

信用金庫における地域の面的活性化への関わり方

～地域とともに歩む金融機関として～

信金中央金庫 地域創生推進部

グリーンプロジェクト推進室 近藤 佑樹



1. はじめに

私は、現在、長野信用金庫から信用金庫業界の中央金融機関である信金中央金庫に出向し、地域創生推進部に所属しており、信金中央金庫が提供している資金供給スキーム（SCB ふるさと応援団^{*1}・わがまち基金^{*2}）などにより、各地の信用金庫が取り組んでいる地域創生事業を支援する業務を担当している。

出向元の長野信用金庫では、入庫後は、渉外担当として、個人顧客の集金、個人ローンの相談、保険商品・投資信託等の預かり資産商品の営業活動を行なってきた。2023年3月までの約5年間は、主に事業者の顧客周りを中心に事業資金の提案や補助金申請の支援等に従事していた。

私は、大学進学のため地元を離れたが、就職を機に地元の長野へ戻った。長野信用金庫への入庫時の志として、「地域のために」「地域へ恩返しをしたい」「大好きな地元で働きたい」ということを漠然と抱いてものの、（一財）地域活性化センターの本養成塾に参加するまでは、地域活性化についてはほとんど考える機会がなかった。

本養成塾に参加する中で、信用金庫という存在は、地域と関わりが深いことを再認識し、地域活性化のため信用金庫だからこそその関わり方があるのではないかと考えるきっかけとなった。

信用金庫では、創業支援や事業承継支援等の事業者単位の支援は行えているが、地域全体をふかんし、地域経済全体に波及していくような投融资などの取組事例は少ないと感じる。

信用金庫は営業地域が限られていることから、営業地域の衰退は信用金庫の経営にも直結する。信用金庫にとっては、地域経済＝“まち”が活性化していかなければ、今後、信用金庫の顧客基盤は縮小し、働いている職員等の雇用への影響も懸念されるだろう。そのためにも、地域を面的にとらえ、早い段階から地域に信用金庫が入り込み、積極的に地域の魅力創出や向上に努め、地域の活性化のために関与していくことが、大事だと考えている。

なお、本稿中の意見にかかる部分は執筆者個人の見解であり、必ずしも信金中央金庫・長野信用金庫の公式見解を示すものではないことを申し添える。

※1 創立70周年記念事業として、企業版ふるさと納税の仕組み等を活用した信用金庫・地方公共団体の連携による地域創生の取組み

※2 地域に新たなお金の流れを創出し、地域の課題解決や次世代の担い手育成に向けた取組みをサポートするため、（公財）日本財団の「わがまち基金」を活用した地域創生支援スキーム

2. 信用金庫の概要および課題について

(1) 信用金庫の概要

信用金庫は、1951年6月15日の信用金庫法の施行により、地域の方々が会員となって、互いに地域の繁栄を図る「相互扶助」を目的とした協同組織の金融機関である。

また、信用金庫は、営業地域が一定の地域に限定され、地域の中小・小規模事業者や個人が取引先となっており、大企業や営業地域外の企業・個人には融資できないという制限がある。これは、「地域で集めたお金を地域へ還元することにより、地域社会の発展に寄与する」という信用金庫の設立目的が大きく反映されていると言える。(図表 1)

【図表 1 信用金庫と銀行等の違い】

※ (一社) 全国信用金庫協会 HP より筆者作成

区分	信用金庫	信用組合	銀行
根拠法	信用金庫法	中小企業等協同組合法 協同組合による金融事業に関する法律(協金法)	銀行法
設立目的	国民大衆のために金融の円滑を図り、その貯蓄の増強に資する	組合員の相互扶助を目的とし、組合員の経済的地位の向上を図る	国民経済の健全な発展に資する
組織	会員の出資による協同組織の非営利法人	組合員の出資による協同組織の非営利法人	株式会社組織の営利法人
会員(組合員)資格	地区内に住所または居所を有する者 地区内に事業所を有する者 地区内において勤労に従事する者 地区内に事業所を有する者の役員 地区内に転居することが確実と見込まれる者 <事業者の場合> 従業員300人以下または資本金9億円以下の事業者	地区内に住所または居所を有する者 地区内において事業を行う小規模の事業者 地区内において勤労に従事する者 地区内において事業を行う小規模の事業者の役員 <事業者の場合> 従業員300人以下または資本金3億円以下の事業者(卸売業は100人または1億円、小売業は50人または5千万円、サービス業は100人または5千万円)	なし
業務範囲(預金・貸出金)	預金は制限なし 融資は原則として会員を対象とするが、制限つきで会員外貸出もできる(卒業生金融あり)	預金は原則として組合員を対象とするが、総預金額の20%まで員外預金が認められる 融資は原則として組合員を対象とするが、制限つきで組合員でないものに貸出ができる(卒業生金融なし)	制限なし

(2) 各信用金庫が直面する課題

2023年3月末時点において、全国に254の信用金庫があり、累計の預金量は160兆円、役職員数も9万9千人を有し、(株)三菱UFJ銀行や(株)三井住友銀行等のメガバンクと同等の預金量を有しており、各地域において重要な地位を占めていると考える。

一方、直近10年間の信用金庫数や従業員数においては、2013年3月末時点で全国に270信用金庫が存在していたが、現在は254金庫となり、役職員数も11万3千人が9万9千人まで減少している。

【図表 2 全国の中小企業・小規模事業者数】

※ 中小企業庁 HP より筆者作成

信用金庫は地域経済に多岐にわたる影響を与え、その存在が地域発展に寄与している。特に中小企業や小規模事業者へ行う融資や本業支援等は地域経済に大きな影響を与えている。

こうした中、全国において2021年の中小企業は336.5万者であり、全体の99.7%となっている。

	2014年 (7月1日時点)	2016年 (6月1日時点)	2021年 (6月1日時点)
	企業数 [構成比]	企業数 [構成比]	企業数 [構成比]
中小企業	380.9万者 [99.7%]	357.8万者 [99.7%]	336.5万者 [99.7%]
うち小規模事業者	325.2万者 [85.1%]	304.8万者 [84.9%]	285.3万者 [84.5%]
大企業	1万1,110者 [0.3%]	1万1,157者 [0.3%]	1万364者 [0.3%]
合計(中小企業と大企業の合計)	382.0万者	358.9万者	337.5万者

そのうち、小規模事業者は 285.3 万者となっており、8 割以上に上っている。しかしながら、信用金庫とともに、地域を支えている中小企業・小規模事業者は 2014 年と比較して減少傾向であり、地域経済の規模縮小が課題となっている。(図表 2)

3. 信用金庫による面的活性化の可能性について

金融庁の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針（2023 年 6 月）Ⅱ-5-2-2」においては、地域金融機関に「地域の面的再生への積極的な参画」が期待されている。前述のとおり、信用金庫は地域の個別事業者等への支援を通じ、地域経済の維持に貢献している。一方で、地域の衰退や人口減少の中、1 社 1 社の支援だけでは、衰退の流れを止めるには限界があることから、地域全体を面的にとらえ、地域の活性化を考えていくことがますます重要になると考える。

その対応策のひとつとして、信用金庫が地域への投融資を通じ、面的なまちづくりを行っている事例を紹介したい。

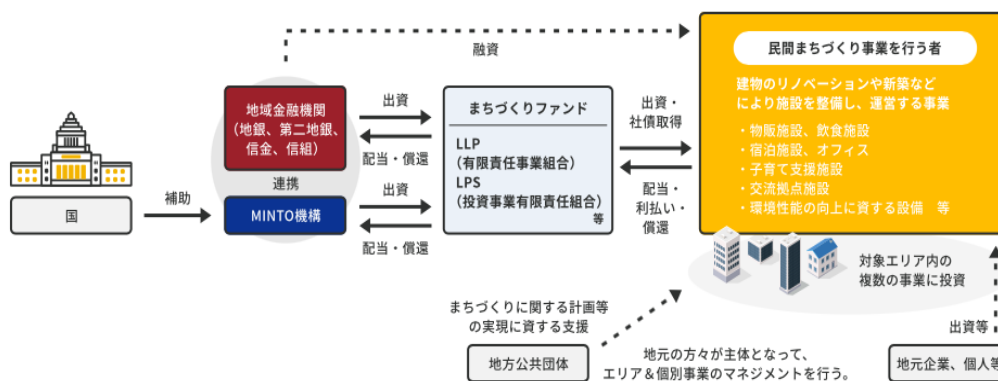
(1) 民間都市開発推進機構「マネジメント型まちづくりファンド」の取組事例

(一財) 民間都市開発推進機構と地域金融機関（地銀・信金・信組）が古民家や空き家を改修して地域活性化を目指すため共同設立する「マネジメント型まちづくりファンド」がある。信用金庫業界では、2017 年には、大阪シティ信用金庫（大阪府）と沼津信用金庫（静岡県）を皮切りに、現在までに 24 の信用金庫がファンドを組成し、投資実績は累計 35 先となっている（図表 3）。

本ファンドの先導的な取組みとして、埼玉縣信用金庫は「さいしんまちづくりファンド」を活用し、営業エリアにおいてまちづくりを進めている。

【図表 3 マネジメント型まちづくりファンドのスキーム】

※（一財）民間都市開発推進機構 HP より引用



本ファンドは、歴史的な建物の保全や文化継承を行うためリノベーション等による民間まちづくり事業を一定エリア（草加市・川越市・さいたま市岩槻地区・越谷市・小川町等 8 エリア）において連鎖的に進め、現在までに 5 件の投資案件を実行し、地域の課題解決に努めている。

本ファンドで重要なポイントは、まちづくりに関わる地域事業者（民間まちづくり事業を行う者）や創業者等を初期段階から発掘していくことである。地域と関わりが強い信用金庫やまちづくりに積極的な信用金庫では事業者等とのつながりが多い傾向が見受けられる。

埼玉県信用金庫では、本金庫主催で「まち歩き・拠点見学・創業起業セミナー」を行っている。これは、一定のエリア内での起業の連鎖により、地域の事業者同士のつながりを生み、まちづくりやにぎわいの創出を目指すコミュニティづくりを目的としており、信用金庫としても次なる事業者の発掘を促している。

地域活性化を推進するため、「まちづくりファンド」は有効なツールであるが、継続して、新たな人を呼び込むような施策が必要である。この点については、例えば信用金庫が創業スクールに加え、実際に「まちを歩き」等に参画し、地域の魅力の発見や地域関係者との新たなコミュニティづくりをすることが考えられる。これにより、エリア一体での地域特性等を把握でき、関係者間の連鎖が新たな出店や既存事業の活性化につながり、地域の面的な再生が実現できるのではないかと。したがって、信用金庫が事業者等と初期段階から関わり、一緒にまちの状況を確認し、事業計画等の支援を行うことが面的なまちづくりでは必要な支援であり、地域のことを知る信用金庫だからできることである。

(2) 観光まちづくりの取組事例（三島信用金庫・さんしんキャピタル（株））

イ. 観光まちづくりの概要等

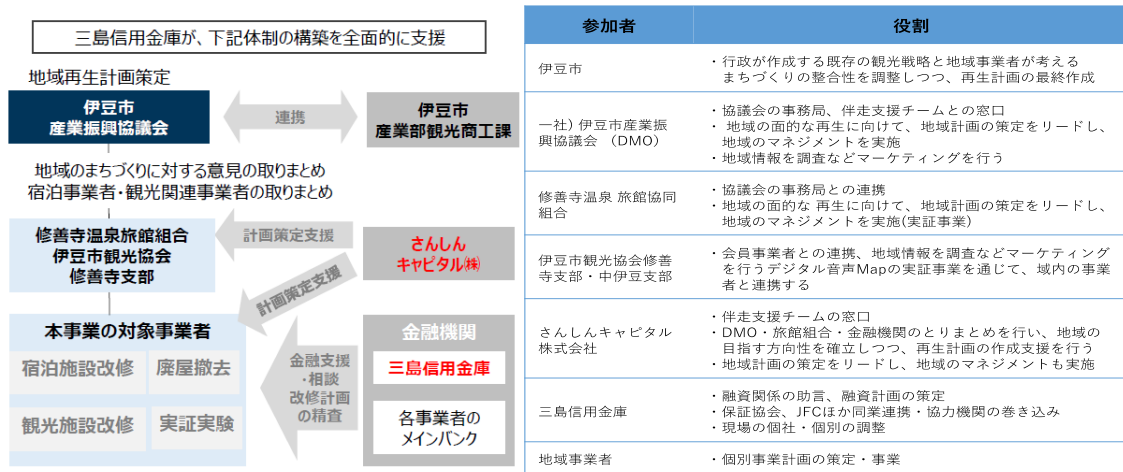
三島信用金庫は、営業エリアにおいて、温泉地の再生支援を積極的に行っている。2021 年に（一社）伊豆市産業振興協議会（DMO）・三島信用金庫・さんしんキャピタル（株）が中心となって、参加事業者を募り、観光庁の「既存観光拠点の再生・高付加価値化推進事業（自治体・DMO 型）」に申請し、採択されている。

本事業の概要については、「域内の回遊性を高めて観光客と地域住民のコミュニティのある交流型温泉街への転換」や「廃屋旅館の再生・空き地活用による街並み整備」等を計画概要とし、補助金 3 億円を含め、全事業者で総額 10 億円以上を投じ、温泉街全体の 17 施設においてリノベーション等を行っている事業である。また、2022 年以降も継続して補助金申請を行い、2023 年においては参加事業者が 31 社に上り、総事業費 23.6 億円、補助金申請額 11.4 億円を投じ温泉地の再生を支援している。

次に体制面についての支援内容を述べたい。本件は、修善寺温泉の観光まちづくりにおける三島信用金庫と 100%子会社である投資専門会社のさんしんキャピタル（株）が連携してまちづくりを支援している。本取組みについては、さんしんキャピタル（株）が伊豆市（行政）・観光協会・（一社）伊豆市産業振興協議会（DMO）・金融機関（三島信用金庫等）・地域事業者の取りまとめ役として、主導的に支援しているのが特徴である。（図表 4）

【図表 4 面的活性化における実施体制および役割】

※内閣官房「令和 4 年度地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果」より引用
さんしんキャピタル（株）坂本氏の講演資料より筆者作成

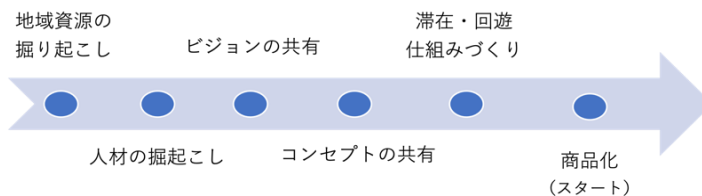


まちづくりを行う上で、さんしんキャピタル（株）・三島信用金庫が考えるプロセスは図表 5 の通りである。

地域のとりまとめ役として意識していることは、目先の利益（今日・明日の成果）に縛られず、①将来のビジョンを達成するための行動や仲間づくりをすること、②ネットワークの構築を疎かにしないように注意すること、③取組みの変化を楽しむこと、④人間性の向上や雰囲気づくりを行うこと、を念頭に置き、まちづくりに関わっている。

【図表 5 まちづくりのプロセス】

※さんしんキャピタル(株)坂本氏の作成資料より筆者作



ロ. 各プロセスにおける具体的な支援・取組内容

三島信用金庫・さんしんキャピタル（株）については、担当者が商品化（スタート）までに 5 つのプロセスにより取組みを進めている。（図表 5）

【地域資源の掘り起こし】

- ・ 地域へのまちづくりに関わるため、まず実際に現地に出向き、地域の現状把握を行うとともに、人口動態や観光資源にかかる強み、月別の観光客数、観光に訪れる顧客の特徴等について分析を実施
- ・ 次に修善寺温泉は、伊豆最古の温泉地であり“伊豆の小京都”とも評されている強みがあるものの、飲食・物販店の廃業が相次ぎ、また観光旅行者のニーズと宿泊施設や飲食店のニーズがかい離しているため、結果として観光滞在・集客にネガティブな影響が出ているという観光集客の苦戦要因の分析も実施

【人材の掘り起こし】

- ・修善寺温泉の旅館組合長などの地域関係者に対し、REVIC（地域経済活性化支援機構）への出向経験やまち歩きや現状分析を踏まえ、「まちづくりが観光になるという視点」を紹介し、一緒になって、まちづくりを行うことを提案
- ・旅館組合長と観光協会の職員と 3 人で、各施設を訪問し、温泉街で共感や賛同してもらえる事業者や住民を集め、伊豆市や観光協会、（一社）伊豆市産業振興協議会（DMO）と連携し、プロジェクトの会議体を結成のうえ、今後の修善寺温泉のビジョンを話し合い、共有
- ・最初、地域関係者は 3 人から始まったが、共感や賛同事業者や住民が徐々に増え 2021 年度の補助金申請までに 17 の事業者が参加し申請
- ・賛同まではいかないものの、様子見の人々や疑心暗鬼の人も多く始まったが、会議体に参加していない人に対しても、会議体で決まったことなどについて情報を発信（悩み事の相談等にも親身に対応し、徐々に地域内の関係者を巻き込んでいった。）

【ビジョンの共有】

- ・月 1 回開催の会議体において、修善寺温泉の課題や目指す温泉地などについて話し合い、今後の修善寺温泉のビジョンを策定し、修善寺温泉の関係者へ情報を共有
- ・修善寺地域のビジョンとして、一定エリア内に宿泊施設や飲食店等が立地していることから、「まとまった街並みを活かし「四季折々の自然と歴史を歩いて楽しめるコンパクト温泉リゾート」を策定

【コンセプトの共有】

- ・地域計画については、（一社）伊豆市産業振興協議会（DMO）・修善寺温泉旅館協同組合・さんしんキャピタル（株）が策定をリードし、伊豆市は既存の観光戦略と地域事業者が考える地域計画の整合性を調整（本計画の実行をする上の資金調達のため、補助金申請時に再生計画の最終作成を行う役割を担った。）
- ・さんしんキャピタル（株）は、DMO・旅館組合・金融機関の取りまとめを行い、地域の目指す方向性を確立しつつ、併せて再生計画の作成支援を実施

【滞在・回遊の仕組みづくり】

- ・地域のシンボルである修善寺街を集客拠点とし、歩いて楽しめるように各旅館に、日帰り温泉や庭園の散策など一般客の受入れに向けた設備改修を促進
- ・令和 4 年度支援事例の宿泊施設では、29 室の客室内の内 23 室の客室内風呂が温泉ではなく、沸かし湯であることが弱みあることを確認
- ・温泉街には全室露天風呂付き客室の旅館が人気なことから、長期滞在利用の増加や新型コロナウイルスへの対応のために、「感染症や他者を気にせず、くつろぐことのできる露天風呂温泉付き客室を増やしていきたい」と考え、再度旅館のブランディング構築を行い、現在の観光ニーズに合わせ客室大規模改修や庭園の整備を実施
- ・温泉街でネックとなっていた廃屋旅館の解体においても、本補助金の利用により解体費用を 2 分の 1 に抑制（廃屋の所有者の背中を押す要因となった。）
- ・解体後の敷地には、イタリアンレストランの出店も決まり、新たな活用方法を促すことを実施

ハ. 民間主導による地域金融機関の実行支援の内容

さんしんキャピタル（株）は、高度な専門性を活かし、地域に対するエリアへの投資会社として役割を担っていると言える。信用金庫の投資専門会社であるさんしんキャピタル（株）が関わることにより、業務としてコンサルティング事業（手数料が得られる）が可能である。大手のコンサルティング会社ではなく、地域に根強く関わっている信用金庫の投資専門子会社が行うことで、地域への想いなどのギャップが少なく、地域からの受け入れも速いと考える。

本取組みにおいて、さんしんキャピタル（株）が伴走支援の窓口となり、DMO・旅館組合・金融機関のとりまとめを行い、地域の目指す方向性を確立しつつ、再生計画の作成支援等の役割を担っている。

さんしんキャピタル（株）は、事業者のメインバンクと連携し、個社別の事業者への助言も行い、改修等に伴う建設業者の選定や計画の概要等の相談にも関わっている。その中でも、特に印象的であったのが、地域内の事業者で改修工事を行うように助言している点である。

地域内で資金が還流することにより、それぞれの事業者が潤う構造になるよう地域内経済循環を促進していくことは地域活性化にとって重要なことであると言える。

また、ガバナンス体制の強化のため、投資支援する企業へ取締役就任するなど経営にも関与し、継続して支援していく体制も整えている。

三島信用金庫は、さんしんキャピタル（株）と連携し、事業者への事業計画の策定支援や融資等の助言を行なっている。融資の実行の際には、保証協会や日本政策公庫、商工会議所などの協力機関の巻き込み、計画の遂行のため、融資の実行へと結びつけている。

その中で、最も特徴的と感じたことは、エリアのビジョン・戦略に基づいた融資審査を行っている点である。もちろん、個々の財務内容の判断を重視するが、まちへの影響（メリット・デメリット）を考慮し、新たな資金（改修費用等）を融資している。個社別での判断だけではなく、エリアとしての価値向上を考え、融資審査を行うことは、今までで無い取組みだと言える。

その中で実際に支援した事例の中で、改装前は月 500 万円ほどの売上だった宿泊施設に対し、地域の計画に沿ったブランディングとして高級路線への転換を図るよう、内部的な改革も進め、改装資金等の融資を行った。改装後の売上は月 1,500～2,000 万円となっており、本取組みにおける効果を得ることができたと言える。

地域に根差す信用金庫（子会社を含む）であるからこそ、地域の魅力向上のため「ビジョン」や「コンセプト」の策定支援等に初期段階から関わり、事業計画の策定支援を行い、必要な資金を供給していくことが重要である。また、取組みの中では、個社の経営改革にも踏み込み、徹底的に魅力を向上できるような指導（コンサルティング）も行うことが必要である。2021 年度に申請した本補助金により、旅館 9 社、飲食・物販 12 社、合計 21 社の民間施設が足並みをそろえて同時期に改装等を戦略的に行った結果、個別事業や地域課題の解決に至った。国の補助金申請にも関わり、地域の魅力向上の面的活性化を支援した先進的な事例であると言える。

4. 信用金庫の地域の面的活性化に関わる取組み提案について

前記 3 で紹介した事例をもとに、今後、信用金庫が地域の魅力向上等のため、地域の面的活性化に関わるための提案をしたい。

(1) 信用金庫が主導した地域のコミュニティの創設・運営

地域関係者（住民・事業者）と日々接している信用金庫として、地域の声を集め易いメリットを活かし、まちづくりにかかる新たなコミュニティの創設や運営に積極的に関わることが必要である。

既存のコミュニティ（経営者の集まり・若手経営者の集まり）だけではなく、埼玉縣信用金庫が取組んでいるような創業スクールと併せた「まち歩き」などの新たなコミュニティ形成を促す取組みにより、新たなプレイヤーの発掘や人材育成の役割を担うことができ、今までに無い発想・地域資源の利活用が生まれるのではないか。また、将来的には信用金庫の取引先となり得ることを考え、初期段階から関係づくりを行っていくことは有効であると考ええる。

信用金庫はさまざまな人とのつながりを持つ。取引先や起業者等の地域住民の課題に対し、信用金庫がハブの役割を担い、地域の住民同士で解決していくようなコミュニティを形成していくことを提案する。

(2) まちづくり支援体制の整備

地域に根差した金融機関として、まちづくりにかかるコンサルティングサービスを積極的に行っていくことを提案する。信用金庫は、一定の収益を維持していかなければ継続して地域へ貢献できないため、収益を確保しつつ、取引先等へ本業支援の強化が必要である。

信用金庫の営業エリアにおいて、地公体や DMO をはじめとする地域関係者と連携し、主導的に地域計画の策定や地域計画の実行に向けた助言等の役割を担い、地域の魅力創出を図るような、一歩踏み込んだ取組みを提案する。

信用金庫にとっては、これまで取組みを進めている事業性評価のノウハウや補助金申請における計画作成支援等のリレーションシップ機能を活かし、地域を巻き込むことは十分に可能であると考ええる。また、独力での対応が難しい小規模事業者などの参画機会を促し、地域が一体となり、各事業者が同じ方向を目指せるような機会を提供していくことが、面的支援の上で必要であり、小規模事業者等と取引が多い信用金庫の役割は重要である。

また、地域の分析により地域資源の再認識や新たな魅力の発見を通じ、金庫自身も地域への関わりに対して見直す機会になるだろう。

地域のビジョンなどの目指すまちの在り方を共有のうえ、地域で集めた資金を地域に投資し、地域内で循環させることで、個別事業者の事業継続（発展）を促し、まちづくりに関与していくことが、地域に根差す信用金庫の役割である。

(3) 人材（専門人材）の育成

まちづくりにおいては、専門の人材確保が課題である。まちづくりにおいては、継続的な取組みが必要であり、信用金庫においては、外部機関（例えば、REVIC への出向・本養成塾への参加）と連携し、専門知識の習得等により人材の育成を図り、専門人材を確保していく体制の整備を提案する。また、信用金庫の職員は、まちづくりについて自分ごと（自分が住

んでいる・生活している)として捉え、職員一人ひとりがまちづくりに関心を持ち、“地域愛”を持って、地域の魅力向上や将来のまちを見据え、担当者だけではなく、職員全員が取組みをしていくことを期待する。

(4)信金のネットワークの活用

信用金庫は全国津々浦々に 254 の信用金庫がある。それぞれの地域で行うまちづくりに関し、取組事例等を共有し、ノウハウを蓄積していくことが必要である。

それぞれのまちにおいて課題があり、地域性や産業構造等が似ている地域が多いことから、信用金庫のネットワークを活かすことにより、解決できると考える。

また、信金中央金庫と連携し、信金中央金庫の子会社であるしんきん地域創生ネットワーク(株)を活用し、地域活性化に向け、投融资・まちづくりコンサルティング等と一緒に取組んでいくことで、地域に欠かせない存在となり、より信用金庫の存在意義が発揮されることを期待する。

5. おわりに

“まち”への支援や投融资においては、短期的な収益を見込むことは容易でないと考え。信用金庫は、地域で集めた資金を地域へ還元していくという理念のもと、地域の発展が信用金庫の発展につながると考え、長期的な目線でまちづくりを行うことが必要である。

今回、長野信用金庫ならび信金中央金庫には貴重な機会を与えていただき、1年間を通してまちづくりに関する講義や実践により多くの知識を習得することができた。また、全国の信用金庫の取組みに触れることができたことに加え、まちづくりのみならず、幅広い業務に携わることで、自身の視野が広がり、大変刺激的な時間となった。

帰任後は、地域の持続可能性を確保するため、まちづくりの支援に積極的に関わり、本養成塾や出向を通じて得た知見を提供できるよう地域経済維持・向上に向けて、金融機関としての使命を忘れず、地域に貢献していきたい。

本レポートの作成にあたり、面的再生の事例について、三島信用金庫(さんしんキャピタル(株))元気創造部審議役の坂本様、埼玉縣信用金庫様には多大な感謝を申し上げたい。

【図表引用元】

図表 1 (一社) 全国信用金庫協会 「信用金庫と銀行・信用組合との違い」より筆者作成

図表 2 中小企業庁ホームページ白書・統計情報「中小企業・小規模事業者の数(2021年6月時点)の集計結果」より筆者作成

図表 3 (一財)民間都市開発推進機構 HP 引用

図表 4 内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進室「令和4年度地方創生への取組状況に係るモニタリング調査結果」より引用
三島信用金庫(さんしんキャピタル(株))坂本剛宏氏 講演資料および取材より筆者作成

図表 5 三島信用金庫(さんしんキャピタル(株))坂本剛宏氏 講演資料および取材より作成

【参考文献】

1. 信金中央金庫 HP 「SCB ふるさと応援団」「わがまち基金」
2. (一社) 全国信用金庫協会 「信用金庫の統計(信金中央金庫地域・中小企業 HP)」
3. アルビノ 「銀行の預金残高ランキング上位 50 行【2023 年】」
4. 金融庁 「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針 2023 年 6 月」
5. (一財) 民間都市開発推進機構 HP
6. ニッキンオンライン 「信金、民都機構との連携加速へ 共同ファンドでまちづくり」
7. 埼玉縣信用金庫 HP・プレスリリース (2022. 11. 17、2023. 6. 16)
8. 日本経済新聞 「伊豆・修善寺温泉、改装機にリモートワーカー開拓(2022. 3. 7)」
9. 日本経済新聞 「三島信用金庫、地域支援へ 23 年度にも 10 億円ファンド新設(2022. 7. 26)」
10. 三島信用金庫(さんしんキャピタル(株))坂本剛宏氏 講演資料