

## 実践から学ぶ地方創生と地域金融

山 口 省 蔵  
 (株式会社金融経営研究所)  
 代表取締役 所 長



### < 要 旨 >

本稿は、2020年9月に上梓した同名の書籍「実践から学ぶ地方創生と地域金融」において取り上げた地方創生プロジェクト事例の一部を紹介するとともに、そこで活躍する地域金融機関に共通した特徴等について説明するものである。

地域金融機関の収益は傾向的に減少している。この問題の背景には、人口減少や金利の低下といった環境的な要因もあるが、地域金融機関における主体的な要因として、「昔と同じことをそのまま続けていて、新しい価値を提供できていなかった」ことがある。このような姿勢を反映し、これまでの地方創生の取組みにおいて、地域金融機関の存在感は総じて薄かった。

こうした中、近年、地域金融機関がリーダーシップを発揮する形での地方創生のプロジェクトがみられ始めている。実際に地域金融機関がリーダーシップを発揮した地方創生プロジェクトの中には、地域の資源を活用することによって新たな産地創出（秋田県のにんにく栽培、どじょう養殖）や新たな産業創設（秋田県の風力発電業界）に至る事例のほか、既存産業のブランド力向上を地元の商店街活性化と組み合わせる事例（兵庫県豊岡市のカバン産業）など、地域活性化に大きな成果を上げている事例がみられている。

その他の事例を含め、地方創生プロジェクトに成果をあげている地域金融機関には、以下の特徴がうかがえる。

- ①従来の金融の枠を踏み越えてチャレンジを行う熱い金融マンが存在していること
- ②目にみえるものよりも目にみえないものを大切にする（目先の収益のみにこだわらず、長期的な価値形成を重視する）姿勢にあること
- ③金融機関の潜在的な能力である「ネットワーク力」を活用して、地域内外の連携の中心となっていること

今後、これらの先行事例を参考に、より多くの地域金融機関が地方創生プロジェクトの中心となって活躍していくことを期待したい。

目 次

- 1. 地域金融機関の「収益」と「地方創生での存在感」
  - (1) 収益の傾向的な減少
  - (2) 地方創生における存在感の薄さ
- 2. 全国にまたがる11の事例の傾向
- 3. 地方創生プロジェクト事例の紹介
  - (1) 秋田県信用組合  
(田舎ベンチャービジネスクラブ)
  - (2) 北都銀行（秋田風作戦）
  - (3) 但馬信用金庫  
(トヨオカカバンストリート)
- 4. 地方創生に成果を上げる地域金融機関の特徴
  - (1) 熱い金融マンの存在
  - (2) 目にみえないものを大切にすること
  - (3) ネットワーク力の活用

## 1. 地域金融機関の「収益」と「地方創生での存在感」

### (1) 収益の傾向的な減少

地域金融機関の収益は傾向的に減少している。地域銀行の預貸収益と利鞘の推移をみても、2006年度から2019年度に至るまで、一貫して減少している（図表1）。こうした傾向は、信用金庫や信用組合でも同様だ。このような状況を踏まえて、地域金融機関関係者の多くが「この

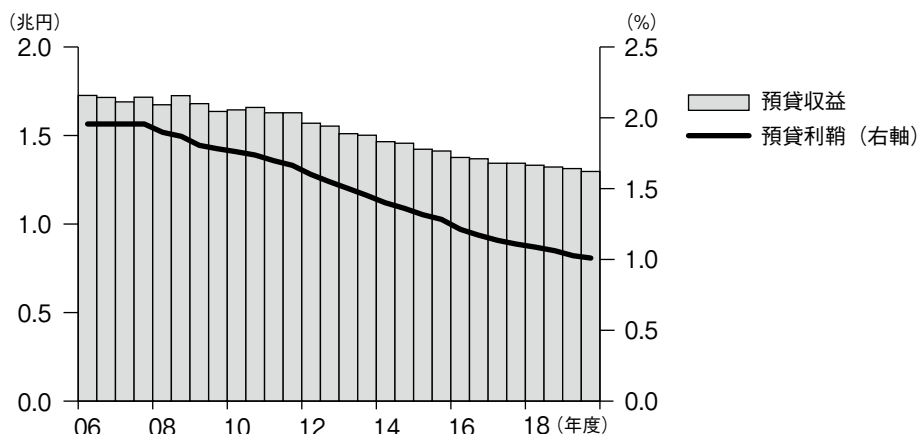
ままでは、将来生き残れない」と心配している。

それでは、地域金融機関の傾向的な収益減少の背景は何か？

第1の要因は、マイナス金利に代表される低金利だ。金利の傾向的な低下は、資本蓄積が進んできた先進国に共通した現象でもある。マイナス金利政策は、日本のみではなく、欧州においても採用されている。

第2の要因は、特に地方における人口の減少や海外への生産移転等の影響から、資金需要

（図表1）地域銀行の預貸収益と利鞘



(注) 直近は2019年度下期。  
(資料) 日本銀行

が減少していることにある。地域経済の地盤沈下は、地域金融機関の収益性の問題としても顕現化している。

以上は、地域金融機関からみれば、環境的な要因であり、自らではどうにもできない問題のようにみえる。しかし、ビジネスというものは、環境変化への対応を含め、その主体自身の工夫と努力による成果が問われるものである。この点を踏まえると、より本質的な課題は、多くの地域金融機関が「昔と同じことをそのまま続けている」ことであり、「新しい価値を提供できていない」ことにある。

金融検査マニュアルの導入後、日本の金融機関の全てが財務情報を活用した企業格付とそれに基づく審査の仕組みを導入し、定着させていった。この結果、金融機関のほぼ全てが格付の高い企業を対象に融資のセールスを行ってきた。収益減少の背景には、こうした高格付企業への融資の集中とそれに伴う利鞘の圧迫といった金融機関自身の行動も影響している。このような他の金融機関との競争に割り当てていた資源を異なる分野へ振り向ける必要がある。その最大のターゲットとなる分野が、地方の産業を面的に支援し、地域を活性化していく地方創生プロジェクトである。

## (2) 地方創生における存在感の薄さ

筆者は、現在、地域活性学会金融部会の副部会長として、金融機関による地方創生事例に関する研究会等の運営を行っている。この金融部会は、2019年末に新たに創設されたものである。筆者が、地域活性学会に加わった上で、金融部会の創設に関わったのは、地域活性学

会の役員の方からの協力依頼があったからだ。地域活性学会には、それまでも様々な部会があったが、地域金融に焦点を当てたものはなかった。地域活性を研究する人達にとって、地域金融は最近まで主たる関心の外にあったのだ。

これは、筆者には意外だった。筆者は、前職の日本銀行金融高度化センター（金融機関の機能向上を支援する組織。金融機関向けにセミナー等を開催し、先進的な取組を紹介している）において、地域金融機関が関わる地域プロジェクトの調査をし、実際にそうしたプロジェクトに取り組んでいる実務家を招いて、金融機関向けにセミナーを開催する仕事をしてきた。そうであるがゆえに、「地域金融機関こそが地域活性化の鍵になる」と思っていたからである。

昨年9月に出版した「実践から学ぶ地方創生と地域金融」（著者：山口省蔵、江口晋太郎。図表2参照）は、学芸出版社の松本優真氏の企画によるものだ。学芸出版社は、まちづくりをテーマとする書籍を多数出版している。その編集者である松本氏は、最初に「当社には、これ

(図表2) 実践から学ぶ地方創生と地域金融



まで地域金融が関わるまちづくりの本はないので、作りたいと思っている」と私に言った。地域金融機関がまちづくりに関わっていくことは、「新しい事象」だと言っているのだ。この話を聞いた時も不思議に感じたのである。

しかし、今となっては、地域活性化に関心を寄せる多くの人達にとって、地域金融機関が視野の外にあったことが理解できるようになった。潜在的には、地域金融機関が地域活性化の鍵になるのかもしれないが、これまで実際にはさほど活躍していなかった、ということなのだ。多くの地域金融機関が、「融資の依頼に対して審査して貸す」という従来型の待ちの姿勢にあった。地域経済の疲弊とともに資金需要が少なくなっていくことを、ただ眺めていたのであるから、期待されなくとも仕方がない。

## 2. 全国にまたがる11の事例の傾向

「実践から学ぶ地方創生と地域金融」では、地域金融機関が関わる地方創生事業に関する11の事例を取り上げた。小さな事例から数多くの自治体を巻き込んだ大きなプロジェクトまで様々なものがある。

事例を選ぶ段階では、地域的なバランスを著しく欠くことがないように注意したが、東北方面、日本海側の事例がやや多めとなっている(図表3)。これらの地域は、経済的な地盤沈下がより深刻であり、地方創生プロジェクトに取り組んでいる金融機関の危機意識も強かったため、著者たちも注目しやすかった。

また、事例に出てくる金融機関を業態別で見ると、地方銀行3、信用金庫3、信用組合4、全

(図表3) 「実践から学ぶ地方創生と地域金融」で取り上げた地域



業態が関わる事例1となっている。このように比較的小規模な金融機関の事例が中心になっている。事例の選択において、業態別のバランスは特に考えなかったため、この点については結果としてそうなったものである。個人的には、信用金庫や信用組合のような相互扶助がベースとなっている協同組織の方が、目先の収益に捉われず、「地方創生」と親和性が高い戦略を取りやすいと感じている。

事例は、5つのSceneに分類した。①地域資源、②地場産業、③次世代、④域内経済循環、⑤観光である（図表4）。

#### ①地域資源

ここで取り上げた秋田の2事例は、「耕作放棄地」を活用して、にんにく栽培とどじょう養殖の産地化を実現したケース（秋田県信用組合）と、「風」を活用して秋田に風力発電業界を創設したケース（北都銀行）である（いずれも詳細は後述）。普段は有用であるとは意識されていないものでも、知恵と工夫次第で資源にできるし、それを使って新たな産業を創ることさえ可能になる、との事例となっている。また、谷根千における古民家活用を民間都市開発機構と協力して行った朝日信用金庫のケースも取り上げている。

#### ②地場産業

ここでは、日本一のカバン製造地域である豊岡において、それまでは商社が企画したカバンを請け負って作っているだけだったカバン製造業界のブランディングを支援し、同時に地元商

店街をカバンストリートとして活性化させる但馬信用金庫の取組みを取り上げた（詳細は後述）。地域に集積されている産業の面的な成長をどうやって図ればよいのか、を示す事例になっている。また、バイオ事業の育成を行うサイエンスパークを中心とした山形銀行の取組みも取り上げている。

#### ③次世代

次世代支援に関しては、高校のない島である長島町を舞台に、地元に戻って就職・起業すれば返済不要となる奨学ローンを自治体と協力して作ったことを中心に、地元の就職先の周知・斡旋やECサイト活用による支援を組み合わせた「ぶり奨学プログラム」（鹿児島相互信用金庫）を取り上げた。また、20代限定の特殊な住宅ローンである「家庭円満51」を提供する塩沢信用組合も取り上げている。

#### ④域内経済循環

ここでは、地域を循環する電子地域通貨である「さるぼほコイン」を運営する飛騨信用組合のケースと、第一勧業信用組合におけるコミュニティへの貢献と活用の戦略を取り上げた。

#### ⑤観光

観光への支援については、観光まちづくり会社である「WAKUWAKUヤマノウチ」の中で若手起業家を育てる八十二銀行の取組みと、瀬戸内海を巡る多くの金融機関が連携した「せとうちDMO」といった2つのケースを取り上げた。

(図表4) 「実践から学ぶ地方創生と地域金融」で取り上げた事例の分類

Scene	Case	金融機関	地域	テーマ
地域資源	①田舎ベンチャービジネスクラブ	秋田県信組	秋田県	にんにく、どじょう産地化
	②秋田風作戦	北都銀行	秋田県	風力発電業界創設
	③谷根千まちづくりファンド	朝日信金	東京都	古民家活用
地場産業	④豊岡カバンストリート	但馬信金	兵庫県	商店街+地場産業活性化
	⑤庄内インキュベーションパーク	山形銀行	山形県	知的産業による地域振興
次世代	⑥ぶり奨学プログラム	鹿児島相互信金	鹿児島県	地元回帰誘導型教育融資
	⑦家庭円満51	塩沢信組	新潟県	若年層限定住宅ローン
域内循環	⑧さるぼぼコイン	飛騨信組	岐阜県	電子地域通貨
	⑨リレーションシップキャピタル	第一勧業信組	東京都	コミュニティ活性化
観光	⑩WAKUWAKUやまのうち	八十二銀行	長野県	面的開発+起業家育成
	⑪せとうちDMO	地域金融機関全業態	瀬戸内7県	競合関係を超えた協働

### 3. 地方創生プロジェクト事例の紹介

以下では、「実践から学ぶ地方創生と地域金融」の中から、3つの事例（秋田県信用組合、北都銀行、但馬信用金庫）を取り上げて、紹介することとしたい。

#### (1) 秋田県信用組合

##### (田舎ベンチャービジネスクラブ)

秋田県については、この後の北都銀行による風力発電業界の創出と合わせ、あえて2事例を取り上げた。秋田県に注目したのは、日本の地方はどこも厳しい経済状態にあるものの、秋田県が最も厳しい都道府県のひとつであると考えたからである。

総務省の人口動態に関する統計によると、人口が最も減少している県が秋田県だった（2007年3月31日～2017年1月1日時点）。また、高齢化率（全体に占める65歳以上の比率。2017年1月1日時点）が最も高いのも秋田県だった。

さらに、秋田県は県内の全25市町村のうち24が「消滅可能性都市」（2010年から2040年にかけて、20～39歳の若年女性人口が5割以下に減少する市区町村）であるとされている。

人口減少によって衰退しつつある秋田県で、強い危機感を持った金融機関のひとつが秋田県信用組合であり、そのリーダーが理事長の北林貞男氏だった。北林氏は、「金融機関自らが産業を育てる必要がある」と考えた。これを実現するため、2010年、秋田県信用組合は、第二創業等を検討している取引先企業を集め、「田舎ベンチャービジネスクラブ」を作った。そこで、1年間に亘って毎月、事業者であるメンバーと共に新事業に向けた勉強会を行った。

金融機関の多くが取引先企業をメンバーとしたビジネスクラブを作っている。しかし、そのほとんどは「講演会の開催」や「会報の発行」などの情報提供が主となっており、それをどう活かすかは、会員企業次第である。しかし、「田舎ベンチャービジネスクラブ」は、金融機関の



ビジネスクラブの中では珍しく、当初から、会員企業の第二創業を目的としていた。このため、会員資格には、秋田県信用組合との取引があるだけでなく、「事業拡大もしくはニュービジネスを検討中であること」が条件となっていたし、勉強会の中心も起業研究であった。

### ①にんにく栽培

勉強会の中で、秋田県信用組合は、農業等の1次産業を中心とした様々な新規事業を提案した。秋田では、人口の減少とともに、耕作放棄地が増えていた。そのまま置いておくのはもったいない。この耕作放棄地の再利用と新規事業を結びつけて考えると、まずは農業ということになる。

「田舎ベンチャービジネスクラブ」には、建設会社の経営者が何人か参加していた。参加建設会社の財務状況は悪くはなく、無借金企業もあったが、危機感を持っていた。ちょうど、民主党政権の時期で、「コンクリートから人へ」のうたい文句の下、公共工事が激減していたからだ。建設機械が使われずに置かれていた。「こ

れで畑を耕したらいいのではないか」という話になった。

「田舎ベンチャービジネスクラブ」に参加する建設会社数社を中心に、農業での新事業参入を検討し始めた。「にんにくはどうか」という話になった。にんにくは、家庭菜園でも作られるなど育てやすい。しかも、寒い場所ほど品質がよくなる。それは、国内の有名にんにく産地が青森県であることでも分かる。「にんにく栽培は秋田県の気候に向いている」と考えられた。

2011年3月、建設会社3社によって、にんにくを作る農業法人、株式会社しらかみファーマーズが設立された。にんにくは、10～11月に植えると春に芽が出る。冬の雪の下の寒さがにんにくを甘くする。これは「寒じめ」と呼ばれている。収穫期は6月になる。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(図表5)。これらの時期、秋田県信用組合の約15名の職員が、「農業体験研修」として、毎日、無償で手伝っている。

にんにくの栽培はうまくいったものの、出荷

(図表5) にんにくの植付け風景



時に大きな壁にぶち当たった。しらかみファーマーズの面々は、最初に栽培したにんにくの販売を交渉したとき、卸業者から10tトラック1台分を「7,000円」と言われて愕然とした。卸業者はこう言った。

「秋田はにんにくの産地ではないでしょう」

青森のようなブランドが確立した産地のにんにくなら、高く買える。しかし、秋田のにんにくは、そうではない。競争相手は中国などの海外産となり、買い叩かれてしまう。これではビジネスにならなかった。

この問題に対し、しらかみファーマーズと秋田県信用組合は、6次化（第一次産業が第二次産業である食品加工、第三次産業である流通販売にも業務展開すること）による高付加価値戦略を検討した。にんにくを発酵させて「黒にんにく」にし、自らの手で消費者に販売することにした。黒にんにくは、甘いフルーツのような味わいになる。しかも、発酵すると、にんにくに含まれるポリフェノールは20倍になる。にんにく自体がもともと身体にいい食物なわけだが、さらに健康食品になるわけである。しかし、この黒にんにくの発酵・熟成の技術については、分からないことが多かった。

この時、秋田県信用組合のネットワークが活きた。金融機関は、ネットワークを持っている。地域金融機関のネットワークは、地元の預金者や事業者に対するものだけではない。地域金融機関どうしのネットワークもあるのだ。

信用組合であれば、全国の信用組合が仲間である。信用組合どうしや信用金庫どうしは仲がいい。実は、地域銀行どうしよりも仲がいい。地域銀行は、営業エリアに限定がないので、隣

の県の地銀が攻めてきたりして、熾烈なライバル関係となる場合が多い。信用組合や信用金庫は、営業エリアが限定されているので、互いにライバルになることが少ない。

北林氏は、青森県信用組合の理事長に、黒にんにくの加工について教えてくれる生産者の紹介をお願いした。青森県信用組合が一肌脱いでくれた。秋田県信用組合がしらかみファーマーズを引連れる形で、青森で黒にんにくの加工を行う事業者の設備視察を行った。

ブランド化するため、商品名にもこだわった。かくして、「白神フルーツ黒にんにく」はできあがった（図表6）。現在、「白神フルーツ黒にんにく」はAmazonや楽天で購入ができる。一袋100gで700円以上になっている。かつて10t7,000円と言われた秋田のにんにくは、10tなら7,000万円以上と、1万倍の価格になった。しらかみファーマーズは、3期目となった2014年には、売上が1億円を超え、黒字化した。

「秋田はにんにくの産地ではないでしょう」という言葉は、関係者の心の中に残っていた。産地として認められれば、にんにくの価値が上

（図表6）白神フルーツ黒にんにく





ることが分った。産地になるためには、生産者が増える必要がある。秋田県信用組合は、「田舎ベンチャービジネスクラブ」において、にんにく栽培講習会を開催した（図表7）。

（図表7）にんにく栽培講習会のチラシ



また、県も動き出した。秋田県の園芸メガ団地整備事業の対象に、秋田県北部での「にんにくメガ団地」構想が取り上げられた。1億円以上の規模で、種子、機械・施設の助成がされることになった。2018年6月には、「秋田県にんにく生産者協議会」が発足した。ここで、耕作面積の大幅な拡大が計画された。

秋田県信用組合は、支店の店頭等を含め様々な場所で物産展を開いて、にんにくを売った。また、信用組合のネットワークも活用した。全国の信用組合の役職員にダイレクトメールを発送した。広島市信用組合からは大量の購入依頼がきた。茨城県信用組合は、茨城県内にチェーン展開しているスーパーマーケットのセイミ

ヤを紹介してくれた。東京の第一勧業信用組合は、「地方各地の良いものを一大消費地である東京で売ろう」という「地産都消」を推進している。そのために、「地方の信用組合と第一勧業信用組合とのネットワークを活かそう」と呼びかけていた。秋田県信用組合は、にんにくの販売に、この第一勧業信用組合との連携も活用している。

物産展で、にんにくを売っているのは、秋田県信用組合の職員である。首都圏で物産展が開催されるとき、秋田県信用組合の職員は、秋田を代表するキャラクターである「なまはげ」で登場することもある（図表8）。にんにくを売る信用組合の職員は、農業体験でにんにくの栽培にも関与している。「私が作ったにんにくです」と言って売る。秋田県信用組合の職員は、にんにくを作ることや売ることの苦労を味わうとともに、自分が作ったものを自分で売ってお客に喜ばれることの嬉しさを味わっている。そして、職員の多くが「秋田の将来のために新産業を育成している」という気概を持っている。

（図表8）なまはげに扮する秋田県信用組合職員



## ②どじょう養殖

秋田県信用組合の取引先1社（マツタ食産）が、2012年秋にどじょう養殖事業に参入するための初期投資資金の相談に秋田県信用組合の田代支店に相談に来た。

北林氏は、「その話を聞いてピンとききました」と言う。かつて秋田では、家でどじょうを食べるのが普通の光景だった。北林氏には、「どじょう1匹の栄養価はうなぎ1匹と同じ」と言われるほど健康にいい食材との認識があった。どじょうの養殖は、「ミネラルを含んだ白神山地や鳥海山の伏流水」と「余っている耕作放棄地」といった秋田の資源を活用した事業になる、と感じた。北林氏は、自ら事業者を訪問して、事業計画を聞いたうえで、考えられる限りのアドバイスをした。また、北林氏は、「田舎ベンチャービジネスクラブ」における起業研究において、耕作放棄地を活用したどじょう養殖を提案した。この結果、「田舎ベンチャービジネスクラブ」の会員企業で、どじょう養殖に参入する先が出てきた（図表9）。

どじょう養殖に参入する先が増えてきたとこ

（図表9）どじょう養殖の様子



ろで、2014年12月には、「秋田どじょう生産者協議会」を設立し、秋田県信用組合が事務局となった。事業者が1人で悩みを抱えるのではなく、関係者全員で知恵を出しあうためである。また、にんにく同様に、産地化の流れを作るためでもあった。

秋田のどじょうの品質を高め、ブランド化するためにも、生産者全体の連携が必要であった。「トキが絶滅したのは、田んぼのどじょうが農薬に汚染されていたからだ」と言われていた。秋田のどじょうをブランド化するためにも、伏流水等の清らかな水だけを使った養殖でなければならなかった。そこで、「秋田どじょう」の安全・安心宣言を行い、「日本のふるさと 秋田どじょう」、「水土里（みどり）を育む秋田どじょう」の2つの商標登録を秋田県信用組合自らが取得した（図表10）。

にんにくの場合と同様に、信用組合のネットワークも活用した。2014年11月に全国の信用組合が連携する「しんくみ食のビジネスマッチング展」に、東京のどじょう専門店を招いた。浅草の老舗どじょう料理店である飯田屋の専務

（図表10）秋田どじょうの安全・安心宣言のチラシ



である飯田唯之氏がそこに来ていた。飯田氏は、秋田のどじょうを一目で気に入った。飯田屋だけで年間3t以上の販路開拓になった。飯田屋からは、さらにより多くのどじょうの供給を求められた。

どじょうの安定供給は課題であった。特に冬場は、水温が下がってしまって、どじょうが育たない。また、寒いと、どじょうが泥にもぐってしまう。これを取り出す手間をかけてしまうと、まったく儲からない。安定供給のためには、水温20℃を保つ必要がある。低価格のボイラーを調達したり、温泉を利用したりして、冬場の供給量の維持に努めた。2020年には、太陽光発電の電気を熱源とすることによって、通年出荷の見通しがついた。太陽光発電を活用した養殖どじょうには、「太陽光発電どじょう」という名称をつけた(図表11)。

原価も問題であった。東京でのどじょうの卸価格は、3,500円/kgである。この価格で、輸送費がかかる東京に卸すと大赤字であった。そもそも、どじょうの稚魚を仲買人から購入する

と、1,500円/kg～2,000円/kgもかかる点が最大の問題であった。

秋田のどじょう関係者は、稚魚の購入コストの問題に対処するために、自分たちでどじょうを孵化させる方法を研究することにした。秋田県の水産振興センターの協力を得て、2018年6月には稚魚の人工孵化に成功した。

また、餌代を節約できないかと考えた。秋田県信用組合は、飼料の仕様に関し、どじょう養殖事業者からの意見をとりまとめ、飼料メーカーに働きかけた。この結果、従来よりも安価なうえに、どじょうの消化を良くするクマザサパウダー(熊笹は秋田に多い)の入った専用エサが開発された。

さらに、秋田県信用組合は、どじょう養殖業者の養殖の仕方を独自に調査した。最も効率的な養殖を行っている事業者のやり方を確認し、養殖工程基準(単位当たりの養殖数量・エサの投与量などを標準化したもの)を設定した。これにより、どじょう養殖のノウハウが産地を目指す秋田の事業者全体で共有できるようになった。

そもそも、東京に持っていくよりも、地元の秋田に卸した方が、単価も高いうえに輸送費がかからない。どじょうを秋田名物の一つにするためにも、地元での販路拡大を図る必要がある。北林氏は、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」ことを今後の目標にかかげている。

以上のように、本事例は、金融機関による起業を目的にしたビジネスクラブの取組みが、個

(図表11) 太陽光発電によるどじょう養殖設備



別の会社の起業にとどまらず、生産者協議会を設立するなど新たな産地を創るまでに至ったケースと言える。

## (2) 北都銀行（秋田風作戦）

### ①地元における風力発電事業の課題

秋田県には、以前から多くのウインドファーム（風力発電所）があった。日本海からの強風が吹く長い海岸線を持ち、風車を置くには適地であるためだ。しかし、そのほとんどは、県外の大手資本によるもので、地元企業の関わりは薄かった。「まるで植民地のようだ」と言われていた。

2008年に頭取に就任した斉藤永吉氏（現会長）をはじめとした北都銀行の関係者は、「地元の力で風力発電事業を行えるようにしたい」と考えていた。しかし、風力発電設備の建設には、風車1基で10億円近い金額がかかる。相当数の風車を備えた大型ウインドファームの建設・運営ともなれば、100億円単位の事業になる。秋田で、それほどのリスクを担えそうな企業はなかったし、それまでの風力発電プロジェクトは県外資本によるものなので、秋田県内にノウハウが蓄積されているわけでもなかった。またそこまでの規模の融資になると、北都銀行が単独で実行できるものでもなかった。

これだけの制約があったものの、北都銀行は諦めず、2010年頃から地元主導で風力発電事業ができないかを独自に調べ始めた。北都銀行は、北海道札幌市にある株式会社市民風力発電（2001年に市民出資により設立された風力発電所を建設・運営する日本初の会社）を訪ねた。地元資本で風力発電事業を行う地方企業

として先駆的な存在だった彼らに、風力発電事業のノウハウを共有してもらおうと考えたのだ。当時は、再生可能エネルギーの普及拡大のために、電力会社による電力の買い取り価格を法律で定める「再生可能エネルギー固定価格買い取り制度」(FIT)が実施される以前である。同社の経営も厳しい状況にあった。そこに秋田の銀行が「風力発電事業の展開の仕方を教えてほしい」と訪ねてきたことに、同社は驚いたという。

### ②ファイナンス面での課題

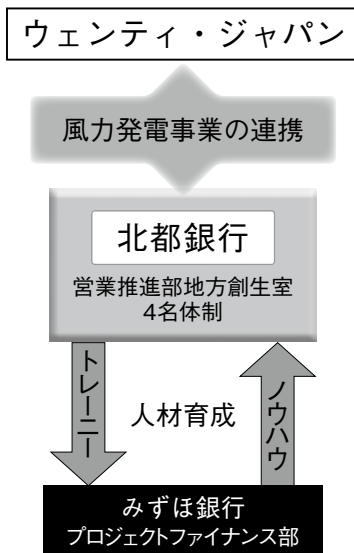
仮に地元事業者による風力発電事業が可能になったとしても、資金的な支援には課題があった。

大型インフラ事業への融資は、通常、プロジェクトファイナンスで行う。プロジェクトファイナンスとは、特定事業に対して融資を行い、その事業から生み出されるキャッシュフローのみを返済の原資とし、債権保全のための担保も対象事業の資産に限定する手法である。個別の企業ではリスクを負担できない長期かつ大型のプロジェクトへの融資手法として使われてきた。プロジェクトファイナンスを行う金融機関は個々のプロジェクトの経済性、技術リスク、法的リスクにまで踏み込んだ評価を行う必要がある。

従来のプロジェクトファイナンスでは、大手企業が取組むプロジェクトにメガバンクが対応するケースが多かった。プロジェクトファイナンスでは、銀行団を取りまとめ、プロジェクトファイナンスを組み立てる金融機関を「アレンジャー」と呼ぶ。地方銀行がアレンジャーとな

るケースは少なかった。北都銀行もアレンジャーを担ったことはなく、プロジェクトファイナンスのノウハウもなかったのである。北都銀行は、自行でノウハウを蓄積することにした。旧日本長期信用銀行出身でプロジェクトファイナンスに精通した人材を採用した。また、行員をみずほ銀行のプロジェクトファイナンス部にトレーニーとして派遣した（図表12）。

（図表12）北都銀行のプロジェクトファイナンスの推進体制

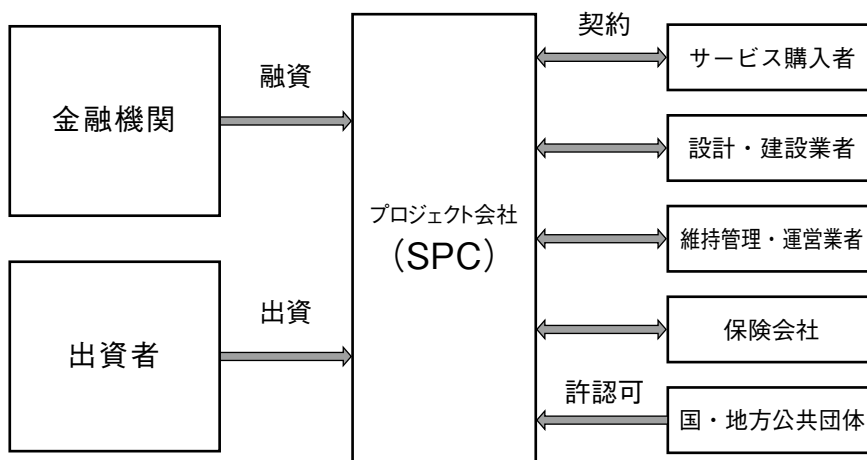


プロジェクトファイナンスでは、対象事業による返済ができない場合でも、事業の中核となる企業は返済の責任を負わない。また、関与する企業における他の事業のリスクを波及させないために、対象事業のみを行うSPC（Special Purpose Company：特別目的会社）を設立し、そのSPCが資金の調達を行う（図表13）。返済は、対象事業の将来キャッシュフローのみにかかっている。従って、プロジェクトファイナンスにおいてポイントとなるのは、対象事業において、長期的に安定したキャッシュフローを見込めるかどうかである。しかし、北都銀行が地元での風力発電事業の育成を検討していた当初においては、風力発電所を建設できたとしても、発電事業のキャッシュフローを確実に見込むことはできなかった。

### ③地元風力発電会社の設立

北都銀行が風力発電事業の調査を進めていた2011年3月、東日本大震災が発生した。原発の見直しが検討されると同時に、再生可能エ

（図表13）プロジェクトファイナンスのスキーム



SPC：Special Purpose Company. 特別目的会社



エネルギー開発への機運が高まり、2012年7月から再生可能エネルギー固定価格買い取り制度の開始が決まった。電力会社が、再生可能エネルギーによる電力を、計画段階で決定されている固定価格で長期（風力発電の場合は20年）にわたって買い上げる、ということである。風力発電プロジェクトにおいて、長期に安定したキャッシュフローの見込みが立った。北都銀行はこれを千載一遇のチャンスと捉えた。

北都銀行は、2011年秋に秋田で空調・衛生設備工事を手がける羽後設備株式会社の佐藤裕之氏にその構想を持ちかけ、2012年7月に秋田で開催された「第2回世界自然エネルギーフォーラム」において、羽後設備を中心として地元で風力発電を担う新会社を設立する構想を発表した。同年9月には、羽後設備、市民風力発電、フィデアグループ（北都銀行が参加する金融グループ）などの出資で「ウエンティ・ジャパン」が設立された。社名の「ウエンティ」は、ラテン語で東西南北の4柱の神々の総称で、英語のウインド（風）の語源である。

風力発電事業は、企画から運転開始まで、4、5年かかるのが普通である。ウエンティ・ジャパンは、幸いなことに、開業後すぐに、秋田市と由利本荘市にまたがる地域での東北の3つの生協との共同プロジェクト（総事業費約27億円。2016年完成・運転開始）や秋田市向浜での日本製紙との共同プロジェクト（総事業費約30億円。2018年完成・運転開始）を手がけることができた。現在では、ウエンティ・ジャパンの風力発電開発案件は、38基（103.4千Kw〈約7万世帯分〉）にまで拡大している。

ウエンティ・ジャパンが手がけた最大の案件が、三菱商事らと連携した「秋田潟上ウインドファーム」のプロジェクトだ（図表14）。秋田潟上ウインドファームは、秋田県潟上市から秋田市にかけての海岸沿い約6kmに広がる県有林に計22基の風車（一般家庭約4万世帯分）を建設する総事業費約200億円のプロジェクトである（2020年5月に稼動）。秋田潟上ウインドファーム合同会社（SPC）には、ウエンティ・ジャパンのほか、三菱商事の全額出資子会社で

（図表14）秋田潟上ウインドファームの風車



ある三菱商事パワーなどが出資した（ウェンティ・ジャパンの出資比率は51%）。このプロジェクトにおいて、北都銀行が県内金融機関を含む全13行をまとめるアレンジャーになった（みずほ銀行との共同アレンジャー）。北都銀行としても過去最大のプロジェクトファイナンスだった（総額155億円）。

#### ④秋田風作戦（地元企業と連携するコンソーシアム）の立ち上げ

北都銀行とウェンティ・ジャパンは、2013年9月には、地元企業を中心とした風力発電産業のコンソーシアム「秋田風作戦」を立上げた。風車は超大型の機械であるため、輸送コストを考えると、風力発電適地の近隣で製造するメリットが大きい。また、発電を行う風車1基には、2万点を超える部品が使われる。これは自動車並の部品点数である。風力発電は裾野が広い事業といえる。秋田風作戦の狙いは、こうした部品を製造するメーカーや保守・管理を行うメンテナンス事業者などを地元で育てようというものである。

秋田風作戦には、県内外から建設業、運送業、保守メンテナンスを目指す企業、メーカー、金融機関など100を超える企業・団体が参加した。秋田に「風力発電業界」が誕生したのである。秋田風作戦の成果は、少しずつ表れている。日本製紙との共同プロジェクトにおける風力タービンの建設では、秋田風作戦のメンバーである地元企業の三栄機械が、風車の土台づくりに必要なテンプレートや、ブレードをトレーラーで運搬する際のアタッチメント（取り付け器具）などの大型部品の供給を行った。

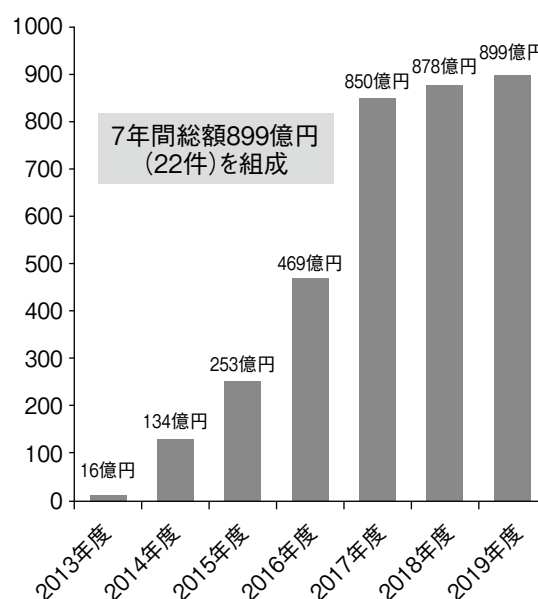
#### ⑤北都銀行におけるプロジェクトファイナンスの展開

北都銀行は、2013年度から2019年度までの7年間で、風力発電向けを中心に、22件899億円のプロジェクトファイナンスを組成した（図表15）。

一般的にプロジェクトファイナンスにおけるSPCへの出資・融資比率は、事業者による出資が20～30%程度で、残りが金融機関による融資となる。しかし、数十億～数百億円規模にもなる再生可能エネルギー事業では、地元事業者が20～30%もの出資を行うことは難しい。

北都銀行は、エクイティが2割に満たないケースも取り扱っている。営業推進部地方創生室では、「教科書どおりの出資比率にこだわらないので、『地方版プロジェクトファイナンス』と呼んでいます。地域金融機関が通常以上のリスクを取る分、お客さまには高めの金利をご負担

（図表15）北都銀行のプロジェクトファイナンスの累計組成額の推移



いただいています」と説明している。

北都銀行において、エネルギー分野への融資残高は7年間でゼロから600億円程になり、業種別残高でも上位になった。平均貸出金利は1%台後半と高水準を維持している（2018年3月の地銀全体の貸出約定平均金利は0.803%）。金利以外でも、アレンジメントフィー約6億円、マネジメントフィー年間1千万円を得ている。北都銀行が地元のために新たな産業を創ろうとした努力が、自らにとっても新たな事業分野の確立につながった。

#### ⑥地域の「厄介者」が「地域資源」に

秋田県の風力発電累積導入実績は、瞬く間に増え、2019年末には全国1位となった。2020年以降、さらに大幅な発電量の増加が計画されている。

「秋田を風力発電に関する研究者、開発者、事業者が世界各国から集まってくるブレーマーハーフェンのような場所にしたい」と北都銀行の斉藤氏は言う。ブレーマーハーフェンは、ドイツ・ブレーメン都市州の北海に面した港湾都市だ。風力発電関連企業が集積しているほか、風力エネルギーの研究所などもある。かつては、主力産業だった造船業の不調や東西ドイツの統一に伴い米軍・米国家族が去ったことにより、高い失業率に悩まされていた。しかし、2010年代後半、風力発電企業の誘致による構造転換によって、目覚ましい経済発展を遂げた。

ウェンティ・ジャパンの佐藤氏は、「風は、きりたんぽやハタハタと同じ秋田の特産品」と語る。秋田県沿岸部に強く吹く風は、冬には吹雪となり、乾燥した日には大火をもたらすもの

であった。北都銀行とウェンティ・ジャパンによるチャレンジは、厄介者だったはずの秋田の風を地域経済への追い風に変えた。

以上のように、本事例は、前述の事例とともに、地域金融機関がリーダーシップを発揮すれば、地域に新たな産業を興すことが可能であることを示している。

### (3) 但馬信用金庫（トヨオカカバンストリート）

#### ①全国一のカバンの産地

豊岡市は、兵庫県の北部（但馬地域）の中心都市である。日本製のカバンの多くが、実は豊岡で作られており、カバン製造では日本一の地域である。豊岡市内には、カバン作りを行う会社がたくさんあるし（約200社）、職人もたくさんいる（約2,000人）。しかし、つい最近まで、豊岡は、カバンの産地としての知名度は低かった。豊岡のカバン製造業者は、商社が企画するカバンを外注先として作っていただけだからである。国内で製造されるカバンの多くを請負っているながら、豊岡の名前が前面に出ることは少なかった。

#### ②カバンストリートの誕生

豊岡のカバンが知られるようになるきっかけは、豊岡市にある宵田商店街の活性化の話からだった。宵田商店街は、豊岡駅前の豊岡駅通商店街を東に1km程度歩いて行ったところにある全長約200mの商店街である。この宵田商店街をさらに東側に1区画行くと、宵田商店街と平行する形で南北に通る県道3号線がある。この県道3号線は、兵庫県の南側にある神戸や姫

路からくる国道と豊岡市街地の北側にある城崎温泉を結ぶ道である。週末になると、県の南部から城崎温泉に行く自動車で渋滞が発生していた。

商店街の1本向こう側の県道が渋滞するほど車がきているのに、宵田商店街に立ち寄って買い物をする客がほとんどいなかった。こうした状況において、宵田商店街組合は、2005年、「カバンストリート」と自称し、それまで商店街ではほとんど扱っていなかったカバンの販売もしくは展示を各店で行うことにした。商店街の中には、カバンの情報発信ギャラリーである「カバンステーション」を作った。365種類のトートバックを置き、誕生日別のバースデートートとして販売した。2006年には、カバンの自動販売機を県の補助金で設置した（図表16）。カバンの自動販売機は、奇抜さで話題作りを狙ったものだった。最初に朝日新聞が記事にしてくれた。その後、テレビ朝日系列で放映されている「珍百景」にも取り上げられた。

一方、カバン製造業者で構成される兵庫県鞆工業組合は、2006年11月に、「豊岡鞆」に関

し、特許庁から地域団体商標としての認定を取ることにより、「豊岡鞆」のブランドが確立された。地元の特産品を地元の商店街で売るという体制が整った。

2009年、カバンストリートは、経済産業省・中小企業庁の「新・がんばる商店街77選」に選定された。全国でも商店街活性化と地場産業活性化の両方を狙った事業は珍しかったのだ。カバンストリートの取組みは、地元の人達を含め、少しずつ認められるようになった。

### ③地元信金職員の活躍

本店が宵田商店街の中にある但馬信用金庫の宮垣健生氏は、カバンストリートの活動が始まって間もなく、この活動を支援しようと考えた。今でこそ、但馬信用金庫は、事業支援部を中心に、「売上・利益の拡大、従業員の採用、移転用地の手配、M&A支援等の地元企業支援」や「地域横断的なプロジェクトの支援」を行っているが、その段階では、従来の金融業務の枠を超えた地域活性化に熱心だったわけではなかった。

そうした中で、「地元を元気にしたい」と考えていた宮垣氏は、商店街の活性化プロジェクトに対し、信用金庫の業務としてではなく、業務時間外でプライベートに手伝いを始めた。商店街でイベントを行う時には、駐車場での車の誘導係、来場者のカウント係、来場者へのアンケート係などをした。また、商店街の事業の補助金申請書の作成や商工会議所・観光協会・市役所等との調整を行った。

宮垣氏がそうした活動を続けているうちに、地元で「面白い若手信用金庫職員がいる」との

（図表16）カバンの自動販売機（左）



噂が立った。その噂を聞きつけた豊岡市は、2010年7月、豊岡駅前から宵田商店街（カバンストリート）までの中心市街地を構成する地権者、市民、民間企業などの関係者で、「豊岡市中心市街地活性化基本計画策定委員会」を設置する際、宮垣氏に委員長への就任を要請した。宮垣氏の活動は、公的な機関からの依頼がくることによって、個人的なものから金融機関としての仕事に変わった。ここから、その後数々の案件を手掛けるようになる但馬信用金庫の地域プロジェクト支援が始まった。

#### ④ トヨオカ・カバン・アルチザン・アベニューの建設

中心市街地活性化基本計画における具体的施策の一つが、かばん新拠点となる「トヨオカ・カバン・アルチザン・アベニュー」の建設だった（図表17）。カバンストリートに面する但馬信用金庫の目の前に、大型の空き店舗があった。これを建て直して、カバン新拠点を作ることになった。拠点の運営は従来から豊岡市街地のまちづくりを担っていた豊岡まちづくり株式会社（豊岡市と地元事業者たちが共同出資した第3セクター）が担うことになった。設備投資資金は全額、国の補助金を活用した。こうして2014年にトヨオカ・カバン・アルチザン・アベニューが完成した。

このビルは、豊岡カバンの起源である柳行李の編み込みのディテールや素材感を表現するデザインになっている。「アルチザン（職人）」をコンセプトに、1Fに鞆ショップ、2Fに鞆のパーツを販売する専門店、そして3、4Fを鞆職人育成専門校とした。地場産業の活性化プロジェ

（図表17）トヨオカ・カバン・アルチザン・アベニュー



クトで、しっかりした学校を作った数少ない事例のひとつとなった。トヨオカ・カバン・アルチザン・アベニューは、2014年度のグッドデザイン賞を地域づくり部門で受賞した。

トヨオカ・カバン・アルチザン・アベニューがオープンした後、カバンストリートの活動も活性化した。カバン・アパレルの新規出店が5店舗、第2創業が1店舗現れた。その第2創業を果たしたのがカバンクリーニングの専門店「キヌガワ」である（図表18）。

キヌガワは、もともと地元のクリーニング屋であった。店主とコンサルティングを行った宮垣氏がどう差別化できるかを悩んだ末に、行き着いたのが「カバンクリーニング」への特化であった。キヌガワでは、ブランドカバンのクリーニングを1個2～3万円程度で請負っている。これだけ高価であるにもかかわらず、「おじいちゃんの形見のカバンをきれいにしてほしい」とか、「昔、海外で買ってきたブランドのカバンをきれいにしてほしい」といった注文が全国から相次いだ。当初、社長とパート従業員しかいなかったキヌガワは、正社員が7名になるまでになった。



(図表18) キヌガワ (資料提供：但馬信用金庫)



### ⑤ 専門家を活用したブランドの育成

宮垣氏は、その後、地元のかばん業界への支援を強化するために、アパレル業界に詳しい人材を信用金庫の職員として中途で採用した。元ワールドでマーチャンダイザー（ブランドにおいて商品企画、販売計画、予算等を統括するポジション）をやっていた宮崎一隆氏である。

豊岡のカバン製造は、元々 OEM（委託元のブランドでの製造）が中心だったため、自ら企画・提案していくノウハウについては発展途上にあった。宮崎氏は、豊岡のカバン業界に、女子大生と連携したマーケティングを提案した（図表19）。関西の女子大生を中心とした1万人

を超える学外サークル（ファッションショー等のイベントを行っている）と連携して、女子大生達に、「自分たちが社会人になったら、どんなバッグが欲しい？」とのお題を出して、カバンのデザインを考えてもらった。協力してくれた学生の中には、インスタグラムのフォロワーが1万人を超える子もいた。女子大生が、かばんの企画・制作のプロセスをSNSにアップしてくれることの宣伝効果が大きかった。

また、宮崎氏は、豊岡のカバン事業者の企画・提案力の醸成のために、アウトドアメーカーやデザイナー、アパレルメーカーなど、これまで豊岡のカバン産業とは接点のなかった外部企業を集めてニーズを語ってもらい、それを聞いた豊岡のカバン製造企業が企画案を作ってプレゼンする会合を継続的に開催するようにした。そのプレゼンが外部企業のニーズにマッチすれば、そのまま商談になる。また、採用されなかった企画については、クラウドファンディングを使って、直接消費者の感触を窺う。仮に、企画・提案がうまくいかなかったとしても、その体験は将来に活かせる、と考えた。

(図表19) 女子大生との打ち合わせ風景 (資料提供：但馬信用金庫)



以上のように、本事例は、地域金融機関が商店街、カバン製造業界、自治体、地域外専門家等の連携を図ってきたことにより、地域の商店街の活性化と同時に、地元の産品がブランドとして育ち始めるという結果につながったケースと言える。

#### 4. 地方創生に成果を上げる地域金融機関の特徴

地方創生プロジェクトで成果を上げている地域金融機関には、以下のような共通した特徴がある。

##### (1) 熱い金融マンの存在

「地域のプロジェクトを面的に支援していく」ということは、「融資の依頼を待って審査して貸す」という従来型の金融ビジネスの枠を踏み越えた対応である。安心・安全がベースとなるがゆえに、しっかりした枠組みの中での仕事を重視してきた金融機関において、その枠を超えていくことには勇気が必要になる。プロジェクト支援においてリーダーシップを取ってきた金融マンに共通しているのは、地域の活性化にかける熱量の高さであり、それが従来の金融の枠を踏み越えていく勇気につながっていた。

##### (2) 目にみえないものを大切にすること

取組み金融機関が重視しているものは、目に見える収益ではなく、目には見えにくい長期的な価値形成であった。地域プロジェクト支援の成果が金融機関の収益に結びつくプロセスは、かなりの長期に亘るものである上に、不確実なものである。確実に収益に結びつくかどうかを

基準にしてしまうと、ほとんどのプロジェクトにチャレンジできなくなる。このため、多くの事例において、金融機関は、地域プロジェクト支援が自身の収益にどの程度つながっていくかについては、つきつめて考えてはいなかった。

##### (3) ネットワーク力の活用

地域プロジェクトには、事業者、自治体、地元外の専門家等、様々な主体の連携が必要になる。多くの事例において金融機関は連携のハブになっていた。金融機関は、多くの主体を取引先に持っている。また、常日頃から、事業者がどれくらいの事業能力を持っているかについて、見極めようとしている。プロジェクトに足りない部分があったとしても、それを埋める候補先を見つけ出すことができる。地方創生プロジェクトでは、そうした金融機関のネットワーク力が活用されていた。

以上のように、金融機関は、地方創生プロジェクトのコーディネーターに適した能力を持っている一方で、それを手掛けるには一定のハードルがあった。金融機関が、そのハードルを踏み越えるためには、勇気を支える熱量を持つ人材や長期的な価値を重視した姿勢といった、ある意味、組織文化の転換が必要となる。そうした難しい面があるものの、近年、少しずつ地域金融機関のチャレンジは広がっている。今後は、より多くの地域金融機関が「実践から学ぶ地方創生と地域金融」で取り上げた事例なども参考にしながら、地方創生プロジェクトの中心となって活躍していくことを期待したい。