

# 観光活性化ファンドによる地域金融機関の 観光振興への取組み

研究員 佐藤彩生

## 〔要 旨〕

観光振興を目的としたファンドの設立数は2015年に急増した。その背景には、地域金融機関が停滞する地域経済の活性化のため、経済波及効果が期待できる観光に注目したことがあると考えられる。

本稿では、観光活性化ファンドによる観光まちづくり会社への投融資事例を3つ取り上げ、観光まちづくり会社がどのように観光振興に取り組み、それを地域金融機関がどのように支援したかを紹介する。いずれの事例も、地域の特色を生かした観光振興を行っていることや、金融機関が地域住民等の意見の調整役となっていたことが共通している。また、地域の課題に取り組みたいとする内発的な活動があったからこそ、金融機関が熱意をもって支援できたものとみられる。

観光活性化ファンドはファンド本来の特性に加え、地域金融機関と(株)地域経済活性化支援機構等の支援が、事業の持続可能性を高める機能を果たしている。観光活性化ファンドを活用し、観光まちづくり会社が機能することで観光需要の戦略的な取り込みができれば、地域産業の活性化につながっていくものとみられる。

## 目 次

- |                                |                            |
|--------------------------------|----------------------------|
| はじめに                           | (2) ふくい観光活性化ファンド           |
| 1 観光活性化ファンドの成り立ちと仕組み           | (3) ALL信州観光活性化ファンド         |
| (1) まち・ひと・しごと創生総合戦略における観光の位置づけ | (4) 小括                     |
| (2) 地域金融機関が観光活性化ファンドを設立した背景    | 3 今後の観光振興に向けて              |
| (3) REVICの概要                   | (1) キーパーソンからみる地域金融機関の役割    |
| (4) 観光活性化ファンドの仕組み              | (2) 「観光金融」からみる観光活性化ファンドの機能 |
| 2 観光活性化ファンドの個別事例               | (3) 観光活性化ファンドが内包する課題       |
| (1) わかやま地域活性化ファンド              | おわりに                       |

## はじめに

2014年9月に発足した第2次安倍内閣は、同年12月にまち・ひと・しごと創生総合戦略を閣議決定した。地方自治体は15年度中に独自の地方版総合戦略の策定を求められたが、そこでは人口減少の克服や地方の成長力確保といった構造的な課題に取り組むため、産学官金労の協力が呼びかけられている。それを受け、地域金融機関は、地方版総合戦略の策定等の地方自治体への協力に加え、観光振興を目的としたファンドを設立するなど、独自の取組みを進めている。本稿では、これら観光活性化ファンドに焦点を当て、ファンドの実情を把握することにより、今後の観光振興における金融機関の取組みへの示唆を得たい。

## 1 観光活性化ファンドの成り立ちと仕組み

### (1) まち・ひと・しごと創生総合戦略における観光の位置づけ

政府の発表によれば、16年の訪日外国人旅行者数の推計は前年比22%増の2,403万<sup>(注1)</sup>人と5年連続で増加した。15年の日本人の国内宿泊者数も前年比2.3%増<sup>(注2)</sup>となるなど、国内の観光需要が高まっている。政府は30年の目標として、訪日外国人旅行者数を15年の約3倍の6,000万人<sup>(注3)</sup>に据えており、今後インバウンド需要は増加するものと予想される。

こうした状況のなか、まち・ひと・しごと創生総合戦略(2016年改訂版)(以下「総合戦略」という)では、交流人口を拡大させる観光は地域活性化の原動力であり、「稼ぐ力」を引き出す観光地域づくりの取組みが重要であるとし、観光庁が主導して、観光地域づくりの舵取り役となる日本版DMOの確立を進めてきた。そして、まち・ひと・しごと創生基本方針2016(以下「基本方針」という)では、観光活性化ファンド等による日本版DMOへの投資促進も掲げられており、観光は地域活性化において重要な位置づけを与えられている分野といえよう。

ここでDMOとは、Destination Management/Marketing Organizationの略称であり、地域の多様な関係者と連携し、地域のコンセプトづくりやデータに基づく観光客のターゲット層の絞り込みを行いながら、戦略的に地域の観光を売り込んでいく組織である。観光協会等が観光庁に対して任意で登録申請を行い、申請が通ると日本版DMO候補法人として登録される。17年1月までに123件が候補法人として登録済みであり、これらに対して関係省庁が連携して支援を行っていく方針である。

(注1) 日本経済新聞電子版17年1月10日付

(注2) 観光庁「宿泊旅行統計調査(平成27年・年間値(確定値))」

(注3) 明日の日本を支える観光ビジョン構想会議「明日の日本を支える観光ビジョンー世界が訪れたい日本へー」(平成28年3月30日)

### (2) 地域金融機関が観光活性化ファンドを設立した背景

総合戦略等では、観光振興を目的とした

ファンドについて、明確な定義を行っていない<sup>(注4)</sup>。観光活性化ファンドの定義を、ファンド名に観光が含まれるものや、投融資の対象を、後述する観光まちづくり会社、観光関連事業者としているものとすれば、第1表のとおり、15年に入ってから、企業の事業性評価のサポート等を行う(株)地域経済活性化支援機構(以下「REVIC」という)と地銀等が連携して設立したファンド数の増加が確認できる。

地域金融機関がこのようなファンドを設立するようになったのは、地域の産業振興を強化する策として、投融資先の経営への関与を強めるファンドという形式に、有効性があると考えたためとみられる。地域経済の停滞による域内の貸出先の減少を受け

て、地域金融機関の中には貸出先の多い域外に融資案件を求めるケースもあるが、一方で地域の資源に目を向け、様々な業種への経済波及効果が期待される観光<sup>(注5)</sup>に注目し、これを切り口に地域の産業振興を進めるといった考え方が出てきたものと見受けられる。

さらに、事業者や金融機関への支援を通して地域活性化を目指す官民連携のREVICが、観光を含めた様々なファンド事業を手掛けるようになったことも、地域金融機関による観光活性化ファンドの設立が相次いだ理由とみられる。

(注4) 総合戦略では、「REVICと地域金融機関が設立する地域観光・まちづくり活性化ファンド」、基本方針では「観光活性化ファンド」、明日の日本を支える観光ビジョンでは、「観光地再生・活性化ファンド」と記載されている。

(注5) 観光庁(2015)の推計では、観光消費23.6

第1表 観光活性化ファンドの類型別の概要

		ファンド名	設立日	ファンド総額	出資している金融機関	投融資先件数	観光まちづくり会社に投融資
REVICが関与するもの	観光	観光活性化マザーファンド	14. 4. 1	52	日本政策投資銀行	7 <sup>(注3)</sup>	
		わかやま地域活性化ファンド	14. 1.24	10	紀陽銀行他2信用金庫	2	○
		やまと観光活性化ファンド	15. 3. 1	1.5	大和信用金庫	-	
		ALL信州観光活性化ファンド	15. 3.31	12	八十二銀行他9機関	4	○
		しずおか観光活性化ファンド	15. 3.31	13	静岡銀行他5機関	2	
		佐賀観光活性化ファンド	15. 7. 6	5	佐賀銀行他7機関	2	○
		ふくい観光活性化ファンド	15. 8. 5	3	福井銀行	1	○
		奈良県観光活性化ファンド	15. 9.30	10	南都銀行	1	
		千葉・江戸優り佐原 観光活性化ファンド	15. 9.30	5	京葉銀行, 佐原信用金庫	1	
		九州観光活性化ファンド	15.10. 1	34	大分銀行他6行	-	
	高知県観光活性化ファンド	15.10.26	3	四国銀行	2	○	
	かながわ観光活性化ファンド	16. 3.31	10	横浜銀行	-		
	グロース <sup>(注1)</sup>	飛騨・高山さるぼぼ結ファンド	15. 2. 1	5	飛騨信用組合, 全信組連	2	
沖縄活性化ファンド		15. 6. 1	20	琉球銀行他3機関	1		
広域ちば地域活性化ファンド		15.10. 1	5	千葉銀行	1		
その他 <sup>(注2)</sup>	さいきょう観光ファンド	16. 1.18	5	西京銀行	2		
	ひょうご観光活性化ファンド	16. 2. 3	5.6	みなと銀行他2機関	2		
	せとうち観光活性化ファンド	16. 4. 1	90~	日本政策投資銀行他12機関	2		

資料 REVICのニュースリリース、各金融機関のプレスリリース等を基に筆者作成(16年12月15日時点)

(注) 1 REVICのグロース向けのファンドの投融資先の対象はベンチャー企業や成長企業だが、観光に関連するものを投融資先に計上している。

2 その他の観光活性化ファンドは、ファンド名に観光が含まれているものを中心に挙げた。

3 観光活性化マザーファンドの投融資先件数に奈良県観光活性化ファンドやしずおか観光活性化ファンドなど子ファンドへの出資は含まない。

兆円が生み出す13年の生産波及効果は、観光消費の2倍超の48.8兆円、創出される雇用者数は国民経済計算における就業者数の6.5%（419万人）に上る。

### (3) REVICの概要

ここで、REVICの概要について整理しておく。REVICの前身組織は（株）企業再生支援機構であり、事業者の事業再生支援を目的に、株式会社企業再生支援機構法（以下「法」という）に基づいて09年10月14日に設立された。その後地域経済活性化にかかる事業活動の支援を目的に法改正がされ、13年3月18日に現在の社名となり、これを機にファンド業務にも携わるようになった。同社の存続期間は法により23年3月31日までに業務を完了するように努めなければならないと決められている。

14年10月14日には、特定専門家派遣業務の拡充などを図った法改正がなされ、これにより、これまで金融機関やファンドまでだった職員の派遣先の範囲が、ファンドの投融資先まで拡大した（笹尾・原田（2014））。

役員数は313名（17年1月1日現在）であり、コンサルティング会社、証券会社、不動産会社、飲食店等の業務経験者といった様々な専門人材で構成されている。

金融機関による地域活性化への取組みに対して、REVICは地元企業のライフステージに合わせた事業性評価のサポート、ファンドの設立・運営、事業再生のサポートを行っている。このうちのファンドについては「観光産業」「ヘルスケア産業」「地域中核企業」<sup>(注6)</sup>「ベンチャー・成長企業（グロー

ス）」「震災復興・成長」の5つの類型がある<sup>(注7)</sup>。

観光産業のファンドは、投融資先の地域を限定しない「観光活性化マザーファンド」もあるが、基本的には、地域を限定したファンドが中心である。後者については、REVICのファンド事業を活用したい地域金融機関が主導して設立するため、全国を網羅してはいないが、様々な地域で設立され、その数は11件となっている（第1表参照）。第1表では、「観光産業」のファンドに加え、REVICがグロースに分類しているものについても、投融資先が観光関連事業者の場合、観光活性化ファンドとして扱う。

**(注6)** 地域中核企業向けのファンドの投資対象は、「潜在的競争力（有用な経営資源）がある一方、業績改善若しくは新事業進出・事業転換・新工場建設・M&A等による事業構造改革を行う意欲又は成長意欲を有する国内の中堅企業」（REVICウェブサイト<http://www.revic.co.jp/business/fund/03.html>）。

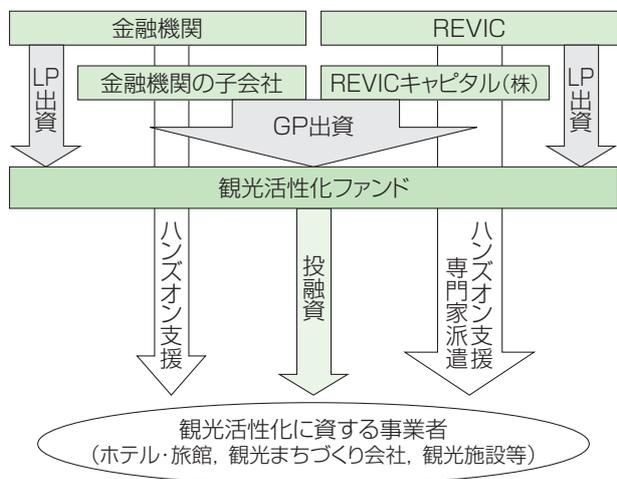
**(注7)** REVICウェブサイト <http://www.revic.co.jp/business/gp/index.html>

### (4) 観光活性化ファンドの仕組み

REVICが関与している観光活性化ファンド15件のうち、9件は地域金融機関の子会社（関連会社を含む）とREVICの子会社がファンドの運営を行っている。

REVICが関与している観光活性化ファンドの仕組みを概説すると、ファンドは金融機関とREVIC等によって構成される有限責任組合員（Limited Partner。以下「LP」という）と、無限責任組合員（General Partner。以下「GP」という）の出資によって設立される（第1図）。LPの金融機関は複数の場合

第1図 観光活性化ファンドの仕組みの概略図  
(REVICが関与する場合)



資料 筆者作成

(注) GP出資を行う金融機関の子会社がない場合や、REVICキャピタル(株)以外がGP出資を行う場合もある。

もあるが、GPは、ファンド設立をリードした地域金融機関の子会社とREVICの子会社であるREVICキャピタル(株)の2機関となるケースが多い。

LPを構成する地域金融機関は出資以外に、投融資案件の情報提供などを行うが、リード役の地域金融機関とREVIC、またそ

れぞれの子会社は、これに加え投融資先に対するコンサルティングなどの支援(ハンズオン支援)を行っている。

次節では、観光活性化ファンドの具体的な取組みを紹介しながら、地域金融機関によるファンドを通じた地域の観光振興への支援についてみていきたい。

## 2 観光活性化ファンドの個別事例

観光活性化ファンドの投融資先には旅館等の単独の事業者もあるが、本稿では、地域経済への広域的な波及効果が期待できる観光まちづくり会社への投融資事例を3つ取り上げる(注8)(第2表)。観光まちづくり会社とは、地域の観光振興を目的に地域のブランディング、PR、イベント企画等の事業を行う法人で、前述の日本版DMOに近いものであるが、必ずしも日本版DMO登録法人への申請をするとは限らない。

第2表 観光活性化ファンドの概要

	わかやま地域活性化ファンド	ふくい観光活性化ファンド	ALL信州観光活性化ファンド
設立	14年1月	15年8月	15年3月
ファンド総額	10億円	3億円	12億円
組合員構成	紀陽銀行、きのくに信用金庫、新宮信用金庫、紀陽リース・キャピタル(株)、REVICキャピタル(株)	福井銀行、REVIC、(株)福井キャピタル&コンサルティング、REVICキャピタル(株)	八十二銀行、長野銀行、長野県信連、長野県信用組合、長野信用金庫、松本信用金庫、諏訪信用金庫、飯田信用金庫、上田信用金庫、アルプス中央信用金庫、REVIC、八十二キャピタル(株)、REVICキャピタル(株)
業務運営者	紀陽リース・キャピタル(株)、REVICキャピタル(株)	REVICキャピタル(株)、(株)福井キャピタル&コンサルティング	REVICキャピタル(株)、八十二キャピタル(株)
投融資先	加太まちづくり(株)(加太地区連合自治会が設立時に出資)、(株)三楽荘	(株)まちづくり小浜(小浜市と地元事業者10団体が設立時に出資)	(株)WAKUWAKUやまのうち、白馬ギャロップ(株)、(株)志賀高原創生公社、他1件

資料 プレスリリース等を基に筆者作成

(注) 下線の機関はGPとして出資。それ以外は、LPとして出資。

(注8) 事例先等へのヒアリング調査は16年8月～11月に実施。

## (1) わかやま地域活性化ファンド

### a ファンド概要

わかやま地域活性化ファンド(正式名:わかやま地域活性化投資事業有限責任組合)は、和歌山県や近隣地域の観光産業の活性化に資する事業者を対象とし、成長資金の供給や継続的な経営支援の実施を目的に、紀陽銀行の主導により14年1月に設立された。

紀陽銀行は12年4月からの第3次中期経営計画の主要テーマの一つに、地域内での存在感の向上や、営業基盤である地元経済の成長の促進といった強力なリレーションシップバンキングの推進を掲げた。<sup>(注9)</sup> その一つとして、観光分野への取組みを強化するため、REVICのファンド事業を活用し、ファンド設立に至った。

同行は県内の他の金融機関にも声をかけ、同行のほかに、きのくに信用金庫、新宮信用金庫、紀陽リース・キャピタル(株)、REVICキャピタル(株)が出資を行っている。ファンド総額は10億円であり、投融資件数は、今回紹介する和歌山市の加太まちづくり(株)(以下「加太まちづくり」という)と白浜町のホテル(株)三楽荘の2件である。

(注9) REVICのプレスリリース(14年1月24日付)

(注10) 紀陽銀行ディスクロージャー誌2013

### b 和歌山市加太地区の概要

加太地区は、和歌山市の郊外にある人口3,000人強の漁村である。昔から真鯛の一本釣りが有名で、海水浴場や友ヶ島、人形供養で有名な淡嶋神社などの観光スポットが

ある。宿泊客の減少等により地域内の雇用が減少し、地域外で就職する若者が多くなり、高齢化と人口減少が進行している。

### c 加太まちづくりの設立経緯

加太における観光まちづくりは、和歌山市加太地区連合自治会、加太観光協会および加太漁協が協力することで、若者が地元で働けるような雇用機会の創出ができないか、という問題意識が加太の若手住民内で高まっていたことから始まった。しかし、当時は各組織の話がなかなかまとまらなかったため、若手住民がコミュニティデザインを手掛ける会社に意見調整役を依頼した。同社は連合自治会や観光協会の会長、漁協の組合長へのヒアリングを実施し、関係者間の意見調整を進めていった。

こうした動きを受けて、10年12月には、連合自治会、観光協会、漁協のメンバーが参加する「加太地域活性化協議会」が設立され、加太の地域活性化に向けての話合いが定期的に行われるようになった。その後も、加太住民へのアンケート調査の実施や住民参加型のワークショップを開催したことにより、加太住民自身が地域の魅力や課題を再認識し、地域活性化のためのより具体的な取組みを一緒になって考えるようになっていった。

紀陽銀行も途中から協議会に加わり、観光活性化ファンドの投資先として加太地区を検討するようになった。投資先は法人形態をとることが必要なため、15年7月には11地区で構成される連合自治会の会長の呼

びかけにより、連合自治会の全額出資で加太まちづくりを設立した。15年10月には、わかやま地域活性化ファンドが加太まちづくりからの第三者割当増資を引き受けた。なお、協議会は現在も定期的に開催され、地域活性化のための様々なアイデアを出し合い、加太まちづくりの事業につなげている。

#### d 加太まちづくりの体制と業務

加太まちづくりの社長は連合自治会会長が務め、観光協会や漁協の会員、事業者等9名が役員に就いている。主な事業収入は、加太海水浴場（写真1）の駐車場の管理と海の家営業から得ている。加太まちづくりの設立以前は、駐車場の管理は漁協が、海を家の運営は観光協会が行っていたが、16年4月からは、駐車場と海を家の県の指定管理者に加太まちづくりが認定された。海の家は、以前は7～8月にしか運営していなかったが、16年からは加太まちづくりで正社員を1名雇用し、通年で運営している。

このほか、加太で開催される様々なイベ



写真1 加太海水浴場  
(加太まちづくり(株)提供)

ントの企画・運営のサポートを行ったり、県内の道の駅に手づくりの干物を卸している。今後は観光客への鮮魚の販売や、魚の販売額を増加させるため、規格外の鮮魚の加工販売を検討している。加太まちづくりは、同社自体の収益の増加ではなく、加太の認知度を上げて多くの観光客を呼び込み、地元の漁業者や観光関連事業者の利益を増やしていくことを目標としている。漁業者等の担い手づくりに貢献するとともに、加太の魅力を発信することで、加太で新たに起業する人を地域外から呼び込んでいきたいと考えている。

#### e 紀陽銀行の取組み

紀陽銀行は、13年から加太まちづくりの関係者と接点を持ち、深く関わってきた。協議会では魚の販売を考えるチームに加わって、漁協の組合員と一緒に意見交換を行うなど、地域との関係づくりに励んだ。ファンド設立前から継続的に加太を訪れて、加太まちづくり関係者間の意見調整を行い、会社設立に至った。

投資後は、会社の事業計画や財務書類の作成、組織体制の整備、鮮魚・干物の販路拡大などの支援を行っている。干物販売については、同行が別の地域の商工会から道の駅での販売品の品ぞろえについて相談を受けた際に、加太の干物を紹介したことで事業に結び付いた。

今後も同行は、ファンドを通じて地域に新たな人の流れや持続的な収益を生み出せる事業を起こしていくことを目指している。

## f REVICの支援

現在、REVICキャピタル（株）からは職員が2名、加太まちづくりの事業のサポートを兼任で行っている。REVICからは、鮮魚販売事業の検討の際には、魚の仲卸のプロが派遣されたり、観光事業のサポートのために、リゾートホテル経営の経験がある職員が派遣されたりした。

## (2) ふくい観光活性化ファンド

### a ファンド概要

ふくい観光活性化ファンド（正式名：ふくい観光活性化投資事業有限責任組合）は、魅力あふれる周遊観光地域づくりを通して、県内の観光消費額の増大を図ることを目指し、福井銀行が主導して15年8月に設立された。組合員は、福井銀行、REVIC、(株)福井キャピタル&コンサルティング、REVICキャピタル（株）であり、ファンド総額は3億円である。

東日本大震災の影響による原発の稼働停止に伴い、<sup>(注11)</sup>嶺南地区の経済が停滞したため、福井銀行は、観光客に県内を周遊してもらえるような観光地の拠点を複数づくり、観光によって地域を活気づけたいと考えるようになった。同行はこれまで、どちらかといえば県の主要産業である製造業等への金融支援に重きを置いてきたが、ファンドをきっかけに観光といったサービス業へのハンズオン支援にも力を入れていきたいと考えている。小浜市を周遊型観光地の強化における一つの拠点とし、16年2月に（株）まちづくり小浜（以下「まちづくり小浜」と

いう）に対して投融資を実行した。

（注11）敦賀市、美浜町、若狭町、小浜市、おおい町、高浜町。

### b 小浜市の概要

小浜市は福井県の南西部に位置し、若狭湾に面した人口3万人の市である。若狭湾でとれる豊富な水産物のほかに、名産品には鯖へしこや小鯛の笹漬けなど伝統的水産加工品、若狭塗に代表される伝統工芸品がある。都や大陸文化が往来した歴史から、130もの寺社仏閣が点在するなど、様々な観光資源を有している。15年には日本遺産第1号の一つとして「海と都をつなぐ若狭の往来文化遺産群～御食国（みけつくに）若狭と鯖街道～」として認定された。

07年にはテレビドラマのロケ地となったことで全国的な認知度が上がり、観光客が急増した。さらに14年7月の敦賀～小浜間をつなぐ舞鶴若狭自動車道の全線開通により再び観光客数は増加した。ただし、北陸新幹線開業や京都縦貫道の全通の影響等もあり、15年には近隣地域へ観光客が流れたため、減少に転じた。

### c まちづくり小浜の設立と3駅周遊について

現小浜市長は、道の駅、海の駅、まちの駅の3駅周遊や観光まちづくり会社による市の観光活性化を施策の一つとして掲げ、10年4月には小浜市の過半出資と、観光協会、商工会議所、農協、森林組合、漁協等10団体の出資により、まちづくり小浜が設立された。

3駅のうち、道の駅は11年3月に営業を開始した。地元の名産品や野菜を取り扱う物販コーナーとフードコート、案内施設が設置されている。海の駅は、「若狭フィッシャーメンズ・ワーフ」やレストラン「濱の四季」「小浜市総合卸売市場」など様々な施設があるエリアの総称である。昔から漁港、水産加工団地として機能していたエリアであり、目玉の観光地となる「御食国若狭おばま食文化館」は03年9月にオープンした。16年5月に開駅したまちの駅には、明治期の芝居小屋を復元した「旭座」のほかに、特産品販売コーナー等観光案内施設がある。これら3駅を周遊するレトロバスも運行している。<sup>(注12)</sup>

(注12) 3駅の詳細については木村(2016)を参照。

#### d まちづくり小浜の体制と業務

まちづくり小浜は、常勤者4名とREVICの半常駐職員2名、道の駅とレストランで働くパート約25名からなっている。同社設立時は、地元事業者と元広告代理店勤務のUターン者が中心となって事業を進めてきたが、投融資を受けた後は、先のUターン者とREVIC職員が中心となり、事業を多角的に展開している。主な事業は、①道の駅事業部、②飲食事業部、③公益事業部の3部門で構成されている。

道の駅事業部は、道の駅における物販やフードコーナーの運営、駐車場管理、道の駅に併設する自社農園の管理を行っている。飲食事業部は、海の駅にあるレストラン「濱の四季」を15年4月から指定管理者として

受託運営している。「濱の四季」では、海産物や旬の食材を利用した定食等を提供している。

公益事業部は、「おもてなしプラン充実事業」等の4事業を15年に市の観光課から受託している。具体的には、イベントのパンフレット作成や、鯖寿司の取扱店巡りができるクーポンの企画・運営を行った。16年からは3駅で買い物をすると地元特産品のプレゼントに応募ができる「3駅ぐるっとスタンプラリー」(写真2)の企画・運営も行っている。これらの事業により、事業者同士の横連携によるPR促進や、3駅周遊による滞在時間の拡大を目指している。ほかにも、小浜市特有の用語や地名が載った指さし英会話のチラシを作成し、事業者と外国人旅行客のやりとりを手助けしている。事業別の収益は6割が道の駅、飲食、公共



写真2 「3駅ぐるっとスタンプラリー」のチラシ  
(株)まちづくり小浜提供)

がそれぞれ2割ずつとなっている。

まちづくり小浜は日本版DMO候補法人として登録されたことを受け、以前から実施していた観光客へのアンケート調査に満足度を聞く項目を入れ、マーケティングを強化している。今後、道の駅と大阪や京都を結ぶバスの運行、地元製品のネット販売、個人向け体験型プログラムの企画、古民家のリノベーションに取り組むことを考えている。

#### e 福井銀行の取組み

福井銀行は、ファンド運営のために15年7月に（株）福井キャピタル&コンサルティングを設立した。早い時期からREVICのファンド事業に注目し、県内の投融資案件をリストアップしていた。まちづくり小浜を対象としたのは、事業内容、経営方針ともにファンド条件に合致していたことに加え、14年に舞鶴若狭自動車道が開通したにもかかわらず、15年には小浜市の観光客が減少に転じたことを懸念したためである。

同行は、ファンドの組合員の意思決定をスムーズに行うために、組合員の金融機関は福井銀行のみとした。福井銀行がGPの役割を果たすのは初めてであるため、行員が（株）福井キャピタル&コンサルティングの職員を兼任するとともに、出向者を派遣し、REVICからのノウハウを導入しつつファンドを運営している。

ほかにも福井銀行は、REVICやまちづくり小浜、市内事業者等と連携して、海の駅への誘客のための新企画（イベントや体験

コーナーの設置）にも協力し、海の駅の魅力向上に貢献している。

#### f REVICの支援

まちづくり小浜の経営にはREVIC職員4名が携わり、うち2名が半常駐で勤務している。職員の主な業務は、経営判断、新規事業の企画、人件費の配分調整、飲食・物販事業のサポート、観光や土産の案内である。企業再生や外資系投資ファンド・外資系ホテル、外資系商業銀行、高級ホテルの料理人の経験を持つ職員が同社に関わり、多面的な支援を行っている。

海の駅にあるレストラン「濱の四季」は、REVIC職員がメニューの刷新やコスト管理を行ったことにより収益性が上昇している。またREVICが、先の4名のほかに、物販のプロを道の駅に派遣し、販売員に定期的に接客や商品陳列等の指導を行ったこともあり、道の駅の対前年比の売上げが増加した。

16年末には、北陸新幹線の敦賀以西のルートが「小浜・京都ルート」に決定し、市の観光まちづくりには追い風が吹いている。これを機に、REVICと福井銀行は市と連携して将来を見据えた観光戦略を改めて策定し、市の発展のための施策を支援していくとのことである。

### (3) ALL信州観光活性化ファンド

#### a ファンド概要

ALL信州観光活性化ファンド（正式名：ALL信州観光活性化投資事業有限責任組合）

は、八十二銀行が山ノ内町の観光まちづくりに関わるなかで設立の検討が進んだファンドである。同ファンドは、長野県の観光まちづくりの構築と地域の経済・雇用を支える観光産業の発展に向けた取組みの支援を目的に、八十二銀行とREVICが主導して<sup>(注13)</sup>15年3月に設立された。八十二銀行は同ファンドを活用し、まずは山ノ内町の湯田中温泉をパイロット地域として着手することで、県内の観光まちづくりのモデルの一つにしていきたいと考えている。組合員は、同行のほかに長野県に本店を置く9の金融機関<sup>(注14)</sup>、八十二キャピタル(株)、REVICキャピタル(株)である。山ノ内町にある(株)WAKUWAKUやまのうち(以下「WAKUWAKUやまのうち」という)をはじめとし、これまでに4件の投資を行った。

**(注13)** 八十二銀行プレスリリース(15年3月31日付)

**(注14)** 長野銀行、長野県信連、長野県信用組合、長野信用金庫、松本信用金庫、諏訪信用金庫、飯田信用金庫、上田信用金庫、アルプス中央信用金庫。

## b 山ノ内町湯田中温泉の概要

山ノ内町は長野県の北東部に位置する、人口13万人の町である。WAKUWAKUやまのうかが事業を手掛ける湯田中温泉は、旅館や土産物店が並ぶかえで通りを中心とした温泉街である。かつては観光客で賑わったが、スキーブームの90年頃をピークに客足が減少し、現在は廃業した店や空き家もある。ただし、町内の地獄谷野猿公苑は、冬期に温泉に入るサル(スノーモンキー)で有名であり、アメリカの雑誌「LIFE」で紹介

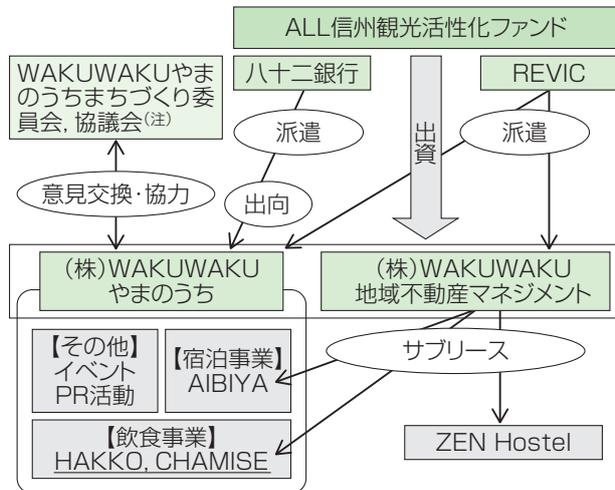
介されてから外国人観光客の根強い人気スポットとなり、かえで通りはそこを目的地とする客の通り道にもなっている。

## c WAKUWAKUやまのうちの設立経緯

WAKUWAKUやまのうちの設立のきっかけとなったのは、13年9月に山ノ内町で開催された「まちづくり研究会」である。その際、八十二銀行の子会社である(一社)長野経済研究所が同町の観光調査レポートを発表し、それを機に八十二銀行は、一部地域の有志と連携して観光振興に取り組んでいくこととした。

同行を事務局として、地元の事業者等が参加する「WAKUWAKUやまのうちまちづくり委員会」(以下「まちづくり委員会」という)が開催されるようになり、地元有志の出資により、14年4月に「合同会社WAKUWAKUやまのうち」が設立された。ファンドからの投資を機に15年8月には合同会社が組織変更し、「株式会社WAKUWAKUやまのうち」となった。同時期には、店舗等の不動産を管理する目的で、(株)WAKUWAKU地域不動産マネジメントが設立された。同社の構成員のほとんどはWAKUWAKUやまのうかと兼務しており、WAKUWAKUやまのうかと一体となって、かえで通りの観光振興に取り組んでいる。詳細は後述するが、WAKUWAKUやまのうちは店舗等を活用し事業を運営する会社であり、(株)WAKUWAKU地域不動産マネジメントは店舗等を所有する会社となっており、運営と所有が分離されている点に特徴がある。

第2図 ALL信州観光活性化ファンドと会社組織等の概要



資料 ヒアリングおよび(株)WAKUWAKUやまのうちの提供資料を基に筆者作成

(注) 協議会とは、「WAKUWAKUやまのうちのまちづくり協議会」であり、観光庁の「地域資源を活用した観光地魅力創造事業」等を活用しながら商品企画や情報発信を行う組織である。まちづくり委員会の参加者や行政が構成員となっている。

なお、地域住民とWAKUWAKUやまのうちの参加するまちづくり委員会は現在も開催されており、町内の観光振興における新たな取組みの話し合いの場になっている。ALL信州観光活性化ファンドと会社組織等の関係については、第2図に整理した。

#### d WAKUWAKUやまのうちの体制と業務

WAKUWAKUやまのうちの登記上の役員は8名（うちREVIC職員4名，八十二銀行職員1名）となっている。運営に関わるスタッフは10名程度（同行からの研修出向者1名含む）<sup>(注15)</sup>である。WAKUWAKUやまのうちの主たる事業は、飲食事業と宿泊事業で構成されている。前者は、ビア・バー&レストラン「HAKKO（ハッコー）」とカフェ&スペース「CHAMISE（チャミセ）」の経営，後者はホステル「AIBIYA（アイビヤ）」の



写真3 HAKKO ((株)WAKUWAKUやまのうち提供)

経営である。

「HAKKO」は、県内の建築家が大正ロマンをテーマに旧精肉青果店をリノベーションした建物(写真3)であり、16年4月にオープンした。地ビールや信州の味噌、酒、麴など8種類の発酵食品を扱った料理を提供しており、味噌は創業120年余りの歴史を持つ地元の味噌醸造場のものを利用している。地域食材の提供やブランディングを通して、外国人観光客や地元客が滞在したいと思えるような環境づくりを目指している。

16年5月にオープンした「CHAMISE」は案内所とカフェが一緒になっており、コンセプトは、旅の疲れを癒やすとともに、次の旅路の計画ができるような茶店である。

他方「AIBIYA」は、後継者がなく廃業した日本旅館をホステルとして改装し、16年10月にオープンした。同ホステルを運営する宿泊事業部長は海外の旅の経験が豊富な山ノ内町の出身者であり、夫婦2人で経営している。「Escape from travel～旅から離れよう～」をコンセプトに置き、内装は外国人観光客が喜ぶ日本旅館の趣を残しながらも、旅の疲れを癒やすようなゆったり

としたデザインになっている。

これらの事業を通じて、温泉街への集客や町内周遊などへの仕組みづくりを行うとともに、休廃業旅館等のさらなる利活用を推進していきたいと考えている。

(注15) このほかに、ウェブデザインやプロモーションなどを通じて事業に協力する人材が地域内外にいる。

#### e その他の事業

WAKUWAKUやまのうちは、前述した2事業を開始する以前にも、かえで通りをランタンで飾る「Yamanouchi Lantern」などの取組みを通じて地域の情報発信を行ってきた。また、県外でのPR活動として、長野県のアンテナショップである「銀座NAGANO」にて、同社の取組みや山ノ内町の観光案内をセミナー形式で行った。ほかにも、県内外の大学生等を対象とした旅館業のインターンシップに後援協力し、公開授業を行うなど地域の活動にも貢献している。

#### f (株) WAKUWAKU地域不動産マネジメントの概要

(株) WAKUWAKU地域不動産マネジメントは、かえで通りを中心とした不動産管理物件のサブリースを事業としている。これまでに4件の物件を扱ったが、うち3件はWAKUWAKUやまのうちの直営店舗、「HAKKO」「CHAMISE」「AIBIYA」としてリノベーションされたものである。残りの1件は、同社がホステル事業を希望する若手事業者と相談しながら、廃業旅館をリノベーションしたうえで、サブリースを行

っているホステル「ZEN Hostel」である。

#### g 八十二銀行の取組み

八十二銀行は、WAKUWAKUやまのうちの設立が話し合われたまちづくり委員会から、山ノ内町の地域住民の調整役として関わり続けてきた。現在、同行出身者がWAKUWAKUやまのうちの監査役、経営企画部長として様々な事業の運営やサポートを行っている。

特に監査役は、同社の設立以前から調整役として深く関わってきた。現在は、隔週で開かれる経営会議においてWAKUWAKUやまのうちの経営状況を把握したうえで、REVIC職員とともに、目標の設定方法や経営のスキルなどを宿泊部長ら若手人材にアドバイスしている。また会議では、同社のマーケティング戦略に生かせるよう、全国の観光地や地場産業の情報提供などを行うとともに、他の観光地からの視察受入れやマスコミ対応、各種イベント運営のサポートなど、細やかな支援を行っている。

#### h REVICの支援

REVIC職員2名が、WAKUWAKUやまのうちの社長、副社長として経営に携わっている。これらの職員はREVICの他のファンド事業との兼務であり常駐はしていないが、毎週同社の全ての事業におけるサポートを行っている。例えば、コンサル経験を持つ職員が社長として会社のマネジメントを行い、八十二銀行とともに若手人材の育成を図っている。また、山ノ内産のりんご

等農産品のブランディングのため、インターネットを活用した広域販売なども手掛けている。

REVICと同行は、同社のエグジット時に経営が軌道に乗るように、もしくは各事業が独立して運営できるように、今後も若手人材の育成に力を入れていく方針である。

#### (4) 小括

以上、観光まちづくり会社における観光振興の取組みと、地銀やREVICの支援内容についてみてきた。第3表に投融資先の概要を整理したが、会社設立の発起人や事業の運営者、地域金融機関の役割など、どれも会社ごとに様々であることがわかる。異なる点は多いものの、事業の性格や関係者の特徴として、以下3つの共通点を見いだすことができる。

1点目は、地域金融機関が自身の短期的な利益の追求よりも、公益性が強く、かつ、中長期的な地域の活性化を目指していることである。事例からは、時間や労力をかけてファンド設立や投融資先の支援を行っている様子が見えてきた。このような姿勢は、地域の多数の事業者や漁家・農家の収入の増加につながるような事業に取り組んでいる観光まちづくり会社にも共通している。

2点目として、観光まちづくり会社の取組みも金融機関の資金供給のいずれも、地域に根付いていることが挙げられる。中村・平野（2011）によれば、総合保養地域整備法（87年に施行。通称リゾート法）による観光振興の大きな問題は、開発の内容が「山間地であればゴルフ場」などと画一的であったことである。また、地元との連携もない大規模な開発はほぼ失敗に終わった

第3表 観光活性化ファンドの投融資先概要

	加太まちづくり(株)	(株)まちづくり小浜	(株)WAKUWAKUやまのうち
所在地	和歌山県和歌山市加太	福井県小浜市和久里	長野県下高井郡山ノ内町
設立	15年7月	10年4月	15年8月 (前身組織は14年4月)
投融資実行	15年10月	16年2月	15年8月
設立の発起人	地元の若手住民	小浜市	地域事業者, 八十二銀行
事業運営における主要人物	地域住民(連合自治会, 観光協会, 漁協)	地域住民(元広告代理店勤務, Uターン), REVIC	地域事業者, 八十二銀行, REVIC
地域金融機関の役割	会社設立時における関係者間の意見調整, 継続的な事業支援	海の駅の企画に協力	会社設立時における事業者間の意見調整, やまのうちの監査役, 経営企画部長
REVICの役割	ファンド設立支援, 専門人材の派遣	ファンド設立支援, 役職員兼務, 専門人材(物販, 飲食)の派遣	ファンド設立支援, 役職員兼務
自治体の出資や事業委託の有無	事業委託有り	設立資金の出資有り, 事業委託有り	特になし
業務における観光協会との関わり	役員を兼務, イベントにて協力	業務を分担	特になし
主な業務内容	駐車場管理, 海の家経営, イベント等の運営	道の駅にて物販, 飲食店の運営, 市からの業務委託(パンフレット作成等)	飲食店・ホステルの経営, リンゴの販売

資料 ヒアリングを基に筆者作成

とみている。一方で観光まちづくり会社の事例では、地域にある観光資源を磨き上げ、観光客が訪れるような特色ある仕組みづくりを行っている。地域金融機関の姿勢としても、県内の観光周遊を目指して、地域と連携しながら新たな投融資先の創出に力を入れていることがうかがえる。

3点目は、各まちづくり会社には、会社設立のために貢献してきた人など、不可欠なキーパーソンがいるということである。関係者が多い観光まちづくり会社では、様々な意見が出るため、方向性が定まりにくいことが想定されるが、キーパーソンが舵を取ることで事業を着実に前進させてきたものとみられる。

いずれも15年以降に投融資を実行していることから、具体的な評価をするには時期尚早だが、持続可能な観光まちづくりへのヒントが垣間みられるだろう。

### 3 今後の観光振興に向けて

ここでは、各事例における地域金融機関の役割を岩崎（2016）が定義するキーパーソン・モデルという切り口から捉えるとともに、観光活性化ファンドが観光金融としてどのような点で評価できるのかについてみていく。そして、観光活性化ファンドが内包する課題を整理する。

#### (1) キーパーソンからみる地域金融機関の役割

地域づくりに関する研究を整理した岩崎

は、観光まちづくり現場において、「カリスマ型リーダーではなくても、地域から信頼が厚く、さまざまな技能を通して地域の発展に寄与している（できる）人々」をキーパーソンとし、少なくとも4つのタイプが存在するとしている。それらは、①意識（サポーター）、②発想（アイデア・パーソン）、③活動（プレイヤー）、④統合（プロデューサー）に分類される。同一人物が複数のキーパーソンも兼ねることもあるが、今回取り上げた事例における地域金融機関の行員は、統合のキーパーソンが最もあてはまるものと考えられる。このキーパーソンは、「地域の顔役的な人。…インフォーマル・キーパーソンとして、一種のお世話係的な世話焼き」とされている。行員が、地域の金融機関という第三者の立場で地域住民等の意見に耳を傾け、その調整を行うことで、会社設立や事業内容の検討において話がよりスムーズにまとまっていったものと考えられる。さらには、地方銀行としての存在感を生かし、県内の他の金融機関にも協力を求め、イニシアティブをとってファンド運営を行ったことも、全体のプロジェクトを進めるうえで非常に重要な働きをしていたものとみられる。

ただし、このように行員がキーパーソンとして活躍できたのは、別の主体もキーパーソンとなって、ファンドや観光まちづくり会社のプロジェクトを支えてきたという面も大きいとみられる。例えば、まちづくり小浜ではREVIC職員や広告代理店勤務経験を持つ小浜市のUターン者が「ユニー

クな発想で硬直した事態を打開できる人」とされる、発想のキーパーソンとして機能していた。ほかにも、加太まちづくりでは若手住民が活動のキーパーソンとして、以前から地域にあった課題に取り組んだことで観光振興の士気が高まり、連合自治会会長が統合のキーパーソンとなって地区のまとめ役として活躍している。

今回の事例はいずれも、何らかの形で地域の課題に取り組んでいこうとする、住民の内発的な動きがあったからこそ、地域の金融機関が熱意を持って支援できたものとみられる。地域金融機関が観光まちづくりに関わる際には観光活性化ファンドを創設するだけでなく、地域の内発的な活動をいかに見いだすかということが重要だと考えられる。

## (2) 「観光金融」からみる観光活性化ファンドの機能

さらに観光振興における資金供給の仕組みを考えるうえで、観光活性化ファンドは示唆に富んでいる。

中村・平野(2011)は、地域の観光ブランドを表象する事業者に対して、個々の事業者が通常有す信用以上のファイナンスを可能とする仕組みを「観光金融」と呼び、「観光地の地域性・固有性はほとんど注目されず、中央の大手企業が開発主体となり、地方自治体が法制度に基づく単なる事務手続きの担い手として、中央の金を流し込んだだけ」のリゾート法下の観光開発事業における金融とは異なるものとして捉えている。

中村・平野は観光金融に必要な機能として、①国や地方自治体がプラットフォーム<sup>(注16)</sup>に出資することで、民間金融機関等が資金投下しやすくなるといった資金の呼び水機能、②地元事業者・住民等がプラットフォームに出資や寄付を行い、観光ブランドが向上するまでの事業リスクを負担する機能、③地域金融機関から各事業者への資金提供の際に、国や地方自治体が一部保証する信用補完機能を挙げている。15年以降の観光活性化ファンドの増加や各事例を踏まえて、今日的な観点から観光金融を捉え直せば、観光まちづくり会社はプラットフォームの一つであり、観光活性化ファンドは、②の機能における中心部を担っているものと考えられる。

観光活性化ファンドは、融資とは異なり、初期に返済負担が会社にかからないというファンド本来の特性に加え、地域金融機関やREVIC等のハンズオン支援により、事業の持続可能性を高めることが可能である。持続可能な観光まちづくりを進めていくうえで、観光まちづくり会社を資金面・経営面からサポートすることは重要であり、観光活性化ファンドはその両面をカバーできる点が強みとなっている。

(注16) 同論文では、プラットフォーム(観光産業活性化構想実行プラットフォーム)を、「観光ストーリーに紐づく事業者の活動に一定の方向づけをし、観光地ブランドを基軸とするマーケティング活動の主体」としている。

## (3) 観光活性化ファンドが内包する課題

観光活性化ファンドは観光振興における資金面・経営面の支援として期待できるが、

いくつかの課題を内包していることに留意する必要がある。以下に筆者が課題と考える3点を示したい。

1点目は地域性の問題である。先の事例では、地域住民等の内発的な運動や自治体の取組みが基となった対象が投融资先に選定されたが、どの地域においてもそのような条件を備えた組織体が存在するとは考えにくい。ファンドを設立しても、投融资件数がないところでは、恐らくこれがネックとなっているのではないかと考えられる。

2点目は、主導する地域金融機関の負担の大きさである。観光による経済波及効果が大きいとはいえ、成果が表れるまでには中長期的な時間を要する。地域金融機関が投入した時間や資金への対価を短期的に確保することは難しい面もあろう。

3点目は、REVICが業務完了期限を23年3月末とする時限組織であることである。地域金融機関は、REVICの解散前にREVICからファンド運営のノウハウを習得する必要がある。また、新しくファンドを設立しREVICが参画しない場合、これまで以上にファンド運営の負担が主導する地域金融機関にかかってくるものと考えられる。

今後地域金融機関が観光活性化ファンドを手掛けていくうえで、以上のような課題を考慮していく必要がある。

## おわりに

地域金融機関による観光活性化ファンドの設立は進んだが、投融资件数はまちまち

である。投融资件数が伸びないところでは、適切な投資対象が地域に見いだせないといった問題が生じているものと考えられる。観光によるまちづくりには多くの主体が連携することが重要だが、そうした連携が必ずしも容易ではないことも背景にあるのではないか。しかし、関係主体が多いからこそ観光振興の取組みの幅を広げることができる。地域金融機関は、関係主体間に足りない部分を地道にサポートしながら、これに関わっていくことが重要となるだろう。

観光まちづくり会社が機能し、観光需要を戦略的に取り込むことができれば、地域の産業の活性化につながっていくものとみられる。また、地方創生を契機に、地域金融機関が観光振興に取り組むことで、持続可能な観光地を形成していくという面でも意義は大きいものとなるだろう。

### <参考文献>

- ・岩崎正弥 (2016) 「内発的観光まちづくりの仕掛けづくり—人材育成の視点から—」 安福恵美子編著 『「観光まちづくり」再考—内発的観光の展開へ向けて—』 古今書院
- ・観光庁 (2015) 「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究報告書」 (平成27年3月)
- ・木村俊文 (2016) 「地方創生の拠点として期待される「道の駅」④～まちの駅、海の駅との「3駅連携構想」を進める福井県小浜市～」 『金融市場』 11月号
- ・笹尾一洋・原田研一郎 (2014) 「株式会社地域経済活性化支援機構法の改正の概要」 『金融財政事情』 65巻43号
- ・中村直之・平野裕基 (2011) 「観光金融論 観光産業活性化における金融の役割」 『知的資産創造』 1月号

(さとう さき)