

Title	地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデル 地域金融機関の取り組みに関する事例研究
Author(s)	屋敷, 圭志
Citation	
Issue Date	2020-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/16375">http://hdl.handle.net/10119/16375</a>
Rights	
Description	Supervisor:内平 直志, 先端科学技術研究科, 修士 (知識科学)

修士論文

地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデル

—地域金融機関の取り組みに関する事例研究—

屋敷 圭志

主指導教員 内平 直志

北陸先端科学技術大学院大学  
先端科学技術研究科  
(知識科学)

令和2年3月

# A value co-creation model of community-based finance for revitalizing regional economies

—Case study on initiatives of regional financial institutions—

## Abstract

In 2003, the second section of the Financial Subcommittee indicated the necessity for regional financial institutions to strengthen relationship banking functions aimed at facilitating finance to regional companies and revitalizing regional economies, with the aim of resolving the problem of non-performing loans at regional financial institutions. Further, the Financial Services Agency (following, FSA) indicated the “Strengthening of Relationship Banking Functions” program from FY2003 to FY2004 and the “Action Program on Strengthening Community-Based Finance Functions” from FY2005 to FY2006. Various efforts were made by regional financial institutions to strengthen the functions of relationship banking (community-based finance). Since 2007, relationship banking (community-based finance) initiatives have been positioned as a permanent framework, and regional financial institutions have been required to continue their activities to revitalize regional economies. After that, following an emergency financial response at Lehman shock, these efforts coincided with a trend toward economic recovery. In 2015, the FSA laid out the financial administration policy for fiscal year 2015, in which they stated that regional financial institutions should revise their loan policies not to rely on collateral and guarantee and aim to increase the discriminatory power of business partners and contribute to regional revitalization (FSA 2015). In addition, the financial administration policy for fiscal year 2016 states that regional financial institutions should work on improving the quality of financial intermediation functions by “creating shared value” with customers (providing high-quality customer-oriented financial services and helping companies improve productivity, etc., so that regional financial institutions themselves secure a stable customer base and profits) (FSA 2016b). Amid such efforts, the FSA report (FSA 2018b) shows that the majority of regional and secondary regional banks are in the red, and the number of banks with two or more consecutive periods in the red have been increasing every year. If no efforts are made to build a sustainable business model in regional financial institutions, they will be unable to secure regular profits and stability in the future, and as a result, they will be unable to provide sufficient financial intermediation functions in their regions. As pointed out in the report, this could

have a huge adverse effect on regional economies and users.

The idea of “creating shared value” with customers presented in the fiscal year 2016 financial administration policy is a closed version of “creating shared value” between regional financial institutions and regional company customers. It is strictly different from Porter and Kramer’s (2011) “creating shared value”, which creates social value, and subsequently economic value, by addressing the needs and problems of society. A closed response, in which regional financial institutions produce revenues by providing financial services that address the direct needs and problems of the regional companies that are its customers, is not enough to create social value for the local community to which the regional financial institutions and regional companies belong. To contribute to the revitalization of regional economies, in addition to “exercising consulting functions for customer companies” (which the FSA has stated in the comprehensive supervisory guidelines for small and medium-sized financial institutions (FSA 2018a)), it is also important to work on “active participation in regional regeneration”. In other words, regional financial institutions can create economic value by contributing to business among regional companies and create social value by revitalizing regional economies, thereby realizing the original goal of “creating shared value”. The purpose of this research is to clarify the value co-creation model of regional finance based on a case study of regional financial institutions' activities in revitalizing regional economies. First, this research clarifies the characteristics of regional finance that are not limited to the closed idea of “creating shared value” that the government has sought, but the original concept of simultaneously creating social value by revitalizing regional economies while generating economic value through contribution to the profits of the regional financial institutions themselves. Second, it highlights the practical elements of regional financial institutions, which play an important role in continuously driving the cycle of value co-creation, such as regional financial institutions' support for the management of regional companies and the revitalization of regional economies. Finally, it proposes a value co-creation model of community-based finance for revitalizing regional economies.

The results of this study make clear that, unlike the academic, relationship banking in which information about customers accumulates through long-term transactions and is then used to provide financial services studied by Boot (2000) and Berger and Udell (2002) in the United States, in Japan, the regional financing aimed at revitalizing regional economies in the research by Muramoto (2005), Uchida (2008) and Tago et al. (2011) and required by the administration through the FSA's supervisory guidelines and financial administration policies, has been based on “exercising consulting functions for customer companies” and “active participation in regional regeneration” while complementing

relationship banking with transaction banking.

Next, this paper organizes the value co-creation flow between the regional financial institutions and the local community through the use of secondary information and primary information obtained through interviews regarding the community-based finance efforts of the Kagoshima Bank and the Hokkoku Bank, and shows that the regional finance for revitalizing regional economies in practice is different from that which the government sought. There are two differences between what was sought and what exists in practice. The first difference is that, while the government method for producing information on customer companies is through the relationship banking method complemented by the transaction banking method, in regional finance practice, the method for producing information on customer companies is through the relationship banking method and is provided through ICT systems supporting customer business activities. As for the second difference, the government approach to revitalizing regional economies places more emphasis on “exercising consulting functions for customer companies” than on “active participation in regional regeneration”. However, in regional finance practice, each regional financial institution has decided whether to place more focus on “exercising consulting functions to customer companies” or “active participation in regional revitalization”.

In addition, this research conceptualized common points between the Kagoshima Bank and the Hokkoku Bank's approach to community-based finance and derived a value co-creation model for regional financial institutions. In regional finance aimed at revitalizing regional economies in practice, sales representatives visit customer companies and collect and accumulate information while building relationships through dialogue, as has long been done by many regional financial institutions. In addition, business status information is collected and accumulated in a timely manner through ICT systems that support customer business activities. Not only do regional financial institutions help regional companies improve their business by utilizing the information collected and accumulated through these ICT systems, but through “exercising consulting functions for customer companies” and “active participation in regional regeneration”, regional financial institutions provide regional companies with management support through a variety of financial services beyond financing, as well as support for value chain collaboration between regional companies in the local community, contributing to the revitalization of regional economies. In addition, through systematic monitoring within regional financial institutions, a series of value co-creation processes, from regional financial institutions' production of information on regional companies to improvement of regional companies' management and strengthening of value chain linkages, are repeatedly performed, making

possible a continuous cycle of value co-creation.

Keywords: relationship banking, community-based finance, regional economic revitalization, value co-creation, CSV, creating shared value

# 目次

第1章 序論 .....	1
1.1 研究の背景 .....	1
1.2 研究の目的とリサーチ・クエスチョン .....	6
1.3 研究の方法 .....	8
1.4 用語の定義 .....	8
1.5 本論文の構成 .....	9
第2章 先行研究レビュー .....	10
2.1 リレーションシップバンキングに関する先行研究 .....	10
2.2 共通価値の創造に関する先行研究 .....	13
2.3 地域密着型金融の価値共創に関する先行研究 .....	17
2.4 先行研究の考察 .....	19
2.5 本研究の位置付け .....	20
第3章 地域密着型金融への取り組みの事例研究 .....	21
3.1 地域の面的再生への取り組みに関する紹介事例について .....	21
3.2 鹿児島銀行の事例 .....	34
3.3 北國銀行の事例 .....	40
3.4 事例研究の考察 .....	46
第4章 地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルの提案 .....	50
4.1 地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデル .....	51
4.2 地域金融機関以外による経済活性化に向けた価値共創の可能性 .....	54
第5章 結論 .....	56
5.1 本研究の発見事項 .....	56
5.2 リサーチ・クエスチョンに対する回答 .....	57
5.3 理論的含意 .....	61
5.4 実務的含意 .....	62
5.5 本研究の限界と将来研究への示唆 .....	63
参考文献 .....	65
謝辞 .....	69

# 目次

図 1.1：金融機関の業態別に見た不良債権比率の推移.....	5
図 1.2：2017年3月期～2018年3月期における地域銀行の本業利益の利益率とその増減幅.....	6
図 1.3：クローズドな「共通価値の創造」.....	6
図 1.4：地域金融機関による地域企業間のビジネスへの貢献.....	7
図 2.1：貸出技術の区分.....	11
図 2.2：地域密着型金融の目指すべき方向.....	14
図 2.3：行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融.....	20
図 3.1：顧客所在による新しい産業分類.....	32
図 3.2：アグリクラスター構想の鳥瞰図.....	35
図 3.3：AgriProの概要.....	36
図 3.4：KeyMan画面イメージ1.....	37
図 3.5：KeyMan画面イメージ2.....	38
図 3.6：鹿児島銀行の地域社会との価値共創.....	39
図 3.7：北國銀行のキャッシュレス推進の取り組み.....	42
図 3.8：北國銀行による工程管理クラウドシステムの取り組み.....	43
図 3.9：PowerEgg画面イメージ.....	44
図 3.10：北國銀行の地域社会との価値共創.....	45
図 3.11：実務における地域経済活性化に向けた地域金融.....	48
図 4.1：地域金融機関による地域社会との価値共創.....	51
図 4.2：地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデル.....	52
図 4.3：地域金融の「共通価値の創造」.....	53

# 表目次

表 1.1: 金融行政によるリレーションシップバンキングへの取り組みの経緯 .....	1
表 1.2: 用語の定義一覧 .....	8
表 2.1: 金融庁が示した中小企業金融再生に向けた取り組み .....	12
表 3.1: 地域密着型金融に関する地域の面的再生への取り組み事例（2007年度） .....	21
表 3.2: 地域密着型金融に関する地域の面的再生への取り組み事例（2008年度） .....	25
表 3.3: 地域密着型金融に関する地域の面的再生への取り組み事例（2009年度） .....	27
表 3.4: 鹿児島銀行のシェア .....	34
表 3.5: 鹿児島銀行の農林水産分野での実績推移 .....	40
表 3.6: 北國銀行のシェア .....	41
表 5.1: 地域金融の特徴の対比 .....	59

# 第1章 序論

本章では、地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルの研究に取り組むに至った背景や問題意識について記述する。また、研究の目的とリサーチ・クエスチョンを定義し、本研究の研究手法と対象とする領域について述べる。

## 1.1 研究の背景

2014年12月の閣議決定により定められた「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、産業界・地方公共団体・大学・金融機関・労働団体（産官学金労）<sup>1</sup>の連携によって、地方の総合戦略を推進していくことが掲げられた。また、地方の人口急減・労働力人口減少が地方経済を縮小させる問題に対し、主な施策のひとつとして地域産業の競争力強化があげられ、地域金融機関と連携して、産業と金融が一体となった総合支援体制を整備するとした。具体的には、地域企業・産業の生産性・効率性の向上や「雇用の質」の確保・向上による地域経済の振興、そして、地域における金融機能の高度化の必要性をあげ、地域金融機関による積極的な関与が求められた（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 2014）。このように地方創生の担い手として、地域金融機関の関与が期待されている。

他方、金融庁による金融行政の面からは2000年代前半の中小・地域金融機関の不良債権問題の解決を目的として、地域金融機関による地域企業への金融の円滑化や地域経済の活性化を目指したリレーションシップバンキングの機能強化とその必要性が示された（金融審議会金融分科会第二部会 2003）。その後、表1-1に示すように金融行政によるリレーションシップバンキングへの取り組みについて、その実践・強化が今日まで続けられてきている。

表 1.1: 金融行政によるリレーションシップバンキングへの取り組みの経緯

時期	取り組み名もしくは出来事
	取り組みの内容
2002年10月	金融再生プログラム
	地域金融機関の不良債権処理について、リレーションシップ

<sup>1</sup> ひと・まち・しごと創生総合戦略の2015年改訂版において言論界が、2016年改訂版において土業が加わり、産官学金労言士で連携推進するとされた（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 2015, 2016）。

	バンキングに求めた。
2003年度 ～2004年度	「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」 『集中改善期間』として、不良債権問題の解決と合わせて中小企業の再生および地域経済の活性化を図る各種取組みを進めることとした。結果として、総花的で不十分なものとなった。
2005年度 ～2006年度	「地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム」 『重点強化期間』として、各金融機関が地域の特性に応じたビジネスモデルを構築し、①事業再生・中小企業金融の円滑化、②経営力の強化、③地域の利用者の利便性向上に取り組むこととした。結果として、事業再生への取組み、担保・保証に過度に依存しない融資、地域貢献等が不十分であると指摘された。
2007年8月	「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正 地域密着型金融（リレーションシップバンキング）への取組みが時限的な枠組みから恒久的な枠組みへ
2008年9月	リーマンショック 緊急保証制度の開始や中小企業金融円滑化法による危機対応が行われた。結果、2003年度以降のリレーションシップバンキングの目指す方向とは異なる対応が広がった。
2011年3月	「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正 地域密着型金融の目指すべき方向として、「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」、「地域の面的再生への積極的な参画」、「地域や利用者に対する情報発信」が提示された。
2014年	まち・ひと・しごと創生総合戦略 地域金融機関等による企業の事業性評価に基づく融資・コンサルティング機能の積極的な発揮を促し、地域産業の競争力強化を狙うとし、地方創生の担い手として地域金融機関の関与が期待された。
2014年	平成26事務年度金融モニタリング基本方針 重点施策として「事業性評価に基づく融資等」が掲げられた。
2015年	平成27事業年度金融行政方針、金融レポート 事業性評価による企業価値向上を通じて、地域経済の持続的成長および地方創生に貢献する金融業の実現を旨とする方針が掲げられ、これまでのルールベースからプリンシプルベー

	スへの切り替えにより金融機関の創意工夫を求めた。(金融処分行から金融育成庁へ)
2016年	平成28事業年度金融行政方針
	顧客との「共通価値の創造」(顧客本位の良質な金融サービスを提供し、企業の生産性向上等を助けることにより、地域金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという好循環)を目指した金融機関のビジネスモデルの転換が求められた。

(金融庁(2002, 2003a, 2003b, 2005a, 2005b, 2007, 2011, 2015, 2016a, 2016b), 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局(2014)を基に筆者が作成)

「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」では、2003年度および2004年度の2年間を地域金融に関する『集中改善期間』とし、不良債権問題の解決とあわせて、各地域金融機関がリレーションシップバンキングの機能強化によって、地域企業の再生と地域経済の活性化のための各種の取組みが求められた(金融庁2003a)。

当該アクションプログラムの結果、各地域金融機関がそれぞれの営業地域での役割を認識し、地域企業に対する融資の姿勢や再建支援の取組み状況は改善してきたこと等の一定の評価がされたものの、各地域金融機関が策定した計画が総花的であることや各地域金融機関の取組み姿勢や内容にばらつきがみられること等の不十分とされる指摘もあり、地域密着型金融の本質を正しく認識することや「選択と集中」の推進等の課題が示された(金融庁2005a)。この時点で「間柄重視の地域密着型金融(リレーションシップバンキング)」(金融庁2005a p.1)という表現が用いられ、以降リレーションシップバンキングと地域密着型金融が同義として扱われるようになった。

さらに『集中改善期間』後の2005年3月には「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」が策定され、2005年度および2006年度の2年間を『重点強化期間』とし、地域金融機関が地域密着型金融の本質を正しく認識して「選択と集中」によりビジネスモデルを推進していくべく、①事業再生・中小企業金融の円滑化、②経営力の強化、③地域の利用者の利便性向上に取り組むがこととされた(金融庁2005b)。

4年間にわたる2次のアクションプログラムの結果を取りまとめた金融庁の報告によると、地域密着型金融の機能強化に向けた取組みはその件数・金額ベースでみると実績を上げている一方で、地域企業からの評価では、地域金融機関の取組みや融資姿勢、地域への貢献等が不十分という指摘がなされた(金融庁

2007).

2007年8月に「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が改正され、それまでの時限的なアクションプログラムで実行されてきた地域密着型金融（リレーションシップバンキング）への取り組みが恒久的な枠組みとして位置付けられた。

2008年9月に発生したリーマンショックに対する金融面での対応として、緊急保証制度の開始や中小企業金融円滑化法による危機対応が行われたが、「この時期の中小企業金融の実態をみると、危機対応のなかで、03年度以降のリレバン本来のあり方とは乖離する融資対応が広がった面は否めない」（信金中央金庫地域・中小企業研究所 2016 p.2）と指摘されている。

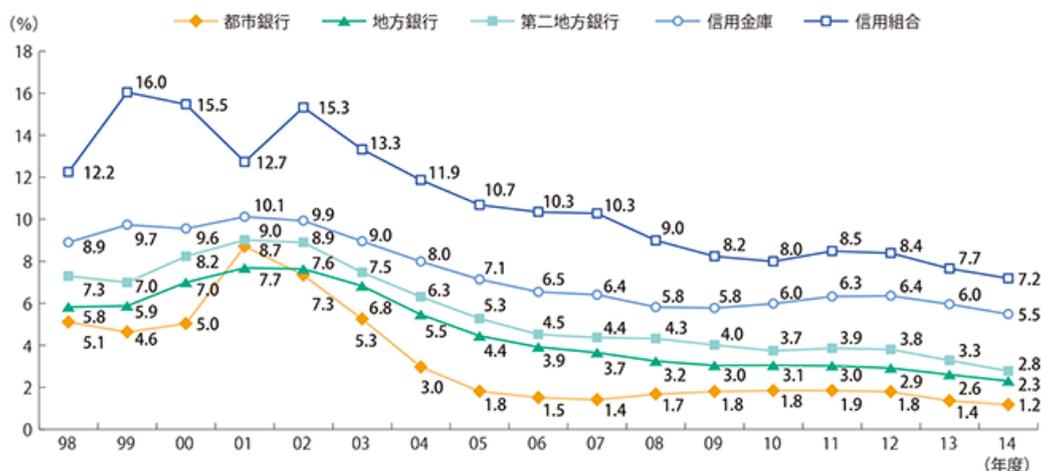
その後、リーマンショックへの緊急対応が落ち着きを見せ、その後の景気回復に向けた動きとも重なり、2015年に金融庁は平成27事業年度の金融行政方針において、地域金融機関に求める姿勢として、担保・保証に依存する融資姿勢を改め顧客である地域企業の事業に対する目利き力を高めるとともに地方創生に貢献することを目指すとした。具体的には、顧客である地域企業の事業や成長性をしっかりと評価するという事業性評価によって金融仲介機能を強化し、地域経済の持続的成長および地方創生に貢献する金融業の実現を旨とする方針を掲げた（金融庁 2015）。

また、金融機関が取るべき行動をルールベースで規制するのではなく、プリンシプルベースで金融機関の取るべき行動を示すことで金融機関の創意工夫を引き出し、全体として質の高い金融サービスの実現を図ることとした。これは、従前の規制による過去実績の形式チェック重視から、将来に向けて持続可能な良質の金融サービスの実質的構築を重視する方向へと、金融行政の方針を大きく転換したものと言える（金融庁 2016a）。

さらに、金融庁は平成28事業年度の金融行政方針において、企業への融資に関して「日本型金融排除」<sup>2</sup>の可能性があるとし、金融機関のビジネスモデル転換のために、「金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上・国民の資産形成を助け、結果として、金融機関自身も、安定した顧客基盤と収益を確保するという好循環（顧客との「共通価値の創造」）を目指すことが望まれる」（金融庁 2016b p.2）とした。この方針は地域金融機関と顧客である地域企業との価値共創により、地域企業の企業価値向上および地域金融機関の持続可能なビジネスを目指すものである。さらに、地域経済の持続的成長および

---

<sup>2</sup>「十分な担保・保証のある先や高い信用力のある先以外に対する金融機関の取り組みが十分でないために、企業価値の向上が実現できず、金融機関自身もビジネスチャンスを逃している状況」（金融庁 2016b p.20）。



((中小企業庁 2016) 第 2-5-31 図より引用)

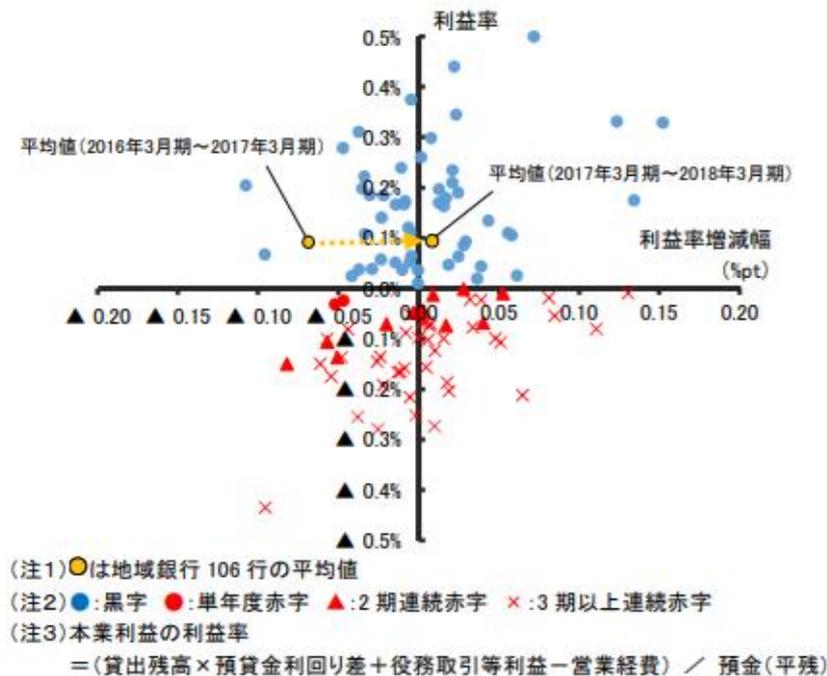
図 1.1：金融機関の業態別に見た不良債権比率の推移

地方創生に貢献するという点では、社会的課題の解決に資するという観点から、Porter and Kramer (2011)が提唱した共通価値の創造 (Creating Shared Value) を実践するものと言える。

2003 年度以降の金融行政の方針のもと、それぞれの地域金融機関においてレーションシップバンキング (地域密着型金融) への取り組みが行われ、図 1-1 に示すように地域金融機関 (地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合) の不良債権比率は 2001 年度をピークに削減し、当初目的の不良債権処理に一定の効果を得ている。

他方で、金融庁の報告 (金融庁 2018b) によれば、図 1-2 に示すように多くの地域銀行の本業利益が赤字 (図 1-2 縦軸の利益率がマイナス) であり、2 期連続赤字 (図 1-2 赤▲プロット) もしくは 3 期以上連続赤字 (図 1-2 赤×プロット) となっている銀行が増えているとし、このようななかで、地域金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築して収益性・健全性を保ちながら金融仲介機能を発揮していくことができなくなった場合、地域経済や地域企業にマイナス影響を与える可能性があることを指摘している。

これらの背景を踏まえ、本研究では、地域金融機関による地域密着型金融の取り組み事例をもとに、これまでの先行研究や各種レポートでは報告されていない地域域経済の活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルを導き出し、地域密着型金融を実行する際に発生する課題に対する回答を導き出す点に、研究の意義を見出す。



((金融庁 2016) 図表Ⅲ-4-(2)-2 より引用)

図 1.2 : 2017 年 3 月期～2018 年 3 月期における地域銀行の本業利益の利益率とその増減幅

## 1.2 研究の目的とリサーチ・クエスチョン

平成 28 事業年度金融行政方針に提示された顧客との「共通価値の創造」は、図 1-3 に示すように、地域金融機関と顧客である地域企業とのクローズドな「共通価値の創造」であり、Porter and Kramer (2011)が社会的価値を生み出しつつ経済的価値を得るものと説いた「共通価値の創造」(CSV: Creating Shared Value)とは厳密には異なる。Porter and Kramer (2011)が提唱した共通価値の創造 (CSV: Creating Shared Value)とは、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチである。地域金融機関が顧客である地域企業の直接的なニーズや問題に対し金

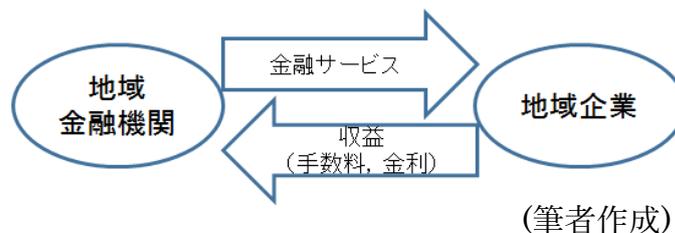
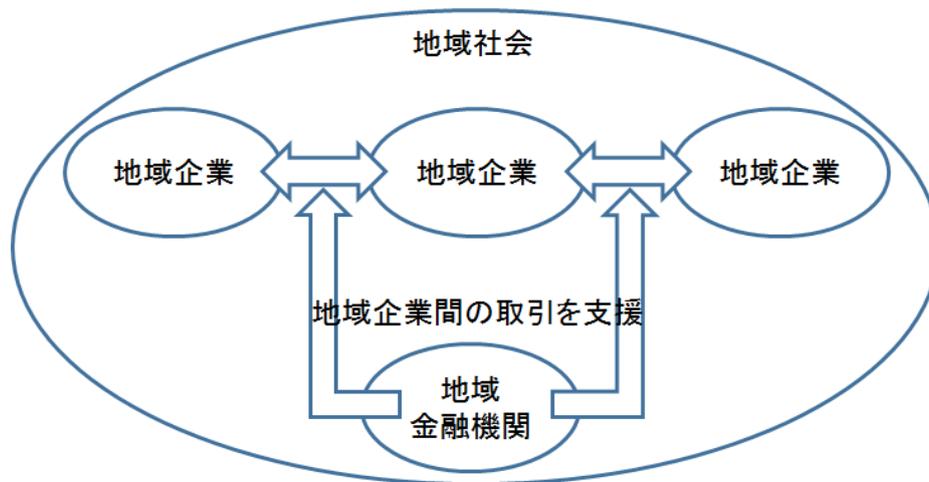


図 1.3 : クローズドな「共通価値の創造」



(筆者作成)

図 1.4：地域金融機関による地域企業間のビジネスへの貢献

融サービスを提供して収益を得るというクローズドな対応だけでは、地域金融機関自身および顧客である地域企業が所属する地域社会に対する社会的な価値を創造することはできない。

地域経済の活性化に寄与するためには、金融庁が「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」(金融庁 2018a) のなかで地域密着型金融の目指すべき方向として提示している「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」をすることに加え、「地域の面的再生への積極的な参画」への取り組みも重要であると考えられる。つまり、図 1-4 に示すように、地域金融機関は地域企業間のビジネスへの貢献により地域の面的再生や地域経済活性化という社会的価値を創出し、それら活動を通じて地域金融機関としての経済的価値を創出することで、本来の「共通価値の創造」が実現できるものと考えられる。

本研究は、地域金融機関の実務における地域経済活性化に対する取り組みの事例から、地域金融機関それぞれの地域金融の価値共創フローを導き出し、事例間の比較により共通点を概念化し、地域金融のあるべき価値共創モデルを明らかにすることを目的とする。

この研究の目的を基に、本研究ではメジャー・リサーチ・クエスチョン(MRQ)とサブシディアリー・リサーチ・クエスチョン(SRQ)を以下のとおり設定する。

**MRQ:** 地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルはどのようなものか？

**SRQ1:** 行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融とはどのようなものか？

**SRQ2:** 実務における地域経済活性化に向けた地域金融はどのようなものか？

### SRQ3: 地域金融の実務が地域社会との価値共創に寄与する要素は何か？

SRQ1 および SRQ2 への回答から、行政が求めたクローズドな「共通価値の創造」に留まらず、地域経済の活性化という社会的価値の創造と地域金融機関自身の収益貢献という経済的価値の創造を同時に行っている本来の「共通価値の創造」を実現している地域金融の特徴を明らかにする。さらに、SRQ3 への回答を通じて、地域金融機関による地域企業の経営支援さらに地域経済の活性化という価値共創の循環を継続的に駆動する重要な役割を担っている地域金融機関の実務上の要素を浮き彫りにする。SRQ1 から SRQ3 への回答を通じて、MRQ である地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルを提案する。

## 1.3 研究の方法

はじめに、リレーションシップバンキング、地域密着型金融の価値共創に関する先行研究調査を行い、SRQ1 の回答を明らかにする。

次に、地域密着型金融を実践している地域金融機関の取り組みについて書籍・公表物等の二次情報およびインタビューを通じて事例研究を行う。「地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルはどのようなものか？」という MRQ に答えるためには、実際の地域金融機関の地域での事業活動を客観的に分析することが重要であり、研究方法として事例研究が適している。SRQ2 への回答として、地域金融機関による地域密着型金融の実践事例から、行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融と異なる実務における地域経済活性化に向けた地域金融の実態を明らかにする。その後、地域金融機関による地域密着型金融の実践事例から、地域金融機関による地域金融の実務によって地域社会との価値共創がどのように行われているかを明らかにすることで SRQ3 の回答を導く。

## 1.4 用語の定義

本論文で使用する用語の定義について、表 1-2 に示す。

表 1.2: 用語の定義一覧

#	用語	本論文での定義
1	リレーションシップバンキング	顧客との長期的な関係性を構築・維持しながら顧客に関する情報生産を行い、その情報をもとに貸出等の金融サービスを行うという学説上のリレーションシップバンキングを、トランザクションバンキング

		であるクレジットスコアリングやアセットベースレンディングの手法などで補完しながら取り組むビジネスモデル.
2	地域密着型金融	上記の実務上のリレーションシップバンキングと同義.
3	地域銀行	本論文執筆時点で最新の令和元事務年度金融行政方針での定義（金融庁 2019）と同様に，地方銀行，第二地方銀行，埼玉りそな銀行を対象とする.
4	地域金融機関	本論文執筆時点で最新の令和元事務年度金融行政方針での定義（金融庁 2019）と同様に，地域銀行，信用金庫，信用組合を対象とする.
5	地域	経済活動が行われる土地空間の範囲のこと．本論文では，地域金融機関が営業する範囲を想定する．地域金融機関が営業する範囲として，都道府県単位や市町村単位または隣接する都道府県・市町村まで含むレベルの範囲を指す.
6	地域企業	地域において事業活動を行う企業のこと．地域金融機関と金融取引を行っている.

(筆者作成)

## 1.5 本論文の構成

はじめに，2章では先行研究レビューの内容について述べる．先行研究レビューでは，リレーションシップバンキング，共通価値の創造，地域密着型金融の価値共創に関する先行研究について言及する．

次に，3章では，地域密着型金融の取り組みについて効果を上げている地域金融機関の事例研究について記載し，そこから導き出される地域密着型金融の価値共創の流れについて言及する．

4章では，3章での地域金融機関の事例研究での価値共創の流れをもとに，地域密着型金融の価値共創モデルを提案する．

最後に，5章では，本研究の発見事項と各リサーチ・クエスチョンに対する回答に加え，理論的含意や実務的含意，本研究の限界と将来研究への示唆について述べる．

## 第2章 先行研究レビュー

本章では、地域金融機関によって金融サービスおよびそれに付随するサービスを通じて地域企業への経営支援の取り組み（リレーションシップバンキングや地域密着型金融等）や地域密着型金融の価値共創に関する先行研究について記述する。

### 2.1 リレーションシップバンキングに関する先行研究

本節では、リレーションシップバンキングおよび地域密着型金融に関する先行研究を中心に記載する。

はじめに、リレーションシップバンキングの定義について統一された定義はなく、これまでの米国をはじめとする先行研究や我が国での金融行政および金融実務のなかでそれぞれにおいて異なる意味で扱われてきた。

Boot (2000) はリレーションシップバンキングの定義について「顧客に関する独占的な情報の獲得に投資すること、および、顧客との長期的取引による多様な相互作用を通じてこれら投資による利益を評価すること」とし、村本 (2005 p.15) は「長期継続的な種々の取引（貸出、預金、その他取引）ないし顧客との密着した相対取引を通じて、当該企業およびその所有者について蓄積された情報を活用した取引（貸出）で、外部からは入手しにくい情報を活用したもの」としている。また、金融審議会金融分科会第二部会 (2003 p.3) では、リレーションシップバンキングについて「金融機関が顧客との間で親密な関係を長く維持することにより顧客に関する情報を蓄積し、この情報を基に貸出等の金融サービスの提供を行うことで展開するビジネスモデルを指すことが一般的」と示している。いずれの定義においても、リレーションシップバンキングとは顧客との長期的な関係性を構築して維持するなかで顧客に関する情報生産を行うことによるものと、共通的に表現されているといえる。この場合の顧客の情報とは、財務諸表を中心とした定量的な情報（ハード情報）だけではなく、財務諸表には表されない技術力、知財、社長の人柄などの定性的な情報（ソフト情報）を含み、それらは顧客企業とのリレーションがなければ得難い情報である。

ハード情報に加えてソフト情報の蓄積により金融サービスを行うリレーションシップバンキングの対極の概念として、トランザクションバンキングが存在する。Berger and Udell(2002)は、トランザクションバンキング（トランザクションレンディング）を「財務諸表などの比較的容易に入手可能なハード情報に基

づいて行われる融資」とし、村本（2005 p.15）は「銀行と借り手が一定の距離を置き、情報の共有が行われない貸出」とした。さらに、Berger and Udell (2002) は金融機関による中小企業への資金の貸出技術について、図 2-1 に示すように財務諸表貸出、アセットベースレンディング、クレジットスコアリング、リレーションシップレンディングの4つに分けられるとし、このうち財務諸表貸出、アセットベースレンディング、クレジットスコアリングがハード情報にもとづいて貸出決定されるトランザクションレンディングと位置付けた。レンディングは貸出（融資）を意味し、一方で、バンキングは貸出（融資）を含む広い意味での銀行サービスを意味するが、内田（2008）はリレーションシップレンディングもリレーションシップバンキングもその考え方の背景に情報の経営学の理論<sup>3</sup>があるためほぼ同じものといえるとしている。本論文においても、同じ考え方においてリレーションシップレンディングとリレーションシップバンキングを同じものとして扱う。

内田（2008）は、金融審議会金融分科会第二部会（2003）の示したリレーションシップバンキングの定義を「学会におけるリレーションシップバンキング」とした一方で、金融庁による「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」（金融庁 2003a, 2003b）で示された取り組みを「行政のリレーションシップバンキング」として、「学会におけるリレーションシップバンキング」と区別した。さらに、金融機関による「実務上のリレーションシップバンキング」は、行政上要求される取り組みに受動的に従う必要があることから、「行政のリレーションシップバンキング」の意味で用いられることが多いとした。また、小野（2013）は、Berger and Udell (2002)によるリレーションシップレンディングを重視した金融機関ビジネスモデルを「学説上のリレーションシップバンキング」とし、2度にわたるアクションプログラムで示された取

トランザクションレンディング	リレーションシップレンディング
財務諸表貸出 (financial statement lending) クレジットスコアリング (credit scoring) アセットベースレンディング (asset-based lending)(ABL)	リレーションシップレンディング (relationship lending)

((Berger and Udell 2002)を元に筆者作成)

図 2.1：貸出技術の区分

<sup>3</sup>貸し手と借り手の間には情報の非対称性が存在し、貸し手は借り手の情報を収集・蓄積することでその非対称性を緩和し、貸出を可能とすることができるというもの。

り組みを「実務上のリレーションシップバンキング」すなわち地域密着型金融とし、内田（2008）とほぼ同じ区分けをしている。

表 2.1: 金融庁が示した中小企業金融再生に向けた取り組み

#	中小企業金融再生に向けた取り組み
1	創業・新事業支援機能等の強化
2	取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化
3	早期事業再生に向けた積極的取組み
4	新しい中小企業金融への取組みの強化
5	顧客への説明態勢の整備，相談・苦情処理機能の強化
6	進捗状況の公表（各金融機関・業界で半期ごとに公表）

（（金融庁 2003a,2003b）を基に筆者が作成）

「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」（金融庁 2003a, 2003b）では、中小企業金融再生に向けた取り組みとして、表 2-1 の内容が示されているが、これらのうち例えば「1. 創業・新事業支援機能等の強化」の創業支援については、顧客との長期的な関係により蓄積したソフト情報をもちいて金融サービスを行うリレーションシップバンキングとは無関係のものである。つまり、表 2-1 のすべての項目が学説上の意味のリレーションシップバンキングと整合的とは言いきれない。続く「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」（2005b）においては、リレーションシップバンキングが地域密着型金融という言葉に置き換わったことから、内田（2008）は、「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」が示したリレーションシップバンキング（つまり、「行政のリレーションシップバンキング」）は地域密着型金融と呼ぶことが適切かもしれないとしている。

また、「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」（金融庁 2003a, 2003b）では新しい中小企業金融への取組みの強化の 1 つとしてスコアリングモデルの活用が要請され、続く「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」（2005b）では担保・保証に過度に依存しない融資の推進の 1 つとして動産・債権譲渡担保融資の活用が要請されているように、Berger and Udell (2002)が図 2-1 で表したトランザクションバンキングの手法であるスコアリングモデル（クレジットスコアリングと同義）や動産・債権譲渡担保融資（アセットベースレンディングと同義）がリレーションシップバンキング（地域密着型金融）の取り組みの一環として要請されている。村本（2005）はトランザクションバンキングの手法であるクレジットスコアリン

がリレーションバンキングを補完する機能をもつ<sup>4</sup>とし、また、多胡ほか(2011)は、動産担保融資(アセットベースレンディング)における動産の評価・管理・処分という一連のプロセスを通じて、金融機関と中小企業との間に存在する「情報の非対称性」が埋められ、動産の評価によって両者がお互いに同じ目線に立つパートナーとしての関係を強化することにつながるとしている。

これらをまとめると、行政の示すリレーションシップバンキング(つまり、地域密着型金融)は、顧客との長期的な関係性を構築して維持するなかで顧客に関する情報生産を行い、その情報をもとに貸出等の金融サービスを行うという学説上のリレーションシップバンキングを、その対極にある、金融機関と顧客が一定の距離を置きながらも比較的容易に入手可能な財務諸表などのハード情報をもとに貸出が行われるというトランザクションバンキング(クレジットスコアリングやアセットベースレンディング)の手法で補完しながら取り組むものといえる。

本論文では、特に断りがない場合、この行政の示すリレーションシップバンキング(地域密着型金融)が指す内容をリレーションシップバンキングとして扱う。

## 2.2 共通価値の創造に関する先行研究

本節では、共通価値の創造に関する先行研究を中心に記載する。

Porter and Kramer (2011)が提唱した共通価値の創造(CSV: Creating Shared Value)とは、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチである。共通価値の創造には以下の3つの方法があるとした。

1. 製品と市場を見直す
2. バリューチェーンの生産性を再定義する
3. 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる

日本には「共通価値の創造」に近い考え方として、近江商人の「売り手良し」「買い手良し」「世間良し」の「三方よし」の考えが古くから存在している。名和(2015)は、Porter and Kramer (2011)の「共通価値の創造」は、本質は営利主義であり経済的価値こそが最終的な目的で、それを実現するための手段が社会的な課題の解決を位置付けているとし、これに対して「三方よし」は、社会的な課題を解決することが目的で、その結果、経済的価値がついてくるものとした。さらに、CSV 経営実現の条件として、自社のDNA すなわち本質的な強みが定

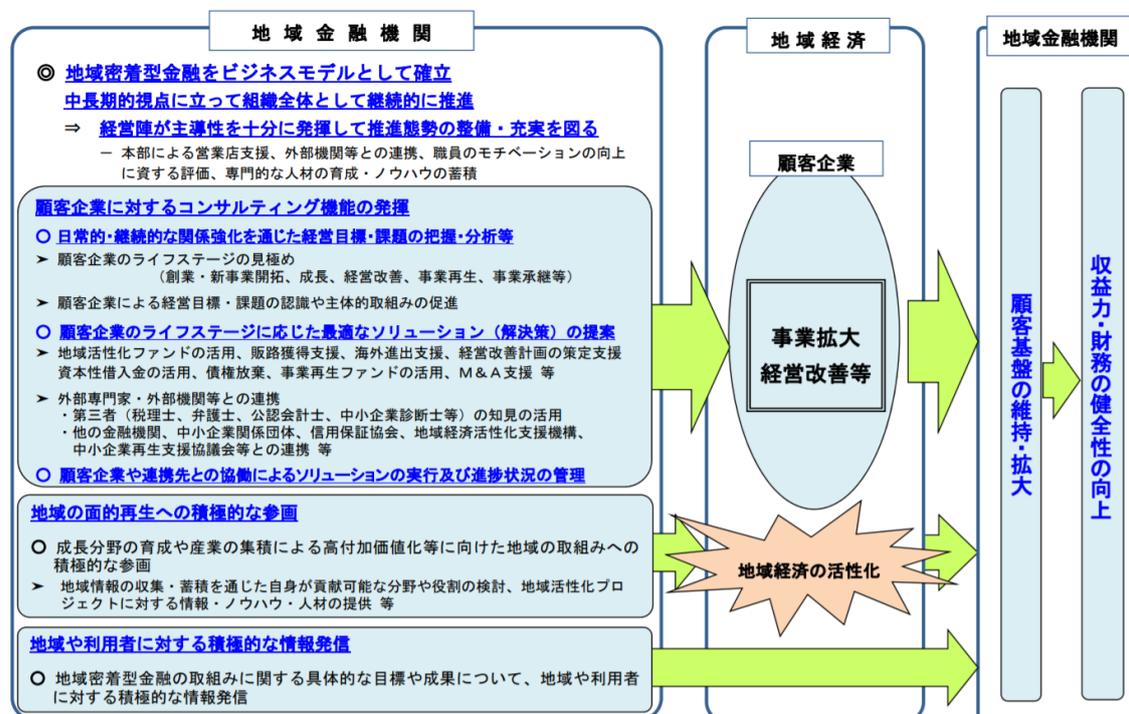
---

<sup>4</sup> しかし、クレジットスコアリングがどのようにリレーションシップバンキングを補完するのかについては具体的な言及はなされていない。

義できていることが大前提としたうえで、以下の 7 つの点をクリアする必要性を挙げている。

- ①社会課題をどう捉えるか？
- ②大義はあるか？
- ③「ならでは」のひねりがあるか？
- ④儲けの仕組みにどう変換するか？
- ⑤誰をどう巻き込むか？
- ⑥いかにスケールするか？
- ⑦いかに持続的成長を実現するか？

地域金融機関の DNA すなわち本質的な強みは、金融仲介機能により地域において個人や地域企業から預金を集め、資金を必要とする個人や地域企業に資金を融資し、それを繰り返して信用創造することで、地域の発展に資することができる点である。地域金融機関は社会課題を地域経済の活性化と捉えて、地域の資本を集めて地域を拠点に経済活動を行う地域企業を資金面で支えるという大義があり、上記①、②を満たしている。そこから、金融仲介および信用創造により地域の発展に資するという DNA から、金融仲介および信用創造に限らず地域企業の経営を支援するという地域金融機関「ならでは」のひねりを加え、地域企業を面的に巻き込み・支援することで、地域の発展とともに地域金融機関自らも健



((金融庁 2018c)p.2 から引用)

図 2.2：地域密着型金融の目指すべき方向

全性を維持しつつ収益を上げて持続的に成長することで、CSV つまり共通価値の創造が実現できると考える。

図 2-2 は金融庁が「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」において、地域密着型金融の目指すべき方向を示したものである。図 2-2 左側の地域金融機関による「地域の面的再生への積極的な参画」、つまり成長分野の育成や産業の集積による高付加価値化等に向けた地域の取り組みへの積極的な参画が、地域経済の活性化をもたらすことで社会的価値を生み出し、結果的に地域金融機関自身の収益力・健全性の向上という経済的価値を生み出すという共通価値の創造が表現されているといえる。これは、経済的価値が最終的な目的で、それを実現するための手段が社会的な課題の解決である位置付けている Porter and Kramer (2011)の「共通価値の創造」というより、社会的な課題を解決することが目的で、その結果、経済的価値がついてくるものと考え「三方よし」に近いものとする。他方で、図 2-2 左側の地域金融機関による「地域の面的再生への積極的な参画」よりも上位の項目かつ濃い内容となっている「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」によって、顧客企業の経営改善や事業拡大等が行われ、結果的に地域金融機関自身の収益力・健全性を向上するという考えは、金融庁 (2016b) が唱える顧客との「共通価値の創造」を表したものといえるが、地域経済における顧客企業の経営改善や事業拡大等が社会的価値を生み出しているといえなくはないものの、「地域の面的再生への積極的な参画」による地域経済の活性化による社会的価値の創出よりも弱い印象をうける。むしろ「地域の面的な再生への積極的な参画」を主軸に「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」を行ったほうが、地域経済の活性化を図る中で顧客企業の事業拡大や経営改善等に資することで、地域経済に対してより多くの社会的価値の創出が可能なのではなかろうか。

そもそも金融行政によって、「面」的対応による地域の事業再生、活性化、持続的な成長への取り組みへの重要性が言及されたのは、2007 年の金融審議会金融分科会第二部会の「リレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループ」が取りまとめた報告書に遡る。同報告では、4 年間にわたる 2 次のアクションプログラムを総括するなかで、地域金融機関による地域密着型金融への取り組みは件数や金額面で実績を積んでいると評価する一方で、地域の利用者（特に地域企業）の経営改善に結実していない状況と指摘している。「これまでともすれば、「点」に留まっていた地域の事業再生を、地域全体の活性化、持続的な成長を視野に入れた、同時的・一体的な「面」的再生につなげていくことが大きな課題」（金融審議会金融分科会第二部会 2007 p.4）と指摘し、地域金融機関に求める本質的な取り組みとして、自主的判断に委ねるとしつつ、以下の点を示した。

「(1)ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化」

「(2)事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底」

「(3)地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献」

(金融審議会金融分科会第二部会 2007 p.5)

「(1)ライフサイクルに応じた取引先企業の支援の一層の強化」では、取引先企業のライフサイクルに応じてそれぞれのライフステージにあわせた経営支援対応や地域金融機関自体の審査機能強化を行っていくことが重要であるとした。その際、それまで対応が不十分と指摘されてきた地域の「点」の事業再生を地域の「面」的再生に結びつけていくことが地域金融の機能における一番重要な役割とされた。

「(2)事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底」では、担保や保証に過度に依存しない融資を徹底するには、目利き機能の向上をベースとした事業性評価の能力・機能の向上が必要とし、定性情報を適正に評価する能力の向上と定量情報の質的内容の充実が求められた。その手段の1つとして、動産・債権譲渡担保融資（アセットベースレンディング）の適切な活用により、対象企業の商流やキャッシュフローを適切にモニタリングすることによって、対象企業の企業価値の適切な状況把握ができるとした。

「(3)地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献」では、地域経済や地域企業の再生への貢献のために、地域企業ごとの「点」の支援ではなく、地域全体で見た活性化や成長を目指した「面」的再生を行っていくことが重要であるとし、地方公共団体や他関係者等と連携し、調査力・企画力を活かして地域経済全体の活性化および成長を展望するビジョン策定を積極的に支援する役割が期待され、地域の公共部門と民間部門の全プレイヤーがビジョンを共有して地域の実情や課題に対して取り組むことが必要であるとした。また、必ずしも融資だけに留まらない多様な金融サービスの提供により地域経済に貢献しながら、地域金融機関自らの収益性・健全性向上にも結びつくかたちで地域活性化につなげていくことが期待された。

しかし、同報告書の最終的には、公共部門による地方財政を規律付けるためにも、地域金融機関による過度なコミットメントを負うことは求めるものではないとしており、同報告書の冒頭で地域金融機関に求める具体的取組みについて各金融機関の自主的判断に委ねるとしながらも、地域金融機関に過度なコミットメントを負わせないというブレーキをかけている点が金融行政の矛盾点を露呈している。もしくは、金融審議会金融分科会第二部会の「リレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループ」の参加者が多様なバックグラウンドをもつ多数の有識者により構成されており、ワーキンググループでの意

見が一枚岩でなかった点が垣間見える。

多胡（2007）は、自身もメンバーとして参加した金融審議会金融分科会第二部会の「リレーションシップバンキングのあり方に関するワーキンググループ」が取りまとめた報告書（金融審議会金融分科会第二部会 2007）を踏まえて、同報告書よりさらに一步踏み込んで、地域金融機関の期待される役割を「地域の面としての底上げと、そこにおけるリーダーシップ」（多胡 2007 p.227）とし、その前提として地域金融機関が地域の商流ネットワークに深く入り込む必要があるとした。本来地域金融機関は長年にわたり地域の商流ネットワークとつながりを持ってビジネスを展開してきたが、単なる資金仲介業に留まり、地域企業の商流ネットワークの把握・情報蓄積が希薄となり、結果として、融資提案の機会を放置しているような事態が発生していると指摘している。この弱体化した地域の商流ネットワークへの関与を根本から見直し、地域金融機関自身が商流ネットワークとの運命共同体としてのアクションを起こすことこそが、地域の面としての底上げの第一歩となるとした。それは、単なる資金仲介業に留まらず、受け身の対応ではなくリーダーシップをもって能動的な働きかけによって、商流ネットワークを形成する各企業の事業の中身まで踏み込んでそれぞれの企業同士の取引関係を把握し、そのなかで企業がメリットを得られるように地域金融機関の経営資源を有効活用することで、商流ネットワーク全体の事業ボリュームの増加および収益増加に資する取り組みを行うことが必要であると説いている。

## 2.3 地域密着型金融の価値共創に関する先行研究

本節では、地域金融機関による地域密着型金融を通じた価値共創に関する先行研究を中心に記載する。

Payne et al. (2008)は実証研究を通じて、サプライヤーと顧客との関係においてサプライヤーが価値共創プロセスを管理するフレームワークを提示している。サプライヤーは、顧客の価値創造プロセスを理解し、サプライヤーの提供する商品・サービスが顧客の活動全体のどこに適合するかを見極めることが重要であることを示している。地域金融機関が顧客との長期的な関係性のなかで顧客の価値創造プロセスを理解しながら顧客に関する情報生産を行い、その情報をもとに「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」によって、融資だけに留まらない多様なサービスを行うものであるリレーションシップバンキング（つまり、地域密着型金融）は、まさに地域金融機関と顧客との価値共創であり、金融庁（2016b）が唱えた顧客との「共通価値の創造」を実現するものといえる。

他方で、地域活性化に向けた地域金融機関による地域密着型金融を通じた価

値共創に関する先行研究は多くみられない。南地（2012）は地域金融機関を扱った従来の研究においては、市場メカニズムの下、利潤を追求する「経済的行為者」の側面のみが焦点が当てられ、経済的貢献のみならず社会的・文化的な地域貢献活動を行う地域金融機関の「社会的行為者」の側面については、考察の対象とされることはほとんどなかったとしている。南地（2012）はその研究のなかで、地域金融機関は「経済的行為者」としてのみならず、「社会的行為者」としての立場からも経済的ならびに社会的・文化的な地域貢献活動にも取り組んでいるといった「二重性」の側面を有していると指摘している。また、そのような二重性には以下の3つの側面があるとした。

・「地域金融機関は経済的利得である効率性や収益性の極大化といった経済合理性の観点から経営を行う「経済的行為者」であるのみならず、地域社会への貢献といった社会的役割をその行動規準として経営を行う「社会的行為者」でもある点」（南地 2012 p.86）

・「営利企業として功利主義の規準に基づき利潤極大化活動をとることから、他社の感情や態度には一切配慮せず「人と物との関係」のみを扱う存在であることに加えて、地域社会とのフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションを基本とするリレーションシップ取引を行い、「人と人との関係」を重視する存在であるという点」（南地 2012 p.87）

・「貨幣を媒介手段として、所得や金融資産・実物資産などの物的資源の交換である「経済的交換」を行うことに加えて、地域社会からの信頼や信認などの社会的資源の交換である「社会的交換」を行うといった点」（南地 2012 p.87）

また、地方銀行各行のホームページに示されている経営理念や経営方針において、全ての地方銀行について「経済的行為者」と「社会的行為者」の二重性に関する3つの側面のいずれかが認められることを明らかにしている。

さらに南地（2012）は、地域金融機関の地域貢献志向と財務内容の関係性を分析し、その関係に正の相関が存在することを示した。具体的には、地域金融機関の地域貢献志向の強さを表す指標として、地域金融機関と地域社会との人間関係のネットワークの拠点である有人店舗が地元のホームマーケットにどれほど多く存在するかで地元回帰度スコアを算出し、また地域金融機関の財務状況が示す収益性指標および健全性指標に対して、地域貢献志向がプラスの効果を有することを示した。

南地（2012）の研究は、地域金融機関が地域企業とのリレーションシップを生み出す有人店舗ネットワークの地元回帰度が、地域金融機関による「社会的行為者」としての地域貢献という社会的価値を創出し、それが結果的に地域金融機関自体の収益性および健全性という経済的価値を生み出しているという、まさに共通価値の創造がなされていることを定量的に示したものである。

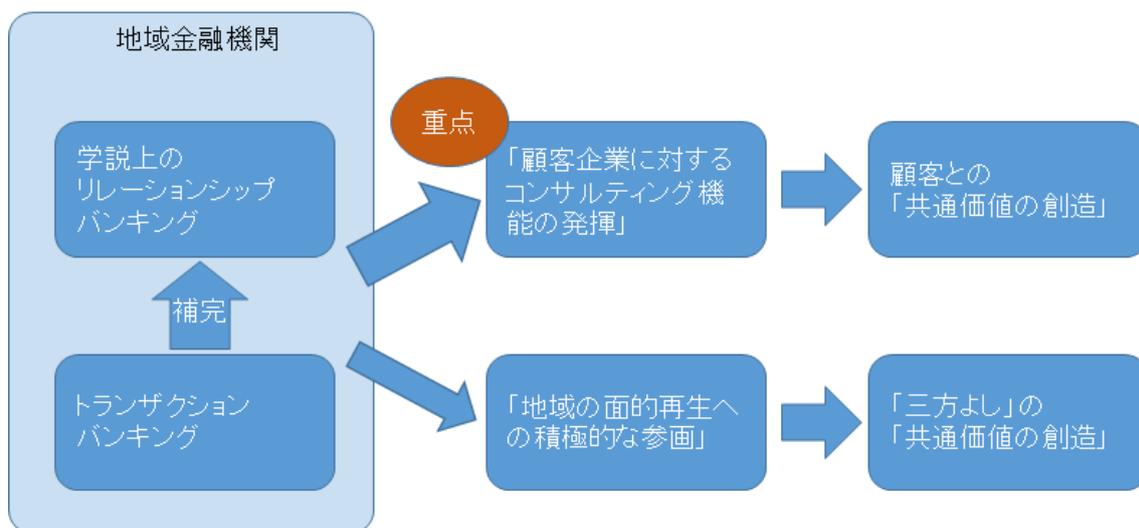
## 2.4 先行研究の考察

2.1 節のリレーションシップバンキングに関する先行研究から、行政の示すリレーションシップバンキング（つまり、地域密着型金融）は、顧客との長期的な関係性を構築して維持するなかで顧客に関する情報生産を行い、その情報をもとに貸出等の金融サービスを行うという学説上のリレーションシップバンキングを、その対極にある、金融機関と顧客が一定の距離を置きながらも比較的容易に入手可能な財務諸表などのハード情報をもとに貸出が行われるというトランザクションバンキング（クレジットスコアリングやアセットベースレンディング）の手法で補完しながら取り組むものと明らかにした。

また、2.2 節で示した金融庁による「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」（図 2-2）では、地域密着型金融の目指すべき方向として「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」、「地域の面的再生への積極的な参画」の順で示されており、上位の項目かつ内容も充実している「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」によって、顧客企業の経営改善や事業拡大等が行われ、結果的に地域金融機関自身の収益力・健全性を向上するという考えは、金融庁（2016b）が唱える顧客との「共通価値の創造」を表したものと見える。一方で、下位の項目である「地域の面的再生への積極的な参画」は、地域の重要な産業の成長や産業集積等に向けた地域の取り組みに積極的な参画していくことが、地域経済の活性化をもたらすことで結果的に地域金融機関自身の収益力・健全性を向上するという考えは、社会的な課題を解決することを目的に、その結果、経済的価値が創造されると考える「三方よし」の「共通価値の創造」を表しているといえる。

以上についてまとめると、行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融は以下である。

- ・顧客との長期的な関係性により蓄積したソフト情報をもとに貸出等の金融サービスを行うという学説上のリレーションシップバンキングを、その対極にある、金融機関と顧客が一定の距離を置きながらも比較的容易に入手可能なハード情報をもとに貸出を行うというトランザクションバンキングの手法で補完しながら取り組むものである。
  - ・「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」によって顧客との「共通価値の創造」を実現するものである。
  - ・「地域の面的再生への積極的な参画」によって「三方よし」の「共通価値の創造」を実現するものである。
- 「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」と「地域の面的再生への積



(筆者作成)

図 2.3 : 行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融

「積極的な参画」の2つのアプローチがあるが、上位の項目かつ充実した内容となっている「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」に重点がおかれていると推察される。(図 2-3)

## 2.5 本研究の位置付け

南地(2012)が定量的に地域金融機関による共通価値の創造を示した一方で、本研究では地域金融機関による具体的な取り組み事例を通じて、地域金融機関の実務において地域経済の活性化により地域貢献を行いながらも地域金融機関自体も経済的価値を生み出している点を示し、地域密着型金融の価値共創モデルを明らかにする。

具体的には、リレーションシップバンキング(地域密着型金融)に実務として取り組む地域金融機関の事例のなかから、図 2-2 の地域金融機関の目指すべき方向の3指針のうち「地域の面的な再生への積極的な参画」を主軸に取り組んでいる、かつ、社会的価値の創造を目的に結果的に経済的価値を創造して「三方よし」の「共通価値の創造」を実現している事例をもとに地域密着型金融の価値共創のモデル化を行う。

これまで地域密着型金融の価値共創モデルの考察がほとんどみられなかったことから、本研究は学術的に意義を有しており、また、地域金融機関による社会的価値と経済的価値の両立に資するためにも実務的に意義があるものと考えられる。

## 第3章 地域密着型金融への取り組みの事例

### 研究

本章では、地域金融機関による地域密着型金融の取り組みのうち、地域の面としての底上げに取り組んでいる地域金融機関の事例について確認し、そのなかから、社会的価値の創出から結果的に経済的価値を創出している、つまり「三方よし」の「共通価値の創造」を行っている事例を抽出し、その事例から導き出される地域密着型金融の価値共創の流れについて考察する。

#### 3.1 地域の面的再生への取り組みに関する紹介事例について

金融庁はアクションプログラム後の取り組みとして、2007年度から2009年度にわたり地域密着型金融に関する先進的または広く実践されることが望ましい取り組み事例を紹介しており、その紹介事例のうち地域の面的再生に取り組んでいる事例について確認しながら、社会的価値の創出から結果的に経済的価値を創出している取り組みを見出す。

最初に 2007年度の地域の面的再生への取り組み事例を表3-1に示す。

表 3.1: 地域密着型金融に関する地域の面的再生への取り組み事例（2007年度）

#	金融機関名	取り組み名
	取り組み概要	
1	東邦銀行	複数旅館一体再生による地域における「面」の事業再生 ・業況不振の地元3旅館の資産・従業員を会社分割によって新会社に継承し、新会社で一体運営 ・銀行からの支援は①協調融資、②経営企画会議を毎月実施、③東邦銀行から出向者派遣
2	しのめ信用金庫	観光事業と街づくり支援 ・富岡製糸場の世界遺産登録を前提とした経済波及効果を分析し、発表 ・富岡製糸場の世界遺産登録に係る観光客向けサービスや受入態勢整

	備等に係る融資商品開発	
3	十六銀行	地域経済活性化への取組み(「ぎふまちづくりセンター」の設立)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産学官連携により、「ぎふまちづくりセンター」設立</li> <li>・①調査・研究②学習会③出版④ネットワークを活用した情報提供⑤公開セミナー・シンポジウム⑥受託調査・研究</li> </ul>	
4	唐津信用金庫	唐津市の観光振興への提言
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・唐津信用金庫, 信金中央金庫による地域振興プロジェクトチームを立ち上げ, インタビュー活動, アンケート調査, 地域統計データの分析調査を経て, 平成17年12月にテーマを「観光振興」に決定</li> <li>・その後, 調査活動等を通じて得たデータ等の分析を行い, 唐津市の課題, 課題解決の方向性, 課題解決のための具体的な施策を策定し, 提言書として取りまとめ</li> </ul>	
5	米子信用金庫	旅館業経営支援及び皆生温泉観光宣伝隊
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅館業経営支援として, 各種調査の実施(全社員アンケート, 日常業務遂行状況調査, 営業活動実態調査, 実地調査など), 専門家指導(販売促進コンサル, 料理コンサルなど), 経営支援派遣, 経営計画策定支援(経営革新支援法認定申請支援)を実施</li> <li>・皆生温泉観光宣伝隊を組織して各地の主な信用金庫と公的機関(市役所, 商工会), 企業等を訪問し, 皆生温泉への誘客をアピール</li> </ul>	
6	北海道銀行	「道銀アグリパートナーズ」による農業支援
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業を取り巻く協調支援体制の構築(アグリパートナーズ)</li> <li>・農業生産者を取り囲む周辺事業を, 入口から出口まで通じた産業全体の連携(マッチング)で展望</li> <li>・生産から保管・加工・物流・販売・消費に至る「食」全体の改革に挑戦</li> </ul>	
7	東北銀行	アグリビジネスへの取組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産者の加工部門立ち上げ, 小売・外食産業の生産地提携, クラスタースターネットワークなど, 各産業が交わることで地域資源を最大限に発揮する新たなビジネスモデルの確立を支援</li> <li>①行政機関との連携: 商談会や相談会, 食産業クラスターネットワークへの参加</li> <li>②農林漁業金融公庫との連携: 協調融資の実行, シンポジウム・研修への参加</li> <li>③行内の取組み強化: 本部帯同訪問による顧客ニーズの収集, 勉強会や行内報による意識改革・業界情報の周知</li> </ul>	

	④販路拡大支援：「いわて食のマッチングフェア」への参画，フーズインフォマートの活用	
8	鹿児島銀行	アグリクラスターの取組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アグリクラスター構想：地域特性を活かした取組みとして，鹿児島県の基幹産業である農業（川上）・食品加工業（川中）を中心とし，川下である流通，更に関連産業まで含めた商流に係る産業群（アグリクラスター）の活性化，拡大を支援する取組み</li> <li>・動産担保（A B L）の活用，中間管理，出口戦略（M &amp; A等）</li> </ul>	
9	西武信用金庫	「TOKYO 物産・逸品見本市」の開催による地域活性化の支援
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・見本市の開催</li> <li>・地域の逸品のアピールと販売の場の提供</li> <li>・大手企業のバイヤーとのマッチング会を実施</li> </ul>	
10	福邦銀行	地域と少子化対策のビジョンを共有した取組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人向けに県の少子化支援策の登録認定等を条件に金利優遇サービス</li> <li>・個人向けに児童手当受給口座の ATM 他行利用手数料の無料化，子供の人数に応じた金利優遇預金・住宅ローン商品等の取り扱い</li> <li>・「子育て応援室」の設置，金融経済教育の実施，女性行員プロジェクトチームの活動等</li> </ul>	
11	みちのく銀行	(財) みちのく・ふるさと貢献基金設立
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財団事業として，基本財産 10 億円を当行全額出捐</li> <li>・「地域振興」，「教育・福祉・環境」，「育英奨学金」事業に対する助成活動</li> <li>・「地域振興」では，将来有望な事業アイデアを持つ企業家・事業拡大を目指す企業に助成金</li> </ul>	
12	会津信用金庫	地域貢献活動助成金
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域貢献活動助成金</li> </ul> <p>毎期当期純利益の 1% を積立て（最高 5 百万円，積立限度額 50 百万円，種類特別積立金（自己資本の一部））地域活性化，芸術・文化，スポーツ振興，ボランティア等幅広い分野を対象に助成金を交付する制度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職員の社会貢献活動にかかる人事考課</li> </ul> <p>積極的な貢献活動への参画と金庫の社会的責任の実現を図ることを目的で創設</p>	
13	あおもり信用金庫	コラボ産学官青森支部
	青森県，大学，商工会議所等との連携を深め，県内の会員と協力して，	

	産業振興を図るための活動を展開	
14	山陰合同銀行	地域完結型 P F I 事業：県立病院整備・運営事業の取組
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・老朽化，狭隘化した県立病院の移転新築事業</li> <li>・建設業者 3 社を中心とした地元企業によるコンソーシアムが落札，金融機関も含む関係する全ての企業が地元企業で構成する「地域“完結型” P F I 事業」</li> </ul>	

(金融庁 (2008) を基に筆者が作成)

取り組みの概要からはその詳細な取り組みや仕組みおよびそこから発生した効果は判別できないものの，概要からわかる取り組みについて筆者がパターン分けした結果，①特定企業への支援，②調査・研究・提言，③融資商品の開発，④地元産業のバリューチェーン支援，⑤商談会やビジネスマッチング，⑥基金や助成金等による資金支援，⑦産学官連携の枠組み構築，⑧PFI 事業や特別目的会社 (SPC)等によるファイナンス提供に大別される。

それぞれのパターンごとに地域の面的再生への取り組みの度合いについて確認してみたい。まず①特定企業への支援について，表 3-1 の#1 東邦銀行および#5 米子信用金庫の事例が該当するが，いずれも地元の観光産業である複数の旅館業者に対して支援をする点で一見して「面」的再生へ取り組んでいるように見える。しかし，特定企業への経営支援および資金支援にとどまり，地域全体の活性化そして持続的な成長につながるような取り組みになっているとは言い切れない。②調査・研究・提言 (表 3-1 の#3 十六銀行，#4 唐津信用金庫の事例が該当) は，提言にとどまりサービスの提供に至っていない。③融資商品の開発 (表 3-1 の#2 しののめ信用金庫，#10 福邦銀行の事例が該当) は，融資商品を開発しただけでは地域経済の活性化には直接的にはつながらない。④地元産業のバリューチェーン支援 (表 3-1 の#6 北海道銀行，#8 鹿児島銀行の事例が該当) については，いずれも地元の主要産業である農業に着目し，外部機関と連携して農業だけでなく関連する産業を含めた商流の活性化により地域経済に貢献し，ビジネスマッチングや動産担保 (アセットベースレンディング) の活用による中間管理 (金融機関による融資先の業況モニタリング)，出口戦略としての M&A など融資だけに留まらない多様なサービスを提供して地域金融機関自らの収益向上に取り組んでいる。⑤商談会やビジネスマッチング (表 3-1 の#7 東北銀行，#9 西武信用金庫の事例が該当) は融資だけに留まらないサービスの提供といえるが，「点」と「点」を結ぶ「線」の対応であり，「線」を数多く対応することで「面」とすることができるかどうかは取り組みの持続性による。⑥基金や助成金等による資金支援 (表 3-1 の#11 みちのく銀行，#12 会津信用金庫の事例が該当) は，

融資商品の開発と同様に、資金支援だけでは地域経済の活性化には直接的にはつながらない。⑦産学官連携の枠組み構築（表 3-1 の#13 あおもり信用金庫の事例が該当）は、それぞれの強みを活かした協力体制により面での取り組みが期待されるが、具体的な面的再生へのアクションがなければ地域経済の活性化につながらない。⑧PFI 事業や特別目的会社（SPC）等によるファイナンス提供（表 3-1 の#14 山陰合同銀行の事例が該当）は、産学官連携により公共インフラの再構築を行うことで金額規模のインパクトが大きく建設業者や周辺事業者への波及があるものの、継続的に大型の事業組成を続けられるかという点で持続可能性に疑義が残る。

これら事例は、金融庁が地域密着型金融に関する先進的または広く実践されることが望ましい 2007 年度の取り組み事例として紹介されたものであるが、そもそも金融審議会金融分科会第二部会（2007 p.11）によって「地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献」への取り組みとして求められたレベルには及ばない事例が多く見られた。金融審議会金融分科会第二部会（2007）では「地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献」への取り組みとして、産学官及び金融機関が連携して地域企業ごとの「点」の支援ではなく、地域全体で見た活性化や成長を目指した「面」的再生を行っていくことで、必ずしも融資だけに留まらない多様な金融サービスの提供により地域経済に貢献しながら、地域金融機関自らの収益性・健全性向上にも結びつくかたちで地域活性化につなげていくことが期待された。しかし、2007 年度の紹介事例のうち①特定企業への支援、②調査・研究・提言、③融資商品の開発、⑤商談会やビジネスマッチング、⑥基金や助成金等による資金支援、⑦産学官連携の枠組み構築、⑧ PFI 事業や特別目的会社（SPC）等によるファイナンス提供については、「地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献」の一部の内容に取り組んではいるものの、十分なレベルでの取り組みになっているとは言い難い。ただ④地元産業のバリューチェーン支援の事例のみが、求められたレベルの内容に取り組んでいるとみられる。

次に 2008 年度および 2009 年度に金融庁から紹介された地域の面的再生への取り組み事例を表 3-2 および表 3-3 に示す。

**表 3.2: 地域密着型金融に関する地域の面的再生への取り組み事例（2008 年度）**

#	金融機関名	取り組み名
	取り組み概要	
1	紀陽銀行	地方公共団体と協働した地域経済活性化への取り組み
	・県との連携による県勢の成長支援事業へ取り組み	

		・「成長企業育成支援制度」, 「中小企業中核人材導入支援制度」による支援
2	静岡銀行	温泉街を中心とした地域一体再生への取組み
		・ 2 温泉地区で個別旅館事業再生および地域の活性化に取組 ・ イベント実施の為の地域企業との仲介, 観光協会事務局長の選定支援, 地域活性化活動助成金支援等の側面支援
3	香川銀行	商店街再開発事業に対する取組み
		・ 高松丸亀町商店街再開発における特別目的会社 (SPC) によるノンリコースローン借入などのファイナンススキームの構築
4	十八銀行	地域経済の活性化に対する取組み
		・ 県や各地域の世界遺産登録推進担当や NPO 法人と連携し「長崎の教会群とキリスト教関連遺産」の世界遺産本登録のための情宣活動を支援
5	しのめ信用金庫	世界遺産登録推進運動を契機とする地域活性化応援資金ローンの取組み
		・ 富岡製糸場の世界遺産登録を前提とした経済波及効果を分析し, 発表 ・ 富岡製糸場の世界遺産登録に係る観光客向けサービスや受入態勢整備等に係る融資商品開発
6	高山信用金庫	温泉郷の活性化に向けた取組み
		・ 行政機関や商工会・商工会議所, 奥飛騨温泉郷協会と「奥飛騨温泉郷活性化委員会」を組織化 ・ 高山市の地域視察, 都市部へのイメージ調査, 旅館経営者・宿泊者へのアンケート調査, 他地域の温泉地視察等から奥飛騨温泉郷の課題抽出. 今後の取組み方向性を示した「奥飛騨温泉郷の活性化への提言」を発表
7	さがみ信用金庫	地域活性化事業性ローンの取組み
		・ 観光関連産業事業者向けローン商品の開発
8	平塚信用金庫	「商店街活性化コンサルティング」の実施
		・ 商店街の活性化支援コンサルティング (調査・分析) を実施. 商店街活性化に向けた施策提言
9	大分県信用組合	地域活性化に向けた取組みについて～ 町おこし事業への金融的アプローチ ～
		・ 湯平温泉の共同温泉補修, 街並み景観整備, 交通アクセス改善などについて発生した資金需要に対し, 制度融資対応
10	但陽信用金庫	「住民の自主的なまちづくり」に向けた取組みへの支援

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金面からまちづくりを支えていく自立型の「地域サポーター制度」として「生野 ひいきの会」創設</li> <li>・まちづくりに寄与する各種イベント等の取組みに対して助成金支援</li> </ul>	
11	米子信用金庫	まちづくり連絡会を活用した産官学金連携
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政機関，商工団体，教育機関と「まちづくり連絡会」組成，参加団体相互の情報交換及び地域住民の生の声共有</li> <li>・商店街創業相談窓口を設け，商店街における創業サポートのノウハウを多くの創業希望者に提供</li> </ul>	
12	岡山県内 8 信用金庫	ビジネスマッチングを活用した支援
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・8 信金合同によるしんきん合同ビジネス交流会の開催</li> </ul>	
13	佐原信用金庫	農業支援を通じた地域経済への貢献
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業者向けローン開発</li> </ul>	

(金融庁 (2009) を基に筆者が作成)

表 3.3: 地域密着型金融に関する地域の面的再生への取り組み事例 (2009 年度)

#	金融機関名	取り組み名
	取り組み概要	
1	群馬銀行	農業分野への取組みについて
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業ビジネスに関する情報提供として「異業種からの農業参入セミナー」の開催. 農業分野への参入を検討している異業種取引先へ情報発信</li> <li>・農業・食品関連業者の販路拡大支援として，ビジネスマッチングイベントの開催. 銀行のネットワークを使い，バイヤーと生産者や加工業者などの商談機会の提供.</li> <li>・農業者向け融資の拡充</li> </ul>	
2	常陽銀行	農業関連事業者に対する販路拡大支援を中心としたアグリビジネスへの取組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業金融の積極推進</li> <li>・新たな販売チャネルの開拓・マッチング強化</li> <li>・農商工連携（高付加価値化・ブランド化）支援</li> <li>・経営高度化・異業種参入支援</li> </ul>	
3	大光銀行	農業融資取組みによる地域経済への貢献
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業融資専用商品の取扱い・推進</li> </ul>	
4	百五銀行	P F I 事業の取組み推進による地域経済への貢献

		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ P F I 事業の発案段階から事業終了まで全期間に亘りパートナーとして事業参画。単なる資金提供者にとどまらず、大手企業と地元企業とのコラボレーション支援など地域密着の P F I 事業の取組み。</li> </ul>
5	京都銀行	<p>観光支援室による観光産業の活性化に資する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 京都ブランド・観光関連事業者専用ローン商品である「京銀観光支援特別融資&lt;賑わい&gt;」を活用</li> <li>・ 阪神エリアを中心とする京都府外の新設店におけるロビー展の実施、京都府外店における「京銀京めぐり満喫定期預金キャンペーン」や「京都観光セミナー」の実施、本支店ロビーを活用した「京都観光写真展」「京銀ビジョン」「観光パンフレットスタンド」による観光情報の発信</li> </ul>
6	南都銀行	<p>林業等の地域産業活性化および森林や地域環境の保全をめざすプロジェクト（「Yoshino Heart プロジェクト」）の応援・支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 奈良県吉野産の木材製品に冠する「Yoshino Heart」ブランドの普及と大都市と吉野地域の情報共有を通じて、吉野材の利用を促進することにより、吉野地域の林業関連産業の活性化および森林の整備とそれによる CO2 吸収量の増加をめざすもの</li> </ul>
7	山陰合同銀行	<p>診療所併設の”医療型”高齢者専用賃貸住宅（高専賃）事業化支援について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業化支援</li> <li>・ 地域金融機関参加によるシンジケートローン組成</li> </ul>
8	伊予銀行	<p>地域のネットワークを活用した地域活性化への取組みについて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地元大学と連携し、大学の基礎研究と中小企業の技術を橋渡しすることで、新事業育成を支援</li> <li>・ (財) えひめ産業振興財団と連携し、ビジネス創出支援ファンドに資金を拠出するとともに、広域店舗ネットワークを活用した県内事業先に支援制度の紹介・申請推薦</li> <li>・ 地域力連携拠点事業のパートナー機関「チームえびす」として、地域の創業・中小企業育成を支援</li> </ul>
9	十八銀行	<p>地産地消運動の推進について～産学官連携による国土交通省事業への参画～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対馬産養殖本マグロを中心とした離島産品を離島コムーターである航空会社に空輸させ、生産地である離島から消費地である県本土までの一貫した流通システムを検証し、主に観光客をターゲットとした新たな</li> </ul>

	な県本土内における流通拡大を図ることを目的とした実証実験 ・離島製品の安心安全の視点および付加価値を高めるために、長崎大学が鮮度管理・トレーサビリティ(生産履歴)の実験を行い、旅行代理店と当行シンクタンクが観光客と県民に試食、アンケート、ヒアリングを実施するなど徹底して市場調査を行い、市場ニーズを丁寧に検証	
10	肥後銀行	県産品の販路拡大支援～「球磨焼酎」の販路拡大支援  ・「焼酎」の各蔵元に対して通販業界の知識等についてセミナーを実施(協力：日本通信販売協会)。 ・大手通販会社を選定し、同社食品担当バイヤーを人吉へ招聘。商談を希望した蔵元(16社)を個別訪問する形式で商談会を実施
11	宮崎太陽銀行	パプリカ産地育成事業への支援 in 五ヶ瀬町  ・建設業から農業部門に参入した農業生産法人のパプリカ生産事業に対して、補助金申請支援及び融資提案
12	アイオー信用金庫	伊勢崎市中心市街地活性化にかかる調査事業について  ・「中心市街地活性化コンサルティング報告書」の策定および策定に付随する各種調査
13	茨城県信用組合	農業支援を通じた地域経済への貢献  ・「農林水産部」発足。農業者向け融資の強化、営業店支援体制の整備 ・農業後継者を対象としたセミナー開催。外部専門家による講演・情報交換会を実施 ・直売所開設し、農業生産者等に販売場所を無償で提供 ・販路開拓支援として「いばらき食と農の商談会 in つくば」に取引先6社と参加
14	アルプス中央信用金庫	地元商店街の活性化に向けた取組み  ・伊那市高遠町商店街の活性化に取り組みとして、空き店舗を利用した「おもちゃの博物館」をオープン、商店街の各店にブリキのおもちゃを展示、商店街の各店を回りスタンプを5つ集めると抽選でおもちゃが当たるスタンプラリーを実施、北原照久氏の「講演会」おもちゃの「お宝鑑定」「抽選会」「サイン会」を開催
15	のと共栄信用金庫	和倉温泉活性化への提言  ・アンケートや関係者のヒアリング、他地域温泉の視察等から和倉温泉の現状を客観的に分析し、問題解決の方向性を提言
16	焼津信用金庫	鯉節水産加工業の活性化に向けた取組み

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・焼津鯉節水産加工業協同組合に対して、当金庫と信金中金総合研究所が共同で生産地・消費地への視察・調査、消費者・事業者アンケート調査等を実施</li> <li>・行政等関係機関の協力を得て地域全体、業界全体の課題を抽出し、分析することで目指すべき将来像を設定、具体的な行動計画として『「焼津スタイル」という独自文化構築への挑戦 焼津鯉節水産加工業活性化への提案』を発表</li> </ul>	
17	八幡信用金庫	「地方の元気再生事業」への取り組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「地方の元気再生事業」として、当庫が代表団体として取り組み郡上森林七景・トレッキングプログラム開発、DECOハウス（デリバリーエコハウス）モデルハウス販売促進、折立昭和の里山再生、奥美濃郡上・とっておきの味研究開発、長良川鉄道で巡る「郡上とっておきの味巡りの旅」開発、産業情報センター・資源活動サービス発信事業</li> </ul>	
18	長浜信用金庫	地元行政が目指す「中小市街地活性化計画」の策定段階からの参画
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「長浜市中心市街地活性化基本計画」の策定に参画</li> <li>・第三セクター「長浜まちづくり株式会社」に出資、役員派遣</li> </ul>	
19	京都信用金庫	「京信・地域の絆づくり大賞」の創設
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「京信・地域の絆づくり大賞」創設</li> <li>・第1回テーマ『商店街の活性化』についてアイデア募集し選考・表彰</li> </ul>	
20	きのくに信用金庫	和歌山県との連携による取り組みについて
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・和歌山県と連携し、「きのくに地域活性化セミナー」を開催し、信用金庫業界の年金旅行の誘致に取り組み</li> </ul>	
21	日本海信用金庫	「島根あさひ社会復帰促進センター」を核とした地域活性化へ向けた取り組みについて
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「地域振興コンソーシアム」のメンバーとして矯正施設誘致に参画</li> <li>・PFI方式による矯正施設本体の建設費融資に対しシンジケートローンに参加</li> <li>・矯正施設に関連する事業者への資金融資</li> </ul>	
22	鹿児島相互信用金庫	そうしん食&アグリマッチングへの取り組み
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食材の提供を行う生産業者及び食品加工業者等と仕入・販売業者との商談機会の提供</li> </ul>	

(金融庁(2010)を基に筆者が作成)

2008年度の地域の面的再生への取り組み事例（表3-2）および2009年度の地域の面的再生への取り組み事例（表3-3）での紹介事例は、2007年度の地域の面的再生への取り組み事例（表3-1）での紹介事例を筆者がパターン分けした①特定企業への支援、②調査・研究・提言、③融資商品の開発、④地元産業のバリューチェーン支援、⑤商談会やビジネスマッチング、⑥基金や助成金等による資金支援、⑦産学官連携の枠組み構築、⑧PFI事業や特別目的会社（SPC）等によるファイナンス提供のパターンのいずれかに概ね該当しているが、新たなパターンとして、⑨地域活性化活動へ参画・側面支援、⑩セミナー・イベントの開催のパターンが増えていると考えられる。

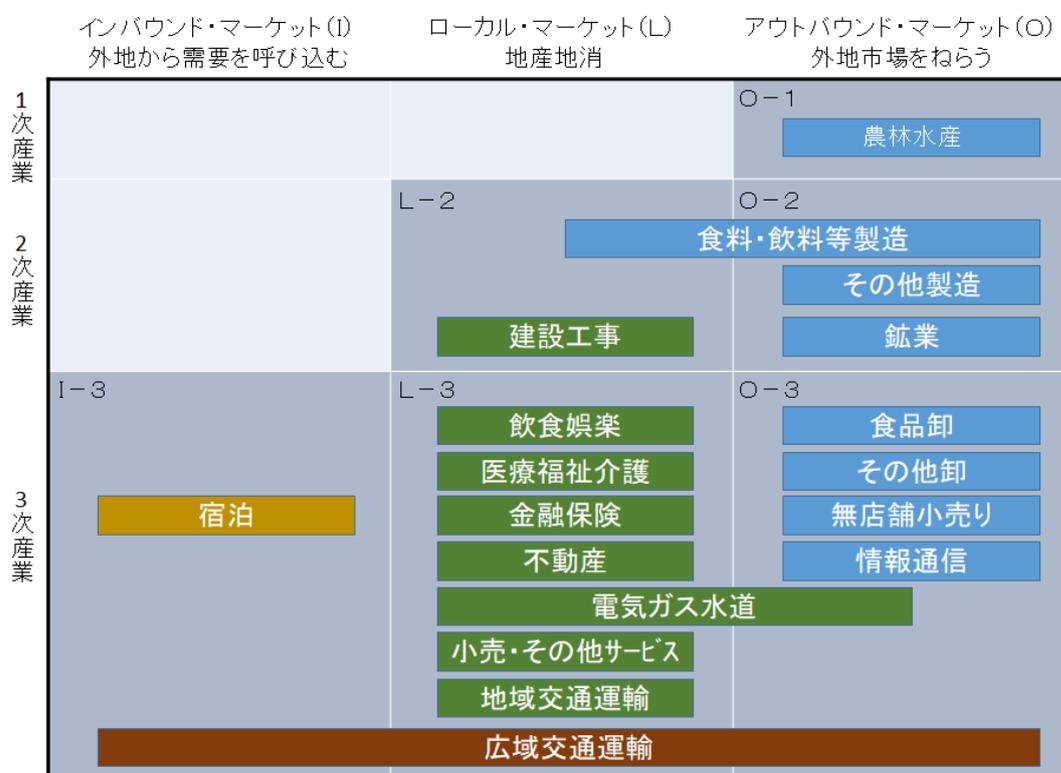
増えた2つのパターンについて、地域の面的再生への取り組みの度合いについて確認してみたい。1つ目の⑨地域活性化活動へ参画・側面支援（表3-2の#2静岡銀行、#4十六銀行、表3-3の#6南都銀行、#14アルプス中央信用金庫、#18長浜信用金庫の事例が該当）は、金融機関が産学官と広く連携することで金融行政が求める取り組みに向けた活動となりえるものと考えられるが、金融機関の取り組みがオブザーバー的な側面支援にとどまっており、地域経済の活性化に寄与しながらも持続的に金融機関の収益につなげていく形になるかどうかは不明である。2つ目の⑩セミナー・イベントの開催（表3-3の#17八幡信用金庫、#19京都信用金庫、#20きのくに信用金庫の事例が該当）は、地域全体の活性化そして持続的な成長につながるような取り組みになっているとは言い切れない。

以上から、2008年度、2009年度の紹介事例においてもその多くが、2007年度の紹介事例の多くがそうであったように、金融行政によって「地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献」への取り組みとして求められたレベルには及んでいない。唯一、④地元産業のバリューチェーン支援の事例のみが、求められたレベルの内容に取り組んでいるとみられるが、その件数は2007年度で2件、2008年度で0件、2009年度で2件と少ない。また、3年間の紹介事例それぞれが何かしら特定の産業に着目していることが多いが、多い順に着目している産業を示すと、観光業14件、農業10件、医療2件、水産物流通1件、水産加工業1件、酒造業1件、福祉1件、林業1件となっており、観光業と農業に着目する事例が圧倒的に多い。観光業の事例が多いのは、地域経済活性化を検討する際に着目しやすい一面があると推察される。農業については、近年の6次産業化の流れが地域経済活性化と相性がよいことに起因するものと推察される。実際、④地元産業のバリューチェーン支援の事例4件のうち3件が農業に関連する取り組みである。

大庫（2016）は、地域の域内の産業による付加価値額（つまり、産業ごとの域内就業者数×産業ごとの就業者当りの域内付加価値の合計）の増大を地方創生の目標の前提としておき、付加価値の増大方法として売り上げ向上を第一とし

て、売り上げの対象となる顧客の所在によって産業を分類して分析する必要性を説いている。

図 3-1 のように、域内の人口を顧客にするローカル型の産業、域外の人口が域内に来て顧客となるインバウンド型産業、仕事自体は域内で行うが域外に顧客がいるアウトバウンド型産業の 3 つに分類し、インバウンド (Inbound)、ローカル (Local)、アウトバウンド (Outbound) の頭文字から ILO 産業分類と称している。それぞれの産業分類についての特徴を次のように説明している。ローカル型産業は、域内人口と密接に絡んでおり、医療福祉介護の分野を除いて域内人口が減少する限りにおいてその市場規模は減少し、付加価値を高めようとしてもなかなか高まらないとしている。アウトバウンド型産業については、域内の人口減少とは切り離れた事業展開が考えられ、域内の付加価値を向上させるエンジンの役割を果たす領域としている。宿泊業が中心となるインバウンド型産業については、人口減少という環境に引きずられることが少ないが、少数の自治体を除く多くの地域で域内のその他の産業を牽引していくほどにはならず、成長分野の 1 つという位置づけとしている。さらに、地域が域内の付加価値を向上させるには、選択と集中により伸ばす産業とそうでない産業に峻別することが必要とし、峻別のための判断軸として次の 7 つの軸を順に示している。



((大庫 2016) 図 5-4 より引用)

図 3.1 : 顧客所在による新しい産業分類

基本軸 1：アウトバウンド型，インバウンド型への傾注

アウトバウンド型とインバウンド型は域内の人口減少の影響を受けないこと，産業別の就業者当たりの付加価値額がアウトバウンド型とインバウンド型がローカル型よりも相対的に高いことからアウトバウンド型もしくはインバウンド型への傾注すべき。

基本軸 2：アウトバウンド型産業の垂直統合

競争力の高いアウトバウンド型産業の上流，下流の事業機会を域内で遂行できる仕組みを用意することで垂直統合を支援する。

基本軸 3：アウトバウンド型産業の広域展開

アウトバウンド型企業が域外に営業拠点やサービス拠点を設けていくことを積極的に推奨する。ビジネスの規模が拡大しオペレーションも複雑になることから，本社組織も拡大する。

基本軸 4：インバウンド型産業の事業のあり方を見直す

インバウンド型の宿泊業は建物のタイプによりピーク時とオフピーク時の稼働率の格差があり，建物の建て替えも容易ではないため，需要を見極めた事業モデルの見直しが必要。

基本軸 5：ローカル型産業は 5 倍の法則で対応

ローカル型産業は自然体で，アウトバウンド型作業やインバウンド型産業で就業者を新たに増やすことができれば，乗数効果でローカル型産業の就業者も増やすことができる。

基本軸 6：ローカル型産業のアウトバウンド化，インバウンド化

他地域よりも 1 人当たり付加価値額が高いローカル型企業はアウトバウンド展開やインバウンド展開を支援。

基本軸 7：最終手段としての企業誘致

付加価値創出を牽引していくような企業がない場合の最終手段として企業誘致を行う。

地域金融機関は，大庫（2016）が示した ILO 産業分類に基づく分析や産業連関分析などによって導き出した営業地域における重要な産業に着目し，その産業を含む川上・川中・川下産業全体への経済波及効果を見定め，多胡（2007）が指摘しているように，地域の商流ネットワークに深く入り込んで商流ネットワーク全体の事業ボリュームの増加および収益増加に資する取り組みを行うことが必要である。

次節では，2007 年度から 2009 年度にかけて金融庁が地域密着型金融に関する先進的または広く実践されることが望ましい取り組みとして紹介した事例の

うち、まさに営業地域の重要な産業に着目し、商流ネットワークに深く入り込んで商流ネットワーク全体の事業ボリュームの増加に取り組んでいる事例について詳細に確認していき、どのように「三方よし」の「共通価値の創造」を実現しているのか確認する。対象となる事例は、表 3-1 の#8 鹿児島銀行の「アグリクラスターの取組み」である。

### 3.2 鹿児島銀行の事例

鹿児島銀行は鹿児島市に本店を構える地方銀行であり、主に鹿児島県全域と宮崎県の一部を営業地域としている。鹿児島銀行(2019)によると、1879年(明治12年)10月に第百四十七国立銀行として創業し、その後地域他銀行との合併・営業譲受等を繰り返し、1952年(昭和27年)12月に鹿児島興業銀行から現在の鹿児島銀行に商号を変更した。2015年10月に肥後銀行(熊本市)と経営統合して九州フィナンシャル・グループを設立し、肥後銀行とともにその傘下で事業展開している。店舗数153か店(本支店115・出張所15・代理店21・海外駐在員事務所2)、従業員数2,149人(2019年6月21日現在)の規模である。また、ニッキン(2019)によると、表3-4に示すように、2019年3期の鹿児島県での鹿児島銀行の預貯金残高シェアは37.7%、貸出残高シェアは47.4%であり、いずれも県内シェア1位である。

表 3.4: 鹿児島銀行のシェア

(単位: 億円, %)	預貯金残高						貸出金残高					
	2019/3	シェア	2014/3	シェア	2009/3	シェア	2019/3	シェア	2014/3	シェア	2009/3	シェア
大手銀行など	2,965	3.1	2,836	3.2	2,775	23.5	1,459	2.9	1,605	3.8	2,184	5.6
地方銀行	38,275	39.6	33,023	37.5	27,811	34.6	30,305	61.0	22,828	54.2	19,767	50.9
<b>鹿児島銀行</b>	<b>36,445</b>	<b>37.7</b>	<b>31,653</b>	<b>35.9</b>	<b>26,797</b>	<b>33.3</b>	<b>23,513</b>	<b>47.4</b>	<b>18,848</b>	<b>44.8</b>	<b>17,194</b>	<b>44.2</b>
第二地銀	7,202	7.5	6,510	7.4	5,606	7.0	5,921	11.9	5,553	13.2	4,874	12.5
信用金庫	9,525	9.9	8,797	10.0	8,026	10.0	6,348	12.8	5,755	13.7	5,526	14.2
信用組合	2,483	2.6	2,402	2.7	2,222	2.8	1,373	2.8	1,273	3.0	1,357	3.5
労働金庫	2,092	2.2	1,918	2.2	1,820	2.3	1,379	2.8	1,514	3.6	1,581	4.1
農協	14,005	14.5	12,304	14.0	11,156	13.9	2,867	5.8	3,578	9.2	3,578	9.2
ゆうちょ銀行	20,065	20.8	20,295	23.0	21,008	26.1	-	-	-	-	-	-
合計	96,612	100.0	88,085	100.0	80,424	100.0	49,652	100.0	42,104	100.0	38,867	100.0

( (ニッキン 2019) を基に筆者が作成)

金融庁により紹介されている 2007 年度の地域密着型金融に関する地域の面的再生への取り組み事例（表 3-1）で紹介されているように、鹿児島銀行では、鹿児島県の第一次産業の生産比率が全国平均の約 3 倍であること、農業産出額についても全国有数であること、さらには、産業連関分析を通じて農業支援による生産波及効果が存在することから、地域のポテンシャルとして農業に着目し、2003 年からアグリクラスター構想を掲げて、地域の基幹産業である農業（川上産業）・農業資材／建設業／食品加工業（川中産業）を中心とし、川下産業である流通業／飲食業／観光業／輸出業／IT 産業および関連産業まで含めた商流を支援し地域経済の活性化に向けた取り組みを行っている（図 3-2）。農業の構造改革として、「大規模化」、「担い手育成」、「付加価値向上」を目的に掲げ、動産担保（アセットベースレンディング）の手法活用による中間管理や出口戦略としての M&A 活用などを通じて、農業を含む第一次産業を「点」で支援するのではなく、それらを取り巻く産業群全体を「面」で支援している。

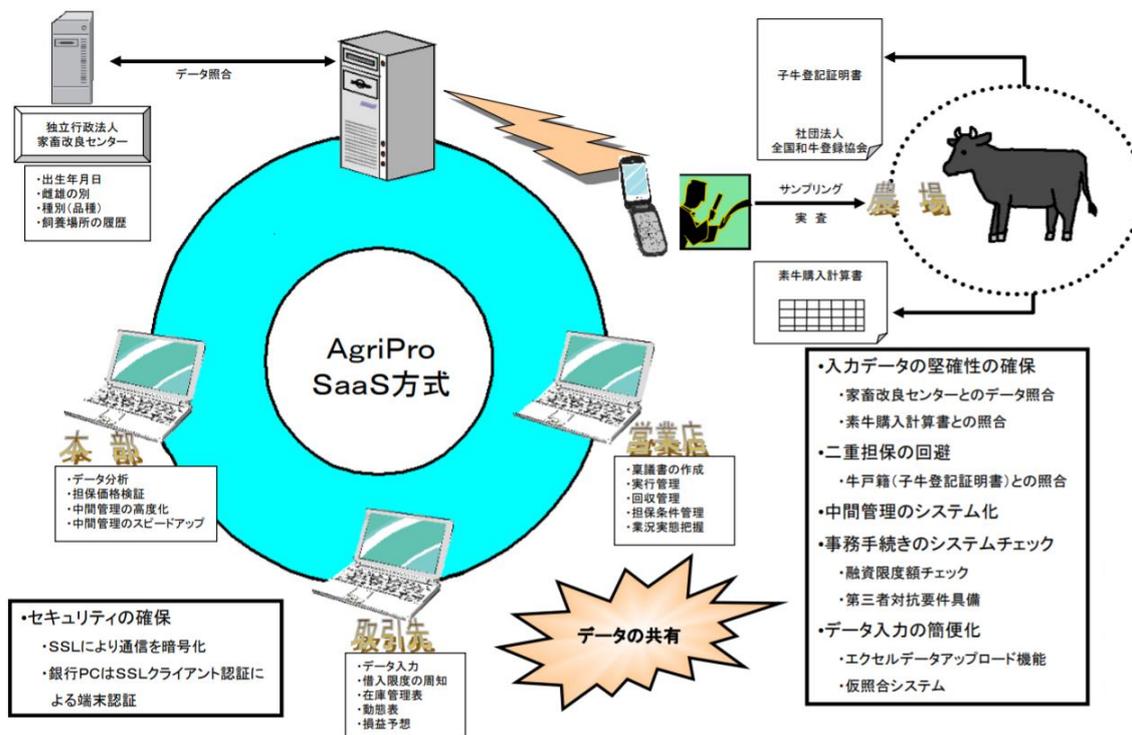
このアグリクラスター構想を構成するものとして、鹿児島銀行が開発した 2 つの重要な ICT システムが存在する。図 3-2 にもあるように「AgriPro（畜産 ABL 管理システム）」と「KeyMan（融資支援システム）」である。

「AgriPro（畜産 ABL 管理システム）」（図 3-3）は、牛の畜産農家向けに提供している SaaS 型の ICT システムである。畜産農家は AgriPro に牛の動態を入



（鹿児島銀行ホームページより引用）

図 3.2：アグリクラスター構想の鳥瞰図



(鹿児島銀行ホームページより引用)

図 3.3 : AgriPro の概要

力することで牛の在庫管理、損益シミュレーションを行うことができ、牛を担保とした借入限度額を知ることができる。データは鹿児島銀行とも共有され、鹿児島銀行本部や営業店では牛の動態による畜産農家の業況実態のモニタリングや担保の把握や融資等事務手続き時の融資限度額などのシステムチェックを可能としている。また、牛の戸籍制度を利用して、AgriPro に登録されている牛のデータと独立行政法人家畜改良センターに登録されている戸籍データを照合・確認することで、データの堅確性の確保および二重担保の回避を実現している。

また、鹿児島銀行は畜産農家の業況悪化懸念に対して、飼料メーカーや食肉加工メーカーと連携して畜産農家の経営改善支援を実施している。経営が危ぶまれる場合は、取引のある大手の畜産農家との M&A を支援することで地域全体の生産力を維持・拡大する取り組みを行っている。

もう1つの ICT システムである「KeyMan (融資支援システム)」は顧客企業に関する各種情報を集約し融資業務全般を支援する行内システムである。鹿児島銀行が自らの業務ノウハウによりシステム開発し、現在は共同利用型のシステムとして鹿児島銀行以外の銀行(みちのく銀行、十六銀行、山梨中央銀行)と共同利用とすることで、システム開発の構築負荷(コスト、期間等)を削減し、かつ、継続的な機能バージョンアップを共通的に行っている。システム機能としては、営業担当者による顧客企業へのアプローチ計画の策定およびその予実管

交渉経過を照 戻る

スレッド

タイトル	入力店名	入力担当者	日付
● 新規先訪問(太陽光事業資金ニーズ有り)	支店	担当	2013/09/27
→ Re:新規先訪問(太陽光事業資金ニーズ有り)	役員室	役員	2013/10/01
→ Re:Re:新規先訪問(太陽光事業資金ニーズ有り)	支店	支店長	2013/10/07

交渉経過情報 (単位:千円) 修正 コメント登録

日付 2013/09/27 顧客名 [ ]

主管店 支店 入力者(職位) 担当 (一般)

取引店 支店 同行者 [ ]

登録分類 取引経過(設備資金) 担当者 担当

交渉手段 訪問

交渉相手 (役員・責任者) [ ] 長(理事長配偶者)

総額 新規先訪問(太陽光事業資金ニーズ有り)

交渉内容

○新規先 [ ] 長個人名義所有土地に太陽光パネル設置検討中 [ ]

○現在、 [ ] 借入希望金額は [ ]

○現在借入は福祉医療機構の創業設備資金のみ

○理事長は元 [ ]

コメント登録者一覧 閲覧者一覧

日付	店名	氏名	日付
2013/10/01	役員室	[ ]	2013/10/01
			2013/09/30
			2013/09/30

2013/12/04 既存先管理(各種書類) 行動予定(未完了分)

役員室からのリコメント

新規先訪問(太陽光事業資金ニーズ有り)

● → Re:新規先訪問(太陽光事業資金ニーズ有り)

→ Re:Re:新規先訪問(太陽光事業資金ニーズ有り)

交渉経過情報

日付 2013/10/01 顧客名 [ ]

主管店 支店 入力者 役員

取引店 支店 同行者 [ ]

登録分類 取引経過(設備資金) 担当者 担当

交渉手段 [ ]

交渉相手 Re:新規先訪問(太陽光事業資金ニーズ有り)

総額 [ ]

交渉 [ ]

しっかり相談に乗ってあげてください  
場合によっては支那部のアドバイスも貰ってください

((鹿児島銀行 2013)より引用)

図 3.4 : KeyMan 画面イメージ 1

理，顧客企業との日々のリレーションにより収集した顧客ニーズや交渉内容を登録することで顧客情報・営業状況が見える化する機能があり，さらに情報の見える化・共有だけに留まらず図 3-4 に示すような支店長や担当役員による営業担当者の活動状況のモニタリングなど，営業プロセス全般を組織的に支援する機能を有している。

また，図 3-5 に示すように，顧客企業の商流を把握するために，仕入先・販売先の情報を双方向で登録・管理し，販売先のさらにその販売先が見える化し，顧客の支援をするために当該顧客の販売先のみならず，さらにその販売先へのビジネスマッチング提供など一連の商流支援に活用している。

このように，「AgriPro (畜産 ABL 管理システム)」と「KeyMan (融資支援システム)」の 2 つの ICT システムをベースに，営業担当者が担当する顧客企業との日々のリレーションにより収集した会社属性や財務諸表などの定量情報のみならず，顧客ニーズや交渉内容などの定性情報を「KeyMan (融資支援システム)」に登録することで行内に情報蓄積し，他方で「AgriPro (畜産 ABL 管理システム)」を通じて畜産農家の業況状態や担保情報などをシステム的に行内に情報蓄積している。これら蓄積された情報をもとに，基幹産業の顧客企業に対して「AgriPro (畜産 ABL 管理システム)」を通じて企業自身による経営改善を促し，

中小企業/非上場/  
取引先『A社』

顧客別計数管理 アプローチ状況 交渉経

取引先『A社』

仕入先  
販売先

『B社』(A社の販売先) (シェア7.10%/現金1.0%)

仕入先  
B社の仕入先 (シェア7.4%/現金7.0%)

販売先  
『C社』(B社の販売先) (シェア7.85%/現金9.0%)

『D社』(B社の販売先) (シェア7.15%/現金1.00%)

上の販売先 (シェア7.3%/現金1.00%)

下の販売先 (シェア7.2%/現金1.00%)

当行の取引  
シェア7.5%  
を引き上げたい

A社に対し「営業利益改善支援」をするには…

↓

主要販売先である「B社」のみならず、エンドユーザとなる  
B社の販売先である「C社」「D社」の一連の商流を支援する

「C社」(B社の販売先)のビジネスマッチングを図るために…

C社に登録されている「仕入先/販売先」と同業種の企業をリストアップ

顧客詳細情報

与信残高明細  
割引手形簿込予定  
資金使途別残高集計  
支払手形決済推移  
金融細明細(引当金)推移

ビジネスマッチング

ビジネスマッチング情報

C社 ●●●業

仕入/販売先	店名	担当者	区分	業種	格付	債権者区分	方針	シェア(%)	元清/下請	ユエスエス 評価	与信 有無
C社の販売先	株式会社		仕入先								
	高山支店		販売先		B3	正常先	やや前向き方針	3	No	55	有
	本店		仕入先		C4	要注意先	現状維持方針	5	No	50	有

ビジネスマッチング対象先

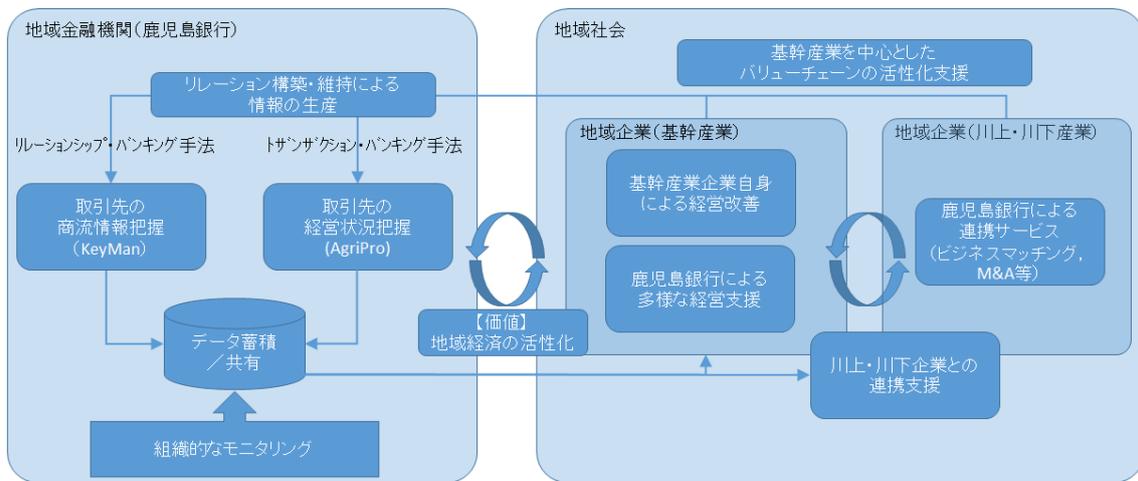
対象先名	店名	担当者	格付	業種	方針	シェア(%)	元/下	登録顧客名	店名	担当者	業種
株式会社	本店		B1	正常先	前向き方針	71	No	株式会社	本店		
	株式会社	本店	B1	正常先					株式会社	本店	
株式会社	本店		B2	正常先				株式会社	大島支店		
	株式会社	大島支店	B1	正常先					株式会社	大島支店	
株式会社	本店		B1	正常先				株式会社	大島支店		
	株式会社	大島支店	B1	正常先					株式会社	大島支店	

C社の販売先と同業種にビジネス  
マッチングをコーディネートする

((鹿児島銀行 2013)より引用)

図 3.5 : KeyMan 画面イメージ 2

または、鹿児島銀行による飼料メーカーや食肉加工メーカーと連携した経営支援や業況や担保価値に応じた融資を行っている。さらに、鹿児島銀行は「KeyMan (融資支援システム)」に蓄積された顧客企業の仕入先・取引先の情報をもとに川上・川下企業とのビジネスマッチング支援や同業者との M&A 支援を行っている。鹿児島銀行の顧客企業支援活動は、「KeyMan (融資支援システム)」による情報の見える化・共有によって、営業担当者だけの能力に頼らず、経営を含む銀行組織全体での支援により促進されている。



(筆者作成)

図 3.6：鹿児島銀行の地域社会との価値共創

「AgriPro (畜産 ABL 管理システム)」によってデータから牛を担保とした借入限度額を把握する仕組みは、Berger and Udell (2002)が図 2-1 で示したアセットベースレンディング (つまり、トランザクションバンキング) に該当するものである。つまり、鹿児島銀行はリレーションシップバンキングの手法で収集した情報をトランザクションバンキングの手法で収集した情報で補完し、その収集・蓄積した情報をもとに、組織的なモニタリングを通じた銀行組織全体で、基幹産業やその川上・川下企業に対して融資だけに留まらない多様なサービスを提供し、地域社会の基幹産業を中心としたバリューチェーンの活性化支援を行っている。鹿児島銀行による地域社会との価値共創を表したのが図 3-6 である。地域金融機関である鹿児島銀行が地域企業に対して販路開拓や新商品開発などの融資だけに留まらない多様な経営支援を行うことで地域企業の業績に貢献し、また、鹿児島銀行主導のビジネスマッチングによって基幹産業と川上・川下企業との連携支援を行うことで地域のバリューチェーンを活性化させている。そのような経営支援活動を継続的に行うことで、地域企業とのリレーションを維持・強化して地域企業に関する情報生産を行い、その情報をもとに地域企業の経営支援活動を行うという循環が発生することで、さらなる地域社会の産業の生産波及効果創出の循環をもたらす。

鹿児島銀行によるアグリクラスター構想への取り組みによる効果を表 3-5 に示す。表 3-5 は鹿児島銀行での決算期ごとに法人貸付残高や農林水産分野融資等の実績の推移をまとめたものである。2002 年に「KeyMan (融資支援システム)」を 2010 年に「AgriPro (畜産 ABL 管理システム)」を運用開始したが、「AgriPro (畜産 ABL 管理システム)」の運用開始後の 2012 年 3 期により右肩あがり農林水産分野融資先数・残高や ABL 融資先数・残高を増加させている。

地域産業の成長要因は、地域金融機関による支援だけによらず様々な要因があるため、地域金融機関の支援による地域産業への波及効果を定量的に示す手立てがないものの、経済の血液である資金がより多く地域に循環することでより地域産業の活性化に寄与しているものと推測できる。

表 3.5: 鹿児島銀行の農林水産分野での実績推移

決算期 (単位：億円, 件)	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
法人貸付残高	-	12,602	13,087	13,554	14,598	14,812	15,355	15,791	16,378
農林水産分野融資先数	-	2,116	2,129	2,155	2,193	2,247	2,256	2,277	2,300
農林水産分野融資残高	696	844	883	906	983	1,020	1,061	1,086	1,142
ABL 融資(牛・豚・馬) 融資先数	34	73	71	71	72	76	80	85	84
ABL 融資(牛・豚・馬) 融資残高	18	165	171	178	222	237	307	321	329

(鹿児島銀行ホームページを基に筆者が作成)

### 3.3 北國銀行の事例

北國銀行の事例は、金融庁が2007年度から2009年度に地域密着型金融に関する先進的または広く実践されることが望ましい取り組みとして紹介した事例のうち地域の面的再生に取り組んでいる事例としては含まれていないものの、北國銀行のホームページやディスクロージャー誌などの各種公表情報（北國銀行2018, 2019）からわかるように、顧客企業に対して多様で特徴的なサービスを展開していることから事例研究の対象とした。また、本学が石川県に所在していることから産学連携に関連して北國銀行本部との関係があることからインタビューの機会を得て、ホームページやディスクロージャー誌などの各種公表情報（北國銀行2018, 2019）のみからは判明しない地域の面的再生への取り組みについて確認することができた。

北國銀行は石川県金沢市に本店を構える地方銀行であり、主に石川県全域と福井県・富山県の一部を営業地域としている。北國銀行(2019)によると、1943（昭和18年）12月に加能合同銀行、加州銀行、能和銀行の三行が合併して北國銀行が設立され、以降規模を拡大して店舗数105店（うち出張所1店）、2海外駐在員事務所（上海、バンコク）、マネープラザ9店（2019年6月30日現在）、従業員数1,787人（2019年3月31日現在）の規模である。また、ニッキン(2019)によると、表3-6に示すように、2019年3期の石川県での北國銀行の預貯金残

高シェアは 33.9%，貸出残高シェアは 43.1%であり，いずれも県内シェア 1 位である。

表 3.6: 北國銀行のシェア

(単位： 億円，%)	預貯金残高						貸出金残高					
	2019/3	シェア	2014/3	シェア	2009/3	シェア	2019/3	シェア	2014/3	シェア	2009/3	シェア
大手銀行など	6,307	6.4	6,406	7.2	5,643	6.7	2,870	6.8	1,915	5.0	2,070	5.3
地方銀行	46,093	46.9	40,042	44.7	35,286	42.0	27,064	64.4	24,705	64.2	24,004	61.2
<b>北國銀行</b>	<b>33,311</b>	<b>33.9</b>	<b>29,131</b>	<b>32.5</b>	<b>25,936</b>	<b>30.9</b>	<b>18,129</b>	<b>43.1</b>	<b>17,395</b>	<b>45.2</b>	<b>16,140</b>	<b>41.1</b>
第二地銀	343	0.3	301	0.3	284	0.3	433	1.0	302	0.8	329	0.8
信用金庫	13,381	13.6	12,820	14.3	13,418	16.0	6,939	16.5	6,616	17.2	8,010	20.4
信用組合	662	0.7	556	0.6	513	0.6	211	0.5	184	0.5	215	0.5
労働金庫	2,549	2.6	2,315	2.6	2,215	2.6	1,417	3.4	1,369	3.6	1,368	3.5
農協	12,775	13.0	11,334	12.7	10,550	12.6	3,088	7.3	3,377	8.8	3,236	8.2
ゆうちょ銀行	16,200	16.5	15,803	17.6	16,078	19.1	-	-	-	-	-	-
合計	98,311	100.0	89,576	100.0	83,987	100.0	42,021	100.0	38,468	100.0	39,232	100.0

( (ニッキン 2019) を基に筆者が作成)

北國銀行のディスクロージャー誌である CSR レポート 2019 によると，北國銀行が中長期的に目指す姿として掲げている「次世代版 地域商業銀行」の実現に向けた施策の 1 つとして，コンサルティング機能の強化・発揮を挙げ，融資だけにとどまらない付加価値を顧客である地域企業に提供し，企業が抱える課題やニーズへの対応する多様な金融サービスを提供することで，地域社会との共有価値の創造に努めるとしている。コンサルティングのメニューとしては，顧客企業の経営戦略，業務効率化，海外展開，販路開拓，人事制度・人材育成，ICT 活用など多岐にわたり，銀行本部にコンサルティング専門の部署を構え，営業店と連携しながら顧客企業の経営力向上の支援を行っている（北國銀行 2019）。

地域企業を「面」で支援している特徴的な取り組みも見られる。1 つ目は図 3-7 に示すキャッシュレスへの対応である。北國銀行の個人顧客向けに VISA ブランドのデビットカード<sup>5</sup>を発行し，北國銀行自身がクレジットカード加盟店サービスを扱うことで地域の企業（主に小売業や飲食・サービス業）を加盟店開拓し決済端末の無料配布や独自ポイント発行を行っている。キャッシュレス化によって，導入企業の POS レジやクラウド会計ソフト freee とも連動したレジ業務

<sup>5</sup> VISA 加盟店の決済端末で利用可能なデビットカードで，銀行口座から即時引落される。



( (北國銀行 2019) より引用)

図 3.7：北國銀行のキャッシュレス推進の取り組み

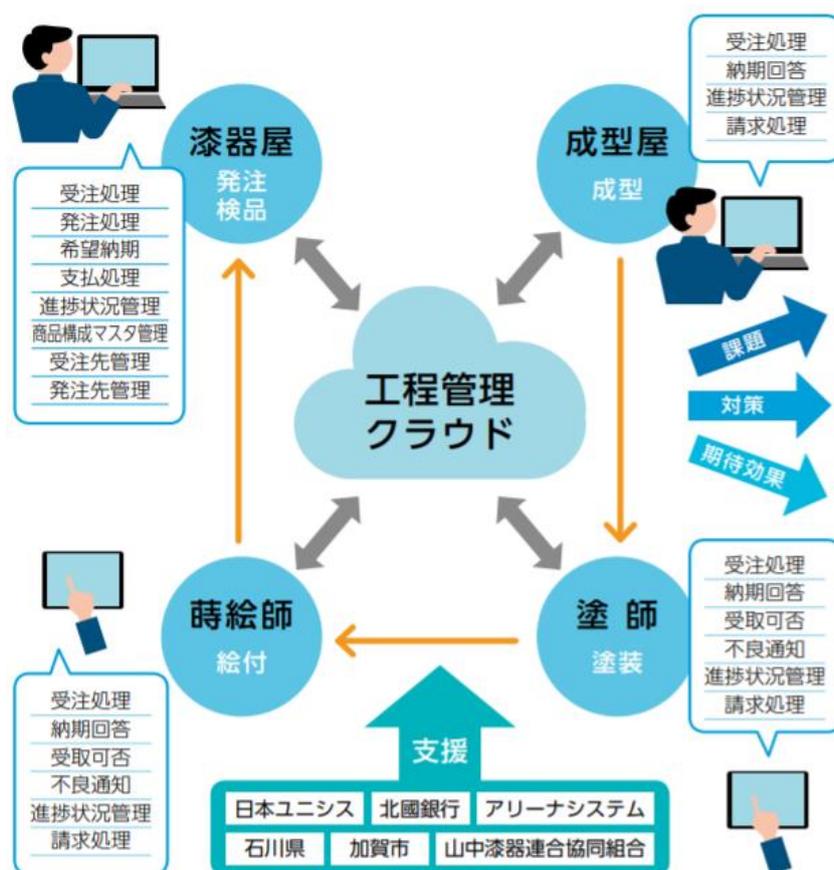
効率化やポイントによる集客効果、利用顧客の利便性向上に寄与している。また、地域のお金が地域内で循環することによる地域の活性化や外国人観光客への利便性向上が期待されている。

2つ目の「面」による支援は、北國銀行の100%子会社である北國マネジメント株式会社が運営するECモール「COREZO(コレゾ)」の運営である。「COREZO(コレゾ)」は2019年5月にサービス開始したWebサイトで、キャッチコピーである「みんなでつくる、北陸のモノ・コト発掘サイト」のとおり、北陸の企業がつくる商品(モノ)の販売だけでなく、石川県の天然素材で作る化粧水作り体験や老舗料亭での抹茶や会席マナー体験などの体験(コト)の販売も行っている(北國マネジメント 2019)。「COREZO(コレゾ)」を通じて地域から地域外への商品・サービスの販売や地域外からのインバウンド消費によって、販売企業の活性化につながると考えられ、それら企業の川上企業や周辺企業の活性化にもつながるものと期待される。

3つ目の「面」による支援は、ICTを活用した伝統産業の生産性向上への取り組みである。石川県の伝統産業である山中漆器における産地全体としての課題について、北國銀行がリーダーシップをとり、他機関との連携によって課題解決に取り組んだものである。山中漆器産地では昭和末期の年間売上高約400億円をピークに、近年は年間売上高100億で推移している。全国の他の漆器産地は近年も売上が下降傾向にあるなか、山中漆器産地は2011年から売上を約100億円程度で維持している。山中漆器産地における取引の流れは、発注企業である漆器屋が、製造委託先企業である成型屋、塗師屋、蒔絵屋へ注文を一斉に出し、その後成型屋・塗師屋・蒔絵屋・漆器屋の順に製品が納品される流れとなっている。しかし、受発注業務が全て電話やFAXで行われていることや各工程の進捗状況がサプライチェーン上の他業者にわかりづらいことで非効率になっており、さらに高齢化・後継者不足による生産キャパシティの低下もあり、受注ロスが発生する問題が発生していた。この問題を解決するため、北國銀行は日本ユニシス社、

アリーナシステム社、サイボウズ社、石川県、加賀市、山中漆器連合協同組合との連携により、サイボウズ社の kintone を活用した工程管理クラウドシステムを構築した（図 3-8）。これにより、発注企業（漆器屋）と製造委託企業（塗師屋・蒔絵屋・漆器屋）の受発注情報のシステム上での一元化、各工程の進捗状況の見える化、在庫情報の共有、請求・支払の簡素化を実現してサプライチェーン全体の生産性が向上され、受注ロスの削減や商品開発などへの人材重点配分が可能となった（北國銀行 2018）。この山中漆器の工程管理クラウドシステムをもとに、北國銀行が山中漆器に関連する各企業の業況をタイムリーに把握することができれば、その情報をもとに経営改善、販路開拓、後継者不足、資金ニーズ等への支援が可能となると推察される。また、この工程管理クラウドシステムを輪島漆器や九谷焼といった他伝統産業やアナログかつ非効率な業務を行っているサプライチェーン産業への展開により、面的支援がさらに拡大していくものとする。

また、北國銀行は顧客企業への ICT 活用支援のコンサルティングにおいて、



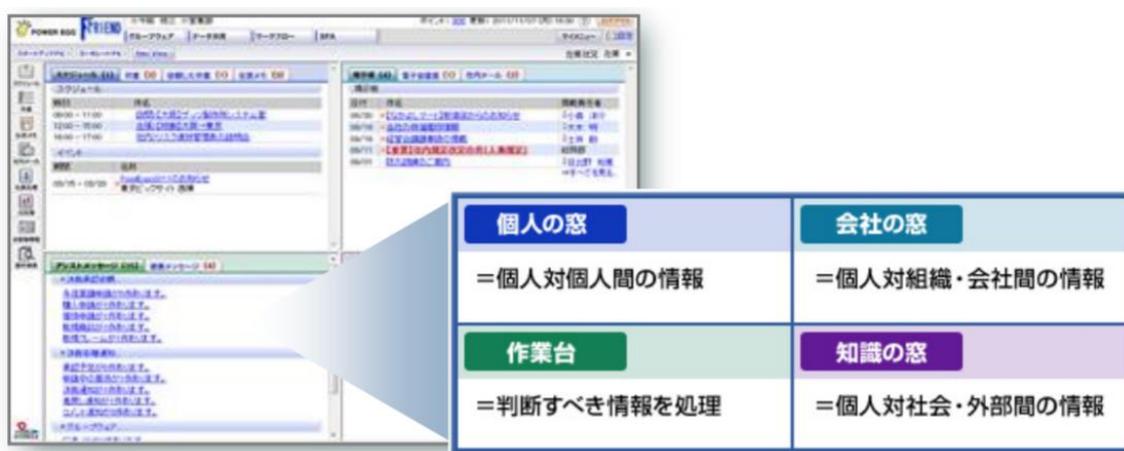
（（北國銀行 2019）より引用）

図 3.8：北國銀行による工程管理クラウドシステムの取り組み

クラウド会計ソフト freee の導入も積極支援している。顧客企業の会計業務の効率化に役立つ一方で、銀行にも会計情報の共有が可能であり、導入企業のタイムリーな業況把握に役立っている。とりわけ創業間もない企業への比較的风险の高い融資においては、freee の導入によって業況をタイムリーに把握することで、銀行によるタイムリーな支援・対応を可能としている（北國銀行インタビューより）。

これら ICT システムの活用を通じて、北國銀行が利用企業や地域産業の業況をタイムリーに把握することで、利用企業向けのコンサルティングの充実や新たな資金ニーズへの対応などが可能となり、さらなる面的支援が可能となると推察される。

北国銀行へのインタビューやディーサイクル（2012）によると、北國銀行では行内業務の生産性向上においても特徴的な仕組み・取り組みを行っている。北國銀行は 2009 年頃に生産性向上のための改善手段の 1 つとして行内 IT インフラの見直しを行い、三谷産業グループ（金沢市）のグループウェア製品である「PowerEgg」を導入し、「行内業務のペーパーレス化」、「見える化」、「業務スピードアップ」を実現した。稟議書や議事録といった行内文書を PowerEgg で電子化して回覧・決裁に変更することでペーパーレス化を実現したが、文書の承認状況がリアルタイムで関係者全員に見える化されているために決裁業務のスピードアップが実現されている。また、従来はメモや電子メールで情報を送っていたものを、PowerEdge により上席者や関連部署など然るべき相手に一斉に情報配信する仕組みに変わったことで、より多くの関係者と情報共有がなされ、上席者をはじめとするそれぞれの然るべき相手からコメントが入る運用がなされることで、組織の縦・横の連携が強化されている。これら全行レベルの情報共有化・



（（ディーサイクル 2012）より引用）

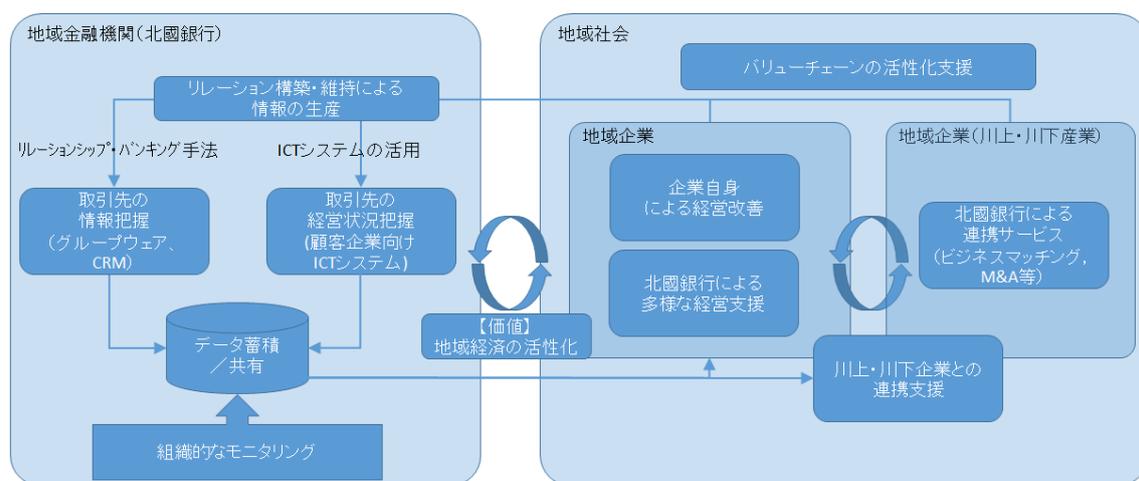
図 3.9 : PowerEgg 画面イメージ

見える化によって、気づきや行員同士の協業が促進されている（ディーサイクル2012）。

図3-9に示すようなPowerEggの画面機能により、見るべき情報が適切なタイミングでプッシュされることで、適切な気づきにより業務の生産性をあげている。

このように、営業担当者が担当する顧客企業との日々のリレーションや本部と連携したコンサルティングを通じて収集した顧客企業の定量情報や定性情報を行内グループウェアの活用によって行内に情報蓄積・共有し、他方で顧客企業向けのICTシステムを通じて顧客企業の業況状態の把握を可能としている。これら蓄積された情報をもとに、顧客企業に対して企業自身による経営改善を促し、または、北國銀行による経営支援や業況や資金ニーズに応じた融資が行われている。さらに、北國銀行は行内に蓄積された顧客企業の情報をもとに顧客企業の経営改善や販路拡大や海外展開などの支援を行っている。北國銀行の顧客企業支援活動は、行内グループウェアによる情報の見える化・共有によって、営業担当者だけの能力に頼らず、経営を含む銀行組織全体での支援により促進されている。

言い換えると、リレーションシップバンキングの手法で収集した情報をICTシステムで収集した情報で補完し、その収集・蓄積した情報をもとに、組織的なモニタリングを通じた銀行組織全体で、顧客企業やその川上・川下企業に対して融資だけに留まらない多様なサービスを提供し、地域社会のバリューチェーンの活性化支援を行っている。北國銀行による地域社会との価値共創を表したのが図3-10である。地域金融機関である北國銀行の多様なサービスによる支援により、地域社会にある地域企業と川上・川下企業の連携により地域のバリューチ



(筆者作成)

図 3.10 : 北國銀行の地域社会との価値共創

エーンが活性化し、それが循環することでさらなる活性化をもたらすであろう。そのような地域社会の産業の活性化から、地域金融機関である北國銀行がリレーションシップバンキングの手法と ICT システムにより情報生産を継続的に行いながら地域社会の産業への支援を繰り返し行うことで、さらなる地域社会の産業の生産波及効果創出の循環をもたらすであろう。

### 3.4 事例研究の考察

3.2 節および 3.3 節において、鹿児島銀行と北國銀行の地域活性化に向けた地域金融の事例から、それぞれによる地域社会との価値共創の仕組みについて図 3-6 および図 3-10 に整理したが、その整理の過程において、2.4 節で整理した行政が求めた地域経済活性化に向けた地域金融とは異なる、実務における地域経済活性化に向けた地域金融の実態が明らかになった。

鹿児島銀行の地域社会との価値共創（図 3-6）では、顧客企業に関する情報生産は営業担当者が顧客企業との関係性により情報を入手するというリレーションシップバンキングの手法によるものと「AgriPro（畜産 ABL 管理システム）」（Berger and Udell (2002)が図 2-1 で示したアセットベースレンディング）を通じたトランザクションバンキングの手法によるものと整理することができた。これはまさに、顧客との長期的な関係性により蓄積したソフト情報をもとに貸出等の金融サービスを行うという学説上のリレーションシップバンキングを、その対極にある、金融機関と顧客が一定の距離を置きながらも比較的容易に入手可能なハード情報をもとに貸出を行うというトランザクションバンキングによる補完しながら取り組むものとした、行政が求めた地域経済活性化に向けた地域金融に通じるものである。

他方で、北國銀行の地域社会との価値共創（図 3-10）では、顧客企業に関する情報生産はリレーションシップバンキングの手法によるものと顧客の事業活動を支援する ICT システムを通じてタイムリーに業況情報を入手するものと整理することができた。これら ICT システムは顧客に関するデータ（ハード情報）を容易に入手可能としており、トランザクションバンキングの特徴を備えていると言えるが、Berger and Udell (2002)が図 2-1 で示したトランザクションバンキングの財務諸表貸出、アセットベースレンディング、クレジットスコアリングには当てはまらない。これら ICT システムは、北國銀行が顧客企業とのリレーションのなかで利用提供し、顧客企業自らが利用者として自社の事業活動のために利用し、かつ、事業活動から生じたトランザクションデータを北國銀行と共有している。これら ICT システムを通じて北國銀行が顧客企業の事業活動に関するハード情報を蓄積して、融資だけでなく経営支援や各種コンサルティン

グへの活用を可能としていることから、トランザクションバンキングの拡張版とみることができる。金融機関と顧客が一定の距離を置きながらも比較的容易に入手可能なハード情報をもとに貸出を行うというトランザクションバンキングに対して、拡張版トランザクションバンキングは、金融機関が顧客企業とのリレーションのなかで利用提供して顧客企業自らが利用者として自社の事業活動のために利用する ICT システムを通じて蓄積した情報をもとに融資だけに留まらない多様な金融サービスを行うものである。

よって、北國銀行の事例は、顧客との長期的な関係性により蓄積したソフト情報をもとに貸出等の金融サービスを行うという学説上のリレーションシップバンキングを、その対極にある、金融機関と顧客が一定の距離を置きながらも比較的容易に入手可能なハード情報をもとに貸出を行うというトランザクションバンキングによる補完しながら取り組むものとした、行政が求めた地域経済活性化に向けた地域金融とは厳密には異なる。鹿児島銀行の場合も、トランザクションバンキングの手法である「AgriPro（畜産 ABL 管理システム）」は顧客の事業活動を支援し、かつ、金融機関とトランザクションデータを共有する ICT システムであり、北國銀行の事例と同様に、顧客企業に関する情報生産はリレーションシップバンキングの手法によるものと顧客の事業活動を支援する ICT システムを通じてタイムリーに業況情報を入手するものである。地域金融機関の地域社会との価値共創の一端を担う顧客企業に関する情報生産の実務の実態は、多くの地域金融機関が古くから行ってきたように営業担当者が顧客企業を訪問して対話を通じてリレーションを構築しながら情報蓄積するものと、鹿児島銀行の「AgriPro（畜産 ABL 管理システム）」や北國銀行が展開するクラウド会計システム freee などのように顧客の事業活動を支援する ICT システムを通じてタイムリーに業況情報を収集蓄積するもの（つまり、拡張版トランザクションバンキング）であることがわかった。

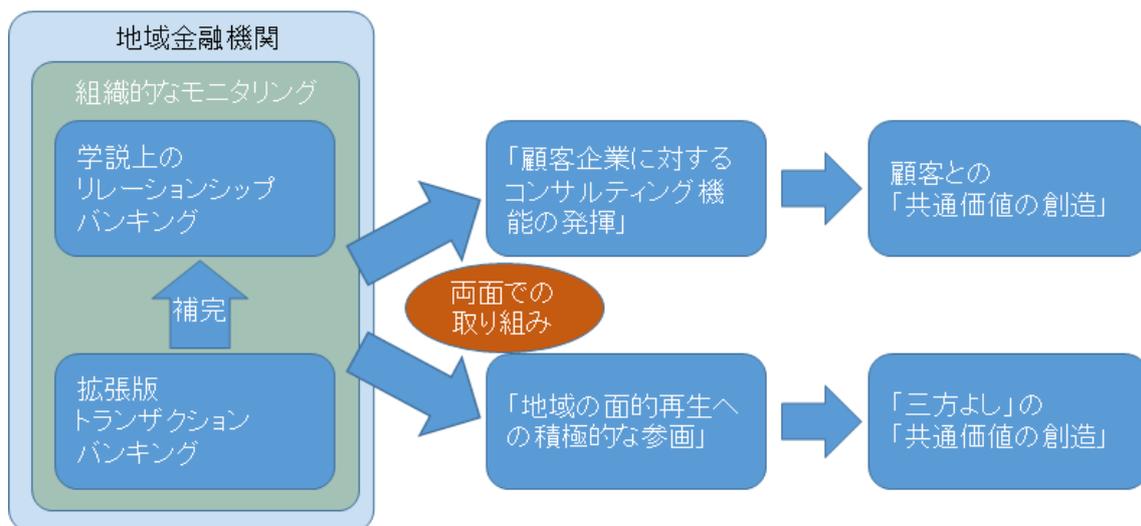
顧客企業の事業活動を支援する ICT システムについては、鹿児島銀行の「AgriPro（畜産 ABL 管理システム）」や北國銀行の「COREZO（コレゾ）」のように地域金融機関が開発して顧客企業へ利用提供する自社提供の SaaS 型システムによるものや、近年のクラウドサービスの発展に伴って北國銀行のクラウド会計システム freee やサイボウズ社の kintone のように他社提供の SaaS 型システムを活用したものがある。クラウドシステムによる企業向け SaaS 型システムはますます増えており、それらを活用した地域金融機関による情報生産は、地域金融機関の生産性向上のためにも今後ますます重要な手法になると考えられる。

鹿児島銀行の地域社会との価値共創（図 3-6）の取り組みと北國銀行の地域社会との価値共創（図 3-10）の取り組みで異なる点は、地域経済活性化に向けた

地域金融を進めるにあたり、地域企業へのアプローチの仕方が異なっている。鹿児島銀行の場合は、アグリクラスター構想を掲げて地域の基幹産業であり他産業への生産波及効果の見込める産業として農業に着目し、農業を中心として地域経済の面的な底上げ支援を行うために、個別企業（農家）に対して川上企業・川下企業と連携して融資に留まらない多様な経営支援サービスを提供している。他方で、北國銀行の場合は、地域全体のイノベーションへ貢献する次世代版地域商業銀行を目指すための施策としてコンサルティング機能の強化・発揮を掲げ、経営戦略、業務効率化や ICT 活用などのコンサルティングサービスを顧客企業へ提供して個別企業の経営支援を行い、その一環として、キャッシュレス端末の導入、EC モールの活用、伝統産業企業間の工程管理システムの構築などの ICT システムの活用により、地域企業の面的支援を行っている。

以上についてまとめると、実務における地域経済活性化に向けた地域金融は以下の特徴を持つ。

- ・顧客との長期的な関係性により蓄積したソフト情報をもとに貸出等の金融サービスを行うという学説上のリレーションシップバンキングを、顧客企業の事業活動を支援する ICT システム（拡張版トランザクションバンキング）を通じて収集・蓄積した情報で補完しながら取り組むものである。
- ・「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」によって顧客との「共通価値の創造」を実現するものである。
- ・「地域の面的再生への積極的な参画」によって「三方よし」の「共通価値の創造」を実現するものである。



(筆者作成)

図 3.11：実務における地域経済活性化に向けた地域金融

「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」と「地域の面的再生への積極的な参画」の2つのアプローチについて、どちらかに重点を置きながらもう片方へアプローチしていく対応である。(図 3-11)

## 第4章 地域経済活性化に向けた地域密着型

### 金融の価値共創モデルの提案

前章の事例研究により、地域金融機関の地域社会との価値共創の一端を担う顧客企業に関する情報生産の実務の実例は、鹿児島銀行の事例のみを見れば、行政が求めた地域経済活性化に向けた地域金融のように、営業担当者が顧客企業との関係性により情報を入手するというリレーションシップバンキングの手法によるものと、金融機関と顧客が一定の距離を置きながらも比較的容易に入手可能なハード情報をもとに貸出を行うというトランザクションバンキングの手法によるものであることがわかった。しかし、他方で鹿児島銀行の事例と北國銀行の事例の共通項を見いだすと、地域金融機関による顧客企業に関する情報生産の実務は、学説上のリレーションシップバンキングの手法によるものと顧客の事業活動を支援する ICT システムを通じてタイムリーに業況情報を入手するものであることがわかった。つまり、地域金融機関による顧客企業に関する情報生産の手法について、行政が求めた地域金融と実務における地域金融では相違点が存在しているということである。

行政が求めた地域金融では顧客企業に関する情報生産をリレーションシップバンキングの手法をトランザクションバンキングの手法で補完して行うものであったが、実務における地域金融では顧客企業に関する情報生産をリレーションシップバンキングの手法と顧客の事業活動を支援する ICT システムを通じて行うものであるという点で相違している。これら ICT システムは地域金融機関が顧客企業の事業活動に関するハード情報を蓄積して、融資だけでなく経営支援や各種コンサルティングへの活用を可能としていることから、拡張版トランザクションバンキングと捉えることができる。

また、地域金融機関が提供する ICT システムを通じて地域企業自身が事業活動や経営改善に活用することが可能となっていることや、地域金融機関が蓄積されたデータを活用して、融資に留まらない多様な経営支援サービスによって地域企業への経営支援や川上企業・川下企業と連携した経営支援つまり地域社会のバリューチェーンの連携支援を行っていることがわかった。

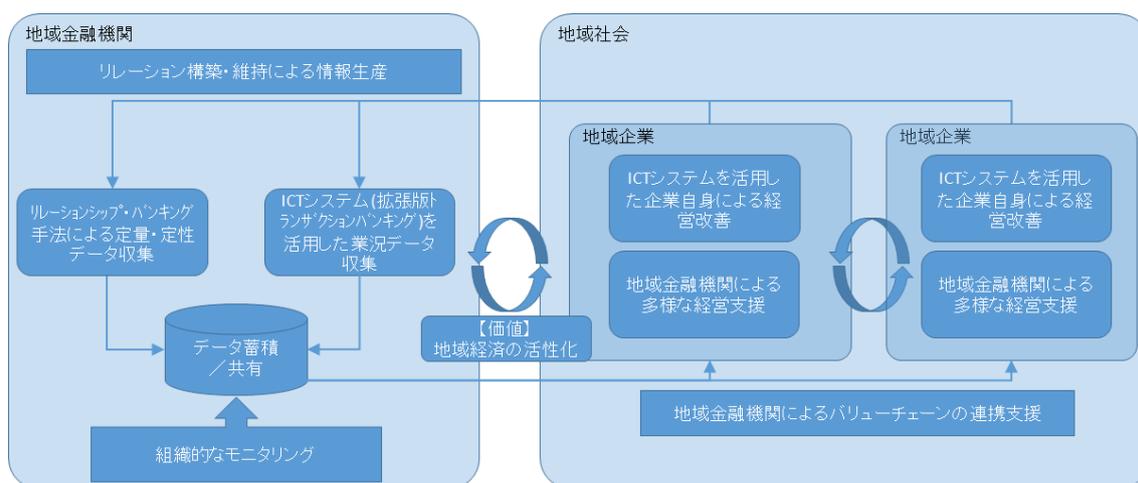
次節において、実務における地域経済活性化に向けた地域金融について判明した内容をもとに地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルを提案する。

## 4.1 地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデル

地域金融機関と地域社会による地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルの提案として、図 4-1 および図 4-2 にまとめる。

図 4-1 では鹿児島銀行と北國銀行それぞれによる地域社会との価値共創の仕組みについて共通点を示す。地域金融機関は、地域社会のなかの地域企業とのリレーション構築・維持によって情報生産してデータを行内に蓄積／共有する。データ収集の手法はリレーションシップバンキングの手法によって定量情報・定性情報を収集するものと、顧客企業の事業活動を支援する ICT システム（拡張版トランザクションバンキング）を活用した業況データを収集するものである。地域企業は地域金融機関が提供する ICT システムを活用して企業自身による経営改善に取り組み、地域金融機関は蓄積したデータを活用して、地域企業へ融資に留まらない多様なサービスを通じて地域企業の経営支援や地域企業間の取引支援を行うことで地域金融機関によるバリューチェーンの連携支援を行っている。具体的な例では、在庫情報や売掛情報等からリアルタイムで担保価値を把握することによる迅速な運転資金融資、販売先・仕入先等の商流情報を把握することによるビジネスマッチングの促進や後継者有無情報・株主情報・財務情報・事業拡大ニーズ情報を把握することによる経営人材紹介・M&A 支援など多岐にわたる。

さらに地域金融機関による継続的な情報生産と企業バリューチェーンへの連携が繰り返されることで、地域経済の活性化に寄与している。この継続的な取り

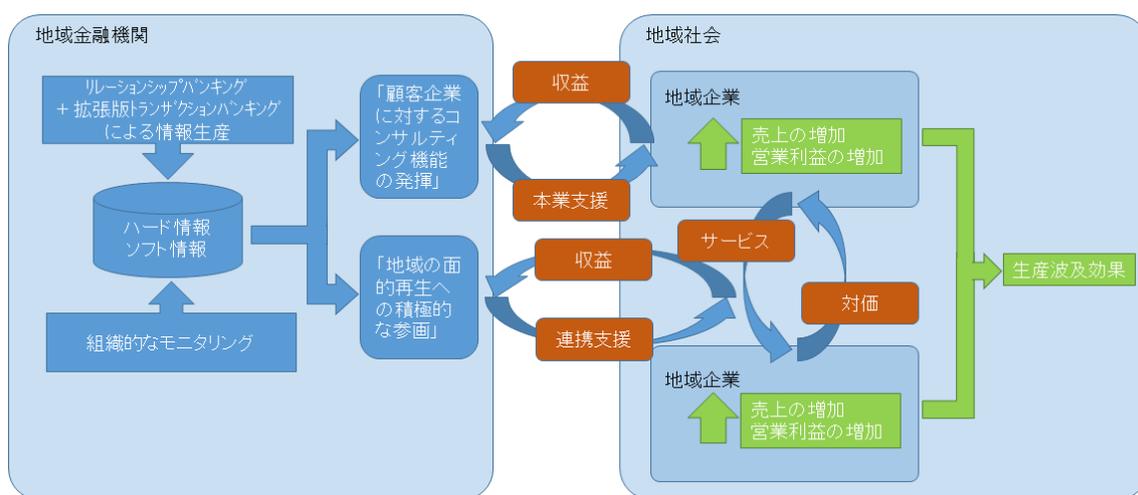


(筆者作成)

図 4.1：地域金融機関による地域社会との価値共創

組みの潤滑油の役割を果たしているのが、地域金融機関内の組織的なモニタリングである。鹿児島銀行では、「KeyMan（融資支援システム）」を用いて、営業担当者による顧客企業へのアプローチ計画の策定やその予実管理、顧客企業との日々の対話により収集した顧客ニーズや交渉内容を登録することで顧客情報や営業状況の見える化・共有を行っているが、図3-4に示したように、支店長や担当役員による営業担当者の活動状況のモニタリングや助言を容易にし、営業プロセス全般を組織的に支援する仕組みになっている。北國銀行においては、行内グループウェアである「PowerEgg」を用いて、行内の情報共有を上席者や関連部署など然るべき相手に一斉に情報配信する仕組みにより、より多くの関係者と情報共有がなされ、上席者をはじめとするそれぞれの然るべき相手からコメントが入る運用がなされることで、組織の縦・横の連携が強化され、全行レベルの情報共有化・見える化によって、図3-9に示したように、PowerEggの画面機能を通じて営業担当者が見るべき情報が適切なタイミングでプッシュされる仕組みによって、気づきや行員同士の協業が促進されている。このように地域金融機関内の組織的なモニタリングの仕組みが地域金融の実務による地域社会との価値共創を継続的に駆動させる重要な要素であるといえる。

図4-2では地域金融機関とその顧客である地域企業が属する地域社会との価値共創のメカニズムを示す。地域金融機関は顧客である地域企業に関する情報生産を行って行内に蓄積・共有し、その情報を活用することで地域企業に対して貸出に留まらない多様なサービスを行っている。そのアプローチは「顧客企業に対するコンサルティングの発揮」と「地域の面的再生への積極的な参画」の2つがある。「顧客企業に対するコンサルティングの発揮」では、経営戦略の策定から業務効率化、人事制度・人材育成、人材紹介、ICT活用、事業承継など多岐に



(筆者作成)

図 4.2：地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデル

わたるコンサルティングによって地域企業の本業支援を行い、地域企業の売上増加もしくは営業利益増加に貢献している。「地域の面的再生への積極的な参画」では、地域企業間の取引強化のためにビジネスマッチング、販路開拓、海外展開、M&A などの連携支援によって地域企業の売上増加もしくは営業利益増加に貢献している。その結果、地域金融機関としても各種手数料や金利収入などの収益を生んでいる。地域企業の生産額が増えることによって、川上産業や関連産業への生産波及効果が発生し、地域経済全体の活性化に寄与している。

地域金融機関が学説上のリレーションシップバンキング、拡張版トランザクションおよび組織的なモニタリングのいずれも欠けることなく三位一体によって地域企業に対して多様な金融サービスを提供することで地域企業の業績に貢献し、また地域企業は地域金融機関が提供する ICT システムを事業活動に活用することを通じて自らの業績を向上して持続的に成長し、地域社会でのバリューチェーン上における生産波及効果を生み出して地域経済の活性化に寄与している。地域経済の活性化の結果、地域金融機関としても顧客基盤の維持・拡大という恩恵を受けている。これはまさに、社会的な課題を解決することを目的として、その結果、経済的価値がついてくるものとする「三方よし」の「共通価値の創造」である。(図 4-3)

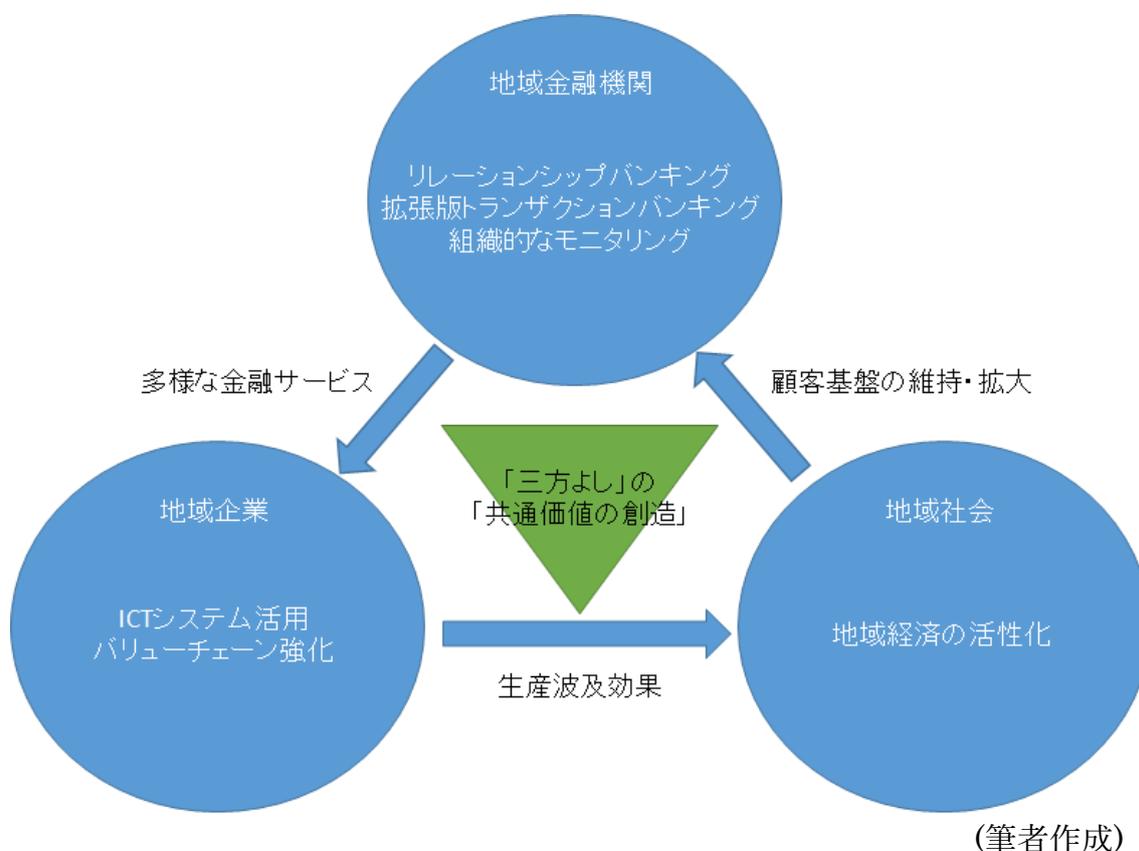


図 4.3：地域金融の「共通価値の創造」

## 4.2 地域金融機関以外による経済活性化に向けた価値共創の可能性

図 4-1 および図 4-2 で示し地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創は、地域金融機関による地域経済活性化に向けた価値共創であるが、地域金融機関以外の団体・事業者によって、地域金融機関が取り組むのと同様かそれ以上の効果をもたらす地域経済活性化に向けた価値共創の可能性はあるだろうか。

地域金融機関の特徴は、その成り立ちから特定の地域に店舗を構えて、地域の企業や個人から預金を集めて資金を必要とする企業や個人に資金を貸出することで地域経済の血液である資金を循環させる役割を担っていることであり、社会基盤としての役割を有している。地域金融機関のうち地方銀行や第二地方銀行の場合は、特に営業地域が根拠法によって制限されていないため、本拠とする地域以外の大都市や近県などへの営業進出することも可能であり、また、地方銀行や第二地方銀行は株式会社であるので、営利企業として株主を含めた利害関係者のために利益を生み出しながら事業活動を行う必要がある。しかし、銀行法第一章第一条において銀行の公共性が謳われていることもあり、地域に根差す社会基盤としての公共性は求められる。他方で、地域金融機関のうち信用金庫や信用組合は、銀行とは異なって、非営利の相互扶助組織かつ根拠法によって営業地域が制限されており、出資者である地域の会員や地域社会の利益のために事業活動を行う必要がある。

公共性の強い地域金融機関が地域社会の利益貢献として地域経済の活性化に向けた事業活動を行うことは必然であり、地域に店舗をかまえ地域の多くの顧客とフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションにより関係を構築して地域密着での多様な金融サービスを通じて、地域経済の活性化に貢献している。

つまり、地域に根差し社会基盤として地域の多くの顧客にサービスを提供している団体・事業者は、地域密着型サービスにより地域経済活性化に向けた価値共創を生み出せる可能性があるといえる。例えば、地域の生産物を消費者へ流通させるような地域に根差した流通業があてはまるであろう。具体的な例では、地域の食品卸業は生産・製造者から商品を仕入れて、顧客である小売・サービス業者へ販売しているが、顧客とフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションにより関係を構築して情報生産し、売れ筋や新商品の情報提供や創業支援、店舗用不動産の紹介など、単なる商品販売だけに留まらない多様なサービスを提供することでバリューチェーンの連携支援を行うことが可能である。さらに、顧客の事業活動を支援する ICT システムがあれば、情報生産の量・質を充実させ、ICT

システムを活用した顧客企業自身による経営改善を可能とするだけでなく、食品卸業による地域企業への支援がより充実し、より地域経済の活性化を促進すると考えられる。

Amazon のような強力なネットサービスが、生産者と消費者の直接取引を可能とし、取引によって蓄積された情報を用いて売れ筋や新商品の情報提供や取引を活性化することで食品卸業が代替される可能性があるが、これまで培ってきた地域顧客とのリレーションやフェース・トゥ・フェースでの接点により収集した情報（特に定性情報）は Amazon でも容易に収集できる情報ではなく、この地域顧客とのリレーションにより蓄積した情報と ICT システムを通じて収集した情報の組合せの活用により優位性を発揮することで、代替の脅威を和らげることができる。金融サービスにおいても Fintech 企業による代替の脅威はあるが、顧客企業とのリレーションおよび ICT システムを通じた情報生産という地域密着型金融の優位性によって、代替の脅威を凌ぐことが可能である。

以上のように、食品卸業は一例であるが、地域に根差し社会基盤として地域の多くの顧客にサービスを提供している団体・事業者は、図 4-1 および図 4-2 に示した価値共創モデルによって、地域経済の活性化に寄与するものと考えられる。

## 第5章 結論

本研究では、地域金融機関による地域密着型金融の事例研究を通じて、地域金融機関がリレーションシップバンキングの手法と顧客の事業活動を支援するICTシステム（拡張版トランザクションバンキング）によって顧客企業に関する情報を収集して蓄積し、その情報をもとに地域企業の経営支援や地域企業間のバリューチェーンの連携を支援するというサイクルを繰り返し行うことで、地域経済活性化に貢献していることを明らかにした。本章では、本研究での主要な発見事項を中心にまとめ、本研究着手時に設定したリサーチ・クエスチョンに対する回答を記載する。そして最後に、本研究の限界と将来研究への示唆を示す。

### 5.1 本研究の発見事項

本研究では、まず、金融庁が不良債権処理と地域経済活性化を目的に地域金融機関の取り組み方針として打ち出した2003年度および2004年度での「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」および2005年度および2006年度での「地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム」、そしてその後のリレーションシップバンキング（地域密着型金融）への取り組みの恒久化対応、さらにリレーションシップバンキングに関する米国や我が国での先行研究を通じて、行政が地域金融機関に求めた地域経済活性化に向けた地域金融について明らかにした。具体的には、米国における Boot (2000) や Berger and Udell (2002) などの先行研究によって研究されてきた、顧客との長期取引によって顧客に関する情報を蓄積してその情報を用いて金融サービスを提供していく、という学術上のリレーションシップバンキングと異なるものとして、我が国での村本 (2005)、内田 (2008) や多胡ほか (2011) などの先行研究および金融庁の監督指針・金融行政方針から、行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融について明らかにした。

また、地域金融機関による地域密着型金融の事例研究として、鹿児島銀行による地域密着型金融への取り組みについて二次情報をもとに鹿児島銀行と地域社会との価値共創のフローを整理し、その後北國銀行による地域密着型金融への取り組みについて二次情報およびインタビューを通じて得た一次情報で補完しながら北國銀行と地域社会との価値共創フローを整理した。それら地域金融機関と地域社会の価値共創フローの共通点から、行政が求めたものとは異なる、実務における地域経済活性化に向けた地域金融の実態を明らかにした。行政が求

めたものと実務における地域経済化に向けた地域金融の相違点は2つあり、1つ目の違いは顧客企業に関する情報生産の手法として、行政が求めた地域金融ではリレーションシップバンキングの手法をトランザクションバンキングの手法で補完して行うものであったが、実務における地域金融ではリレーションシップバンキングの手法と顧客の事業活動を支援するICTシステム（拡張版トランザクションバンキング）を通じて行うものであることである。2つ目の違いは、行政が求めた地域金融では地域経済の活性化のアプローチとして「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」のほうに「地域の面的再生への積極的な参画」よりも重点がおかれているが、実務における地域金融では「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」と「地域の面的再生への積極的な参画」のアプローチについて、それぞれの地域金融機関においてどちらかのアプローチに重点を置きながらも片方へのアプローチを進めていく対応がなされており、必ずしも行政が求めるように「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」が優先的に取り組まれているものではないという点である。

さらに、地域金融機関である鹿児島銀行および北國銀行の地域密着型金融への取り組み事例の考察から、地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルを提案した。鹿児島銀行と北國銀行のそれぞれの地域社会との価値共創フローの共通点について概念化することで、地域金融機関による価値共創モデルを導き出した。

## 5.2 リサーチ・クエスチョンに対する回答

本節では、1.2節で立てた3つのサブシディアリー・リサーチ・クエスチョン(SRQs)について回答し、それらの回答結果を基に、メジャー・リサーチ・クエスチョン(MRQ)について回答する。

はじめに、SRQ1の問いは以下のとおりである。

**SRQ1：行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融とはどのようなものか？**

この問いの回答としては、リレーションシップバンキングや共通価値の創造に関する先行研究の結果を考察した2.4節で述べたように以下の内容である。

行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融は以下の特徴をもつ。

- ・顧客との長期的な関係性により蓄積したソフト情報をもとに貸出等の金融サービスを行うという学説上のリレーションシップバンキングを、その対

極にある、金融機関と顧客が一定の距離を置きながらも比較的容易に入手可能なハード情報をもとに貸出を行うというトランザクションバンキングの手法で補完しながら取り組むものである。

- ・「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」によって顧客との「共通価値の創造」を実現するものである。
- ・「地域の面的再生への積極的な参画」によって「三方よし」の「共通価値の創造」を実現するものである。

金融庁の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」における地域密着型金融の目指すべき方向（図 2-2）で、地域金融機関が取り組む手段として「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」と「地域の面的再生への積極的な参画」のアプローチが示されているが、上位の項目かつ充実した内容となっている「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」に重点がおかれている。

「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」によって、顧客企業の事業拡大や経営改善等が行われ、結果的に地域金融機関の収益力・財務の健全性を向上することは、まさに金融庁（2016b）が唱える顧客との「共通価値の創造」を実現するものであるが、それはクローズドな「共通価値の創造」であり、社会的価値と経済的価値を同時に創出する本来の「共通価値の創造」とは厳密には異なる。地域経済活性化という社会的価値を創出するには、本来の「共通価値の創造」に重点を置いた取り組みが必要である。

次に、SRQ2 の問いは以下のとおりである。

### **SRQ2：実務における地域経済活性化に向けた地域金融はどのようなものか？**

この問いに対する回答としては、地域金融機関である鹿児島銀行および北國銀行の地域密着型金融への取り組み事例の考察した 3.4 節で述べたように以下の内容である。

実務における地域経済活性化に向けた地域金融は以下の特徴をもつ。

- ・顧客との長期的な関係性により蓄積したソフト情報をもとに貸出等の金融サービスを行うという学説上のリレーションシップバンキングを、顧客企業の事業活動を支援する ICT システム（拡張版トランザクションバンキング）を通じて収集・蓄積した情報で補完しながら取り組むものである。
- ・「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」によって顧客との「共通価値の創造」を実現するものである。
- ・「地域の面的再生への積極的な参画」によって「三方よし」の「共通価値の

創造」を実現するものである。

鹿児島銀行による地域密着型金融への取り組みについて鹿児島銀行と地域社会との価値共創のフローを整理し、その後北國銀行による地域密着型金融への取り組みについて北國銀行と地域社会との価値共創フローを整理した。その結果、実務における地域金融では、リレーションシップバンキングを補完する手法として、トランザクションバンキングの手法によってではなく、顧客の事業活動を支援する ICT システム（拡張版トランザクションバンキング）によって補完することで取り組みを行っていることがわかった。

また、「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」と「地域の面的再生への積極的な参画」の2つのアプローチについては、どちらかに重点を置きながらも片方へのアプローチをしていく取り組みにより、クローズドな「共通価値の創造」に留まらない、本来の「共通価値の創造」を実現するものである。しかも、それは社会的価値の創造を目的に結果的に経済的価値を創造する「三方よし」の「共通価値の創造」といえるものである。

行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融と実務における地域経済活性化に向けた地域金融のそれぞれの特徴を対比したものが表 5-1 である。

表 5.1: 地域金融の特徴の対比

	行政が求める地域経済活性化に向けた地域金融	実務における地域経済活性化に向けた地域金融
顧客企業に関する情報生産の手法	学説上のリレーションシップバンキングの手法をトランザクションバンキングの手法で補完して行う	学説上のリレーションシップバンキングの手法と顧客の事業活動を支援する ICT システム（拡張版トランザクションバンキング）を通じて行う
地域金融への取り組み姿勢	「地域の面的再生への積極的な参画」よりも「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」に重点	地域金融機関ごとに「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」と「地域の面的再生への積極的な参画」のどちらかに重点
「共通価値の創造」の視点	クローズドな「共通価値の創造」	「三方よし」の「共通価値の創造」

(筆者作成)

次に、SRQ3 の問いは以下のとおりである。

### SRQ3：地域金融の実務が地域社会との価値共創に寄与する要素は何か？

この問いに対する回答としては、地域金融機関が顧客である地域企業について情報生産し、およびその情報を用いて地域企業の経営支援や地域企業間のバリューチェーンの連携を支援するという価値共創について、その価値共創を繰り返し循環させることでさらなる価値共創に寄与している要素は地域金融機関内の組織的なモニタリングである。

地域金融機関内の組織的なモニタリングは、鹿児島銀行と北國銀行のそれぞれの地域社会との価値共創フローにおいて共通的に確認することができた。鹿児島銀行では「KeyMan（融資支援システム）」によって、北國銀行では行内グループウェアの「PowerEgg」によって、営業担当者やICTシステムを通じて収集・蓄積された地域企業に関する情報が上席者や関連部署など全行レベルで見える化・共有され、コメントやプッシュによって営業担当者の次の行動が促されており、そのような地域金融機関内の組織的なモニタリングの仕組みが顧客である地域企業の情報生産から地域企業の経営支援・バリューチェーンの連携支援という価値共創の循環を継続的に駆動する重要な役割を担っている。

最後に、MRQの問いは、以下のとおりである。

### MRQ:地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルはどのようなものか？

この問いに対する回答については、図 4-1 および図 4-2 にまとめた地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルである。

地域金融機関による地域密着型金融の事例研究を通じて、実務における地域経済活性化に向けた地域金融の実態とそれによる地域社会との価値共創フローを明らかにし、その価値共創フローを継続的に循環させる仕組みとして地域金融機関内の組織的なモニタリングが重要な役割を担っていることを明らかにした。

実務における地域経済活性化に向けた地域金融では、多くの地域金融機関が古くから行ってきたように営業担当者が顧客企業を訪問して対話を通じてリレーションを構築しながら情報収集・蓄積するものに加え、鹿児島銀行の「AgriPro（畜産 ABL 管理システム）」や北國銀行が展開するクラウド会計システム freee などの顧客の事業活動を支援する ICT システムを通じてタイムリーに業況情報を収集・蓄積している。それら収集・蓄積した情報を用いて、地域企業が自ら ICT システムの活用によって経営改善するだけでなく、地域金融機関が「顧客企業に

対するコンサルティング機能の発揮」や「地域の面的再生への積極的な参画」といったアプローチによって、地域企業に対して融資だけに留まらない多様な金融サービスを通じた経営支援や地域社会の地域企業間のバリューチェーンの連携支援を行い、地域経済の活性化に寄与している。具体的には経営戦略の策定、業務効率化、人事制度・人材育成、人材紹介、ICT活用、事業承継などのコンサルティングを通じた本業支援やビジネスマッチング、販路開拓、海外展開、M&Aなどによる地域企業間の取引強化支援によって地域企業の売上増加もしくは営業利益増加に貢献している。そして、地域企業の生産額が増えることによって、川上産業や関連産業への生産波及効果が発生し、地域経済全体の活性化に寄与している。さらに、地域金融機関内の組織的なモニタリングによって、地域金融機関による地域企業に関する情報生産から地域企業の経営改善やバリューチェーンの連携強化への一連の価値共創が繰り返し行われ、継続的な価値共創の循環が可能となる。

### 5.3 理論的含意

本研究では、リレーションシップバンキングや共通価値の創造に関する先行研究レビューや地域金融機関による地域密着型金融の事例研究を通して、地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルを提案した。2.1節で示したリレーションシップバンキングに関する先行研究では、Boot(2000)や Berger and Udell (2002)による米国におけるリレーションシップバンキングに関する研究や、村本(2005)、内田(2008)や多胡ほか(2011)による金融庁の監督指針や金融行政方針を通して我が国の行政が求めるリレーションシップバンキングや地域密着型金融に関する研究がある。

他方で、金融庁は平成28年事業年度金融行政方針において地域金融機関による顧客との「共通価値の創造」と唱えた(金融庁2016b)ように、Porter and Kramer(2011)が説いた「共通価値の創造」という言葉を用いて、地域金融機関による地域経済活性化を求めたが、「顧客との」という枕詞がついていることが示しているように独自の解釈によって「共通価値の創造」を求めた。名和(2015)はPorter and Kramer(2011)の「共通価値の創造」の本質は営利主義であり経済的価値が最終的な目的で、目的を実現するための手段として社会的課題の解決による社会的価値の創出を位置付けているとし、これに対して「三方よし」は、社会的課題の解決による社会的価値の創出が目的で、その結果、経済的価値がいてくるものとした。

また、南地(2012)は地域金融機関を扱った従来の研究においては、市場メカニズムの下、利潤を追求する「経済的行為者」の側面のみ焦点が当てられ、経

経済的貢献のみならず社会的・文化的な地域貢献活動を行う地域金融機関の「社会的行為者」の側面については、考察の対象とされることはほとんどなかったとし、その研究のなかで、地域金融機関は「経済的行為者」としてのみならず、「社会的行為者」としての立場からも経済的ならびに社会的・文化的な地域貢献活動にも取り組んでいるといった「二重性」の側面を有していると指摘している。

本研究では、地域金融機関による地域密着型金融の取り組み事例から、行政が求めたものとは異なる、実務における地域経済活性化に向けた地域金融を明らかにしたことで、先行研究とは異なり、新規性がある。また、南地（2012）が定量的に地域金融機関による共通価値の創造を示した一方で、本研究では地域金融機関による具体的な取り組み事例から地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルを明らかにした点に新規性がある。具体的には、図 4-1 の地域金融機関によってリレーションシップバンキングの手法と顧客の事業活動を支援する ICT システム（拡張版トランザクションバンキング）を通じて地域企業に関する情報生産が行われている点、その情報を活用して地域企業の経営支援や地域企業間のバリューチェーンの連携支援を行っている点、地域金融機関内の組織的なモニタリングによって価値共創が継続的に繰り返し行われている点が理論的含意である。

## 5.4 実務的含意

本研究の実務的含意は、地域経済活性化に向けた地域金融の実務は、行政が求めた地域経済活性化に向けた地域金融とは異なる点にあり、実務においては必ずしも行政が求める通りの取り組みに拘る必要はないという点である。具体的には、地域金融への取り組みであるリレーションシップバンキングを補完する手法として、金融機関と顧客が一定の距離を置きながらも比較的容易に入手可能なハード情報をもとに貸出を行うというトランザクションバンキングの手法を拡張した、顧客の事業活動を支援する ICT システム（拡張版トランザクションバンキング）によって補完することが有効である。顧客企業の事業活動を支援する ICT システムについては、会計システム freee やサイボウズ社の kintone のように金融機関以外の他社が提供する SaaS 型システムを、特定業種に偏らない汎用的なサービスとして活用することができる。他方で、鹿児島銀行の「AgriPro（畜産 ABL 管理システム）」のように地域金融機関が特定産業向けに特化してシステム開発し、自行内のシステムとの親和性も保ちながら顧客企業へ利用提供することも取り組みとしては有効である。顧客企業に関する情報収集の手法について、リレーションシップバンキングの手法および ICT システムによる情報収集の 2 つが必要となるが、どちらか片方みの情報収集方法だけ

では成り立たない。仮にリレーションシップバンキングの手法に頼った情報収集に偏った場合、地域金融機関の営業担当者が顧客企業とのリレーションを構築しコミュニケーションを通じて行う情報収集では、営業担当者の能力差によって収集できる情報の量・質にばらつきが生じる。一方で、ICTシステムに頼った情報収集に偏った場合、収集できるのは定量情報がほとんどとなり、顧客企業の事業性を理解するうえで重要である定性情報の収集が困難になる。

また、「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」と「地域の面的再生への積極的な参画」の2つのアプローチについては、行政では「顧客企業に対するコンサルティング機能の発揮」に重点が置かれ、それに次ぐアプローチとして「地域の面的再生への積極的な参画」が位置付けられたが、実務ではどちらかのアプローチに重点を置きながらも片方へのアプローチをしていく取り組みが有効である。それにより、金融庁が唱えた顧客との「共通価値の創造」（クローズドな「共通価値の創造」）に留まらない、社会的価値の創造を目的に結果的に経済的価値を創造する「三方よし」の「共通価値の創造」を実現することが可能となる。

他方、本研究が示唆した地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルでは、地域金融機関内の組織的なモニタリングによって地域金融機関と地域社会との価値共創が継続的に繰り返されることを示唆した。事例研究で取り扱った事例のように、グループウェアなどの行内システムを用いて、営業担当者だけの能力や行動によらず上席や担当役員によって気づきを与えることで、組織としての能力向上や次の行動を促進することが可能である点に実務的含意がある。

## 5.5 本研究の限界と将来研究への示唆

本研究の限界のひとつに、事例研究対象企業をさらに増やし、本研究で提唱した地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルのブラッシュアップを行う必要がある。本研究の事例研究では、地域でも預貯金残高シェア・貸出残高シェアの高い地方銀行の事例のみを扱ったが、今後は地方銀行とは営業地域の広さや対象企業の規模も異なる信用金庫や信用組合の協同組織金融機関も対象とし、今回提唱したモデルを再検証する必要がある。

また、4.2節で示唆したように、地域に根差し社会基盤として地域の多くの顧客にサービスを提供している団体・事業者は、地域密着型サービスにより地域経済活性化に向けた価値共創を生み出せる可能性があることから、地域金融機関以外の団体・事業者による特色ある取り組みを事例研究の対象とすることで、地域金融機関による取り組みからだけでは見出すことのできない地域経済活性化

における価値共創モデルを見出せる可能性がある。

これらのことから、今後の研究では本研究で提唱した地域経済活性化に向けた地域密着型金融の価値共創モデルを基に発展し、地域の社会基盤である団体・事業者による地域密着型サービスに着目した地域経済活性化における価値共創に関する研究に取り組む予定である。

## 参考文献

- Berger, A. and G. F. Udell, 2002, Small Business Credit Availability and Relationship Lending, *Economic Journal*, Vol.112, No.477.
- Boot, A.W.A. , 2000, Relationship banking: What do we know?, *Journal of Financial Intermediation*, Vol.9, No.1: 7-25.
- 中小企業庁, 2016, 「2016年版中小企業白書」, 中小企業庁ホームページ, (2019年10月23日取得, [https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/h28\\_pdf\\_mokujityuu.html](https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/PDF/h28_pdf_mokujityuu.html)).
- ディーサイクル, 2012, 「POWER EGG2.0 導入事例」, ディーサイクルホームページ, (2019年12月5日取得, <https://poweregg.d-circle.com/cases/uploads/article/hokkokubank/hokkokubank.pdf>).
- 北國銀行, 2018, 「北國銀行のコンサルティング活動について」, 中小企業庁ホームページ, (2019年12月6日取得, <https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/smartsme/2018/180528smartsme03.pdf>).
- 北國銀行, 2019, 「北國銀行 CSR レポート 2019」, 北國銀行ホームページ, (2019年12月2日取得, <https://www.hokkokubank.co.jp/company/hbc/pdf/csr2019.pdf>).
- 北國マネジメント, 2019, COREZO ホームページ, (2019年12月6日取得, <https://www.corezo-mall.com/>).
- 鹿児島銀行, 2014, 「共同利用型 KeyMan システムとその活用について」, 日本銀行ホームページ, (2019年11月29日取得, [https://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2014/data/rel140130a2.pdf](https://www.boj.or.jp/announcements/release_2014/data/rel140130a2.pdf)).
- 鹿児島銀行, 2019, 鹿児島銀行について, 鹿児島ホームページ, (2019年11月29日取得, <https://www.kagin.co.jp/investor/profile.html>).
- 金融庁, 2002, 「金融再生プログラム—主要行の不良債権問題解決を通じた経済再生—」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20021031-1.pdf>).
- , 2003a, 「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—中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた中小企業金融の再生と持続可能性(サステナビリティ)の確保—」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得,

- <https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030328-2/01.pdf>).
- , 2003b, 「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（基本的考え方）—中小・地域金融機関の不良債権問題の解決に向けた 中小企業金融の再生と持続可能性（サステナビリティ）の確保—」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/ginkou/f-20030328-2/02.pdf>).
- , 2005a, 「『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』の実績等の評価等に関する議論の整理（座長メモ）」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/f-20050328-3.pdf>).
- , 2005b, 「地域密着型金融の機能強化の推進に関する アクションプログラム（平成17～18年度）」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/newsj/16/ginkou/f-20050329-4/01.pdf>).
- , 2007, 「地域密着型金融(平成15～18年度 第2次アクションプログラム終了時まで)の進捗状況について」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/19/ginkou/20070712-2/02.pdf>).
- , 2008, 「地域密着型金融に関する取組み事例集—平成19年度地域密着型金融シンポジウムにおける発表事例を中心に—の公表について」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/19/ginkou/20080331-6.html>).
- , 2009, 「地域密着型金融に関する取組み事例集の公表について」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/20/ginkou/20090331-9/07.pdf>).
- , 2010, 「地域密着型金融に関する取組み事例集の公表について」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/21/ginkou/20100402-1/08.pdf>).
- , 2011, 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針（本編）新旧対照表」, 金融庁ホームページ, (2019年10月23日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/22/ginkou/20110331-4/01.pdf>).
- , 2015, 「平成27事務年度金融行政方針」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <http://www.fsa.go.jp/news/27/20150918-1/01.pdf>).
- , 2016a, 「平成27事務年度金融レポート」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <http://www.fsa.go.jp/news/28/20160915-4/01.pdf>).
- , 2016b, 「平成28事務年度金融行政方針」, 金融庁ホームページ, (2017

- 年4月19日取得, <http://www.fsa.go.jp/news/28/20161021-3/02.pdf>).
- , 2018a, 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針(本編)」, 金融庁ホームページ, (2019年10月22日取得, <https://www.fsa.go.jp/common/law/guide/chusho.pdf>).
- , 2018b, 「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～(平成30事務年度)」, 金融庁ホームページ, (2019年10月22日取得, [https://www.fsa.go.jp/policy/For\\_Providing\\_Better\\_Financial\\_Services.pdf](https://www.fsa.go.jp/policy/For_Providing_Better_Financial_Services.pdf)).
- , 2018c, 「地域金融の現状と課題について」, 総務省ホームページ, (2019年10月22日取得, [https://www.chiikinogennki.soumu.go.jp/chiiki/files/20180206\\_07.pdf](https://www.chiikinogennki.soumu.go.jp/chiiki/files/20180206_07.pdf)).
- , 2019, 「利用者を中心とした新時代の金融サービス～金融行政のこれまでの実践と今後の方針～(令和元事務年度)」, 金融庁ホームページ, (2019年10月22日取得, <https://www.fsa.go.jp/news/r1/190828.pdf>).
- 金融審議会金融分科会第二部会, 2003, 「リレーションシップバンキングの機能強化に向けて」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, <http://www.fsa.go.jp/news/newsj/14/singi/f-20030327-1.pdf>).
- , 2007, 「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について—地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を—」, 金融庁ホームページ, (2017年4月19日取得, [https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kinyu/tosin/20070405/02.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20070405/02.pdf)).
- 村本孜, 2005, 『リレーションシップ・バンキングと金融システム』東洋経済新報社.
- 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局, 2014, 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」, 首相官邸ホームページ, (2017年4月19日取得, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/20141227siryou5.pdf>).
- , 2015, 「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2015改訂版)」, 首相官邸ホームページ, (2017年4月19日取得, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h27-12-24-siryou2.pdf>).
- , 2016, 「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2016改訂版)」, 首相官邸ホームページ, (2017年4月19日取得, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/info/pdf/h28-12-22->

sougousenryaku2016hontai.pdf).

- 南地伸昭, 2012, 『地域金融機関の社会貢献』 八千代出版.
- 名和高司, 2015, 『CSV 経営戦略—本業での高収益と, 社会の課題を同時に解決する—』 東洋経済新報社.
- ニッキン, 2019, 『月刊金融ジャーナル増刊号金融マップ 2020 年版』.
- 大庫直樹, 2016, 『地域金融のあしたの探り方—人口減少下での地方創生と地域金融システムのリ・デザインに向けて—』 きんざい.
- 小野浩幸, 2013, 「『地域密着型金融と地域イノベーション』～産学連携学会 2012 年秋季シンポジウムの総説として～」『産学連携学』 9(2).
- Payne, A. F., Storbacka, K. and Frow, P., 2008, “Managing the Co-creation of Value,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36: 83-96.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R., 2011, “Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth,” *Harvard Business Review*, 89(1/2): 62-77. (D I A M O N D ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳, 2011, 「共通価値の創造」D I A M O N D ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編『D I A M O N D ハーバード・ビジネス・レビュー編集部』ダイヤモンド社, 2011 年 6 月号: 8-31.)
- 信金中央金庫地域・中小企業研究所, 2016, 「なぜ今, 『事業性評価』に取り組むのか?—5~10 年後を見据えたビジネスモデル検討シリーズ 27—」, 信金中央金庫地域・中小企業研究所ホームページ, (2017 年 4 月 19 日取得, <https://www.scbri.jp/PDFkinyuchousa/scb79h28s15.pdf>).
- 多胡秀人, 2007, 『地域金融論—リレバン恒久化と中小・地域金融機関の在り方—』 きんざい.
- 多胡秀人・久保田清・尾川宏豪, 2011, 『動産評価とリレーションシップバンキング』 きんざい.
- 内田浩史, 2008, 「リレーションシップバンキングは中小企業金融の万能薬か」渡辺努・植杉威一郎編『検証 中小企業金融—「根拠なき通説」の実証分析』日本経済新聞出版社, 109-136.

## 謝辞

本論文を執筆するにあたって、多くの方々からご指導およびご支援をいただいたことに感謝申し上げます。

主指導教員である内平教授には、講義や研究室、個別指導等を通じて研究内容に関する有益なアドバイスをいただきました。また、インタビュー調整のご支援までいただき、内平教授のご指導およびご支援のおかげで、研究を最後までやり遂げ本論文を完成させることができました。心より御礼申し上げます。

本論文の研究事例に挙げさせていただいた北國銀行のご担当者様には、ご多用のところインタビューを引き受けてくださり、本論文での研究内容に有益な示唆をいただき研究結果に反映することができました。深く御礼申し上げます。

また、JAIST 東京サテライトの社会人学生の皆様との講義や研究室における議論や共同作業を通じて、本研究や業務に役立つ様々な知識を得ることができました。特に、同期の社会人学生の皆様には、遅れ気味であった私の研究活動に対して、何度も貴重な時間を割いて有益なアドバイスをいただき、無事本論文の執筆を終えることができました。心より御礼申し上げます。

最後に、社会人学生となって家庭での時間を犠牲にして行った研究生活を、最後まで叱咤激励して応援してくれた家族に感謝します。