

# 大学と地域金融機関の連携による地域経済活性化



山形大学大学院理工学研究科教授 小野 浩幸

## ～要旨～

大学等の教育研究機関と地域金融機関との連携は、「共通価値の創造 (Creating Shared Value)」を実現するための一つのモデルである。地域金融機関の事業性評価能力を向上させ、大学の研究成果の社会還元のための産学連携活動を促進し、これらを通じて市場価値の変化に対応した地域産業構造の構築に貢献するものである。しかし、地域金融機関では、金融仲介機能の量から質への転換が思うように進んでいない。その原因の一つとして、事業性に対する目利き力の低下が懸念される。共通価値の創造のための課題克服にむけた取り組みの一つとして、山形大学の産学金連携プラットフォームがある。プラットフォームでは、地域金融機関の組織を超えて目利き力向上のための人材育成研修が取り組まれている。育成された地域金融機関職員が、アクティブに地域の中小企業支援を行い、当該企業の業績向上に貢献している。その活動は山形県域を超え全国に広がりを見せている。

## 1 はじめに

筆者らは、大学等の教育研究機関と地域金融機関との連携が、地域経済を活性化する日本独特のイノベーションモデルとして注目し、活動を続けてきた。昨今では金融機関と大学との連携の取り組みが全国に数多く見られるようになってきている。これらの活動には、大学にとっては研究費等の外部資金導入手法の一つとして位置づけられているだけのものや、金融機関にとっては本務とは別の単なるCSR (Corporate Social Responsibility) 活動や、逆に融資案件獲得のための営業ツールとしての位置づけにとどまっているものも散見される。しかし、この大学と地域金融機関の連携が本来目指すべき姿は、

「共通価値の創造 (Creating Shared Value)」を実現するための一つのモデルであり、地域活動全体の活性化に貢献するものである。

そこで本稿では、共通価値の創造という視点から、大学と地域金融機関の連携がどのようなモデルを構築しうるのかについて考察する。そして、共通価値創造を実現するうえで、現在の地域金融機関が抱える課題を明らかにする。最後に、その課題克服にむけた取り組みの一例として、全国に広がりを見せつつある産学金連携プラットフォームの活動を紹介したい。

## 2 本稿が提唱する共通価値創造モデル

「共通価値」は、マイケル・ポーターらが提唱

した概念として知られる。ポーターら(2011)の定義によれば、「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、みずからの競争力を高める方針と実行」とされる。

この定義によれば、共通価値の創造には、①改善されるべき地域社会の経済条件や社会状況の存在、②実施主体である企業の競争力の向上、③地域課題解決と企業競争力向上の同時実現(両方がトレードオフの関係ではなくフェアトレードの関係にあること)が求められることになる。そこで、本稿が提唱する大学と地域金融機関の連携モデルについて、この3要件にそって以下に説明することとする。

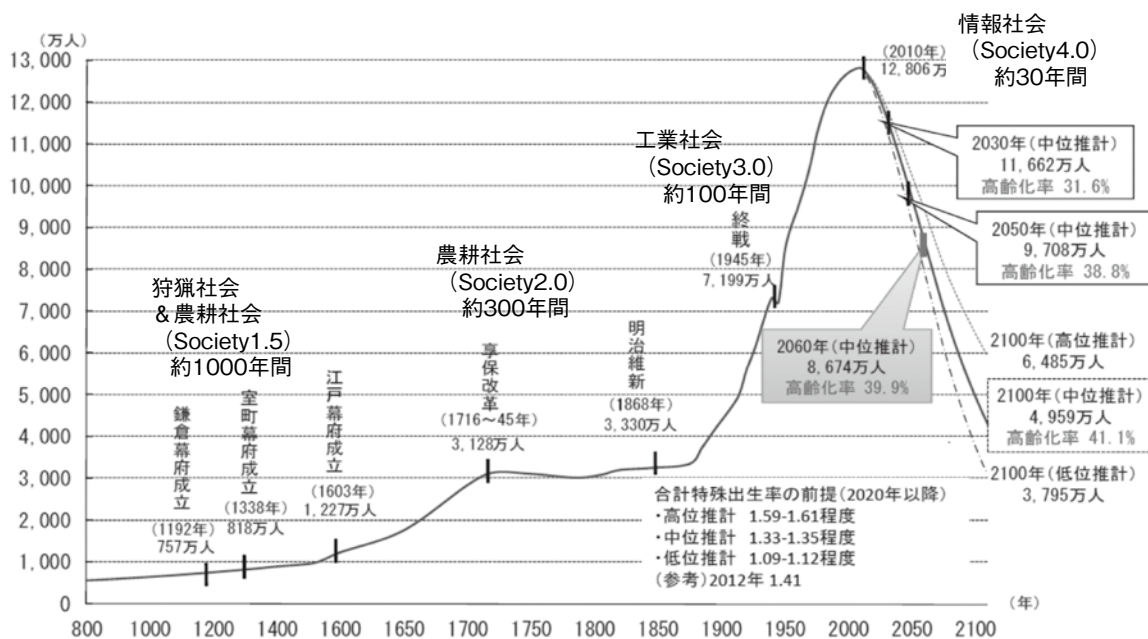
### (1) 改善されるべき地域社会の経済条件や社会状況

日本は人口減少が進み、それに伴う産業構造変化も、特に地方圏において顕著になるであろうことは、多くの人が認識しているところである。図1は、日本の長期的人口推移について、

内閣府資料から抜粋したものに筆者が手を加えたものである。この図が指し示しているのは、日本の人口は今後100年間には良くて2分の1、もしくは3分の1に縮小するであろうということである。150年前の明治維新以降、政府による積極的な工業化が進められた。これに伴い、日本の経済力、換言すれば人口扶養力が飛躍的に増大し、人口がわずかに約100年間で4倍となった。この時期は、「3種の神器」と比喻された工業技術によって新しく生み出された「製品(モノ)」が価値の中心にある時代であった。その後、20世紀末から21世紀初頭にかけて人口増が鈍化し、やがて減少をし始める。そのため、製品(モノ)が大量にあふれることとなった。一方で、情報技術(ICT)の発達により、ボーダーレスに情報を入手するコストが飛躍的に下がる情報時代が到来する。市場価値の中心が次第に「製品(モノ)」から「情報(コト)」に移っていくこととなる。

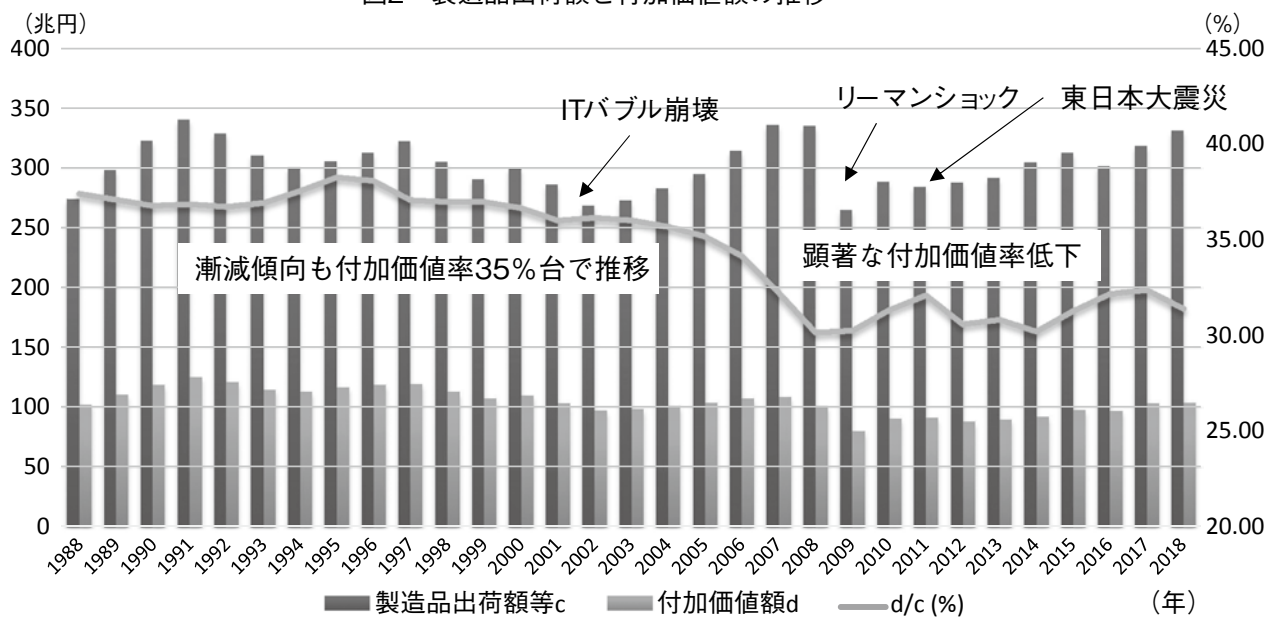
図2は、日本の製造業の製造品出荷額と付加

図1 長期的な人口の推移と将来推計



(出所) 平成26年2月14日内閣府「人口動態について」をもとに筆者加筆

図2 製造品出荷額と付加価値額の推移



(出所) 経済産業省工業統計をもとに筆者作成

価値率<sup>1)</sup>の直近の30年間の推移をあらわしたものである。ITバブル崩壊や、リーマンショック、そして東日本大震災といった大きな外的要因があったときには製造品出荷額が大きく落ちている。しかし、総じてこの30年では300兆円前後で推移している。一方、付加価値率は95年をピークに漸減し、2005年あたりから急激に低下している。注目すべきは、この急激な低下はリーマンショックの前に始まっており、一時的な外的要因によるものとは言えないことである。日本企業のマークアップ率<sup>2)</sup>が欧米企業に比べて低水準にとどまることは多くが指摘している。筆者の私見ではあるが、2005年以降の付加価値率の低下は、市場価値の中心が次第に「製品(モノ)」から「情報(コト)」に移っていく構造の変化と無縁ではないと思われる。

この付加価値率の低下は、総じてどの地域においても見受けられる。しかし、各地域によって低下状況にはかなりの違いがある。この付加価値額は、製造品出荷額から原材料費を除いたものであるから、製造業の雇用と先行投資の源

泉である。付加価値率の低下は、それぞれの地域の製造業のいわば「稼ぐ力」の低下ともいえる。製造業に限らず地域の産業の稼ぐ力が、市場価値構造の変化に伴い低下しているとすれば、各地域が市場価値の獲得<sup>3)</sup>に適した姿へとそれぞれの産業構造を変化させていかなければならないことになる。

この急激な人口減少に伴う市場価値の変化と、その変化に呼応した地域産業構造への転換が、本稿が目指す改善されるべき地域社会の経済条件と社会状況である。

## (2) 実施主体の競争力向上の必要性

連携の主体となる地域金融機関と大学にとって、どのような理由から連携し、連携によってどのような競争力向上が期待できるのかについて考察する。

地域金融機関をめぐる環境変化を表1に示す。量的・質的金融緩和が2013年以降導入されている。金融庁は、平成27事務年度金融行政方針で、地域金融機関の責務として「地方創生」を掲げた。

表1 地域金融機関をめぐる環境の変化

年	月	金融政策の経緯	
2002年(平成14年)	10月	金融再生プログラム	
2003年(平成15年)	3月	金融庁「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」	(政策的リレバン導入)
2005年(平成17年)	3月	金融庁「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年～18年)」	
2007年(平成19年)	10月	金融庁「地域密着型金融推進計画の概要について」	
	4月	金融審議会第二部会「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」	(アクションプログラムの終了とポストリレバンへの移行)
2008年(平成20年)	8月	監督指針の改正	
	9月	リーマン・ショック	
2009年(平成21年)	12月	中小企業金融円滑化法施行	
2011年(平成23年)	5月	監督指針指針の改正	(中小企業金融強化とリレバンのビジネスモデル化)
2012年(平成24年)	1月	改訂金融検査マニュアルにコンサルティング機能の発揮が盛り込まれる	
2012年(平成25年)	9月	金融モニタリング基本方針	(事業性評価開始)
2014年(平成26年)	9月		
2015年(平成27年)	9月	「平成27事務年度金融行政方針」で地方創生貢献が明記	(直接的な企業支援アクション求められる)
2016年(平成28年)	6月	「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」	
2019年(令和元年)	12月	金融検査マニュアル廃止	

(出所) 金融庁資料をもとに筆者作成

このことを受けて、担保や保証ではなく、企業の事業内容や将来性を見極めて融資するように求めている。このような事業性評価に基づく融資が行われるように金融検査マニュアルを廃止し、地方創生にどう貢献しているのかを評価するベンチマーク(指標)を導入した。これら異次元の金融緩和と事業性評価に基づく融資要請のふたつの政策は、金融緩和による資金を金融機関が将来の事業を良く理解したうえで、必要とする事業体に行き渡らせるためのものである。

一方、地域金融機関を取り巻く環境が年々厳しさを増している。基礎的な収益力を示すコア業務純益が趨勢的に減少し、当期純利益は4期連続の減益となっている。これらは、異例のマイナス金利政策下で貸出利鞘の縮小からもたらされたものである。金融緩和政策が長期にわたり今後も継続される見通しの中で、地域金融機関には大きなモデルチェンジが求められている。

大学においても大きな転換期にある。18歳人口が減少するなかで、2005年の国立大学の法人

化など経営の自立が求められている。産学連携による研究成果の社会還元が大学の使命であることが明確化され、日本再興戦略及びイノベーション促進産学官対話会議(2016)では、民間企業等からの研究投資拡大を通じたイノベーションの創出が期待されている。大学の技術シーズを企業に移転し、その技術シーズをもとに当該企業のビジネスにイノベーションがもたらされ、その収益の一部が大学に還元されることによる知の循環を実現する産学連携モデルを構築することが求められている。

### (3) 地域課題解決と企業競争力向上の同時実現

図1に示した日本の人口推移を人の成長曲線になぞらえれば、20世紀の人口ボーナス期の日本経済は成長著しい青年期であり、21世紀は成熟期から高齢期への急激な移行期に例えることができる。20世紀の青年期の経済体ではカロリーに相当する「資金量」が重要であった。例えるとすれば、青年期の体には「朝、昼、晩の3

食がステーキ」でもよかった。しかし、21世紀の成熟期から高齢期の経済体には量だけではなく「質」が求められる。すなわち、肉に加えて野菜や果物を摂る必要があるように、持続的発展に必要な様々な知識や情報などが求められるのである。金融は経済の血流に例えられる。金融は血流を細胞に送り届ける血管の役割を担っている。20世紀の金融モデルに固執して「量」だけを求めることは、高齢の身体に血圧をあげて無理に血流を送り込もうとするのに等しい。高血圧が続けば、血管に相当する金融機関はボロボロになってしまう懸念がある。

そこで、地域金融機関としては「量」を求める金融仲介から脱して、発展に必要な様々な「知識」や「情報」などを提供することが重要となる。金融仲介機能の「量」から「質」への転換である。必要な情報を提供することにより顧客の成長に貢献し、そのことを通じて、金融機関としての収益を得る。これこそが「共通価値の創造」に他ならない。

大学にとっても産学連携のモデルに金融機関が加わることにより産学連携モデルがより高度化することが期待される。大学は、より広く深い企業情報を入手しやすくなり、企業側にとっても取り組もうとする新規開発等に金融機関が早い段階で参画することで資金調達が円滑になるなどのメリットが期待できる。

金融機関側から見れば、技術仲介を行うことを通じて、これまで金融仲介を行っただけでは入手できなかった深い企業情報が入手しやすくなる。融資判断における情報の非対称性はより高次のレベルで解消できる。また、不得意とされる技術的内容に関する評価について大学の知見を得ることができる。加えて、早い段階で資金需要を把握することで融資機会が拡大する。融資後の返済期におけるモニタリングにおいて

も、企業をよりの確に把握できることでクレジットリスクを低減できることとなる。

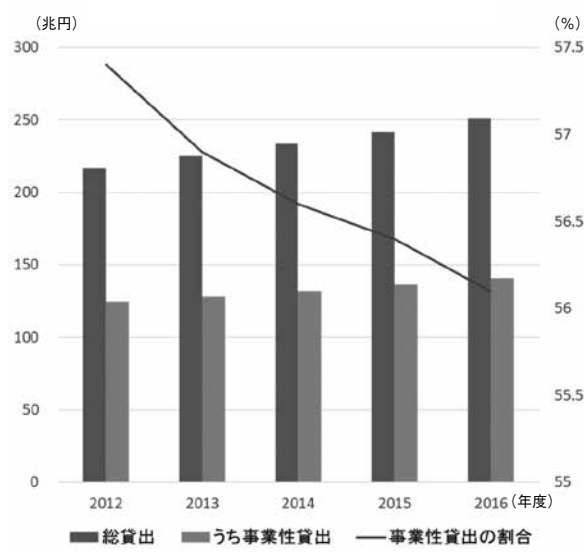
地域金融機関が推し進めるリレーションシップバンキングは、資金の貸し手と借り手の間に存在する情報の非対称性の課題を解決するための一手法である。産学金連携モデルも金融機関と企業との関係では情報の非対称性克服に寄与するものであることは前述のとおりである。産学金連携モデルは、リレーションバンキングとも相性が良いといえる。

### 3 現在の地域金融が抱える課題

共通価値の創造を実現する金融仲介機能の量から質への転換は、前述のように地域産業や大学そして金融機関にとってもメリットをもたらす。しかし、厳しい経営環境のもと、地域金融機関は必ずしも共通価値の創造に向けた活動に転換できていないように思われる。

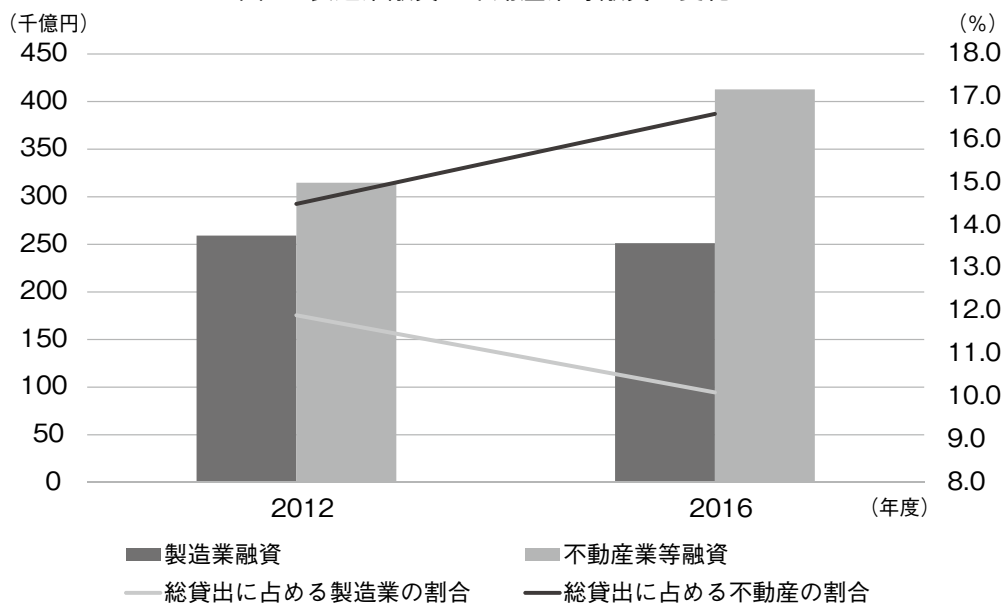
事業性評価が求められた2012年以降の全国105の地方銀行の資金運用の状況と貸出先の傾向（貸出行動）の変化を検証した。その結果を図3、図4に示す。金融緩和政策の影響を受け、

図3 地方銀行106行の貸出高推移



(出所) 地方銀行106行決算資料をもとに筆者作成

図4 製造業融資と不動産業等融資の変化



(出所) 地方銀行106行決算資料をもとに筆者作成

多くの地方銀行の総貸出及び事業性貸出高はともに増加する傾向を示している。しかし、総貸出に占める法人等を対象とした融資（事業性貸出）の割合は逆に減少する傾向を示している。加えて、事業性貸出が増加しているといっても、その多くが不動産賃貸業等に向けられ、製造業、卸小売業、サービス業への融資はむしろ減少する傾向にある。これは、専門的知識と事業性評価のための高度な目利きを行う際の手間が求められる製造業等への融資がどちらかといえば敬遠され、比較的短期での収益効果が期待しやすい不動産賃貸業等へと資金が流れた可能性がある。

これらを地方銀行の収益低下傾向と併せて考えると、金融仲介機能の質的な展開を図り、共通価値を創造し、その利益を金融機関が享受する方向とはなっていないように思われる。むしろ、金利低下を量でカバーしようとしているようである。これでは、前述の高齢の身体に血圧をあげて無理に血流を送り込もうとする高血圧状態にあるのに等しい。血管の機能を果たす地

域金融機関が疲弊している状況に陥っているように見える。

共通価値の創造に向けた地域金融のビジネスモデルの構築は、金融庁の令和2事務年度金融行政方針にも掲げられている。それぞれの地域金融機関も、新たな金融モデルに転換する必要性については十分理解していると思われる。なぜ、地域金融機関はリレーションシップバンキングを通じた共通価値の創造に思うように舵を切ることができないのであろうか。

一つには、事業性に対する目利き力の低下を指摘する声がある。広田(2009)によれば、80年代から90年代にかけて企業の資金調達が多様化するとともに、金融機関の保険や証券といった「預かり資産」ビジネスが増大した。このため、金融機関職員が企業の事業性をみて融資する機会が相対的に減少したというのである。このようななかで、融資に伴う事業性目利きではなく、結果としての融資額が重視される傾向が続いたことに伴い、職員の能力に空白の階層が生じ、預かり資産ビジネス増大の成功体験から、量的



拡大志向をなかなか抜け出せないでいるとの橋本（2017）の指摘もある。

#### 4 産学金連携プラットフォームの取組み

共通価値の創造のための課題克服にむけた大学と地域金融機関の連携の取り組みの一つとして、筆者らが地域の金融機関とともに14年間継続している山形大学の「産学金連携プラットフォーム」の活動を紹介させていただきたい。この組織体の名称を「プラットフォーム」としているのは、緩やかな連携体を形成し、互いの学びと実践の「場」の提供を目指したものだからである。2007年の発足当初は、山形大学と2つの地域金融機関でスタートした。現在は、山形県内に本支店を置く12の金融機関（3地方銀行、4信用金庫、3信用組合、2政府系金融機関の県内支店）がこのプラットフォームに参加している。そして、人材育成活動は県外にも広がりを見せている。

プラットフォームの活動は大きく2つに分けることができる。一つは、金融機関職員が行う企業支援活動をシステムとしてサポートすることである。これまで、県の中小企業支援団体との連携を通じてプラットフォームの中小企業支援件数が年間2,000件を超えたこともある。支援事例には、大学にある技術と結び付けた新製品開発や、技術課題の解決による生産性革新などの技術的なものもあるがそれだけに限らない。事業承継直後で社内がまとまらなかった企業に対し、カイゼン活動を通じて一体感ある組織となることを支援したり、メニュー開発で伸び悩む飲食店の売り上げを回復させたりと、技術以外の課題に取り組んだ事例も数多くある。

このような山形大学の金融機関との組織的連携は2002年に始まる。国立大学の法人化を目の前にして、地域に貢献するには金融機関との交

流が不可欠と考えたからである。当時の大学では「産学官連携」という言葉が一般的であった。大学と金融機関との個別連携事例はあったものの、組織間の体系的な連携の事例はほとんどなかった。そこで、「産学金連携」というコンセプトを掲げ、金融機関との職員の人事交流からスタートした。現在のプラットフォームの前身である。

プラットフォーム活動のもう一つの柱が、金融機関職員を対象とした人材育成研修である。これは、前述の人事交流を縁に、連携する金融機関の職員研修を行ったことから始まった。研修は、企業に赴き、経営者の理念を聴き取り、工場のラインを実際に視察して、課題分析と改革提案を作成するという実践的な内容であった。しかし、研修で培ったことを活かし、実際に顧客企業に良い提案を行って喜ばれたとしても、それが直ちに融資等の業績に跳ね返ってくるとは限らない。そのため、金融機関内部でも当該研修に対する評価が分かれることがあった。当時は、金融再生が強く求められている時期であった。したがって、現在のような「事業性評価」に対する認識も一般的ではなかった。

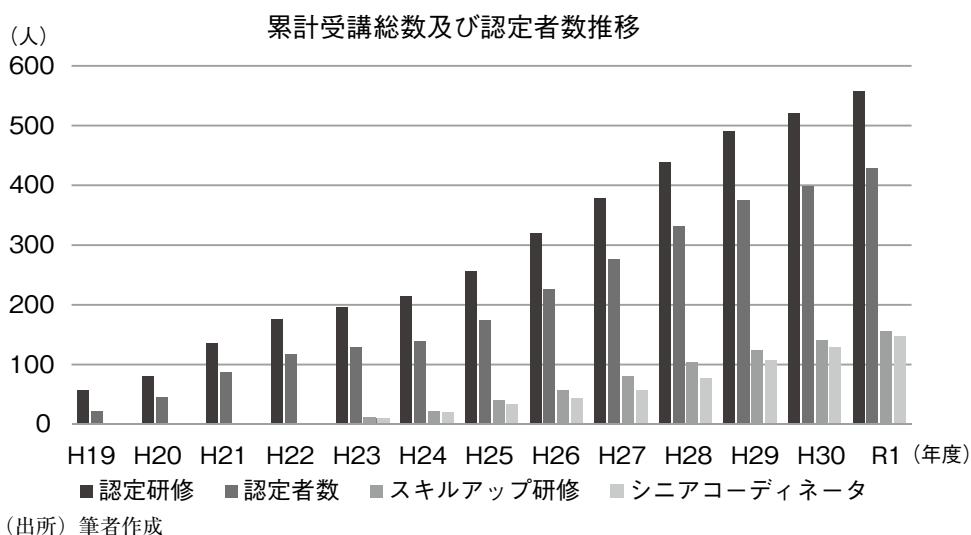
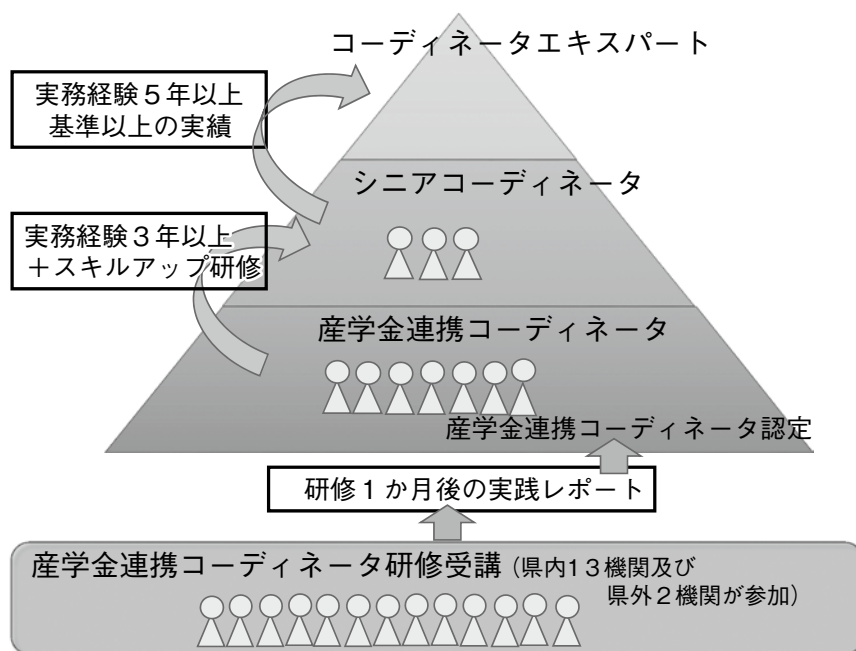
そこで、2007年に現在の姿となる人材育成研修と産学金連携コーディネーター認定制度を組み合わせたシステムを発足させた。産学金連携コーディネーターの活動をサポートするため、大学内にもコーディネーター職員を配置して体制を整備した。活動を行うための独自のリソースがなかったため、支援活動にあたっては中小企業庁の公的制度等を積極的に活用することを心掛けた。プラットフォーム発足翌年の2008年には、中小企業庁「地域力連携拠点」に大学として唯一採択された。2013年には経営革新等支援機関の認定を受け現在に至っている。

産学金連携プラットフォームの活動の主役は、

地域金融機関の職員が担っている。金融機関の職員が日常の業務の中で顧客企業の支援を行うのである。大学は活躍が期待される金融機関職員のモチベーションアップと、企業活動の将来を目利きするスキル向上の役割を果たしている。具体的には、プラットフォームとしての活躍を期待する金融機関職員に対し、山形大学から「産学金連携コーディネーター」の称号を付与している。この称号の認定には、山形大学が主催する

4日間の事業性評価研修の受講と、受講後1か月の実践レポートが求められる。この研修と実践活動に関して、一定の条件を満たした者に対して称号が認定される。認定には有効期間が設けられており、1年更新制となっている。称号認定には毎年自らの実践活動に関してレポートを提出し、更新認定を受けなければならない。図5に示すように、令和元年度までの13年間で山形県地区だけで558名が受講し、認定者が累計

図5 産学金連携プラットフォーム研修制度と受講者及び認定者実績





で429名、そのうち2月現在で更新認定を受けた者が299名となっている。

この認定の基本となる研修のほかに、既認定者を対象としたスキルアップ研修が実施されている。これは、産学金連携コーディネーターからの「もっとスキルアップを図りたい」という声に応じて9年前に始めたものである。この研修は、各受講参加者が支援をしたい企業の課題を持込む方式で実施される。経営課題分析、戦略構築、マーケティング、生産性分析、ソリューションに関する手法をモデル企業の実例に当てはめて学び、3か月間にわたる研修の最後には持込課題企業に対するソリューションプランの作成と提案が求められる。産学金連携コーディネーターとしての実務実績が3年以上で、スキルアップ研修の受講後一定条件を満たした者には、「産学金連携シニアコーディネーター」の称号が付与される。これまでスキルアップ研修の受講者総数は157名で、令和2年2月現在の産学金連携コーディネーター299名のうち118名にシニアコーディネーターの称号が付与されている。

これらの企業の事業性を目利きできる人材の育成研修は、東京都荒川地区でも5年前から、青森県地区でも3年前から始められ、さらに大分県地区でも活動の兆しを見せている。

山形大学産学金連携プラットフォームが目指すのは「農耕型金融モデル」である。従来、金融機関の商品は「融資」という単一のものと考えられていた。競合金融機関との関係では規模の違いしか戦略上の意味を持たなかった。このため、法人融資に関しては、優良顧客企業の囲い込みと競合からの新規顧客獲得（すなわち「顧客の奪い合い」）が主な収益拡大手法であった。これは、まさに「狩猟型金融モデル」といえる。しかし、このようなゼロサムゲームのモデルは

人口減少社会下では自ずと限界がある。顧客企業とともに価値を創造することにより、その成長に伴って収益拡大を図るプラスサムのモデルを構築する必要がある。これが、「農耕型金融モデル」である。このコンセプトは、産学金連携プラットフォーム発足当初から掲げてきたものであるが、その意味するところは、まさに金融と地域産業の「共通価値の創造」に他ならないと考えている。

この共通価値の創造は、企業と金融機関の1対1の関係でも取り組むことはできる。しかし、共通価値創造のための活動を点ではなく面にまで繋げて「地域価値」にまで広げるためには、金融機関間さらにはセクターを超えた連携が有効となる。それが産学金連携において、大学が連携体のハブ的機能を果たす意義である。

実際にあった一つの事例を紹介する。金属加工業界では技術力に定評のある中堅企業があった。ある工程では成形技術の難しさから20%近い不良が発生し課題となっていた。しかし、その業界では技術の難しさから一定の不良は常識と考えられており、その企業では必ずしも深刻な課題として認識されていなかった。産学金連携コーディネーターが訪問して工場を視察した際に、完成間際の不良品の多さに疑問を持ち、大学のコーディネーターに相談した。大学コーディネーターは、この技術課題に対応できそうな研究者を探し出し、当該企業と学術指導を行いながら課題解決を進める体制を構築した。研究の結果、不良原因が解明され、他業界で用いられていた技術を応用した解決方法にも行きついた。しかし、問題解決にはなお課題が残った。新たな器具（金型）を開発し、その製造をどこかに発注する必要があったからである。その金型の製造には高度の技術が必要で、従来からの発注先では製造することができなかった。こ

の技術課題に関与した産学金連携コーディネーターは、所属する金融機関の取引企業のなかで製造可能な企業を探したが見つからなかった。そこで、プラットフォームを介して他の金融機関の顧客企業で製造可能なところを探した。製造可能な金型製造企業が見つかり、その金属加工企業は不良率をゼロにすることができ収益力を格段に上げることができた。

この事例では、単に企業の技術課題が解決されたという以上の効果もたらされた。企業が見落としていた課題を技術的知識に乏しいはずの金融機関職員が見つかり、その解決まで責任をもったことで企業経営者と金融機関職員とのゆるぎない信頼関係が醸成された。また、技術課題の解決によって、顧客開拓に苦しんでいた金型製造企業に大量の新規受注をもたらした。この新規設備投資は、双方の会社に設備投資需要と事業資金需要を発生させることとなった。

## 5. 最後に

大学と地域金融機関の連携が、「共通価値の創造 (Creating Shared Value)」を実現する一つのモデルとなるという考え方に立ち、その背景となる社会的課題、連携がもたらす地域金融の競争力向上の内容、そして実現に向けての現状の課題とその克服のための取組みの一例を示した。

大学と地域金融機関の連携による共通価値創造の鍵を握るのは、やはり人材である。考えてみれば、経済学の祖アダム・スミスの時代から「労働が社会の価値を生み出す」とした労働価値論の概念が生まれていた。現在の主流派経済学では、価値は需要が決めるものとして労働価値はその理論に入れられていないが、現実を見れば商品の市場価値に労働の要素も入っているといえる。例えば、高い技術を駆使していることや多くの手間がかかっているといった労働の

要素は、希少性や信頼感などとして製品の価値を高めることにつながっている。「製品(モノ)」から「情報(コト)」に価値がシフトする時代では、需要と供給の「量」だけではなく、このような人の感性に訴える「質」がより多く問われることとなる。社会的課題の解決への貢献が、産業的価値に両立する「共通価値の創造」も、新たな「人の感性に訴える価値」である。人を中核とした価値が積み重なって広く社会価値を生み出すといえるのではないだろうか。

## 【注】

- 1) 付加価値率：製造品出荷額に占める付加価値の割合。図は従業者4人以上の事業所、29人以下は粗付加価値額ベース。
- 2) マークアップ率：企業会計上の付加価値率。原価に対する利益の割合。
- 3) 市場価値の獲得：市場が購買行動を起こす根拠となる顧客価値を創造し、事業利益に結び付けること。Value Capture.

## 【引用・参考文献】

- イノベーション促進産学官対話会議 (2016) 「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/kagaku/taiwa/1380912.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/kagaku/taiwa/1380912.htm)
- 小野浩幸 (2020) 「山形大学産学金連携プラットフォームの挑戦」『週刊金融財政事情』2020.3.2号
- 金融庁 (2020) 「令和2事務年度 金融行政方針」  
<https://www.fsa.go.jp/news/r2/20200831.html>
- 橋本卓典 (2017) 『捨てられる銀行2 非産運用』講談社現代新書
- 広田真一 (2009) 「日本のメインバンク関係：モニタリングからリスクヘッジへ」『RIETI

---

Discussion Paper Series』09-J-023

マイケル・E・ポーター (2011) 「共通価値の戦  
略」『ハーバードビジネスレビュー』

---

おの ひろゆき

85年北海道大学卒後、山形県庁入庁。  
99年山形大学助手、01年助教授を経て05年より山形大  
学大学院理工学研究科教授。

03年山形大学大学院理工学研究科博士後期課程修了。  
博士(学術)。

プラスチック成形加工学会理事、産学連携学会理事、地  
域活性化学会理事を歴任、15年から17年まで産学連携学  
会会長。

【主な著書・論文】

『産学連携学入門(改訂版)上下』(共著) 非営利活動法  
人産学連携学会、2015年

「大学等と地域金融機関の連携に関するネットワーク  
分析と類型化」(単著)『産学連携学』12(2) pp.67-82、  
2016年

「地方国立大学と地域金融機関の連携による地域経済活  
性化システム」(共著)『地域活性研究』8 pp. 163-172、  
2017年

「電子機器製造企業の生産地決定判断における加工費構  
造」(共著)『日本経営システム学会誌』35(3) pp. 181-  
187、2019年

---