

Part I

競争優位の経営戦略

リレバンによる地域再生戦略  
公共インフラ更新需要に存在感を

大和総研 経営コンサルティング部 シニアコンサルタント 鈴木文彦

地域活性化は、ターゲットとして域内GDPを意識すべきである。住民または世帯年収を増やすためには、企業誘致や取引先の高付加価値化戦略が重要で、単なる業務効率化では不十分だ。「ビジネスマッチング」も資金トレースにとどまれば、地域活性化につながらない。信用金庫・信用組合の横連携で、域外にパートナーを求めよう。ただ、企業向け貸出の低迷は、構造変化によるところが小さくなく、今後伸びが見込まれる公共インフラの更新需要にも期待したい。

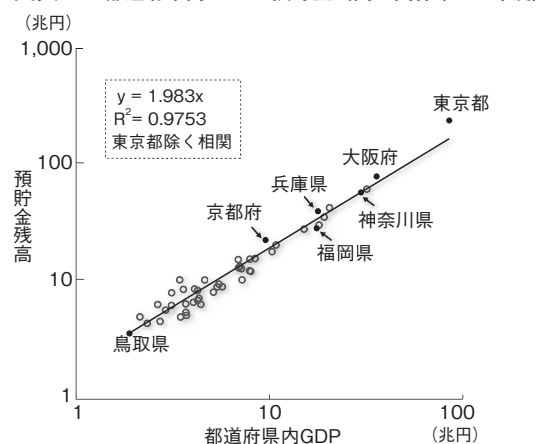
リレバンの力の入れどころ  
～業務効率化だけでは不十分～

図表1に示されるように、域内の預貯金の総量は同じ範囲のGDP、簡単に言えば、経済活動の大きさに比例する。そのため、信金・信組が自らの総資産残高を大きくしようと思えば、その地盤である地域経済を耕し、パイを拡大させるしかない。単に、商品や資金が、右から左に活発に動くということだけではない。

域内GDPを、世帯数と世帯当りGDPに分解

する。企業の利益も、巡り巡ってその大部分が家計に還元されるので、世帯当りGDPは、世帯年収を若干上回る水準にある(図表2)。その単純平均は867万円で感覚的にもしっくりくる。ここで地域活性化のイメージをわかせる。つまり、信金・信組の成長につながる地域活性化を果たそうと思えば、そこに住む家族を増やすか、世帯年収を増やすような努力

図表1 都道府県内GDPと預貯金残高の関係(2009年度)



(出所) 域内GDP: 県民経済計算 / 世帯数: 住民基本台帳 / 預貯金残高: 月刊金融ジャーナル増刊号「金融マップ」の都道府県別預貯金残高を基に、前年度と当年度の単純平均を求めたもの。業態は銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫、農協、ゆうちょ銀行。

をしなければならない。

しかし、地域によってばらつきはあるが、総じて高齢化が進み、生産年齢人口は今後とも減少傾向をたどる見通しである。自然増も見込めない。これでは信金・信組の総資産残高も先細りになる。ならば、力の入れどころは、移住者を増やすことだ。ありふれてはいるが、企業誘致に即効性がある。従業員の配偶者や子どもも引っ越してくる。衣食住の生活産業も増え、波及効果が大きい。信金・信組が核となったコンソーシアムを組み、行政と連携して地域セールスを行うべきである。

ここで重要なのは、立地の強みや弱みを把握した上でターゲット産業を選び出す、一言で言えば地域戦略を練ることだ。例えば、震災時に露呈した一極集中リスクを踏まえ、バックアップ拠点を形成するというコンセプトを打ち出すのも一案だ\*1。省エネなど、これから伸びが予想される分野の創業を増やす方法もある。誘致するのも、新たに創業するのも結果は同じである。

次に、リレーションシップバンキングによる企業の高付加価値化で、世帯年収を増やす方法だ。端的には、他の誰にもまねできない

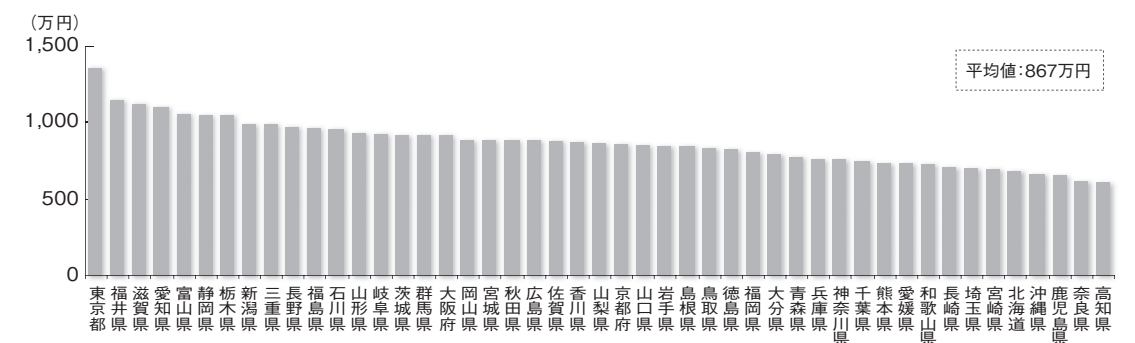
ほどに高度な商品を作るか、まだ誰も思いつかない商品を作るか——である。ここで信金・信組に期待される役割は、その企業が社員を高額な報酬で報いて、なお利益を残すことができるくらいに高く売れる商品を世に出す手伝いをするところだ。ここに力の入れどころがある。コンサルティングの定番である業務効率化の一辺倒では、不十分であることに留意されたい。業務効率化も、個別企業の視点では高付加価値化をもたらすが、節約できた人件費を他の生産活動に回さなければ、域内GDPの拡大に貢献しないからである。

ビジネスマッチングの目のつけどころ

企業誘致、創業、高付加価値化その他の地域活性化を講じるにあたって、信金・信組の強みとは何か。それは資金の流れや信用情報を集約し「つなぐ」能力にある。もっとも、銀行の取引先紹介は昔からあった。いわゆる「資金トレース」、今風に言えば「ビジネスマッチング」である。

仕入資金を融資すれば、支払先をたどって新規取引につなげる。賞与資金を実行すれば、給振口座開設や定期化を勧誘する。1回の融

図表2 都道府県別・世帯当りGDP (2009年度)



(出所) 域内GDP: 県民経済計算 / 世帯数: 住民基本台帳

\*1 拙稿「復興に必要な全体最適の視点3 ブロック化と域内完結が鍵」(週刊エコノミスト2011年8月30日号、P39～42)

資で何回も収益機会が得られるよう、芋づる式にたぐってゆく伝統的テクニックである。域内の売り上げや仕入れも自行口座間の付け替えで済むようなグループを作るのは、預金金融機関の本性による。携帯電話の普及期におけるキャリア間競争が分かりやすいが、ネットワークの利益は利用者数の二乗倍で増えるのだ。ビジネスマッチングはリレバン策の定番だが、資金トレースの延長であれば、それは域内シェアの向上策であり、パイそのものの拡大を目指す地域活性化の方策ではない。

地域活性化に資するビジネスマッチング(図表3)は、域内ではなく域外に目を向けることがポイントだ。高く売れる商品を開発することで企業の高付加価値化を目指すなら、相乗効果が期待できる相手は、自社と同じように全国大会あるいは世界大会レベルで戦える企業である。企業に限らず大学、研究機関もありえる。商業・サービス業も同じことが言え、高付加価値化を目指すなら、パートナーは域外にいるはずだ。マーケットを域外に広く求めなければ、平均以上の売り上げを稼ぐ道理がない\*2。

預金金融機関が、本質的に資金移動のネットワークインフラであるのは弱みでもある。信用秩序の維持を絶対とする立ち位置から

れば、地域活性化にかかる戦略的コンセプトを大々的に打ち出したり、新たな投資を促したりするコンサルティングは難しい。融資適応の判断が難しいからだ。企画と審査を両方同時にするのは、利益相反関係からみて得策ではなからう。

預金金融機関は、前のめりのアイデアを打ち出す主体としてではなく、企業が自己責任で取り組もうとするプロジェクトを審査し、適当な修正案を提示するのが性に合う。もともと、経費削減や業務効率化、遊休資産を売却して借入れを圧縮するという、端的に言えば返済可能性の強化につながるコンサルティングが得意である。コンサルティングには、均衡戦略と拡大戦略があることを認識し、後者は第三者に任せたほうがよい。

### 官民連携ファイナンスを推進

預貸率低下の背景には、民間企業の収益率の傾向的な低下があることも無視できない。図表4は投下資本事業利益率、ひらたくいえば、利払い前経常利益率の推移である。GDPの成長率、長期金利と同じような傾向をたどっている。平均的にみれば、国内の民間企業は利益を出しづらくなってきている。借入れ、従業員、設備のリストラの推進に伴う民間需要の縮小を埋めるように、集まった預金は国債や地方債に向かった\*3。1990年代は需要対策、2000年以降は社会保障対策で、政府部門は慢性的

に資金不足であった。収益率の低下傾向が安定成長の副作用であるとすれば、今後ともこの傾向に大きな変化はないと思われる。

一方、公共インフラを牽引役に公共部門の堅調な伸びが期待できる。これらは、人口増著しい高度成長期に大量整備されたものが多く、例えば上水道の配水管ネットワークは、耐用年数の40年を超えた老朽管対策が喫緊の課題になっている。とはいえ、危機的な我が国財政の状況下、かつてのように国債や地方債ですべての投資資金をまかなうわけにはいかない。そこで注目されるのが、PFIやレベニュー債など官民連携ファイナンスである。特に、PFIは建物リースとあまり変わらない「サービス購入型」から、リスクとともに経営の自由も付与した「独立採算型」に推進の力点に移りつつある。

全体を見渡せば、「地域で集めた預金を中央が一括集約し、財政が全国の公共インフラに投資する」という資金の還流構造が見られ

鈴木文彦(すずき ふみひこ)

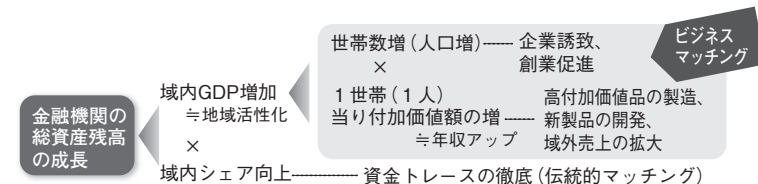
1969年生、宮城県出身。93年立命館大卒、七十七銀行入行。中小企業大学校派遣、財務省出向(東北財務局、上席専門調査員)等を経て、2008年大和総研入社。専門は公共経営、地域活性化、銀行の経営戦略など。中小企業診断士、1級FP技能士。



る。これを「地元の金融機関が、地元の預金を地元の公共インフラに投資する」という地産地消型の還流構造に転換する。還流の要において、地域金融機関が財政に取って代わる。これは地域金融機関が貸し手のガバナンスを持って公共投資に財政規律を及ぼすと同時に、住民ニーズにマッチした公共インフラを民間思考でプロデュースする主体になることに他ならない。地域金融機関には、地域活性化における新たな役割が期待されている。

水道だけでなく病院、福祉施設、図書館、市民ホール、体育館なども地域コミュニティの構成要素そのものであり、コミュニティバンクたる信金・信組の本領が発揮される分野である。まずは地元行政と連携し、まちづくり検討会などに積極的に関わっていくべきだ。そこでは現有施設の分析が行われ、住民ニーズと財政制約を踏まえた施設活用の方向性と優先順位が決められる。信金・信組は、PFI始め官民連携ファイナンス、ニーズ情報やパートナー情報の収集はもちろんのこと、自治体財政の改善提案や公共施設の収支計画の策定においても、独自の存在感を示すだろう。いわば、自治体に対するリレバンによって、地域再生を果たす戦略である。☑

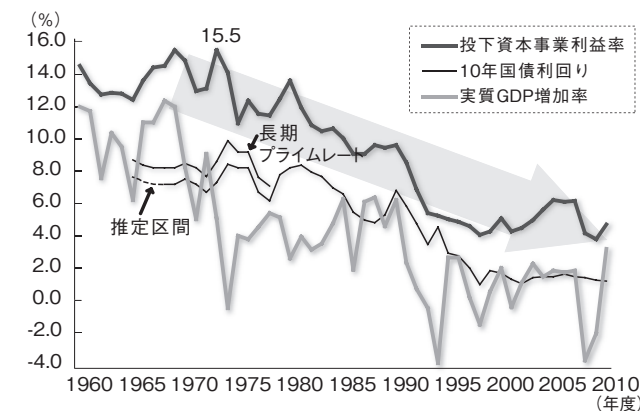
図表3 金融機関の成長につなげる地域活性化戦略



\*2 中小企業のうち業績の良い企業ほど、地理的に遠い企業と取引を開始している傾向があるという調査もある。(中小企業白書2009年版、76～78ページ)

\*3 拙稿「膨張を続ける国と地方の債務残高「あと5年は大丈夫か?」(大和総研コンサルティングインサイト、2010年5月26日) <http://www.dir.co.jp/souken/consulting/researcher/insite/100526.html>も参照されたい。

図表4 投下資本事業利益率の推移



(出所) 投下資本事業利益率:法人企業統計を基に下記算式で算出/10年国債利回り、長期プライムレート:金融経済統計月報/実質GDP:国民経済計算、ただし1980年度から93年度までは平成2年基準(68SNA)、それ以降は平成12年基準(93SNA)。

$$\text{投下資本事業利益率}(\%) = \frac{\text{事業利益(経常利益+支払利息)}}{\text{投下資本(資産合計-現金預金-支払手形-買掛金)}} \times 100$$