

# 地方企業・産業の今後の展開と 地域金融機関の役割



金融庁検査局総務課 課長  
堀本 善雄

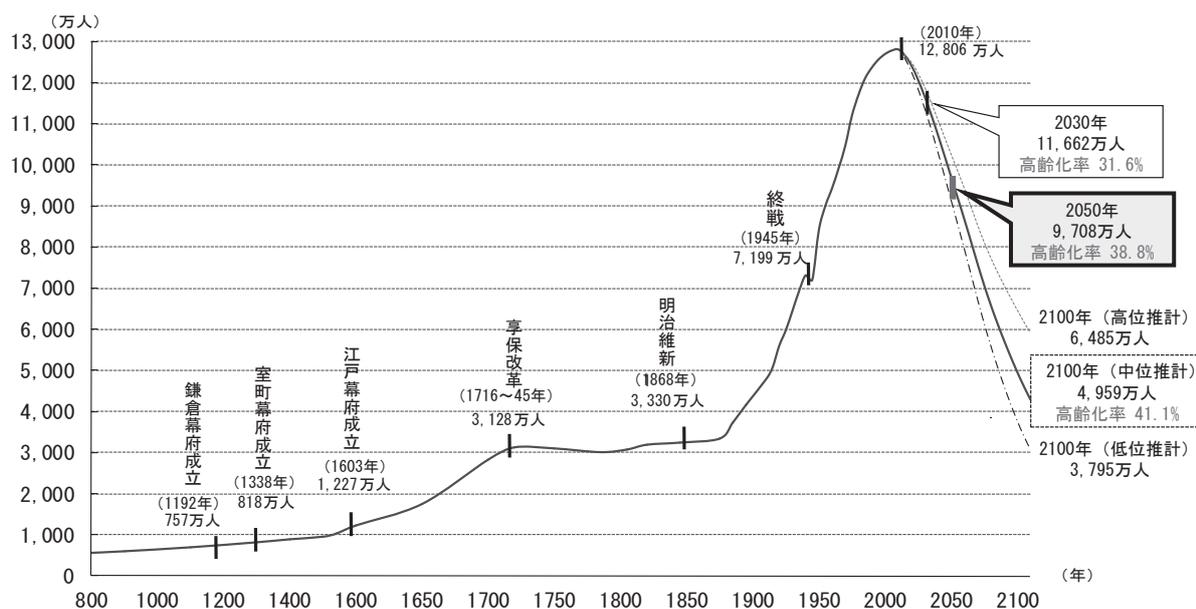
## 1 地方企業・産業の現状と課題

わが国の人口は、明治維新後、歴史上、類を見ないスピードで増加し、過去100年で、ほぼ倍増した。そして、今後100年で、歴史的にも世界的にも例を見ないスピードで減少し、よくてピーク時の半減、悪いと3分の1の水準になろうとしている。日本社会は、この前後100年間で、人口が倍増し、その後半減するという未曾有の社会的変動に対応しなければならない（図表1）。

特に、この過程で発生する少子高齢化は、深刻な影響を地方の経済・産業に与えることが予想される。それは、地方社会において、「生産」＝稼ぐ力を担う中核が弱体化することを意味するからである。

悪影響の第一は、（高齢者に比して）若年労働者の不足である。既に、有効求人倍率は全地域で上昇しているが、これは景気回復の効果とともに、少子化に伴う構造的な現象という側面がある。働き手がないということが経営悪化の原因となる時代になりつつある。特に、中小企業やサービス産業は、労働生産性が低く、その結果として、労働条件も相対的に悪い。今後は、良質な労働力を安価で確保できることを前提とする経営は難しくなり、規模よりも高い収益力（労働生産性）を確保した上で、魅力的な職場を提供する企業でなければ生き残れなくなる可能性が高くなる。特に、高齢化でマーケット拡大が予想される医療・介護や地方において戦略的な展開を想

図表1 総人口の長期的推移と将来推計



(出典) 2010年以前の人口:総務省「国勢調査」、国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)をもとに国土交通省国土政策局作成  
それ以降の人口:国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」をもとに国土交通省国土政策局作成

定する観光といった分野ほど、この労働生産性向上は急務の課題となると思われる。

悪影響の第二は、深刻な経営者不足である。企業の社長の平均年齢は1990年以降、一貫して上昇しており、2014年には60歳程度となっている。今後、10年で、これら経営者の多くが引退を考える時期にさしかかってくる可能性がある。経営者の不足は、リスクをとって、成長や活力の源泉となる投資を行う担い手の不足を意味する。事実、一部の調査によると、将来、事業をやめたい、まだ意思を決めていないとする経営者の4割程度が、事業の将来性の不透明さをその理由に挙げている。事業承継というと、相続税対策から検討に入るケースがよく見られるが、より重要なのは、どのような事業をコアとして将来世代にどのように残していくか、そのために、どのような経営人材を確保・育成していくべきかである。今後の経営を取り巻く環境変化も見すえつつ、真剣な検討を行い、そのための対応を早期に開始していくことである。

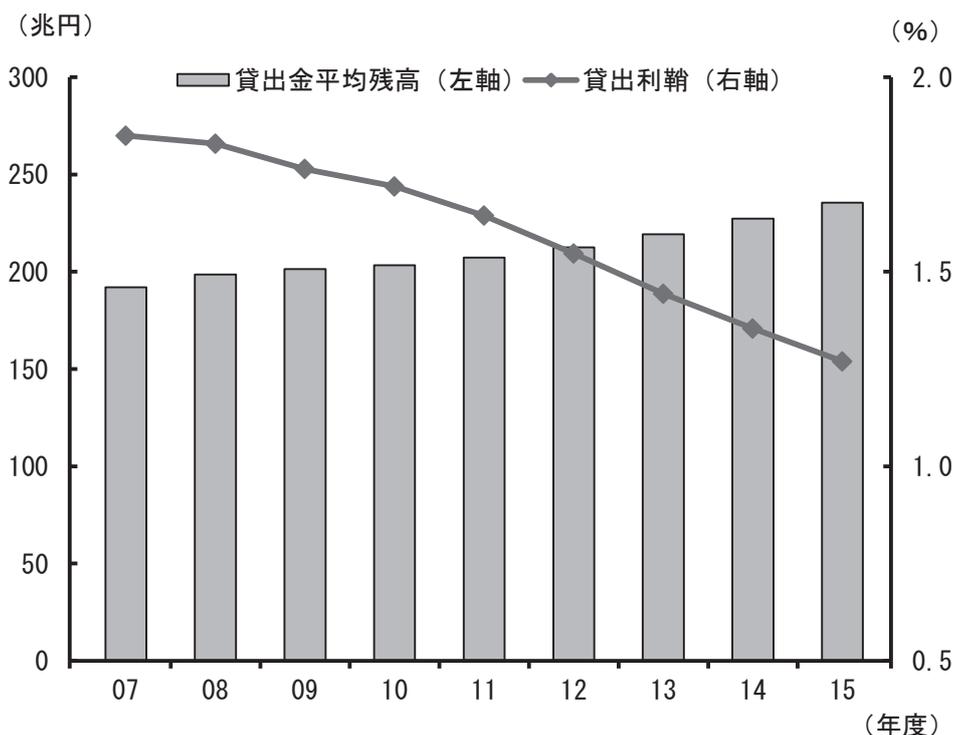
そして、より深刻な問題は、こうした少子高齢化の地域経済・産業への悪影響が、更に、若年層を中心とする地方からの人口流出、少子化、投資不足を招くという、負の連鎖構造が生まれているという点である。現在、各自治体においては、少子高齢化への対応として、様々な対応策が講じられているが、子供が少ない状況に対する一時的な対処療法ではなく、こうした連鎖構造そのものへの対応が求められる。

## 2 地域金融機関のビジネスモデルの状況

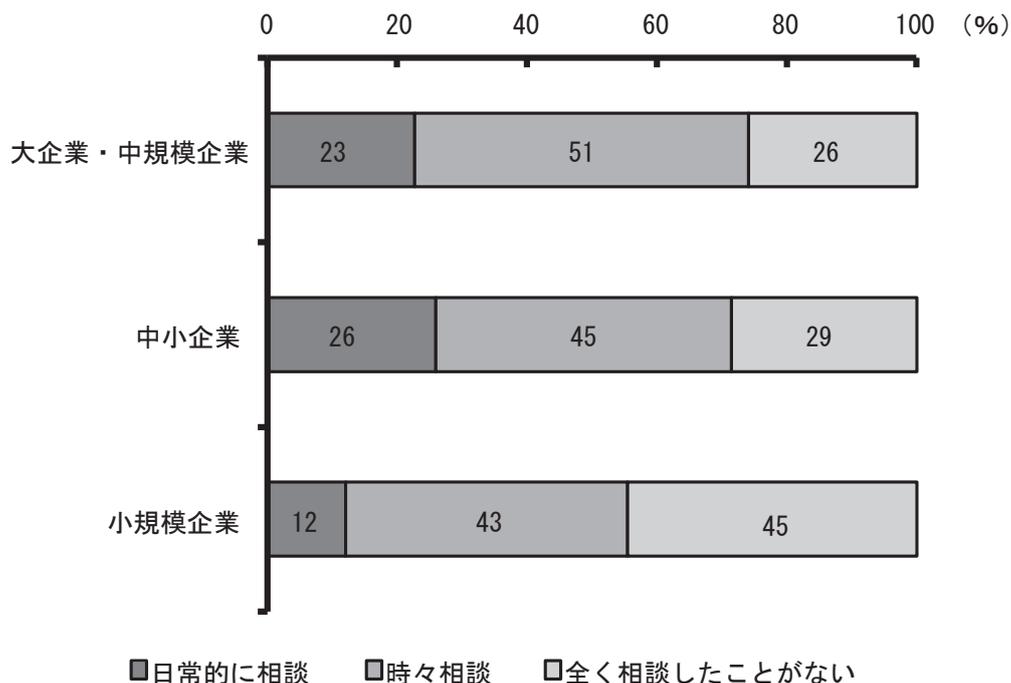
こうした課題を持つ地方経済や産業の状況は、そのまま、「鏡」として、地域金融機関の将来の経営像に投影されている。

金融庁が2016年9月に公表した金融レポートにおいて、一定の仮定のもとでの少子高齢化の影響の試算が公表されている。既に、2015年3月期において、年々の貸出金利の低下（これは顧客企業にとってはメリット）の

図表2 地域銀行の貸出利鞘と貸出金平均残高



図表3 金融機関への相談状況（規模別）



影響で、4割の地域銀行の顧客向けサービス（貸出・手数料ビジネス）部分が赤字であり、この赤字を有価証券運用の利益等で補填している状況にある。これが、10年後の2025年3月期には6割の地域銀行の顧客向けサービスが赤字になると試算されている。少子高齢化の中で、貸出が急速に減少することが原因である（図表2）。

地方の優良な企業は様々な理由から、借入れをしてまでの投資を行っていない。また、地域経済全体が右肩下がりの中で、経営が悪化している企業は、再生のきっかけをつかめないでいる。このため、一部の優良企業、地方自治体、もしくは担保のある不動産等に金融機関の営業が殺到し、貸出金利が低下する状況が発生している。あるいは、地元ではない大都市に進出して、更に激しい金利競争を展開している。

こうした中で、顧客企業のニーズに応じた金融機関のサービス提供が行われているか懸念される状況も発生している（図表3）。金融庁が平成27事務年度に行った中小・零細企業

向けヒアリング・アンケートにおいては、多くの企業がメインバンクに対して、「融資の金利条件」よりも「自社や自社の事業への理解」、「長年の付き合いによる信頼関係」を求めているが、現実には、金融機関と日常的に「経営上の課題や悩み」を相談している企業は、中小企業で3割未満、小規模企業で1割程度となっている。そうした中で、顧客の多くが、「自社が属する業界や取引先の業界の動向」や「公的支援策に属する情報」の提供を望んでいるにもかかわらず、実際に金融機関から提供されているのは、「経済・金融・国際情勢」や「地域経済」といった情報となっている。

このように、地方企業同様、地域金融機関においても、単なる融資規模の拡大を目指した経営は限界を示している一方で、地域金融機関の一部は、ビジネスモデルの転換を模索している。これらの金融機関においては、単に「金貸し」ではなく、顧客に密着し、助言や支援なども行いながら顧客企業の成長に貢献し、その対価として収入を得るといった金融（「共通価値の創造」）を目指そうとしている。

具体的には、

- ①短期的に利益を得ることよりも、まずは、顧客の事業をより深く知ろうとする努力を評価する仕組みが金融機関内にある。顧客ニーズや顧客企業の経営課題をいち早く把握するための独自の仕組みを構築している。
- ②表面的な営業ではなく、金融機関側が顧客企業の経営分析を行った結果を示しながら、顧客との対話を深度あるものにする工夫を行っている。
- ③顧客にどのように助言や支援を行っているかについて、営業店任せではなく、本部が積極的にサポートしている。
- ④外部人材の採用も含め、顧客の経営課題の解決に必要な人材の育成・確保に力を入れている。

といった取り組みを始めている。

無論、こうした取り組みの成果は、金融機関側の努力のみでは達成できない。金融庁が地域金融機関と対話を行った際には、顧客企業にとって真に意義のあるアドバイスを地域金融機関が行おうとしても、そうしたアドバイスは企業経営者にとって耳が痛く、銀行間の金利競争が激しい中では、取引の解消につながってしまうことを懸念する地域金融機関もあった。顧客企業自身にも、自らの経営課題と向き合い、その解決に貢献する金融機関のサービスを積極的に評価する姿勢が必要である。そして、何より、金融機関と顧客企業の間、将来の発展に向けた建設的な信頼関係が前提となる。

こうした中、上記のようなビジネスモデルの転換を行おうとしている金融機関においては、共通して、経営陣が、自行を取り巻く環境を正確に理解し、自らのビジネスモデルの持続可能性に強い危機意識を抱いて、その転換を目指そうとしている様子がみられる。

ピーター・ドラッカーは、「市場は神や自然や経済の力で生み出されるものではなく、ビジネスモデルにかかわる人達が作り出すものである」と言っている。大きな環境変化に対応して、いかに迅速に地域金融機関がビジネスモデルを転換し、顧客企業に貢献できる金融機関になれるか。この点が、今後の経営陣に問われる重要な資質となる可能性がある。

### 3 地方創生における地域金融機関の役割

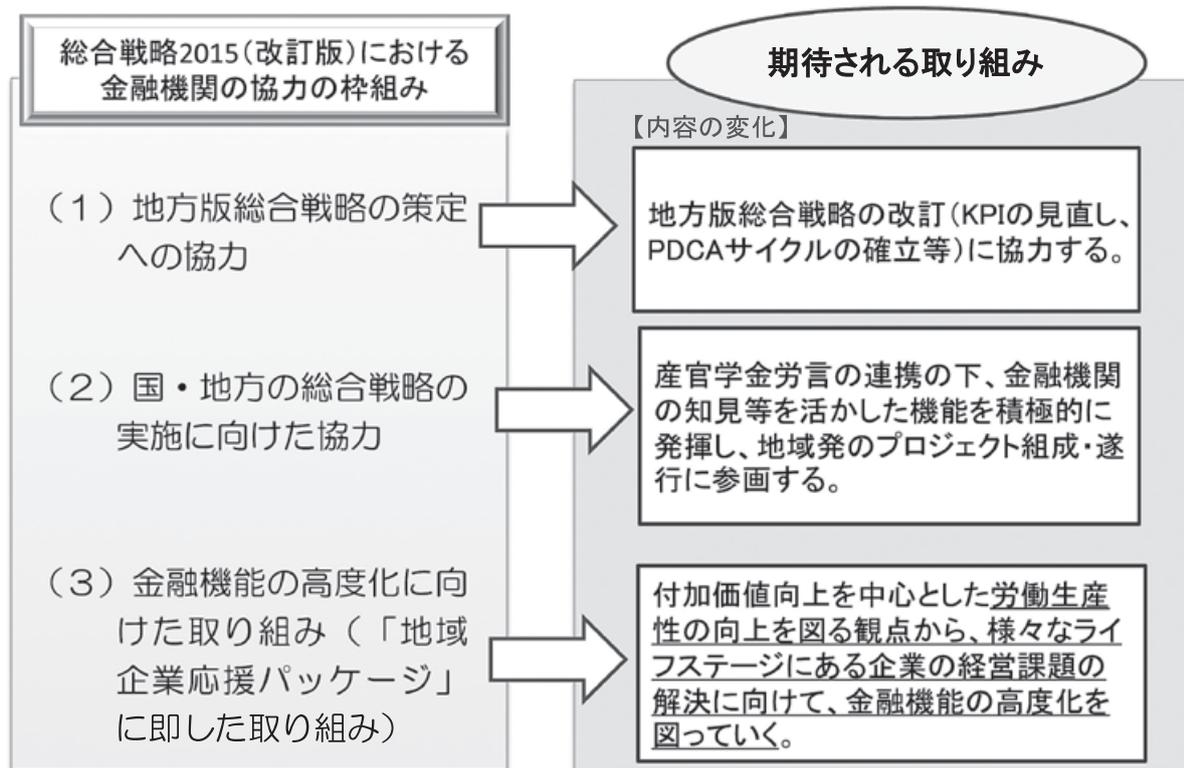
既に述べたように、地域金融機関の経営の将来像は、地方の企業・産業の将来像に大きく左右される。また、地域金融機関の多くが「地域とともに生きる」金融機関を標榜している。

こうした中で、政府は、地域金融機関に、地方創生のための戦略の策定や実施への参画・協力を求めている（図表4）。

具体的にどのような参画や協力を行うかは各金融機関の経営判断に属する事項である。しかし、筆者は、金融機関は民間企業であり、その本来の業務やビジネスに即して役割を発揮させてこそ、大きな貢献が期待できると考える。この点で、既に述べたような地域金融機関のビジネスモデルの転換は、地域金融機関が地方創生に貢献できる、最大かつ本来的なものであると考える。逆に、本業が地元顧客企業の課題解決に資さず、もっぱら地元外の業務展開に優秀なリソースを割いている経営状況下の金融機関が、本業とはあまり関係ない地方創生の取り組みにいくら参加しても、大きな貢献とは言えないのではないかとと思われる。

そうした貢献の一例として、地方における経営人材の育成、確保をあげる。既に述べたように、地方企業は少子高齢化という大きな環境変化の中で、ビジネスモデルの模索をしている。ただし、いつの世でも、組織や業務

図表4 総合戦略2015（改訂版）と金融機関の参画等



のあり方を大きく方向転換することは、容易ではなく、高度なマネジメントの能力が必要となる。

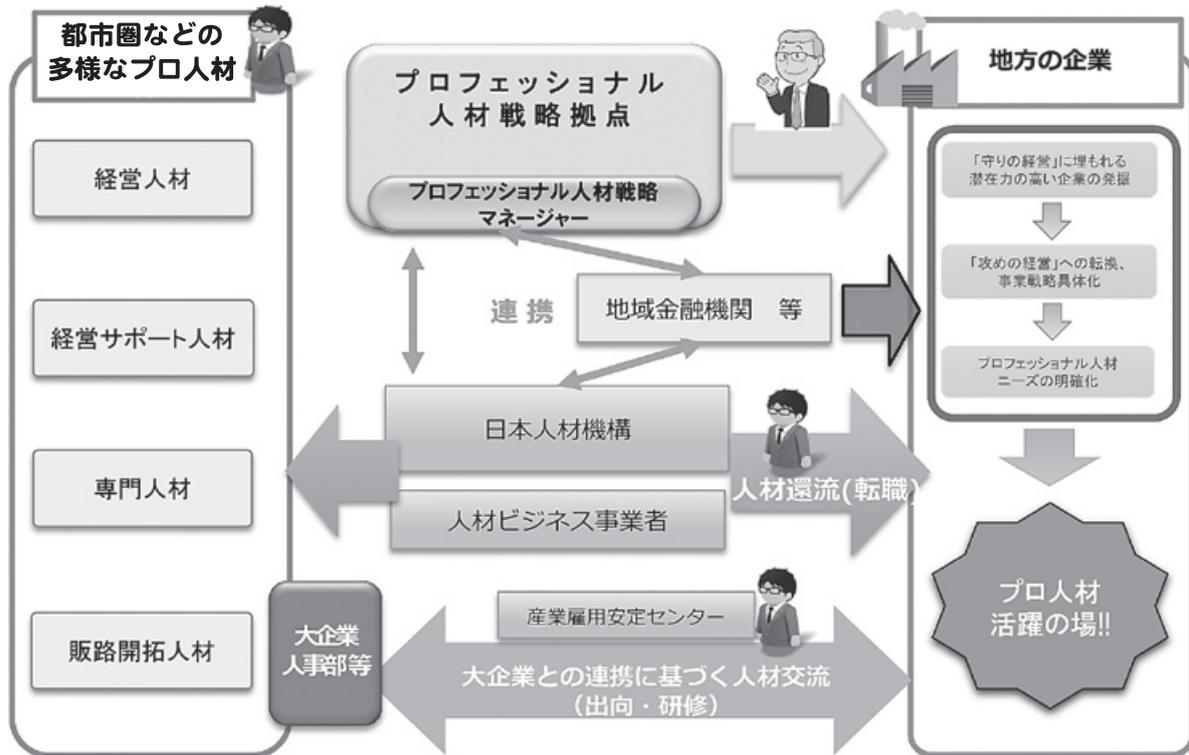
政府は、2016年よりプロフェッショナル人材戦略拠点及び日本人材機構という人材採用支援の体制を整備した（図表5）。特に、マネジメント人材の確保の場合、単なる「人の紹介」では、失敗するケースが多い。本来、人材斡旋を行う前に、企業側でどのような人材が本当に必要なのか正しく理解されていなければならないが、実際は、経営者の人材ニーズが明確でなかったり、間違っているケースが多い。

例えば、地域の経営者は、人材不足の補填のため、とかく若年層の人材ばかりを求めるケースが多い。しかし、その前に自らの経営課題・戦略を明らかにする必要がある。実際、各道府県に設置されたプロフェッショナル人材戦略拠点が、各企業の経営課題を明確化した上で人材募集に臨んだ結果、約1年で1,000人以上のプロ人材を地域企業へと動すことが

でき、加えて、プロ人材採用1件につき、平均2.6人の追加雇用を生むことができた。経営課題の明確化を通じてこそ、地域企業は、人材を惹きつける魅力的な職場を生み出せる。

大企業であれば、新たな課題へのチャレンジに必要なモチベーションの高い職場づくりを競争の中で強いられ、そのための人材（総務部、企画部、人事部等）も整備することができる。既存の安定した取引先に甘えず、新たな課題づくりへのチャレンジと、「働き方改革」を進めることは、地域の中小企業においてはより意識して取り組むことが求められるだろう。しかし、中小企業の場合、こうした動きをリードできる人材を確保することは容易ではなく、結局、社長が一人で背負っているというケースが多い。地方創生への支援として、政府は、こうした地方の中小企業の経営課題や人材ニーズを適切に把握した上で、適切な人材供給等を図っていくための支援ツールを整備している。こうした取り組み

図表5 プロフェッショナル人材事業



と、地域金融機関が積極的に連携することは、顧客ニーズや経営課題の早期把握につながり、結果として、助言、支援、融資が効果的なものとなる可能性を高める。

各金融機関の地域における業務基盤の状況によっては、例えば地域経済の面的再生といった取り組みに参画することが重要な場合も想定されるが、その際にも、最終的には、いかに各金融機関が個々の顧客企業と向き合い、地道に顧客の経営改善や成長につなげていくかが重要であり、それを自分たちの業務の中核にすえて本気で取り組んでいくことが、地方創生において地域金融機関に求められる役割のコアの部分であると考える。

\* 本稿は、筆者個人の意見が含まれる箇所があり、筆者の所属する組織の意見を述べたものではない。

著者略歴

堀本 善雄 (ほりもと・よしお)

1990年東京大学卒、大蔵省採用。1993年米・ハーバード大学留学、1997年国際復興開発銀行審議役として派遣。2000年金融庁監督局・検査局課長補佐、2006年財務省大臣官房文書課課長補佐、企画官、2008年内閣官房内閣総務官室（内閣総理大臣補佐官付）を経てプロモントリー・フィナンシャル・ジャパン常務取締役、同専務取締役。2013年金融庁総務企画局参事官（金融モニタリング担当）、2014年内閣官房内閣参事官（内閣官房副長官補付）併任（内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局参事官）、2015年金融庁監督局銀行第二課長を経て2016年6月から現職。