

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第49回 地域金融機関による 決済事業への挑戦

古里 圭史 (ゲスト) × 山口 省藏 (聞き手)



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

今回は、リトルパーク株式会社代表取締役の古里圭史氏（元飛騨信用組合理事）と、飛騨信用組合時代に取り組んだ「さるぼぼコイン」を中心とした、地域金融機関の決済事業への挑戦について対談を行った。

医者志望であったのに 公認会計士になる

山口 生い立ちから就職までの経緯について教えてください。
古里 私は岐阜県高山市の北に位置する飛騨市古川町で生まれ、育ちました。高校からは高山市に通いましたが、当時は医者を目指していました。経済的な理由から国立大の医学部を志望して一浪したのですが、うまくいかず、早稲田大学の教育学部理学科に入りました。生物学や化学の研究には興味を持って、バイトや趣味をして過ごす

なか、就職活動もせずに行きました。大学卒業後も半年くらいは肉体労働のアルバイトをしていました。

その頃、偶然、ゲーム会社であるスクウェア・エニックス（以下、「スクエニ」という）に人員の空きが出たということで派遣社員として入り、1カ月ほどで社員にしてもらえました。スクエニでは、総務部に所属し、オフィスの工事に携わっていました。スクエニは数百名ものプログラマーを社内に抱えており、ゲーム製作のプロジェクトごとにチームが組み替えられ、その度にオフィスのレイアウト変更が行われていました。その設備工事の部隊にいました。スクエニは上場会社なので会計監査を受けていました。私が所属する総務部が会計監査の窓口部署だったので、監査の状況を横目で見ていました。私と同じ年くらいの会計士の人が、私が怖がっていた部長とか社長と対等に話をしているのを見たとき、「カッコイイ」と思いました。それで、働きながら公認会計士を目指すことにしました。

山口 公認会計士試験は簡単には合格できないですよ？

古里 今思うと一番勉強した時期でしたね。昼休みに簿記の問題を解き、帰宅してから通信教育で勉強しました。スクエニに入ったのが2005年、26歳のときです。勤めている間に簿記の資格を取得して、2006年9月に思い切って辞めました。失業給付をもらいながら勉強し、その年の一次（短答式）試験に合格しました。当時は会計士が不足していたため、会計事務所は一次試験合格者をジュニアスタッフとして採用していました。2007年12月に、監査法人トーマツ（現有限責任監査法人トーマツ）に入り、その後、論文式試験、修了審査に合格し、公認会計士になりました。

山口 トーマツでは、上場企業の監査を行っていたのですか？

古里 はい。私は上場企業の監査をしつつIPO（新規上場）支援を行う部隊にいました。IPO後の上場企業の監査などのほかに、社員10人未満のスタートアップ企業の内部体制を整えて、成長を支援する仕事を担当

しました。それらの経験やネットワークは、今に至るまで活かしています。当時やりとりをしていた上場支援やスタートアップ支援を行っている人たちのコミュニティがあります。当時のトーマツの同僚も、退職後にベンチャーキャピタルなどに行き、スタートアップに関わっている人が多いです。私が飛騨信用組合（以下、「飛騨信組」という）でファンドを作り、投資先を探している時も、昔の仲間のコミュニティがとても助けになりました。

飛騨信用組合で
全国最年少役員になる

山口 トーマツにはいつまで在籍されていたのですか？

古里 2012年までです。

山口 その後に飛騨信組に移られるわけですが、どのようないきさつがあったのですか？

古里 当時、飛騨信組で全社レベルでの組織変革プロジェクトが動き出すタイミングであったことから、東京で会計士をやっている高山出身の人間がいるぞ

ということまで声をかけてもらいました。当時の理事長だった林謙三さんが東京に出張に来られたタイミングなどでお会いして、信組の未来に対するビジョンやその改革にかける想いを伺いました。

山口 古里さんの奥様はどちらのご出身の方ですか？

古里 東京出身で飛騨にはゆかりがありません。私も飛騨信組への転職は即断できず、迷っていました。周りにも反対されましたし、トーマツの上司や同僚からは、「金融業に転職するのは良いとしても、メガでも地銀でもない信用組合では、その次が大変なのではないか」などと言われました。ただ、当地でなければできないこともあると思いい、林さんの熱意にほだされたこともあって、飛騨信組に入ることを決めました。2012年10月のことです。

山口 私も、林さんには以前にお会いしたことがあります。熱い方ですよ。ただ、言っていることが難しく、当時、融資担当の理事だった黒木正人さん（前飛騨信用組合理事長、黒

木正人行政書士事務所代表に、後から解説してもらってやっと理解できました。

古里 飛騨信組に入って最初、黒木さんのもと、融資部に配属になりました。私も林さんのお話は黒木さんに解説してもらっていましたね。

山口 理事になられたのはいつでしたか？

古里 理事になったのは2015年6月です。その前年の2014年11月に子会社のひだしんイノベーションパートナーズの取締役になっています。

山口 当時何歳ですか？ ずいぶん若くして理事に就かれたと記憶しています。役員になることは、信用組合に入る時から約束されていたのですか？

古里 36歳です。当時、日本の金融機関全体で最年少の役員でしたが、当初は役員になることは全く見えていませんでした。トーマツを辞める時は現場主任などマネジメントを担うようになっていましたので、マネジメントの立場でという気持ちはあり、その希望は伝えていました。このため、最初は融資部の課長

補佐という管理職で入りましたが、その後、課長、部長、役員と、ここまで早く職位が上がっていくとは想像できていませんでした。

最初に企業支援課長に引き上げてくれたのは黒木さんです。融資部時代に、DDS（デット・デット・スワップ）やクラウドファンディングを始めるとか、社内のDXプロジェクト等を担当していました。すると、周囲から「融資部よりも企画をさせたほうが良いのではないか」と言われるようになり、2015年には経営企画部長となりました。そこで、ファンドを運営する子会社を作ったりしました。

さるぼぼコインへの
挑戦

山口 飛騨地域限定の電子通貨「さるぼぼコイン」は、いつ頃の企画ですか？

古里 2016年春頃にプロジェクトをスタートさせて、リリースが2017年12月です。

山口 以前、黒木さんにさるぼぼコインの話聞いた時には、



● 密語と地域第一の勝機は、インファーストの事業者としての古里氏

した(2016年1月)。将来の収益予想がかなり厳しいものになったことから、林さんからは、先々を見据えて、フィンテックなどの新規ビジネスの検討も指示されています。それに応えて、3つの決済事業を提案しました。その1つがさるぼぼコインでした。

「自分は成功するとは思っていませんでした。」と言っていました。

古里 黒木さんだけではなく、主要な役員の反応は、当初ネガティブなものでした。

山口 反対する周囲をどのように説得したのですか？

古里 役員会上程すると、その場で林さんが「やろう」と決断されました。トップが役員会の場で明確に意思表示してくれたことで、非常にプロジェクトが進めやすくなりました。

山口 林さんなら、「やろう」と言いそうですね。

古里 もともと、経営企画部で中期経営計画を描いている時、マイナス金利政策が導入されま

山口 林さんの決断の後は、周囲の抵抗もなく進んだのですか？

古里 そうですね。私を含めた3人の理事がプロジェクトメンバーになり、最若手の私がプロジェクトリーダーを担いました。それまでもファンド作りやDXといった新規のプロジェクトでは、プロジェクトリーダーを任せてもらっていました。

もともと、飛騨信組では、一定額以上の定期預金者向けに、組合員の店舗で使える紙の割引券(さるぼぼ割引券)を配布していました。これをスマホに載せるといった感覚で、信組の役員には何となく理解しても

らっていたと思います。

山口 しかし、スマホアプリを開発するとすれば、システム投資も必要になりますよね。どのくらいの投資をしたのですか？

古里 アプリを作る費用は、数千円だったと思います。6、7社のベンダーに、入札のような形で提案をしてもらいました。その中から、アイリッジ社(後に電子地域通貨事業をフィノバレー社として分社化)に開発を委託しました。同社は、熱意があるだけでなく、当初コストを抑える代わりに、うまくいった場合にレベニューシェアを行う成果報酬型の提案を行ってくれました。

山口 アプリの開発以上に、加盟店開拓に相当のパワーが必要だったと思います。

古里 その点は、当初から覚悟はしていました。本部に専門チームを置きましたが、普及のための営業については、それぞれ心配していませんでした。信用組合では、預金を預かるために、営業担当者がバイクで走り回っていました。金融機関の職員は、ノルマを定めて、一斉に

販売することに慣れていきます。セールス対象となる金融商品が一つ増えたことと変わりがありません。体制はすでにできていました。

山口 なるほど、言われてみればそうですね。電子地域通貨は自治体主導で取り組んだ地域もあります。普及局面を考えると、地域金融機関が本気になるかどうか鍵になるのですね。

古里 そのとおりです。自治体主導では、普及推進部分の担い手がいません。

決済サービスを入口に取引の拡大を図る

山口 私は、電子地域通貨に關し、「基本的にうまくいかない」という論文を書いています。「決済事業では規模の利益が重要なのに、地域通貨は流通範囲を限定する」といった矛盾を抱えているからです。さるぼぼコインの成功は、「日本にQRコード決済が普及していない段階で、先行して取り組んだこと」「飛騨高山という陸の孤島のな地域性」といった特殊な条件が重

金融業界の課題を読み解く
熱い!! 金融対談



● 決済事業や地域電子通貨の弱点克服について鋭く問う山口氏

なった例外だと捉えています。さるばるコイン以外のほとんど地域通貨は、自治体の財務的な支援なしには維持できていません。古里さんは、さるばるコインの勝ち筋をどう見ていたのですか？

古里 金融機関の既存業務へのシナジーが大きい事業だと思っています。先ほどの話のとおり、普及推進には従来の営業網が活用できます。また、地元の店でしか買えない物ができないようにするという発想は地元商店の理解を得やすく、加盟店開拓には勝算があると考えていました。ほかにも、決済事業における顧客とのコミュニケーション

の頻度は、その他の金融サービスに比べて各段に多いのです。融資の場合、実行段階では頻繁にコミュニケーションが行われますが、その後、返済まではそれほどではありません。しかし、決済は、毎日、毎月のごとくです。金融機関と顧客とのコミュニケーションの密度が各段に濃くなります。

山口 従来の金融業界では、そうしたやりとりを「手間」や「コスト」と捉えてきたと思います。私は前職の日銀時代においても、金融機関から「決済は儲からない」と何度も聞かされてきました。

古里 決済ビジネスのみを切り取って、手数料とコストを比較したら、儲からないと思います。しかし、預金や融資とのシナジーを考えれば、プラスになると考えていました。信組や信金の強みは、お客さまとのFace to Faceの接点です。リスクやコストの観点から、集金業務をやめていく信金や信

組が多いなか、キャッシュレス決済のサポートを徹底的にやり切れば、集金業務に代わる顧客接点になると思います。今まで積み上げてきた営業チャネルを活かせるのです。

山口 以前に比べれば、市場金利が上がってきましたから、預金収益は一段とプラスになっていると思います。ただ、決済ビジネスの難しさは、市場参加者の一部しか生き残れない点にもあります。消費者は決済手段がたくさん欲しいわけではないので、広く利用可能なものだけが残っていきます。勝ち残れなかった多くの参入者は、投資のほとんどが損失になります。この点、PayPayの登場は最大の脅威になったと思います。

地域密着の便利アプリとして差別化

ではの施策が必要でした。もともと、さるぼぼコインでは、飛騨市や高山市の公共料金や市税の支払いができるようになっていました。最近では県税も支払えます。また、さるぼぼコインのアプリ上には、熊の出没情報などの地元自治体から住民への通知機能があります。その後には発生したコロナ禍は、さるぼぼコインを含めたキャッシュレス決済全体に追い風になりました。その際に、コロナで営業ができない加盟飲食店について、前払いで発行できる食券をさるぼぼコインのアプリに載せることで、飲食店の資金繰り支援に活用しました。給付金のポイントなどの行政の施策にも活用するなど、さるぼぼコインのアプリを、飛騨地域で生活するうえで、の便利アプリにする方向で、他のキャッシュレス決済との差別化を図りました。

山口 古里さんが飛騨信組にいた当時、さるぼぼコインの収支はトントンだと聞きました。もともと電子地域通貨は基本的にうまくいかないビジネスなので、自治体からの補助金なしで

維持できていたとしたら、かなりの成功だと思えます。また、飛騨信組を一躍有名にした宣伝効果は非常に大きかったと思います。

さるぼぼコイン以外の 決済事業

山口 さるぼぼコイン以外に手がけた2つの決済ビジネスはどのようなものですか？

古里 一つは、中国有数の決済サービス「アリペイ（支付宝）」のアクワイアラー（加盟店開拓事業者）に、日本の信用組合で初めて取り組みました。

山口 アリペイは、さるぼぼコインと同じQRコード決済ですね。

古里 高山を訪れたアント・グループ（当時アント・フィナンシャル）の本社の人が店舗の多くにQRコードが貼ってあるのを見て、「日本全体ではQRコード決済が広がっていないのに、なぜ高山だけにあるのか？」と驚いたそうです。観光協会の方からアリペイの関係者が訪れていることを聞き、話をしたとこ

ろから、アクワイアラーになる流れになりました。その段階で、日本国内でのアリペイのアクワイアラーとしては7社目で、信組では初めてでした。

もう一つは、クレジットカードのアクワイアラーです。厳密にいうとVISAとMasterのプリンシパルのライセンス（国際ブランドと直接契約して、クレジットカードの発行ができる立場）を持つ琉球銀行のシステムを使って、飛騨信組はアクワイアラー業務を行っていました。

山口 そのお話は、琉球銀行の川上康さん（現会長）との対談（本誌884号50頁）でも伺いました。琉球銀行との連携のきっかけは何でしたか？

古里 私が経営企画部長の時に、社内のDXプロジェクトの一つとして、BankNeoのCRM（顧客管理システム）を導入しました。そのBankNeoのユーザー会の中心が琉球銀行と飛騨信組で、琉球銀行の営業統括部長だった川上さんと交流を深めました。そうした経緯があつて、琉球銀行がVISAとMaster

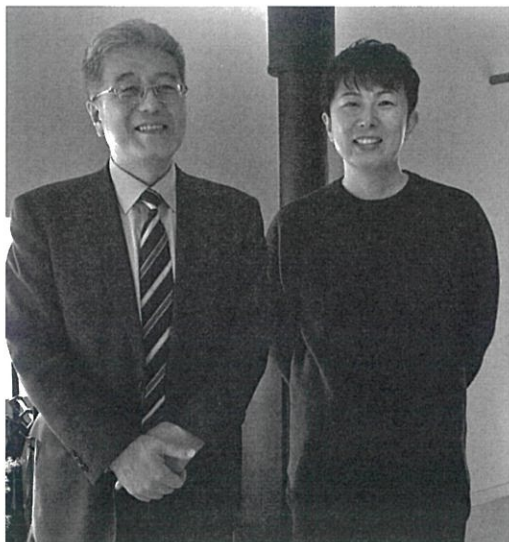
erのアクワイアラー業務に参入する算段をしていた時に、川上さんから連絡をもらい、連携することになりました。自分たちがアクワイアラーとなれば、顧客とのタッチポイント作り役に立つと考えました。十六銀行や高山信用金庫をメインバンクにする事業者は、既存のメニュー、サービスラインナップで攻めても、振り向いてもらえません。しかし、他の金融機関が取り組んでいない決済サービスであれば、新規でも話を聞いてもらえます。

飛騨信用組合を辞めて 自治体支援へ

山口 飛騨信組はいつ辞められたのですか？ その後は、どのようなお仕事をされているのでしょうか？

古里 飛騨信組の常勤役員として、実質的に関わっていたのは2021年6月までです。その後、2022年6月まで非常勤の監事を務め、以降は完全に離れています。現在は、複数の自治体において、金融やDXに関

金融業界の課題を読み解く
熱い!! 金融対談



●さるぼぼコインの挑戦に始まり、全国各地で一貫して地域経済の活性化に取り組む古里氏の活動について、熱い対談が行われた

「ちいきん会」を起ち上げたことでも有名)が町長ですね。西川町ではどのようなお仕事をされていますか。菅野さんからは、最初の出会いで、私が埼玉県の深谷市のアドバイザーを務めていた時には、菅野さんに企業版ふるさと納税の話をしてもらうなど、ずっと交流が続いていました。その後、菅野さんが金融庁を辞めて西川町長になると、「東川町と西川町で連携したい」とのこと、連携協定を結ぶことになりました。その後、菅野さんから「西川町も手伝ってほしい」と言われ、2024年の6月か

する様々なプロジェクトに参画しています。メインで動いているのは、北海道の東川町と山形県の西川町です。
山口 それぞれお声がけをいただいたのですか？
古里 北海道の東川町とは、慶應大学で准教授を始めた頃からの関係で、7年前くらいからコミュニケーションをとっていました。飛騨信組を辞める話をした時に、お仕事をいただきました。現在、飛騨市と東川町の2拠点生活をしています。2023年までの2年間は、町で作る

温泉施設のプロジェクトマネジメントを行っていました。事業計画を書き、サウナを含めた温泉施設をどのように運営するかを検討しました。こちらはすでにオープンして稼働しています。現在は、地域商社の設立検討プロジェクトを手がけており、町の施策をサポートし、町を発展させていく地域商社を作ろうとしています。そこでも、地域通貨、地域ポイントをどう活用していくかを検討しています。
山口 山形県の西川町は菅野大志さん(元金融庁。全国の地域金融機関や自治体職員が個人として参加するコミュニティである「ちいきん会」を起ち上げたことでも有名)が町長ですね。西川町ではどのようなお仕事をされていますか。

菅野さんが金融庁にいた頃にヒアリングをお願いされ、さるぼぼコインや地域ファンドの説明をしたのが、最初の出会いでした。私が埼玉県の深谷市のアドバイザーを務めていた時には、菅野さんに企業版ふるさと納税の話をしてもらうなど、ずっと交流が続いていました。その後、菅野さんが金融庁を辞めて西川町長になると、「東川町と西川町で連携したい」とのこと、連携協定を結ぶことになりました。その後、菅野さんから「西川町も手伝ってほしい」と言われ、2024年の6月か

ら企業人として西川町に関わっています。
山口 飛騨信組での活躍が、様々な地域の活性化につながっているんですね。本日は、どうもありがとうございました。

プロフィール
 (ゲスト)

ふるさと・けいし ●公認会計士・税理士。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任准教授。1979年岐阜県飛騨市生まれ。早稲田大学卒業、株式会社ウェア・エニックスを経てデロイトトーマツグループの監査法人に入所。2012年10月に地元の飛騨・高山にUターンし、飛騨信用組合に入組。クラウドファンディングや地域キャピタル会社の設立、電子地域通貨「さるぼぼコイン」など、新しい金融手法を活用した資金供給や決済の仕組み構築に注力。現在は全国各地での公民連携事業創出や金融機関・上場企業の新規事業開発支援等に従事している。

(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。特定非営利活動法人金融1丁協会理事長。