

中小企業懸賞論文本賞作品

信用金庫・地域商社による 地域内および地域・都市間商流の創造 —信用金庫が保持するネットワークに着目して—

和田 望花 星野 瑠実 岩井優香子 松本宗一郎
(立教大学) (立教大学) (立教大学) (立教大学)
(経済学部3年) (経済学部3年) (経済学部2年) (経済学部2年)

<要 旨>

本稿では、信用金庫による地域活性化支援について考察する。昨今、少子高齢化や人口減少、都市部への人口流出とそれによる経済へのダメージにより、地域活性化の重要性は日に日に高まっている。この課題に対応するため、信用金庫は中小企業や小規模・零細企業、個人事業者に対して様々な金融支援と非金融支援を行っている。しかし、現状の支援では、関係が希薄な1次産業事業者への支援が不十分であることに加え、1先1先への限定的な支援であるため、地域産業ないし地域経済の維持・発展への影響に限界があることが分かった。

そこで筆者は、信用金庫による地域商社事業に着目し、支援の現状を調査した。地域商社事業では、地域資源の発掘・商品開発・生産・流通までの一貫した支援を行うことにより、地域に商流を創造できる。この商流に地域の1次・2次・3次産業事業者を巻き込み、共に事業に取り組むことで地域資源の価値創造が可能となる。今回の調査では、信用金庫の「取引先との密接な繋がり」を活かして地域事業者と共に商品開発を行っている事例や、「信用金庫同士のネットワーク」を活用し、都市部へのテストマーケティングや販路拡大を支援する事例が見られた。「取引先との密接な繋がり」や「信用金庫同士のネットワーク」は信用金庫であるからこそ築くことができるネットワークであり、信用金庫による地域商社事業の大きな特徴であると考えた。

そこで、筆者は信用金庫が独自に保有する「取引先との密接な繋がり」や「信用金庫同士のネットワーク」の両面を活用し、地域事業者の地域商社事業へのさらなる参画と、全国への販路拡大を可能とする「信用金庫・地域商社による商流創造スキーム」を提案する。

目次

はじめに

1章：地域活性化における信用金庫

1-1：地域活性化とは

1-2：地域金融機関による地域活性化支援

1-3：地域商社事業

1-3-1：地域商社事業とは

1-3-2：地域金融機関による地域商社事業

2章：地域の課題とその支援

2-1：地域の現状・課題

2-2：信用金庫による地域活性化支援の現状と課題

2-3：信用金庫による地域商社事業

2-3-1：地域活性化における地域商社への期待

2-3-2：信用金庫による地域商社事業の概要

3章：信用金庫による地域商社事業における先進事例

3-1：諏訪信用金庫による地域商社事業 (地域商社SUWA株式会社、長野県岡谷市)

3-1-1：設立経緯

3-1-2：事業内容

3-1-3：地域活性化への効果

3-2：津山信用金庫による地域商社事業 (地域商社つやまエリア株式会社曲辰、 岡山県津山市)

3-2-1：設立経緯

3-2-2：事業内容

3-2-3：各組織の事業内容

3-2-4：地域活性化への効果

4章：信用金庫の地域・信金間ネットワークを活用した地域商社事業

4-1：信用金庫による各地域商社事業の特徴と課題

4-1-1：諏訪信用金庫と地域商社SUWA株式会社

4-1-2：津山信用金庫と地域商社つやまエリア株式会社曲辰

4-2：信用金庫の地域・信金間ネットワーク

4-3：信用金庫・地域商社による商流創造スキーム

終わりに

ヒアリング先一覧

参考文献・参考資料一覧

はじめに

かねてより、我が国では少子高齢化が問題となっている。少子高齢化は経済の供給面と需要面の双方にマイナスの影響を与え、中長期的な経済成長を阻害する可能性がある（総務省；2015）。特に都市部を除く地域では、人口減少、都市部への人口流出といった問題が加速し、全ての産業セクターで若年層の労働力や後継者の不足、廃業といった現状に直面している。そのため、地域経済の根幹となる企業や事業の喪失による、地域経済の持続可能性が何よりも喫

緊の課題である。

このような状況に対応するため、地域金融機関である信用金庫は、金融支援だけでなく、様々な非金融支援を行っている。しかし、複数の信用金庫へのヒアリングから、これらの支援は個人もしくは個々の企業といった1先1先への支援であり、企業の経営改善や成長に繋がるものの、地域産業ないし地域経済の維持・発展に繋がり辛いことが分かった。また、信用金庫は1次産業における地域資源を価値創造しうるものとして認識しつつも、1次産業事業者との関係性が希薄であることから1次産業に関する知

見・ノウハウに欠けており、可能性を秘めた支援先としての対象から外れていた。以上のことから、地域経済に広く波及効果を及ぼす支援を行うには、信用金庫単体では限界があると考えた。

そこで筆者は、信用金庫による地域商社事業に着目し調査を行った。調査を進めるうちに、信用金庫が持つ「取引先との密接な繋がり」や「信用金庫同士のネットワーク」を活用することで、潜在的な地域資源の発掘と商品開発・生産・流通・販売の流れの中で信用金庫・地域商社・地域の1次・2次・3次産業事業者による価値創造が実現していることが分かった。

本稿ではこの調査結果を元に、信用金庫が独自に持つ「取引先との密接な繋がり」と「信用金庫同士のネットワーク」の両面を活用し、地域の1次・2次・3次産業事業者の地域商社事業への積極的な参画と、全国への販路拡大を実現する「信用金庫・地域商社による商流創造スキーム」を提案し、地域活性化への可能性を考察していく。

1章：地域活性化における信用金庫

1-1：地域活性化とは

中小企業基盤整備機構（2015）によると、地域活性化とは、地域資源を発掘し、加工することで付加価値を与え、地域内外に発信・提供することである。さらに、伊藤（2014）は、原材料の調達から加工、販売までの流れを形成することで、地域の利益向上や経済基盤の維持・拡大に繋がると論じている。また、地域活性化には地域に経済的な効果をもたらすのみならず、地域の最大多数に充足感をもたらすことが

求められている（藤本；2009）。

加えて、地域経済の維持・発展のためには、地域全体で連帯・協調することで繋がりをもたらし、「誰一人取り残さない」という包摂性や多様性を含むことが重要だという（中根ら；2012、新田ら；2020）。その上で、地域課題を自分事として取り組む熱意とビジョンを関係者と共有しながら取り組みを進行していくことが必要とされている（経済産業省；2021）。

したがって、本稿では、地域活性化を「地域資源の発掘と商品開発・生産・流通・販売の流れを創造し、地域の1次・2次・3次産業事業者が価値創造できる仕組みを構築することで、その地域に恒常的な利益をもたらす、持続可能な地域になること」と定義する。

1-2：地域金融機関による地域活性化支援

現在、多くの地域金融機関では、本業である金融業務や経営相談・支援業務の他に、地域に対する取り組みも行われている（北島ら；2014）。具体的には、創業支援やビジネスマッチング、事業承継支援、地域商社の設立・運営などである（家森；2021）。さらに、地域活性化に取り組む機関への支援や産学官連携などの非金融支援も行われている（北島ら；2014）。

本稿では、地域経済の持続的な発展のための取り組みとして有効とされている地域商社事業に着目する（中村；2021）。

1-3：地域商社事業

1-3-1：地域商社事業とは

内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会

議事務局ら（2017、2022）によると、地域商社事業とは、知られていない産品や地域に眠る魅力ある産品・サービスの販路を、生産者に代わって開拓し、従来以上の収益を引き出すことで、そこで得られた知見や収益を地域の1次・2次・3次産業事業者（以下「地域事業者」）に還元していくことである。また、地域商社には、地域資源を活用して付加価値の高いビジネスモデルを構築する力や、地域外に製品・サービスを売り込み域外から利益を生み出す力、地域の原材料・人材・技術を活用し、地域内での消費を促進する力が求められている（秋田経済研究所；2020）。

以上のことから、本稿では、地域商社事業を「地域の原材料・人材・技術を活用し、潜在的な地域資源を発掘した上で付加価値を高め、地域内外での販売を促進することで、地域に従来以上の収益を還元する事業」と定義する。

1-3-2：地域金融機関による地域商社事業

地域金融機関による地域商社事業は地方銀行が先鞭をつけ、信用金庫による展開は後発である。2022年10月時点で、地域商社事業に携わる地方銀行は35行（大野ら；2021、全国地方銀行協会HP）、信用金庫は6金庫（株式会社日本金融通信社；2022、京都中央信用金庫；2022、大地みらい信用金庫；2022、鳥取信用金庫HP、日本経済新聞；2020（1）（2））である。

表1は、地方銀行と信用金庫による地域商社事業の特徴を整理したものである。

地方銀行による地域商社事業は、収益向上が最優先であり、地域課題の解決という観点ではやや印象が薄く、地域商社事業に登用する人材は自行からの出向者で構成される傾向にあることがA銀行や複数の地域商社へのヒアリングから判明した。中には地域商社の従業員全員が元銀行員で、仕入や販売の経験がなかったため販路の確保に苦勞しているケースもあった。

一方、信用金庫による地域商社事業は、地域産業の衰退という危機感から生まれ、地域経済の維持・発展に繋がりたいという想いで始動されたという（地域商社つやまエリア株式会社曲辰・地域商社SUWA株式会社へのヒアリング）。このように、信用金庫による地域商社事業は「地域のため」という意識が強く、中小企業や小規模・零細企業、個人事業者、農家をも巻き込みながら、地域資源の発掘・商品開発・販売まで一貫した事業に強い覚悟をもって取り組んでいるといえる。

以上のことから、地方銀行による地域商社事業と比べ、信用金庫による地域商社事業は地域活性化への寄与と貢献、影響力の波及という点で本稿の対象にふさわしいと判断した。よって本稿では、信用金庫による地域商社事業に着目する。

表1：地方銀行と信用金庫による地域商社事業の特徴

	地方銀行による地域商社事業	信用金庫による地域商社事業
設立経緯・目的	・収益性向上を目的に、新たな事業として設立	・地域産業の衰退という危機からの脱却 ・自治体との合意 →「地域のために」という意識が強い
支援対象・規模	・地域を代表する中堅企業や中小企業 ・都道府県レベルの規模	・中小企業、小規模・零細企業、個人事業者、農家 ・市区町村レベルの規模
事業内容	・既存商品の販路拡大 ・地域資源の発掘を行っていないところが多数	・既存商品の販路拡大 ・地域資源の発掘から商品開発、販売までの、1次・2次・3次産業事業者を巻き込んだ一貫した支援
人材	・行員の割合が多い（8～9割もしくは10割） ・業界経験者はほとんどいないため、専門性が低い	・地域事業者が地域商社事業に携わっている ・その地域出身の業界経験者が多い（7～8割）ため、専門性が高い
販路確保・販売方法	・主にECサイトにて販売しているが、大きな効果が得られていない ・販路拡大のためのネットワークを保持していないため、地域商社が初めから販路を確保せざるを得ない	・実店舗での販売、ECサイト ・信金間ネットワーク ¹ の活用 →信金間ネットワークを活かして、よりスムーズな販路拡大が可能
マーケティング	・銀行内でのアンケートの実施 →消費者ニーズの把握が困難	・信用金庫内でのアンケートの実施 ・信金間ネットワークを活用し、都市部にて実施 →都市部の消費者ニーズの把握が可能
他機関との連携	・地方銀行のグループ会社 ・都道府県	・自治体との密な連携 →地域産業の衰退に危機感を持つ組織と共同で事業に取り組んでいる

出所：株式会社a、諏訪信用金庫、地域商社つやまエリア株式会社曲辰、地域商社SUWA株式会社、津山信用金庫、A銀行、b株式会社、c株式会社、d株式会社へのヒアリングより筆者作成。

¹ 本稿では、信金間ネットワークのことを「信用金庫間で独自に連携協定を結ぶことによって形成された、地域外におけるネットワークのこと」と定義する（津山信用金庫へのヒアリング）。

2章：地域の課題とその支援

2-1：地域の現状・課題

急激な人口減少による産業基盤の弱体化、中長期的な地域経済の低迷、地域コミュニティ機能の低下を食い止めるためには、雇用を安定して提供できる企業、産業の確立が求められている（中小企業基盤整備機構；2013、星；2016）。

地域の中小企業や小規模・零細企業、個人事業者は、企業・事業者間の繋がりの弱さ（中根ら；2012）から、販路拡大する余裕がないといった現状に直面していることが分かった（株式会社a・地域商社SUWA株式会社・津山信用金庫へのヒアリング）。さらに下関市へのヒアリングによると、地域内における多くの地域事業者間で、日常的な取引関係や経済活動としての連携の機会が乏しいため、地域資源の積極的な活用と価値創造機会を逸失している可能性が高いという。さらに、地域内の業界の枠を越えるようなネットワークを意図的に形成しなければ、地域事業者間の繋がりは生まれ辛いという（地域商社SUWA株式会社へのヒアリング）。

以上のことから、地域産業ないし地域経済の維持・発展のためには、地域事業者の垣根を越え、共に事業を行うシステムを構築することが求められる。

2-2：信用金庫による地域活性化支援の現状と課題

信用金庫は、地域活性化支援として、取引先である中小企業、小規模・零細企業、個人事業者に金融支援や非金融支援を積極的に行

い、企業の経営改善や事業の発展に努めている。しかし、このような支援は個々、1先1先への支援が通常であり、地域産業の維持・発展への直接的な影響は限定的であるという（B信用金庫へのヒアリング）。

さらに、複数の信用金庫へのヒアリングから、現在の信用金庫による地域活性化支援は、1次産業事業者をカバー出来ていないことが分かった。C信用金庫へのヒアリングによれば、1次産業に関する知見・ノウハウ不足から1次産業事業者への販路開拓支援が困難であるという。また、D信用金庫へのヒアリングから、1次産業事業者への金融支援は実現したものの、1次産業に関する知見・ノウハウに欠けることから、十分な非金融支援が実現できていないことも分かった。

2-3：信用金庫による地域商社事業

2-3-1：地域活性化における地域商社への期待

地域商社は、潜在的な地域資源の発掘と商品開発・生産・流通・販売の流れを形成する中で地域事業者が価値創造を行える仕組み（以下「商流」）を創造する機能を持つ（秋田経済研究所；2020）。また、伊藤（2014）によると、商流を創造することで地域の経済基盤を維持・拡大してきたという。さらに、地域商社が地域事業者間のパイプ役となり、地域事業者同士に繋がりを形成すれば、地域への貢献度も高まるという（きのくに信用金庫へのヒアリング）。

以上のことから、地域商社が地域の様々なアクターの結節点となることで、商流を創造し、地域産業の維持・発展に寄与することが可能であると分かる。

2-3-2：信用金庫による地域商社事業の概要

筆者は、事業を展開している信用金庫による地域商社事業について、所在地、出資比率、設立時期、事業内容、地域への効果をまとめた(表2)。実際に地域事業者の売上向上という効果が出ているのは、地域商社つやまエリア株式会社^{かねたつ}曲辰(以下「株式会社曲辰」と地域商社SUWA株式会社(以下「SUWA株式会社」)の2社のみであった。一方、株式会社イーストフロント北海道と京都アンプリチュード株式会社については、地域商社を設立したばかりということもあり、効果を確認することができなかった。また、西中国信用金庫による下関地域商社と鳥取信用金庫による株式会社地域商社ととりは、地域資源の発掘、加工、販売までを行う事業ではないという点で本稿の趣旨から外れることから、取り上げないものとする(下関市へのヒアリング・鳥取信用金庫HP)。

3章：信用金庫による地域商社事業における先進事例

本章では、地域への効果がみられた、SUWA株式会社と株式会社曲辰における地域商社事業に着目し、信用金庫による地域商社事業の現状や地域活性化への効果をまとめる。

3-1：諏訪信用金庫による地域商社事業(地域商社SUWA株式会社、長野県岡谷市)

3-1-1：設立経緯

諏訪信用金庫へのヒアリングによると、大企業の工場が移転し雇用が減少したことや、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により観光客が激減したことなどを受け、SUWA株式会社の代表者と諏訪信用金庫は諏訪地域の地域産業の衰退に危機感を持っていたという。そこで、諏訪信用金庫が地域商社の設立を提案し、地域商社事業が開始された。設立にあたり、諏訪信用金庫のファンド²と諏訪地域の民間企業3社から合同で出資が行われた。

表2：現在設立されている信用金庫による地域商社事業(2022年10月時点)

地域商社名	地域商社つやまエリア株式会社曲辰	地域商社SUWA株式会社	株式会社イーストフロント北海道	京都アンプリチュード株式会社
所在地	岡山県津山市	長野県岡谷市	北海道根室市	京都府京都市
出資した信用金庫名・組織名と出資比率	・津山信用金庫：8.3% ・津山市：91.7%	・諏訪信用金庫のファンド ・諏訪地域の民間企業3社	・大地みらい信用金庫：100%	・京都中央信用金庫：100%
設立時期	2020年10月	2020年11月	2022年7月	2022年10月
事業内容	・商品開発、販売 ・販路確保	・商品開発、販売 ・販路確保	・既存商品の販売 ・販路確保	・PR、販売
地域への効果	・地域事業者の売上向上 ・地域事業者の意欲向上	・地域事業者の売上向上 ・地域商社の知名度向上	・試行段階	—

出所：株式会社イーストフロント北海道、株式会社曲辰、諏訪信用金庫、津山信用金庫、SUWA株式会社へのヒアリングおよび公開資料(ニッキンONLINE(2022(1))等により筆者作成。

2「SUWASHIN地域応援ファンド1号投資事業有限責任組合」(日本商工会議所；2022)。

3-1-2：事業内容

SUWA株式会社は地域資源の発掘、地域事業者と連携した商品開発、販売までを行っている。地域商社への出資者でもあり事業委託先でもある、販促品・ノベルティ製造販売会社、デザイン会社、ブランディングサポート会社の3社が案件ごとに担当・連携しながらSUWA株式会社の事業を運営している(日本商工会議所; 2022)。ECサイトが主な販売手段であるが、諏訪地域の実店舗での販売や、期間限定で都市部のコンセプトショップへの出店も行っている(図1)。

①SUWA株式会社の運営企業の役割

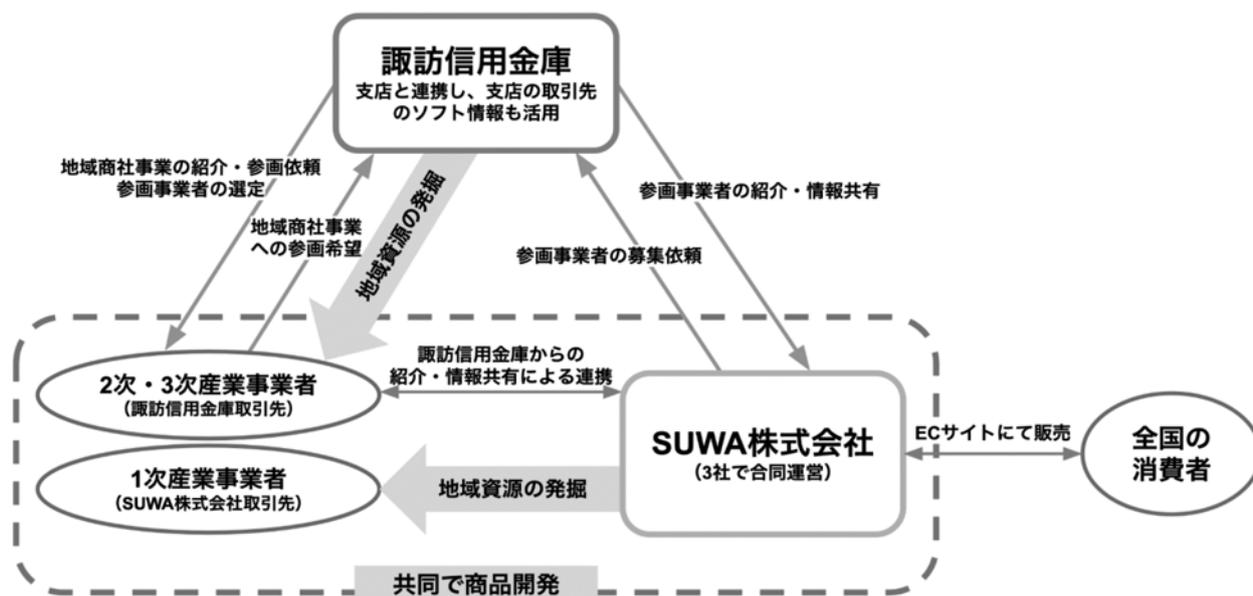
SUWA株式会社へのヒアリングによると、販促品・ノベルティ製造販売会社はSUWA株式会社の商品開発や提案を、デザイン会社は商

品のデザインや商品企画を、ブランディングサポート会社はECサイトの運営を主に行っている。また、ブランディングサポート会社の代表者が1次産業事業者との繋がりを保持しているため、1次産業事業者が地域商社に参画できている。

②諏訪信用金庫の地域ネットワークの活用

SUWA株式会社の取引先の2次・3次産業事業者のほとんどが、諏訪信用金庫の取引先である。SUWA株式会社から諏訪信用金庫に各案件に適した事業者像を伝え、諏訪信用金庫が支店と連携し、支店の取引先からその事業者像に合った事業者を選定し、地域商社に紹介している。また、諏訪信用金庫から、SUWA株式会社に取引先の事業者を紹介するケースもある。同金庫が本店のみならず、支店の取引

図1：長野県諏訪地域の地域商社事業スキーム



出所：諏訪信用金庫、SUWA株式会社へのヒアリングより筆者作成。

先情報をも地域商社に共有することで、信用金庫が持つ2次・3次産業事業者のソフト情報³とコネクション（以下「地域ネットワーク」）がより広がりと深みを帯び、地域事業者を地域商社事業に巻き込むことができている。

さらに、同社のみで商品開発を行うのではなく、同社と地域事業者が合同で商品開発を行っている。その上、1つの事業者との連携のみならず、農業生産者や製造・加工業者、飲食店など、諏訪地域の複数の地域事業者が連携した体制での商品開発も行っている。

3-1-3：地域活性化への効果

同社による地域活性化への効果として、諏訪地域の地域事業者の売上向上と地域内商流の形成が挙げられる。地域商社事業において、原材料の供給は1次産業事業者が、商品開発においては1次産業事業者や3次産業事業者が共同で行い、商品の製造においては2次産業事業者が行っている。開発された商品は、SUWA株式会社が運営するECサイトや諏訪地域の実店舗にて販売されている。同社のECサイトでは、現在約8,000人の利用者がおり、リピーター増

加などの効果もみられている。

以上のことから、地域事業者の売上向上のみならず、地域事業者をも巻き込んだ地域内商流が創造されていることが分かる。

3-2：津山信用金庫による地域商社事業

（地域商社つやまエリア株式会社曲辰、岡山県津山市）

3-2-1：設立経緯

株式会社曲辰へのヒアリングによれば、現津山市長が津山圏域の農業衰退に危機感を持っていたという。また津山信用金庫へのヒアリングによると、同金庫は地域の人口減少による農業を含む地域産業の衰退に危惧を抱き、地域経済の維持・発展のために多角的な支援を行う必要性を感じていた。このように、津山圏域の農業衰退への危機意識と津山信用金庫の地域産業衰退への危惧が、株式会社曲辰の設立へと導いた（表3）。

また、津山圏域の地域産業衰退からの脱却を図り、地域経済の維持・発展に尽力したいとの思いから、津山圏域出身の多彩な業界経験者が自ら地域商社事業に参画した。

表3：株式会社曲辰の設立にあたり関わった組織とその内容

組織名	津山市	津山信用金庫	信金中央金庫
出資額	5,500万円	500万円	—
設立時の役割	・現津山市長による地域商社事業の発案 ・地域商社の持続性や効果の検証に向けた合同検討会の開催	・地域事業者への事前説明会の開催 ・マーケティング調査 ・合同検討会への参加	・地域商社設立に関するアドバイス

出所：信金中央金庫、津山市、津山信用金庫へのヒアリングより筆者作成。

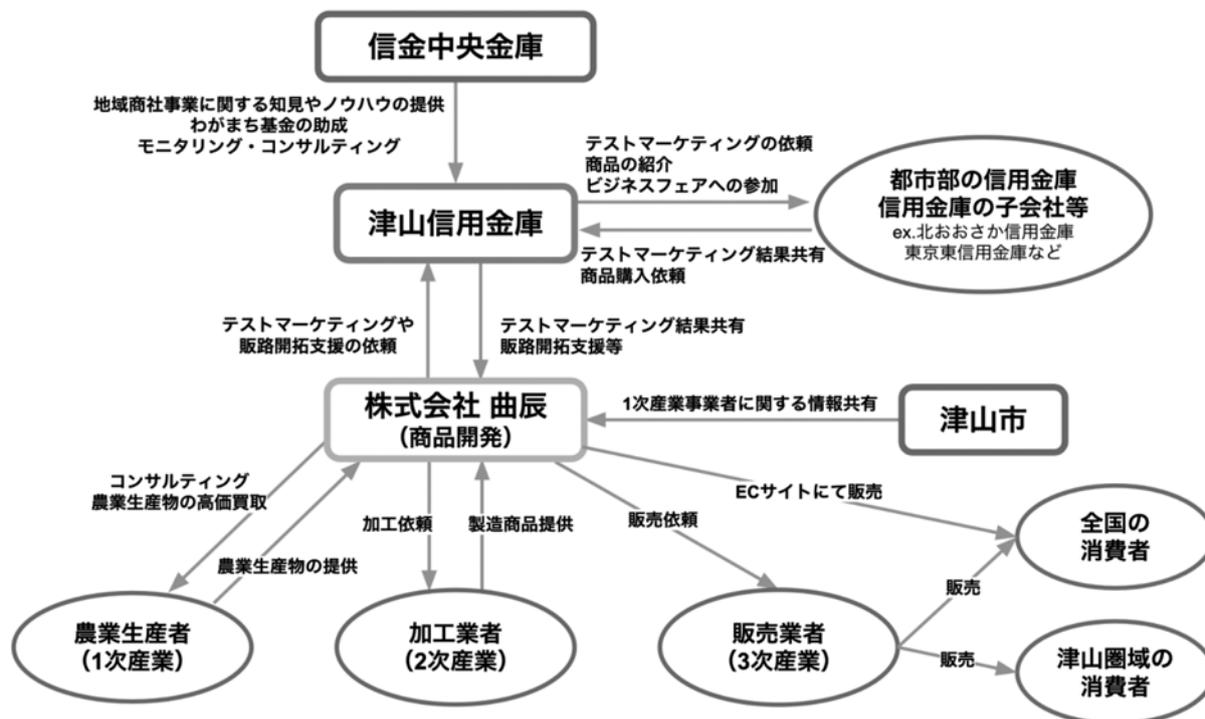
³ 企業との関係が密接である信用金庫が保持する、経営者の人柄・能力・経営判断・業界や地域での評判といった、他人に伝達することが難しい情報であり、外部者にとって容易に利用することのできない情報のこと（Uchida et al.; 2006、内田；2007、内田；2017）。

3-2-2：事業内容

株式会社曲辰の設立後、株式会社曲辰、津山信用金庫、津山市、信金中央金庫が連携したことにより、図2のようなスキームが確立された。株式会社曲辰が地域事業者のパイプ役

となり、同社で商品開発を行っている。津山信用金庫は、都市部の信用金庫と連携し、テストマーケティングや販路拡大支援などを行っている。津山市は地域の1次産業に関する政策や情報の共有を同社に対して行っている。

図2：岡山県津山圏域の地域商社事業スキーム



出所：株式会社曲辰、信金中央金庫、津山市、津山信用金庫へのヒアリングより筆者作成。

3-2-3：各組織の事業内容

①株式会社曲辰

同社には多彩な人材が集っている。具体的には、元信金マン、元スーパーマーケット社長、元セールスマン、大規模稲作農家、広告制作経験者、企画担当経験者などである。これにより、プロモーションや、作物の現状や仕入・販売価格などの情報共有、SNSや広告・パッケージデザインに対して専門性を持つことが可能となっている。

元信金マン（以下「X氏」）・元スーパーマーケット社長・元セールスマンは、在籍時に培ったネットワークを活かし、地域事業者へ地域商社事業への協力依頼を行っている。また、津山信用金庫から職員1名が同社の監査役として任命されている。

②津山信用金庫

同金庫は株式会社曲辰に対して、信金間ネットワークを活用し、都市部でのテストマার্ケ

イングや販路拡大支援を行っている。

同金庫は都市部の信用金庫との連携協定を活かし、株式会社曲辰の開発商品のテストマーケティング⁴を行った。これにより、マーケティング活動を行う機会がなかった中小企業や小規模・零細企業、個人事業者、農家に都市部の消費者ニーズを還元することが可能となり、ニーズに合った商品を販売できるといったメリットが生まれた。

販路拡大支援については、津山信用金庫が信金間ネットワークを利用し、都市部での市場開拓も行っている。その結果、大阪や東京などの信用金庫や関連子会社などから、同社商品の購入依頼があった。

③津山市

株式会社曲辰・津山市へのヒアリングによれば、同市農林部は1次産業に関する政策を講じており、信用金庫や地域商社が持ち得ない、1次産業に関する知見・ノウハウなど、様々な情報を独自に持っているという。しかし、これまで同市はこれらの情報を1次産業事業者へに直接共有する機会が少なく、同市の政策や補助金を有効活用できていなかった。

株式会社曲辰と連携し、同市が1次産業に関する情報や、政策・補助金の活用方法を共有している。この情報共有を元に、株式会社曲辰が1次産業事業者へ同市の農業政策や補助金の活用方法を直接提案している。

このように、地域商社と自治体が連携するこ

とで地域の1次産業事業者へのサポート体制が確立された。

④信金中央金庫

信金中央金庫による「わがまち基金⁵」の助成により、地域商社事業に資金的余裕ができ、テストマーケティングを実施できた（信金中央金庫・津山信用金庫へのヒアリング）。事業開始後3年間は信金中央金庫がモニタリングを行い、必要に応じコンサルティングも行っている。

3-2-4：地域活性化への効果

本スキームにおいて得られた効果として2点挙げられる。

1点目は、津山信用金庫の信金間ネットワークを活用した販路拡大により、株式会社曲辰の開発商品の販売を促進した点である。同社の商品であるクラフトビールは、2週間で570本を売り上げ、完売し、リピーター増加にも繋がった（ニッキンONLINE；2022（2））。

以上のことから、地域・都市間商流が確立されたことが分かる。

2点目は、津山圏域の地域事業者の売上向上に繋がったことである。株式会社曲辰が津山圏域の1次産業事業者から農業生産物を少しでも高く仕入れることにより、1次産業事業者の売上向上のみならず生産意欲の向上にも寄与しているという。また、開発商品の完売を通して、2次産業事業者と3次産業事業者の売上が向上したという効果も見られた。

4 北おおさか信用金庫職員と同金庫の子会社である株式会社きたしん総合研究所の会員、その他全国の信用金庫や信金中央金庫の職員がモニターとして参加した。そのアンケート結果を株式会社曲辰と共有し、商品のブラッシュアップに繋げた（津山信用金庫へのヒアリング）。

5 日本財団からの助成金を用いて、信金中央金庫が信用金庫に助成している。目的は地域に新たなお金の流れを創出し、地域の課題解決や明るい未来の実現を目指すことである（信金中央金庫HP）。助成基準は事業内容が地域の課題解決に貢献しているかなどの事業に対する姿勢の他、事業を通して信用金庫に変革をもたらすかを重視する（信金中央金庫へのヒアリング）。本事業において2000万円の助成がなされた。助成金はテストマーケティングの他、イベント開催費、ブラッシュアップ費用、職員の現地派遣費用などにも使用されている（津山信用金庫へのヒアリング）。

4章 信用金庫の地域・信金間ネットワークを活用した地域商社事業

4-1：信用金庫による各地域商社事業の特徴と課題

4-1-1：諏訪信用金庫と地域商社SUWA株式会社

諏訪信用金庫とSUWA株式会社による地域商社事業の特徴として、諏訪信用金庫の地域ネットワークの活用が挙げられる。諏訪信用金庫とSUWA株式会社が連携することで、諏訪信用金庫が持つ地域ネットワークをSUWA株式会社も利用できるようになり、より多くの地域事業者が地域商社事業に参加できている。さらに、諏訪信用金庫が支店と連携し、支店の取引先をも巻き込むことで、地域事業者が持つ潜在的な地域資源をくまなく捉えることができる。その上、諏訪信用金庫が2次・3次産業事業者との、SUWA株式会社が1次産業事業者とのパイプ役となることで、地域事業者が産業の垣根を越えて共同での商品開発が実現し、価値創造に繋がっている。

一方、課題としては販路拡大と消費者ニーズの把握が挙げられる。販路拡大においては、ECサイトでの販売が主である。都市部のコンセプトショップでの販売も行なっているが、期間限定であるため、都市部での長期的な販売スキームは確立できていないといえる。さらに、ニーズ把握においては、商品開発に大きな費用が伴うため、商品の値段がどうしても高くなってしまい、消費者ニーズに沿った価格設定に苦戦しているという。消費者ニーズを把握するためには、テストマーケティングが有効だが、SUWA株式会社のみではテストマーケティン

グを行うノウハウや経営資源が不足しているのが現状である。

4-1-2：津山信用金庫と地域商社つやまエリア株式会社曲辰

津山信用金庫と株式会社曲辰による地域商社事業の特徴として、津山信用金庫の信金間ネットワークの活用が挙げられる。同金庫は都市部の複数の信用金庫と独自に連携協定を締結し、信金間ネットワークを構築している。その信金間ネットワークを活用することで、テストマーケティングによる都市部の消費者ニーズの把握や販路拡大に寄与することができている。

一方、ここでの課題は信用金庫が保持する地域ネットワークを十分に活用できていない点である。同社の従業員は多彩な業界経験を持つ津山圏域出身者で構成されており、地域事業者について認知しているため、各従業員が持つネットワークを活用して、地域事業者への渉外に当たっている。

しかし、株式会社曲辰へのヒアリングで、同社の従業員は地域事業者を認知しているものの、長期的に密接した関係を築いているというわけではないため、手探り状態で直接交渉を行っていることが課題であると分かった。また津山信用金庫出身のX氏も地域ネットワークを活用した渉外を行っているものの、X氏1人ではその繋がりに限界があることも判明した。

4-2：信用金庫の地域・信金間ネットワーク

本節では、地域商社事業において活用されている、信用金庫の地域ネットワークや信金間ネットワークが構築されている理由を、信用金

庫の意義や役割、特性に着目しながら述べていく。

まず、地域ネットワークが構築できている理由について述べる。村本（2015）によれば、信用金庫は地域と運命共同体的な関係にあり、収益性のある程度犠牲にしても地域住民のニーズに応ずる性格を有する。また、信用金庫は地方銀行より狭域の地域を対象とし、地方銀行では目の行き届かない小規模企業や地域住民をも支援対象としている。さらに、Uchida et al. (2006)によると、規模が小さい金融機関ほど企業との関係が密接だという。

よって、信用金庫は地方銀行の目が行き届かない小規模・零細企業や個人事業者のニーズにも対応し、密接した支援を行うことで、取引先との深い関係構築が可能となり、地域の2次・3次産業事業者のソフト情報を保持していると考えられる。その上、ソフト情報は組織内への伝達が難しいため、銀行の規模が大きいほど情報の質が悪くなるという（内田;2017）。つまり、地方銀行に比べ規模が比較的小さい信用金庫は、ソフト情報の伝達および利用が可能であるといえる。

次に、信金間ネットワークが構築できている理由について述べる。信用金庫は営業地域が制限されているため（村本；2015）、信用金庫同士が互いにライバルになることが少ない（山口；2021）。そのため、地域を越えて信用金庫同士が連携することで、地方銀行以上の広いネットワークを形成することが可能となっている（金融庁；2019）。

以上のような特性から、信用金庫には、地域ネットワークや信金間ネットワークが構築され

ているといえる。

4-3：信用金庫・地域商社による商流創造スキーム

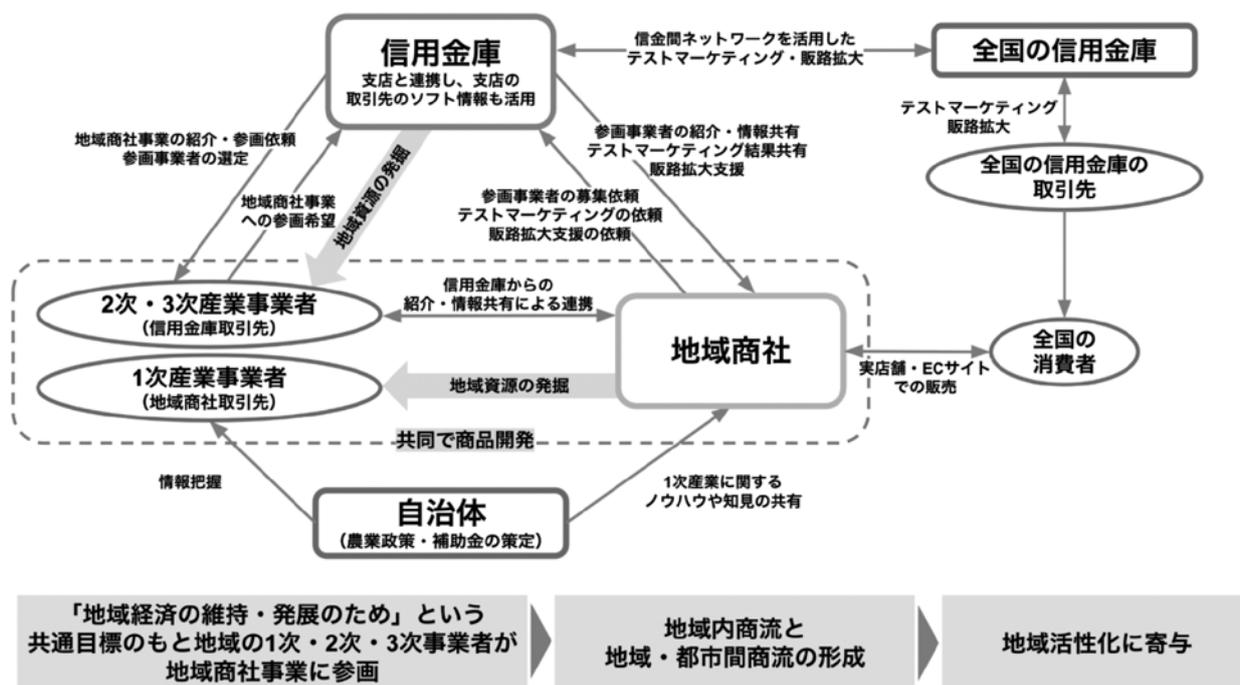
4-1、4-2を踏まえると、諏訪信用金庫とSUWA株式会社による地域商社事業は信用金庫の地域ネットワークを活用できている点が特徴であり、都市部への販路拡大と消費者ニーズの把握を実現できていない点が課題であった。一方、津山信用金庫と株式会社曲辰による地域商社事業は信金間ネットワークを活かした都市部へのテストマーケティングと販路拡大が特徴であり、信用金庫の地域ネットワークが活かされていない点が課題であった。

以上のことから、「地域ネットワーク」と「信金間ネットワーク」を組み合わせた「信用金庫・地域商社による商流創造スキーム」を提案する（図3）。

まず、信用金庫が地域ネットワークを活かし、取引先の2次・3次産業事業者に対して地域商社の紹介や地域商社事業への参画依頼、潜在的な地域資源の発掘を行う。同時に、信用金庫と地域商社間で事業者を紹介し、情報共有を行う。また、地域商社は1次産業事業者に対し潜在的な地域資源の発掘を行う。なお、自治体は地域商社に1次産業に関する情報共有を適宜行う。次に、「地域経済の維持・発展のために」という共通目標のもと、専門的な知見・ノウハウを持つ地域商社と地域事業者が共同で商品開発を行う。

また、商品開発の過程で信金間ネットワークを活用したテストマーケティングを行う。信金間ネットワークを用いてより広域にテストマー

図3：信用金庫・地域商社による商流創造スキーム



出所：著者作成。

ケティングを行うことで、より多くのモニターから回答を得ることができる。テストマーケティングで得た消費者ニーズを、商品のブラッシュアップに活かすことで、売れる商品の開発に繋げていく。

販売においてはECサイトや地域の実店舗での販売の他、信金間ネットワークを活かし、全国への販路拡大も行う。開発商品を全国の信用金庫に紹介し、その商品を信用金庫の取引先にも紹介してもらうことで、商品の知名度向上に繋げる。一から販路を開拓するのではなく、信金間ネットワークを活用することで、より確実に、より早く全国への販路を確立することができる。

終わりに

本稿では、信用金庫と地域商社が連携し、

信用金庫が持つ「地域ネットワーク」と「信金間ネットワーク」の両面を活用した「信用金庫・地域商社による商流創造スキーム」を提案した。地域と運命共同体的な関係にある信用金庫が地域商社事業に取り組むことで、より多くの地域事業者を地域商社事業に巻き込み、信用金庫・地域商社・地域事業者による地域資源の価値創造が可能となる他、全国への販路拡大も実現できると考える。

今後の課題として、本提案の実現可能性がある。信用金庫が保持するソフト情報を支店も含めた金庫内で伝達・共有できる体制や環境がどの程度整っているか、また信金間ネットワークを活用できる体制が整っている信用金庫がどの程度あるのか確認できておらず、それらを検証していく必要がある。

地域経済の持続可能性が喫緊の課題となっ

ている中、地域金融機関による地域活性化支援の重要性は日に日に高まっている。信用金庫による地域商社事業の大きな特徴である「地域ネットワーク」や「信金間ネットワーク」を活用した地域商社事業を行うことで、潜在的で魅力ある地域資源の発掘・商品開発・生産・流通と

いった商流を地域の中で多様に創造することができると思う。地域の中小企業や小規模・零細企業、個人事業者、農家を取り残さず、地域商社事業において地域事業者と共に地域資源の価値を創造することで、地域活性化ないし地域経済の維持・発展に寄与すると確信している。

【ヒアリング先一覧】

	金融機関名	所在地	形式（取材日）
1	きのくに信用金庫	和歌山県和歌山市	メール（10/3）
2	信金中央金庫	東京都中央区	オンライン（9/5）
3	諏訪信用金庫	長野県岡谷市	オンライン（6/23）
4	津山信用金庫	岡山県津山市	オンライン（7/21）
5	A銀行	島根県	メール（9/30）
6	B信用金庫	東京都	メール（10/4）
7	C信用金庫	東京都	オンライン（7/3）
8	D信用金庫	静岡県	オンライン（6/21）

	企業名	所在地	形式（取材日）
1	株式会社イーストフロント北海道	北海道根室市	オンライン（9/30）
2	地域商社つやまエリア株式会社曲辰	岡山県津山市	オンライン（7/19）
4	株式会社a	和歌山県	オンライン（9/29）
5	地域商社SUWA株式会社	長野県岡谷市	電話（10/5）
6	b株式会社	秋田県	メール（9/29）
7	c株式会社	千葉県	メール（9/28）
8	d株式会社	大分県	メール（9/28）

	役所名	所在地	形式（取材日）
1	津山市農林部	岡山県津山市	オンライン（9/29）
2	下関市産業振興部	山口県下関市	電話（10/5）

【参考文献】

- 伊藤正昭、2014、「地域経済循環と地域産業における内発的活性化」、『政経論叢（明治大学）』、第82巻第3-4号、39-87。
- 内田聡、2017、『明日をつくる地域金融－イノベーションを支えるエコシステム－』、昭和堂。
- 内田浩史、2007、『リレーションシップバンキングと地域金融』、筒井義郎・植村修一編、日本経済新聞出版社。
- 北島彩子・川原晋、2014、「信用金庫による創業支援及び地域活動支援への業務展開に関する研究－多摩信用金庫の事例を中心にして－」、『公益社団法人日本都市計画学会 都市計画論文集』、第49巻第3号、819-824。
- 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター、2013、「地域資源を活かした食料品の販路拡大に関する調査研究～広域的事業展開で域外への販路拡大を図る～ 第1章 地域資源を活用した食料品の販路開拓を巡る基本課題」、『中小機構調査研究報告書』、第5巻第4号、15-25。
- 中根雅夫・杉野隆、2012、「地域活性化と地元企業の役割に関する予備的考察」、『経営論叢（国士館大学）』、創刊号、21-47。
- 新田信行・多胡秀人、2020、『リレーションシップ・バンキングの未来－ポストコロナ時代の地域金融』、一般社団法人 金融財政事情研究会。
- 藤本理弘、2009、「地域活性化の観点からみた地域情報化政策の要件」、『日本社会情報学会全国大会研究発表論文集』、第24号、342-345。
- 星貴子、2016、「地域産業振興策の現状と課題－推進組織からみた地域産業振興の在り方－」、『JRIレビュー』、第7巻第37号、2-30。
- 村本孜、2015、『信用金庫論 制度論としての整理』、一般社団法人金融財政事情研究会。
- 山口省蔵、2021、「実践から学ぶ地方創生と地域金融」、『商工金融』、2021年2月号、24-43。
- 家森信善、2021、「地域の再生における地域金融機関の役割」、『季刊個人金融』、2021年冬号、2-12。
- Uchida, Hirofumi, Gregory F. Udell, and Watanabe, Wako. 2006. "Bank Size and Lending Relationships in Japan." RIETI Discussion Paper Series 06-E-029: 1-27.

【参考資料】（すべて10月14日最終アクセス）

- 秋田経済研究所、2020、「地域商社による地域ブランド戦略」
https://www.akitakeizai.or.jp/journal/data/20200901_topics.pdf
- 大野晃・岡本陽介、2021、「地方銀行による地域商社事業進出の考察」
https://www.abeam.com/jp/ja/topics/insights/regional_trading
- 株式会社日本金融通信社、2022、「西中国信金、下関産品を世界へ『地域商社』法人化」
<https://www.nikkinonline.com/article/32579>
- 京都中央信用金庫、2022、「『京都アンプリチュード株式会社』の設立について」
https://www.chushin.co.jp/cms_source/files/20220622001.pdf
- 金融庁、2019、「業界団体との意見交換会において金融庁が提起した主な論点 全国信用金庫協会（平成31年3月19日）」
<https://www.fsa.go.jp/common/ronten/201903/04.pdf>
- 経済産業省、2021、「スマートかつ強靱な地域経済社会の実現に向けた研究会取りまとめ～デジタル・イノベーション・持続可能性・人材活躍の一体的推進による RX（地域の変革）～」
https://www.meti.go.jp/shingikai/sme_chiiki/smart_strong/pdf/20210624_1.pdf
- 信金中央金庫HP、「わがまち基金」
<https://www.shinkin-central-bank.jp/solution/topic/wagamachi.html>
- 全国地方銀行協会HP、「地域商社の取り組み」
https://www.chiginkyo.or.jp/regional_banks/initiative/regional_trading_company/

- 総務省、2015、「情報通信白書」
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/index.html>
- 大地みらい信用金庫、2022、「地域商社の設立について」
http://www.daichimirai.co.jp/news-release/news/2022/topics_20220616.pdf
- 中小企業基盤整備機構経営支援部支援機関サポート課、2015、「地域活性化のための面的支援 調査研究報告書」
https://www.smrj.go.jp/doc/research_case/H26fymentekireport_H28.pdf
- 鳥取信用金庫HP、「日本財団『わかまち基金』を活用した地方創生支援スキームについて」
<https://www.shinkin.co.jp/torishin/about/renkei/291121.html>
- 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進事務局、2017、「地方創生に関する都道府県・指定都市担当課長説明会 議事次第 プロフェッショナル人材事業等について」
https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/tihousei_setumeikai/h29-01-17-siryo13-2.pdf
- 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進事務局、2022、「地域商社事業」
<https://www.chisou.go.jp/sousei/about/chiikisyousya/index.html>
- 中村伊知雄、2021、「地域活性化ワークショップ 第3回『地域金融機関による地域商社の取組みと将来展望』論点整理」、日本銀行金融機構局金融高度化センター
https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft210524a2.pdf
- ニッキンONLINE、2022 (1)、「京都中央信金、地域商社設立 インテリアを受注販売」
<https://www.nikkinonline.com/article/51272>
- ニッキンONLINE、2022 (2)、「津山信金、地域商社の売り上げ9000万円へ 牛肉文化生かし企画奏功」
<https://www.nikkinonline.com/article/64178>
- 日本経済新聞、2017、「特産品の地域販社 大分銀設立」
https://www.nikkei.com/article/DGXLASJC04H4S_U7A800C1LX0000/
- 日本経済新聞、2020 (1)、「岡山県津山市、農業振興の地域商社 津山信金と設立」
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO65183800Z11C20A0LC0000/>
- 日本経済新聞、2020 (2)、「長野・諏訪に地域商社設立、展示会や物販で地域活性化へ」
https://www.nikkei.com/nkd/industry/article/?DisplayType=1&n_m_code=095&ng=DGXMZO66608580
- 日本商工会議所、2022、「『地域商社』の活用等による各地商工会議所の販路開拓支援の取組みについて」
https://www.jcci.or.jp/chiiki/hanro/2021_chiikiriyoku/0322_Regionaltradingcompany.pdf