

地方創生における 地域金融機関の役割

平成29年度は地方創生の総合戦略（5年間）の中間年にあたり、地方創生は本格的な実行段階に移っている。地域金融機関においては、各地域において、地方版総合戦略の策定・実施への支援等を行っているが、引き続き地方創生の実現に向けた取組みが求められている。

そこで、有識者から、地方創生において地域金融機関に今後期待される役割について解説いただくとともに、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局から地方創生に係る同事務局の各種施策について紹介いただくこととする。

また、当協会が本年10月に実施した国内視察（愛媛県今治市）の概要とともに、会員行等から直近の地方創生に向けた取組事例を紹介いただくこととする。

地方創生において 地域金融機関に今後期待される役割

株式会社大和総研
金融調査部

主任研究員 鈴木 文彦



1 誤った「地域活性化」観

地域活性化は社会還元活動ではない

東京一極集中が進む中、貸出取引を地元に取り戻す取組みの重要性が増している。地域金融機関の資産規模は基本的に地元経済の規模、具体的には就業者数に連動することを忘れてはならない。地域金融機関の経営が将来にわたって持続するためには、地元産業の競争力を高め、雇用を維持し、就業者の流出を食い止める必要がある。地域金融機関の経営

は地元経済と一蓮托生であることを自覚し、自分ごととして考える必要がある。

平成27事務年度の金融行政方針には、「融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくことが期待される」（12ページ）とある。一昨年度の記載だが、地域経済を深く耕す地道な取組みによって、安定した顧客基盤と収益を確保することが、地域金融機関にとって持続可能なビジネスモデルであることは今も変わらない。地域活性

化は社会還元活動ではない。縮小時代を生き抜く地域金融機関のビジネスモデルそのものである。そうした認識の下、経営戦略の体系に組み込むことが重要だ。

イベントの開催が地域活性化ではない

そもそも地域が活性化するとはどういう状態を指すか。今年6月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生基本方針2017」によれば、地方創生とは「地方の平均所得の向上を実現すること」と定義されている。ひらたく言えば「稼ぐ力」を強化することである。高校生が地元の活性化に取り組むマンガ「地方は活性化するか否か」（こばやしたけし著、学研プラス刊）がある。ここで顧問が高校生たちに放った言葉が印象的だ。曰く、「カネが無い『地方』は『カネでにぎわいを作る』んじゃないくて…『にぎわいでカネを作る』ようにしないといけないんだよ」。これは地域活性化のあり方として正鵠を射ている。

これまでは、各種の補助金を財源に、寂れかかった商店街や観光地をイベントで盛り上げて、一時的に人が集まった状態をもって「地域活性化」としていなかったか。スマートフォンの位置情報ゲームを活用した地域おこしイベントが全国各地で開催されたのは記憶に新しい。珍しいキャラクターを探しに遠方から多くの人が集まった。

テレビや映画のアニメ作品に登場するキャラクターのオブジェが目抜き通りを飾ったり、地元のお土産と提携したキャラクターグッズを開発し商店街で販売したりと、いわゆるアニメを生かした地域おこしも各地で行われている。モチーフとなったアニメの愛好家が全国から、場合によっては海外から集

まってくる。イベントに伴う収益から経済波及効果が計算されるのも常だ。街が賑わい所得をもたらす点に間違いはない。

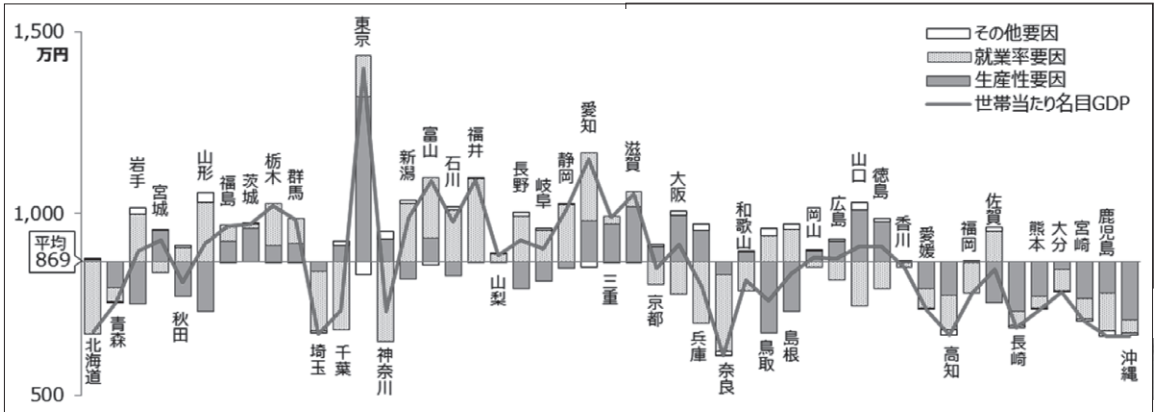
ただ、そうした所得向上や雇用拡大の効果を「地元」に限定して再計算したらどうなるか。また、それは構造変化をもたらすほどのものか。実態はよくわからないケースが少なくないと思われる。イベントで集まった人たちが地元の商店街で買い物をしたか。逆に言えばイベント等で集まった人たちが買いたいと思う商品を当の商店街が揃えているか。必ずしもそうとは言えないからである。また観光振興の場合、宿泊を伴わなければ消費活動は限定的だ。長期雇用も増えない。

サービス業、とりわけ宿泊・飲食サービスの生産性向上がわが国全体の課題だが、一過的な集客は、労働集約的かつ装置産業である観光業にとって逆効果の可能性さえある。施設能力とスタッフ体制をピークに合わせて構築するケースが多いので、繁閑差が大きいほど赤字が拡大してしまう。イベントの打ち方や時期を誤り繁閑差を拡大すると一時の売上は上がっても長期的な生産性は悪化する。

地域GDPを増やすことこそ地域活性化

では、本来の地域活性化とは何か。それは地域GDPを増やすことである。地方創生のKPIである平均所得の捉え方には様々あるが、本稿では世帯当たりの名目GDPに着目する。これは、単純に言えば就業者を増やすと上がる。子育て支援を拡充し女性の就業率を上げるような施策が考えられる。もうひとつは就業者1人当たりのGDPを増やすこと、つまり労働生産性を改善する施策である。端的に言えばGDPは付加価値の総合計で、企

＜図1＞世帯当たり名目GDP



(注) 県民経済計算は2014年度、世帯数は2015.1.1現在
出所：県民経済計算（内閣府）、住民基本台帳（総務省）から大和総研作成

業の粗利、財務諸表で言う売上総利益を積み上げたものである。生産性の改善とは、就業者1人当たりの粗利を増やすことに他ならない。

＜図1＞は都道府県別の世帯当たり名目GDPを示している。平均からの乖離を生産性要因と就業率要因に分解した。中部地方に就業率が高い県が多く、東京、大阪の大都市圏で就業率が低い傾向がうかがえる。生産性は、東北地方や九州地方に低い県が散見される。

地域活性化とは商店街や観光地にイベントで人を集めるのではなく、地域GDPを増やすことである。観光振興であれば、やみくもに入込数を増やすのではなく、むしろ通年にわたる平準化が重要だ。曜日ごと、季節ごとの繁閑の差を小さくし、固定費を抑えつつ売上を増やすことで粗利水準の改善を狙うのが定石だ。繁閑差の調整弁だった季節従業員を正規雇用に切り替えることによる年取向上も見込まれる。雇用の増加にはさらに宿泊能力の増強、具体的には部屋数を増やす努力が必

要だ。まずは生産性向上、次いで能力増強というプロセスを辿ることで地方創生の最終目標、地元の人口流出に歯止めをかけられる。

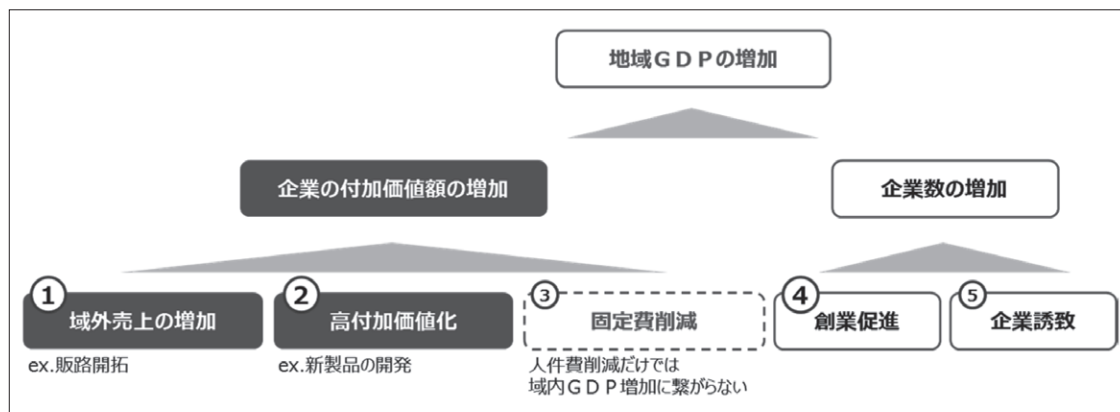
2 地域活性化で成すべき5つのこと

販路拡大と高付加価値化

一見捉えどころのない地域経済だが、その実態は経済活動の担い手である地元企業に他ならない。とくに地域金融機関の観点で言えば、地域活性化とは地元中小企業の生産性改善と業容拡大を支援することと、そうした企業を新たに増やすことに尽きる。

＜図2＞は、地域GDPの増加に至る道筋を、地域活性化に成すべき5つの支援策から図示したものである。企業に着眼すると、地域GDPは企業当たりの付加価値額と企業数に分解できる。企業の付加価値額、粗利を増やすには売上を増やすか、粗利率を高めるか、固定費を減らすかが必要である。企業数を増やす方法には創業促進と企業誘致が考えられる。このように支援策は5つに大別できる。

〈図2〉地域GDPの増加に至る道筋



出所：大和総研作成

1つ目の「域外売上の増加」であるが、地元売上を増やしてもシェアの食い合いになるので地域活性化の文脈では意味がない。販路を全国に広げ、域外売上を増やすことである。自治体のアンテナショップを東京都心で開店し、そこで地元産品を販売する方法がある。地域金融機関等が主催する百貨店向け商談会も販路拡大を目的とした支援策のひとつである。

2つ目の「高付加価値化」の具体策の中に新製品の開発がある。TBS系列で放映中のドラマ「陸王」（原作は池井戸潤著、集英社刊）は、地場の足袋メーカーがランニング用の足袋「陸王」を開発する話だ。ここで足袋メーカーのメインバンクの行員が、ランニングシューズに詳しい専門店、靴底に適した新素材の開発者を紹介する場面がある。これもビジネスマッチングのひとつだろう。

地元企業で多いのは、品質、価格ともに並みの実力で、販路が地元の狭い範囲にとどまる「ご当地もの」に関する企業である。地域活性化の文脈において、まずは全国クラスの

品質、または価格競争力を備えることが必要だ。次いで、特筆すべき技術または商品を持ちながら、全国的には無名の「地元ブランド」企業がある。販路を拡大するには、均一の品質の商品を、年間を通じて安定的に、それもまとまったロットで供給する体制を構築しなければならない。単に「良いもの」を作るとは別の能力が必要だ。こうした課題の解決に自治体や地域金融機関などの中小企業支援機関が役立たなければならない。家族経営から脱し、大量生産体制を整えて全国に打って出る成長志向への変容を促すことも重要だ。

3つ目は「固定費削減」である。人件費や経費を削減することで効率化を進めることだ。ただし人件費削減は個別企業の業績改善策であっても、地域活性化ではない点に注意が必要だ。地域活性化に結び付けるには、削減した人件費を上回る雇用を新規に作り出す必要がある。削減の憂き目にあった雇用を域外に流出させては元も子もない。

受け皿創業ではなく成長志向の創業

4つ目が「創業促進」である。前述の通り創業は、固定費削減によってはじかれた雇用が域外流出するのを防ぎ、地元雇用をとどめる受け皿としての役割を持つ。こうした「ドロップアウト型創業」の支援は実質的な失業対策と言えよう。他にも、職人ののれん分けのように新規雇用と借入を極力抑えた家族経営志向の創業もある。しかし、地域活性化の文脈に限ればこのようなタイプの創業はそれほど重要でない。重要なのは、利潤追求の意思を隠さず、従業員を多く雇用し、借入によるレバレッジ効果を最大限高めた、成長志向の企業を増やすことである。既存の業界に新規参入するタイプよりは新分野に狙いを定め、新奇性あるアイデアを事業化するタイプの創業が地域活性化には貢献する。一言で創業促進と言っても、地域活性化に資するものとそうでないものがある点に留意する必要がある。

最後に、5つ目が「企業誘致」である。創業のように一から企業を立ち上げるのではなく、既に存在する企業を外から持ってくることで企業の数を増やす方法である。

3 地域連携を踏まえた地域金融機関の役割

支援機能に重複はないか

地域活性化の活動とは、金融機関単独の手に余る企業誘致を別にすれば、地元企業に対する経営改善支援と創業促進にまとめられる。こうした取り組みの担い手は地域金融機関だけではない。たとえば自治体、商工会議所・商工会、政府系金融機関がある。いずれもワンストップサービスを標ぼうし、創業や経営

改善の支援窓口を設置している。税務、法律、ときには経営に関することも、自らの手に負えない事案は外部専門家を仲介する。外から見れば同じように見えるが、機能の重複はないだろうか。それぞれの支援機関が似たような支援で競合するのではなく、それぞれの強みと弱みを踏まえた役割分担の下、相互補完を目指して連携するに越したことはない。

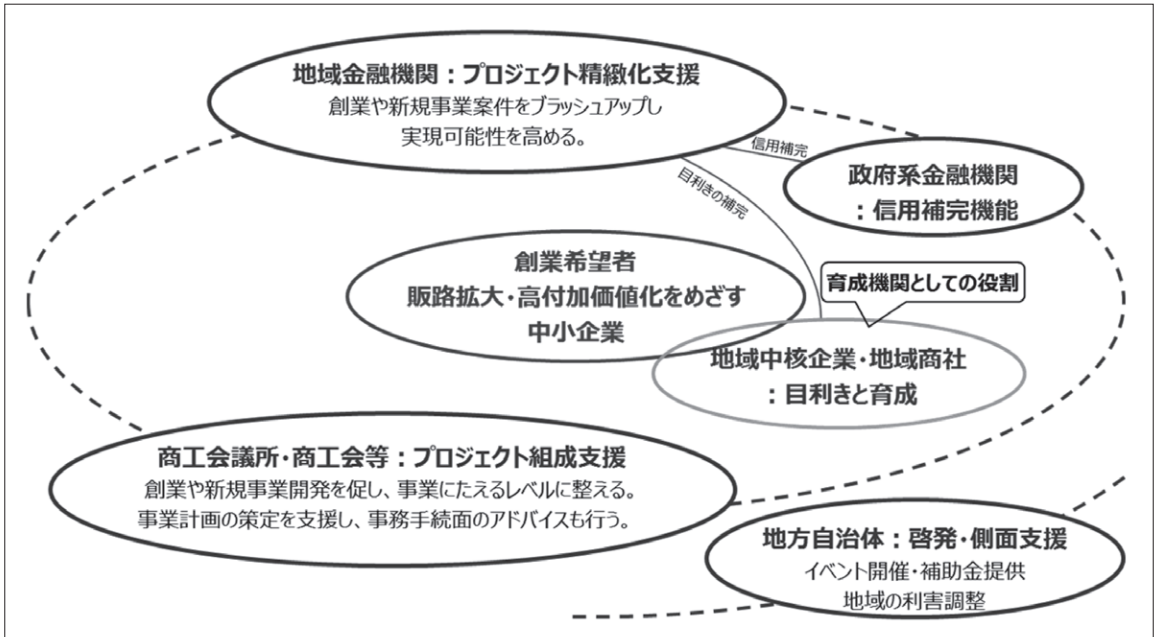
支援機関ごとにどのような特徴があるか。まず、地方自治体の最大の特徴は、地域金融機関など民営団体と異なり、採算性を意識することなく支援活動にまい進できることである。ある種の創業セミナーなど必ずしも結果に結びつかないイベント、専門家の無料派遣などにも積極的に取り組むことができる。多様な補助制度を持つのも比類なき強みである。公平性を重視する立場は見方によっては弱みになる。地元企業のネットワークの中心に位置し、周辺への波及効果が見込めるハブ企業を見つけたとして、その特定企業を他に優先して支援するのは難しい。経営指導に関する知識経験も他の支援機関に比べれば少ない。

商工会議所・商工会は伴走型支援と銘打った経営指導が得意分野だ。かつてのリレーションシップバンキング、昨今の金融行政方針で求められる地域金融機関の経営アドバイス機能と非常に近いものがある。もともと、商工会議所・商工会の経営指導はそれ自体が本業である。とくに記帳指導などを通じて経理の細かい面にも通じる。様々な補助制度に明るいのも強みだ。

地域金融機関の弱みと強み

冒頭述べたように、地方銀行はビジネスモ

〈図3〉中小企業支援に関する連携体制と地域金融機関の役割



出所：大和総研作成

デルの転換が求められている。具体的には、直近の財務データをよりどころに審査し、担保や保証による保全を前提に融資を行うビジネスモデルから、事業に対する深い理解や、経営相談等を通じて得た情報を基に、地方企業の将来性に着眼した融資や的確な助言、その他の支援によって企業を育成するビジネスモデルへの転換だ。そのカギは事業の「目利き力」にあると言われている。

とはいえ銀行に事業、端的に言えば商品の目利きは難しい。名医を見極められるのは医師自身であると同様に、事業の目利きが最も得意なのは同業者である。仕入担当者がこれに次ぐ。魚市場で鮮魚を目利きする料理人、骨董を目利きするバイヤーのように、「目利き」とは本来仕入に関する技能である。彼らは顧客の顔を頭に浮かべ、良いものというよりむしろ売れそうなものという観点で商品を

見極める。

新事業のアドバイスも生来的には難しい。預金取扱金融機関は電気、ガス、通信と同じく一瞬のダウンも許されない資金決済網を担う。そのため、貸出先が破たんしないか、仮に破たんしても貸倒れが発生しないかを厳しく見極める習性が見みついている。いきおい、新事業の提案にも慎重になる。案件に関われば関わるほど、結果的に融資を断らざるを得なくなったときに立つ瀬がなくなる。そもそも、地域金融機関が自ら推進した案件を自ら審査するのは悩ましい問題だ。

むしろ地域金融機関が得意なのはリスクに対する「目利き力」である。将来大化けする才能を見抜くのは不得手でも、一見華やかな事業計画書に隠されたウソを見抜くのは得意だ。そして、特定の事業に関する知識に明るくない代わりに、あらゆる業種に取引関係が

ある。与信にかかる財務情報から決済情報、納税通知書の記載事項まであらゆる情報を保有しており、これらを整理し分析することで、地域経済を極めて精緻に把握できる。

地域金融機関の役割（図3）

つまるところ、地域金融機関の強みを発揮できるのは、商工会議所・商工会その他の支援機関の支援の下で生まれた創業、新規事業に関するプロジェクトを、リスクの目利き力を生かして精緻化するプロセスではなかろうか。事業計画書を一から作るのではなく、その証拠とロジックを問い詰め、時宜にかなったアドバイスを施しつつ、何度となく繰り返される書類の往復を通じて、プロジェクトの実現可能性を高める役回りである。

そして、困難に直面した際に諦めず、顧客が思い描いた解決策を実現するため、他の支援機関との連携体制を恒常的な形で構築することが望まれる。とくに、事業の目利き力を持つ「育成機関」として地域中核企業や地域商社をより明確に位置づけるべきだ。創業事例でよく見られるのは、地域中核企業からスピノフするパターンである。地域中核企業は、社会的に見れば事実上のインキュベーター（孵卵器）の役割を担っている。なにより技術の真贋を最も的確に評価できるのは同業者である地域中核企業だ。そして、織物業など地場産業の売込問屋に代表される地域商社は、地元メーカーの製品を集荷し、全国の市場に出荷するのが本業だ。創業にあたっては、仕入担当者は事業を目利きし、必要な支援を見極める。市場を熟知しているので、独りよがりになりがちな製品開発について、時代とニーズに合わせた軌道修正を促すことも

ある。育成期間を経て、商品がデビューに足る実力を備えた時点で、地域商社は自らの販売網に乗せ全国の消費者に商品を提供する。地域金融機関はこうした「育成機関」と連携を密にすることで、事業そのものはよくわからない、自前の販路を持たないなどの自らの不得意分野を補完することができよう。

政府系金融機関について言えば、将来性があっても債権保全に難点を抱える事業、採算的に不安を残しつつ社会的意義がある事業に対し、担保や第三者保証に代わる信用補完を付与する機能に目を向けるべきだ。事業性の評価は、事業に応じた専門性をもつ審査担当者を擁する政府系金融機関の強みでもある。こうした機関が事業性評価を施したうえで、資本性資金を付与することで、保全重視とならざるを得ない預金取扱金融機関がそれまでは二の足を踏んだ案件に対し融資を提供することができる。こうした「呼び水効果」を戦略的に使う発想がこれからの地域金融機関に求められる。

プロフィール

鈴木 文彦（スズキ フミヒコ）氏

株式会社大和総研 金融調査部 主任研究員

平成5年七十七銀行入行、財務省出向（東北財務局上席専門調査員）等を経て平成20年から現職。専門は地域経済、地方財政、都市開発など。中小企業診断士、1級FP技能士。西東京市行財政改革推進委員会委員（平成24年8月～）、東京都オリンピック・パラリンピック事務局「新規恒久施設等の後利用に関するアドバイザリー会議」委員（平成26年12月～平成29年3月）、財務省関東財務局財務行政モニター（平成28年9月～）など歴任。平成28年4月から連載中の日経グローバル「自治体財政、改善のヒント」ほか執筆多数。