

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第13回 命がけの地域金融

増田雅俊 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)



テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、稚内信用金庫理事長増田雅俊氏との対談をお伝えする。

●命がけの手術

山口 増田さんは、生まれながらに心臓の病気を持っていて、若い頃に手術をしたと聞いています。まず、その話を伺いたいです。

増田 私は、仮死状態で生まれました。医者処置がよかったです。命は取りとめたものの、小学校低学年のころ運動会、遠足は禁止でした。病気をもっているからダメと言われるのが嫌でした。負けず嫌いな気質なの

で、小学校5年生くらいに野球を始め、高校の体育の授業のマラソンでは、クラスで1番になったりしていました。高校3年生の時、先天性心室中隔欠損症ではと診断されました。そのとき初めて、病名と当時の平均寿命が25〜30歳とわかりました。

札幌医大に日本初の心臓移植手術を成功させた和田先生とそこのチームがいることを知っていたので、父親に頼んで診察に連れて行ってもらいました。ある意味開き直っていて、一番いい人に手術してもらいたい。やるならすぐにやったほうがいいと思っていました。外科病棟は霧囲気が明るかったです。患者が死ぬ覚悟ができていたからなのかもしれません。また、その頃の札幌医大には、最先端の心臓外科手術を学ぼうとする医師達が集まっていました。医師達からも「俺に任せろ」という心意気を感じました。運動をして体力がついていたおかげで、外科手術に耐えることができました。今となっては、医者言う

ことを聞かずに運動した結果、医者に褒められた、という笑話にしています。

この時の経験は、信用金庫でのリスクマネジメントにも活かされています。大事なことは、状況を早く理解し、早く決断をすることです。すぐやれば簡単にすむのに、逡巡してすぐやらないから痛い目に遭うのです。

●命がけの故郷のチャレンジャー

：1つめの柱…ホタテ養殖

山口 余命数年からの大逆転ですね。ご出身は猿払村(稚内市の隣村)ですよね。昔は貧しくて有名な地域だったと聞きます。

増田 猿払村は、漁村でしたが、昭和20年代後半にはニシンが取れなくなり、続いて天然のホタテがダメになりました。乱獲により、沿岸の魚介類を取り尽くしてしまったのです。小学生の頃に、地元でホタテ漁を見た記憶がないです。中学・高校生の頃には「貧乏を見るなら猿払村



●状況を早く理解し、早く決断することが大事、と語る増田氏

にいけ」と言われたものです。中学の同級生は、卒業と同時に、北陸の繊維会社（稚内近辺に住んでいる人は、北陸地域からの入植者が多かったため）か、東京に就職して、ほとんど地元に残っていません。

山口 それが今や、市区町村別

平均所得番付の上位ですよ。東京の港区、千代田区に次いで、猿払村がベスト3に入った年もあります。どうしてそんな大転換が生じたのかについて、教えてください。

増田 追い詰められた当時の村長と漁協の組合長が、「捕り尽くす漁業」か

ら「養殖」への転換を計画しました。昔はホタテがたくさんいたのだから、「稚貝をまいたら育つのではないか」と考えました。でも稚貝を買うお金はありません。そこで村の予算のほとんどをつぎ込んだ上、全村民からお金を出してもらって、方々に借

金をして大量の稚貝を購入しオホーツク海に撒きました。村民からの反対はありませんでした。みんなに地元消滅の危機感があったのです。村長と組合長は「これがダメなら一緒に死ぬ」と約束していたそうです。

決死の試みは実を結び、稚貝を撒いた4年後に予想の数倍のホタテの生息が確認され、品質も最高級でした。漁協関係者の所得が一気に伸びました。多くの成金が誕生し、毎年のように家を建て替える人や、片道6時間かかる札幌の「すすきの」までタクシーで飲みに行く人がいたと聞いています。猿払村の漁協は、毎年秋になると、村の全世帯にホタテを配ります。決死のチャレンジに村民全員が協力してくれた恩があるからです。

現在、ホタテを中心とした水産加工業は、稚内地域の産業の柱の一つとなっております。そのほとんどが稚内信用金庫の主要取引先となっております。

●信用金庫による産業構造の転換
…2つめの柱…観光

山口 増田さんは、猿払村のホタテ養殖がうまくいき始めた頃、稚内信用金庫に入ったのですよね。その頃の稚内地域はどういった状況だったのでしょうか？

増田 もともと稚内市は、猿払村とは異なり、沖合底引き網漁の基地として潤っていました。当時の漁師たちの羽振りも良く、稚内市の人口当たりの飲み屋の数は日本一と言われていました。ところが、1977年の200海里漁業規制（各国の沿岸から200海里以内においては外国船の漁を制限するとの国際的な合意により、日本の遠洋漁業に壊滅的な打撃が発生した）によって、稚内の基幹産業であった沖合底引き網漁が、旧ソ連の200海里水域にかかることから、突然できなくなりました。私が稚内信用金庫に入ったのが、その翌年の1978年

でした。基幹産業が突然消滅したのです。これに代わる産業をみつける必要があります。先々代の井須理事長（私の入庫時は常務理事）は、市長とともに観光での復興を考えました。それには空港を作らないといけません。井須理事長は、全日空の創業者とも言える岡崎嘉平太さんと知り合いだったことから、全日空の路線誘致に取り組み、東京からの直行便を実現しました。

山口 空港ビルの運営を稚内信用金庫が行っている、と聞きました。

増田 今は北海道エアポート株式会社と北海道内7空港の一括運営受託をしています。それまでは稚内空港ビル株式会社が空港ビルの運営をしていました（2021年10月に北海道エアポート株式会社と合併）。移管が完了する9月末までは、私も非常勤の取締役をしています。稚内空港ビル株式会社を作った際には、市長が社長で、

理事長が専務を務め、会社の財務担当には稚内信用金庫の職員が担当していました。空港誘致の効果により、1990年代の稚内は、観光ブームで盛り上がりました。

山口 今、金融界では、非金融事業への展開が一大テーマになっていますが、稚内信用金庫は、40年前からそれに取り組んできたということですね。

●新産業への支援 …3つめの柱…風力発電

山口 増田さんが理事長になってからは、風力発電の支援に力を入れていくようですね。

増田 当金庫では、2000年代入り後、風力発電事業に融資を始めました。東京電力と豊田通商（当時はトーマン）の合弁であるユーラスエナジーホールディングスから、地元金融機関として、プロジェクトファイナンスへの参加を要請されたことが契機となっています。プロ

ジェクトファイナンスのアレンジャーは三菱UFJ銀行で、事業は稚内市も強力にバックアップしています。

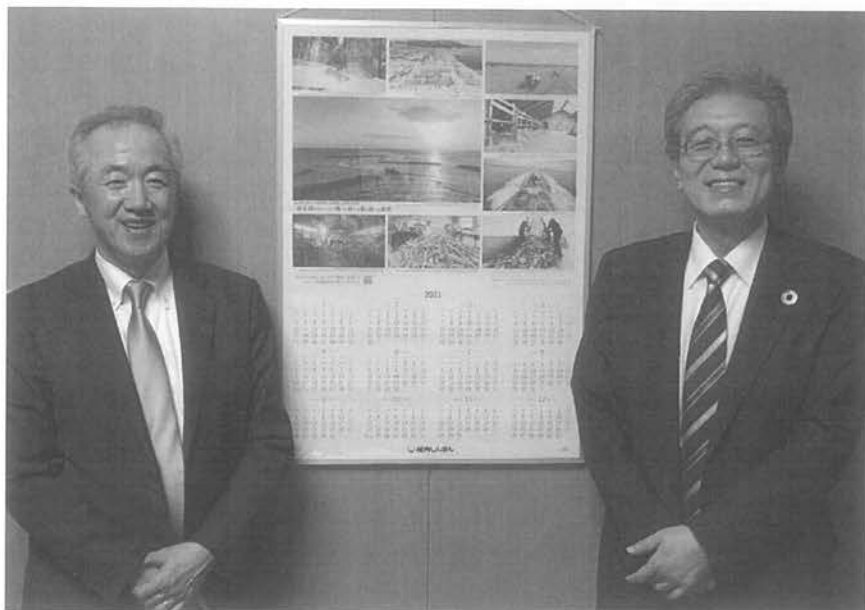
このような地域の大事業には、地域の事情を知り尽くしている人が必要です。住民説明会や環境調査に4～5年かかったと思います。風力発電で最も重要なのは立地です。書面上の計算だけでなく、稚内の地理的條件を見てこそ事業として成り立つかどうかを判断できます。稚内の風力発電は国内では圧倒的に発電効率がいいことがわかってきているので、いまや道内外の金融機関の多くが積極的に風力発電のプロジェクトファイナンスに参加しています。

当金庫では与信1件当たりの上限を決めています。稼働中の発電プロジェクトへの融資は、すでに返済が進んできています。が、これに加えて、現在工事が進捗中の送電網のプロジェクト（ユーラスエナジーが実質事業主体）にも上限金額の融資と並行して、今後もさらに新たな発

電事業が稼働する計画が進められております。

山口 風力発電は、ホタテ養殖、観光と並ぶ、稚内の基幹産業になると見立てたのですか？

増田 その通りです。まず、大量の土木工事を伴います（風力発電設備の土台だけでなく、風力発電設備にアクセスする道から作られる）ので建設業界に恩恵があります。高圧電線の配線ができる会社（地元外）から、地元の電気工事会社へも受注が降りてきます。世界中から多くの人たちが視察に訪れること、経済効果もあります。現在、工事関係者数百人～千人が常駐しています。その人たちが稚内と近郊自治体の宿泊施設を借りているため、コロナの影響があった時期においても稼働率100%の宿が多く、宿泊施設がむしろ足りない状況が続いております。これは町の人口が増えたのと同じ効果があります。コロナの問題が起きたことで、むしろ地元の人達が風力発電の経済



●「命がけの地域金融」をテーマに稚内信用金庫の取組みについて熱い対談が行われた

効果を実感するようになりました。工事はまだ続きますし、終わったとしても、メンテナンスのための常駐者が見込まれます。発電事業のポテンシャルはまだあります。山にたくさん立っている風車の光景は壮観で

●貸すための引当

す。観光資源にもなりつつあるので、ゲストが来ると必ず案内します。

山口 稚内信用金庫の引当は、ずいぶん厳しいと聞いています。

増田 今の稚内信用金庫のバランスシートは、70年代かけて歴代の役員とその家族が作ってきたものです（稚内信用金庫の自己資本比率は50%を上回る）。その蓄積の上に我々がいます。このありがたみを忘れ

るわけにはいきません。

稚内信用金庫の引当に対する考え方は、「引当できるものではない。金融検査や監査法人からは引当しすぎと言われてきました。でも、私は、貸すために引当が必要だと思っています。コロナ危機時には、ゼロゼロ融資が導入される前の昨年2月初の段階で、プロパーでのコロナ特別融資の実施を決めました。保証に頼らないのですからリスクがあります。しかし、危機時こそ覚悟を決めて貸す必要があります。このような話であれば、貸すために引当が必要だということとはわかりますよね。実際、このコロナ特別融資に対しては、一律20%の引当を行いました。正常先に20%の引当を行うことになるので、監査法人と相当議論になりました。

このように、債務者区分にかかわらず、債権ベースで引当が必要なものがある、と考えています。風力発電への融資でも同様に考えました。2018年9月の北海道胆振東部地震での大

停電の際には、風力発電も止まってしまいました。こうした事象を踏まえ、風力発電への融資については、「みなし要注意先」として要注意先の引当率を適用しています。これは、風力発電が稚内地域にとって大切な産業であるからこそ、覚悟を決めて貸すためのものなのです。

プロフィール
(ゲスト)
ますだ・まさとし ●稚内信用金庫理事長。北海道宗谷郡猿払村出身。1978年北海道大学法学部卒業後、稚内信用金庫入庫。84年資金証券部（当時の経理部）、93年同部主任調査役、96年東支店支店長、99年審査部次長、2001年常勤理事業務推進部長、04年常務理事総務部長を歴任後06年に理事長就任。現在に至る。

(聞き手)
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の考査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。