

# 観光振興にみる地域金融機関の機能

—4つのネットワークに着目して—

佐藤彩生

〈農林水産政策研究所 農業・農村領域 研究員〉

## 〔要 旨〕

近年、地域金融機関による観光振興の取組みが全国的に展開している。本稿では、創意工夫に富む地域金融機関の観光振興の取組事例を5つみていくなかで、地域金融機関が保有する、①本支店間ネットワーク、②取引先ネットワーク、③地域ネットワーク、④金融機関ネットワークの4つのネットワークが多様な観光振興を可能にしている機能であると考察した。観光振興に取り組む意義としては、融資案件の獲得や地域経済の基盤強化のほかに、観光振興という未開拓の分野に挑戦しようとする気概が事業者等に伝播することで、改めて地域金融機関の地域での存在感が示されることにあると考えられる。これにより、事業者等からの相談が寄せられやすくなり、事業者同士のマッチングの実現や事業創出、融資につながるとみられ、さらに観光以外の業種への波及も見込めるなど、地域金融機関の新しい事業展開への示唆となるだろう。

観光振興に持続的に取り組むうえでの課題は、観光振興の収益性、担当者の属人性、関係者の取組姿勢が挙げられる。地域金融機関ごとに観光振興のスキルが蓄積され、振り返りの時期を迎えているところも多いとみられ、今後は観光振興を進めていくかのスタンスの違いが一層現れてくるだろう。

## 目 次

はじめに

(4) 大分銀行（大分県）

### 1 観光振興の動向

(5) 佐賀銀行（佐賀県）

(1) 主な観光振興の取組み

### 3 発揮する機能および意義と課題

(2) 観光振興の取組みの背景

(1) 4つのネットワーク

### 2 事例紹介

(2) 観光振興に取り組む意義

(1) 但馬銀行（兵庫県）

(3) 課題

(2) 京都北都信用金庫（京都府）

おわりに

(3) 十六銀行（岐阜県）

## はじめに

近年、観光活性化を目的としたファンド支援をはじめ、観光まちづくりへの参画やインバウンド対応のセミナー開催など地域金融機関<sup>(注1)</sup>による観光振興の取組みが多く展開されている。これらの取組みはニュースリリースや各地域金融機関のシンクタンクのレポートをはじめ、(一社)全国地方銀行協会など団体ごとに公表している地域密着型金融の取組みに関する資料でもみることができる。しかしこういった資料は事例紹介にとどまり、観光振興における地域金融機関の役割に焦点が当てられているものが多く、地域金融機関が観光振興に取り組む意義や事業戦略に触れるものは少ない。この理由としては、地域金融機関の観光振興の取組みを全国で横断的に捉えていないことや、観光振興の手法が多様であることから事業展開に資する要素を抽出しづらいことなどが考えられる。

本稿では、観光振興に積極的で創意工夫に富んだ取組みを手掛けている地域金融機関の事例から、地域金融機関が持つどのような機能が多様な観光振興を可能にしているのかを考察し、ここから地域金融機関の事業展開に資する示唆を得ることとしたい。

なお、本稿では「観光振興」を観光や旅行に関わる宿泊業、飲食業、小売業、運輸業、旅行業、観光まちづくりのみならず、地域産品づくりや地域のブランドづくり、域外発信に関する事業の支援もその範疇と

する。

(注1) 本稿では(一社)全国地方銀行協会および(一社)第二地方銀行協会に加盟する銀行、信用金庫ならびに信用組合を指す。

## 1 観光振興の動向

### (1) 主な観光振興の取組み

まず、近年にみられる地域金融機関の観光振興の取組みを地域金融機関のニュースリリースや決算説明資料などからみていくと、①ファンド支援、②多様な関係者と連携しデータに基づくマーケティング等観光地経営を行うDMO等<sup>(注2)</sup>との連携、③古民家等歴史的資源の活用事業、④商談会、⑤セミナーが頻出する。各取組みを簡単に説明すると、①ファンド支援は、地域金融機関がファンドを設立して観光関連事業者や観光まちづくり会社に投融資を行うものであり、事業再生や地域活性化を手掛ける半官半民組織の(株)地域経済活性化支援機構等<sup>(注4)</sup>と連携して取り組む場合が多い。②DMO等との連携は、DMOや観光まちづくり会社への出向および、それらへのアドバイスやイベントでの協力などがある。③古民家等歴史的資源の活用事業は、主に使用されていない古民家を宿泊施設やカフェなどに改装する事業であり、地域金融機関は補助金やファンドを活用して融資を行うケースが多<sup>(注5)</sup>く、古民家再生事業のノウハウの蓄積がある(一社)ノオトと連携する事例が多い。④には観光や食品、工芸品などをテーマとする商談会があり、⑤セミナーはインバウンド対応やキャッシュレス対応など地域金融

機関が事業者向けに開催するものがある。

またこれ以外にも、観光（地方創生含む）に関わる課題解決を目的として金融機関同士が連携協定を締結する動きがみられる（第1表参照）。他産業では競合するが、観光の活性化であれば広域性を生かしたPRや誘客が可能となり、これが地域経済の活性化につながると見込んでいることが連携の動機になっている。<sup>(注6)</sup>

**(注2)** Destination Management/Marketing Organizationの略称。2019年3月29日時点で、日本版DMOは123法人、日本版DMO候補法人は114法人登録されている。

**(注3)** ファンド支援による観光振興については佐藤（2017a、2018a）参照。

**(注4)** 同組織の詳細は佐藤（2017a）37頁参照。

**(注5)** 東北観光金融ネットワーク（2018）「東北における歴史的資源の活用におよび（一社）全国地方銀行協会webサイトの「古民家等歴史的資源の活用支援」（URL:https://www.chiginkyo.or.jp/app/story.php?story\_id=1201）

で事例が掲載されている。

**(注6)** 東北観光金融ネットワークの連携事例については佐藤（2018b）参照。

## (2) 観光振興の取組みの背景

地域金融機関が観光振興に着手するようになったきっかけの一つとして、地方創生政策で地域金融機関も自治体の地方版総合戦略の企画立案に関与することを求められたことが挙げられる。観光振興は国の地方創生政策における重要な施策の一つであることから、地方版総合戦略の項目に観光振興を入れている自治体が多く、立案後も地域金融機関が引き続きこれに対応しているものとみられる。

しかし、近年の地域金融機関の取組みをみていくと、こうした自治体のサポート役といったやや受け身の支援というよりは、

第1表 地域金融機関の広域連携事例

名称	参加行・庫	連携内容	協定締結日
薩長土肥包括連携協定	南日本銀行、東山口信用金庫、高知銀行、幡多信用金庫、佐賀共栄銀行	(1) 観光、経済等の幅広い分野における交流支援 (2) 地方創生総合戦略支援等に関する情報交換および協働 (3) 取引先に対するビジネスマッチング等を通じた支援 (4) 商品・サービスの開発・展開	16年3月3日
六ツ星観光プロジェクト	十六銀行、北國銀行、福井銀行、富山第一銀行、百五銀行、名古屋銀行	(1) 観光産業の振興に向けた情報交換会の開催 (2) 地方創生に資する取組みのあり方の協議・検討 (3) 観光関連業者への多様な資金支援の検討 (4) 観光関連業者へのノウハウ提供による支援 (5) その他、地方創生に寄与する事業等の実施	16年6月13日
四国アライアンス	阿波銀行、百十四銀行、伊予銀行、四国銀行	(1) 地域の産業・事業を興し、経済の活性化と働く場を創出 (2) 地域資源を四国ブランドとして国内外へ発信 (3) 域内外交流の活性化 (4) 地域を担う人材の育成と金融インフラの形成 (5) 四国創生を支える経営基盤の構築	16年11月11日
東北観光金融ネットワーク	青森銀行、秋田銀行、岩手銀行、七十七銀行、山形銀行、東邦銀行、日本政策投資銀行	(1) 観光振興事業に対する金融ネットワークの提供 (2) 観光振興事業に対する金融サービスの提供に関する共同での取組み (3) 観光振興事業にかかる業界動向、行政動向等に関する情報交換 (4) 観光振興事業にかかる勉強会、セミナー等の開催	17年3月15日

資料 各行webサイトのニュースリリース等(19年2月6日アクセス)を基に作成  
(注) 本表ではファンドによる連携は含めていない。

能動的に多様な支援に取り組んでいる様子  
 がうかがえる。観光地の事業者と取引があ  
 る地域金融機関では、観光客が伸び悩んで  
 いる状況を見て、これを解決するための手  
 立てを講じる必要性を感じていたことが理  
 由の一つにあると考えられる。併せて、地  
 域経済が低迷するなかで様々な産業に経済  
 波及効果がある観光関連産業に注目し、こ  
 れに積極的に支援していくことで地域経済  
 を上向きにしていきたいと考える地域金融  
 機関が増えてきたとみられる。

また、地方での訪日外国人旅行者の増加  
 も観光振興に取り組むきっかけの一つとな  
 っているとみられる。日本人国内延べ旅行  
 者数は、近年は6億人程度の横ばいで推移  
 してきた(第1図)。他方、訪日外国人旅行  
 者数は右肩上がり年々増加している。国内  
 延べ宿泊者数に占める外国人の割合を都  
 道府県別に2013年と18年で比較してみると  
 全国的に割合が上昇しており(第2図)、観  
 光が主要産業ではない地域でもインバウン  
 ド観光客増を見据えて観光振興に取り組ん  
 でいる可能性がある。

第1図 日本人国内延べ旅行者数と訪日外国人旅行者数



資料 観光庁「旅行・観光消費動向調査」、日本政府観光局「訪日外客数、出国日本人数の推移」  
 (注) 18年は暫定値。

## 2 事例紹介

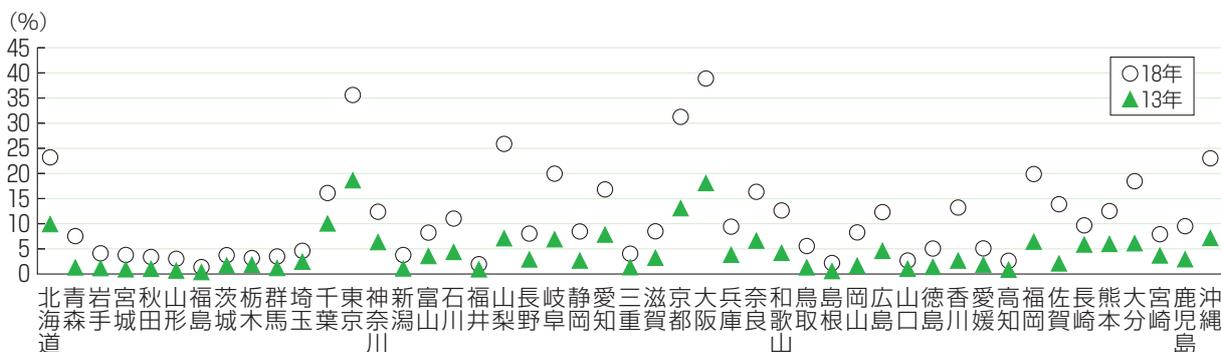
第2節では、創意工夫に富んだ地域金融  
 機関による観光振興の取組事例を紹介する。  
 前半の3つの事例は地域内での観光振興に  
 重きを置いたものであり、後半の2つは地  
 域ブランドの向上や地域製品の販売促進に  
 関する事例紹介である。

### (1) 但馬銀行(兵庫県)

#### a 概要

但馬銀行は、観光振興による地域経済へ  
 の波及効果を期待し、これまでに古民家再

第2図 国内延べ宿泊者数に占める外国人の割合



資料 観光庁「宿泊旅行統計調査」  
 (注) 13年のデータは確定値、18年のデータは速報値。

生をはじめ観光まちづくりへの参画や観光関連の事業者のマッチングなど幅広く取り組み、融資機会の創出を行ってきた（取組内容は第2表参照）。

行内の体制としては、リレーションシップバンキング推進時に設立された法人営業部地域密着推進課（08年設立、1～2名体制）が観光振興を含む地方創生関係の案件を担当しており、支店（69か店）に寄せられた案件の情報を本店で集約し、案件化を図っている。

### b 古民家再生事業

同行は古民家再生事業に携わる地域金融機関の先駆けである。15年に官民ファンドである観光活性化マザーファンドとの協調融資で（一社）ノオトと連携し、古民家をリノベーションした「篠山城下町ホテルNIPPONIA」を開業した。古民家再生は一棟数千万円に上る費用がかかるが、ファンドを活用することで融資実行につなげており、様々な地域金融機関がこの手法を取り入れている。

### c 観光まちづくり支援

同行は、豊岡市の観光まちづくりを行う（一社）豊岡観光イノベーション<sup>(注7)</sup>（豊岡版DMO）と連携し、出資だけでなく行員をDMOに派遣し経理事務関連でのサポートを行ってきた。また取引先をDMOに紹介して、熱気球のフライト体験やカヌー体験など着地型ツアーの造成にも貢献している。

同行は、同DMOがプロモーションする<sup>きのさき</sup>城崎温泉で様々な支援を実施している。旧消防所をアートが楽しめるカフェ併設型旅館に地元の事業者が改装する際、事業計画の作成支援や地域経済循環創造事業交付金を活用した融資の実行のほか、経営者とともに付近の観光関連事業者に飲食部門での連携協力を依頼した。またDMOの構成員の旅行代理店と協力して、城崎温泉の観光案内所をデザイン性が高く目をひくインフォメーションセンターに改装し、外国人対応スタッフを置くなど機能面も充実させたところ、利便性が向上し利用する外国人が増えた。加えて、城崎温泉の旅館経営者との取引関係が長いことから、若手経営者向けに人事・労務・ITなどの勉強会を年6回開

第2表 但馬銀行の観光振興の取組み

古民家再生事業	観光まちづくり支援	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>・集落丸山開業(09年10月)</li> <li>・(株)NOTEリノベーション&amp;デザインに対して観光活性化マザーファンドと協調融資を行い、篠山城下町ホテルNIPPONIAが開業(15年10月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①但馬県民局との連携事業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・山陰海岸ジオパークでのコウノトリチャレンジライド(13年9月)での協賛、スタッフ派遣</li> </ul> </li> <li>②豊岡版DMO設立(16年6月) <ul style="list-style-type: none"> <li>・設立出資、行員派遣、取引先紹介</li> </ul> </li> <li>③麒麟のまち観光局設立(18年1月) <ul style="list-style-type: none"> <li>・行員派遣、ファミツアーへの情報提供等</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高級サロンバス「ゆいプリマ」のツアー開催(17年9月)</li> <li>・古民家活用によるジビエレストランの開業(18年9月)</li> <li>・城崎温泉のカフェ併設型旅館の開業(18年10月)</li> </ul>

資料 但馬銀行へのヒアリングおよび提供資料

催するなど人材育成にも力を入れている。

(注7) 16年6月に設立し、18年7月に日本版DMOに登録。

#### d 事業者マッチング

観光まちづくりという面的な取組み以外にも、同行は取引先のネットワークを活用して事業者のマッチングを行い、融資につなげている。たとえば、取引先の観光バス会社からの相談を受けて、神戸牛で表彰歴のある肥育農家を紹介したことで、神戸ビーフとワイン、播州織<sup>ばんしゅう</sup>を堪能するバス「ゆいプリマ」のツアーの企画が実現した。

取引先ではなかったが、レストラン経営者に猟師を紹介したことがきっかけとなり、のちに古民家でジビエ料理のレストラン営業と宿泊業、アグリツーリズム等の体験提供を行う事業への融資や支援につながった。

### (2) 京都北都信用金庫 (京都府)

#### a 概要

京都北都信用金庫は15年4月に「10カ年長期経営計画」を策定し、地域活性化の旗振り役を果たすとともに、事業者支援を強化し、顧客にとってより親近感・信頼感のある地域金融機関となることを目指してきた。

地域創生事業部(6名)が地域活性化に関わる業務を担っており、その一環として海の京都DMO<sup>(注8)</sup>と連携した観光振興に取り組んでいる。

(注8) (一社) 京都府北部地域連携都市圏振興社。16年6月に設立し、17年11月に日本版DMOに登録。

#### b 団体ツアーの誘致

全国の信用金庫の多くは、他の地域の信用金庫が企画する年金友の会<sup>(注9)</sup>会員向けの団体ツアーの誘致を行っている。同庫も11年より営業エリア内の5市2町<sup>(注10)</sup>の観光スポットを巡るツアーを用意してきたが、ツアーの参加者数は近年伸び悩んでいた。そこで17年度に観光スポットの写真や解説を載せた約30頁のカラー刷りのパンフレットを海の京都DMOと作成し、全国の信用金庫の旅行企画担当者に配布した。これにより、17年度中に20金庫がモニターツアーに参加し、翌年度には全国の信用金庫のなかで2番目に多い延べ4,000人が同庫のツアーに参加した。

他の信用金庫では知名度のある旅館の宿泊をツアーの売りにするケースもあるが、海の上に建てられた家屋の舟屋や伝統料理のばら寿司づくり、伝統産業のちりめん等体験や学習が同庫のツアーの魅力を高めている(第3表参照)。

第3表 モニターツアーの一例

1日目	2日目
京都駅集合	夕日ヶ浦温泉出発
↓	↓
綾部・グンゼ博物館	豪商稲葉本家
↓	↓
昼食	熊野酒造
↓	わくでん 和久傳の森(美術館)
天橋立(元伊勢籠神社・ 傘松公園)	↓
↓	ばら寿司づくり・昼食
伊根の舟屋群 (海上遊覧、道の駅舟屋 から伊根湾を眺望、地元 ガイドによるまち歩き)	↓
↓	橋立やまいち(魚市場) での買い物
夕日ヶ浦温泉で宿泊	↓
	天橋立にて観光列車 「丹後あかまつ」に乗車 …(略)…
	京都駅解散

資料 京都北都信用金庫提供資料

ツアーの造成は海の京都DMOが行ったが、ツアー参加者に満足してもらいリピーターになってもらえるようにと、丹後ちりめんの風呂敷を記念品として贈呈するとともに、同庫が商品やサービスの質などを吟味し厳選した宿泊施設、飲食店・土産物店を立ち寄り先に入れている。団体ツアーの人数の規模ごとに宿泊施設や飲食店等を変更することで、ツアーに関わる取引先は30社に上っている。こうした旅行者の増加で宿泊稼働率が上昇し、宿泊施設の新規設備投資への融資につながったり、土産物の購入額の増加で店の経営が黒字転換するなど効果が現れている。

(注9) 年金友の会とは、年金受給者が年金振込口座を信用金庫に指定する際に加入するものである。各信用金庫によって特典の内容は異なるが、誕生日月のプレゼント、預金金利上乘せ、他信用金庫が提供するツアーへの参加資格の付与等のサービスがある。

(注10) 宮津市・京丹後市・舞鶴市・福知山市・綾部市・与謝野町・伊根町。

### c 観光情報の発信

同庫のホームページには、観光スポットや食事、土産物など各支店の職員から情報を集めて作成された「観光口コミ情報」の

サイトがある。情報の項目はグルメ、景観、歴史文化、体験に分かれ60を超えており、観光スポットや商品の解説だけでなく、職員の体験談も含めた丁寧な感想が添えられている。このように同庫は取引先の商品の販売促進や飲食店等の利用者拡大にも寄与している。

## (3) 十六銀行（岐阜県）

### a 概要

十六銀行は観光振興を目的とした他の地域金融機関との広域連携や、DMOと連携した地域振興、古民家再生事業および地産品のPRなど、多様な組織と連携しながら取り組みを展開している（取組内容は第4表参照）。

観光振興に関して、事業者支援に関連する案件については法人営業部地域開発グループが、自治体等との連携においては公務営業部が担当している。

### b 六ツ星観光プロジェクト

16年6月に、同行が旗振り役となって、北國銀行、福井銀行、富山第一銀行、百五銀行、名古屋銀行の6行で、東海・北陸エ

第4表 十六銀行の観光振興の取組み

DMOとの連携	金融機関との連携	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>・長良川デパート湊町店のクラウドファンディングに協力(16年4月)</li> <li>・ORGANと協定締結(16年5月)</li> <li>・長良川デパート湊町店開業(16年6月)</li> <li>・長良川てしごと町屋CASA開業(18年5月)</li> <li>・長良川流域十六地酒めぐり開始(18年6月)</li> <li>・世界のタマミヤバルチケットに協賛(18年8月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・六ツ星観光プロジェクト発足(16年6月)</li> <li>・六ツ星観光プロジェクトビジネス商談会開催(17年7月)</li> <li>・ぎふ長良川地酒めぐりバスツアー開催(18年9月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊サイト会社「ゆこゆこ」への協調融資(17年1月)</li> <li>・中部運輸局への行員派遣(17年4月)</li> <li>・JALわく旅キャンペーン2018への協力(18年)</li> <li>・十六銀行、十六総合研究所、ANA総合研究所、ONSEN・ガストロノミー推進機構で「ガストロノミーツーリズムに関する連携協定」締結(18年4月)</li> <li>・ALL-JAPAN観光立国ファンドによるみのまちや(株)への投融資(18年12月)</li> </ul>

資料 十六銀行へのヒアリングおよび提供資料

リアの観光振興を目的とした広域連携協定「東海・北陸観光産業活性化プロジェクト（愛称：六ツ星観光プロジェクト）」を締結した。提携行は以前から長い付き合いがある金融機関同士である。

17年にはこれら6行で観光事業者向けの商談会を開催した。商談会は、通常のものとは異なり、同行が得意とする「逆見本市型商談会」のノウハウを適用しており、大手交通事業者等（バイヤー）からマッチングしたい事業者（サプライヤー）の詳細な条件を事前に聞き、条件に合う事業者をあらかじめ厳選するものとなっている。<sup>(注11)</sup>バイヤー13社に対し、6行の取引先計153社から商談会のエントリーを受け付け、バイヤーの選考を通過した111社が当日の商談会に参加した。バイヤー側からは「銀行を通してサプライヤー企業を募集したことにより、自社だけでは知ることのできない企業と面談が行えた」という声が、サプライヤー側からは「通常であれば難しい大手企業との商談の機会を得られた」という感想が寄せられ、広域連携を生かした効率的なマッチングが実現した。

<sup>(注11)</sup> 商談会の詳細な仕組みについては、國島・田代（2018）参照。

### c DMOとの連携による観光振興

同行は16年5月に、日本版DMOのNPO法人ORGANと「観光地域づくりに関する協定」を締結した。<sup>(注12)</sup>同NPOは、長良川流域のまちづくりや起業支援、ブランド化や観光振興等を担い、セレクトショップと和傘の専門店を経営している。同行はこれらの

事業に対し、クラウドファンディングでの協力や融資を行ってきた。

ORGANは長良川流域の地酒のブランド力向上や観光客の周遊を目指し、16の酒蔵を巡ると特典が受けられる観光キャンペーン「長良川流域 十六地酒めぐり」（18年6～12月実施）を企画・運営した。同行は支店にキャンペーンのパンフレットを置いたり、ATMでの画面広告を展開し、プロモーションに協力した。また、対象酒蔵において、同行が取り扱うデビットカードを提示すると割引や試飲等の提供が受けられるといった特典を設けることで、デビットカードの普及促進という銀行業務への直接的効果も追求した。

さらには福井銀行と協力して、福井銀行の個人取引先36名にORGANが企画・運営するツアー（有料）に参加してもらった。ツアーの内容は、「長良川流域 十六地酒めぐり」に参加している同行取引先の酒造会社の酒蔵見学や、醤油醸造会社の生産現場の見学が楽しめるものとなっており、送客は福井銀行の取引先のバス会社が行っている。土産物の売れ行きは好調で、ツアー参加者からは「地元の人が勧める店に行くことができ満足した」などの反響があった。

<sup>(注12)</sup> 11年2月に設立し、18年7月に日本版DMOに登録。

### d 県外の民間事業者との連携による観光振興

18年4月に全国を投資対象とする民間ファンド「ALL-JAPAN観光立国ファンド投資事業有限責任組合」が設立されたが、

同行はいち早く活用し、美濃市にある紙商の旧邸宅をショールーム付きの宿泊施設（19年6月開業予定）に改装するにあたって、資金面からサポートを行った。<sup>(注13)</sup>

また日本航空（株）と連携し、「JALわく旅キャンペーン2018」のホームページでのアンケート回答者への抽選賞品に、取引先が扱う商品（日本酒、菓子、観光プログラム等）を採用しており、地域製品のPRにも貢献している。

**(注13)** 十六銀行、ALL-JAPAN観光立国ファンド、東海地域中核産業支援ファンドで9千5百万円の貸付、社債、資本性劣後ローンによる金融支援を実行。

#### (4) 大分銀行（大分県）

##### a 概要

大分銀行は、地方創生に資する取組みに本腰を入れるにあたり、金融機関の業務を超える範囲の課題解決のため、17年8月に地域商社「Oita Made（株）」<sup>オオイタ メイド</sup>の設立を支援した。現在の主な事業は物販であるが、今後は旅行商品の販売や空き物件の活用などの事業を多角的に展開していく予定である。そのほかに観光アプリ「大分めぐりん」の提供や外国人向けのモニターツアー実施などの観光振興にも取り組んでいる。

行内体制としては、地域創造部地域活性化推進グループ（8名）が、Oita Made（株）のサポートや観光振興、地域課題の解決等を担当している。

##### b 県産品のブランド化

Oita Made（株）は、主にイベント企画の

事業を行うNPO法人BEPPU PROJECTから農産品等の企画や開発・販売の事業を引き継ぐ形で設立された。同行は県内の地域産品のブランド化やプロモーション強化にあたり、行員の銀行業務におけるノウハウや経験を生かしたサポートとOita Made（株）の商社機能の発揮により、販売力の弱い農林漁業者、中小加工業者等の支援に取り組んでいる。そのため、同行から支店長経験があるキャリアの長い行員や、融資や海外銀行トレーニー経験のある若手行員など計3名を派遣している。そのほかに商品開発等を担当するNPO法人BEPPU PROJECTの出向者（1名）、店舗管理や在庫管理を行う職員（1名）で経営している。

支援内容としては、営業店の行員にOita Made（株）に出向している行員が同行して、農林漁業者や加工業者の相談に乗り、生産量の拡大や商品開発に対する支援を行っている。具体的な事例として、「いちごビネガー」を加工販売する生産農家においては、買い手のニーズに対して生産量が追いつかないという課題を抱えていたが、イチゴ農園の生産規模や機械の導入についてのコンサルティングを行い、商品の出荷量を増やすことで農家の収益増に貢献した。また、売れる商品づくりのために、百貨店のバイヤーの商品に対するデザイン等の意見を農林漁業者や加工業者に伝えている。こうすることで、取引先との関係を強化し、事業拡大時における融資や法人化支援などにつながる意向である。

約100の生産者（団体含む）がOita Made

(株)と契約し出荷しており、販売商品は農産物や加工品、手工芸品など200品目に上る。Oita Made (株)の商品はインターネットでの購入もできるが、大分市(赤レンガ本店)に店舗を構えており、現状は店舗での購入割合が高い。店舗での人気商品は、みかん、スイートコーンや甘酒、梨ジャムなどがある。また今後は、取引先のネットワークを活用した中国や東南アジアへの輸出等にも積極的に取り組む方針である。

## (5) 佐賀銀行(佐賀県)

### a 概要

佐賀銀行は、有田の観光まちづくり会社(注14)に対するファンド支援を契機に観光振興の取組みを展開していき、ファンドを活用して、県産米の日本酒のブランド化や、県産食材を使用した料理を提供する香港のレストランの開業支援などの観光振興を行っている(取組内容は第5表参照)。

観光振興を含む地方創生関連の業務を営業支援部地域サポートグループ(約10名)が担当している。支店長が自治体の主催するまちづくりなどに関わる会合に参加し、事

業者からの相談を受けたり、情報収集を行うなかで地方創生に関する案件化につながっている。

(注14) 佐賀観光活性化投資事業有限責任組合第1号。

### b 日本酒のブランド化

同行は、鹿島市の酒造会社から県産米を使用した日本酒を製造したいとの相談を受けて、酒米を生産する県内の農業生産法人を紹介し、酒造会社に対して同行のファン(注15)ド支援を行った。これにより、100%県産米を使用した日本酒「肥前浜宿」の製造が実現するとともに、市の観光スポットの酒蔵通りで、同酒造会社が経営する県産ブランド商品の土産物店がオープンした。また同行はクラウドファンディングサービスを提供する会社に酒造会社を紹介し、クラウドファンディングでの資金調達も行った。鹿島市の酒蔵ファンの獲得や誘客につながるよう、日本酒「肥前浜宿」のほか田植えや稲刈り体験への参加資格が出資者に返礼された。

(注15) さざん6次産業化投資事業有限責任組合。

第5表 佐賀銀行の観光振興の取組み

有田の観光まちづくりに関する事業	鹿島市の日本酒のブランド化	県産食材の輸出	その他
<ul style="list-style-type: none"> <li>佐賀観光活性化投資事業有限責任組合第1号設立(15年7月)</li> <li>(株)有田まちづくり公社に投資実行(15年10月)</li> <li>(株)STUDIO JIKIに投資実行(16年8月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さざん6次産業化投資事業有限責任組合が(株)峰松酒造場に投資実行(16年4月)</li> <li>クラウドファンディングでの資金調達(16年12月~17年3月)</li> <li>日本酒「肥前浜宿」販売開始・肥前屋新館(土産物店)オープン(17年3月)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>佐銀ベンチャーキャピタル投資事業有限責任組合第三号がイトジャパン株式会社(16年8月)とC&amp;Saga Dining Co.,Ltd(18年1月)に投資実行</li> <li>佐楽開業(18年4月)</li> <li>佐楽での商談会実施(18年7月31日~8月1日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鹿島市の肥前浜宿まちづくり活性化事業に参画</li> <li>唐津市の新天町パティオ再開発事業に参画</li> </ul>

資料 佐賀銀行へのヒアリングおよび提供資料

### c 県産食材の輸出

同行は、佐銀ベンチャーキャピタルによる(注16)ファンドを活用して、香港への県産食材や日本酒の輸出促進および佐賀県のPRにも取り組んでいる。16年に国内の農畜水産物を香港へ輸出する会社に対してファンドによる投資を実行したことで、福岡県に倉庫や配送車を配備した流通拠点ができ、九州の食材を福岡空港から輸出するルートが形成された。

また同行は県産食材を使用した香港のレストラン「佐楽」の開店に向けて、その運営会社へ17年に同ファンドからの投資を実行した。レストランは18年4月にオープンし、佐賀牛のあぶり焼きや県内の蔵元の日本酒を中心とした食事を昼と夜に提供している。器は有田焼を使用し、店内で佐賀テレビが制作した県内の観光PRの動画を配信するなど、観光地への誘客にも取り組んでいる。

佐楽を会場に商談会を開催しており、佐賀の蔵元12社・食品製造業者7社と香港の高級レストランオーナーやシェフ（約50名）との130件以上の商談が行われた。また佐楽は佐賀県産の食材をストックし、香港の飲食店に食材を卸すことで、倉庫のような役割を果たしており、県産食材の輸出拡大にも貢献している。

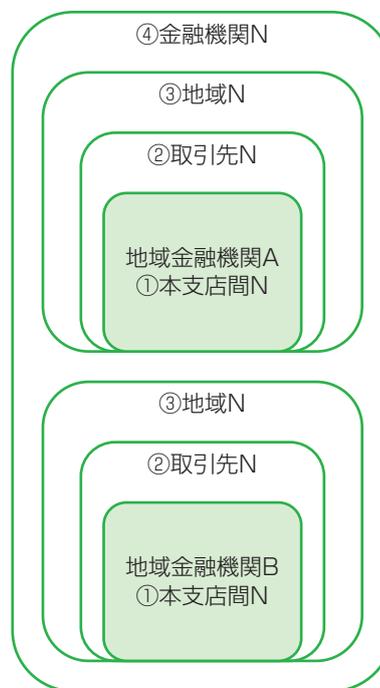
(注16) 佐銀ベンチャーキャピタル投資事業有限責任組合第三号。

## 3 発揮する機能および意義と課題

### (1) 4つのネットワーク

事例で述べた地域金融機関の観光振興の取組みから、地域金融機関が保有するネットワークを①本支店間ネットワーク、②取引先ネットワーク、③地域ネットワーク、④金融機関ネットワークの4つに区分し、第3図に図式化した。①本支店間ネットワークは観光振興の業務を担う本店と各支店とのネットワークである。これを活用し、支店に寄せられた相談を本店と共有し案件化したり、支店でのパンフレット設置など

第3図 4つのネットワーク



資料 筆者作成

(注) 1 Nはネットワークの略。

2 簡略化のため、2つの地域金融機関のみの関係を模式化した。

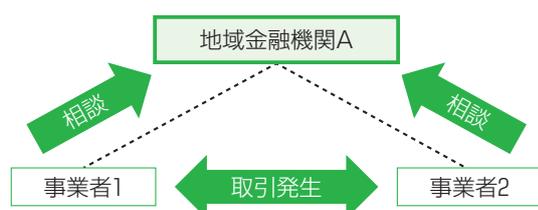
支店網を活用した広域の情報発信を行っている。②取引先ネットワークは貸出や事業支援等で培われた取引先や顧客との関係、③地域ネットワークは自治体やDMO、取引を有しない地元事業者や住民等といった地域や観光まちづくりに関わる主体との連携・協力を指す。④金融機関ネットワークは他の金融機関との連携を指す。

前節で紹介した事例をいくつか取り上げ模式化してみると、たとえば但馬銀行の事業創出の事例では、支店で取引先からの相談を受けて（②取引先ネットワーク）、本部で案件として取り上げ（①本支店間ネットワーク）、取引先を紹介する（②取引先ネットワーク）流れとなっている（第4図）。

また、京都北都信用金庫や十六銀行が関わったツアーの事例については、取引のある地元事業者（②取引先ネットワーク）を立ち寄り先としたツアーをDMO（③地域ネットワーク）が企画・運営し、他の地域金融機関（④金融機関ネットワーク）の顧客（②取引先ネットワーク）がツアーに参加するといった仕組みである（第5図）。

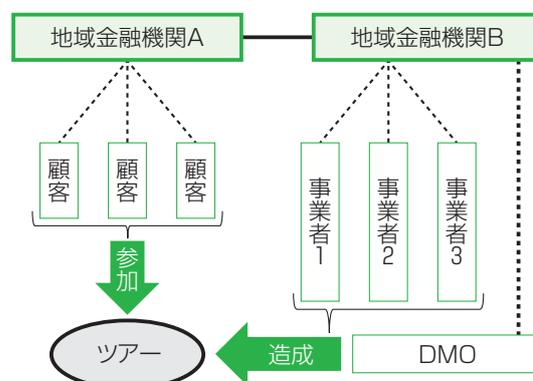
十六銀行の六ツ星観光プロジェクトによる商談会の事例は、各地域金融機関が連携

第4図 但馬銀行の事業創出の事例



資料 筆者作成  
 (注) 他の組織を仲介した相談のケースもある。

第5図 京都北都信用金庫や十六銀行が関わったツアーの事例



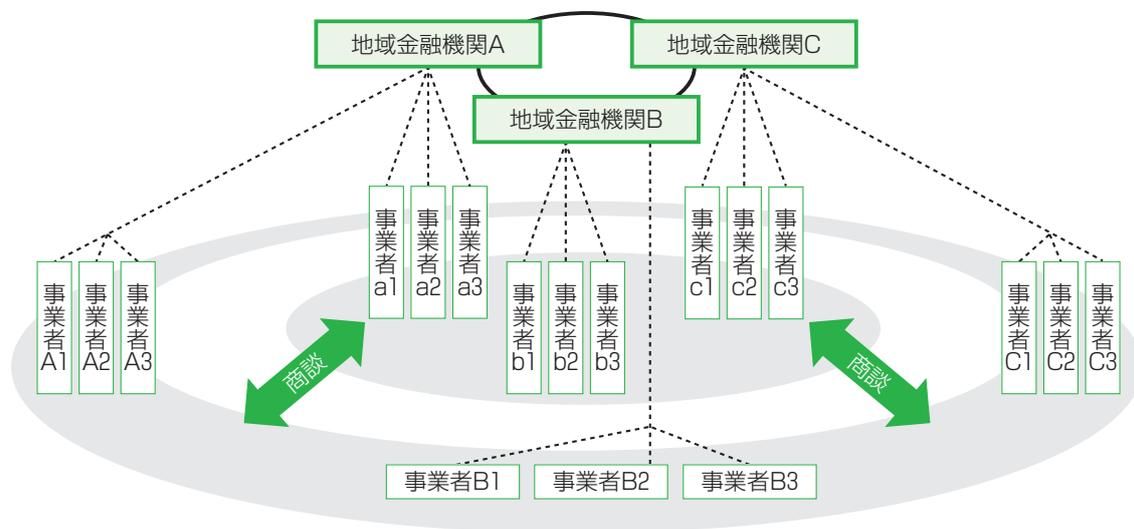
資料 筆者作成

して（④金融機関ネットワーク）、各行の取引先事業者を選抜し（②取引先ネットワーク）商談を行う仕組みとなっている（第6図）。

第4図の事業創出の事例は個々の案件の要素が強いが、DMO（③地域ネットワーク）が関わることでより面的な観光振興が可能となる。さらに④金融機関ネットワークを活用することで、各地域金融機関の営業エリア内の地域にとどまらない広域性を生かした取組みを可能としている。こうした複数のネットワークの組合せによる機能が発揮され、観光振興が多様に分化したものとみられる。

①と②のネットワークは観光振興の取組み以前から構築されていたものであるが、③については近年のDMOの形成に伴った新たな動きとみられる。地域金融機関がDMOの構成員の一員となったり、DMOと連携することなどを通じて、地域の観光地経営で地域金融機関にしかできない役割の発揮がDMOなどから求められているものと考えられる。

第6図 十六銀行の六ツ星観光プロジェクトによる商談会の事例



資料 筆者作成  
 (注) 簡略化のため、3つの地域金融機関のみの関係を模式化した。

また④金融機関ネットワークを活用した取組みの数は少ないものの、誘客などにも大きく寄与する可能性が高く、活用次第では今後広域性を発揮した多様な取組みが展開できるだろう。<sup>(注17)</sup>

(注17) 筑波銀行は荘内銀行と連携して他県からの誘客を行っている(佐藤(2017b))。

## (2) 観光振興に取り組む意義

地域金融機関が観光振興を行うことで、支援先の経営改善や地域への誘客が促進されたりするなどのメリットがあるが、他方で地域金融機関にとってはどのようなメリットがあるのだろうか。そこで地域金融機関が観光振興に取り組む意義について考察したい。

紹介事例からみて、事業者同士のマッチングやツアーの造成など事業者支援に伴った融資案件の獲得が取り組む意義の一つであるとみられる。同時に短期的には融資に

直結しない場合もある観光まちづくりにも丁寧に対応しているが、これは面的な観光振興がより多くの事業者の収益拡大につながるため、持続的な地域金融機関経営に不可欠な地域経済の基盤強化に寄与すると期待しているものとみられる。

また、どの地域金融機関も試行錯誤しながら観光振興に取り組んでいるところであるが、少しでも事業者支援につながるようにと未開拓分野に挑戦している地域金融機関の気概が、地域の事業者等に伝播し事業者等からの信頼を得ることで、地域における地域金融機関の存在感が改めて示されていると考えられる。存在感を示し続けることで、取引の有無にかかわらず事業者等からの相談が寄せられやすくなり、それにより事業者同士のマッチングが実現し、事業創出や融資につながることを期待できる。これは先の取引先・地域・金融機関のネッ

トワークの強化だけでなく、新しいネットワークの創出にも寄与し、さらには観光関連産業に限定されず様々な業種の案件を呼び込むきっかけとなる。こうした時間をかけた信頼の醸成とネットワークの創出・強化が新しい事業展開への示唆となるだろう。

### (3) 課題

地域金融機関が観光振興に持続的に取り組むうえでの課題としては、観光振興の収益性、担当者の属人性、関係者の取組姿勢の3点が挙げられる。

1点目の観光振興の収益性については、観光振興の取組みに対するリターンに重きを置かず、地域経済への貢献として取り組んでいる地域金融機関が多いものの、地域金融機関の収益環境が悪化するなかで、高い収益性が見込めない取組みを継続させていくかどうかといった検証の時期を迎えているところもあるとみられる。

2点目の担当者の属人性については、現場に赴き取引先や地域の関係者などとの話し合いを重ね信頼関係を構築している担当者が多いことから、人事ローテーションで担当者が交代した場合に、マニュアルでは引き継ぎが難しい部分が出てくるものと予想される。また調査をするなかで、担当者の創意工夫が発揮されている取組みも多く、担当者が交代することで、それまでの取組みを継続させていくことが難しい場合もあるとみられる。

3点目の関係者の取組姿勢については、観光まちづくりでは、主導権は自治体や

DMO、地域住民が握っているため、たとえば地域金融機関が観光振興に積極的であっても、観光振興に対する自治体や地域住民の取組意欲の度合いやDMO等の有無、あるいは観光振興に関わる事業者・団体の意向などで、地域金融機関の提案が受け入れられない場合もある。こうしたことが積み重なって地域金融機関が観光振興の取組みと距離を取らざるを得ないケースも出てくるとみられる。

しかし裏を返せば、地域が観光振興に積極的であり、地域金融機関も同じような熱意を持ってこれに着手することができれば、取組みが一層前進するものと期待できる。

## おわりに

今後、地域金融機関が基盤を置く地域へ観光客を呼ぶにあたっては、第5のネットワークの構築が期待されるだろう。それはその地域に魅力を感じ好んで訪れる、地域外の人とのネットワークである。地域金融機関は地域外との接点はほとんどないように思われるが、近年クラウドファンディングを活用している地域金融機関も多く、地域商品や新規事業の立ち上げにおけるクラウドファンディングを介して、地域や地産品に興味を持つ地域外の人とのゆるやかなネットワークが構築されつつあり、これが第5のネットワーク構築の有効な手立てとなるだろう。

現在は各地域金融機関で観光振興のスキルが蓄積されてきた段階であり、振り返り

の時期を迎えているところも多いとみられ、観光振興をさらに進めていくかどうかといったスタンスの違いが今後一層現れてくるだろう。

#### <参考文献>

- ・ 國島正人・田代達生 (2018) 「地方銀行の本業支援の取り組み—十六銀行の支店ネットワークを活用した『サプライヤー探索サービス®』—買い手のニーズを起点とする逆見本市型の効率的なビジネスマッチング」『産学連携学』第14巻第1号
- ・ 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り組み」『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り組み〜」『金融市場』8月号
- ・ 佐藤彩生 (2018a) 「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—」『農林金融』5月号
- ・ 佐藤彩生 (2018b) 「連携を生かした七十七銀行の観光振興の取り組み〜自治体、金融機関、他業種との連携事例〜」『金融市場』11月号

(さとう さき)

### 発刊のお知らせ

## 農林漁業金融統計2018

A4判 193頁  
頒 価 2,000円(税込)

農林漁業系統金融に直接かかわる統計のほか、農林漁業に関する基礎統計も収録。全項目英訳付き。

編 集…株式会社農林中金総合研究所  
〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-27-11 TEL 03(6362)7753  
FAX 03(3351)1153

発 行…農林中央金庫  
〒100-8420 東京都千代田区有楽町1-13-2

<発行> 2018年12月