

観光活性化ファンドを通じた 地域金融機関の多様な支援

—人的支援にみる観光まちづくり参画への意義—

研究員 佐藤彩生

〔要 旨〕

近年、観光地の再生・活性化の手段として、観光活性化ファンドが注目されており、これまで全国的に設立が進んできた。本稿では、観光活性化ファンドを、(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)等公的機関が関わる「官民型」と地域金融機関が独自に立ち上げた「民間主導型」に大別し、後者のファンドにおける地域金融機関の取組事例を紹介した。

事例からは、①詳細な事業計画の作成支援、②自治体と民間企業の橋渡し役や進捗状況に応じた事業アドバイス、③観光まちづくり会社を通じた地域課題の解決や地域密着型金融など、地域金融機関が地域のニーズに合わせて多様な支援を行っていることが確認できた。

民間主導型観光活性化ファンドの利点として「機動性」と「裁量」が挙げられ、また、これらファンドの設立は、REVICのノウハウ移転がなくとも観光活性化ファンドの設立・運営に取り組む体制が備わっている地域金融機関があることを意味している。特に民間主導型の場合では、ファンドにおける一定の期待収益確保のために投資先の経営状況を細かく把握し、継続的に適切なアドバイスを行っていく必要があるだろう。いずれの観光振興の手段を取るにしても、支援対象のニーズに合わせた既存スキルを生かした役割の発揮を行うことが重要である。

さいごに、観光振興における地域金融機関の人的支援のニーズの高まりに注目し、観光まちづくりに地域金融機関が参画する意義について、観光まちづくり会社の「公益的」な性格と「事業的」な性格のバランスの確保への寄与として付言したい。

目 次

はじめに

1 観光を取り巻く国内動向と観光活性化ファンドの概要

- (1) 観光を取り巻く国内動向
- (2) 注目が集まる観光活性化ファンド
- (3) 観光活性化ファンドの概要

2 民間主導型観光活性化ファンドの事例

- (1) みなと銀行「ひょうご観光活性化ファンド」(兵庫県)

- (2) 筑波銀行「つくば地域活性化ファンド」(茨城県)

- (3) 十八銀行「『元気な長崎』応援ファンド」(長崎県)

- (4) 3事例にみる利点と課題点

3 地域金融機関が観光まちづくりに参画する意義

- (1) 人的支援ニーズの高まり
- (2) 観光まちづくり参画への意義

おわりに

はじめに

近年、地域金融機関による観光振興の取組みとして、観光活性化ファンドの活用が脚光を浴びている。地域経済の活性化や地方創生に資する取組みとしてファンドを活用する地域金融機関が全国的に増えており、2018年4月には29の地域金融機関が参画する「ALL-JAPAN観光立国ファンド(仮称)」^(注1)が設立される(予定)など、今後も取組みは活発化していくものと見込まれる。一方で観光活性化ファンドを紹介するレポートは少なく、取組みの詳細については不明な点が多い。そこで本稿では、観光活性化ファンドの概要を整理するとともに、地域金融機関による投資先への多様な支援を紹介し、またそこから観光まちづくりに取り組む地域金融機関の意義を考えてみたい。

筆者は「観光活性化ファンドによる地域金融機関の観光振興の取組み」(佐藤(2017a))において、(株)地域経済活性化支援機構(以下「REVIC」という)と連携した地域金融機関による観光活性化ファンドの事例を紹介した。本稿では、REVIC等公的機関の関わる「官民型」ではなく、地域金融機関が独自に設立した「民間主導型観光活性化ファンド」を事例に取り上げた。

本稿の構成は以下のとおりである。第1節で観光を取り巻く国内動向を踏まえた後、観光活性化ファンドの整理を行い、第2節では民間主導型観光活性化ファンドにおける地域金融機関の取組事例を紹介する。第

3節では、観光活性化ファンドにおける地域金融機関の人的支援に焦点を当て、今後、観光まちづくりに地域金融機関が参画する意義について考察する。

(注1) 18年4月20日執筆時点。

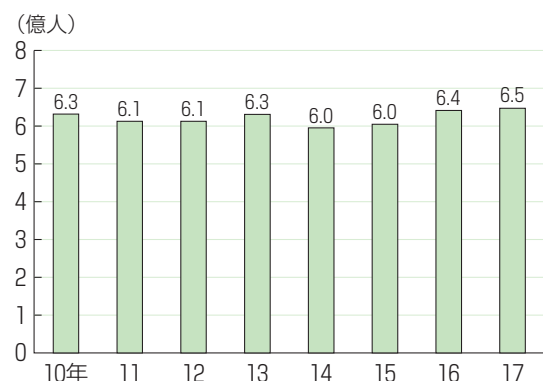
1 観光を取り巻く国内動向と観光活性化ファンドの概要

(1) 観光を取り巻く国内動向

まず、国内の旅行動向についてみていく。17年の日本人の国内延べ旅行者数は6億4,720万人(前年比増加率1.0%)であり、近年は6億人程度とほぼ横ばいで推移している(第1図)。他方、訪日外国人旅行者数は12年以降右肩上がりが増加し、17年には2,869万人(同19.3%)となった(第2図)。政府は「明日の日本を支える観光ビジョン」で30年の訪日外国人旅行者数の目標を6,000万人に据えており、今後もその増加が見込まれる。

訪日外国人旅行者増による宿泊施設の不

第1図 日本人国内延べ旅行者数

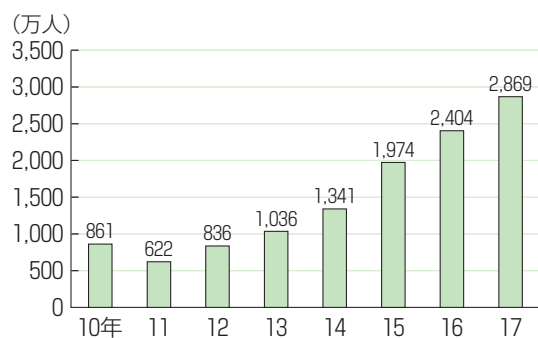


資料 観光庁「旅行・観光消費動向調査」
(注) 17年は速報値。

足や2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けた宿泊需要等を背景に宿泊施設が新設されているため、金融機関による宿泊業向け設備資金の新規貸出は近年増加傾向にある（第3図）。ただし、ホテル数が顕

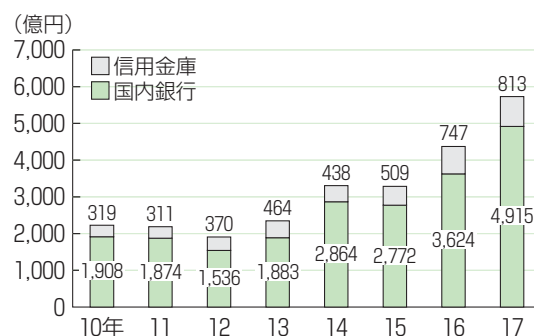
著に増加しているのは大阪や京都などごく一部の地域であり（第4図）、東京を除く全ての地域で旅館数が減少していることから（第5図）、観光地の衰退が進んでいる地域もあるとみられる。

第2図 訪日外国人旅行者数



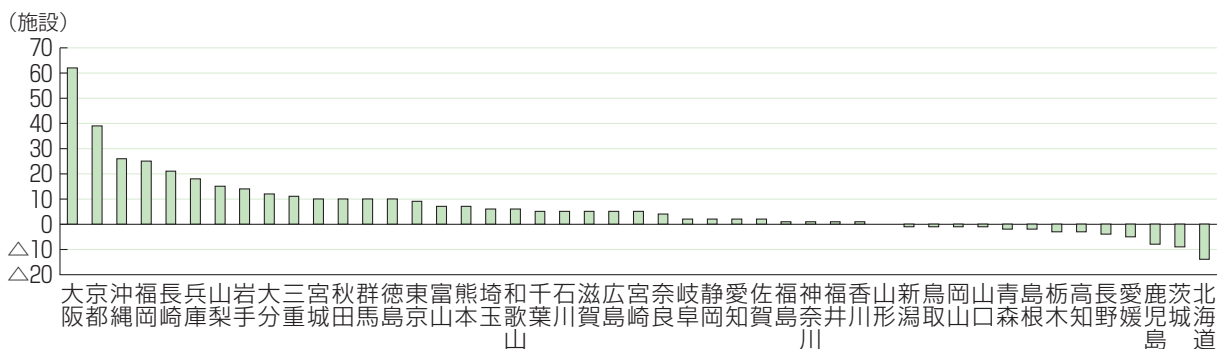
資料 日本政府観光局「訪日外客数, 出国日本人数の推移」
(注) 10～16年は確定値, 17年は暫定値。

第3図 宿泊業向け設備資金の新規貸出
(国内銀行・信用金庫別)



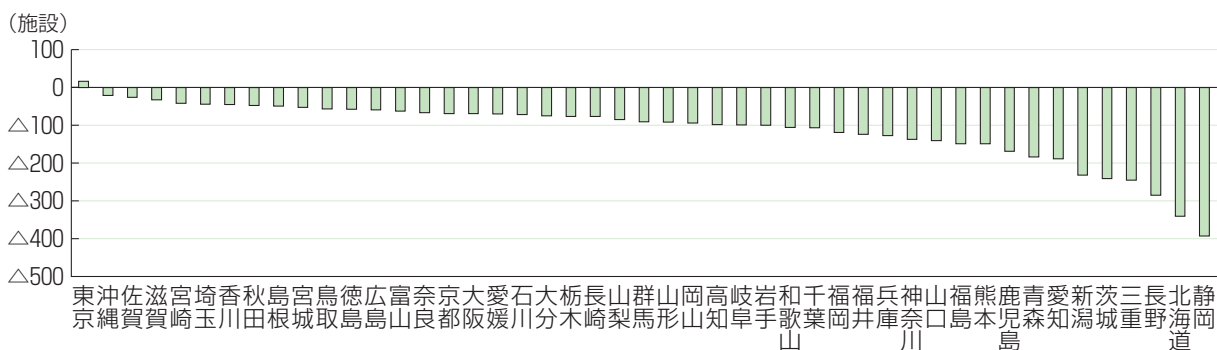
資料 日本銀行「貸出先別貸出金」

第4図 都道府県別にみたホテル数の増減(2012～2016年度)



資料 厚生労働省「衛生行政報告例」

第5図 都道府県別にみた旅館数の増減(2012～2016年度)



資料 第4図に同じ

(2) 注目が集まる観光活性化ファンド

17年度からの観光立国推進基本計画では、「官民ファンド、関係機関等からのまちづくりと一体となった投融資及びノウハウ支援等により、旅館等に対する投資の促進を図る」ことや「『観光地再生・活性化ファンド』を最大限活用し、観光地（温泉街等）の再生・活性化を図り、賑わいを創出することなど、ファンドを活用した観光地支援を明記している。これまでに旅館への投資では「かながわ観光活性化ファンド」、温泉街の再生に関しては「ALL信州観光活性化ファンド」による取組事例などがあり、各地で観光振興に資するファンドの活用が展開されている。

内閣府は、地方創生に資する取組みとして金融機関が主体的に参画し、地域への効果が高いものを「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」として表彰している。17年度は37の取組事例が表彰され、「佐賀観光活性化ファンド」を活用した有田町における観光まちづくりの取組みや、「くまもと未来創生ファンド」等が関わる

くまもと版DMO^(注2)や香港のアンテナショップにおける肥後銀行の取組みが選ばれている。第1表は、16年度と17年度にまち・ひと・しごと創生本部が認定し、内閣府が表彰した取組事例のなかで、地域金融機関が^(注3)ファンドを活用して観光まちづくり会社や観光関連事業者等に出資したものであり、地方創生に資する取組みの手段として観光活性化ファンドの注目度は高い。

(注2) Destination Management/Marketing Organizationの略称。まち・ひと・しごと創生基本方針2017では、DMOを「様々な地域資源を組み合わせた観光地の一体的なブランドづくり、ウェブ・SNS等を活用した情報発信・プロモーション、効果的なマーケティング、戦略策定等について、地域が主体となっていく観光地域づくりの推進主体」としている。

(注3) DMOの機能を持つ法人の一形態。

(3) 観光活性化ファンドの概要

観光振興に関するファンドには、観光振興自体を目的に設立されたものと、地域活性化や新規事業応援などを目的とするなかで投資先に観光関連事業者が含まれるものがある。本稿では観光活性化ファンドをより広義にとらえ、これらの総称とする。

第1表 地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』のうち観光振興にファンドを活用した事例

	取組事例	関係するファンド	関連行
16年度	瀬戸内地域の観光産業活性化を企図した連携体制の構築	せとうち観光活性化ファンド	広島銀行等
	観光地まちづくりモデル構築による観光地の面的活性化へ向けた取組み	ALL信州観光活性化ファンド	八十二銀行等
17	ファンドの活用による観光を軸とした地域経済活性化モデルの構築	佐賀観光活性化ファンド	佐賀銀行等
	地域活性化を実践する「くまもと版DMO」および海外輸出・インバウンドを促進する「香港アンテナショップ」の設立	くまもと未来創生ファンド 肥後・鹿児島地域活性化ファンド	肥後銀行、 鹿児島銀行

資料 まち・ひと・しごと創生本部事務局「地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果～地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』～」（平成28年度、平成29年度）を基に作成

観光活性化ファンドは有限責任組合員（Limited Partner, 以下「LP」という）と無限責任組合員（General Partner, 以下「GP」という）の出資により設立される。LPは出資や案件探しのみを行う場合もあるが、ファンドの設立を主導する地域金融機関では、さらに投資先に対して経営のアドバイスをしたり、行員を派遣して投資先の運営のサポートを行うケースもある。GPはファンドの業務運営者として、投資決定やファンド運営など事務的な業務を行う。

第2表に観光活性化ファンド事例とその

概要を示したが、REVICや日本政策投資銀行等公的機関が関わる「官民型」と、地域金融機関が独自に立ち上げる「民間主導型」に大別できる。

前者は、LPがREVIC等公的機関と地域金融機関で構成され、REVICの子会社「REVICキャピタル（株）」と地域金融機関のグループ会社の2つの機関がGPとなり、後者は、LPは地域金融機関が、GPは地域金融機関のグループ会社となるケースが多い。なお、REVICは（株）事業再生支援機構を前身とする時限組織であり、地域活性化に取り組

第2表 観光活性化ファンドの類型別の概要

(単位 億円、件)

類型	ファンド名	設立 年月日	ファンド 総額	出資している金融機関	投融資先 件数 ^(注2)	観光 まちづくり 会社に 投融資	GP ^(注5)
官民型	観光活性化マザーファンド	14. 4. 1	52	日本政策投資銀行	11 ^(注3)		R, リ, D
	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	○	R, G
	青函活性化ファンド	14. 5.26	2	北洋銀行, 青森銀行	2		R, G
	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	3		R, G
	やまと観光活性化ファンド	15. 3. 1	1.5	大和信用金庫	2	○	R, 民
	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	5	○	R, G
	しずおか観光活性化ファンド	15. 3.31	13	静岡銀行他6機関	4		R, G
	沖縄活性化ファンド	15. 6. 1	20	琉球銀行他3機関	2		R, リ
	佐賀観光活性化ファンド	15. 7. 6	5	佐賀銀行他7機関	2	○	R, G
	ふくい観光活性化ファンド	15. 8. 5	3	福井銀行	1	○	R, G
	奈良県観光活性化ファンド	15. 9.30	10	南都銀行	2		G, リ, D
	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	2	○	R, リ, D
	九州観光活性化ファンド	15.10. 1	34	大分銀行他6行	2		R, リ, D
	広域ちば地域活性化ファンド	15.10. 1	5	千葉銀行	3		R, G
	高知県観光活性化ファンド	15.10.26	3	四国銀行	3	○	R, G
	かながわ観光活性化ファンド	16. 3.31	10	横浜銀行	2		R, G
	せとうち観光活性化ファンド	16. 4. 1	98	日本政策投資銀行他12機関	6		(注6)
	くまもと未来創生ファンド	16. 8. 5	50	肥後銀行, 鹿児島銀行	2	○	リ, G
民間主導型	ALL-JAPAN観光立国ファンド(仮称) ^(注7)	18. 4	約250	三菱UFJ銀行, 地域金融機関	0		G, 民
	『元気な長崎』応援ファンド	13. 6.24	30	十八銀行	2	○	民
	肥後・鹿児島地域活性化ファンド	14. 2.28	10	肥後銀行, 鹿児島銀行	2		G, 民
	とちぎ地域活性化ファンド	15. 2. 1	10	栃木銀行	2		G
	みやぎん地方創生1号ファンド	15.10. 1	5	宮崎銀行	3		G
	さいきょう観光ファンド	16. 1.18	5	西京銀行	2		G
	つくば地域活性化ファンド	16. 1.29	5	筑波銀行	1	○	G
	ひょうご観光活性化ファンド	16. 2. 3	5	みなと銀行他2機関	3		G
	めぶき地域創生ファンド	16.11.14	20	常陸銀行, 足利銀行	1		G

資料 REVICニュースリリース, 各金融機関プレスリリース等を基に作成(18年4月3日時点)

(注) 1 観光振興を目的としたファンドと地域活性化を目的としたファンドを掲載。

2 「投融資先件数」は観光に関するものを計上。

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、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。

4 全国を投資対象としているファンドは太字で表示。

5 「GP」は業務運営者やその株主を表示。R…REVICキャピタル(株), リ…(株)リサ・パートナーズ, D…日本政策投資銀行, G…地域金融機関のグループ会社, 民…その他の民間の投資, コンサルティング会社や企業を指す。

6 せとうち観光活性化ファンドの「GP」は瀬戸内地域の地銀7行, 日本政策投資銀行, (株)ジェイ・ウィル・アドバンス。

7 ALL-JAPAN観光立国ファンドの「設立年月日」「ファンド総額」および「出資している金融機関」は予定。

む地域金融機関に対して、事業性評価やファンド運営におけるノウハウの提供を行っている。官民型では、REVICからファンド運営のノウハウを習得できることと、REVICの専門人材による投資先へのサポートがあることが地域金融機関側のメリットとなっている。

同表で観光活性化ファンド設立の変遷をみていくと、13、14年に先行的に地域活性化を目的とするファンドが設立され、15年に観光に特化した官民型のファンドが増え、これに加えて16年には民間主導型の設立が進んだ。各ファンドの総額は、投資対象範囲が広い場合でやや規模が大きいのが1～30億円程度である。ファンドの総額はあくまで出資可能額の目安であるため、投資先件数が機動性を把握する指標の1つになるが、一部を除いてほとんどが数件となっており、投資実行に苦戦しているところが多いとみられる。

次節では、民間主導型観光活性化ファンドの事例を取り上げ、地域金融機関の多様な取組みを紹介していく。

(注4) 事例先等へのヒアリング調査は17年6月～

18年2月に実施。

2 民間主導型観光活性化ファンドの事例

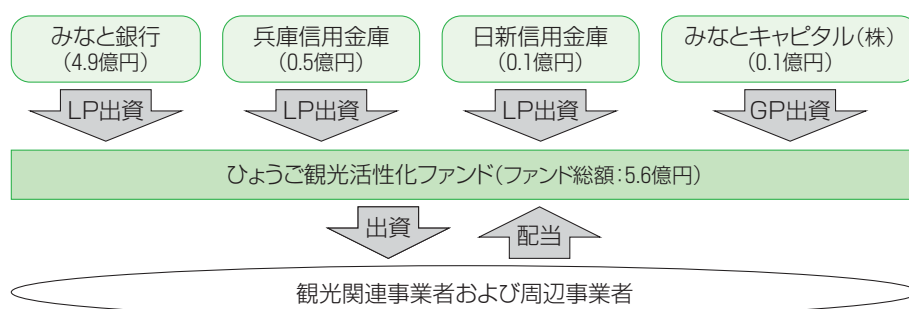
(1) みなと銀行「ひょうご観光活性化ファンド」(兵庫県)

a ファンド概要

みなと銀行は、インバウンド増を背景とした観光関連産業における設備投資の需要を見込み、16年2月に「ひょうご観光活性化ファンド」(正式名:ひょうご観光活性化ファンド投資事業有限責任組合)を設立した。ファンドを通じて、長期的な事業支援と株式取得による投資先の経営支援を行うとともに、兵庫県と締結した「産業振興にかかる連携協力に関する協定」のもと、観光振興に資する事業の推進ツールとしての活用を考えている。

ファンド総額は5.6億円であり、みなと銀行、兵庫信用金庫、日新信用金庫がLP、子会社であるみなとキャピタル(株)がGPである(第6図)。投資対象は、観光関連事業者や周辺事業者(宿泊・交通・物販事業者、

第6図 ひょうご観光活性化ファンドのスキーム図



資料 みなと銀行提供資料を基に作成

地域産品製造者等）としており，2 信用金庫とみなとキャピタルとともに案件先の発掘にあたっている。

b 投資先概要

投資実績数はレジャー施設や食品加工業等の3件である（第3表）。第1号案件の山形屋水産（株）は，釣り堀やキャンプ場，イルカのふれあい体験を提供する淡路島内のレジャー施設を運営している。みなと銀行の既存の取引先でコテージの増設資金として出資を受けた。

第2号案件の日乃本食産（株）は，三田・丹波産の特産品卸売・加工を行っている事業者であり，戒律上の食事制限の多いイスラム圏関係者に向けた，ハラール対応食品製造工場の新設にあたり，日本政策金融公庫の融資（5千万円）とファンドからの出資を受けた。国内初のハラールキッチン認証を取得している。

第3号案件の（株）バーベキューアンド

コーは指定管理の公園でバーベキューテラス事業を運営している。同社は，（株）キャッスルホテルからバーベキュー事業を譲渡されて設立し，その開業資金としてファン ドから出資を受けた。

c みなと銀行の取組み

投資決定までの流れは以下のとおりである。まず，事業者との対話を通じて事業内容や資金使途がファンドに適しているかを判断し，資金計画と事業計画を踏まえた投資形態の検討を行った後，事業計画の将来性や収益性等を総合的に判断した審査を行う。

この際，特に事業計画のブラッシュアップに注力しており，関連業種についてこれまでの銀行業務で蓄積された情報に加えて，市場調査を行うなどして追加で情報収集を行っている。たとえば第2号案件は，食品製造業に関わる情報に加えて，情報量の少ないハラールについては関連団体にヒアリングし，事業計画に反映した。

第3表 ひょうご観光活性化ファンドの投資先概要

	第1号案件	第2号案件	第3号案件
投資実行日	16年3月	16年10月	17年2月
投資先名	山形屋水産(株)	日乃本食産(株)	(株)バーベキューアンドコー
会社所在地	南あわじ市	三田市	明石市
会社設立年月	94年8月1日	85年5月	17年1月
従業員	正社員16名	正社員9名	30名(正社員2名,パート28名)で運営予定
事業内容	釣り堀, オートキャンプ場のレジャー施設運営	食品卸, 特産品等製造販売	バーベキュー施設の企画・開発・運営
投資額	2千万円	3千万円	1千万円
投資形態	株式取得	同左	同左
投資用途	コテージの増設資金	ハラール対応食品製造工場の新規設備資金	開業時の材料費・人件費

資料 みなと銀行提供資料および同行プレスリリースを基に作成

事業者側は経営へのサポートを期待して出資を希望しているため、ファンドの投資形態を株式取得とすることで、投資実行後も株主として経営に深く関与している。併せて投資先への販路の提供やビジネスマッチングも行っている。

このようにみなと銀行は、投資先に合わせた詳細な事業計画の作成支援など、経営のサポートに力を入れている。

(2) 筑波銀行「つくば地域活性化ファンド」(茨城県)

a ファンド概要

2つ目の事例は、筑波銀行が16年1月に設立した「つくば地域活性化ファンド」(正式名：つくば地域活性化ファンド投資事業有限責任組合^(注5))である。同ファンドは、東日本大震災の復興支援プロジェクトにおける「新たな資金供給手法への取組み強化」として設立され、筑波銀行がLP、子会社の筑波総研(株)がGPである(第7図)。投資対

象を「営業エリア内で事業を営む未上場企業のうち、将来性のある企業や地域活性化(創業・新事業)につながる事業に取り組む企業等」とし、案件発掘は同行と筑波総研が行っている。観光まちづくり会社のほか、ロボットや電子機器などのベンチャー企業等、計5件の投資実績がある。ここでは観光まちづくり会社「(株)かすみがうら未来づくりカンパニー」における同行の取組みを紹介する。

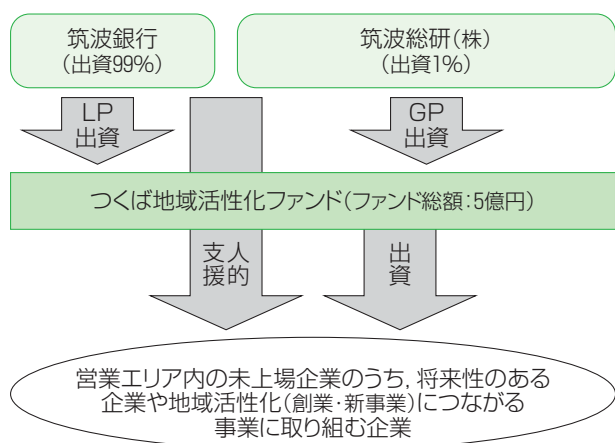
(注5) 筑波銀行の観光振興の取組みは佐藤(2017b)で紹介。

b (株)かすみがうら未来づくりカンパニーの概要

第1号案件であるかすみがうら未来づくりカンパニー(以下「未来づくりカンパニー」という)は、かすみがうら市の地方創生政策の1つとして、市内の観光果樹園や観光スポットを巡るサイクリングプログラム「かすみがうらライドクエスト」の運営をはじめ、地域資源を活用した様々な事業を展開するなど地域をけん引し「稼ぐ地域づくり」を目指すこととして、16年4月に設立された。広告代理店の(株)ステッチが設立資金(2千万円)の50%を、市と同ファンドが25%ずつ出資している。

未来づくりカンパニーは同市の施設を拠点に、サイクリングプログラム事業、レストラン事業、地元農産物の加工販売やブランディングのほか地域住民の交流事業を行い、市の観光まちづくり会社としての役目を担っている。

第7図 つくば地域活性化ファンドのスキーム図



資料 筑波銀行提供資料を基に作成

c 筑波銀行の取組み

同行は15年にかすみがうら市と地域振興協定を締結している。市から遊休施設の活用について相談を受け、新潟県十日町市で開催された食と芸術をサイクリングで堪能するイベントを視察するなかで、イベントの企画・運営者のステッチとつながりを持ち、市に紹介した。その後も会社設立に向けて市と未来づくりカンパニーと話し合いを重ねていき、市には補助金の助成やステッチと地元農家との関係づくりの協力を依頼するなど、事業の足場作りに向けて働きかけを行った。

会社設立後は、未来づくりカンパニーとともにレストランで提供するメニューやサイクリングの新スポットを検討したり、ボランティアスタッフとしてイベントに参加している。筑波銀行は自治体と民間企業の橋渡し役となるだけでなく、行員が随時現地に訪問して事業計画の進捗状況を細かく把握し、適宜アドバイスすることで、投資先の事業が軌道に乗るように支援を行って

いる。

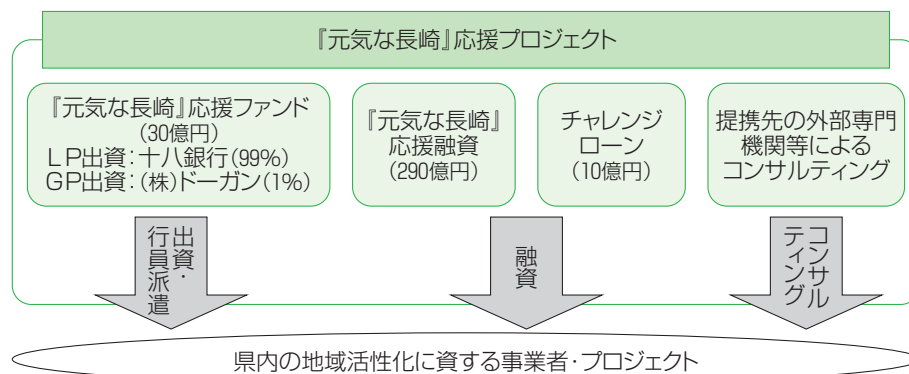
(3) 十八銀行「『元気な長崎』 応援ファンド」(長崎県)

a ファンド概要

3つ目の事例は、十八銀行が13年6月に設立した「『元気な長崎』 応援ファンド」である。同ファンドは、同行の地域活性化に資する事業者等への金融支援策である「『元気な長崎』 応援プロジェクト」(第8図)の取組みの1つであり、県内の地場産業の振興を産学官金の関係団体が考える「長崎サミット」への参加を契機に取り組んできた。

ファンド総額は30億円、LPは十八銀行、GPは民間コンサルティング会社の(株)ドーガンである。案件発掘は同行とドーガンが行っており、ホテル、ワイナリー、飲食店、洋上風力発電など計5件の投資実績がある。次項では、行員2名が常駐するなど、人的支援が手厚い観光まちづくり会社「雲仙みらいかたる(株)」の事例をみていく。

第8図 『元気な長崎』応援プロジェクトの概要図



資料 十八銀行提供資料を基に作成

b 雲仙みらいかたる（株）の概要

雲仙・小浜温泉への客足が低迷するなか、雲仙みらいかたるは、ホテル・旅館などの地元事業者とファンドが出資し、地域活性化を目的に17年1月に設立された。社内に7つの委員会を設置し、集客促進や住環境整備、旅館・ホテルの業務共同化に取り組んでいる（第4表）。委員会ごとに月2回程度話し合いが行われ、出資者や地域住民がそれぞれ希望するテーマを選び参加している。同社はこれまでに、雲仙湯けむりビアフェス^(注6)やナイトエコタツツアー^(注7)、長崎空港と小浜、雲仙間の直通バスの運行などに取り組むほか、18年1月に旅行業務取扱管理者の資格を取得し、雲仙ならではの着地型商品^(注8)の企画販売も計画している。

（注6）温泉施設巡りとビール、温泉卵の特典付きの共通券を販売し、音楽祭や屋台出店を組み合わせたイベント。17年8月11、12、19、20日に開催。

（注7）地熱を利用したコタツで夜空を鑑賞する体験。地元ナビゲーターが雲仙と星空のガイドを行う。定員は最大30名で、1日2回開催。開催期間は17年10月から、毎週土曜日（不開催日有り）。

第4表 雲仙みらいかたる(株)の概要

設立年月	16年1月
資本金	2,500万円(1,500万円は雲仙・小浜地区の旅館・ホテル[14社]と長崎地場企業・組合[3社]が出資。1,000万円は「元気な長崎」応援ファンドが出資)
役員等	代表取締役 七條氏(九州ホテル社長) 専務2名、監査役1名、事務局2名(十八銀行の行員2名)
委員会構成 (検討内容)	①オレンジ(イベントのPR活動) ②バス(長崎空港からのアクセス) ③商店街(雲仙温泉の商店街活性化) ④新しいすごしかた(宿泊者の夕食後のアクティビティの提供) ⑤寮社宅(ホテル・旅館従業員の共同寮の新設) ⑥業務効率化(ホテル・旅館従業員の融通) ⑦小浜活性化(小浜温泉の活性化)

資料 十八銀行プレスリリース、ヒアリングを基に作成

（注）ブランドデザイン事業を行う(株)レンジ・アンド・パートナーズと連携した取り組みであることから、委員会名を「オレンジ」としている。

（注8）旅行者を受け入れる地域側が、地域のおすすめの観光資源を基につくる旅行商品。

c 十八銀行の取組み

同行と雲仙温泉地域との関係は長く、経営不振に陥る事業者が増えるなか、同行は05年に事業者を対象に集中的な支援を行い、経営の改善にあたった。当時の経験から、観光地の再生には多くの事業者への支援が必要だと感じ、観光まちづくり会社の設立と地域全体の面的な金融支援を構想するようになった。そこで、地域住民に観光まちづくりに関心を持ってもらうためにDMOの説明会を開催した。会社設立にあたっては、取引先として関係が深く、雲仙温泉のキーパーソンとなる（有）雲仙九州ホテルの七條氏（代表取締役社長）に協力を依頼し、共に観光まちづくり会社への協力を地元事業者に呼びかけていった。

雲仙みらいかたるの設立後は行員2名が常駐し、各委員会の話し合いの記録と課題の整理を行い、企画がスムーズに実施されるよう支援している。面的な金融支援については、雲仙・小浜温泉のホテルや旅館のリニューアルに向けて既に3件の融資を行っており、他行をメインバンクとする事業者の相談にも積極的に応じている。また、イベント開催時には100名弱のボランティアを行員から募り、当日はスタッフとして運営のサポートを行った。

以上のように十八銀行は、観光まちづくり会社を通じた地域の課題解決を目指すとともに、面的な金融支援による地域密着型金融に取り組んでいる。

(4) 3事例にみる利点と課題点

民間主導型観光活性化ファンドの3事例を第5表にまとめたが、ファンド対象先の条件や投資額の規模、GPの属性など異なる点は多く、いずれの地域金融機関も地域のニーズに合わせて多様な支援を行っていた。十八銀行については、設立年が13年と観光活性化ファンドのなかでも早く、ファンド総額や1案件当たりの投資額も大きいなどの特徴がある。他方、みなと銀行と筑波銀行については、設立年が16年と同じでファンド規模や投資額もやや近く、GPが子会社であることが共通している。16年はREVICが関わる観光活性化ファンドが多く設立された時期と重なっているが、REVICと連携する選択肢もあるなかであえて独自にファンドを設立した理由は、「機動性」と「裁

量」を重視したことにある。

子会社がGPとなれば、ファンドの目的、顧客情報、地域情報の認識などの共有がしやすく、関係者も少ないことから機動性を発揮することができる。また、投資先条件や投資形態、ファンドの期待収益率なども独自の裁量で決定することが可能であり、地域金融機関の意向が強く反映できることが強みである。こうした民間主導型観光活性化ファンドの設立は、REVICのノウハウ移転がなくとも観光活性化ファンドの設立・運営に取り組む体制が備わっている地域金融機関があることや、地域金融機関が投資先に対して独自のスキルを生かした幅広い支援が行えることを意味しているだろう。

観光活性化ファンドは、リターン追求というよりは投資による観光地の魅力向上な

第5表 民間主導型観光活性化ファンドの概要整理

	ひょうご観光活性化ファンド	つくば地域活性化ファンド	『元気な長崎』応援ファンド
主導行	みなと銀行	筑波銀行	十八銀行
本店所在地	兵庫県	茨城県	長崎県
ファンド設立年月 (存続期間)	16年2月	16年1月	13年6月
ファンド総額	5億6千万円	5億円	30億円
LP	みなと銀行、兵庫信用金庫、 日新信用金庫	筑波銀行	十八銀行
GP	みなとキャピタル(株) (グループ会社)	筑波総研(株) (グループ会社)	(株)ドーガン (民間コンサルティング会社)
案件探し	みなと銀行、みなとキャピタル(株)、 兵庫信用金庫、日新信用金庫	筑波銀行、筑波総研(株)	十八銀行、(株)ドーガン
観光関連の投資先 と投資額	山形屋水産(株):2千万円 日乃本食産(株):3千万円 (株)バーベキューアンドコー: 1千万円	(株)かすみがうら未来づくりカン パニー(観光まちづくり会社): 5百万円	(株)九十九島観光ホテル:2億円 雲仙みらいかたる(株)(観光まち づくり会社):1千万円
観光関連以外の 投資先、投資額		LEシステム(株)、(株)Doog、 (株)ナノルクス、(株)AGREE	(株)五島ワイナリー:3千万円 グリーンティーワールドホール ディングス(株):2千万円 戸田建設グリーンボンド:10億円
事例における各行 の取組み	詳細な事業計画の作成支援、ビジ ネスマッチング	自治体と民間企業の橋渡し、事業 アドバイス	行員常駐による運営サポート、面 的金融支援

資料 各行提供資料、プレスリリース、ヒアリングを基に作成

ど公益的な効果の発揮を重視する傾向にはあるものの、一定の期待収益確保のためには、投融資資金の回収時まで経営状況に応じた丁寧なサポートが求められる。特に民間主導型の場合、投資先に対するREVICの専門人材の派遣等直接支援がないため、地域金融機関が投資先の経営状況を細かく把握し、継続的に適切なアドバイスを行っていく必要があるだろう。

なお、地域金融機関が観光振興に取り組むうえで、民間主導型か官民型か、そもそもファンドを活用するかといった選択については、一概にどれが最善の手段であるとは言いきれるものではない。地域金融機関が事業者や地域など支援対象のニーズに合わせて、既存スキルを生かした役割の発揮を行うことが重要である。

3 地域金融機関が観光まちづくりに参画する意義

(1) 人的支援ニーズの高まり

3行による多様な支援をみてきたが、筑波銀行や十八銀行のような観光まちづくり会社への投資事例では、行員の訪問や常駐など両行が手厚い人的支援を行っていることが確認できた。官民型観光活性化ファンドでも観光まちづくり会社に行員が半常駐しているケースもあり、地域に深く関わるような投資先では、人的支援が欠かせないものとみられる。

観光まちづくりの重要性が高まる今日、地域金融機関が観光振興に取り組むうえで

こうした人的支援のニーズはますます高まると考えられる。次項では観光まちづくり会社が抱える課題と地域金融機関が観光まちづくりに参画する意義について考察していきたい。

(注9) ALL信州観光活性化ファンドでは、八十二銀行の行員が長野県下高井郡山ノ内町に半常駐し、投資先への支援を行っている(佐藤(2017b))。

(2) 観光まちづくり参画への意義

16年以降、観光庁の主導のもと日本版DMOの設立が進められている。これらは、地域の多様な関係者との協力のもと、データ分析を基にしたターゲティングや地域のブランディングなどを行い、観光まちづくりなどに取り組む法人である。18年3月末時点で本登録された日本版DMO法人は70、候補法人は128となった。

これら法人の運営上の課題は多いが、なかでも財源や事業運営費の確保等、資金に関することが大きな課題となっている。^(注10)日本政策投資銀行地域企画部(2017)は、DMOがビジネスを意識した観光振興を行う組織であるためには財務基盤の確立が最も重要であり、会費、自治体からの公的助成・業務委託等による財務基盤の下支えが必要だとしている。ただし、自治体からの公的助成や業務委託の場合、予算決定に間に合うような準備が必要であったり、決定後は資金用途の変更が難しくなるなど、経営環境や市場ニーズ変化への対応が弱いことが難点だとみられる。他方、地域金融機関のファンド支援の場合、経営状況や先を見据えた長期安定的な資金供給を可能とし、こう

した課題に十分応えることができるだろう。

また資金面だけでなく、観光まちづくり会社の体制におけるもう1つの課題にも地域金融機関は対応できる。その課題とは、地域のための観光振興という「公益的」な性格と、組織の維持のための収益確保という「事業的」な性格のバランスの確保である。前者の意味合いが強いと観光協会や行政の取組みと重複するために組織の存在意義が問われるが、後者の色合いが強いと観光振興に乗じた収益性重視の企業となり、地域内の事業者との軋轢^{あつれき}が生まれやすくなるものとみられる。しかし、地域経済の活性化のためという「公益的」な側面と、一企業としての「事業的」な感覚を併せ持つ地域金融機関が観光まちづくり会社に関われば、地域経済の活性化に資することを対外的に示すとともに、人的支援を通じ、地域金融機関が持つ情報や販路などを生かした優位性の高い経営展開が期待できる。さらに、経験の蓄積に裏付けられた経営アドバイスをすることで、観光まちづくり会社の経営サポートができるだろう。

地域金融機関が観光まちづくりに参画する方法は、観光活性化ファンドによる投資以外にも観光まちづくり会社の構成員の一員となる場合がある。既に日本版DMO候補法人等の構成員の一員になっている地域

金融機関は少なからずあり、今後、先の課題に対しての役割発揮が期待できよう。

(注10) 日本観光振興協会ウェブサイト「DMO候補法人の現状と課題について」(<https://www.nihon-kankou.or.jp/home/userfiles/files/autoupload/kekka.pdf>) 参照。

おわりに

地域金融機関による観光振興の取組みがもたらす効果は、支援先である観光関連事業者や観光まちづくり会社だけといった一方通行のものではない。観光まちづくりにおいて地域金融機関が存在感を発揮することは、むしろ地域金融機関のブランドや信頼の向上となり、既存の取引先との関係強化や新規取引案件の獲得につながる可能性が高く、地域金融機関自身の持続的な経営にも貢献するとみられ、地域金融機関が観光振興に取り組む意義は大きい。

<参考文献>

- ・佐藤彩生 (2017a) 「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」『農林金融』2月号
- ・佐藤彩生 (2017b) 「サイクリング×地産地消でかすみがうらに新風を〜筑波銀行による観光振興の取組み〜」『金融市場』8月号
- ・日本政策投資銀行 地域企画部 (2017) 『観光DMO設計・運営のポイント DMOで追求する真の観光振興とその先にある地域活性化』ダイヤモンド社

(さとう さき)

