

熱い金融マン列伝 (地方創生編)

株式会社 金融経営研究所
山口省蔵

2020.7月

1963年 東京生まれ

父親は零細企業を経営

1987年 上智大学法学部卒業

1987年 日本銀行入行

金融機関の考査・モニタリング部署を中心に経験

2011年 金融機構局金融高度化センター 企画G長

2013年 金融高度化センター 副センター長

2018年 日本銀行退職

2018年 株式会社金融経営研究所設立 所長に就任

山口省蔵の略歴

山口 元 日銀副センター長



日本銀行の金融高度化センターで副センター長を務めた山口省蔵氏（54）が9月3日に金融経営研究所を設立した。「金融の機能向上を通じた日本経済の成長」を目指し、主に金融機関向けのコンサルティングやセミナーなどを展開していく。

金融経営研究所を設立

「熱い金融マン協会」も

山口氏は1987年4月に日銀に入行。京都支店次長や考査、モニタリングに長く携わり、11年から18年夏まで金融高度化センターに在籍。副センター長として多くの金融機関と意見交換し、商流ファイナンスや創業支援、企業評価、IT活用など多様なテーマでのセミナーを企画・運営してきた。

8月末に日銀退職後、翌営業日に研究所を設立。「10年後に日本

の再成長の秘密は、金融の進化にあったと言わせた」と抱負を語る。コンサル事業の中心理念には「顧客支援2・0」を掲げる。金融機関は組織を伝統的なピラミッド統制型から「セルフマネジメント型」に移行し、営業店職員が中心となり全顧客を支援できる「顧客支援機関へ生まれ変わる必要がある」と力説。年内には賛同者を募り、「熱い金融マン協会」と名付けた新協会を発足させる予定。既に関西地区から入会希望の声も寄せられている。

2018年9月14日 ニッキン

金融経営研究所の目標

10年後

「日本の再成長の秘密は、
金融の進化にあった」

と言わせたい。

金融マンが変われば金融機関が変わる



金融機関が変われば日本が変わる

「熱い金融マン協会」 設立



熱金
熱い金融マン協会

金融経営研究所

「熱い金融マン」50人集合

新田理事長が記念講演

○…熱い金融マンたちが全国から集合——。金融経営研究所（山口省蔵所長）は1月21日、1回目の「熱い金融マンセミナー」を開催した。第一勧業信用組合本店で18時から開かれ、新田信行理事長が記念講演した。当日は初回ながら地方銀行や信用金庫、信用組合、保険会社の役職員、弁護士、山口所長の前職である日本銀行の職員ら50人近くが来場。関西地区から訪れた参加者もあり会場は熱気に包まれた。

新田理事長は冒頭、バブル崩壊やリーマン・ショックの経験に対して「日本の金融界には反省が足りない」と指摘。ノルマ営業や離職者の増加、人気低迷など最近の金融業界の問題点などを指摘し「バンカーの誇りや尊厳を取り戻したい」とセミナー講師を務めた理由を明かした。

新田理事長の講演に聞き入る熱い金融マン
（1月21日、第一勧業信組本店）



リレーションシップキャピタルを増やすことを念頭に置いた信組経営や持続可能な経済・社会・環境の発展へ融資する使命を有する銀行・協同組織金融機関で構成される国際的ネットワーク「GABV」に日本初で参加した理由・意義などを説明した。金融経営研究所は「年6回程度セミナーを開催する予定」（山口所長）。2回目は2月22日に開く。

「熱い、金融マン列伝」

毎月連載中！



強瀬さんは笑顔が似合う。6月下旬には、株式会社きらぼしコンサルティングの社長に就任する予定だ。

落とさずに回収できるようになり、粉塵の抑制にもつながった。この結果、平均的な工期を30〜50%短縮させることに成功した。さらに、男性の熟練工にしかできなかった作業を見直すことにより、力の弱い女性や経験の浅い若手でも作業ができるようになった。

強瀬さんが初めて丸高工業を訪ねたのは、そうした工法の実験の現場だった。実験風景を見て新工法開発の取り組みに価値を感じた強瀬さんは、丸高工業を知的資産経営支援の対象とし、東京商工会議所の「勇気ある経営大賞」に推薦した。すると、丸高工業は見事に大賞を受賞し、

受注や協力企業の増加に工業は、自社で工事をする新工法に使う工具のレンタルようになった。

きらぼし銀行では、知的よりメインバンクの座を奪本化して貸出額が増加するが見られるようになった。経営支援先に関しては、貸借圧力がほとんどからなくなった。知的資産経営支援の対象先はであったが、現在は130大している。

若手行員を育てる
「きらぼしレポート」

強瀬さんは、知的資産経営いくうちに、本当の意味で解できる行員を育てたいとった。中堅行員の多くは、目標に興味はあっても、企てしまっているように見え行3年目までの行員には収たせず、企業の本業を支援レポート（きらぼしレポート）にした。このレポート

第15回

きらぼし銀行 営業推進本部長

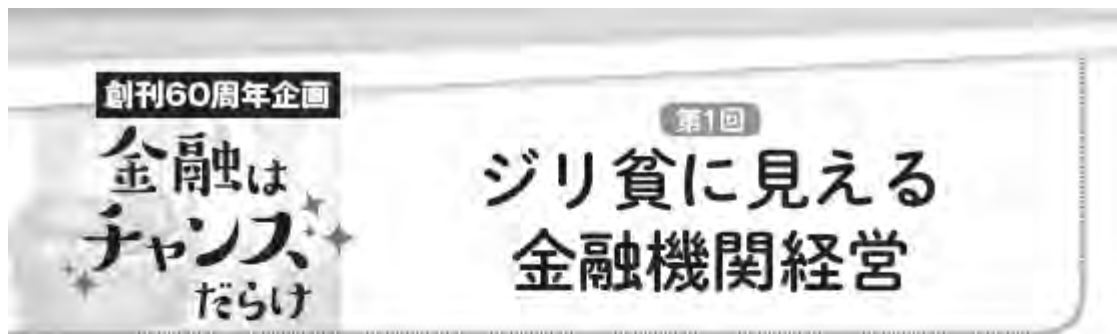
こわ
せ
り
い
ち
強瀬理一さん

目に見えない企業の価値を
評価し、若手を育てる

週刊 金融財政事情

Financial Affairs

「金融はチャンスだらけ」



金融機関収益の傾向的減少

金融機関の経営環境については、厳しく見る向きが多い。図表は基礎的な収益力を示すコア業務純益の推移である。地域銀行、信用金庫ともに傾向的に減少している。大手金融グループは、2014年辺りに一旦増加しているように見えるが、これは海外での与信拡大によるものであり、国内部門のコア収益は減少している。これらは、日本国内の金融サービスの収益がジリ貧になっていることを示している。

ジリ貧の背景

コア収益の傾向的減少の背景は何か。第1の要因は、マイナス金利に代表される低金利だ。ただし、金利の傾向的な低下は、先進国に

第2の要因が金融機関同士の競争による預貸利ざや圧迫である。金融検査マニュアルの導入後、日本の金融機関の全てが財務情報を活用した企業格付けとそれに基づく審査の仕組みを導入し、定着させていった。この結果、金融機関のほぼ全てが格付けの高い先を中心に融資のセールスを行ってきた。これが融資の集中と預貸利ざやの圧迫を生んできた。

最後にもう1つあげると、傾向的な資金需要の減少である。日本の場合は、海外へ産業移転、人口減少等の影響から、国内で金需要が減少している。貸し出しは量的伸びにくい。それが巡って、国内全体の低下や少ないパイを取り合う利ざやのにも影響している。

若手の価値観も昔と様変わりとなるなど、数十年前の職員事情とはかなり異なる様相にある。これに対し、金融機関の多くが、従来通り働き方をそのままにしているが故に、働き手は活用しきれない。金融の分野は、様々なものが現れ、活用される分野が広がっている。しかし、ITの活用に関し、多くの金融機関は慎重な姿勢にある。

理論と実務の接点で金融界を展望

月刊 金融ジャーナル

毎月連載中！

本日の**熱い金融マン**（地方創生編）

1. 秋田県信用組合（北林氏）
 2. 北都銀行（斉藤氏）
 3. 但馬信用金庫（宮垣氏）
 4. 第一勧業信用組合（新田氏）
 5. 塩沢信用組合（小野澤氏）
- **地域資源**の活用
- **地場産業**の新展開
- **コミュニティ**への貢献
- **次世代**の支援

1. 耕作放棄地の活用

田舎ベンチャービジネスクラブ



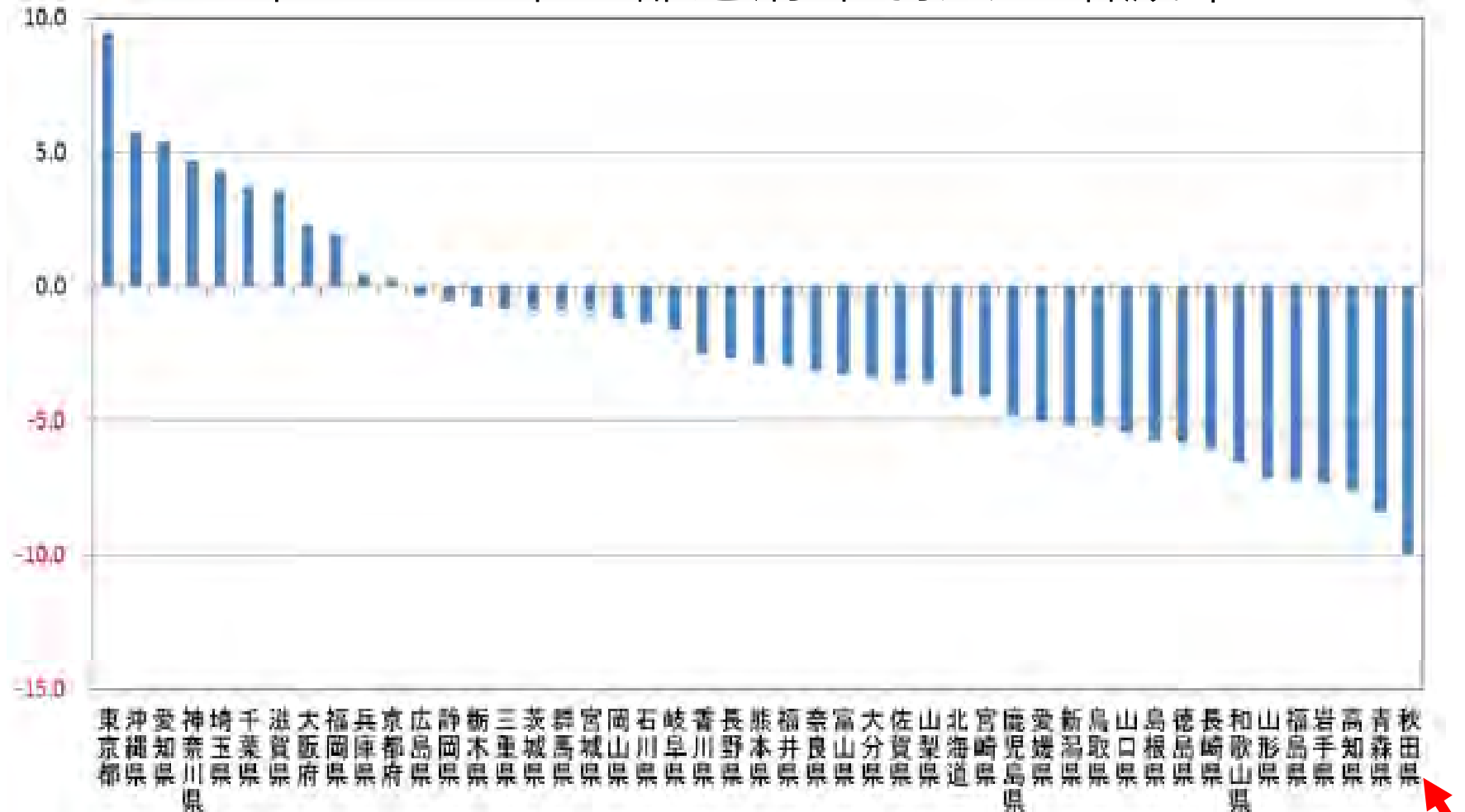
「新たな**産地**の創出」



北林貞男氏
秋田県信用組合理事長

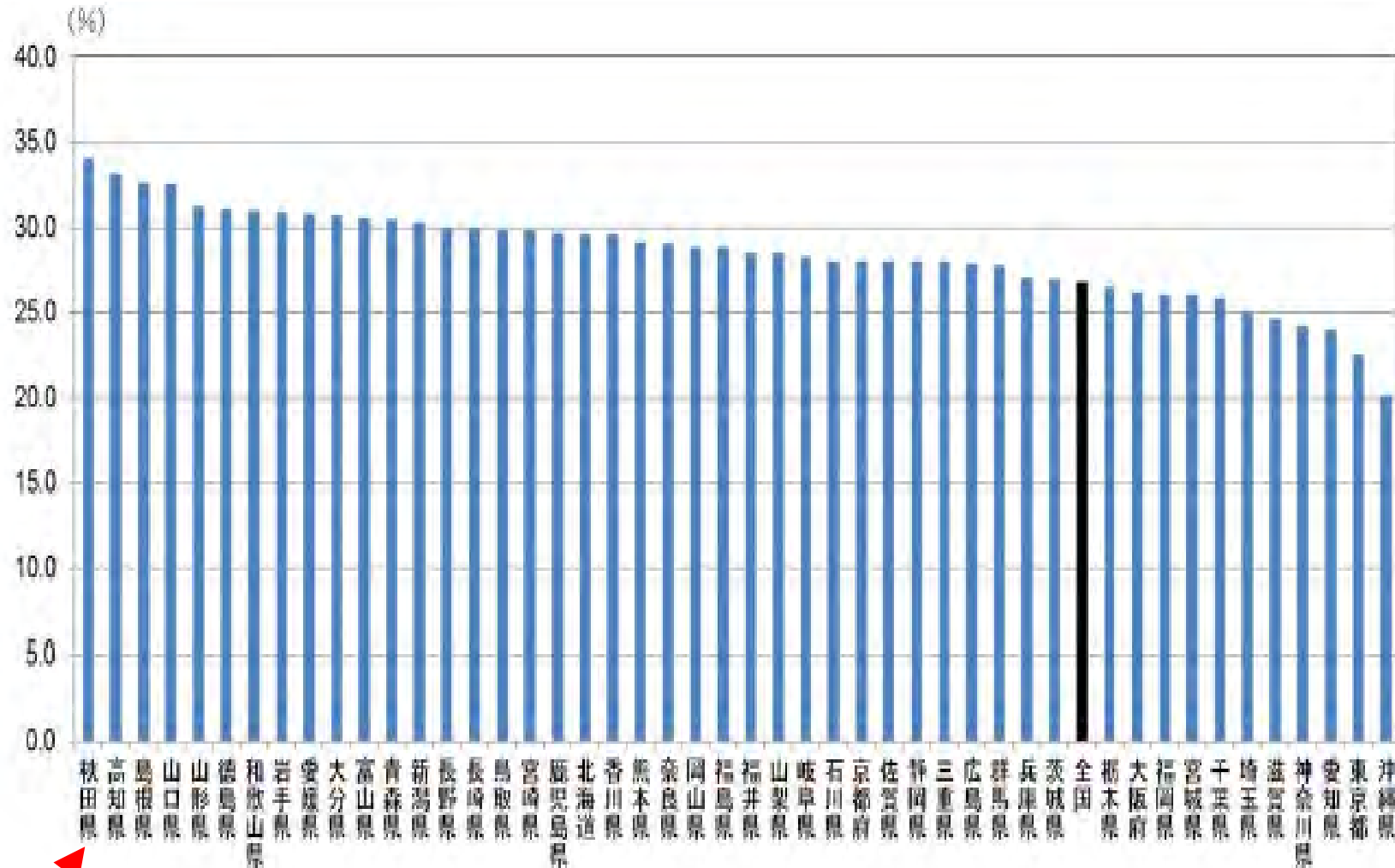
秋田県の現状

2007年～2017年の都道府県別人口増減率



(注) 2007年3月31日時点→2017年1月1日時点の人口の増減率。
(出所) 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

都道府県別にみた65歳以上の人口構成比



(注) 2017年1月1日時点

(出所) 総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」

秋田県の消滅可能性都市

【消滅可能性都市】

2010年から2040年にかけて20～39歳の若年女性人口が5割以下に減少する市区町村

秋田県内市町村

25のうち24

【唯一の例外】

大潟村（戦後に八郎潟を干拓して作った米作の村。人口3000名。県内自治体の中で人口の少ない順で3～4位）

I 田舎ベンチャービジネスクラブの取組み



1 クラブ発足経緯・目的等

- (1) 平成22年2月、秋田県信用組合の北秋田市内3支店（鷹巣・森吉・合川支店）で、地域経済の活性化を目指し、会員企業相互の交流、事業発展と新規事業の立ち上げを目的に発足。
- (2) 会員資格は、北秋田地域に居住し、秋田県信用組合と取引があること、事業意欲が旺盛で、今後、事業拡大もしくはニュービジネスを検討中であることなどとした。
- (3) 建設業、農業法人などの経営者12名を会員としてスタート。
- (4) 平成26年、秋田地区と大館地区の2地区でも発足。
- (5) 平成26年12月、秋田県産どじょうの特産化を目的に「秋田どじょう生産者協議会」を発足。
- (6) 平成27年、「田舎ベンチャービジネスクラブ」を商標登録。
- (7) 平成29年1月、「秋田どじょう」の特産品化への支援が評価され、内閣府の「地方創生優良事例」で大臣表彰。
- (8) 平成30年2月、「にんにく」の特産品化への支援が評価され、2年連続で内閣府の「地方創生優良事例」で大臣表彰。
- (9) 平成30年6月、秋田県産にんにくの生産拡大・品質向上を目的に「秋田県にんにく生産者協議会」を発足。

【ビジネスクラブ】

一般的には、金融機関が取引先をメンバーとして、「講演会の開催」や「会報の発行」などを行っている。

I 田舎ベンチャービジネスクラブの取組み



2 主な活動内容

(1) 自己啓発

①有識者による講演・講話

- ・ 地方再生
- ・ 農業再興
- ・ 6次産業化
- ・ 休耕地の活用
- ・ 農業法人の立ち上げ
- ・ 秋田杉の活用・・・



②行政機関との情報交換（現状報告、指導・アドバイス）

③起業研究（当組合からの起業提案）

- ・ にんにく栽培
- ・ どじょう養殖
- ・ 自然エネルギーの活用
- ・ わらび農園
- ・ 薬草栽培

④日本農業法人協会会長（クラブ会員）の指導、アドバイス

（2018年7月3日、日本銀行金融高度化セミナー「地域プロジェクト支援」秋田県信用組合資料より抜粋）

(1) にんにく栽培

田舎ベンチャービジネスクラブの会員建設業3社が、
農業法人(株)しらかみファーマーズを設立



- ①公共工事の縮減
- ②耕作放棄地の活用
- ③気候面での適性

(資料) (株)しらかみファーマーズ

にんにく栽培の課題

「10tトラック 1 台分のにんにく」の出荷時、卸業者から、

「7,000円」

「秋田はにんにくの産地ではないでしょう」

と言われた（競合は海外産。国産なら青森が産地）。

にんにく栽培の課題

加工→黒にんにくへ（発酵・熟成）

しかし、秋田には、黒にんにく製造のノウハウがなかった。

秋田県信用組合→青森県信用組合経由で、生産者紹介
（信組ネットワークの活用）



「100g 700円以上」 で販売



1万倍

「10t 7,000円」

産地化への生産者拡大

地域経済の活性化を応援します。

田舎ベンチャービジネスクラブ

会 員 募集中

会長 上杉 操
後援 秋田県信用組合
理事長 北林 貞男



にんにく栽培講習会 開催のご案内

1. 日 時 平成26年8月8日(金) 15時より
2. 場 所 秋田県信用組合鷹巣支店 2階会議室
3. 参加人数 先着 20 名様 (やる気のある方・素人歓迎)

※お申込・お問合せは事務局(秋田県信用組合・鷹巣支店)まで
TEL 0186-62-1480

☆にんにくを植えてみませんか！
(株)しらかみファーマーズが栽培の
ノウハウを教えて、全量買取りい
たします。(次回8月下旬開催予定)

2018年「秋田県にんにく生産者協議会」

秋田県にんにくメガ団地構想
(秋田県園芸メガ団地整備事業)

県外への販売



(第一勧業信用組合・秋葉原) での物産展

信組ネットワークの活用



販促活動のためなまはげになる信組職員

(2) どじょう養殖



(資料) 秋田県信用組合

①特産地がない + 秋田
のどじょう食文化

②健康食品

③耕作放棄地 +
鳥海山の伏流水

どじょう養殖の課題①

ブランドの確立

水土里を育む
秋田どじょう

秋田どじょうの
安全・安心宣言

私たちは、

- 一、生活雑排水、農業用水は使用しません。
- 一、地下水、伏流水を使用します。
- 一、餌に抗生物質は使用しません。

秋田どじょう生産者協議会

〔後援〕秋田県信用組合・田舎ベンチャービジネスクラブ

小坂町 目時企画	TEL.090-1069-4940	上小阿仁村 北林 孝作	TEL.0186-77-2162
大館市 大和産業(株)	TEL.0186-42-5560	藤里町 (株)白神樹どぜう	TEL.090-4553-8946
(同)マツタ食産	TEL.080-3195-3754	にかほ市 シンセイ科学(株)	TEL.0184-37-3588
(株)グリーン白神	TEL.050-3624-5377	大仙市 佐藤 芳雄	TEL.090-3125-3497
杉沢 勝博	TEL.090-5842-5194	仙北市 大澤 清	TEL.080-6020-7500

「水土里（みどり）を育む
秋田どじょう」
商標登録

どじょう養殖の課題②

県外への販売



しんくみ食のビジネスマッチング展

信組ネットワークの活用



東京・神楽坂（第一勧業信組取引先）での物産販売会

どじょう養殖の課題③

浅草の飯田屋「もっと持ってきて」→供給拡大



秋田どじょう生産者協議会の設立

「養殖工程基準」設定（信組調査）

どじょう養殖の課題④

冬場の供給量の維持

温泉、太陽光発電の利用

水温が下がる



- ①発育が悪くなる
- ②どじょうが泥にもぐる



どじょう養殖の課題⑤

原価（稚魚代、餌代）が高く、利幅が薄い

稚魚の人口孵化

地元産の熊笹を使った餌の開発

2. 風の活用

地域資源を活用する②



熱い金融マン講演者

斉藤永吉氏

北都銀行 取締役会長

以前の秋田の風力発電

規模の問題（大型ウィンドファームは100億円超）



県外大手企業とメガバンクが主体

「それは、まるで植民地でした」

（北都銀行 斉藤会長）

秋田の風力発電の課題

- ①**地元の担い手**（資本金面、技術面）がない。
- ②巨額のプロジェクトファイナンスができる
地域金融機関がない

北都銀行の取組み経緯

①(株)市民風力発電（注）への調査（2010年頃）

（注）日本初の市民出資による風力発電所の建設・運営会社（北海道）。2001年設立。

②「再生可能エネルギー固定価格買い取り制度」（注） 2012年開始決定（2011年）

（注）FIT：Feed-in Tariff。再生可能エネルギー普及のために、電力会社による電力買取り
価格を法律で定める制度

③地元の羽後設備(株)の佐藤社長との連携（2011年末）

ウェンティ・ジャパン



ローマ神話で風の神の総称
VENTI。古代ラテン語で風の意味。

【カンパニーメッセージ】

「僕らの目指すもの・・・ 秋田発の風エネルギー」



ウェンティ・ジャパンは、東北、北海道の日本海側を中心とした豊かな風で風力発電事業を展開する会社です。

化石燃料に頼りすぎたエネルギー事情への反省と、東日本大震災を契機とした原子力発電所のありように関する議論の中、再生可能エネルギーに対する期待は大きくなっています。

当社の事業の中心地域である秋田県は、風力、地熱、バイオマスなど再生可能エネルギー資源の宝庫です。

とりわけ風力発電については国内屈指のポテンシャルがあり、電力の固定価格買取制度(FIT)を機に、風力発電への参入が活発になっています。

ウェンティ・ジャパンは、こうした地の利を活かした風力発電事業と付随する保守メンテ事業などの関連事業を展開していきます。さらには、風力発電設備に関連する製造業などの産業創出を目指してまいります。

創業	2012年 9 月
資本金	30百万円
代表者	代表取締役社長 佐藤 裕之
従業員数	7 名
事業	・ 風力発電事業 ・ 発電施設の開発や運営、 保守・管理
株主	羽後設備(株) (株)市民風力発電 羽後電設工業(株) (株)フィデア総合研究所 フィデア中小企業応援ファンド 1号投資事業組合



← 設立記者会見

(資料) 北都銀行

風力発電コンソーシアム

ウインティ・ジャパンと北都銀行が共同で設立



会員総数100団体以上

(2019年3月現在)

地公体・大学・電力事業者
土木建設・メーカー・製造業
金融等様々な業種の団体

産業化研究部会

O&M研究班

部品産業化班



(2013年9月17日設立総会の様子)

電力インフラ研究部会

地域振興班

インフラ研究班



(地域振興班会議中の様子)

(資料) 北都銀行

ウェンティ・ジャパン

風力発電事業の連携

北都銀行

営業推進部地方創生室
4名体制

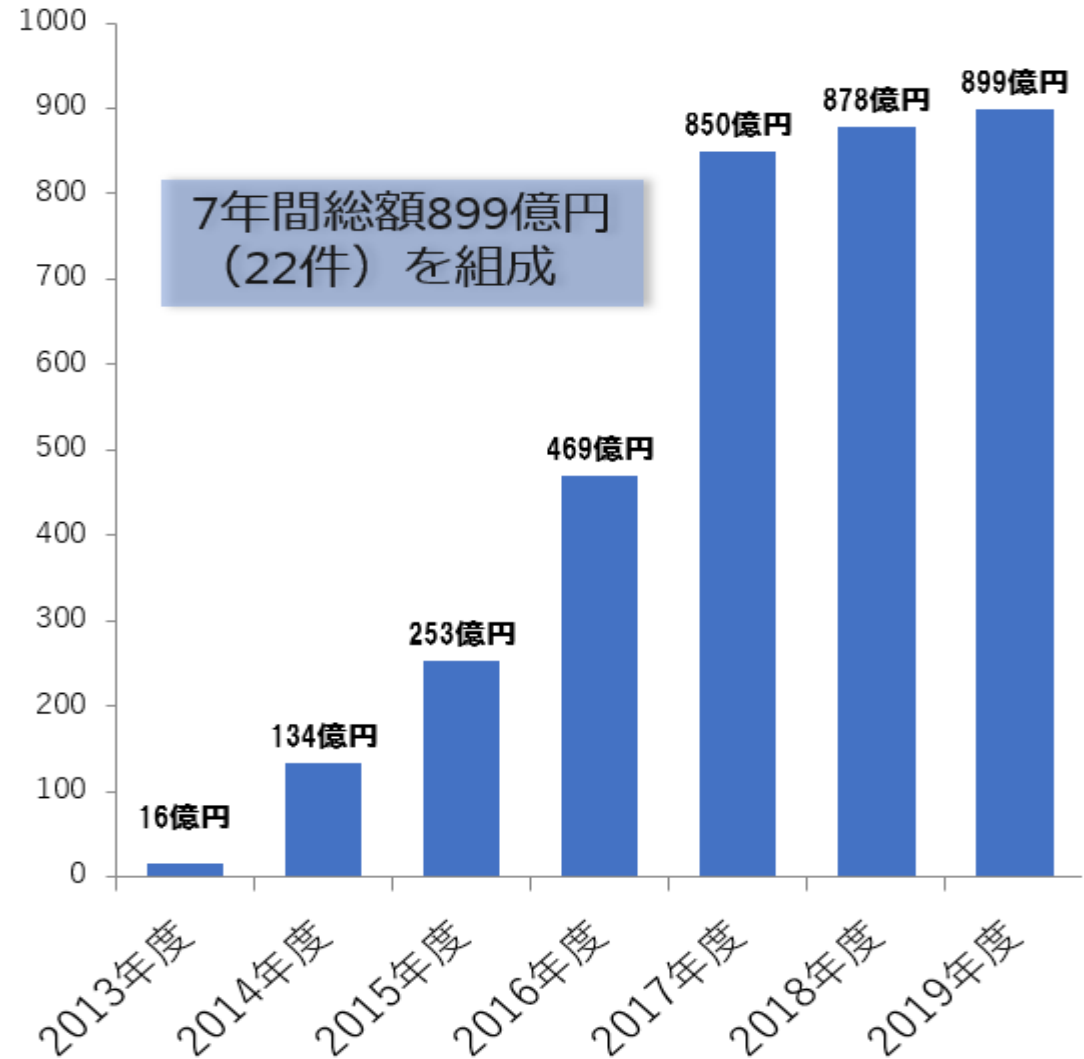
トレーニー

人材育成

ノウハウ

みずほ銀行
プロジェクトファイナンス部

プロジェクトファイナンスの組成額累計



(資料) 北都銀行

「秋田をブレーマーハーフェンのように」

(北都銀行 斉藤会長)



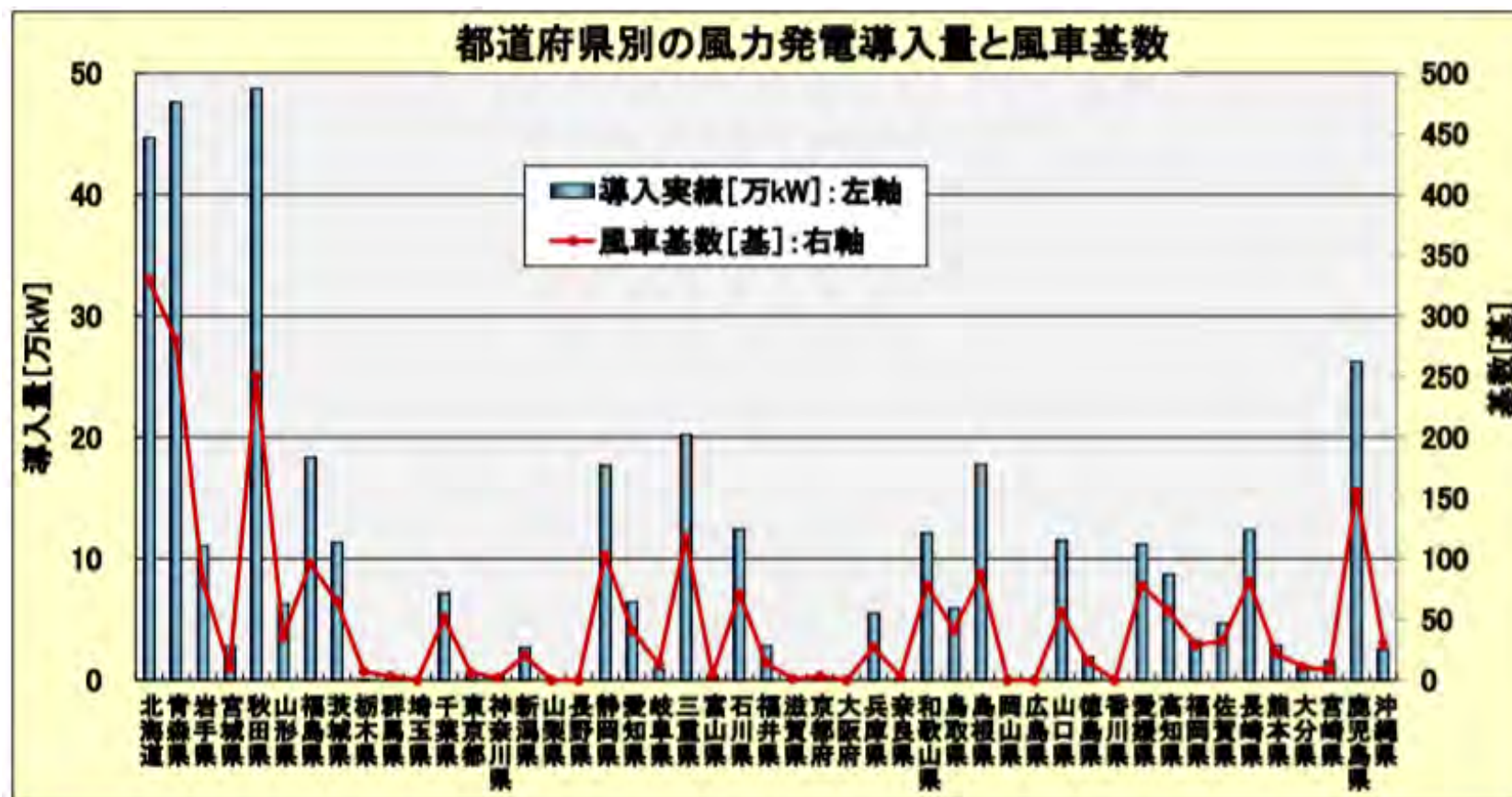
【ブレーマーハーフェン】

- ドイツブレーメン都市州の北海に面する港湾都市。「主力産業だった造船業の不調」等により、失業に悩まされていた。
- 2010年代後半、風力発電企業の誘致による構造転換によって、目覚ましい経済発展を遂げた。風力発電関連企業が集積しているほか、風力エネルギーの研究所などがある。

「きりたんぽ、はたはた、風」

(ウエンティ・ジャパン 佐藤社長)

2019年末都道府県別風力発電導入量



(資料) 日本風力発電協会

3. 地場産業の新展開



熱い金融マン講演者
宮垣健生氏
(但馬信用金庫 常勤理事 兼 事業支援部長)

宮垣健生(みやがき たけお)氏 プロフィール
慶應義塾大学 経済学部卒。東京でコンサルティング
経験を積み、但馬信用金庫へ。信用金庫では審査・組
織戦略・リスク管理・職員研修・地域ビジネス創出支援・
本店営業部長等の業務を経て現職に。
2015年(創業支援)、2018年(地域プロジェクト支援)の
2回にわたり、日銀金融高度化セミナーに登壇。

豊岡市 中心市街地エリア

— 県道
城崎温泉へ



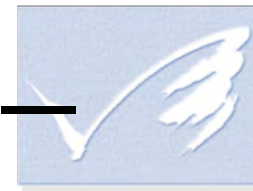
— 宵田商店街

兵庫県南部へ

カバンストリート(宵田商店街)活性化支援



新拠点トヨタカ カバン アルチザンアベニュー



2014年4月オープン



2014年アルチザンアベニューオープン後、カバンストリートも活性化 (鞆・アパレルの新規出店が5店舗、第2創業が1店舗)



4. コミュニティへの貢献



(1) コミュニティへの貢献

①セールス禁止

②祭りに参加しよう

(2) コミュニティの活用

①定性情報を重視した融資

② コミュニティローン
(数百種類)



(3) ちいきクラウド交流会



起業家本人に会えるクラウドファンディング

- ①5人の起業家がプレゼンテーション
- ②参加者が投票
- ③参加料1人1,000円（500円→運営費。500円→起業家への賞金）

主催は各地のオーガナイザー（主婦から金融機関まで）



第10回江東区ちいきクラウド交流会
（提供：第一勧業信用組合）

①サイボウズ(株)が提供

②第一勧業信用組合の主催回数
は全国トップ°（計23回）

起業家と地域の人的ネットワークの形成



ちいきクラウド交流会における大人の本気の「ラジオ体操」
(提供：地域クラウド交流会)

①大人の本気の「ラジオ体操」

②参加者全員の名刺張り出し

③「応援し隊」

④アフター交流会、等

5. 次世代の支援

熱い金融マン講演者

小野澤一成氏

塩沢信用組合 理事長

信組を再生させた選択と集中の戦略！





上越本線塩沢駅



塩沢駅のホームからの風景



牧之通り



塩沢信用組合本店

2008年理事長就任時

不良債権比率35% + 有価証券の含み損

【選択】

①▲465百万円の**赤字決算**（資金量が300億円）

→「俺達の信組をつぶす気か！」

②**定期積金、年金受入れ口座**の営業を止める

③**住宅ローン**の新規営業を止める

【集中】

①保証付き貸出→プロパー融資へ

②事業者支援への集中→10社のピックアップ

（例）雪国マンゴー

③ノルマ廃止

家庭円満 5 1



住宅ローンの新規営業をやめていたが…

(家庭円満51の特徴)

- ①期間51年
- ②20代限定
- ③地元の工務店50社と連携
- ④請負った工務店と塩沢信組が毎年訪問
→最大50回の条件変更可

うおぬま就職応援フェア

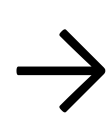


「学生がパラパラしかこない」
「やっても意味がない」



- ①就職時期の若者がいる家庭の訪問
- ②参加企業どうしのマッチング

従来の金融



熱い金融マンの金融

融資の依頼



審査



貸出

①伝統的な金融の枠を踏み越える

②ネットワークの活用
(金融機関の潜在資源)

知的資産経営支援

2020年 7月22日（水）18：00～20：00

ZOOMによるオンライン対話



但陽信用金庫 理事
赤松 一人 氏



ツトム経営研究所 代表
森下 勉 氏



きらぼしコンサルティング 社長
強瀬 理一 氏

「大切なことは目にみえない」

熱い金融マンが展開する目にはみえない企業価値に着目した事業者支援についての対話

「実践から学ぶ地方創生と地域金融」

著者 山口省蔵 江口晋太郎
発行 学芸出版社

金融・企業・行政の連携による地方創生 11 事例

2020年 9 月 9 日出版決定！

Amazonにて予約受付中 →



熱い金融マンワークショップ（第3回）

「実践から学ぶ地方創生と地域金融」

出版記念

ZOOMによるオンライン対話

山口省蔵



江口晋太郎



2020年9月4日（金） 18：00～20：00

第9回 熱い金融マンセミナー

ZOOMによるオンラインセミナー

2020年【時間】18:00~20:00

10月13日(火)

熱い金融マン講演者

小野澤一成氏

塩沢信用組合 理事長



信組を再生させた選択と集中の戦略！

申込み・お問い合わせ先



熱金

熱い金融マン協会

事務局：金融経営研究所

madoguchi@kinken.biz

申込み・お問い合わせは以下まで



事務局：金融経営研究所

madoguchi@kinken.biz

WEB
講演

地域活性学会【金融部会】第4回研究会

地域通貨は地域を活性化するのか

古里 圭史 氏

飛騨信用組合
常勤理事



新井 和宏 氏

株式会社eumo
代表取締役



「さるぼぼコイン」と「共感コミュニティ通貨eumo」の話を中心に、
地域・コミュニティに限定する通貨の意義について考えます。

2020年 **9月11日** (金) 18:00-20:00
定員 先着100名(無料)

申込み・
お問い合わせ先

地域活性学会金融部会
事務局 石川(サイバー大学)
inokin2019@gmail.com

以上です

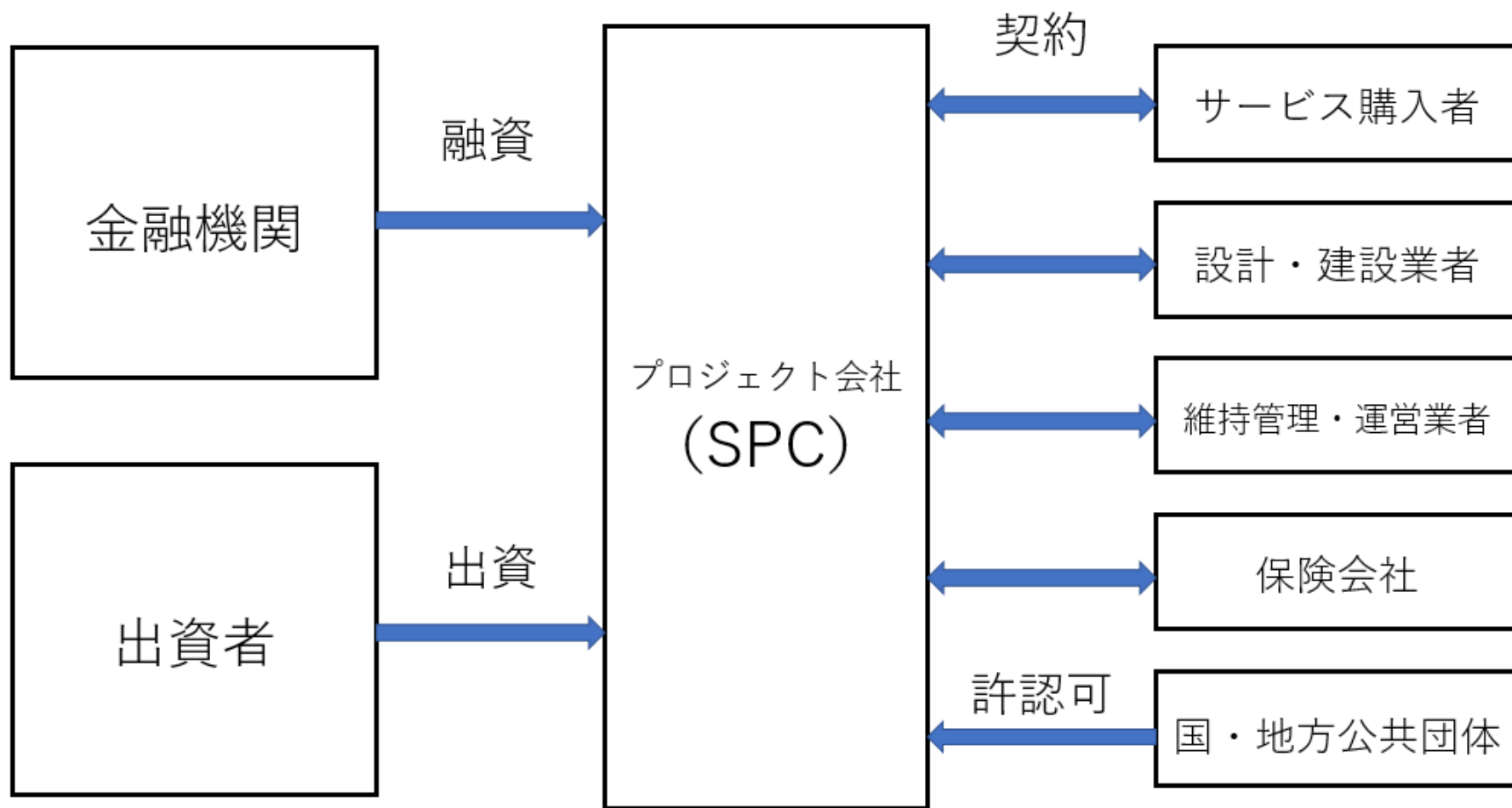
ありがとうございました。

(本資料照会先)
株式会社金融経営研究所
山口省蔵
〒1510051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-30-9Kビル
メアド: shozo@kinken.biz

【プロジェクトファイナンス】

- ①個別の企業ではリスクを負担できない長期かつ大型のプロジェクトへの融資手法。
- ②特定のプロジェクトから生み出される**キャッシュフロー**のみを返済の原資とする融資。担保も対象事業の資産に限定。（VS コーポレートファイナンス）
- ③長期のプロジェクトの様々なリスクを、関係者間での契約や損害保険等の活用によって、コントロールする。

【プロジェクトファイナンスのスキーム】



SPC：Special Purpose Company. 特別目的会社