

地方創生SDGs金融調査・研究会（第23回）の開催結果について
（概要）

- 日時：2023年12月6日（水）15：00—17：00
- 場所：ハイブリッド（永田町合同庁舎 特別会議室・オンライン）
- 出席委員：村上座長、竹ヶ原座長代理、金井委員、吉田委員、大久保委員、山内委員
- 優良事例ヒアリング先（せとうちDMO）：株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション 井坂様、一般社団法人せとうち観光推進機構 舘様

○ 議事総括：

1. 優良事例ヒアリングについて

せとうちDMOの取組（官金の広域連携プラットフォームによる観光活性化を通じた自律的好循環の形成）

- 瀬戸内ブランドコーポレーション 井坂様より、取組事例について発表を行い、発表後、質疑応答が行われた。

質問①： 本事例の取組のきっかけを伺いたい。2013年1月に瀬戸内ブランド認定にて地域のポテンシャルを特定し、地域で育成するコンセンサスができた理解で正しいか。

回答： コンセンサスの形成というよりも、せとうち観光推進機構の一事業として、まずは瀬戸内のブランドを認定することから始まった。瀬戸内ブランドは、「瀬戸内 海の道構想」にて定義され、その後、瀬戸内ブランド推進連合（旧：せとうち観光推進機構）がブランド認定を実施した。

質問②： せとうちDMOは広域にて地域全体で取り組んでいる中、各県ではなくエリア全体の目線で考えていることから、それぞれの県の利益のばらつきは許容されているのか。

回答： 広域で常に平等にはしていない。例えば、1号ファンドは100億円で組成しているが、7県にて1/7ずつ投資するといったことはせず、地域で尽力したところに投資することとなっている。観光事業は競争の中で生まれるため、競争を止めることはせず、ブランドとしては手を組んでいるが、事業としては瀬戸内の中でも競争が激しく行われている。

このようにしている背景は、平等ばかりを追求し、尽力している地域に不利益があることを防ぐため。目線としては、瀬戸内の中で競争しているわけではなく、瀬戸内エリアとして世界一を目指している。瀬戸内がシンガポールやパリ、バンコク等の都市と対抗していくことを意識しているため、瀬戸内の中で足を引っ張るということはない。

質問③： 地域金融機関による投融資は、どの程度のリスクを踏まえて実行されているのか。

回答： 地域金融機関は、投融資の決断において、かなりのリスクを許容して実行したと考えられる。今回組成したファンドは、地域金融機関による民間投資のみで成り立っており、地域金融機関が政策推進のためにリスクを負ったものと理解している。

質問④： 1号ファンドが100億円、2号ファンドが51億円で組成され、本取組はかなりの事業規模である理解。これら投資資金が呼び水となり、各地域のネットワークを巻き込んでいると考えるが、ファンド組成額151億円に対し、どれほどリターンが創出されているか。

回答： 151億円の投資は約3倍のレバレッジになると考える。1号ファンドの際は、100億円のうち70億円を使い、200億円相当のシニアローンを得ているため、実質約3倍のレバレッジがかかっている。

また、ファンドは呼び水としての役割を担うため、リターンは約5%と相当低く設定されている。その結果、我々が想像していなかった海外投資家等による投資が200億円にものぼり、瀬戸内に外資企業によるホテルが建設されるといった経済循環が創出されている。

質問⑤： 瀬戸内ブランドコーポレーションは多くの金融機関が出資していることから、各金融機関の意見が一致しないことも多いと考えるが、そういった際にどう解決しているのか。

回答： 株主総会に加え、3か月に1度、地方銀行7行とDBJ含めた8行にて会合を開いている。その会合では、瀬戸内ブランドコーポレーションに対するサポート、地域の観光市場拡大方針等の意見集約をしながら方向性を擦り合わせており、現場の個別案件で意見の相違はほぼ生じない。

質問⑥： 瀬戸内ブランドコーポレーションのガバナンスについて、取締役会にて維持されているのか、それとも株主総会にて維持されているのか。

回答： 瀬戸内ブランドコーポレーション設立時、東京からプロ人材を招聘したが、地域のやり方に合わない、金融機関の方向性と相違しているとの理由から、アドバイザリーボード8行を中心に議論し、トップを交代させた。一般的に地方の組織はレピュテーションリスクもあるため、トップを交代しづらいと言われているが、瀬戸内ブランドコーポレーションは、趣旨に合わない・権限委譲できない取締役は変えるという判断をしている。このようにアドバイザリーボード8行が主要株主として意思決定を行い、株主総会にてガバナンスを利かせている。

質問⑦： 一般的な組織の問題として、代替わりが進むごとにモチベーションが低下することが挙げられるが、瀬戸内ブランドコーポレーション内においては、歴代担当者のモチベーションをどのように維持しているのか。

回答： 現在、瀬戸内ブランドコーポレーション内では現在、代替わりが進み、3・4代目となっている。これまで一番苦勞した点として、銀行に対する帰属意識の高い出向者の取り扱いが挙げられる。銀行員は30代後半頃から行内での地位が確立されつつあることから、40代に近づくにつれ、一気に銀行への帰属意識が高まり、瀬戸内ブランドコーポレーションのために働くモチベーションが薄いメンバーが多かった。

設立当初は、このような銀行への帰属意識が高い出向者が多く、瀬戸内ブランドコーポレーションのために注力して働くメンバーが少なかった。しかし、現在の出向者は30代前半の行員がほとんどであり、彼らは事業に本気で向き合っている。また、過去の出向者が銀行に戻った際、地方創生関連部署の窓口を担当するケースが多く、銀行側でも瀬戸内ブランドコーポレーションの活動を支援する体制ができつつある。

質問⑧： 瀬戸内ブランドコーポレーションの組織内にノウハウが蓄積され、それを元に投資案件を実行しているとの理解で正しいか。それとも外部からプロ人材を招聘しているのか。

回答： 現在、瀬戸内ブランドコーポレーションは30名規模の組織となっており、出向者が8名、プロパーが22名で構成されている。ノウハウの蓄

積については、コンサルティングや観光事業推進に係る専門性の高いノウハウに関し、プロパーを中心として蓄積している。

また、組織の経営者には、地域とコミュニケーションを取ることが求められるため、専門性よりも株主や自治体と円滑なコミュニケーションを取る能力がある人物を登用している。

- 事例発表及び質疑応答を踏まえた、委員からの意見は次のとおり。
 - 地域資源の特定がなされたことに加え、観光客が増加しても十分対応できるだけの土壌を整備した点がこの事例のポイントではないか。
 - 地域内の競争が是とされ、悪平等となっていない点も大変評価できる。観光事業に尽力している地域は利益を享受できるが、尽力していない地域は利益を享受できないといった、競争環境の構築が巧みになされている。
 - 地方創生 SDGs 金融における広域連携の将来のモデルケースとなる事例では。

2. 「基本的な考え方」の改訂に向けて

- 基本的な考え方について委員からコメントが出され、引き続き次回の調査研究会で議論されることとなった。

○ 今後の展開

- 第24回調査・研究会に向けて、本日の合意内容を踏まえつつ、事務局が表明された意見を取りまとめ、検討を継続する。