

2019年1月11日

日 本 銀 行  
金融機構局金融高度化センター

## 地域プロジェクト支援および事業承継支援に関する地域ワークショップ (釧路支店管内金融機関向け)の様様

日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、2018年11月30日、釧路支店管内の金融機関を対象とした「地域プロジェクト支援および事業承継支援に関する地域ワークショップ」を以下のとおり開催した。

日 時：2018年11月30日（金）14時30分～17時00分

会 場：日本銀行 釧路支店広報室

<プログラム>

### ▼開会挨拶

山崎 真人（日本銀行 釧路支店長）

### ▼プレゼンテーション

「金融機関における地域プロジェクト支援と事業承継支援」[\(資料1\)](#)

石賀 和義（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

「地域創生に愚直に取り組む～但馬信用金庫の取り組み～」[\(資料2\)](#)

宮垣 健生 氏（但馬信用金庫 常勤理事 事業支援部長）

### ▼意見交換

<モデレータ>

石賀 和義（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

<参加金融機関>

帯広信用金庫、釧路信用金庫、大地みらい信用金庫、北見信用金庫、網走信用金庫、北海道銀行、北洋銀行、北陸銀行、釧路信用組合、十勝信用組合、日本政策金融公庫、釧路銀行協会

—— プレゼンテーションの内容は、配布資料 [\(資料1\)](#)、[\(資料2\)](#) を参照。

—— 意見交換のポイントは、以下のとおり。

## I. 金融機関における地域プロジェクト支援の取組み

### 1. とかち・イノベーション・プログラム

#### (1) 当金庫がプログラムに取り組むに至った経緯

- 当金庫は従前から創業支援に取り組んでいる。しかし、飲食店の開店資金などの相談が多く、これらの事業が地域創生につながるとは言いがたかった。創業支援のかたちについて自問自答している時期に「とかち・イノベーション・プログラム」に出会った。このプログラムは、野村総合研究所が開発し、帯広市長に提案したものである。同市長は、面白い事業を創造するためには、市役所の人材のみでは限界があるとの考えから、当金庫の理事長に、プログラムへの参加を打診した。こうして、当金庫がこのプログラムに取り組むことになった。

#### (2) プログラムの概要

- このプログラムでは、毎年度初期に新聞広告等により新事業に取り組む参加者を募集する。每期最大で80人程度が参加し、事業計画を策定する。その内容をプレゼンテーションし、審査を経たうえで、事業化を目指す。野村総合研究所では、斬新な経営者を講師として招聘し、個性をぶつけることにより、参加者に刺激を与えている。

プログラムにおいて事務局は参加者との関係性構築を重要視しており、そのうえで事業を創り上げる際には時に厳しく接することもある。過去にも事業アイデアの完成度が及第点に届かないため、最後の発表（事業開始宣言）を断念させることもあった。

プログラムの実績をみると、4期合計で、参加者が230人にのぼり、38件の案件が進められている。このうち10件は事業化（うち法人が7件、個人事業者が3件）され、8件がプロジェクト形式で進められている。資金面では、融資、ベンチャーキャピタル、補助金などにより9億円を調達している。融資では、当金庫の融資のほか、案件の特性によって、日本政策金融公庫の融資を利用することもある。野村総合研究所では、このプログラムを全国展開しており、現在、十勝、沖縄、新潟、島根の4か所で実施している。

—— プログラムの参加者は、U・Iターンした人や地域おこし協力隊員<sup>1</sup>など金融機関との接点が殆どない人が多い。彼らは、自主的に動き、地域住民も協力している。他の地域の有力者も巻き込んでいくため、

<sup>1</sup> 大都市圏の人材で、一定期間（1年以上3年以下）過疎地域等へ生活拠点を移し、地方公共団体から委嘱を受けて、農林水産業の応援や住民の生活支援などの協力活動を行う者。

案件が自己拡張していく。当金庫も、計画を固めた後は、参加者の自主性に任せて、危ないと感じた時に介入するだけである。

## 2. 北洋イノベーションファンドを通じた阿寒アドベンチャーツーリズムへの出資

### (1) 北洋イノベーションファンドの概要

- ・ 当行では、2012年4月に、創業、新事業、イノベーションによる道内経済の活性化を目指し、北洋イノベーションファンドを組成（当初の総額は5億円であり、2016年6月に10億円に引き上げ）した。ファンドの出資対象は道内に本社を置く非上場中小企業、1社当たりの出資額は3千万円以内、出資方式は原則議決権なしの種類株式としている。現時点の出資実績は39件、約7億円となっている。当行では、2018年5月に、同ファンドを通じて、阿寒アドベンチャーツーリズムに対して、3千万円を出資した。

### (2) 阿寒アドベンチャーツーリズムの設立経緯および事業内容

- ・ 阿寒湖温泉では、「NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構」が観光に関する地域づくりのマネジメントやマーケティングを担っている。しかし、2017年2月に、行政や金融機関の間で「北海道観光の振興に向けた協力連携協定」が締結され、協議を進めた結果、阿寒地域において「稼げる地域づくり」を実現するためには、営利事業の推進が不可欠であるということになった。このため、2018年4月に、阿寒アドベンチャーツーリズムが設立された。同ツーリズムに対しては、北洋イノベーションファンドのほか、北海道銀行、JTB、阿寒湖旅館組合なども含め総額4億円が出資されている。

同ツーリズムは、訪問客の滞在期間の延長や訪日外国人客の獲得を目指し、①アイヌの文化や神話をモチーフに、阿寒湖の自然、動植物との共生を演出する体験型デジタルアートの展開、②阿寒湖の豊富な天然資源を生かした自立運営可能な高付加価値の北海道ツアー事業、といった2つの事業に取り組んでいる。

## 3. 厚岸ウイスキーに関する海外視察

- ・ 厚岸町では、2016年に、東京の食品専門商社の誘致により、道東地域で初のウイスキーの蒸留所が設立された。当金庫では、ここで蒸留されたウイスキーを根釧地域の新しい宝として育てたいとの想いで、このウイスキーを人や文化とつないだり、商品開発に向けた支援を行ったりしている。「ウイスキーの聖地」と呼ばれ、風土が当地に類似しているスコットランドのアイラ島

に視察団を送り、ウイスキーの文化、食物との組合せ、街づくりなどについて知見を深め、自治体や商工業者と知見の共有も図っている。こうしたことから、2018年にはウイスキーの販売が開始された。当金庫では、「世界に通用するウイスキー」を目指して、商標登録のための知財調査等による支援に取り組んでいる。

#### 4. 根室の海産物をベースとした海鮮パスタソースの開発

- 根室では、秋刀魚や花咲ガニなど海産物が土産の主力である。しかし、これらの海産物は冷凍して運搬する必要があるため、商工会議所、根室商業協同組合が常温の特産品の開発を要望している。根室市も、長年提携している大学の水産研究の成果を商品化につなげたい意向にある。こうしたことから、当金庫では、根室の海産物をベースとした海鮮パスタソースの開発を支援している。来春にはテストマーケティングを行いたいと考えている。ただし、海産物をレトルト加工すると、風味が損なわれるため、本物の根室の味を提供すべきであるとの意見もあり、今後の紆余曲折も見込まれる。今回の取り組みでは、仕入・製造・販売全体を統括する人材がいないため、当金庫が、強い主導力をもって、案件に取り組んでいきたい。

#### 5. 地域クラウド交流会による起業支援

- 地域クラウド交流会は、クラウド上のシステムを活用して、起業を支援する交流型イベントである。当組合の職員がこのシステムベンダーの経営者の配偶者と知己であったことから、2016年に、当組合が共催して、北海道で初めて開催して以降、既に8回開催している。

交流会では、5名の起業希望者が、参加者に起業の内容をプレゼンテーションし、参加者が気に入った起業希望者に投票する。参加者から徴収した参加費（1千円）のうち運営費（5百円）を控除した資金（5百円）を、選ばれた起業志望者に、票の割合に応じて提供し、応援するスキームである。

事業内容は、飲食や介護のほか、レタス栽培事業や観光船事業など多岐に及び、当組合と日本政策金融公庫が連携して、起業資金の貸付に結び付けた事例もある。

なお、道内では、札幌市や帯広市でも交流会が開催されている。全国では、17都道府県の49市町村で107回開催され、参加者は合計1万5千人に達している。

## 6. 上士幌町における地域創生事業の取組みへの支援

- ・ 当組合の営業基盤である上士幌町では、町長のリーダーシップのもとで、以下の地方創生事業に取り組んでいる。当組合も、同町の取組みを支援して地域の活性化に取り組んでいきたい。

### (1) 生涯活躍のまち かみしほろ

- ・ 町民向け事業を営む「生涯活躍のまち かみしほろ」は、地域包括ケア事業、生涯活躍の場事業、移住希望者募集業務の3つの事業に取り組んでいる。地域包括ケア事業では、地域の高齢者に万歩計を配布し、歩数を変換して商品券を提供（年間1万円分が上限）している。生涯活躍の場事業では、無料の職業紹介や相談会の開催を行っている。移住希望者募集業務では、空き家や空き地の活用の無料相談を行っている。

### (2) karch（カーチ）

- ・ 町外向け事業を営む「karch（カーチ）」は、旅行業、観光商品開発、電力事業などに取り組んでいる。具体的には、2019年6月に「ナイト高原牧場レストハウス」を開店し、2020年春に道の駅を建設するほか、JA 上士幌、上士幌町資源循環センター、地元企業と連携して、バイオガス発電プラントを2020年に建設し、上士幌町全戸の電力を賄う予定である。

## II. 金融機関における事業承継支援の取組みおよび課題と対応策

### 1. しんきん事業承継支援ネットワーク等との連携

#### (1) しんきん事業承継支援ネットワーク等との連携の概要

- ・ 当金庫は、2016年度から「一般社団法人しんきん事業承継支援ネットワーク」（以下、承継ネットワーク）および道内8金庫と連携して、事業承継に取り組んでいる。当金庫では、承継ネットワークに年間約40件の相談を持ち込み、売り手や買い手に関する広域な情報を共有している。また、月に2回、承継ネットワークの職員に来訪してもらい、当金庫の取引先を集めて、事業承継に関する相談会を開催している。

#### (2) 具体的な事例

##### ① 土木建築業者の M&A

- ・ 本件は、取引先の土木建築業者における M&A の事例である。承継ネットワークに相談したところ「地元の優良企業であるため、域外に買い手を求め

ず、地元で買い手を探した方がよい」とのアドバイスをいただき、地元企業を選定し、M&Aを提案した。売り手は優良企業であるがゆえに、いろいろな点で要望が強く、話がなかなかまとまらなかった。このため、この支店の支店長を経験し、現在も同社と懇意にしている当金庫の役員が間に入り、案件がうまくまとまった。信用金庫では、支店長の間人関係は異動後も非常に重要であることを再認識した。このM&Aにより、数十人の雇用が守られたうえ、買い手企業が当金庫の取引先であったため融資が継続されるなど、様々な点で、当金庫にとって良い結果となった。

## ②アイスクリーム店のM&A

- ・ 本件は、阿寒町の酪農家が多角化の一環として出店したアイスクリーム店のM&Aの事例である。経営者が高齢であったため、アイスクリーム店の買い手を探していた。承継ネットワークに相談したところ「知名度が高いのであれば、地元企業を探した方がよい」とのアドバイスを受けた。このアイスクリーム店を担当している支店長が、前任の支店でアイスクリームを手掛ける取引先に打診した。その後、事業性評価の結果、この地域の乳価が他の地域に比べ1割安く、ネームバリューに加え、調達面のメリットが大きいことが好感され、M&Aが成立した。

## (3) 信用金庫による事業承継支援の方法

- ・ 当金庫だけでは、高齢な経営者の増加に対応しきれないとして、承継ネットワークへの登録を進めている。また、登録作業を金庫職員の業績評価に反映することも検討している。しかし、承継ネットワークを利用すれば、事業承継が直ちに進むわけではない。信用金庫が地元で買い手を探すことも重要である。前任の支店長の人脈を利用することも大切である。信用金庫は、対話によるリレーションシップを重視した営業を展開しているのであるから、積み上げた情報やノウハウを全職員で共有し、総力戦で事業承継支援に取り組んでいくべきであろう。

## 2. 事業承継支援の難しさへの対応

- ・ 営業店の担当者に対して、どのようにして事業承継支援を進めさせるべきかについてご教示いただきたい。
- ・ 当金庫では、経営者マインドを有する担当者を選んで、事業承継や人事戦略など経営の根幹に関する支援に取り組ませている。経営者マインドがない担当者は、表面的な知識をひけらかすだけで、経営者マインドを基にした対話ができず、経営者を立腹させてしまうケースが多い。したがって、経営者

マインドがない担当者には事業承継支援などのデリケートな業務を極力取り組ませないことにしている。

最近も、若い担当者が、取引先の医師に対して「先生には後継者がいませんが、将来は、どうするのですか」と安直に聞いてしまい、この取引先からクレームを受けたうえ、取引を切られそうになり、本部としても肝を冷やした。事業承継支援は顧客のデリケートな部分に触れることも多く、担当者の不用意な一言によって取引停止に至るリスクをはらむ危険な業務でもある。顧客と十分な関係性を構築できていない担当者が危険なパスを出すことは避けなければならないと考えている。

### 3. 担当者のノウハウ習得策と人事考課等への反映

#### (1) 金庫内セミナーによるノウハウの習得策

- ・ 当金庫では、コンサルティング業務に従事していた経験がある私自身が講師となり、担当者に対して、事業性評価等のコンサルティングのノウハウを徹底的に叩き込むセミナーを、多い時には月に3~4回、開催している。他業態の講師を招き、金融以外のノウハウの習得にも努めている。内容は多岐にわたるが、たとえば直近まで複数回にわたって開催していた宿泊業に関する事業性評価力養成セミナーでは、海外有力OTA<sup>2</sup>の国内営業マンを講師に迎えた勉強会、当地で活躍するランドオペレーター<sup>3</sup>を招いたFIT<sup>4</sup>向け着地型旅行プラン<sup>5</sup>の開発についての勉強会、効果的なレベニューマネジメント<sup>6</sup>を実施するAIソフトのサービス内容に関する勉強会などを開催した。

---

<sup>2</sup> Online Travel Agent. インターネット上で、宿泊や航空券の手配、パッケージ商品の取次ぎ、旅行保険などを取り扱う旅行会社。

<sup>3</sup> 旅行会社の依頼を受け、旅行先のホテル、レストラン、ガイド、バス・鉄道などの手配を専門に行う会社。中小の旅行会社は、海外に支店や子会社を持たず、独自に手配ができないため、現地に詳しいランドオペレーターに手配を委託している。

<sup>4</sup> Foreign Independent Tour. 団体旅行やパッケージツアーを利用せず、個人や少人数で、コース、日程、宿泊施設などを自由に決めて行う個人手配の海外旅行。

<sup>5</sup> 着地型商品とは、旅行者を受け入れる地域で作られる旅行商品。旅行商品は、従前は、旅行会社が大都市圏に住む旅行者のニーズを把握して企画販売する発地型が大半であったが、旅行の個人化が進み、本物志向や旅先でしか味わえないものを求める傾向が強まったため、地元精通した人たちが工夫をこらした魅力的なプログラムを作る動きが広がっている。

<sup>6</sup> 宿泊等の在庫を繰り越せないビジネスにおいて、売れ残りを防ぐため、時機に応じて価格を見直すことにより、収入（レベニュー）の最大化を図る販売管理手法。

## (2) 営業店担当者の事業支援部門への転籍研修

- ・ 当金庫の事業支援部門では、営業店の担当者を1週間程度転籍させて研修させている。主な内容は、取引先の1先を徹底的に分析し、経営課題とコアコンピタンス（自社の核となり、競合他社を上まわる技術や能力）を洗い出す、というものである。研修では、コアコンピタンスの見極めを重視している。コアコンピタンスがない、または、弱い企業は、長期的には廃業を避けられないと考えているためである。もっとも、人手不足の現状では、人員確保のためのM&Aが流行っており、コアコンピタンスがなくても、従業員を相応に抱えていれば、M&Aが可能になるケースがある。そうした点を考慮しても見込みがない企業は、速やかに廃業支援に移行する。こうした流れも研修で習得するようにしている。

## (3) 事業承継支援等の人事考課への反映

- ・ 当金庫では、事業承継支援等の各種の取引先支援について、業績表彰ではなく、支援件数等を直接人事考課に反映している。成果を出すには至らなくても、取引先に対してセミナーの案内や事業承継支援に必要な知識の提案などの働きかけをした実績を人事考課に組み込んでいる。人事考課に反映することにより、積極的に取り組む担当者が増え、担当者にスキルが蓄積されていくと考えている。

## (4) 金庫独自の認定試験の導入と人事制度の改革

- ・ 当金庫では、事業性評価や事業承継支援などのスキルについて、当金庫独自の認定試験制度を導入し、毎週1回、2名を上限に試験を開催している。現在、この資格の取得状況も踏まえて、支店長への就任や給与水準を決める人事制度を検討中である。

## 4. 信用金庫を中心とした士業ネットワークの構築

- ・ 地方の高齢な税理士は、事業承継業務に不慣れなこともあり、経営者に現状維持を促すことが多い。したがって、当金庫が事業承継支援に取り組む際には、域外の税理士と連携することも多い。他の地域では、士業との連携をどのように進めているかを伺いたい。
- ・ 当金庫では、私自身が事務局となり、20歳代や30歳代といった若手の税理士、公認会計士、弁護士、社会労務士、司法書士、行政書士を組織化して、士業ネットワークを構築している。相続などは、弁護士や税理士の連携が必須であるため、域内の士業が連携してワンストップで支援を行える体制を整



えている。勉強熱心な若手の士業の先生方は、地域外のネットワークにも属している。こうした先生方を介して、地域外のネットワークとも連携できるようになっている。高齢な先生方からは鬱陶しがられているが、当金庫では、このままでは地域経済が衰退するという危機感から、10年後に対応するためのプラットフォーム作りに専念している。

当金庫が、こうした強気な施策を打ち出せる背景として、地域シェアと自己資本比率の高さがあげられる。地域シェアは5割弱を占めるなか、目の前の顧客が当金庫の取引先でなくても、彼らの顧客は当金庫の取引先である確率が高い。また、自己資本比率は25%と高く、しばらくは持ちこたえる体力を有している。こうした状況下、低い収益力を向上させるため、地域プロジェクトの取組みによりイノベーションのエコシステムを創生し、新たな収益基盤の構築を目指している。士業のプラットフォームもこうした位置づけの中で取り組んでいる。

## 5. 経営者に対する正しい事業承継の意識づけ

- 事業承継では、資産とノウハウの承継をバランスよく進める必要がある。しかし、当金庫の取引先のなかには、引退した旧経営者が株式を保有していたり、株式を譲渡した旧経営者が、会社への影響力を維持し、新経営者が機能していなかったりするケースが少なくない。こうした企業に対して、正しい事業承継を意識づけするためには何が必要かをご教示いただきたい。
- 事業承継支援は個別性が高い業務であるため、これが正しいと言い切れる正解を提示することは難しいと考える。しかも、取引先の中小企業はリソースが限られているので、できることから進めるしかない。金融機関は、その都度、取引先に対して最善であると思う支援を愚直に続けていくことが重要なのではないかと。

以上