

2018年8月8日  
日本銀行  
金融機構局  
金融高度化センター

金融高度化セミナー  
「地域プロジェクト支援 ～金融機関による事業・産業創生～」  
(2018年7月3日開催) パネル・ディスカッションの様相<sup>1</sup>

【パネリスト】

浅井 隆彦 氏 (株式会社 八十二銀行 常務執行役員 本店営業部長  
＜前 執行役員 融資部長＞)

小松崎 光一 氏 (株式会社 常陽銀行 ストラクチャードファイナンス部 部長  
＜前 地域協創部 副部長＞)

竹尾 伸弘 氏 (朝日信用金庫 お客さまサポート部 部長)

藤原 保 氏 (秋田県信用組合 常勤理事 管理部 部長)  
＜前 常勤理事 営業推進部長＞)

【モデレータ】

石賀 和義 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役)



(撮影：石井 智士、以下同じ)

<sup>1</sup> パネル・ディスカッションにおけるパネリスト等の発言要旨を論点毎に取りまとめたもの。  
なお、パネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではありません。

## 1. 各金融機関の取組み

(浅井氏) …資料「観光活性化プロジェクト WAKUWAKU  
やまのうちの取組事例」参照



### (1) 山ノ内町の概要

当行の観光活性化プロジェクトは長野県山ノ内町の湯田中温泉を対象としている。山ノ内町は、9つの温泉郷を有する県内有数の観光地であるが、観光客が1990年をピークに半減している。地獄谷野猿公苑のスノーモンキーを見に来る外国人観光客は増加傾向にあるが、日帰りが中心であり、滞在にはつながっていない。町内には、観光協会、旅館組合など複数のコミュニティが併存し、町が一体となって観光推進に取り組みづらいという事情があった。

### (2) 観光活性化プロジェクトに取り組む目的

当行では、「地域活力を創造する」という目的で、観光活性化プロジェクトを進めている。従来の「個」の支援では限界があり、地域を能動的に「面」で支援することとした。当行とREVICキャピタルが共同で設立した「ALL信州観光活性化ファンド」は、活性化の方向性として、インバウンドの滞在環境の整備、リスクマネーの供給による創業支援、経営者人材の育成と自立へ向けたサポート、を掲げている。

### (3) 具体的な活動内容

今回の事業スキームでは、「WAKUWAKU 地域不動産マネジメント」が、ALL信州観光活性化ファンドの投融資資金を基に、地域の遊休不動産の取得・改修を行い、「WAKUWAKU やまのうち」がこれらの店舗を運営している。具体的な活動では、「まちづくり」、「ひとづくり」、「情報発信」を一体的に行うことにしている。3年間で、外国人宿泊者数が約2倍に増えており、手応えを感じている。具体的な活動は以下のとおりである。

#### ①「まちづくり」

外国人観光客の滞在環境を整備するため、温泉街中心の「かえで通り」にある遊休物件を、ファンドの投融資資金で取得・改修し、宿泊施設や飲食店を開業した。現在、保有・管理している店舗は、直営の3店舗とサブリースの2店舗である。改修にあたり、運営する若手事業者のコンセプトやデザインを尊重している。また、準備段階では、毎月、「まちづくり委員会」で、地域の方々や専門家の意見を募った。

## ②「ひとつづくり」

若手の起業志望者が経営者として自立するまでをサポートしている。将来の地域の担い手を育成するため、初期段階では「WAKUWAKU やまのうち」の内部事業として運営し、成長段階で独立することを想定している。

## ③「情報発信」

海外に向け動画配信やツアー企画による活動の周知に努めている。地域の既存事業者等とは、「WAKUWAKU やまのうちまちづくり協議会」を形成し、商品企画や情報発信で連携している。英語表記のメニューやパンフレットも充実してきている。現在、集客が減少する夏季のコンテンツづくりにも取り組んでいる。

## (4) 取組みの転機と今後の課題

湯田中温泉の取組みでは、やる気と覚悟がある若手人材との出会いが転機となった。地域に入り込み、地域のことを深く知らなければ、人材のネットワークは構築できない。今後、地域に人材を呼び込むプラットフォームをつくり、事業創出をサポートする仕組みを構築することが課題である。今回のプロジェクトに取り組んだ経験を、今後、行内の人材育成や県内の他の観光地への展開につなげていきたい。

(小松崎氏) …資料「ビジネスホテル誘致を通じた地域の活性化策～茨城県坂東市の事例～」参照



### (1) 坂東市の概要

坂東市は、茨城県南部に位置する人口5万人の都市である。主な産業は農業と工業である。農業は、首都圏に近いことから白菜等の商品作物の栽培が盛んで、工業は、市内に3つの工業団地が整備され、生産設備や物流施設が建設されている。観光資源では、地元の祭りやマラソン大会などは開催されているが、市内に鉄道の駅がなく、交通アクセスが悪く、市外からの観光客は限定的である。

### (2) 坂東市の要望

坂東市では、①工業団地に進出した企業の拠点があること、②一定の観光資源があること、③鉄道駅はないが、圏央道等の交通インフラが整備されていること、などから、宿泊の需要があると想定していた。このため、同市が、土地を取得し、借地料、固定資産税、下水道料金を10年間免除することを前提に、当行に対して、客室数120室程度のホテルの誘致を要請してきた。

### (3) 当初の対応

当行では、この要請を受け、全国展開している大手ホテルチェーン 10 数社に打診したが、全先に断られた。客観的にみれば、通常の手ホテルは、鉄道駅がなく、人通りも少なく、有名な観光スポットもない場所に出店しない。需要が見えている人口数十万人以上のターミナル駅周辺に出店するか、既に一定の稼働があるホテルを買収している。その意味では、大手ホテルにとって坂東市への出店は検討外であった。

### (4) ローカルチェーンの利用

こうした経緯から、当行では、大手ホテルが出店しないニッチなエリアを得意とするローカルチェーンの誘致に方針を転換した。ただし、ローカルチェーンでは、多額の広告費をかけられないため、認知に時間がかかることから、当初の低い稼働率がなかなか上昇しないおそれがあった。したがって、稼働率が低い期間を乗り切るための支援策として、民間都市開発推進機構（MINTO 機構）の支援や、REVIC キャピタルと当行が共同出資した「いばらき商店街活性化ファンド」を活用した。こうして「ホテルグリーンコア坂東」が開業した。

(竹尾氏) …資料「朝日信用金庫の『地域プロジェクト支援』への取組み」参照



#### (1) 当金庫が谷根千（谷中、根津、千駄木）地区の支援に至った背景

当金庫では、従来、地域貢献が事実上「地域の企業・事業者への貢献」となっており、地域の企業・事業者に対して、ビジネスマッチングイベントや各種のセミナー、相談会などをほぼ毎月開催し、現在も継続している。また、地域の祭り等のイベントにも数多く参画している。そうしたなか、現 3 か年計画では、「地方創生に資する」新たな貢献策を検討することとなった。

また、建築、社会学の学識経験者やまちづくりの専門家と交流するなかで、①当金庫の主な営業エリアである谷根千地区の文化的・歴史的価値が高いこと、②谷中の古民家が、1986 年の 540 件から半減していること、という実態を知り、ファンドを設立して支援する必要性を認識した。

#### (2) 「谷根千まちづくりファンド」

こうした背景から、当金庫では、MINTO 機構との共同出資にて「谷根千まちづくりファンド」を設立し、古民家を改修する事業者に、このファンドから出資することとした。当ファンドは谷根千地区における「古民家の

再生、街並みの保存」を目的としており、都市型の「地方創生」の1つの方向性を示すものと考えている。本年5月に組成した第1号案件では、若い姉妹の新規事業者が、谷中霊園付近の古民家を改装し、和食レストラン・定食屋を開業した。ファンドからの優先出資のほか、当金庫と日本政策金融公庫が協調で融資している。

### (3) 今後の課題

今後の課題は4つある。1つ目は「事業性評価」のさらなる向上である。古民家再生事業では、ほとんどが借家契約であり、土地・建物を担保とすることは困難である。事業をしっかりと評価して投融資することが一層重要となる。2つ目は、谷根千以外の地区への支援である。今後、地域支援の輪を広げて行きたい。3つ目は、他のソリューションとの融合である。古民家再生では、事実上の創業となるケースが多い。また、古民家の空き家対策では、行政との連携が必要となる。4つ目は、全ての地域住民が古民家再生に賛成しているわけではない点である。防災上の不安を抱える住民等に留意する必要がある。当金庫では、こうした意見も傾聴したうえで、地域の支援を進めていきたい。

(藤原氏) …資料「新たな地域産業創出への取組み  
～にんにく・どじょうの産地化と  
ブランド化に注力～」参照



#### (1) 「田舎ベンチャービジネスクラブ」

当組合では、理事長が、「秋田県の人口減少に歯止めをかけるため、地域の核となる産業を生み出し、雇用の場を創出する必要がある」との思いから、まだ「地方創生」の機運が盛り上がる前の2010年に、「田舎ベンチャービジネスクラブ」を立ち上げた。設立後の1年間は、毎月、起業に向けた勉強会を開いた。当組合では、農業等の1次産業を起点とした新規事業を提案した。

#### (2) にんにく栽培・加工支援

田舎ベンチャービジネスクラブの事業の初陣となったのが「にんにく栽培」である。2011年3月に、会員企業のなかから、本来は競合する建設会社3社が農業法人「しらかみファーマーズ」を設立した。当時は、「コンクリートから人へ」の標語のもとで公共工事が大幅に削減されていた。こうした厳しい経営環境のなかで、3社がにんにく栽培に踏みきった。にんにくの植付けや収穫は短期集中型の作業であり、毎日50人以上の労働力が必要となる。当組合の職員も、この時期は「農業体験研修」として毎日約15名が無償で手伝っている。



栽培した当初は、卸業者から、にんにくの産地でないことを理由に、10tトラック1台分で7千円等と安く買い叩かれた。このため、当組合では、3つの取組みを行った。1つ目は、にんにくの産地化である。価格を形成できる大きな出荷量を得るため、当組合がにんにく栽培講習会を開催し、生産者を10社に増やした。2つ目は、販路開拓支援である。全国の信用組合の役職員にダイレクトメールを送ったうえ、首都圏の商談会・物産展に出展して販路を拡大した。3つ目は、付加価値を高めるための6次産業化である。当組合が、青森県信用組合の理事長から青森県の加工業者を紹介してもらい、発酵・熟成の技術を学んだ。その知見をもとに、栽培した生にんにくを発酵・熟成し、「白神フルーツ黒にんにく」として販売した。

### (3) どじょう養殖事業支援

当組合では、「秋田のきれいな水と土で育った安全などじょうは需要がある」と判断し、2014年12月に「秋田どじょう生産者協議会」を設立した。設立当初の養殖事業者は6社であったが、現在は9社に増えた。

協議会設立のきっかけは、当組合の取引先が2012年秋にどじょう養殖事業に参入したことである。この事業者は、どじょう養殖の初期投資が多額であったため、当組合の支店に相談に来た。その後、理事長が自ら事業者を訪問し、事業計画を練り直した。稚魚代や餌代が相応にかかるため、当組合が飼料メーカーに働きかけ、従来よりも安価な餌を開発させた。また、秋田県の水産振興センターの協力を得て、本年6月に稚魚の人工孵化に成功した。

どじょうの認知度を上げるため、2015年より秋田の飲食店関係者を集め、試食会を開催している。また、浅草のどじょう料理専門店を「しんくみ食のビジネスマッチング展」に招き、年間3t以上の販路開拓にこぎつけた。今後は、秋田にどじょう専門店や加工品の販売店を増やし、秋田をどじょう文化が楽しめる観光地にすることを目指している。

### (4) 当組合の社会的使命

当組合は秋田県から逃げ出すことはできない。地元の中小・零細企業を支え、小さな産業の芽を育てることが、当組合の社会的使命である。にんにく栽培・加工、どじょう養殖とも金融機関の本来業務からは遠い分野であるが、理事長の強いリーダーシップのもとで、体制整備、ブランド化、販路開拓などの支援を行い、新たな産業として育成している。

## 2. 担い手探し

(石賀) 地域プロジェクト支援に取り組むにあたり、そもそも事業者の担い手を探すことが難しいと伺っている。この点について、各パネリストに、事業者を探し出した経緯や苦労した点を伺いたい。

(浅井氏) 当初のまちづくり委員会は、地元旅館や商工事業者による 10 名程度の集まりであった。参加者は本業を抱えており、新事業の担い手が不在であった。

その後、地元出身の 1 人の若者が若手人材のネットワークが広がる起点となった。その若者は、カナダ旅行の際、簡易宿泊施設の「ホステル」に出会い、将来はホステルを経営したいという夢を持っていた。その後、実家に戻り、ホテル業を手伝いながら、夢の実現との間で悶々としていた。その様子を見ていた父親が、その若者を連れて、山ノ内支店へ相談に来た。来店日に、同支店でまちづくり委員会が開催されており、観光活性化プロジェクトの担当者との若者が出会うことになった。担当者は、若者の本気度や海外経験に裏打ちされたホステルのコンセプトに説得力を感じ、若者の夢の実現を支援することを決断した。この若者を起点に、地域内外の若手人材が集まってきた。当行では、やる気と覚悟がある若手人材を経営者に育てていくことが地域の活性化につながると実感している。

(小松崎氏) 坂東市でのホテル事業者の誘致に関しては、茨城県や埼玉県で 4 つのビジネスホテルを運営する「ホテルグリーンコア」に相談した。同社の親会社は、坂東市等の白菜の出荷用段ボールの製造会社であり、この親会社が当行の取引先であった。

ホテルグリーンコアは、小規模な都市にホテルを出店しており、出店に関して大手とは異なる判断基準を有していた。その 1 つが製造品出荷額である。同社の幸手や白岡のホテルの稼働率はいずれも 80%以上を確保しているが、坂東市の製造品出荷額（約 3 千億円）は、幸手や白岡を大きく上回っており、同社の基準では事業が十分に成立する水準であった。

また、ホテルグリーンコアの親会社は、段ボールの製造技術を応用して段ボール家具を開発していた。段ボール家具を用いて洋室を和室に改修した部屋は「パレットルーム」と呼ばれ、グリーンコア坂東の一部にも採用されている。布団を敷いて「川の字」で寝られるため、家族連れに人気があり、週末は、パレットルームから予約が入る状況である。パレットルーム化することで、従来のシングルやツインの部屋がファミリールームとして稼働するため、宿泊料金が上昇し、収入増につながっている。

(竹尾氏) 当金庫の古民家再生事業の第 1 号案件は、大手百貨店が、再生した古民家を、自社のシンクタンクの事務所として借り受けた事案である。この百貨店では、シンクタンクを「従来の百貨店の枠を超えて、未来の定番となるものを提案し、発信していく場所」と位置づけ、「谷根千の古民家を事務所としたい」との想いで物件を探していた。その過程で、古民家再生を手掛ける事業者グループと懇意になり、古民家を賃借することになった。大手百貨店では、古民家の改修を事業者グループにまかせたため、事業者グループでは、改修資金の調達が必要となった。その頃、当金庫では、その事業者グループとファンド設立について意見交換していたため、この資金調達の相談を受けた。ファンドの設立が資金調達時期に間に合わなかったため、当金庫のプロパー融資で対応した。当金庫では、古民家再生事業は飲食店か宿泊施設と思い込んでいたので、第 1 号案件がオフィスとなったことには新鮮な驚きがあった。

(藤原氏) にんにく栽培では、2011 年に田舎ベンチャービジネスクラブの会員の建設業者 3 社が農業法人を設立した。当組合の営業エリアでは、耕作放棄地の増加が目立っており、建設業者が耕作放棄地を自社所有の建設機械で耕すことで、にんにく栽培に乗り出した。

どじょう養殖では、2014 年に田舎ベンチャービジネスクラブの会員が中心となり生産者協議会を設立した。事業者が 1 人で悩みを抱えるのではなく、協議会を立ち上げ、参加者全員で知恵を出しあうことが重要であった。

(石賀) 金融機関の内部でも、地域プロジェクトを支援する担い手の育成が重要であると思われる。浅井氏に金融機関内部の人材育成について伺いたい。

(浅井氏) 観光活性化プロジェクトの担当者は、地域の調整役を担っているが、以前の外部企業へ出向経験が活かしている。地域のプロジェクトでは、取引関係のない人とのコミュニケーションが重要であり、経済合理性だけでは解決できない感情と向き合う場面も少なくない。地域における人間関係を俯瞰し、空気を読みながら、時には空気を読まないふりをして、その都度、判断をくだしながら、前進することが求められる。担当者自身が「現場感に触れる出向という行内では得がたい経験があったからこそ、プロジェクトにおける地域特有の課題にも忍耐強く対応できた」と語っている。

当行では、本年度から長期経営計画に「変化に挑み、次代を創る」というテーマを掲げ、外部への出向による人材育成を推進する予定である。今年度は、業務支援と人材育成の観点で、WAKUWAKU やまのうちへ新たに 1 名を出向させている。取引関係がない人とのコミュニケーション、仕事



を創り出す能力、定められたルールがないなかでの判断などの銀行の職場環境では得られにくいスキルの習得を期待している。

このほか、当行では、50歳を過ぎた女性職員を旅館に出向させてみた。この職員は、仲居として研修を積み、旅館のオペレーションを学び、料理の出し方からコスト構造の分析まで幅広い問題に対する的確な提言ができるまでに成長した。

### 3. リスクプロファイル分析

(石賀) プロジェクト支援では、採算性の確認やファンドを活用したリスクの分担を図る必要がある。こうした点について、小松崎氏に、坂東市のホテルの事案における採算性の検証や公的ファンドの活用方法を伺いたい。

(小松崎氏) 当案件では、坂東市が土地を所有しており、土地を担保にできない。また、開業当初は稼働率が低水準で推移することが予見された。このため、当行では、MINTO 機構による出資と、当行と REVIC キャピタルが共同出資した「いばらき商店街活性化ファンド」による社債引受を活用して、事業リスクに備えた。公的機関である REVIC キャピタルと MINTO 機構が同時に支援した事例が過去になく、2つのファンドの活用意義を整理することが難しかったが、最終的に両方を活用するスキームを組成できた。これに伴い、稼働率が低い開業当初の期間の運営を安定させることができた。現在では、季節変動はあるが、事業者の経営努力が実り、稼働率が着実に上昇している。当行では、市内宿泊者や交流人口の増加という坂東市の希望にも一定程度貢献できたとみている。

(石賀) 採算性の確保に関し、谷中の古民家再生案件において、需要調査を実施した竹尾氏に、その内容を伺いたい。

(竹尾氏) 谷根千まちづくりファンドの第1号案件は、再生古民家を活用した和食レストランである。案件の審査段階で、売上計画のベースとなる1食当たりの価格が問題となった。事業者は1,000~1,200円と説明していたが、自分は、ビジネス街と比べ割高であると感じ、腑に落ちなかった。谷中地区の食事の価格に関するデータベースはなく、結局、自分たちで歩いて調べることになった。16店舗を調査した結果、相場が1,500円程度であることが判明し、売上計画の妥当性が確認できた。

また、この調査が当該和食レストランのメニュー拡充につながった話もある。谷中霊園では、従前、「お茶屋」が霊園内で法事客に飲食ができる場所を提供していたが、最近では、さまざまな理由からお茶屋の閉鎖が相次いでいる。この話を聞いた事業者が、法事客向けへの飲食の提供を検討することになった。当金庫も、お茶屋の現状を認識しており、食事の価格

調査時に、法事客に食事を提供できそうな店が他にあるかどうかをチェックした。結局、霊園の近くには、そのような店がないことが判明した。この結果を聞いた事業者は、現在、法事客向けの料理の開発に取り組んでいる。

このように、自分の目で見て、肌で感じて集める情報は重要であると改めて実感した。金融調査の原点に戻ったような新鮮な気分を味わった。

#### 4. モニタリングとその対応

(石賀) プロジェクトでは、キャッシュフローが計画通りに推移するかどうかのモニタリングが重要である。モニタリングの実態を伺いたい。

(浅井氏) WAKUWAKU やまのうちでは、社長に地域経済活性化支援機構の担当者、監査役に当行の観光活性化プロジェクト担当者が就任して、ガバナンスを利かせている。毎週の事業ミーティングおよび隔週の経営会議では、事業計画の予実管理、事業戦略の検討などを行い、事業者である若手人材の経営能力の育成に努めている。この経営会議には、ALL 信州観光活性化ファンドの担当者や当行の山ノ内支店長などもオブザーバーとして出席し、現場の情報を共有しながらモニタリングを行っている。

(石賀) 事業の実態把握や、うまくいかない場合の対応策などを、藤原氏に伺いたい。

(藤原氏) 当組合では、理事長が率先して、にんにくの栽培地やどじょうの養殖地を訪問し、生産状況を視察するなどにより、実態把握に努めている。職員も現地視察や売上状況のヒアリングをきめ細かく行い、問題点があれば直ちに本部と連携してその解決に努めている。にんにく栽培では、生産量の確保が課題であり、生産者の拡大を促している。どじょう養殖では、水温が低いとどじょうが育たず出荷できないとの問題があった。このため、最近では、ボイラーの設置や温泉の利用により、冬場に水温を維持し、通年で出荷できる体制を整えつつある。

#### 5. Q&A

(石賀) ここでフロアからの質問を取り上げたい。4つの質問に、講演者、パネリストからお答えいただく。

まず1つ目は、北都銀行の斉藤頭取への質問で、「①風力発電事業に関する収益の実績、②設備導入時の留意点、③発電設備の投資コスト」である。

(斉藤氏) 風力発電事業の収益については、売電の単価が再生可能エネルギー

固定価格買取制度により 20 年間固定されるため、売上は発電量に連動する。発電量では、風車がどのくらい回転するかが重要となる。風車の投資額はイニシャルコストが、一本あたり 8~9 億円であり、ランニングコストは保険料を含めて、年間 2~3 千万円である。これらのコストは、設備利用率を 20%に維持すること、すなわち 100 回の回転能力のうち 20 回の回転を維持できれば、回収可能である。当行では、風力調査で設備利用率が 20%を超える場所を選んでおり、全体でも 25~30%で推移している。当行では、風力発電事業の収益性は高いと判断している。

設備導入時の留意点は、第 1 に風況のよさである。これにより、収益が左右される。第 2 に、住民の理解である。第 3 に、送電網との距離である。送電網から離れていれば接続に莫大なコストがかかるため、送電網の整備状況が場所の選定に影響する。

投資コストは、陸上で 1 本 8~9 億円、洋上で 1 本 25 億円である。このほかに、プロジェクトファイナンスの組成にかかる手数料がある。同手数料は、固定部分のほかに、契約締結時に売上目標を設定してもらい、超過額に連動して支払っていただく部分がある。

(石賀) 2 つ目は、但馬信用金庫の宮垣理事への質問で、まず、「ゲストハウスの支援にファンドを使った理由は何か」である。

(宮垣氏) ゲストハウスにファンドを活用した理由は、1 つ目は、ゲストハウス事業をするかどうかで悩んでいた事業者の背中を押すためである。事業者に「今回の事業は公的なファンドの利用が可能な公益性のある事業です。だから是非やりましょう」とプレゼンした。2 つ目は、ゲストハウスを運営するまちづくり会社の事情である。当社は今後複数のゲストハウスの運営を検討しているため、借入れ余力を残しておく必要があり、ファンドからの資金調達を求めていた。一方、ファンドを利用するとファンドへの報告負担が発生する。これは手間ではあるが、将来的な複数のゲストハウス運営を視野に入れ、そのときに参考になるデータを残しておくことにつながるという認識のもと、ファンドを利用することになった。

(石賀) 次に、「地域プロジェクトの KPI (重要業績評価指標) と KGI (重要目標達成指標) は何か」である。

(宮垣氏) 地域プロジェクトの KPI は、①地域内の協力企業、団体、自治体とのプロジェクト件数、②連携している外部のプロデューサーの数と質、③自分の専門性や強みを明確化できている金庫内の職員数などである。当金庫の Facebook のニュースリリースの数と「いいね」の数も KPI としてみている。結果として、新規創業、事業承継などにつながっている。

地域プロジェクトの KGI は、取り組んだプロジェクトがどれだけ継続し、売上、収益、雇用を生んでいるか、ということである。当金庫では、そのプロジェクトを通じて、新規先数がどれだけ増えたか、コア業務純益の増加にどれだけ貢献しているのか、などもみている。

もう 1 つの KGI がある。金融マンのなかには、本気で地域のプロジェクトに取り組み、職場ではやや浮いてしまう異端児の方々がいる。当金庫では、こうした異端児の金融マンのネットワークの構築を進めている。金融機関は、金利だけで競争するのではなく、「お客さまにどれだけ喜んでいただけるか」で競争するべきである。こうした金融のビジネスモデルの転換は、当金庫が単独で実現できるものではなく、全国の金融機関との連携が必要である。金融機関を、お客さまの夢の実現、事業の成長、生活基盤の向上のために、物心両面からサポートするプロの集団と位置づけていきたい。このためにも、異端児の方々が必要である。当金庫では、こうした異端児の金融マンのネットワークの規模や質が重要な KGI となると考えている。

(石賀) 3 つ目は常陽銀行小松崎部長への質問で、「今回の取組みで特定目的会社を利用した理由」である。

(小松崎氏) 事業者が特定目的会社を利用した理由は、事業者が、将来、地元商店街の方々に小口出資してもらうことを想定していることにある。そうしたスキームにつなげるために、資産の流動化に関する法律に基づく特定目的会社を利用した。

(石賀) 4 つ目の質問である。「どうしたら、地域プロジェクトを他の地域に横展開できるモデルにできるか」である。

これについては、私から回答する。地域プロジェクトの裏には、必ずプロジェクトの推進者がいる。そうした推進者が連携することで、他の地域への横展開につながっていくと考えられる。私も、今回のセミナーを開催するにあたり、多くの方々に話を伺った。そのなかで、本日は、前飯田信用金庫常務理事の上沼氏（現しんきん南信州地域研究所勤務）が会場にいらしている。上沼氏に、地域の方々を巻き込んでいくことについて伺いたい。

(上沼 俊彦 氏 <特定非営利活動法人  
しんきん南信州地域研究所 主席研究員  
(前 飯田信用金庫 常務理事) >)

私は、昨年まで飯田信用金庫の常務理事に就任し、現在は、飯田信用金庫のシンクタンクに勤務している。この間、一貫して地域プロジェクトを支援して



きた。私どもが取り組んでいる上村地区小水力発電に関しては、地域住民のパワーが非常に強い。地域住民が行政に働きかけ、県、国、電力会社などを巻き込んで活動している。私どもも巻き込まれながら、支援している。地域金融機関は、その地域で生きていかねばならない。このため、地域で起きていることのすべてに顔を出すつもりで業務に取り組んでいる。そうすることで、地域の人々とのつながりも強固になる。商売になるかどうかはわからなくても、地域のためにリスクを取っていくスタンスが重要である。

## 6. まとめ

(石賀) 最後に、パネリストの方々から、一言ずつメッセージをいただきたい。

(浅井氏) 地域プロジェクト支援では、金融機関が、地域のなかへ入り込み、地域のことをより深く知ることが大切である。関心を持って能動的に関与し、地域の状況やリスクを十分に把握したうえで、コミットできる範囲を見極めながら、地域とともにプロジェクトを創っていく覚悟や姿勢が求められる。ポイントとなるのは人材であり、人とのつながりである。当行では、今後も、外部専門家とも連携し、知見やノウハウの蓄積を図っていききたい。また、人材のネットワークを構築し、行内の人材を育成していききたい。

(小松崎氏) 今回のスキームではファンドの資金が借入金の返済よりも早期に償還を迎える。事業者の希望により、償還の際には、私募 REIT を発行して償還資金を調達することを検討している。このホテルは地元商店街での飲食をセットにした宿泊プランも用意しており、地元商店街との間で Win-Win の関係を築きたいと考えている。その集大成として、地元の方に投資してもらい、ホテル事業を継続していくことを想定している。当行では、こうした取組みも、しっかり支援していききたい。

(竹尾氏) 谷中地区には 250 件程度、根津、千駄木を含めれば相当数の古民家が残っているが、当金庫の古民家再生の実績はまだ数件である。古民家再生事業者と連携して、取組み件数を増やし、面的な活動を展開していききたい。また、谷根千地区を起点に、他の地域へも支援を広げていききたい。その際には、地域特性に合わせて、古民家再生以外のアプローチも検討していききたい。こうした考え方が当金庫の次世代に引き継がれ、「都市型の地方創生」の財産となればよい。そう願いながら、今後も業務に取り組んでいききたい。

(藤原氏) 秋田県の経済基盤は弱いですが、森林、原野、豊かな水、日本海から吹く風など地域資源が豊富である。一方、農業生産者の高齢化や収益性

の低さから、耕作放棄地が拡大し、里山は荒れている。今後も、環境を整備しながら、地域資源を活用した事業を支援していきたい。にんにく栽培・加工事業も、どじょう養殖事業も、事業の立上げから漸く産業化に向けて進みはじめたところである。新たに取り組んでいる小水力発電や超小型木質バイオマス発電も、軌道に乗せていきたい。

(石賀) 地域の経済は人口減少等の問題に直面している。しかし、地域金融機関が、地域プロジェクト支援に取り組むことにより、「地域の明るい未来を切り開く」ことができると考えられる。本日のパネル・ディスカッションがこれから地域プロジェクト支援に取り組む金融機関の参考になり、地域経済の活性化に新たな展開が生まれることを期待して、パネル・ディスカッションを終了したい。

以 上