支援を続け、日本中の人々を感動させる大輪の花を咲かせたのだ。世界中に名前が売れているグローバル企業でないのが痛快である。

2016年2月から始まった日本銀行のマイナス金利政策は協同組織金融機関の経営に大きな影響を及ぼしている。中小企業の資金需要が総じて低調の中、他金融機関との金利競争が熾烈を極め、採算ぎりぎりの状況で貸し出しをせざるを得ない局面に追いやられている。この政策が続行されると、収益の根源である預貸金利ザヤは更に縮小し、経営の維持も困難になりかねない。当面の対策として店舗や人員の見直しなど経営の効率化を止むを得ず進めており、自己の努力だけでは及ばない部分は合併や同種金融機関との業務提携を模索しているところもある。マイナス金利政策の狙いは「企業の資金需要を喚起して、デフレ脱却を図る」とのことだったが、現状では円安と株高により上場大企業の懐を豊かにしただけで、地域経済の衰退と生活者の格差拡大をもたらすという最悪の結果を招いている。

しかし、協同組織金融機関は海路の日和を待つだけでは居られない。今こそ地域経済を立て直さなければ生きる道も生きる価値もないという創業時の使命感を強く抱くことである。すでに、個々の金融機関は「広域連携のビジネスマッチング」、「観光地の相互紹介」、「専門家による相談支援拠点の設置」、「自治体との業務連携」などに取り組んでおり、これらの動きは大きなうねりになりつつある。この動きを活発化させていくためには個々の努力はもちろんだが、各協同組織金融機関が保持している中央機関(協会や連合会や共同事務センター)のバックアップ体制の充実が必要であろう。更に、望ましいことは信金・信組・農協・労金4業態の横の連携の実現である。地域経済の復活という大きな夢を実現させるためならば相互協力の具体化も可能ではないだろうか。

協同金融研究会 事務局長 小島 正之

■本号の目次■

地域の復興に、協同金融の真価発揮で応えよう(小島正之)	1
◆時評◆「明日をつくる地域金融——イノベーションを支えるエコシステム」(内田 聡)	2
◆第134回研究会報告(2018.1.19)	6
「地域再生に向けた地域金融機関の役割～帯広信用金庫の取り組み事例と課題～」(秋元和夫)	
◆協同金融研究会第15回シンポジウムのお知らせ	20

2018年2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3B 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。

明日をつくる地域金融 ——イノベーションを支えるエコシステム

茨城大学 学長特別補佐 内田 聡

本稿は、2017年11月に昭和堂から刊行した、表題の拙著をベースに執筆している（目次は以下を、事例や参考文献は本書を参照されたい）¹。本書は金融を扱うものだが、金融は社会の一部であるから、社会の変化に関心をもちながら議論を展開している。そして、われわれが今問われているのは、「どのように」するのかではなく、「何を」するのかである。

序章 社会の変革をグローバルに読み解く

第1部 これからの地域金融機関に求められるものは何か

～協働・協創のエコシステムの世界で

第2部 地元資本が支えるアメリカ経済

～「メインストリート」金融の強みに学ぶ

第3部 地域の疲弊を転換させる地域金融を目指して

～日々の取り組みに息吹を吹き込む

終章 日米が読み解くべきトランプ現象の先にあるもの

◎ポスト（脱）工業化社会で今、起きていること

産業構造の中心が、第二次産業の工業化社会から、情報・知識・サービスなどを扱う第三次産業のポスト工業化社会へ移行し、今、2つの大きな変化が起きている。

①グローバル化が浸透し、経済活動が活発になり、富が蓄積される反面、容認しがたい経済格差が生じている。経済格差は、アメリカではトランプ大統領を生み出す大きな原動力の1つになったが、わが国でも世代間、都市と地方、都市間、地方間で、既得権・非既得権という構図で静かに確実に進行している。

同時に、②人々の価値観の変化やITの進歩から、協働や協創が広がる「エコシステム」化が進んでいる。

本書は、①の問題を念頭に置きながら、②の動きを捉え、顧客との「共通価値の創造（金融庁）」より議論を一步進め、創造的な地域社会の構築に、金融は何ができるのか・どう変わらねばならないのかを考察する。目の前の取り組みや実務的な観点はもちろん大切だが、それらの考察は多くある他の書物に譲り、本書はわが国における地域金融の航海図を提示しようとするものである。

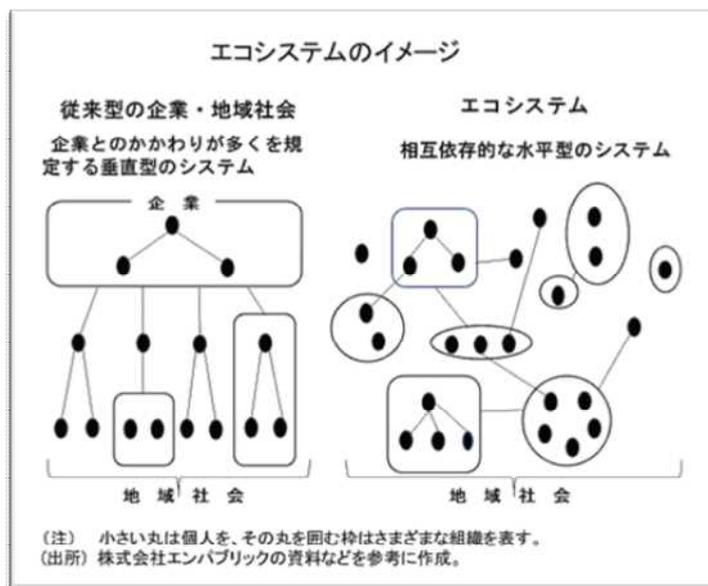
◎エコシステム（分散自律型システム）の広がり

エコシステムとは何だろうか。具体例からいえば、シェアリングエコノミーはその分かりやすい事例であり、フィンテックは金融分野のエコシステム化と捉えられる。人々の価値観

¹ 本ニュースレターの136号にて相川直之氏から書評を賜った。この場を借りてお礼申し上げる。

の変化やITの進歩によって、多種多様な人が、既存の国家、地域社会や組織を越え、オフライン（対面）・オンラインを通じて、協働・協創できる社会が広がってきた。かつて物理的空間に収まっていた、価値観の共有や行動の範囲は格段に広がり多様化し、さまざまな可能性が拡大している。

生活や地域社会での活動は、かつては少なからず職場（企業）とのかかわりのなかで規定されていた。換言すれば、企業を通して地域社会の多くの現象を理解できたが、エコシステムでは異なる。企業を媒介とした垂直型のシステムから、水平型のシステムへの転換であり、クローズドな仕組みで実現した効率性や安全性を、オープンな環境で実現していく。たとえば、あらゆるものがインターネットにつながるIoTの世界では、モノづくり



は従来のB2C（企業と消費者の取引）から、顧客の情報をもとに製造するC2Bへ変化するだろう。また、ブロックチェーンは、こうした技術を低コストで利用できるようにする。

しかしながら、エコシステム化は、地域社会に常にプラスに働くとは限らない。地方では人口の転出、とりわけ若年層の転出が深刻な問題になっているが、この原因は既存の社会の仕組みとエコシステム化とのずれに求められる。人口転出の対策として、いまだに企業誘致を推し進めれば何とかなると考えている人もいる。ところが、主に転出しているのは若年層とくに女性であり、この層に届かない対策は局所的には意味があっても、地域全体としては沈んでいきかねない。

◎工業化社会を引きずった現システムとエコシステム化とのずれ

キャッチアップ型の工業化社会では、クローズドで大規模な組織によって効率性や安全性を確保しながら、少品種大量生産が行われてきた。追いつき追い越せという目標は明確だから、そこで働くものも滅私奉公をいとわない「日本人男性」が適していたし、それなりに見返りもあった。

しかしながら、ポスト工業化社会になると、自らが目標を設定することが必要になり、共同体型組織や画一的な人材では対応できなくなってきた。さらに、エコシステムにおいては、クローズドな仕

	工業化社会	ポスト工業化社会
目標	キャッチアップ 少品種大量生産	自らが設定 多品種少量生産
組織	共同体型・組織重視	必要→人重視 現実：共同体型・組織重視
人	同質的	必要→多様化 現実：同質的

AI, IoT, ブロックチェーンなど
クローズドな仕組みで実現した効率性や安全性を、
オープンな環境で実現し、協働・協創の世界が進展

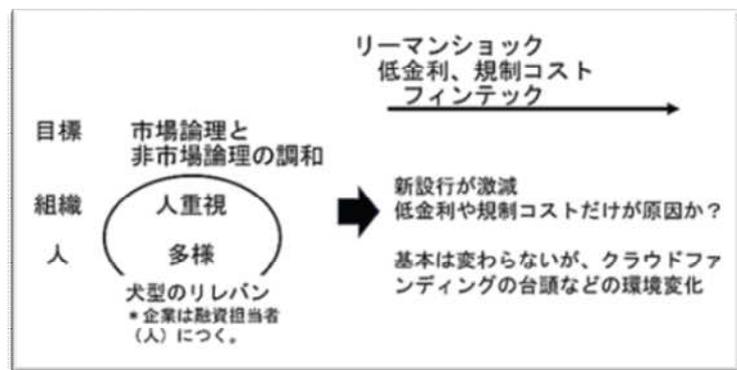
組みで実現した効率性や安全性を、オープンな環境で実現できるようになり、社会の仕組みが根本的に変わろうとしている。

地域社会はポスト工業化社会に背を向けるのではなく、ポスト工業化社会がエコシステム化していく動きを捉え、推進・活用していくことが求められる。エコシステムでは、従来の企業文化にとらわれない、多様で柔軟な発想が大切になり、共同体型の組織を見直し、ダイバーシティを進展させていく必要がある。

◎アメリカのメインストリート金融のこれから

社会が変化すれば地域金融に求められるものも変わってくるが、例外はあるとはいえ、当の地域金融機関がなかなか変わらない。わが国の地域金融を論ずる前に、1973年にD・ベルの『脱工業社会の到来』が出版され話題になったように、わが国より一足先にポスト工業化が始まったアメリカに目を向けてみよう。

アメリカ社会は、ウォールストリートとメインストリートという構図でしばしば捉えられる。これは、反独占・反中央集権、金融集中の排除という、アメリカの伝統的な考え方を反映したものであり、前者には金融経済、巨大資本、富裕層や支配層（エスタブリッシュメント）、後者には実体経済、地元資本、一般市民といった意味合いがある。



メインストリートの金融の存在意義（本質）は、市場論理と、伝統・文化・慣習などからなるコミュニティの要請（非市場論理）を調和させるところにある。コミュニティバンクは、人の活動を起点とした形態で、エコシステムに比較的親和性の高い組織である。ニューヨーク連邦準備銀行などの調査によれば、フィンテックが進展するなかでも、コミュニティバンクに対する中小企業の満足度は現段階では高い。しかし、トランザクショナルなマーケットプレース・レンディングは別にしても、クラウドファンディングの台頭などを考えた場合、コミュニティバンクが地域社会の要望に十分対応出来ているのかは再考が必要になっている。

◎わが国の地域金融はどこに向かうのか？

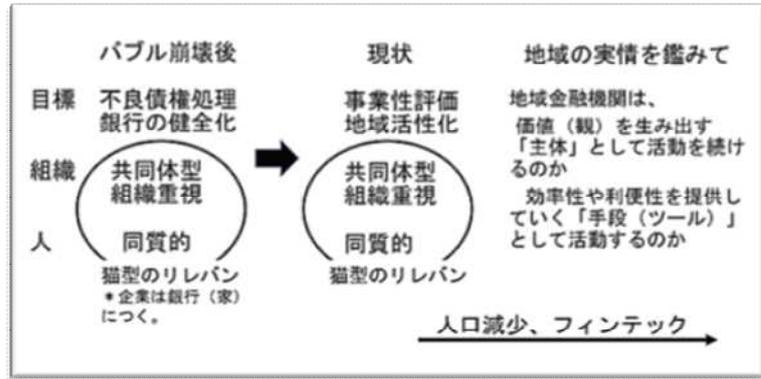
地域金融機関にとって、バブル崩壊にともなう不良債権問題等が主要な課題であった時期は過ぎ、社会が変化していくなかで地域金融機関に求められるものも変わってくる。目標が変化したにもかかわらず、組織などは硬直的で、目標と手段にずれが生じている。

エコシステムのなかで、地域金融機関には、創造的な地域社会を目指して、これまで必ずしも正面から扱ってこなかった、地域の重要な諸課題を認識し、質的な変化を後押しする存在であることが期待される。そのためには、地域金融機関は地域で何をしたいのかを明確にする必要がある。指標（ベンチマーク）は、目的があって意味をもつものである。アメリカ

のメインストリートの金融機関では、市場論理と非市場論理の調和のもとに、金融機関ごとにその存在意義を明らかにしている。わが国の地域金融機関は、地域社会において、価値（観）を生み出す「主体」として活動していくのか、それとも効率性や利便性を提供していく「手段（ツール）」として活動していく

のだろうか。後者であればフィンテックやブロックチェーンを用いた仕組みで多くを代替できるだろう。それどころか、クラウドファンディングなどは価値を表現する機能も果たし始めている。

巷では、銀行業務の多くがAI（人工知能）に置き換わり、そうした業務に携わる職員は仕事を失う可能性があるといわれている。それでは逆に、AI時代にも必要とされる業務・職員とはどのようなものだろうか。エコシステムでは「どのように」するのか（方法論）ではなく、「何を」するのか（本質論）が問われる。この区分は、AIに取って代わられる業務と、そうでない業務という区分に言い換えられる。前者については、ビッグデータをAIで分析したり、ブロックチェーンでルーティン業務をこなしたりする。しかし、後者は、未来に向かっての判断であり、価値観が問われてくる。何をしたいのかは人間が決めることだ。価値観を生み出す主体であろうとする地域金融機関には、人間がやるべき仕事が多く生まれるだろう。



地域再生に向けた地域金融機関の役割

～帯広信用金庫の取り組み事例と課題～

帯広信用金庫 常務執行役員・地域経済振興部長 秋元 和夫

1. 帯広信用金庫と事業性評価

ここ数年、財務分析や担保・保証に必要以上に依存せず、企業の成長性や事業性を見極めて融資を行う、「事業性評価」に基づく融資・支援への要請が強まっています。

協同組織金融機関のひとつである信用金庫は、地元の中小・零細企業に対し、地域経済の繁栄のため多少のコストやリスクは甘受してでも積極的な支援を続けています。事業性評価についても、経営理念に基づき、創業以来当たり前のこととして行っていると言っても過言ではありません。

私ども帯広信用金庫も、本部・営業店を挙げて深みのある事業性評価を行っています。そして、多彩な経験と豊富なネットワークを有する人材を投入するなどして、リエゾン・コーディネータ機能を発揮。様々な支援を包括的・体系的かつ継続的に行っています。

この間、地域金融機関は、急速な人口の高齢化や減少の影響を受け、また日本銀行のマイナス金利政策の煽りを受けて、経営を取り巻く環境が一段と厳しさを増しています。そうした中、特に、営業店の第一線については、目先の事業計画を何とか達成しようとして必死になるあまり、取引先等とのコミュニケーションが上手く取れないケースが生じていないか、日頃から常に注視しています。

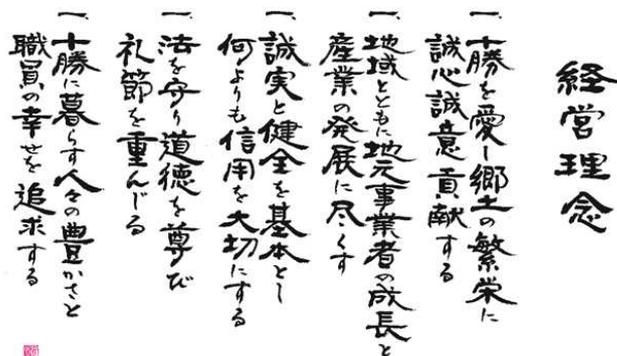
2. 帯広信用金庫の地域再生への基本的な考え方

私ども帯広信用金庫が拠って立つ「十勝」は、道内では唯一官吏（屯田兵）によらず民間の手によって開拓された地域。「民間活力」が突出して強い地域であると言われています。

帯広信用金庫は、十勝の人々が地域の経済発展のために立ち上げた非営利の協同組織金融機関です。2016年5月には創業100周年を迎えました。当金庫は十勝の「公器」であり、内部留保は「十勝の人々が100年かけて蓄積してきたもの」に他なりません。だからこそ、その内部留保は「十勝のために使わせてもらう」というのが、経営の基本理念のひとつであり、地域経済振興、地域再生に対する取り組み方針です。

その底流には、「地域に根を張る」金融機関、「他に逃げ場のない」金融機関、「地域と運命共同体の」金融機関であるとの自負と覚悟、そして使命感があります。

図1：帯広信用金庫の経営理念



3. 地域づくりへの取り組み、その沿革

当金庫は、そうした理念・方針のもと、2003年に地域密着型金融が求められる以前から、創業支援等に逸早く着手。2000年には創業融資を開始し、リスクマネーの供給に踏み出しました。

また、地域に内在する問題点を浮き彫りにし、取り組むべき課題を明らかにしようと2000年に「帯広畜産大学との共同研究」を開始。地域の次代を担う人材の育成を図ろうと2001年に「おびしん地域経営塾」を立ち上げました。

その後、「共同研究」は、大学や研究機関などとのより幅広い連携による課題解決型の取り組みへと進化。関係機関が一堂に会した「ものづくりワンストップ相談会」の定期実施等につながっています。なお、経営塾の卒業生で組織する「おびしん地域経営塾 志信会」の会員数は、4月に卒業を控えた第17期生を含め延べ576名に上っており、貴重な異業種交流、後進育成支援等の場、そして顧客組織化の一基盤となっています。

4. 地域貢献マスタープランと専担部署の新設

この間、2001年には当金庫が長年取り組んできた地域貢献活動をあらためて取りまとめ、地域貢献の中期（5か年）計画「地域貢献マスタープラン」を作成。これを全職員で共有し、その後の組織的な活動につなげました。

一方、十勝の経営者・有識者からは、地域経済の現状を分析し、課題を浮かび上がらせ、具体的な解決方法を示し、講じてくれる「地域シンクタンク」の設立を待望する声が強まりました。当金庫では、これを受け、2009年4月に「地域経済振興部」を新設し、これまで行ってきた地域貢献活動のうち産業・経済振興に資するものは、同部が一元的に担うことといたしました。同部は、まずはプロパー職員1名、中途採用者1名、帯広市からの出向者1名の計3名の小所帯でスタートしました。

当金庫では、経済・社会環境の変化を踏まえ支援メニューを追加。2014年度には営業推進部に「経営コンサルティング室」を、2017年度には結婚相談所「おびしんキューピット」を、それぞれ設置しました。

（参考1）地域貢献マスタープラン

【地域貢献8ヶ条】

- ① 経営の根幹に関わる重要事項と位置づけ、中長期的視点から取り組む。
- ② 年度業績や経営環境の変化にかかわらず、継続して実践する。
- ③ 営業店現場の着実な取組みを組織として評価する。
- ④ 役職員が一体感を持ち、自らの強い意思で取り組む。
- ⑤ 営業店と本部の全組織が一体となって取り組む。
- ⑥ 営業店や信用金庫のネットワーク、産学官・農商工との連携を活かし、効果的・効率的に取り組む。
- ⑦ 地域の全ての人々・事業先を対象とし、見返りは求めない。
- ⑧ 自信と誇りをもって地域にアピールし、地域とともに実践活動等の情報を共有する。

（参考2）営業推進部 経営コンサルティング室

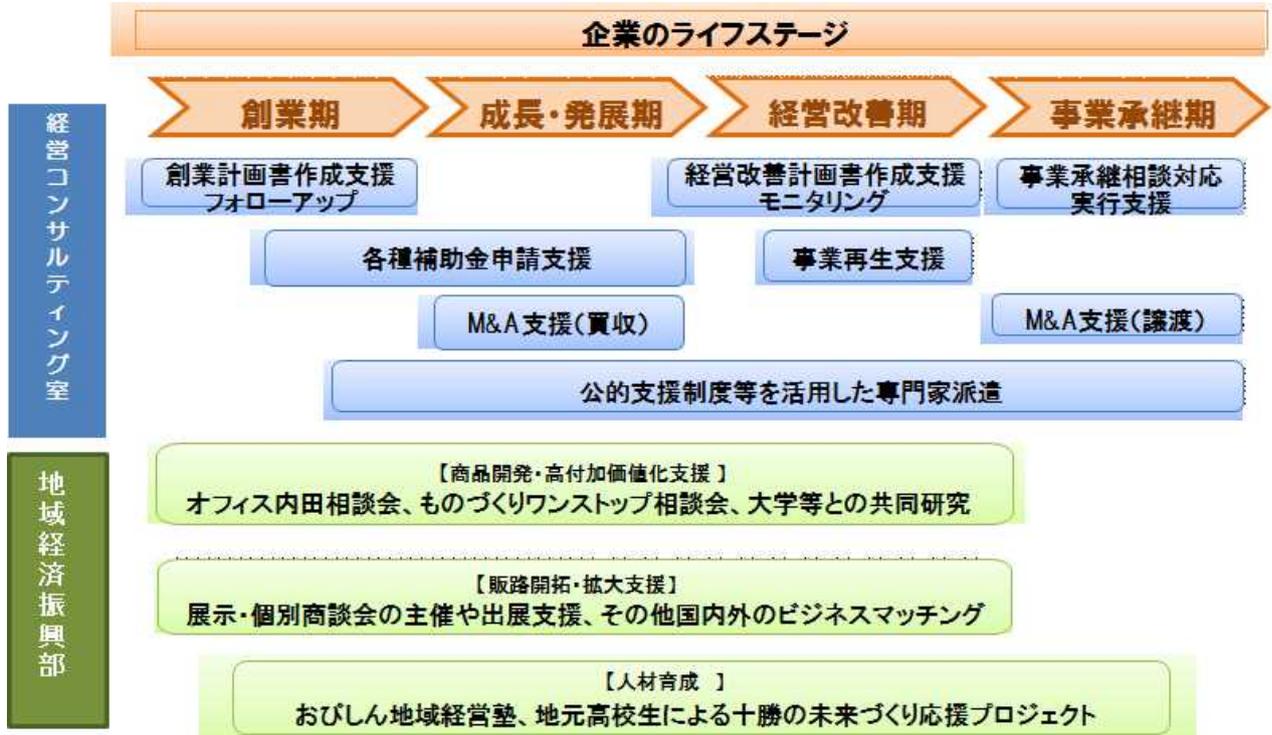
- 創業期、成長・発展期、経営改善期、事業承継期など、企業のライフステージ全てに対応する経営支援専門部署。
- 源流は1994年に立ち上げた「お客様相談室」であり、当時から企業診断や創業相談に対応していた。その後、「おびしんふれあい相談室」として個人資産運用も含め総合的な相談窓口に進化。2008年には地域力連携拠点の機能も有した。
- この間、経営改善を専門に行う部門を審査部内に設置したが、企業のライフステージ全てに対応できる総合的な経営支援部門とすべく、2014年4月におびしんふれあい相談室の経営支援部門と審査部の経営改善部門を統合し、現在の「経営コンサルティング室」とした。人員は4名。全員が中小企業診断士等の有資格者。
- 国が認定する「経営革新等支援機関」に関する業務の中核であり、当金庫における地方創生、地域再生の取り組みの中心部門。

(参考3) 地域経済振興部

「地域経済振興部」は新設から8年が経ち、陣容・取り組み内容ともかなり拡大。年によって変動はあるが、2018年度も10名体制（プロパー7名、中途採用者2名〈農学博士等を含む〉、アドバイザー1名〈マーケティング専門家〉）で、十勝の地域、生産者、事業者等が抱える次の6つの課題を解決する具体的活動を展開する積もり。

- ① 市場ニーズ、消費者ニーズを捉えた「売れる商品づくり」（相談会、商談会）
- ② 付加価値の高い「儲かる商品づくり」（共同研究、相談会）
- ③ 国内外の「販路の開拓・拡大」（セミナー、商談会）
- ④ 次代を担う「人材の育成」（地元高校生応援PJ、経営塾）
- ⑤ 産学官・農商工と金融や地域間の「連携システムづくり」（酒文化再現・しお創り・共同熟成庫PJ、スペースポート構想）
- ⑥ 「産業クラスターの形成」

(参考4) 帯広信用金庫の経営支援や産業振興支援



5. 地域経済振興施策の特徴

帯広信用金庫の支援メニューの基本的な考え方は、以下のとおりです。

長期的な視点に立って、包括的・体系的、継続的で、一貫した支援をシームレスに行います。決して、当局やマスコミに評価されようと、単発の「花火」を打ち上げるようなことはいたしません。

また、面的再生に向けては、新たな産業創出等につながる長期プロジェクトを提案・組成し、産学官・農商工と金融等の連携などにより、実現に向け自ら汗をかきます。

支援を行うに際しては、まずは、個々の支援対象ごとに課題の背景にある真の事情を明らかにし、支援の狙い、実現しようとする成果をきちんと設定、明確化します。将に事業性評価です。

支援を実施したならば、そのフォローアップを肌理細かく行います。そして、PDCAサイクルを回していきます。

できない言い訳より、如何にすれば実現できるかを考えます。すなわち、支援する側としても、課題を解決すべき当事者のひとりとして、主体的・積極的に取り組むことが必要であると考えています。

地域貢献8ヶ条にも記載の通り、支援等の対象は、十勝のすべての事業者、十勝に暮らす全ての人々です。既存の取引先であるか否かは問いません。そして、決して見返りは求めないことを

対外的にも宣言しています。

そして、こうした支援は、組織一体で取り組み、現場の取り組みを組織として評価し、プレイアップする仕組み（優良店舗表彰）を組み込んでいます。また、当金庫が単独でこうした支援を行えるわけではなく、金融機関の業態、地域を超えて連携し、支援しているほか、その他の支援機関とも域内外を問わず、幅広く連携、協力しています。

6. 商品開発技術やマーケティングの相談会

帯広信用金庫では、東武百貨店の元カリスマバイヤーと言われ、コンサルタントとして著名な内田勝規氏（株式会社オフィス内田・代表取締役会長）をお招きして、毎月1回、商品開発やマーケティングの相談会を開催しています。また、帯広畜産大学、とち財団（公設試験研究機関）と3者で、四半期に1回、「ものづくりワンストップ相談会」を開催し、相談者の幅広い課題の解決に効果的、効率的に取り組んでいます。実績は以下のとおりです。

○オフィス内田相談会（2010年11月～）◇ 毎月1回・2日間

【相談件数】	2016年度	75件
	2015年度	83件
	2014年度	74件
	2013年度	77件
	2012年度	55件
	2011年度	58件
	2010年度	26件

○ものづくりワンストップ相談会（2015年3月～）◇ 四半期に1回

【相談件数】	2016年度	8件
	2015年度	10件
	2014年度	3件

7. 大学・試験研究機関等との共同研究

十勝の産業・経済の課題を明らかにしたり、生産者・事業者等にソリューションを提供したりするために、以下のような大学等との共同研究を行い、成果を地域で広く共有しています。

（1）十勝の産業・経済の現状や課題を明らかにし、啓発に活かすための研究

（帯広畜産大学との共同研究）

2000年度	「地域フードシステムの発展条件に関する研究」
↓	
2006年度	「十勝市町村経済の相互依存構造に関する研究」
2007年度	「地域活性化事業の経済効果測定手法に関する研究」 「十勝産食品のマーケティング戦略に関する研究」
2008年度	「エコフィード産業クラスターの形成と課題に関する研究」
2009年度	「十勝型地産地消と地域密着型フードシステムの展開に関する研究」

（2）十勝の生産者・事業者の課題解決のための研究

（大学や研究機関等との共同研究）

2010年度	「『更別すももの里』のすももを利用した十勝オリジナルパンの開発と商品化・事業化に関する研究」（帯広畜産大学との共同研究）
2011年度	「ジャージー牛乳を使用した乳製品開発」、「アスパラ擬葉を活用・加工した製品開発」（帯広畜産大学との共同研究）
2012～13年度	「『十勝晴れ』酒粕と経産牛（低付加価値部位）を用いての各種加工食品の開発」（帯広畜産大学・とち財団との共同研究）
2015年度	「太陽光熱を活用した製塩設備の研究」 （苫小牧高等、アルス・ゼータ(有)との共同研究）
2016年度	「十勝産加工食品の賞味期限延長による販路拡大に向けた包装資材の類型化とその有効性に関する研究」（とち財団との共同研究）

8. 主な展示・個別商談会

十勝の生産者・事業者等の国内外の販路の開拓・拡大や商品の改善等に資するよう、毎年度10回以上の展示・個別商談会を主催ないし協賛、協力しています。2016年度の実績は以下のとおりであり、2017年度も同様の活動を展開しています。

- 5月13日 住友生命、帯広商工会議所と「十勝地区情報交換会」共同主催
- 7月21日 北洋銀行主催「北洋銀行ものづくりテクノフェア」（札幌）特別協力
- 9月1～2日 「北洋銀行・帯広信用金庫インフォメーションバザール in Tokyo」主催
- 9月2日 帯広市、帯広商工会議所、JICA主催「JICA 草の根技術協力事業に係るタイ、マレーシア物産紹介&ビジネスマッチング」共催
- 10月21日 日本政策金融公庫と「株式会社東武 商談会」共同主催
- 11月10日 三島、沼津、富士宮、富士の4信金主催「富士山・東北北海道広域ビジネスマッチング『食&農』こだわりの逸品展示会」（沼津）の特別協力
- 11月25日 北海道経産局、札幌市、北海道科学技術総合振興センター、中小機構北海道、北海道バイオ工業会が主催する「機能性『素材・食品・化粧品』ビジネスマッチング in 札幌 2016」（札幌）協力
- 12月1～2日 北海道中小企業総合支援センターが主催する「ビジネスマッチング 2016 in 帯広」共催
- 3月7日～10日 日本能率協会等が主催する「FOODEX JAPAN」への「北海道十勝物産館」団体出展支援・協賛（幕張）
- 3月16日～17日 城南信金主催「2017全国！うまいもん発掘大商談会」（東京）に当金庫からの申込先2社が参加

9. おびしん地域経営塾

小樽商科大学ビジネス創造センターの指導・教員派遣により、2001年7月以降、毎年開講。受講資格は50歳以下など。定員は30名。

講師には、域内外の実績・経験豊富な大学教授や企業経営者、会計士等の専門家が登壇します。

毎年7月に開講。原則、毎月1回の講座を年10回開催し、翌年4月に閉講。会費は、45千円です。

各講座終了後は、講師との討議、異業種交流の場も設けています。

カリキュラムは、マーケティングや経営戦略、会計、内部管理等に関する講義、当金庫部店長や先輩経営者（おびしん地域経営塾志信会 会員）との意見交換などで構成しています。

近年は、新規受講者が増加。特に、農業者が受講生の2割強を占める年があったり、農業・食関連産業からの参加者が約半数に上ったりと、一時は卸小売業や建設業からの参加が3分の2を占めていた時代とは隔世の感があります。皆勤賞受賞者も着実に増加傾向を辿っています。

○おびしん地域経営塾の成果事例

おびしん地域経営塾卒業生には、山本英明（山本忠信商店、1期生）、野村文吾（十勝バス、1期生）、新田隆教（平和苑、1期生）、藤森裕康（藤森商会、2期生）、林克彦（ランランファーム、2期生）、作田英実（観月苑、4期生）、延與雄一郎（延與牧場・ノベルズ、7期生）、北村貴（グロッキー、10期生）の各氏など、道内各業界・経済界等で活躍している方々が多い。近年は、社長自らの経験を踏まえ、幹部（候補）社員の受講を勧める企業も増加しています。

講座終了後の交流活動も盛んで、そうした中で、例えば食品メーカーの商品が飲食店の提供メニューやサービスの充実につながったり、入浴剤メーカーが新たな販路を開拓できたりするなど、ビジネスにつながる事例もでてきています。

2012年7月にはOB・OG会「おびしん地域経営塾 志信会」も組織。各期から役員（幹事）を選出。これまでの活動実績としては、志信会会員による業種や世代を超えた交流会のほか、稚内信用金庫「てっぺん塾」会員との相互交流など。会員にとっては域内外の連携ネットワークづくりに役立っています。

10. 「とちぎ・イノベーション・プログラム」

十勝の稼ぐ力を育てる新たな創業塾として「とちぎ・イノベーション・プログラム」を2015年度から実施しています。

○事業目的等

創造的なビジネスモデルを実践して注目されている全国の革新的経営者（革新者）を十勝に招聘し、十勝の事業者や起業予定者がその革新的経営者から刺激を受け、また参加者同士が触発し合って、地域に新たな「混血型」の事業の芽を生み出すことを狙っています。

参加者は、十勝管内外の起業予定者のほか地域の有力企業の経営者、地域おこし協力隊、学生などで、年齢構成も中学生、大学生から最高齢は79歳までと幅広く、2015年度に総勢73名の多彩な顔ぶれでスタート。昨年7月に始まった2017年度には115名が登録しました。

○「とちぎ・イノベーション・プログラム」の2015・16年度の成果

15の事業構想を発表。そのうち、5つが新会社を設立。

合同会社カミクマワークス（十勝移住コンシェルジュ）

株式会社KOYA.Lab（畑の真ん中 Village〈タイニーハウス〉）

株式会社エアシェア（小型機を使った北海道観光事業）

株式会社ディステーションとちぎ（十勝アウトドアDMO構想）

株式会社スケッチ（十勝旅行計画社）

○2017年度の成果（見込み）

10の事業構想を発表。そのうち、既に2つが法人設立など事業化に向け始動。

チーム川の友（ハイスکیل移住希望者の複数職場の掛け持ち支援）

チームTUNAGI（農家アルバイトのマッチングアプリの開発）

10-3. 「とちぎ・イノベーション・プログラム」

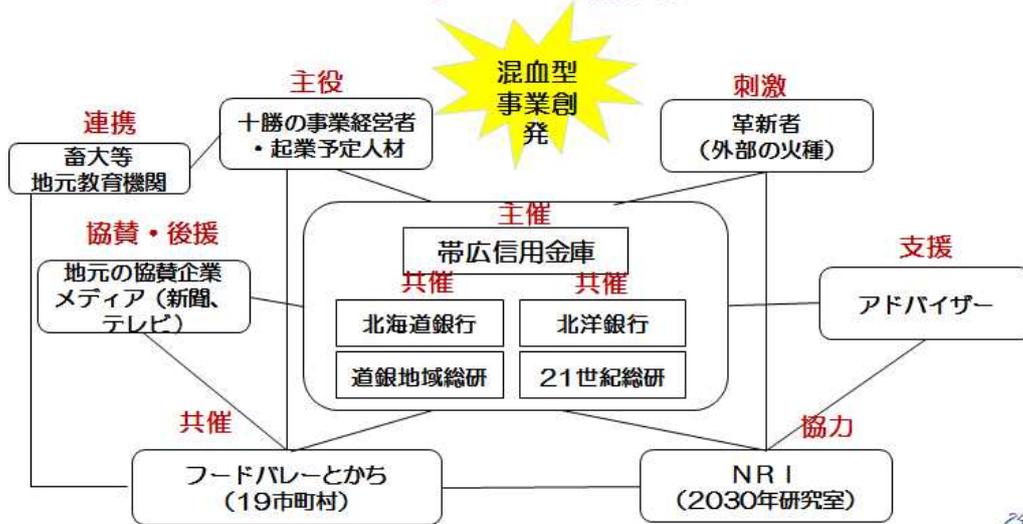
革新者×地域人材→新事業の種



23

10-4. 「とちち・イノベーション・プログラム」

産学官金言 連携体制



11. 「地元高校生による十勝の未来づくり応援プロジェクト」

十勝の次代を担う人材の育成と地域への新たな刺激のために、2011年度におびしん金融経済教育プログラム「地元高校生による十勝の未来づくり応援プロジェクト」を立ち上げました。

○経緯

当金庫では各年代層に応じた様々な人材育成事業を展開してきています（小学生向け「地元行政等主催の職業体験イベントに参加」、中学生向け「職場体験学習受入」、高校生向け「インターンシップ受入」、経営者・後継者・幹部候補社員向け「おびしん地域経営塾」など）。

それぞれの人材育成事業の効果向上に努める中、経済的自立や社会への巣立ちを控えた高校生には、より実践的な取り組みを強化して十勝の次代を担う有為な人材を育成することが、地域の産業・経済の振興を図るうえで極めて重要と判断。2011年度に本事業を創設しました。

○目的等

本事業は、①十勝の次代を担う人材の育成、②若い人材の柔軟な発想や行動力を活かした地域経済の活性化、③高等学校の実践的指導を通じた知識・技術の習得や勤労観、職業観の醸成を目的としています。

なお、この取り組みは2016年6月、第19回信用金庫社会貢献賞 Face to Face 賞を受賞しました。

○支援内容

2016年度までに延べ16校、237名の生徒が参加し、計21件の事業を支援。17年度も3校5プロジェクトを支援しています。

地域に眠る未利用資源を活かした商品開発やまちづくり・観光振興につながる事業創出などのため、当金庫は事業の必要に応じて、マーケティングの専門家や地元事業者、大学や支援機関等を紹介。ハイレベルで実践的な助言や協力をを行っています。この間、当金庫は、プロジェクトの参加申請書の作成段階から担当教員へのヒアリングを重ねて事業の目的や効果を把握し、助言するなどしながら、事業の実効性が高まるよう努めています。活動資金の一部も助成しています。

各事業の成果は、関係産業や住民、行政、マスコミ向け成果発表会を通じて地域に還元。地域の産業・経済への良い刺激となっています。

○取り組み成果

参加した生徒は卒業後にこの経験を活かせる地元事業者に就職するなどして、十勝の産業界で活躍しています。2018年4月には、帯広畜産大学に進学する予定の生徒も誕生しています。

高校生が、自由かつ柔軟な発想で地域の未利用資源を活用した商品を開発し、地元事業者との連携により事業化を実現したことをきっかけに、地域住民等が地域資源の価値を再認識。地元事業者の新商品開発の動きが広範化したほか、地域資源の保全・活用に資する観光イベントも誕生しました。

成果発表会の開催は、生徒たちのプレゼン能力の向上に寄与し、地域住民等には気づきを与える場となったほか、次年度に参加を希望する学校長等も来場されるなど、本活動への関心と評価が高まって参加校の広がりにもつながっています。事業に携わった当金庫の若手職員についても、ソリューション能力、コーディネータ能力の向上が見受けられます。

12. 産学官・農商工と金融の連携事例

十勝の農業に多様性を持たせ、商品の高付加価値化を図り、その先には、産業クラスターの形成も展望するための取り組みも始めています。

地域経済振興部では、十勝の地域再生に向け、「とち酒文化再現プロジェクト」、「十勝産しお創りプロジェクト」などいくつかの産業・業種横断的な取り組みを進めています。

2017年1月には、日本初のナチュラルチーズの共同熟成庫が完成し、8年越しの夢が実現。「十勝ラクレット モールウォッシュ」の製造が始まりました。

そして、同年8月には、産学・農商工と金融の連携、北海道と東京の地域連携により、新たに落花生に着目した“TOKACHI Grand Nuts”プロジェクトも立ち上げました。

環境負荷の掛からない「真冬のマンゴーづくりプロジェクト」も、2018年2月に宿願の栽培施設の大幅増設を果たし、2010年にスタートした大きな夢がいよいよ本格的に実現します。

(1) 「とち酒文化再現プロジェクト」

畑作、酪農・畜産が主体の農業地帯で、日本の食糧供給基地とも称される十勝では、ワイン、焼酎、ビール等は製造、販売されておりますが、地酒の清酒づくりは昭和を最後に途絶えていました。十勝に地酒を復活させ、新たな食文化を創造し十勝の魅力をさらに高めようと、2010年8月、当金庫の呼び掛けにより「とち酒文化再現プロジェクト」がスタートしました。この取り組みは、現在まで、以下のように進展してきています。

○活動目的

- (イ) 農商工・産学官と金融の連携事業のシンボルとする
- (ロ) 地酒づくりを通し十勝の酒文化を再現し新たな食文化を創造する
- (ハ) 地酒を起点とした厚みと広がりのある関連産業を創出する

プロジェクトには地元の農業者や農協、関係する行政機関、商工会議所、酒販組合、大学、道内酒造メーカーが参画。それぞれの強みを活かし様々な課題を克服しながら、2012年に純米吟醸「十勝晴れ」を完成させました。ネーミングは全国から公募し、応募総数713通の中から「十勝晴れ」に決定しました。

<連携機関>

音更町、帯広市、帯広酒販協同組合、帯広商工会議所、帯広畜産大学、木野農業協同組合、田中酒造株式会社（小樽市）、北海道十勝総合振興局
帯広信用金庫（事務局：地域経済振興部）

○活動方針

- (イ) 地酒づくりを復活させ、地域に根ざした食文化の再現を目指す

2011年は酒米「彗星」を5反（50a）作付けし、2012年1月に500mlのボトル5千本の純米吟醸「十勝晴れ」を製造、販売（@1,700円）。12年、13年は作付面積を倍増（101a）させ、それぞれ500ml換算14千本程度を製造、販売（@1,650円〈1,697円〉、1升瓶4,500円〈4,628円〉）。14年には作付面積をさらに倍増（203a）させ、16年には231aまで拡大しました。因みに、14、15年産米の純米吟醸「十勝晴れ」は500ml換算で約30千本へと増加しました。

このほか、2015年11月には新たに大吟醸「十勝晴れ」を販売。16年10月には精米過程で生じる米粉を使用した本格米焼酎「十勝晴れ」を、17年1月には超新鮮しぼりたて純米吟醸「十勝晴れ」を、それぞれ発売し、市場ニーズを睨みつつ品揃えの充実を図りました。

(ロ) 副産物の酒粕等を加工食品に活かし、高付加価値化と食文化の多様化を推進する

十勝の食品メーカーでは、地域資源と純米吟醸「十勝晴れ」の副産物の酒粕とを組み合わせた新商品を多数開発し、商品化（ホワイトチョコ、タルト、チーズケーキ、プリン、アイスクリーム、酒種あんぱん、フランスパン、漬物など）。さらに、帯広畜産大学、とち財団、当金庫の共同研究により「牛醬」（酒粕入り）が誕生したり、酒粕入りの入浴剤が商品化されたりして、副産物の用途は着実に広がりを見せています。

○成果と期待

(イ) 米の不適作地での酒米栽培が成功

米の不適作地と評された十勝での酒米作りは大成功。農業の多様化を進めた。初年度の反収は計画を大幅に上回る 9.4 俵。以降も良好な作柄を持続しています。

(ロ) 地酒が完成。その後、醸造量が増加しラインナップも充実。今後、酒蔵設置に期待

完成した純米吟醸「十勝晴れ」の反響は大きく、発売即完売の店が相次ぎました。醸造量増加による通年供給実現のため、酒米の作付面積の拡大を図り、当初比 4 倍強の規模に拡大。2015 年 11 月に大吟醸「十勝晴れ」、16 年には限られた酒米を有効活用し、本格米焼酎「十勝晴れ」も発売しました。今後は、宿願の酒蔵設置に向けた動きが出てくることが期待されます。

(ハ) 地元小学生への教育機会の提供や地域住民への情報発信

音更町立下土幌小学校の児童たちに対し、田植えや稲刈りといった農業の生産体験の機会を提供しています。

コープさっぽろ主催の地域住民向けの田植え・稲刈りイベントの実施にも協力しています。

(ニ) 副産物（酒粕・米糠）を活用した新たな商品づくりが着実に拡大

試作品から季節限定商品を経て、定番化したものも続出しました。大学等との共同研究により「牛醬油」の開発にも成功。今後は事業主体の登場待ちとなっています。

副産物の利用は、地域資源の農産物と組み合わせた加工食品に多い。しかし、化粧品への活用なども進んでいます。

○今後の目標

十勝の米と水にこだわった純米吟醸「十勝晴れ」を地元で醸造し、真の地酒とすることを狙いとしています。

しかし、十勝における酒蔵設置を実現するためには、

- ・ 少子高齢化・人口減少による日本酒の地域内・国内消費の減少
- ・ 清酒免許取得という高いハードル（酒税法第七条第 2 項第 1 号）を如何に乗り越えるか
- ・ 運営主体をどう確立するか（法人組織の新設など）
- ・ 十勝における酒米栽培の体制を如何に強化するか

など、課題は山積しています。

○連携の意義と帯広信用金庫の役割

地酒づくりを畑作地帯の十勝で酒米づくりから始めたこのプロジェクトは、連携による強みを活かして難しい課題を克服しながら純米吟醸「十勝晴れ」を誕生させ、地域が一体となって取り組む連携の意義を示すことができました。

この間、帯広信用金庫の役割は、地域の事情に精通する地元金融機関として「間違いのない」事業の企画・実施に責任を持ち、プロジェクトを成功に導いて地域に象徴的な成功事例を示すことにありました。そして、今後も、地域産業の強化につながる新たな取り組みや新事業、新産業の創出を促すことが期待されています。

(2) 「ナチュラルチーズ共同熟成庫」

次に、十勝の酪農の持続性を高め、高付加価値の 6 次化産品を生み出すための「ナチュラルチーズ共同熟成庫」の取り組みを紹介します。

○経緯等

経済のグローバル化もあって十勝の農業や関連産業の将来不安が強まる中、十勝製品の品質向上による高付加価値化やブランド化を図り農業等の持続性を高めようと、産学官・農商工と金融、マスコミ等が連携し2012年に「十勝品質の会」を結成しました。

「十勝品質の会」では、ナチュラルチーズ、小麦・豆製品、ハム・ソーセージ等を念頭に議論を始めましたが、まずは国内生産量の6割を占める十勝のナチュラルチーズを取上げ、日本初の共同熟成庫の建設・運営を展望し具体的取り組みに着手しました。

なお、この取り組みは、2017年1月、地方創生に資する金融機関の「特徴的な取組事例」34選のひとつに選ばれ、内閣府地方創生担当大臣表彰をいただきました。

○事業内容

「十勝品質の会」は、取り組みの第一弾として、原材料や製法の基準を定め共通チーズの製造を行うこととする一方、同会メンバーを核とする「十勝品質事業協同組合」を2015年5月に組成。熟成タイプの高付加価値チーズの開発を進めました。

同組合では、中小チーズ工房が過大な設備投資を行うことなく量産体制を構築し、共通チーズの品質確保が可能となるよう、販路拡大に併せ日本初のチーズの共同熟成庫を建設、運営することを決定。2016年入り後、そのプロトタイプとして国内初となる小規模の共同熟成庫を帯広市中心部の飲食店内に設置しました。そこでは、管内のチーズ工房6社から共通基準に定めた原料（グリーンチーズ）を調達し、共同熟成庫で磨きと熟成を繰り返して、10週間熟成させた「ラクレットチーズ」を製造。同年8月には念願の国産第1号の共同熟成チーズが完成しました。

2016年7月には音更町の十勝川温泉地域内に大型共同熟成庫を着工し、17年1月に完成。ここでは、モール温泉水で磨きを繰り返して製造した十勝ならではの新たな「十勝ラクレット モールウォッシュ」の製造を行っています。

当金庫は、同組合による共同熟成庫の建設に当たり、設備投資を含む事業計画や資金計画など経営全般のアドバイスをを行ったほか、ビジネスマッチングや商談会、物産展への出展を斡旋するなどして、新商品の量産化に堪え得る販路拡大の支援も行っています。

○課題克服のための推進体制

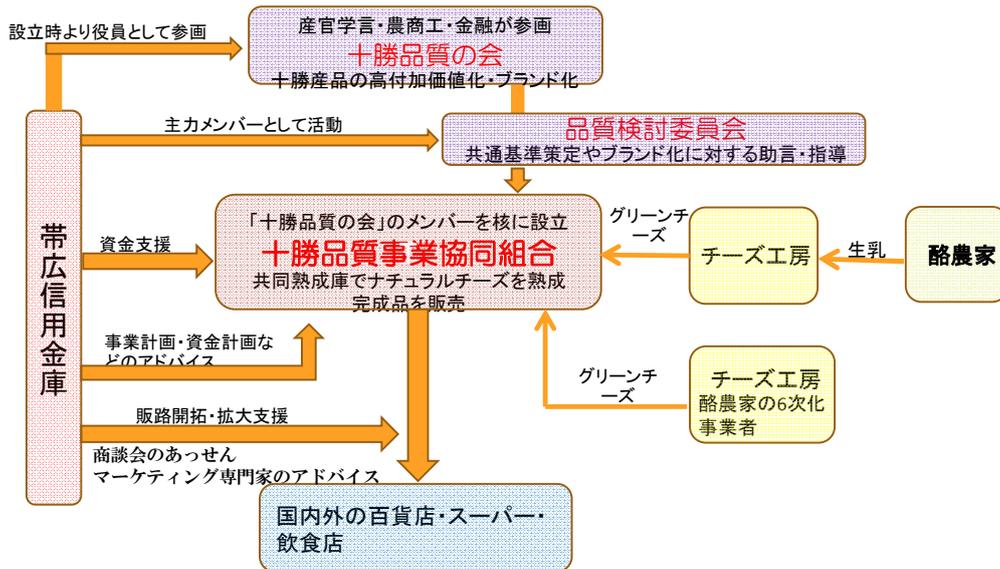
チーズの原料生乳等がチーズ工房によって異なる中、共通基準をつくり、それを満たしたグリーンチーズの製造が普及するよう、「十勝品質事業協同組合」加盟のチーズ工房の製造担当者等が実践的な研究を重ねました。「十勝品質の会」では、ブランド化やナチュラルチーズの品質評価等に詳しい外部人材を交えた「品質管理検討委員会」（委員長は高野豊マスターソムリエ、小役が副委員長）を組織し、グリーンチーズの試作品の官能評価や製造担当者との議論等を行い、共通基準や各商品の改善等を指導しました。

十勝には、独自の自慢の生乳を原料としている30もの中小チーズ工房が存在。現時点では、同組合に組合員として参加しているのはわずか8工房と全体の一部にとどまっています。今後、共通基準を満たしたチーズの製造・普及を図り、参加工房の拡大を図ることが重要な取り組み課題となります。

共同熟成庫の現有能力は、「十勝ラクレット モールウォッシュ」（直径26cm、熟成期間2.5～3か月）を年間20千個強熟成できるというもの。今後、組合員の増加と各工房のグリーンチーズの製造能力が高まっていったり、共通基準を満たすチーズの新製品が生まれれば、共同熟成庫の増設も必要となります。

当金庫では、これまで共同熟成庫の建設資金や機械等の設備資金、同組合の運転資金等の融資を実行。今後は、チーズ工房の設備資金や運転資金の需資増が見込まれるほか、将来的には、熟成途上のナチュラルチーズを担保とした新たな動産担保融資（ABL）の実行も視野に入れて支援しています。

図2：「ナチュラルチーズの共同熟成庫」の建設・運営



(3) “TOKACHI Grand Nuts” プロジェクト

当金庫の取り組み事例の最後に、北海道における本格的な落花生づくりを実現し、その普及を図り、長期的には日本の食文化の革新を目指す“TOKACHI Grand Nuts”プロジェクト”について、ご紹介します。

○取り組みの背景と狙い

日本の落花生消費量は国民1人当たりで米国の1/10 ならず。一方、日本の落花生の作付面積と生産量は25年前の1/3 まで減少。国内自給率は約10%と、国産落花生は慢性的な供給寡少になっています。こうした中、近年は、タンパク質や脂質、糖質、ビタミン類などが豊富であることに加え、抗酸化作用を持つレスベラトロールや神経細胞の活性化作用を持つレシチンなどを含むことが明らかになり、機能性栄養食品としても注目を集めています。このため、今後、オイル・ペースト等の加工品需要の増加が見込まれています。

十勝では希少な換金作物として小規模ながら商業栽培を実施する向きもあります。本プロジェクトでは、畜大、JA 木野での試験栽培も進行中です。今後、十勝での栽培規模拡大に加え、収穫および収穫後の一次加工等の機械化、加工品の開発等が進展すれば、生産性や採算性の向上が期待できると考えています。

○プロジェクトの意義

このプロジェクトは、「とちかち酒文化再現プロジェクト」、「真冬のマンゴーづくりプロジェクト」などとともに、北海道や十勝の農業の多様性を広げ、産業としての農業の発展性や持続性を高めるだけでなく、関連する食産業および周辺産業の強化にも大いに資すると考えます。この取り組みが多く困難を克服し、多くの成功事例を示すことになれば、近年、十勝を含む道内におけるブドウ栽培とワイン醸造と同様に、必ずや面的な地域再生の大きな力になるものと思っています。

また、このプロジェクトでは、十勝農業に中規模高収益の新たな農作物「落花生」の栽培・普及を提案し、その機能性を活かしたオイル・ペースト等の加工品の開発などを推進できればと考えています。そこから生み出される様々な商品は、経済・社会のグローバル化の荒波に晒されている北海道・十勝の農業、人口の高齢化が進展し医療費等の増嵩が見込まれる日本社会が、それぞれ直面する課題を克服するうえで、時宜に適ったものと言えるのではないかと思います。

○経緯と当金庫の関わり

当金庫は、2015 年度に都内の食品加工メーカーやマネジメント企業から国産品の需要が高い落花生栽培について相談を受け、帯広畜産大学を紹介。同年以降、落花生試験栽培についても協力しました。

その結果、全国平均を上回る単位面積収量が得られ、当地での落花生栽培の適性が確認されました。落花生の栽培ならびにピーナッツオイルやペーストなどの加工品開発は、十勝農業の多様化や持続性の強化に加え、菓子類などの加工食品の高付加価値化も可能とします。その後、2017年8月に「“TOKACHI Grand Nuts”プロジェクト」の組成を発表しました。当金庫はリエゾン・コーディネータ機能を発揮しながら、さらに取り組みを進めてまいる所存です。

○今後の展開、希望

本プロジェクトでは、十勝において落花生を軸とした地域振興事業を目指し、地域内バリューチェーンを創出したいと考えています。

また、十勝産落花生、およびその加工品を“TOKACHI Grand Nuts”の名のもとで、国内外に普及させるブランド戦略の展開も想定しています。

長期、超長期的には、十勝、北海道を落花生生産日本一にするとともに、落花生の国内消費量を高め、落花生による日本の食文化の革新を目指していきたくと考えています。

(参考) プロジェクトの主な構成企業・団体と役割

<帯広信用金庫>

プロジェクトの全体構想構築。加えて効率的な落花生栽培に必要となる農業機械開発や、ピーナッツオイルなどの加工品開発、さらにはブランド化戦略等、様々な場面でリエゾン・コーディネータとしての役割を担う。

<国立大学法人 帯広畜産大学>

栽植や施肥など省力化に向けた落花生栽培方法の研究と農業機械開発。さらには十勝の冷涼な気候に適した品種の選抜などを行う。

<株式会社 NTT データ経営研究所>

プロジェクト全体のマネジメントを担う。また、“TOKACHI Grand Nuts”の商標登録申請など、知的財産管理とブランド化戦略を担う。

<株式会社 NTT データ北海道>

落花生栽培の安定化を図るため、栽培地において取得した気象データ等のビッグデータを解析して落花生の生育予測などへの活用を進める。

<木野農業協同組合>

帯広畜産大学と協力して落花生の栽培方法の確立や農業機械の開発、品種の選抜を行う。農協圃場で実証栽培を行い生産者への普及を図る。

13. 地域の産業振興に欠かせぬ視点

○次々と事業が生まれる「エコシステム」構築のために

地域の稼ぐ力を醸成していくには、熱く燃え上がる「火の玉人材」が次々と生まれ、それらが地域の雇用創出に資する新たな事業創造に主体的に取り組む、いわばエコシステム（生態系）をつくりあげることが期待されます。

しかし、豊かな人々、現状に満足している人々は、リスクを甘受してまで新たな事業創造に取り組もうとする主体性には乏しいのが実情です。それだけに次の世代、次の次の世代に豊かな未来を託そうと胸に熱き想いを秘めた人々を、如何にエコシステムに組み込んでいくかが大変重要になります。

時には、自ら先陣を切って手を挙げる人材の出現から、事業が動き出すこともあるでしょう。そのためには、リスクテイカーが生まれ、育ちやすい環境を、民間や支援機関が整備していくことも重要です。

例えば、産学官・農商工と金融等の連携、近隣および遠隔地との連携、同一業態内の連携、業態を超えた連携などを行い、相互に強みを活かし、弱みを補完し合いながら、所要の環境整備を行うことが有効です。そこには、「地域経済発展のためなら」と、たとえライバルとであっても連携しようとする胆力が必要ではないでしょうか。

○幅広い連携には、将来に向けての大きな方向性を明確化する

取り組みや連携の目的を明確化するために、地域の資源と課題を掘り起し、地域の強みと弱みを知る（SWOT分析なども活用）ことが重要です。その情報と認識は、地域で共有しなければな

りません。

わかりやすいキャッチフレーズで、地域が取り組むべき大きな方向性を定めることが有効です。帯広市では、十勝1市18町村による「フードバレーとからち」構想を掲げました。

市町村はさらに独自の目標を具体的に設定しています。十勝では、大樹町「航空宇宙産業基地」、鹿追町「バイオガス・水素エネルギー」、上士幌町「子育てに優しい、生涯活躍のまち」など、全国からも注目されるキーワードを掲げ、特徴的な取り組みを行っています。

○幅広い連携には、巻き込み力の強化も不可欠、そのためには？

連携を確かなものにするためには、事業主体の掘り起し、そのための成功事例の積み上げが必要であり、連携のための巻き込み力を強めるには、まずは誰も否定できない地元の歴史や文化の掘り起こしと積み上げから始めることが有効です（富士宮焼きそば学会、とからち酒文化再現プロジェクト）。そして、誰もが共感するストーリーをつくり、広く共有し、多くの応援団を得る動きにつなげることが期待されます（ワイガヤ十勝）。

連携を持続的なものにするためにも、「参加者が義務感ではなく、楽しいから集う」という主体的参加を促す枠組みをつくることが重要です。例えば、帯広市中心市街地活性化の中核ソフト事業「おびひろホコテン」、北海道新ひだか町静内で「お料理あま屋」を運営する有限会社マルテンストアー・天野洋海代表取締役が提唱し、7町15団体で発足した「ご当地グルメを作ろう会」、北海道中小企業家同友会とからち支部の農業経営部会や農商工連携部会などが、その好例です。

14. 金融機関に欠かせぬ視点

○長期的な視点に立ち、包括的・体系的、継続的な支援をシームレスに

金融機関、特に地域と運命を共にし、他に逃げ場のない協同組織金融機関は、地域の実情に最も詳しい金融機関として、地域の繁栄と持続的発展に資する取り組みを加速していかなければなりません。そのためには、資金支援も重要だが、資金需要を生み出す産業振興策として、生産者・事業者等に対し長期的な視点に立って、包括的・体系的、継続的で、一貫した支援をシームレスに行うほか、新たな産業創出等につながる長期プロジェクトを提案・組成し、産学官・農商工と金融等の連携などにより、実現に向け自ら汗をかくことなどが必要となるのではないかと考えています。

○リスク許容度を高め、地域内資金循環・再投資の好循環を生み出す

他方、金融機関は、自己資本の積み上げと適切な事業性評価の実施、その後のマーケティング支援やトップライン支援等による信用リスクの軽減などを図り、自らのリスク許容度を高めることが肝要です。そして、高まったリスク許容度をもとにリスクアペタイトを高め、創業融資を含む積極的なリスクテイクを行って、新たな産業創出等による地域の面的再生を推進していくことが期待されていると考えています。こうした取り組みの積み上げは、地域再生をもたらす「地域内資金循環・再投資」の好循環を生み出すことにもつながると信じています。

○成功事例の積み上げとやる気のあるパートナーの選定を

この間、金融機関としては、目利き力を備えた機関ならではの成功事例を積み上げ、地域の産業・経済振興の取り組み意義、地域の明るい未来について理解の裾野を広げる努力をしなければなりません。そのためにも、長期プロジェクトの展開に当たっては、しっかりとしたやる気のあるパートナーを選定し、絶対失敗させられないとの強い意志（失敗はつきものではあるが）を持って臨まなければならないと思っています。

15. 最後に

小役は、「地方発！日本の元気」、「十勝発！日本の元気」が必ずや実現するものと信じ、9年前に十勝にやってきました。縁あって、地方においては絶大なるプレゼンスを誇る協同組織金融機関のひとつ「帯広信用金庫」に籍を置き、短期的にはコストセンターとならざるを得ない（もとより長期的にはプロフィットセンターである）地域経済振興部門を担当し日々汗をかき、多くの機関・団体の力強い支援・協力も得て、目標達成に向けて邁進しています。

日本の食の安全・安心の確保、そして安定供給（食料自給率：十勝1,200%、東京都1%、大阪府2%）をはじめ、大都市圏への人材供給、ICTで疲れた人々の癒し、日本の伝統・文化の継承、

インバウンドの受入れ（延べ宿泊者数の第3位は北海道、第5位は沖縄県）などは、いずれも地方が支えているといっても過言ではありません。

北海道の未来が明るいと感じるのは、基幹産業の農業に大いなる柔軟性と拡張性が備わっているためです。地球温暖化の進展、農業技術やICTの進歩、加工技術や物流システムの進化、自然・再生エネルギーの活用余地の拡大などは、北海道農業の多様性や食品製造業の発展性を広げていくものであろうと思います。そこには、国際基準をも満たした品質も付加価値もより高い農産物や加工食品の生産拡大を見通すこともできますし、人口減少という重い構造問題にも負けない海外等の新規市場の開拓も視野に入れることができるものと信じています。

そうした道内各地域には20の信用金庫があります。各金庫は、その地域への知見や地域内外のネットワークを駆使しながら、各地の産業力・経済力を高めていくことが期待されています。

他の地域からは、「北海道では信用金庫が強く、活躍の場が広い。当地では地銀との競合が激しく、信金の出番などは殆どない」といった声を伺うことがあります。他業態との厳しい競争に晒されていると、「そうした余裕はない」ということなのでしょうが、かつては程度の差こそあれ、道内でも同様の事象がみられたように思います。また、「北海道・十勝は農業を基幹産業とし、圧倒的なブランド価値を有するから、そうした取り組みもできるのではないか」と言われることもあります。しかし、TPPやEPA・FTAにみられるように、北海道・十勝の農業も加工組立型産業等と同様にグローバル化の荒波に晒されて、地域を挙げた対応が迫られているのが実情です。

確かに、私ども帯広信用金庫は、長年に亘り積み上げてきた厚みのある自己資本、地域の人々からの厚い信頼などに支えられているからこそ、地域再生に力を入れて取り組めるといった面があることは否定できません。しかし、人口減少という解決困難な重い構造問題の進行、グローバル化やFinTec等の急速な進展などが今後一段と見込まれる中で、地域と運命共同体の関係にある信用金庫が地域とともに生き残るには、地域のために尽くしていくことが不可欠です。

本日もご紹介した私どもの取り組みは、「帯広信用金庫だからできた」といったものでは決してありません。2000年前後から取り組み始めたものは、試行錯誤の末、ようやく今日の形に落ち着いてきたというものばかりですし、それらはいずれも完成型とは考えておりません。

また、地域経済振興部が現在の支援メニューを整えるには、2009年の同部の新設から少なくとも6~7年は掛かっています。産学官・農商工と金融の連携などによる面的な地域再生を意識した各プロジェクトは、本格的な軌道に乗るまでは10年スパンでみておく必要があると実感しています。十勝の大樹町で進められている日本初の民間観測ロケットの開発・打ち上げ、その先に見据えたスペースポート（航空宇宙産業基地）構想の実現は、さらに腰を据えて取り組む必要があると思っています。

他に逃げ場のない信用金庫は、協同組織金融機関だからこそ、地域とともに長期、超長期の取り組みを進めることが可能なわけですし、それが他業態にはできない地域再生手法として差別化の大きな武器になっていると思っています。

もとより、私どもは、北海道・十勝だけでも生き残れば良いなどとは、微塵も考えておりません。食料自給率1,200%を超えるであろう十勝の基幹産業である「農業」をさらに発展させ、地域としての持続力を高めていくためには、農産物を利用し、食料品を消費して下さる国内の各地域がパートナーとして必要ですし、不可欠です。

そこで、私どもでは、これまでも他地域の新技术の開発、原料や商材の調達ルートの多様化、コラボ商品の開発などについて、双方にとって何某かの価値創造が見出せれば、戸惑うことなく支援させていただいています。

私どもは、地域の内外を複眼的に見詰め、常に時代の先を見通すように心掛けています。それは、協同組織金融機関だからこそ可能だからにほかなりません。

ご清聴ありがとうございました。





★協同金融研究会 第15回シンポジウム★

街と生きる協同金融



■趣旨

協同金融研究会では、創立10周年を記念して、2004年、産業組合法の制定日でもある3月6日に第1回目のシンポジウムを開催して以降、毎年、産業組合法制定日前後に協同組織金融機関の役割と課題を探ってシンポジウムを開催してきました。

特に第11回（2014年3月）以降、4回のシンポでは「地域経済の持続的発展に向けた協同金融のあり方」をさまざまな面から学んできました。

2014年11月に「まち・ひと・しごと創生法」（いわゆる「地方創生法」）が成立し、「地域再生法改正法」とともに「ローカル・アベノミクス」として展開され、自治体の「地方版総合戦略」をベースとしたさまざまな取り組みが行われてきていますが、地域経済はいっそう厳しい状況におかれているのが現状です。

地域経済の衰退は、岡田知宏氏の「地域再投資力」の弱体化、吉田敬一氏の「ローカル循環」の衰退、としてとらえることができますが、宇沢弘文氏の「社会的共通資本」の損壊を伴っています。

「社会的共通資本」の損壊は財政的制約による社会的インフラの老朽化、人口減による自然資本の荒廃としても現れていますが、なかでも、教育、医療・介護、金融といった「制度資本」は協同組合や協同組織金融機関、さらにはさまざまな非営利組織が重要な担い手となってきた領域であり、その損壊は地域社会の存続自体を危機に直面させています。

こうした状況に対して、地域資源を活かしながら「ローカル循環」を再構築する動きが各地で活発化していますが、それをさらに前進させるためには、地域間協同、「協同組合間協同」を進めていくことが必要です。協同金融の資金量は全国銀行の4割を占めています。その資金量を活かし、地域再生・活性化の取り組みを支えることが求められています。

そこで、第15回シンポジウムでは、自治体における地域再生・振興についての取り組みを学びながら、各業態における「地方版総合戦略」へのかかわり（自治体との「連携協定」など）や市民団体などとの連携について具体的事例を紹介していただき、協同組織金融機関の役割と課題について深めていきたいと思えます。

日時 2018年3月10日(土)12:30~17:00

会場 日本大学経済学部7号館「講堂」

参加費 2000円（学生・院生は1000円）

申込み 協同金融研究会事務局にお申込ください。

基調講演 三鷹発！民学産公金の協働のまちづくり

清原 慶子氏（三鷹市市長）

実践・事例報告

信用金庫	足立成和信用金庫	営業推進部	参与	松場	孝一氏
信用組合	第一勧業信用組合	副理事長		赤平	眞樹雄氏
農協	東京都農業協同組合中央会	専務理事		榎本	輝夫氏
労働金庫	新潟県労働金庫	営業推進部	部長	高橋	理氏

全体討論 コーディネーター 相川 直之氏（元朝日信用金庫常務理事）

懇親会 17:30~19:00（於・日大経済学部7号館14階） *参加費 3500円