

# 地方創生における「志の連携」の取組

## —第一勸業信用組合における取組の進展—

篠崎 研一

第一勸業信用組合 連携企画推進部 部長

(要旨) 第一勸業信用組合(以下:当組合という)は、2016年2月に2つの地方信用組合との連携を皮切りに様々な機関との連携を進め、種々の取り組みを行ってきた。2018年3月に当組合理事の伊藤謙治が、当初2年間の取り組みを本誌に寄稿させていただいたが、その後の2年間も金融機関としての特徴ある取り組みをさらに発展させてきた。本稿では、その取り組みや成果を紹介するとともに、現在の課題や今後の方向性を探っていくこととする。

キーワード: 志の連携、地域の壁を越える連携、連携ネットワークの価値向上、地方創生

### 1. 「志の連携」について

#### (1) 当組合の経営理念と基本方針について

先ず当組合について、簡単に紹介させていただきたい。

信用組合とは、組合員の相互扶助のために、地域や職場・業種を同じくする人達が集まって設立された組織である。銀行が株式会社形態をとり、投資家である株主への責任を果たすために営利を目的とするのに対して、信用組合は、組合員が経済的にも助け合いながらお互いの向上を目的とする非営利・相互扶助の協同組織形態である。信用組合には、主に地域の人達が組合員になる地域信用組合、同一の職場の人が組合員になる職域信用組合、同じ業種の事業者やその従業員が組合員になる業域信用組合などがある。当組合は、東京都と千葉県の一部(市川市と浦安市)を営業地域とする地域信用組合である。当組合は、地域の信用組合であることを踏まえ、「地域とのふれあいを大切にし、皆さまの幸せに貢献いたします。」を経営理念として掲げている。

2017年4月からスタートした中期経営計画では、経営理念を踏まえ、地域の皆さまが幸せに

なっていくために、地域全体が精神的にも経済的にも元気にならないといけないと考え、3つの基本方針に基づき活動してきた。

第1は、「人とコミュニティの金融を実践します」である。地域には町会、商店街などのコミュニティが存在するが、我々もそのコミュニティの一員である。お祭りなどコミュニティのイベントがあれば、我々は本業の一つとして率先して参加し、コミュニティを盛り上げる。それに加え、金融面でもコミュニティをサポートしていく。「コミュニティローン」という商品は、まさにコミュニティをサポートしていくために作られた商品である。商品名にそれぞれのコミュニティの名前を付け(例えば「〇〇商店街ローン」、「〇〇〇丁目町会ローン」等)、コミュニティに属する一人ひとりを応援していく商品である。地域コミュニティ以外にも、それぞれの地域特有の業域コミュニティ(例えば、東浅草支店の皮革関連業、東銀座支店のバー・クラブなどの飲食業)向けの商品、職域コミュニティ(例えば、個別の取引先企業の役職員、取引先税理士の顧問先等)向けの商品もある。現在、コミュニティローンの商品数は全店で450強に及ぶ。

第2は、「育てる金融で未来を創造します」である。当組合は、専用融資商品や出資対応も可能とするファンドを設け、この4年間、創業者やアリーステージの企業の支援に力を入れてきた。その中には、IPO（株式上場）等を目指すスタートアップ企業も含まれるが、大多数は地域経済の活性化に貢献する飲食店、雑貨店、美容室等を開業するスモールビジネスであった。

さらに、当組合は2018年9月に「かんしんSDGs宣言」を公表するとともに、地域の社会的課題解決に取り組む事業者を応援することこそが地域信用組合の本来の業務であると認識し、ソーシャルビジネス事業者の支援にも積極的に取り組んだ。創業支援と同様、専用融資商品を開発して、2019年には選抜した数社のソーシャルビジネス事業者を集中的に支援する「東京ソーシャルビジネスアクセラレータープログラム」を開催した。

第3が、今回採り上げる地方創生にも繋がる「志の連携で社会に貢献します」である。この志の連携については、次項以降で詳細を述べていきたい。

## (2) 「志の連携」の意義

当組合が行っている「志の連携」は、主に2つに分けることができると考えている。一つは地域の壁を越えるための連携であり、もう一つは専門機関との連携である。

まずは地域の壁を越えるための連携についてである。地域信用組合は、コミュニティの一員として、営業拠点である支店の近隣の顧客と親密な関係を構築する営業活動を基本とする。加えて、営業地域も限定されている。したがって、限定された地域内においては優位性を発揮できるものの、情報が地域を越えて展開する事業には対応できないことも多い。当組合も、東京都と千葉県の一部を営業地域とする地域信用組合であり、当組合のお客さまが営業地域以外に進出する場合はサポートできないし、営業地域外の事業者をご紹介いただいてもお断りすることがほとんどであった。この地域の壁は、地域信用組合だけではなく、地方銀行、信用金庫等を含めた地域金融機関が共通して抱える課題といえる。

次に専門機関との連携についてである。金融機関は、顧客の様々なニーズに応えていく必要がある。経営、事業、財務、人事、税務等、広範囲に亘り、高い専門性が要求されるケースも多い。信用組合の場合、人的なエネルギーも限られており単独で全てのニーズに応えるのは難しく、様々な分野で質の高い専門家を紹介することが顧客ニーズの解決に繋がる。

両方の連携で共通して言えることだが、実際の連携の効果が上がり長続きするためには、連携先同士が同じ想いをもち続けることが必要だと思う。真に地域を良くしたい、顧客の役に立ちたいとの想いをもち続けることで、お互いの協力体制は継続していく。当組合は、「単独主義を採らない、連携することでより高いサービスが提供できる」と考えている。

以上のように、地域金融機関同士が繋がることで情報は地域を越えて展開されるし、様々な質の高い専門家と繋がることで質の高いサービスの提供に繋がる。顧客の利便性が確実に増加することで、その金融機関ひいてはその連携しているネットワーク自体の価値も大きく向上すると思う。連携の最初の段階は、1対1の単発のやり取りが中心になるが、連携先の数が増えてやり取りの内容が濃密になることで、連携先のネットワーク自体の価値を向上することになる。一つひとつの金融機関と取引している顧客にも、連携の果実を提供できると考える。

## (3) 「志の連携」の現況

2016年2月に、新潟県にある糸魚川信用組合と塩沢信用組合という2つの信用組合との連携協定締結をスタートに、地域の壁を越えるための連携は、2020年2月末現在では、37金融機関、10行政に及ぶ。当初は、以下の表-1に示すように、地方の信用組合との連携が中心であったが、連携先は金融機関の業態を超え地方銀行、信用金庫に及ぶとともに、行政とも連携協定を締結することになった。また、図-1に示すように、連携先は北海道から鹿児島県奄美大島にまで広がっている。

表-1 金融機関と行政の連携先

調印日	連携先	調印日	連携先
2016. 2. 15	糸魚川信用組合	2016. 2. 15	塩沢信用組合
2016. 4. 11	北央信用組合	2016. 4. 15	いわき信用組合
2016. 4. 15	秋田県信用組合	2016. 4. 18	君津信用組合
2016. 6. 3	飛騨信用組合	2016. 7. 15	笠岡信用組合
2016. 8. 10	はばたき信用組合	2016. 8. 23	あかぎ信用組合
2016. 9. 5	都留信用組合	2016. 9. 30	全東栄信用組合
2016. 10. 7	糸魚川市	2016. 11. 9	那須信用組合
2016. 11. 16	益田信用組合	2016. 11. 22	埼玉信用組合
2016. 12. 21	真岡信用組合	2017. 4. 19	富山県信用組合
2017. 5. 17	愛知県信用組合	2017. 7. 11	宮崎県南部信用組合
2017. 9. 12	あすか信用組合	2017. 9. 26	新潟大栄信用組合
2017. 10. 27	宿毛商銀信用組合	2017. 10. 27	宿毛市
2017. 12. 14	藍澤証券	2017. 12. 19	三條信用組合
2018. 1. 30	松阪市	2018. 2. 14	東信用組合
2018. 2. 16	東川町	2018. 2. 20	串間市
2018. 2. 21	宮崎太陽銀行	2018. 2. 27	ぐんまみらい信用組合
2018. 3. 14	相双五条信用組合	2018. 3. 22	城南信用金庫
2018. 5. 2	中ノ郷信用組合	2018. 5. 28	福邦銀行
2018. 9. 25	房総信用組合	2018. 9. 25	奄美信用組合
2018. 11. 1	小鹿野町	2018. 11. 8	みちのく銀行
2018. 12. 12	那須塩原市	2018. 12. 13	島根銀行
2019. 1. 23	四万十市	2019. 6. 4	島田掛川信用金庫
2019. 8. 19	延岡市	2020. 1. 31	きらやか銀行

また、専門的な機関との連携も進み、以下の表-2に示すように、日本政策金融公庫を始めとする公的機関、東京税理士会、東京都行政書士協会、日本公認会計士協会東京会、東京3弁護士会（東京、第一、第二）、東京都中小企業診断士協会等

の士業団体、大学等関係機関と広がっている。また、現在力を入れているソーシャルビジネス支援者との連携、一般事業会社とのビジネスマッチングなどを含む広範な連携先を構築することができた。

2020年2月29日現在

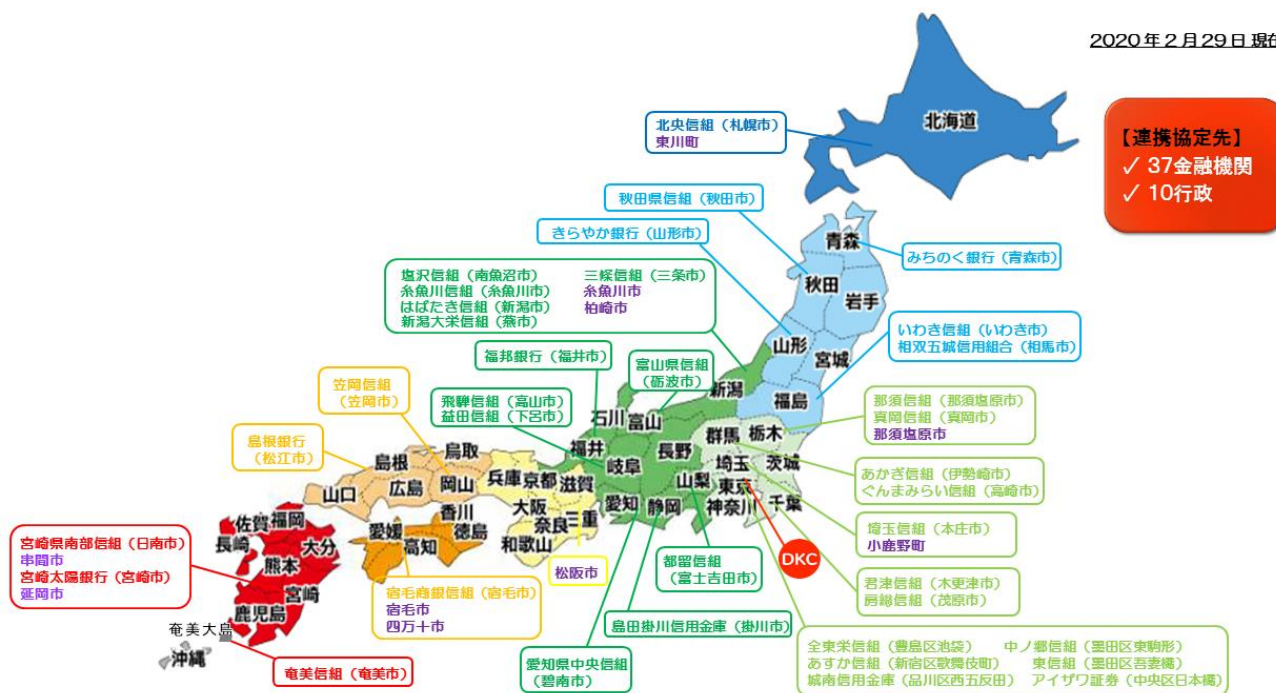


図-1 地方と東京を結ぶ金融機関と行政の連携日本地図

表-2 専門機関との連携状況

公的機関	日本政策金融公庫、中小企業基盤整備関東本部、住宅金融支援機構
士業団体	東京税理士会、東京都行政書士会、日本公認会計士協会東京会、 東京3弁護士会（東京、第一、第二）、東京都中小企業診断士協会
大学、大学子会社	東京理科大学、大正大学、文教大学、近畿大学、東京理科大学インベストメント・マネジメント株式会社、青山学院ヒューマン・イノベーション・コンサルティング株式会社
ソーシャルビジネス関係	グラミン日本、パブリックリソース財団、株式会社 e u m o、 プラスソーシャルインベストメント株式会社
その他事業会社	オラガ総研、コイニー、CAMP F I R E、ダイヤモンド社、 R e a d y f o r、カウテレビジョン、オマツリジャパン他

#### (4) 「志の連携」の目指すところ

この4年間で「志の連携」は、大いに広がったことに間違いはないが、これで完了したわけではない。東京と地方を結びつける金融機関や行政との連携では、日本国内にまだ空白の地域も存在し、空白地域をできるだけ埋めることでもネットワーク自体の価値は高まると思われる。しかしながら、空白地域を埋めることも大切だが、更に重要なことは連携先との繋がりを太くしていくことだと考えている。情報交換の頻度を上げる、交換する情報の種類を増やす、交換する情報の質を上げる等々の取組である。この4年間は、連携先の拡大が中心になっていたことは確かであり、連携先との繋がりを太くすることに力を入れる時期であることに間違いはない。

現在、当組合を中心とする連携ネットワークは、人と人が情報交換を行うことに特徴があり、そのための信頼感もある。しかしながら、ネットワーク全体の情報管理にはネットの活用は必要不可欠で、ネットを活用したうえで基本は人が介在するハイブリッド型のネットワークが目指すべきところではないかと考えている。

専門機関との連携も、更に範囲を広げていく必要があると考える。顧客に迅速に専門機関を紹介できるように、併せて一つひとつの専門機関との情報交換がスムーズに進む態勢を整備していかなければならない。

こうした取り組みを進めることがネットワークの価値向上になり、ネットワークに属する当組合を含めた一つひとつの機関、それに繋がる顧客もメリットを得られるものであると信じている。

## 2. 「志の連携」での地方創生の取組

### (1) 当組合が推進する「地産都消」

地方創生においては、通常「地産地消」が提唱されている。「地産地消」とは「地元で生産したものを地元で消費する」ということで、生産者と消費者をその地域内で結び付ける施策である。生産者と消費者同士の顔が見え、直接話し合える関係となることで、地域内における農業等の産業の活性化を意図する。

「地産地消」に基づく地域のニーズを汲み取った生産や消費は、確かに地域の活性化に貢献すると思えるが、人口の減少や生産者の高齢化等に悩む地方の状況を踏まえれば、すぐに限界が見えてくる。そうした状況の閉ざされた一定の地域の中で、「人・もの・金」を循環させるよりは、東京等の大消費地も含めてダイナミックに「人・もの・金」を循環させる方が経済的な効果も遥かに大きく、地方にとっても大きなメリットを得ることができると考えている。

現在、大手流通業が地方各地に進出しているが、現地の雇用等には確かに貢献しているが、そこで上げた利益は最終的には東京の本社が吸い上げてしまう。地域内のみで流通している地域の特産物は地元ではそれほど珍しいものと扱われず、安価な価格設定がなされるが、同じ物を東京で販売すればその地方で考えられない価格で取引されるケースがある。そのうえ、売上や利益は地方に戻ってくる。

地方には知られていない優れた商品が数多くあり、それを生産するのは地方の小規模事業者であることが多い。そうした事業者の商品は大量生産が難しく、大手量販店への納入にそぐわないことが多い。それに対して、我々信用組合の顧客は小規模事業者が中心であり、当組合こそが東京でそうした商品を販売先に繋ぐ役割を担えるのではないかと考え、「地産都消」の取組を開始した。

### (2) 当組合が地方創生に取り組む理由

東京も様々な問題を抱えているが、日本全体を見れば、東京への一極集中はまだ進んでおり、一部の地方都市を除けば、地方の衰退は続いていると考えざるを得ない。当組合は東京を営業地域とする信用組合で、地方に比べれば東京の受けている影響は小さい。しかしながら、東京の繁栄は地方に支えられて成り立っているもので、地方の衰退が進めば日本全体の衰退も進み、最終的には東京も影響を受けざるを得ない。

「当組合の営業エリアである東京のみが良ければいい」という考えは当組合にはない、「連携先の地方の金融機関や行政と共に各地方の活性化に貢献することで、日本全体を元気にしたい」とい

う想いで活動してきた。そうした連携先との活動こそが共感を呼び、更に広がるはずであり、当組合自体や連携先とのネットワークの価値を上げるものと信じている。

### 3. 具体的な協業取組事例①(主にスタート当初からの取組)

次に、2016年2月からスタートした「志の連携」について、具体的な取組事例を紹介したい。この章では、主にスタート当初からの取組事例を紹介する。

#### (1) 連携先同士の連携協定締結の実現

前述の通り、当組合の地方創生に関する連携先は、約4年間で37金融機関と10行政に及んでいる。基本的には、当組合とそれぞれの機関の2者契約が中心である（行政の場合は、当組合・行政・地元金融機関の3者契約のケースもある）。連携先のネットワークは、当組合がハブとなる形ではあるが、一部連携先同士が連携協定を提携するケースが生まれている。こうしたケースは、連携ネットワークの中で新たに横の繋がりができたことで、連携ネットワークがより強くなっていると認識している。

連携先唯一の証券会社である藍澤証券は、当組合と同様、地方創生や大学等との連携に力を入れる珍しい証券会社である。当組合と連携する前から、山口県の西京銀行、静岡大学、近畿大学等と連携し、地方創生や産学連携に力を入れていた。同社は、当組合と連携後、当組合の連携先である岡山県の笠岡信用組合、福井県の福邦銀行と連携協定を締結した。また、当組合は、同社の紹介で、近畿大学と新たに産学連携契約を締結した。

また、当組合がビジネスマッチング契約を締結している一般事業会社を、地方の連携金融機関に紹介して、同様、ビジネスマッチング契約の締結に至った事例も複数ある。

その他にも、正式な連携には至っていないものの、東京の連携信用組合が地方の連携先信用組合に声を掛け物産展を開催したり、顧客向け旅行等で地方連携先信用組合の取引先ホテル等を利用す

ることもあった。

#### (2) 地方連携オフィスの設置

地方の連携先は、当組合本店2階の1室を「地方連携オフィス」として自由に使うことができる。そのオフィスには鍵付の専用キャビネットも設置され、その鍵も連携先に渡している。東京に拠点を設けていない地方金融機関や行政に、「東京支店」として活用してもらうためである。東京への出張時の空き時間に落ち着いて仕事をしたり、東京での打合せで利用することもできる。

その他に、空いている会議室等も自由に使うことができる。地方の行政に「Iターン・Uターン集活セミナー」で利用されたこともあり、また地方の行政と金融機関共同で開催する「サテライトオフィス等企業誘致説明会」の会場として利用される予定もある。

#### (3) 物産展の開催

当組合では、連携先の地方金融機関の取引先等に声をかけ、各地方の特色あふれる名産・特産を販売する物産展を開催している。物産展では、東京のスーパーや小売店ではあまり目にしない珍しいものや、各地方の新鮮な食料品等が並び、当組合の顧客を中心に多数来場され、毎回好評を博している。この4年間で物産展の開催実績は約100回で、販売業者は累計で約400社にも及ぶ。

開催場所は、当組合の本支店が中心であるが、東京の連携先金融機関や、ある程度の来客数も期待できる外部会場を利用するケースもあった。昨年6月には、大正大学のキャンパスで、10の連携地方金融機関、その取引先販売業者21先が参加して、盛大に物産展を開催することができた。それぞれの物産は大学の教員や学生にも購入され、参加した販売業者からも好評だった。また、当組合主催の物産展以外にも、地域のイベントに連携先地方金融機関とその取引先販売業者が出店することも多い。

当組合は、歴史的経緯もあり東京都内の料亭や飲食店との取引が多い。物産展に出展した地方の食材をそうした料亭や飲食店にサンプルとして紹介したところ、継続的な仕入に繋がった事例もあ

った。

#### (4) ビジネスマッチング

前項で物産展から継続的な仕入れに繋がった事例を紹介したが、こうしたビジネスマッチングについての地方側ニーズは大きい。連携先地方金融機関より取引先の販路拡大のための協力依頼が数多くある。販路拡大のための対応の場合、連携先地方金融機関からの情報を本部で一括して受け付け、対象先には支店から話をしている。年間約50件の依頼を受付し、結実に結び付いたのは約15件程度になる。水産物、みかんジュース等の食品が中心ではあるが、相当数の結実実績がある。当組合と連携先地方金融機関の間でのビジネスマッチングが機能しており、顧客サイドからも相応の期待感があるのは、お互いが金融機関の取引先で、それぞれの金融機関が良く知ったうえで紹介しているため、信頼感が醸成されているからではないかと考える。利便性やスピードではネット上のビジネスマッチングに劣るものの、金融機関が仲介する信頼感は格別のものと思う。

現在、連携先地方金融機関の中では、本業支援として取引先の販路拡大支援に力を入れるところが多い。また、自社自ら地域商社を設立して、各地方の名産・特産の販売に力を入れる金融機関も出てきている。ビジネスマッチングへの取組は、着実に顧客ニーズも高まると思われるし、当組合も更に取組を強化していく必要があると認識する。

#### (5) 顧客の相互紹介

当組合は、糸魚川信用組合（最初に連携した金融機関）や糸魚川市（最初に連携した行政）と連携して、「糸魚川応援ローン」というコミュニティローンを開発した。この商品は、地元糸魚川の物件を相続した東京に住んでいる方向けに、糸魚川の物件の修繕等の費用を融資する商品である。相続物件は糸魚川にあり、未利用で放置されるケースも多い。糸魚川信用組合は地域の信用組合であり、東京に居住している相続人に融資をすることはできない。そこで当組合が東京の相続人に融資するというスキームだ。離れた地域金融機関同士の協業のモデルケースの一つになると思われ

る。

当組合の支店の顧客が地方の物件を相続した事例があった。連携先の地方金融機関の営業地域であったため、売り情報として情報提供をしたところ、連携先地方金融機関の取引先が購入することになり、その金融機関は融資を実行し、当組合は売却代金の一部を預金として預かることができた。

その他にも、連携先地方金融機関から取引先の関係者が東京で開業するための資金相談を受け、当組合で融資対応した事例や、当組合の顧客が地方進出を行う情報を連携先地方金融機関に提供し、地方で連携先金融機関から融資を受けた事例等がある。

#### (6) 顧客同士の交流

当組合では「かんしんビジネスクラブ」という経営者の交流会を定期的に開催しているが、連携先地方金融機関も同様に地元経営者の交流会を立ち上げ積極的に支援している。当組合の「かんしんビジネスクラブ」定例交流会（毎回、それぞれのテーマに応じた専門家の講演中心）や、連携先地方金融機関の経営者交流会、当組合の経営者との交流会を東京で開催したこともある。

また、当組合では年1～2回、明治座を借り切って、個人の顧客向けに観劇会を開催している。当組合単独では、明治座を借り切って利用するのは採算的に厳しいが、複数の連携先金融機関が顧客向けのツアーとして利用している。明治座の中では、当組合を含めた複数の信用組合の理事長が挨拶するとともに、客席でも複数の信用組合の顧客と一緒に劇や歌を楽しむことになる。

#### (7) 農業ファンドの組成と運営

2017年3月に、当組合は連携先である全国各地8信用組合と共同で、農業中小生産者に成長資金を提供する目的で、農業ファンドを組成した。当組合（東京都）、北央信用組合（北海道）、秋田県信用組合（秋田県）、いわき信用組合（福島県）、あかぎ信用組合（群馬県）、君津信用組合（千葉県）、糸魚川信用組合（新潟県）、都留信用組合（山梨県）、笠岡信用組合

(岡山県)の9信用組合が各20百万円で合計180百万円、それに加えて日本政策金融公庫が176百万円、ファンド運営者である恒信サービス㈱(当組合100%子会社)と㈱フューチャーベンチャーキャピタルが各2百万円、総額360百万円のファンドである。エクイティでの資金供給を行い、農業の六次化等を長期スパンで支援して安定的な成長を実現することを目的としている。

地方の各信用組合が投資先を発掘する役割を担い、消費地の東京に拠点を置く当組合が販売先開拓を担うというのが、基本的な役割である。日本政策金融公庫が出資する地銀とともに組成したファンドに比べ、本ファンドは、参加する金融機関、投資対象先が広域となる等、初めての取り組

みであり、組成当初から注目されるものだった。9組合のうち、ファンド業務の経験を持つのは、当組合、秋田県信用組合、いわき信用組合の3組合のみで、その他の6組合は出資対応の経験がなかった。また、地方信用組合も、農業を行う取引先の比率は低く、投資先を開拓できるかどうか不安があった。

本ファンドの組成後3年が経過するが、投資先は表-3の通り9先/190百万円となった。地域的に偏ることもなく、生産物の重なりも少ない。投資は当初予定を上回り順調に進んでいる、残りの投資を進めるとともに、協力して投資先を支援したいと思っている。

表-3 農業ファンド出資内容

投資実行時期	投資先	業種(生産物)	担当信用組合	投資金額 (百万円)
2018年3月	A社	乳牛、肉牛の生産・飼育・販売	北央信用組合 (北海道)	10
2018年3月	B社	バナナ、パパイアの栽培・販売	笠岡信用組合 (岡山県)	10
2018年4月	C社	小松菜、ほうれん草等の葉物 野菜の栽培・販売	いわき信用組合 (福島県)	30
2018年4月	D社	トマト、米、麦等の生産・販売	あかぎ信用組合 (群馬県)	30
2018年9月	E社	植物工場による野菜(リーフレタス、サラダ菜)の生産・販売、ぶどうの生産・販売	笠岡信用組合 (岡山県)	10
2018年12月	F社	ブロッコリー、大根、かぼちゃ等の生産・販売	北央信用組合 (北海道)	20
2019年1月	G社	ルッコラ、赤からし菜、わさび菜の生産・販売	第一勸業信用組合 (東京都)	30
2019年2月	H社	米の生産、米加工品の販売	秋田県信用組合 (秋田県)	30
2019年3月	I社	いちごの生産・販売	都留信用組合 (山梨県)	20
合計				190



## 4. 具体的な協業取組事例②(主に後半2年間の新たな取組)

この章では、4年間の取り組みのうち、比較的新しい取組を紹介したい。

### (1) 人事交流

2017年12月に、当組合が積極的に取り組んでいる創業支援業務を学びたいとの依頼を受け、みちのく銀行から6ヶ月間の短期トレーニーを受入れた(受入当時、みちのく銀行とは連携協定未締結で、翌2018年11月に連携協定を締結した)。当組合が力を入れている創業関係イベントである「地域クラウド交流会」を学んでもらうとともに、当組合の親しい様々な起業支援者(ベンチャーファンド関係者、アクセラレーター事業者、創業関係のアドバイザー他)を紹介、起業家との面談も同席してもらう等の機会を提供した。トレーニー本人が熱心に吸収したこともあり、若手にとって短期間であっても環境を変えて違った経験をすることは本人の成長に大きく寄与することを学んだ。

2018年10月からは当組合の職員の外部トレーニーの派遣を開始するとともに、外部からのトレーニー受入も継続した。現在、当組合からの外部トレーニーの派遣は延7先(行政2先、金融機関3先、一般事業会社2先)7名、当組合が受入れた外部トレーニーは5先(行政1先、金融機関4先)5名となっている。外部トレーニーから戻ってきた当組合職員は、都度、役員等を前にして成果報告会を実施しているが、全員が新たな視点を得て自分の業務へ認識を新たに取る姿勢を見ると、違った環境での経験は何ものにも変えがたいものと痛感した。一方、当組合が受入れたトレーニーに対しても各人に新たな刺激を与えることができたことと確信している。また、困った時には直ぐに連絡ができるトレーニー時に構築した人脈は、派遣元に戻っても貴重な財産になるはずである。

人事交流は、今後も継続していく予定である。職員一人ひとりが大きく成長できるとともに、組織同士の関係もより強固な関係となる。

### (2) 事業承継連携協議会

地域経済の活性維持のための大きな課題の一つに、事業承継問題がある。経営者の高齢化が進み、後継者難に伴う廃業の増加は、全国共通の悩みである。特に、創業件数が限られている地方では、経済の衰退に直結する。

当組合は、後継者不在先等の事業売却を支援するために、2018年6月に一般事業会社の株式会社トランビと提携した。同社は、中小企業のM&Aを専門に手掛けるインターネット上のM&Aプラットフォーム「TRANBI」を運営し、後継者不在先等が売り手として登録して、全国の買い手とマッチングするサービスを展開している。

プラットフォーム「TRANBI」の買い手が東京圏の企業・個人中心であることに着目して、2019年1月～3月に、地方の連携先金融機関にプラットフォーム「TRANBI」を活用した事業承継問題全般の横連携である「事業承継連携協議会」立ち上げの声掛けを行った。本協議会では、情報ストックの共有化と活用はもちろんのこと、交渉ノウハウや成功事例の共有を目指すものである。地方金融機関の事業継続問題に関する問題意識は大きく、本趣旨に賛同する金融機関も多く、2019年5月に当組合を含む25の金融機関で「事業承継連携協議会」を発足し設立総会を開催した。それ以降も、3ヶ月程度毎に定例会を開催し情報交換等を行っている。

このように、特定のテーマについて、連携先地方金融機関自らが興味を持つものに自主的に手を上げ、地域を越えて繋がり協業していく。今後、こうした活動を更に幾つかのテーマで展開できればと思っている。

### (3) JPBV、ちいきん会

当組合は、2018年7月、国際的なサステイナブル金融機関の組織であるGABV(The Global Alliance for Banking on Values)に日本で初めて加入した。このGABVは2009年

に、リーマンショックを引き起こした利益至上主義の金融を反面教師として、それぞれの価値を重視した金融を実践していくことを目指して、ヨーロッパの金融機関を中心に誕生した組織だ。現在、世界での加盟金融機関は63金融機関で、ヨーロッパ、北米、南米、アジア、オセアニア、アフリカに広がっている。GABVは、以下の6原則を基本とする。①持続可能な経済・社会・環境の発展に対する貢献、②コミュニティに根ざした実体経済への対応、③顧客との長期的な関係性を維持、④長期的な視野に立ち外的な混乱に直面してもオペレーションを維持、⑤透明性かつ包括的なガバナンス、⑥上記5つの原則全てが金融機関のカルチャー、以上が6原則の内容である。当組合の取組自体がこの6原則に合致しており目指すべきところと認識し、GABVに加入申請した次第である。このGABVの理念を日本で共有・実践していることと立ち上げたのが、JPBV (The Japanese Practitioners for Banking on Values) である。GABVの理念「利益よりも価値を大切にする金融」にある価値とは、GABVに参加する金融機関によって優先度は異なる。環境問題を最優先の課題とする金融機関もあれば、貧困撲滅、教育等の問題解決を最優先に掲げる金融機関もある。日本の金融機関においても、それぞれにとって最重要である課題を再認識しその実現に向けた第一歩を踏み出すことを目的としている。2018年12月にキックオフイベントを開催して、以降定期的に定例会を開催している。メンバーは金融機関役職員中心で（一部は金融機関と関係のある金融サポーターメンバー）、毎回の定例会には平均60名程度が参加している。定例会では、毎回金融機関が重点課題として取り組むべきテーマを選定して、その分野の有識者をお呼びして基調講演・パネルディスカッションを行い、全員がグループに分かれ有識者も各グループに加わり、グループディスカッションを行っている。

JPBVに加入している金融機関は当組合の連携先も多いが、連携していない金融機関もあ

る。また、信用組合以外の金融機関には、大手金融機関、地方銀行、信用金庫もある。JPBVには、やる気のある金融機関が集まり何らかの協業を目指す姿がある。前述の「事業承継連携協議会」と同様、やる気のある金融機関の協業の形になると思う。早々、具体的な成果に結実すると期待している。

「ちいきん会」とは、全国の公務員が集う

「よんなな会」を参考に、公務員と金融機関職員を対象とするイベント、2019年3月に初回開催をし、それ以降も2回開催し1年間で3回開催した。熱い公務員と熱い金融機関職員を結び付け自由闊達な意見交換を行えば、その交流の中から地方創生における何か新しい動きを生み出すことができるのではないかと意図したものである。当組合は事務局として参加し、連携先金融機関に声を掛け金融機関側の参加者を募った。こうした交流から実際の地域創生の連携事例が生まれることを期待している。

## 5. 今後に向けて

この4年間で地域を越える「志の連携」先は着実に増加したし、様々な取り組みも行った。しかしながら、まだまだ取り組まなければならないことは多く、更に取り組みを進捗させることで、この連携先ネットワークの価値を向上させることができると思っている。連携先の価値ネットワークを向上させることは、当組合自体の価値向上に繋がるし、当組合の顧客にも果実を提供することにもなる。また、連携先金融機関やその顧客も同様にプラスの影響を受けられるはずだ。

地域毎に特性があり、地方創生に決まった解はないと思う。ただ、当組合の様々な取り組みが地方創生の一つのモデルケースとして、地方金融機関の参考になるように、具体的な事例を積み上げられるよう引き続き全力で取り組んでいきたい。