

寄稿トピックス

実践から学ぶ地方創生と地域金融

筆者は、9月に「実践から学ぶ地方創生と地域金融」を出版した。本稿では、そこで取り上げた信用組合の事例を紹介する。また、地方創生に成果を上げてきている地域金融機関に共通したスタンスは、今回のコロナ対応にも活かされていることを説明したい。



金融経営研究所 所長
山口 省蔵



1. 全国にまたがる11の事例の傾向と分類

2020年9月に「実践から学ぶ地方創生と地域金融」(学芸出版社)を発売した。本書は、まちづくりの専門家である

江口晋太郎氏との共著で、地域金融機関が関わる地方創生事例を取り上げたものだ。全国にまたがる11の事例は、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、全業態が関わる事例1となっている。比較的小規模な金融機関の事例が中心になっており、中でも信用組合は最多となった。これは、2人の著者が、特段業態別のバランスを考えずに、「いいな」と思える事例を探して選んでいく中で、結果としてそうなったのである。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「地方創生」と親

和性が高い戦略を取れるからだと思う。

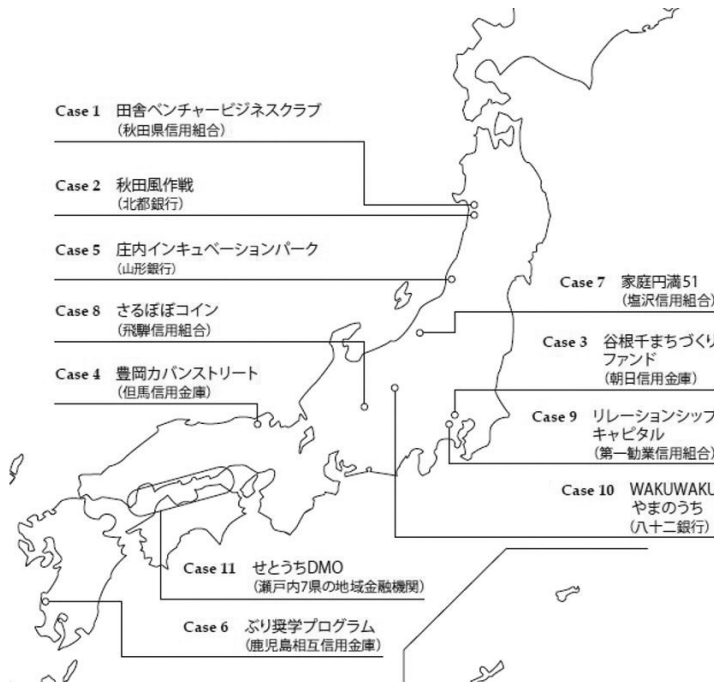
2. 信用組合の事例紹介

以下では、「実践から学ぶ地方創生と地域金融」において取り上げた信用組合の4事例を要約して紹介したい(他の業態の事例から学べることも多い。本書を読んでいただけたら、嬉しい限りである)。

(1) 秋田県信用組合(田舎ベンチャービジネスクラブ)

秋田県では、県内の25市町村のうち24が消滅可能性都市とされている。地域が消滅すれば、自分達の信用組合もなくなる。そうした強い危機感を持った金融マンが秋田県信用組合の理事長である北林さんだった。

(図表)「実践から学ぶ地方創生と地域金融」取り上げた11の事例



ジネスクラブの会員の建設業者3社によって、にんにくを作る農業法人しらかみファーマーズが設立された。ちよūdō、民主党政権の時期である。「コンクリートから人へ」とのうたい文句の下、公共工事が激減しており、地方の建設会社は追い詰められていた。一方で、秋田では、耕作放棄地が増えていた。「使われていない建設機械で耕作放棄地を耕す」というアイデアの中で、「にんにくはどうか」という話になった。にんにくは、寒い場所の方が品質がよく

中国産等の海外産である。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いかった。

そこで、秋田県信用組合としらかみファーマーズは、にんにくを発酵させて、「黒にんにく」にして、自分達で売ることにした。北林さんは、青森県信用組合に、黒にんにくの生産者の紹介をお願いした。黒にんにく加工のノウハウ吸収は、信用組合の連携がもたらした。

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。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。現在、「白神フルーツ黒にんにく」は一袋100gで700円以上で売っている。かつて10t7,000円と言われた秋田のにんにくは、10tなら7,000万円と、1万倍の価格になった。

秋田県信用組合は、支店の店頭を含め、

北林さんは、2010年に、事業意欲が旺盛な会員に絞った「田舎ベンチャービジネスクラブ」を作り、新規事業の立ち上げの勉強会を開始した。本では、ここから生まれたにんにく栽培やどじょう養殖の産地化までの奮闘について書いてあるが、本稿では、にんにく栽培についてのみ紹介したい。

2011年3月に、田舎ベンチャービ

なるので、秋田県の気候に向いていた。にんにくの生産ができたところで、販売で問題が生じた。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すよ」「日本で売られているにんにくの8割は

様々な場所で、物産展を開き、にんにくを売った。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」と言っている。職員は、自分が作ったものを自分で売ることの嬉しさを知ると同時に、「秋田の将来のために新産業を育成している」という気概を持った。

秋田県信用組合は、にんにくの栽培講習会も開催し、生産者を増やした。生産者協議会を設立するまでに至った。言わば、産地を創ったのである。本事例は、地域金融機関がリーダシップを発揮すれば、新たな産業を興すことも可能であることを示している。

(2) 塩沢信用組合（家庭円満51）

「家庭円満51」は、地元の工務店50社と連携した期間51年の住宅ローンだ。対象者は20代に限定されている。塩沢信用組合では、経営再建の過程で住宅ローンの新規営業をやめていた。20代に限って再び住宅ローンを取り上げたのは、多くの金融機関が、勤続年数の短さや資産的な蓄積の少なさを背景に、若年層に対する融資に厳しいことを逆手に取ったものである。

ローンを借りて住宅を建設した顧客を、請負った工務店と塩沢信用組合は、毎年10先の企業を支援対象に取り上げた。この10の支援プロジェクトに集中することによって、事業者支援ノウハウの蓄積を図った。殆どの支援先の業績が向上した。支援先から感謝の声が届いた。営業店の現場には、事業者支援に試行錯誤を繰り返したがゆえに、確かなノウハウが蓄積した実感があった。

現在、事業者支援対象は70以上に拡大している。また、成果が出るまでに時間がかかる事業者支援とは相容れないノルマに基づく営業推進をやめている（目に見える短期的な収益を捨て、目には見えにくい長期的な価値の向上を選択した）。

(3) 第一勧業信用組合（リレーシヨシツブキャピタル）

リレーシヨシツブキャピタルは、職員の成長、組合員やコミュニティの繁栄と、信用組合との関係性の深まりの積をイメージしたものであり、そうしたものを信用組合経営の目標とすれば、計数・収益は自然とついてくる、という考え方につながっている。現在は会長となった新田さんが、第一勧業信用組合に来てからの戦略のベースとなる考え方だ。

新田さんは、第一勧業信用組合の理事長となって、「セールズ禁止」を打ち出した。「セールズをすると、お客さまの

訪問する。工務店の訪問は、建築した後不具合が生じていないかを確認するためであり、信用組合の訪問は、返済に問題が生じていないかを確認するためである。当初契約したローンの返済が維持できない場合には、最大50回の条件変更を行うことができる。

この商品を作った理由について、理事長である小野澤さんは、「一生に一度の買い物である家を建てた若者は、建てた家に不具合が生じないか、借金を返せるか、といった不安でいっぱいになります。住宅ローンを貸すことは不安の種を提供することなのです。私達は、そんな不安を感じている若いカップルに安心を提供しようと考えました」と言う。

51年後までのアフターケアが約束されたローン商品である。今現在、塩沢信用組合にいる職員も、工務店で働く人も、51年後はそこにはいないであろう。そもそも、実際には、期前返済が見込まれるので、住宅ローンを51年間も借り続けている人がいない。この商品の趣旨は、「塩沢信用組合からローンを借りた夫婦は、家のこと、住宅ローンのことは、何があっても相談にのるから、心配せずに家を買ってくれ」という点にある。この心意気が、連携している地元の住宅関連業

界の強力な営業支援になった。本では、このほかに、地元における若者の就職支援（うおぬま就職応援フェア）や一人親の高校生を対象にした給付型奨学金（魚沼の未来基金）等の次世代支援策についても紹介している。

また、小野澤さんの理事長就任（2008年）以降、そうした次世代支援策を打ち出せるようになるまでの塩沢信用組合の経営再建のプロセスについても書いた。

塩沢信用組合では、思い切った不良債権の処理による赤字決算の後、収益性の回復に向けて、まず、預金吸収の2本柱だった定期積金と年金受入口座のセールズをやめた。その後、さらに、ダンピング競争になっていた住宅ローンの新規営業をやめた。

職員の力を集中させたのは事業性貸出である。それまで頼っていた保証付きの貸出をやめて、プロパー融資を進める方針に変えた。それは、「保証に頼って貸す」ことをやめて、「事業をみて貸す」方針への転換でもあった。

貸出額が回復し始めると、事業者支援に集中する戦略を打ち出した。当初段階では、事業者支援のノウハウも不十分だった。5つある営業店が各2先ずつ、合計

400を超えている。

本では、コミュニティを活用しているという意味で、第一勧業信用組合が取り組む創業支援施策である「ちいきクラウド交流会」（以下、ちいクラ）についても取り上げている。

ちいクラでは、起業家が5人出てきて、プレゼンテーションをする。参加者はあらかじめ1人1,000円を払っていて、500円を運営費に充て、あとの500円はプレゼンテーションに対する投票の結果に応じて配分する。起業家が資金を得ることができ、なおかつ、ネットではなくてリアルでの交流会なので、「起業家本人に会えるクラウドファンディング」とされている。

元みずほ銀行の永岡さんがサイボウズ（クラウドサービスの大手企業）に入って、ちいクラをやり始めた。なお、ちいクラを主催するのは、各地で手を挙げたオーガナイザーで、サイボウズはノウハウの提供等の支援を行う位置づけとなっている。第一勧業信用組合は、オーガナイザーとして、江東区での開催を皮切りに全部で23回を主催し、全国トップの実績を上げている。

ちいクラのポイントとは、クラウドファンディングというよりも、起業家と地域的人的ネットワークを作るところにある。参加者は、金融機関、自治体の創業支援担当、税理士、中小企業診断士、地元事業者等である。起業家に必要なものは、資金だけではなく、「コミュニティ」なのである。

(4) 飛騨信用組合(さるぼぼコイン)

飛騨信用組合について書いた章では、林謙三元理事長時代からの改革に触れており、現理事長である黒木さんが主導した融資マネジメント改革(即日融資の可否を回答するといったビジネスモデル)等も取り上げている。ただ、章の題名には、日本の電子地域通貨で唯一成功している「さるぼぼコイン」を取り上げた。

電子地域通貨は、そもそも難しいサービスだ。決済サービスは、初期投資が大きいインフラ事業であり、一定以上の規模で利用されることによって、そのコストを回収することができる。ところが、電子地域通貨は、利用地域の範囲が最初から限定されているとのジレンマを抱えている。

QRコード決済は、加盟店側にほとんど初期コストなしでキャッシュレス決済を導入できるメリットがあるが、さるぼぼコインが始まった2017年当時、日

1つめは、従来の金融の枠を超えた新しい取組みにチャレンジしていることである。金融機関の多くが、慎重で保守的な経営姿勢にあるために、チャレンジが苦手である。しかし、何もしなければ、地域も自分たちの組織もじり貧になる。2つめは、そのチャレンジに活用されているのは、資金というよりもネットワークである、ということだ。多くの取引先を持つ金融機関にとって、ネットワークこそが潜在的な資源だ。金融機関であるならば、新たに地域事業を行う際、足りない部分があったとしても、それを埋める先を見つけ出すことができる。地域金融機関は、地方創生事業のコーディネートに適した能力を持っている。3つめは、取組む金融機関が重視しているものが、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であることだ。本において、信用組合を取り上げたケースが多かったのは、協同組織金融機関であるがゆえに、営利ではなく、相互扶助をベースとした関係者全体の発展を重視する文化があるからだ、と感じている。

(2) コロナ対応への応用

8月末に、「実践から学ぶ地方創生と地域金融」で取り上げた信用組合を対象

本では未知数だった。さるぼぼコインがうまくいった最大の理由は、「先行した」ことにあると思う。サービスをリリースして判明した想定外の事実が、「一番のへびユーザ」は60代の女性であり、さるぼぼコインを実際に使っている人のうち50〜60代の女性が半分ぐらい占めていた」ということである。ポイント付与によるお得感に最も反応しやすい層から拡がった、ということだ。現時点では、大幅なポイント付与をしているPayPay等が競合者として存在している。さるぼぼコインの普及初期に、これらの競合者がいたら、厳しかったはずだ。したがって、成功の最大の背景は、当時、先行する事例がほとんどない中で、古里さんをはじめとした若い役職員の情熱にかけてみた飛騨信用組合の度量にあると思う。

なお、さるぼぼコインが個人間決済の機能を備えていたことは、普及にプラスとなったはずだ。消費者の場合、資金決済の場面は主に「支払い」なので、「受取り」を想定した準備をしていない。店舗への現金支払いは、店舗側がつり銭を用意しておくるので、問題は生じないが、友人と食事に行った際の割り勘等の局面で、つり銭を用意していない個人同士の現金決済は面倒なものになる。

に、出版報告を兼ねた意見交換会を行った(9月初めの「熱い金融マン列伝」へ週刊金融財政事情連載)で取り上げたいわき信用組合にも加わってもらった。意見交換の中心テーマは、コロナ対応である。各信用組合の話の聞くと、目先の収益にこだわらず、ネットワークを活用しつつ、チャレンジしていく、といった前述のスタンスが、そのままコロナ対応としても発揮されていた。

まず、資金繰り面では、日本政策金融公庫の融資や信用保証協会による保証の対象とならない企業に対し、全先がプロパー融資で支援していた。「取引先からコロナ感染症を原因とする倒産を一つも出さない」と明言し、政府の支援が明確ではない3月の段階からプロパー融資で対応する信用組合もあった。

コロナ問題でより重要なものは、売上のほとんどを失った先について、売上回復の対策をどう支援するかである。この点に関しては、①飲食店の前払いでの利用券の購入、②組合経費で一人3,000円の出前ランチの注文、③信用組合内SNS上での取引先商品の販売、④景品付き定期預金への取引先商品の採用、⑤給付金の申請支援等、様々な施策が取られていた。

個人間決済におけるキャッシュレスの潜在ニーズは高い。

さらに、飛騨地域の地理的条件もプラスになったと思われる。1日に数カ所を周遊する場合、そのうちの1カ所だけで決済手段が異なると、「わざわざ」と感じるはずである。都市圏から中途半端に近いと、そうした問題が生じる。飛騨地域は、その中心都市である高山に行くのにも、名古屋からさらに数時間がかかる。日帰りで、他の地域への移動が難しい陸の孤島的な環境は、さるぼぼコインを「テーマパークの中だけで使えるクーポン」と同じような位置づけにしている。2019年4月からは、さるぼぼコインを経由して市税等の支払いが可能で、市役所やコンビニエンスストア、金融機関に出向くことなく、自宅や外出先で手軽に納付できるようになった。利便性の向上が継続的に図られている。

3. 金融機関による地方創生とコロナ対応の共通点

(1) 地方創生に成果を上げる金融機関のスタンス

信用組合だけでなく、地方創生に成果を上げている地域金融機関には共通したスタンスがある。

今回、特に重要なものは、デジタル対応での支援である。各信用組合では、クラウドファンディングでの支援や、EC、越境ECといったネット販売への斡旋が行われていた。クラウドファンディングでの支援がスムーズだったのは、各信用組合がこれまでにクラウドファンディングを活用していたからだ。

飛騨信用組合の話では、さるぼぼコインについては、飲食店でのデリバリー対応において、配達員がQRコードを印刷した紙を持って行き、その場で決済ができるツールとして利用されている。また、さるぼぼコインのアプリ内で、デリバリーやテイクアウトに対応できる事業者の情報を発信することなどにも活用されている。

信用組合におけるこれまでのデジタル対応へのチャレンジはコロナでも活きた。コロナの影響下において、飲食ではUber Eatsを活用できた先とそうでない先、小売ではECを活用できた先とそうでない先、イベントサービスではZOOMを活用できた先とそうでない先では、明らかに差がついている。組合員のためにも、職員(テレワーク等)のためにも、信用組合における今後のデジタル対応へのチャレンジに期待したい。