

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29回 地域プロジェクト支援

宮垣健生 (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、「熱い金融マシ協会」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、兵庫県北部にある但馬信用金庫の常務理事総合企画部長の宮垣健生氏を迎えて、金融機関による地域プロジェクト支援に関して、対談を行った。

● 海外勤務志望

山口 宮垣さんは、大学を卒業後、信金中金に入られた、と聞いています。

宮垣 私が在籍していた慶應義塾大学経済学部で、信金中金が寄付講座をやっていて、存在を知りました。メガバンクと比べて職員一人ひとりに裁量があり、海外拠点もあり、資金運用やコンサルもできるということ、入庫を決めました。

山口 海外勤務やコンサルができることに関心があったのですか？

宮垣 そうです。当時は地元に戻るといふ考えはまったくありませんでした。できればロンドンに赴任し、そのまま永住したいな、などと思っていました。

山口 信金中金を辞められたのはなぜですか？

宮垣 私は、新卒で信用金庫のコンサルを行う部署に配属されました。私が入った2002年当時は、金曜日に破綻報道が出て土日でも処理するといった金融不安の時期でした。コンサルの案件はたくさんある一方で、メンバーは限られており、納期もあるのです。かなり慌ただしかったです。クライアントである信用金庫側にも資料作成等で協力いただく必要がありました。面倒がられることもありましたが、このため、コンサルタントとして手ごたえを感じるケースは多くはありませんでした。今振り返ると単純に私のスキル不

足だったと思いますが、当時は悶々としていました。そんな状態が2年間続いた頃に、金融庁がリレーションシップバンクングを言い出し始めました。それを知って、リレバンを実践するプレイヤヤーとして働くほうが面白いかもしれないと感じ、退職して地元に戻り、但馬信用金庫に入りました。

● カバンストリート

山口 但馬信用金庫に入られてすぐに、地域プロジェクト支援をやり始めたのですか？

宮垣 2004年に信用金庫に入って最初に配属されたのは融資部です。その頃ちょうど、本店の目の前にある宵田商店街で若い3名の役員を中心に商店街活性化のプロジェクトが始まりました。兵庫県の豊岡は、昔から日本一のカバン生産地でした。そこで、宵田商店街は、カバンを前面に出して、商店街の名前を「カバンストリート」として、活性化を図ろうとしてい



●若い頃は地元に戻るつもりはなかった、と話す宮垣氏

ました。私は、単純に面白そう
だと思い、このような取組みを
支援することにしました。商店
街側もマンパワーが不足してい
たので歓迎してくれました。た
だ、信用金庫の仕事としては認
めてもらえませんでしたので、
業後にプライベートとして無償
で手伝うことにしました。

山口 2004年の金融界は、
まだ不良債権問題の最終局面で
したね。金融庁は、地域金融機
関に事業者へのコンサルティン
グをやる、と言いはじめしてい
ましたが、それを真に受ける人は
少なかったと思います。どんな

ことから手伝い始めたのです
か？

宮垣 最初は、商店街のイベン
トの集客のために、商店街組合
の理事長の後ろでプラカードを
持ってチラシ配りなどをやって
いました。また、駐車場での車
の誘導、アンケートの配布・回
収、それから、集客人数をカウ
ントするために、カウンターを
持つてカチカチしたりしていま
した。あと、「なるほど珍百景」
というテレビ番組で取り上げら
れたカバンの自動販売機の設置
などには補助金を使ったのです
が、補助金の申請などの仕事も
しました。

カバンストリー
トの取組みが活発
化する中、200
6年には「豊岡靴」
が兵庫県靴工業組
合の地域団体商標
として認定されま
した。豊岡のカバ
ン製造は、それま
で商社が企画した
カバンの発注を受
け、作っているだ

けの立場にあったので、自分た
ちが前面に出ることがありませ
んでした。やっと自分たちのブ
ランドを持てたのです。カバン
をテーマにした地域プロジェクト
は、地元の産品と地元の商店
街を同時に活性化するものとな
りました。

そうした結果、2009年に、
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」に選ばれました。
これで、商店街の活動を地元が
認めるようになりました。

●コウノトリの野生復帰 支援

山口 絶滅していたコウノトリ
に関するプロジェクトの支援
も、豊岡に戻ってきてからすぐ
ですか？

宮垣 はい、2005年に人工
飼育下にあったコウノトリの放
鳥が始まりました。これにより、
野生のコウノトリを見に来る観
光者が増えました。私は、市役
所が養成講座を作ったコウノト
リツーリズムガイドの第一期生

になり、ボランティアで観光ガ
イドを行いました。また、20
08年に、豊岡市役所の方や慶
應義塾大学の先生と組んで、コ
ウノトリの郷公園に来た観光客
にアンケート調査をしました。
コウノトリ観光を目的に豊岡に
来た人がどのようなことにお金
を使ったかを調べました。その
アンケート結果から経済効果を
試算すると10億円になりました。
これを全国に発信しました。
豊岡市は、コウノトリの保護
のために予算を使っていました
が、「人に使わず鳥に使う」と
の批判もありました。この調査
結果がコウノトリの野生復帰支
援の気運作りにプラスになった
と思います。

山口 そもそもコウノトリは、
どうして絶滅したのですか？

宮垣 コウノトリは肉食で、田
んぼにいる蛙やどじょうを食べ
ています。コウノトリが絶滅し
たのは、田んぼに農薬を使った
からです。なので、コウノトリ
の野生復帰支援は、地元の農業
を変える、ということなんです。農



●宮垣氏が携わった地域活性化の内容を熱心に聞く山口氏(右)

薬を使わない農業には手間がかかります。しかし、地元の農業も今のままでは先細りします。価格は高くとも農薬や化学肥料を使わない食品を選択する消費者が少しずつ増えています。但馬産の米には、「コウノトリ育むお米」としてのブランドがつけられています。コウノトリと

の共生は、但馬の農業が消費者に安全な農作物を提供していることの象徴なのです。

●カバンの新拠点

山口 宮垣さんのそうした取組みに対する信用金庫の反応はどういったものでしたか？

宮垣 プライベートでやっている活動に関しては、信用金庫は無反応でした。反応があったのは、信用金庫の外からです。「面白い信用金庫職員がいる」という噂が立つようになり、商工会議所や県民局（兵庫県の出先機関）の委員会に呼ばれるようになりました。2009年には、豊岡市の中心市街地活性化計画策定委員会の委員長の要請がきました。委員長となると、地元メディアにも取り上げられます。お客さんが私と話したいと言っているとのこと、営業店から呼ばれるようになり、営業店の方と仲良くなるきっかけになりました。この委員会ですらまとめた基本計

画の中にあつたカバンの新拠点が、トヨオカ・カバン・アルチザン・アベニユーです。これは、カバンストリートの真ん中にあつた建物を改修して、2014年にできました。豊岡のカバンの元になった柳行李を模した外観で、1〜2階がカバンのショップ、3〜4階がカバン製造のスクールになっています。運営は、豊岡市と地元事業者が出資した街づくり会社が行っています。スクールには毎年10人くらいの生徒が入学し、卒業後、大半が豊岡のカバン業界で働いています。トヨオカ・カバン・アルチザン・アベニユーは、地域づくり部門でのグッドデザイン賞を受賞しました。

山口 アルチザン・アベニユーができてから、カバンストリートは、さらに活性化したのですね？

宮垣 そうです。カバンストリートには、当初、空き店舗が5、6ありましたが、カバンやアパレルの新規出店によって埋まるようになりました。地元の

クリーニング店が、カバン専門のクリーニング店を第二創業するといったこともありました。この出店には、私もコンサルとして、3年くらい関わりました。この店のカバンクリーニングの平均単価は、現在4万5千円です。高額であるにもかかわらず、「祖父からもらった形見のカバンをきれいにしてください」とか「海外で買った思い出のブランドのカバンをきれいにしてください」といった注文が全国から寄せられています。当初、店主とパートで運営されていたクリーニング店が正社員を7名も雇うようになりました。

山口 カバンストリートは、私が入った時よりも、さらにきれいになった気がします。

宮垣 商店街に空き店舗はなくなり、関係する店舗が商店街の外へと広がっています。カバンを見た後に休める食の部分を周辺に作るうと、街づくり会社と連携して誘致を増やしています。

また、カバンを作っているところを見られる場所として、事業者と連携して、新たに「apartment」という会員制のコワーキング工房を作りました。月々1万8千円の会費を払うと、材料やミシンなどの機械が使い放題で、カバンを作れます。作ったカバンは、併設するショップで、売ることができず。3個くらい売れば、月会費を回収できます。そこに自分のオリジナルのカバンを作りたい職人がやってきています。このカバン作りの作業を、観光客が見ることができず。

柳行李の職人の方で、京都のデザイナーとコラボして、柳行李のカバンをこの工房で作ったところ、6万6千円のカバン50個が1時間で完売してしまっただけという事例が出ています。この会員制のコワーキング工房は、オリジナルのブランドを持たないがゆえに企画力に欠けていた豊岡のカバン製造業界を変えるきっかけになると思っています。ただし、地元のメーカーの中には、自分たちが抱えている職人が勤務時間外とはいえ、好

きに商品を作ることができるところに警戒しているところもあります。

●手を挙げてやった兼務の仕事

山口 本業のほうは、融資部以降、どういった経歴を辿ったのですか？

宮垣 融資部内で審査業務をしながら各種の組織改革の提案をし続けていたら、総合企画部に異動となり、経営企画課で組織改革に携わりました。その後、経営管理課に行き、統合的リスク管理の運営に携わったのが2006年から2010年頃までです。

管理の仕事だけではつまらないので、並行して経営塾OB会の事務局の仕事に立候補しました。当金庫には経営塾という取引先の経営者の会があります。経営者は、そこに入って2年経つと、経営塾OB会に所属することになります。そのOB会向けのイベント企画・運営が事務局の仕事です。OB会は年間予

算が当時でも400万円ほどありました。自分で企画して、良いものであればお客さんは喜んでくれる。駄目な企画は集客ができない、と結果がハッキリみえ、やり甲斐がありました。

2010年には業務部に異動になりました。この時も、職員組合の執行委員長に立候補して、組合の仕事に兼務していました。組合では、主に組合員のモチベーションを高める取組みを行いました。職員がどんな時に仕事でやりがいを感じたかのエピソードを語ってもらい、それを動画にまとめたりしました。

山口 「熱い金融マンセミナー」で、宮垣さんに話してもらった時に、流してくれた感動的な動画ですね。よく覚えていますよ。

宮垣 それと、地元のテーマパークで遊ぶといった、家族ぐるみで参加できる職員組合イベントをたくさん打ちました。新入職員がお母さんを連れて来てくれたりして、うれしかったです。OB会の事務局と組合の仕事の経験は、その後のプロジェ

クト支援に生きています。「職場内で評価されない仕事でも自分に裁量がある仕事だったら絶対やったほうがいい」と思いました。

業務部では、総務省の補助金の活用などを手掛けていました。その後、本店営業部長になった時に日本銀行の金融高度化セミナーへの登壇の機会を得ました。

山口 創業支援をテーマにした2015年のセミナーでしたね。私が初めて宮垣さんとお会いした時です。総務省の地域経済循環創造事業交付金（地域の資源やお金を循環させる新事業への助成を目的としたもの）を日本一活用している金融機関として、お話いただきました。

宮垣 2015年に本店営業部長から事業支援部長になりました。事業支援部長は5年ほど務めました。今は、総合企画部長となっています。

山口 事業支援部ができたのはいつからですか？

宮垣 事業支援部は、もともと2000年代半ばに作られた企業支援部がベースとなっております。企業支援部は、個々の事業者の支援を行う組織でした。これに自治体や各種団体への支援も加わったのが事業支援部です。2015年にでき、私が初代の部長となりました。この段階で、地域プロジェクト支援については、担当部署ができ、信用金庫の仕事として正式に認められた、と言えます。事業支援部には、私のほかにも、新温泉町や出石といったそれぞれの地域で個人的にプロジェクト支援をしてきた職員や、靴産業の活性化のために中途採用したアパレルの専門家などが集まる形になりました。これにより、当金庫の地域プロジェクト支援に拍車がかかるようになりました。

●地域プロジェクト支援の課題

山口 プロジェクト支援についての失敗談はありますか？

宮垣 たくさんあります。例えば

ば、ある地域では、市長と仲が良くなり、市役所と関係金融機関が連携して共同プロジェクトをしていきましよう、となったところで、市長選でその市長が落選し、政策が全部凍結されることになりました。このような形で、プロジェクトが止まってしまうことはよくあることです。他方それが期間が経つと、再び動き出すこともあります。なので、常時、複数のプロジェクトを抱えておいて、動き出しそうなものを支援する、というようなスタンスが必要です。

山口 そうした活動によって、事業を見る目が養われるのでしょうか？

宮垣 そうですね。ただ、「事業性評価ができるようになる」とのはちよつと違います。事業性評価でやろうとしていることは、「お客さんの強みを把握して、金融機関が良き相談相手になる」ということです。私たちがやっていることは、「自分たちがビジネスの種まきをしていて、気がついたらお客さんが自

分たちのビジネスパートナーになつている」といったものです。私たちは、商売のネタを持つてくるポジションにいたので、放つておいても誰かが来る、といった感じですよ。

山口 地銀では、地域商社やコンサル会社といった独立した組織を銀行の外に作つて、地域プロジェクトの支援を行う動きが広がっています。それを見てどう思いますか？

宮垣 地域プロジェクト支援は、時間がかかるほか、途中で止まったりするなど、安定しないです。独立採算で短期の収益プレッシャーをかけられると、つらいです。マーケットが大きければ、独立した組織にしても成り立つかもしれませんが。うちの場合は、マーケットも小さいですし、信用金庫本体と切り離してやっていくのは無理です。また、営業店を含め金融機関内の各部署が連携していく局面があります。その場合のコミュニケーションのデザインも、別組織にすると難しくなる、と思

ます。

山口 地域プロジェクト支援は、どのような形で信用金庫の業績につながっているのですか？

宮垣 新規の顧客開拓にはつながっている、と思います。プロジェクトがある程度の段階になつて、例えば、イベントなどを行つたりする場合、地域の関係者や役所の方にも来てもらい、そこに当該地域の支店の職員も出てきて、関係性が作られます。それが金融取引につながっていきます。ただ、営業店には、営業部門としてのミッションがあるので、うまくいかどうかかわからない案件の立上げから関わらせるわけにはいかないのです。

山口 現状では、支店長は何をやれば最も評価されるのですか？

宮垣 預貸のボリュームと収益の拡大ですね。このため、私たちがやっているプロジェクトに



●カバンストリートの名物となっている「カバンの自販機」前にて

ある程度の見通しがつくようになった段階、0のものが0・8や0・9になった段階で、関わってもらおうのが正解だと思います。

山口 事業者と信用金庫が一緒に地域で生きていくのだとしたら、たとえ短期的な収益に結びつかなくとも、ゼロから一緒に苦労した経験が無駄にはならない気がします。信用金庫の職員であれば、宮垣さんたちがやっ

ているような地域を盛り上げる仕事をやりたい人も多いと思うのですが、どうですか？

宮垣 そういう人は実際にいます。自分の担当エリアを涉外しつ、地元事業者の組合とか観光協会とかの人と仲良くなつて、地域の取組みに土日や時間外で個人的にコミットしていく人もいます。ただ、当金庫では組織としての目標や人事考課が、それを評価する形にはなつ

ていませんので、今後の課題だと思っています。

●地域活性化学会豊岡研究会 大会

山口 私は、地域活性化学会の監事であるとともに、金融部会の副部長もやっています。今年9月1日〜3日に豊岡で開催します。但馬信用金庫さんには、金融機関として初だと思えますが、その学会のホストをしていただけるとのことで、ありがとうございます。

宮垣 「小さな世界都市 豊岡の挑戦〜ローカルとグローバル、環境と経済、演劇と日常〜」というテーマで開催します。会場は、2021年に開学したばかりの芸術文化観光専門職大学と豊岡市役所です。芸術文化観光専門職大学の学長は、劇作家として有名な平田オリザさんですが、この研究大会でも講演をしてもらおう予定です。また、本日もお話しした「カバンやコウノトリの豊岡」のほかにも、「7つの

外湯を浴衣でめぐることのできる有名な城崎温泉」や「蕎麦で有名なほか、近畿地方でもっとも古い芝居小屋（永楽館）がある出石」でのフィールドリサーチも実施予定です。

山口 研究大会は学会員でなくとも参加できますので、多くの人に豊岡に来てほしいですね。とても楽しみにしています。宮垣さん、ではまた9月にお会いしましょう。

プロフィール
(ゲスト)
みやがき・たけお ●但馬信用金庫常務理事・総合企画部長。慶應義塾大学経済学部卒業後、信金中央金庫に入庫。その後、但馬信用金庫に入庫し融資部、総合企画部、業務部、本店営業部長、事業支援部長等を経て、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、金融機関の調査・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。