地方創生レポート

コーディネーターとしての地域金融機関の役割と三重銀行グループの取組み

伊藤 公昭※※※

要旨　地域経済の発展のために、地域金融機関が持つ様々なネットワークを活用し、起業、企業連携などのコーディネーションを直接支援する意義は大きい。本稿では、筆者が業務を遂行する過程で培われた多様な顧客とのネットワークを有効に活用し、取組んできた地域の事業者への起業・経営革新支援事例を紹介することで、地域金融機関と地域が今後、発展・活性化していく過程を考察する。

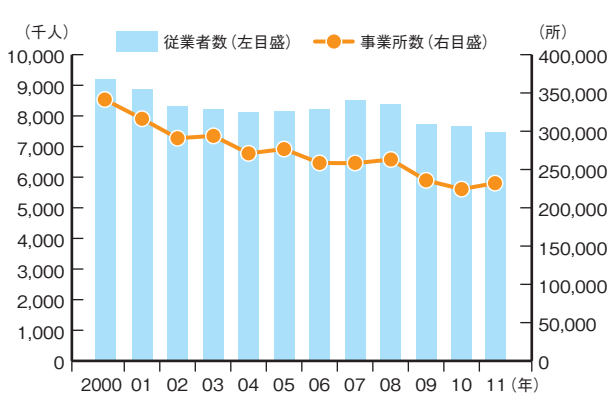
キーワード：コーディネーター、地域金融機関、ネットワーク、起業支援

1. はじめに

わが国の事業所数、従業者数及び人口は減少傾向にある。全国ならびに三重県の製造業事業所数および従業者数の2000年から2011年までの推移を図１、図２に示す。さらに、2000年から2011年までの人口の増減率の推移を図３に示す。

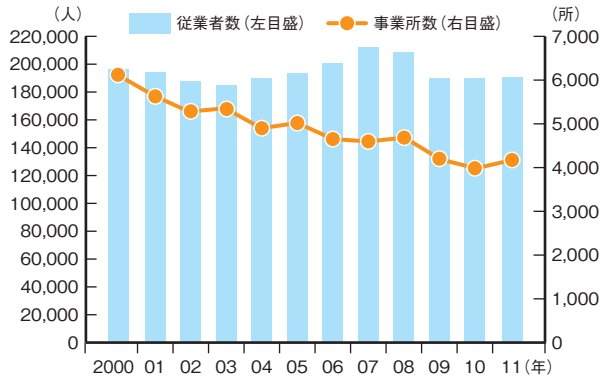
このように事業所数、従業員数、人口が減少していく中で、地域を企業活動のドメインとする地域金融機関にとっては、地域の活性化の成否が、各地域金融機関の存続・成長に直接結びつく大きなファクターとなっている。従って、地域金融機関の社員は、地域の活性化に取り組むことの意味を十分認識し、地域発イノベーションの担い手としての役割を存分に果たしていかなければならな

図1　全国の製造業事業所数および従業者数の推移



2000年～2011年、経済産業省「工業統計表」のデータを用いてグラフ化

図2　三重県の製造業事業所数および従業者数の推移



2000年～2011年、経済産業省「工業統計表」のデータを用いてグラフ化

図3　全国と三重県の人口増減率の推移

全国：2000年、2005年、2010年（総務省統計局「国勢調査」）、その他の年次（総務省統計局「人口推計」）、グラフ上の数値は全て前年比増減率
三重：2000年、2005年、2010年（総務省統計局「国勢調査」）、その他の年次（三重県「月別人口調査」）、グラフ上の数値は全て前年比増減率

※㈱三重銀総研 取締役コンサルティング部長　　※※三重大学 特任教授

い。特に、筆者は、地域コーディネーター機関としての地域金融機関の役割を重く受け止めており、各地域金融機関はその社員の養成と当該機能の発揮に重点を置くべきだと考えている。

2. コーディネーターの定義

コーディネーターを定義すると、「いろいろな要素を統合したり調整したりして１つにまとめあげる係」[1]ということになる。コーディネーターには、都市と地域や地域内の地域資源を繋げる地域コーディネーター、産学連携を推進する産学連携コーディネーター、児童生徒の社会的・職業的自立に向けた力をはぐくむ教育の場を提供するキャリア教育コーディネーター、インテリアコーディネーターやフードコーディネーターなど様々な業種のものが存在するが、どちらかというと個対個を繋げるような狭い領域に関するものが多いように思われる。

「地域金融機関が、地域社会・地域経済の発展のために果たすコーディネート機能」という観点からコーディネーターを考察すると、上記の概念よりも更に広義で、「地域」をキーワードに様々な業種業態の団体を結びつけるコーディネーターが思い浮かぶ。言うなれば、「地域連携事業化コーディネーター」という存在である。

細谷(2010)は、コーディネーター人材に関するアンケート調査[2]を実施し、全国で活躍しているコーディネーターの属性は、年齢別では60歳以上が59.1％、雇用形態では嘱託(年契約等)が52.1％、年収については500万円未満が50.8％、一番長く経験した前職は製造業が49.9％とほぼ半数を占め、メーカーの技術系OB人材が多いことが窺われると指摘している。因みに、前職が金融業・保険業の者は3.9％である。また、コーディネーターに必要とされるスキルの上位３つは、コミュニケーション能力24.2％、目利き力16.0％、専門性10.9％で、不足を感じるスキルの上位３つは、専門性27.7％、ネットワーク形成力14.4％、人脈14.2％である。

筆者が考察するに、「地域連携事業化コーディネーター」にとって求められるスキルは、ネットワーク形成力、人脈、目利き力ではないだろうか。専門性はあるに越したことは無いが、コーディネーターとしての経験を積んで行く中で、徐々に身に付けていけばよい。つまり、従来のコーディネーターと「地域連携事業化コーディネーター」を比較した場合、その性格上役割が異なり、後者は、地域活性化のための「場の提供」や「自身を媒介したネットワークの形成」に重きを置くべきで、①人・モノ・金・情報の地域資源をベストミックスさせ、②長期的目線に立ってそれらを育てあげていくことが求められているからである。

3. 地域金融機関の役割

地域金融機関の業務は、銀行の三大業務(預金などの資産運用・融資・為替)であるが、近年は地域ならではの連携活動の業務ウェートがどんどん高まってきている。連携対象は、地方公共団体・企業・個人など様々で、内容も地域プロデュース、企業誘致紹介、企業間のビジネスマッチング、人材育成、企業・個人の個別相談業務など、地域ニーズの変化に伴い日々多様化拡大化傾向にある。

地域金融機関は、経済の血液とも言われる「お金」を媒介に、様々な情報と接する機会が多く、ネットワークや人脈を形成しやすい立場にある。つまり、「お金」や「情報」を通して、様々な分野の事業に関わることができるのである。さらに、地域金融機関は、他の地元企業に比して、首都圏や海外に営業拠点を持っている場合が多く、地域と都心部、地域と海外を繋ぐ役割を担うこともできる。従って、これらの立場を活かして地域金融機関が、前述の「地域連携事業化コーディネーター」として、地域の様々な潜在ニーズを汲み取り、ステークホルダーを結び付けることで、更に大きな規模・高いレベルの事業コーディネートを行う事が可能となり、結果として地域金融機関も生き残ることができる。細谷のアンケート結果の中で、前職が金融業のコーディネーターが余りにも少ない事を大いに反省し、現役役職員・OB共に、地域発展に貢献すべく更なる一歩を踏み出さなければならないのである。

４. 事例紹介（三重銀行・三重銀総研の取組み）

本項では、三重銀行並びにシンクタンクである三重銀総研が行っている最近の実例を紹介する。

⑴中小企業家同友会とのビジネスミーティング

三重銀行、三重銀総研、三重県中小企業家同友会が共催し、三重県後援のもと第１回（2013.５.17）、第２回（2014.２.24）の「起業家と三重県中小企業家同友会とのビジネスミーティング」を、２年連続で実施した。

参加者は、第１回が47名（内訳：起業家８社・12名、三重県中小企業家同友会会員企業13社・18名、その他17名）で、第２回は49名（内訳：起業家８社・10名、三重県中小企業家同友会会員企業16社・17名、その他22名）であった。

第１回のビジネスミーティングに参加した12名の起業家は、2011年（応募者44名）・2012年（応募者29名）に実施したビジネスプランコンテストの応募者、第２回のビジネスミーティングに参加した10名の起業家は、2013年に実施したビジネスプランコンテスト（応募者32名）の受賞者６名と１次審査通過者２名で、自身のビジネス展開に関するコラボレーションや技術・販売提携先を探すことを目的に参加している。一方、三重県中小企業家同友会会員企業は、起業家支援と事業パートナーの発掘を目的に参加している。

⑵首都圏企業とのビジネスミーティング

また、「起業家と首都圏企業とのビジネスミーティング」（2014.３.26）を、三重銀行、三重銀総研が共催し、三重県後援のもと、三重県の東京における営業拠点である「三重テラス」で行い、参加者は、57名（起業家６社８名、首都圏企業20社26名、その他23名）であった。この取り組みは、地域から全国展開を目指す起業家（第１回から３回のビジネスプランコンテスト受賞者対象）と首都圏の三重銀行グループ顧客企業及び三重県とゆかりのある企業などとの間で実施した。

これら⑴・⑵の取組みを通して、ビジネスプランのプレゼンテーション及び名刺交換・交流の場として懇親会を実施し、各出席者の間では、熱心なプラン発表と情報交換・商談が行われた。三重銀行グループでは顧客企業のビジネス拡大に向け、以前から、企業同士のビジネスマッチングを実施してきたが、今回のように、起業家を対象に、企業団体会員や首都圏企業を繋げる試みは初めてで、全国的にも珍しい取組みである。

みえぎんビジネスプランコンテスト表彰式・ミーティング風景

５. 取組みの背景と経緯

この取組みの発端は1996年に遡る。三重銀総研の発足と同時に、筆者は同社に移り、顧客企業の様々な要望に応えるべくコンサルテーションを行っていたが、事業承継や事業運営が上手く行かず廃業されていく企業を目の当たりにし、「このままでは、事業所数が減少し地域が疲弊していく」との思いを強くした。そこで、地域経済を支える企業を新しく起こすこと並びに既存企業に経営革新を促すことを自身の使命と位置づけ、ネットワーク作りやコンサルティング能力の向上に励み、2003年からは、その活動を面として広げるべく、県内各地の商工会議所等経済団体が主催する創業塾・経営革新塾を受託し、表１の通り起業に向けての講義や経営指導並びに同塾のコーディネーションを行ってきたのである（商工会議所等の主催であり、聴取レベルであるが、個人事業主も含め、創業塾参加者の３割程度が起業済み）。

さらに、社内に経営指導のできる経営コンサルタントを複数人養成すると共に、様々な創業・経営革新相談に応えるべく専門家（経済産業省・三重大学地域連携センター・三重県産業支援センター・三重県商工会議所連合会・三重県商工会連合会の登録専門家）として派遣指導を行い、その中で相談者の要望に応じる形で、税理士・行政書

士・社会保険労務士・弁護士などの専門家、商工会議所等経済団体、監督機関・研究機関や企業とのコーディネーション機能を発揮し、起業・経営革新を継続的にバックアップしてきた。

表1　年度別創業塾・経営革新塾受託団体数・参加者数

年　度	創業塾		経営革新塾	
	受託団体数	受講者数	受託団体数	受講者数
2003年度	1	32名		
2004年度	1	21名	1	16名
2005年度	2	74名	2	58名
2006年度	3	81名	3	70名
2007年度	3	82名	2	49名
2008年度	4	181名		
2009年度	4	130名	2	39名
2010年度	4	166名		
2011年度	2	68名	1	8名
2012年度	2	59名	3	43名
2013年度	2	51名	2	37名
合　計	28	945名	16	320名

そして、それらを地域全体に拡大するため、三重県が主催するビジネスプランコンテストを２年続けて受託すると共に、2014年からは本コンテストを三重県から引き継ぎ、規模を三重県と愛知県の２県に広げ、起業・経営革新機運を高めてきた。この10年間の創業塾・経営革新塾での指導・コーディネートから、一歩進めてビジネスプランコンテストを企画することで、確実に、起業・経営革新希望者のプラン実現への具体性が高まり、３回のコンテストにおいてもプランのレベルが確実に上がっていると、各審査員が評価している。

事業化を行う上で、最も難しいのは、出口戦略である。今回のビジネスミーティングの企画も、起業家プランの実現に向け、経営資源の面で劣る起業家の支援目的で、地元中小企業経営者の団体である中小企業家同友会や首都圏企業に賛同頂き、出口戦略への足掛かりとしたわけであるが、このミーティングを実施する事で、数件の技術提携が生まれる運びとなった。

また、2014年４月からの新しい取り組みとして、2014年みえぎんビジネスプランコンテスト受賞者からは、三重銀総研が個別指導と情報提供を行うと共に三重銀行のネットワークを活用して１年間の事業支援を実施していく事となっている。

６.まとめ

前述の細谷（2010）のアンケート結果から明白なように、不足を感じるスキル上位に、ネットワーク形成力や人脈があった。コーディネーターという性格上60歳を超える経験豊かな人材が多いのは理解できるが、技術者の割合が非常に多いように思われる。筆者は、垣根を超えて、経営者と専門家、異業種の経営者同士、地域と地域、都心と地域などを繋げる役割を担う場の提供や果たせる人材の育成が、コーディネーションを成功に導く鍵を握ると考えている。その点、地域金融機関は、地域の企業、人、文化など地域視点で、「お金」や「情報」を組織的に結び付けてきたのであるから、もう一歩進めて、地域活性化のコーディネーターとしての役割を果たすことは十分可能であり、その役割を果たせば果たすほど、地域社会は幾重にも発展の芽の層が厚くなっていくものと考える。また、都心から離れるほど、地域金融機関の存在感は、その地域にとって相対的に大きくなるので、今一度、地域金融機関の社員はその点を肝に銘じ、地域発展の担い手として活躍する勇気と気概、そして覚悟を持って、地域社会の発展に貢献していくべきだと考える。

参考文献

[1]松田一也：産学連携～最強のコーディネーターとは～一般財団法人九州産業技術センター「産学連携道場」2006年６月

[2]細谷祐二：「我が国コーディネーター人材の現状－アンケート調査の分析結果から－」産業立地2010年７月号pp46-50

[3]経済産業省九州産業局：コーディネーターのためのハンドブック「成功への道標」産学連携の成功ポイントとは

著者：伊藤　公昭

1984年４月三重銀行入行、2005年４月三重銀総研コンサルティング部長、2012年６月三重銀総研取締役。企業再生、創業支援、人事制度設計が専門。
三重大学特任教授、四日市大学非常勤講師。
三重大学社会連携研究センター産学官連携アドバイザー、地域イノベーション学会理事。

本稿は、地域イノベーション学会「地域イノベーション学会誌（平成25年10月）」に掲載された文章（pp26-28）を加筆・修正したものである。

Miegin Institute of Research.Ltd All rights reserved.