

地銀を無視して地方創生あらず

F グループ

2019年3月19日

私たちが担う「ポスト平成」
第4期ジュニア・アカデミア政策提言発表会

主催 日本アカデミア

F グループ研究報告書

テーマ

地銀を無視して地方創生あらず

グループの提言

[提言 1] 地銀における人材確保を再優先事項にせよ

[提言 2] 脱銀行員化：地銀の魅力を最大限活かした地域特化型エキスパートを育成せよ

[提言 3] エキスパートにより構成される地方創生横断ネットワークを形成せよ

1. 地方銀行から見た地方創生～なぜ、地銀に着目したのか～

地銀の地域密着型という性質から、現在の政策においても地域における地方銀行の役割が期待されている。「地銀が頑張れば、地域も良くなる、地域がよくなれば、地銀も繁栄する」この関係は疑いようがない¹。

しかし、私たちは、地銀と地方の関係はそのような“相互互惠関係”以上の関係、“どちらかが転べば両方生きていけない”相互依存関係にあると考える。

多くの政策論は、地銀を擁護する議論と地域を擁護する議論が足並みを揃えているとは言えない状況である。その現状についての詳細を以下で説明する。

① これまでの地方創生の議論

各地域において、地方創生に向けた政策議論が多方面から重ねられている。しかし、その政策に対して誰がお金を負担するのか、誰が長期的なリスクを負担するのかという議論はなされていない。

地方銀行は、地域を活動拠点とし、とりわけ中小企業等地域産業に融資を行ってきたという点において地域の成長資金源を賄う重要な地域インフラである。

地方銀行は、地元県に占める預金シェアの大半を占め、地元企業の経営に必要な資金の貸

¹政府の「まち・ひと・しごと創生本部」では、2015年に国や地方自治体が策定した様々な地方創生に関する総合戦略の個別施策への協力を要請。また、起業・創業する地方企業への融資などを行う政府系金融機関との連携なども依頼している。

銀行側でも日本国内の銀行を代表する「全国銀行協会」が、2015年に「地方創生に向けた銀行界の取り組みと課題」と題した政策提言レポートを発表。

出を行ってきた²。地方銀行は、その実績を通じて、地域に密着した金融サービスを提供することを目指しており、地元企業の活動や住民の生活に欠かせない存在である³。

また、地方銀行にとっても主要業務である預金の受け入れと資金の貸し付けは地元企業と住民による経済活動なくしては成り立たず、その経営に大きな影響を及ぼすという点において地域住民・産業と地方銀行は共存関係を築いている。

その地域の銀行に、地域産業や地域住民を支える（成長資金源を含めた）能力があるか、あるとすればどの程度機能しているかという点が、その地域の持続可能性を考えるうえで極めて重要である。地域とその地域の銀行が共に成長し合わない限り、その地域は成長できないという相互依存の関係に鑑みると、地銀というフィルターを通して、地方創生を検討することが必要不可欠である。

② これまでの地銀存続の議論

政府は地銀の合併推進策等の存続策やコスト削減等の合理化や働き方改革による労働時間短縮に取り組んでいる⁴。しかし、合併推進政策は、地域にどう良い影響を与えるのか深掘りしないまま、ただ地銀の延命措置になっている。何よりも、合併による活動領域の変更、コスト削減等の合理化や働き方改革による労働時間短縮は、地銀が積み重ねてきた地域密着機能を喪失させる悪影響が否めない。

地銀が危機を切り抜けて存続を果たしたとしても、それが地方創生に貢献せず、さらには悪化させる事象となるのであれば、地方創生という文脈における地銀の存在意義はなくなってしまう。

現状として、地銀は胸を張って地域のインフラ機能を果たしていると言えない。そのような地銀の存続のあり方自体が持続可能なものではないと考える。

²①民間金融機関における預金・貸出金のシェアは、都市銀行について、2位（地方銀行が254兆円で24.5%、都市銀行は、33%のシェア）②地域の自治体向けへの貸出シェアも20兆円で57.9%③業態別中小企業向けの貸出残高でも、地銀が一番（第二地銀をのぞく）で都市銀行の倍以上の推移となっている。

https://www.chiginkyo.or.jp/app/entry_file/chiginpanfu_2017_01.pdf

³地方銀行協会では、加盟地銀40行が地方自治体と連携して地域密着型のサービスを実施している。地域の資源を活用したまちづくりや地域産業の課題に対する提案により、地域や企業の持続可能な発展への貢献に取り組んでいる。例えば、京葉銀行（千葉）は香取市を中心とする歴史的資源を活用した観光活性化の取り組みに金銭的支援、行員派遣など人的支援などで貢献した。

⁴安倍政権は、東京一極集中を是正し、日本全体の活力を上げることを目標として、「地方創生」を政策の目玉とし、そのなかで、地方銀行は、地域金融機関として地域における生活や産業を支える重要インフラとして位置づけられている。

重要なのは、地域銀行の存続の可否を焦点にあてるのではなく、地域がどのように持続可能な状態でインフラ機能として存続できるのかという議論である。地域にとっての地銀の存在意義を具体的に議論せずに、地銀存続を検討することは非現実的であると言える。また、地域で独自の能力が発揮されるからこそ、メガバンク等他の金融機関と差別化された地銀の魅力が発揮されることも指摘しておきたい。

2. 解決すべき課題

地方銀行が地域のインフラ機能を果たせていない。むしろ、存続の危機に立たされている。その背景として、地域と地銀の間に生じている負のスパイラルがある。

負のスパイラル

地域における人口減少→地域産業衰退→顧客数(貸出)減少→収益力低下→固定費(人件費)の不足→金融機関としての魅力の低下→顧客数の減少→地域産業の活動鈍化というような悪循環

このような悪循環が続くと、地域における成長の源がどんどん失われてしまい、地域再生が不可能な事態に陥る恐れがある。そのためにも、地銀が、地域の住民生活の向上と地方産業の成長を支えることで、真に必要とされる重要インフラとしてプレゼンスを高める必要がある。

本グループは、地銀が、地域の重要インフラとしての機能をうまく果たしてきたのかを評価し、果たせていない場合には何が根源的課題となっているのかを明らかにしていきたいと思う。

地域にとって持続可能な地銀であるために、地域、地銀にとっての最重要課題そして、それを解決するための最優先事項は一体何かを明らかにしていきたい。

3. 地銀の地域インフラ機能とその障壁となっているもの

地銀が地方において果たしてきたもしくは、これから期待される役割において重要なのは、その地域において成長源となるヒト、モノ、カネを循環させることである。以下では、ヒト、カネ、情報という3つの観点から考察していきたいと思う。

① ヒトにおける機能

地銀は、地元企業に、自行の経営人材を送り込むことで再生支援を行ってきた。また、地域における移住者数を増やすために、移住サポートや転職支援を行ってきた。

特に、注目すべきことは、金融庁が、「金融機関向けの監督指針」の改正を行ったことにより、銀行の人材紹介事業が可能になった。そのため、地銀においても、その地域に必要な人材を的確に受け入れ、地域サービス向上を行うとともに、地方全体における有力な人材の流動化にも貢献できるようになる。

平成29年度の金融庁の調査では、企業が銀行に期待するサービスの上位に「人材育成」「販売パートナーの紹介」「マッチング」が上がっている⁵。

しかしながら、人材育成等の事業に取り組む積極的な銀行は数少なく、全体として消極的である。なぜなら、顧客本位の業務運営を行い、取引先の企業の成長に貢献するような取り組みは、いずれもそのための人材育成や収益化に時間と費用を要するからだ。そのうえ、超低金利環境下においては、本業務が立ち行かないことにより、費用対効果が十分見込めない状況に追い込まれている。

結局、事業開拓するための経営能力や経営体力のある比較的大手の金融機関が行うか、それを持たない機関は、公的資金の活用や経営統合⁶などにより経営上の余力をつくるほかない状況である。

加えて地銀は、外部専門家や大学・研究機関との連携が求められているものの、最適な知識・ノウハウを有する専門家に辿り着くための判断力にも乏しい。

② モノにおける機能

地域には、優れた伝統工芸、質の高いリゾート、高級食材など、魅力ある資源が活用できずに埋もれている可能性がある。地銀は、資金不足等の事情により全国展開が難しい店の商品の大都市や海外への出店の手助けを行うことで、全国的・世界的に知名度をあげることに取り組んでいる。たとえば、地域の伝統工芸品、農産物、畜産物等の地元の産物の外へのプロモーション等支援することで対外発信に貢献している。高知銀行では、「土佐からのお便

⁵ このような業務は企業からの需要も高い。(金融庁「企業アンケート調査の結果」2017年)平成29年度の金融庁の調査では、「人材育成」「販売パートナーの紹介」「マッチング」は企業が銀行に期待するサービスの上位に上がっている。また、つまり、コンサル業務は、企業からの需要も高く、地方創生においても非常に重要な機能である。(金融庁「企業ヒアリング・アンケート調査の結果について-融資先企業の取引金融機関に対する評価-」2016年)

⁶ ふくおかフィナンシャルグループと十八銀行は、統合によって、シナジー効果を長崎県に還元し、長崎県経済の発展に貢献していく旨公表している。具体的には、顧客の資金ニーズに対する円滑かつ積極的な対応、離島や過疎地域における、店舗網の維持、500名程度の人員の店舗統廃合等による捻出、及び顧客支援業務への重点的な配置、専門人材の集約等による困難に直面している地元企業の経営支援、販路拡大や海外進出の支援等を掲げている。

り定期」という名前で、預入期間中毎年2回土佐の名産品のカタログが届く定期預金システムを提供している⁷。また、地銀において、地域産品の商品化や対外発信に関する事業へのファンド設立・資金需要の事例は増えてきている。

しかし、これらは、優良商品が存在することを前提としており、地方銀行はそのような目利き面や融資面では都市銀行に劣ってしまう。大半はすでに地方銀行以外の主体の目利きによるもので、地方銀行自身が積極的に地域資源の発掘を行い、地域のコーディネーターの役割を果たしている事例は乏しい⁸。また、国際展開等の大規模な成長資金であれば、メガバンク等のニーズの方が高く、地域において地銀のプレゼンスは曖昧になっている。

さらに、合併による活動領域の変更、コスト削減等や働き方改革による労働時間短縮等の合理化により、地場産業や産品に対する（訪問などの）取り組みが不十分となってきた（金融庁）。

つまり、地銀の強みであるはずの“地域の人々と銀行員の対面のコミュニケーション”の低下がみられている。このような現状が地域銀行の目利き力の低下に更に拍車をかけていると言える。

③ カネにおける機能

地方銀行は、融資を通して、既存産業と新規産業の再生支援を行っていくことで、地域の生産性を向上させ、地域経済における新陳代謝を促進させていく役割を担っている。

しかし、現状として、多くの地銀は、①従来の収益構造②リスクを避ける事業形態③目利き力の欠如④成長可能性に乏しい既存企業への融資という問題を抱えている。

i 従来の収益構造

地方銀行は地方における成長金（創業・新事業支援融資）の供給者となることを期待されているものの、従来の収益構造では実現が難しい。なぜなら、銀行は、主要調達手段を預金としているため、他の資金と比較して、期間が比較的短く、リスク許容度が低い資金特性があり、中長期のリスクマネー供給としての活用には難しいからである。ある一部の金融機関は、政府・自治体の補助金、助成金の利用申請支援やファンドへの出資は行っているものの、みずからがその出元となることはない⁹。

⁷<https://www.kochi-bank.co.jp/yosakoi-okyaku/service/index.html>

高知銀行 よさこいおきゃく支店

⁸地域金融機関の地方公共団体との連携（地方版総合戦略の策定への関与）にあたっては、金融機関側に悩みが多く見受けられた（まち・ひと・しごと創生本部事務局 [2015a]）

⁹http://dl.ndl.go.jp/view/download/digidepo_8969571_po_076905.pdf?contentNo=1

ii リスクを避ける事業形態

多くの地銀は保守的であるため、収益が出ると、それを積極的に使うのではなく、維持確保する慣行が働いている。地域の中小企業等からは、依然として、「金融機関の対応は何も変わっていない」、「相変わらず担保・保証に依存している」といった意見が多い。

iii 目利き力の欠如

事業化・創業支援にあたっては、経営者の資質、技術力や販売力の可能性を見極めるには、相当の目利き力を持って対応しなければならず、リスクも大きい。地銀では目利き力のある職員が育っていないのが現状である。

2013年の地域金融機関の支店長に対する調査では、過半数の支店長が自らの若い時と比べて、現在の法人営業担当者の目利き能力が落ちていると判断している¹⁰。金融庁の2015年の、地域金融機関の利用者等に対するアンケート調査では、目利き能力を発揮し、顧客企業の事業性を評価する能力について、やや不十分と回答したものが15.3%、不十分と回答したものが10.9%あった。

iv 成長可能性に乏しい既存企業への融資

一方、地銀においては¹¹、経営が破綻しているのに政府や銀行の支援を受けて存続している企業（以下、ゾンビ企業）への貸し入れ等、貸し倒れが行われている。事業の改善・再構築が見込めない企業が、事業の将来展望が描くことのできないまま事業を継続する結果、経営者自身の再チャレンジが困難になるだけでなく、従業員、取引先等への弊害が生じる。このような企業の存続により地域における労働生産性や地方経済の新陳代謝は鈍くなり、地方経済活性化の阻害にもなっている。

その理由として、地銀は、目利き力が乏しいため、膨大な財力を持つメガバンクに地方の優良企業を取られてしまう。地域において将来性のある中小企業は存在するものの、銀行が

「十六銀行について」十六銀行 HP <<http://www.juroku.co.jp/aboutus/>>

起業、新規事業、零細中小企業等向けの支援しにくい中長期的な成長資金提供は、主に、政府系金融機関や地方自治体の制度融資により補完されている。しかし、制度融資は、民間金融機関の融資よりも利便性が低く、小口の投資が多いという課題がある。

¹⁰伊東眞幸・家森信善 [2016] 136、152～154 ページ

伊東眞幸 [2015] 『地銀の未来』金融財政事情研究会。

伊東眞幸・家森信善 [2016] 『地銀創生——コントリビューション・バンキング』金融財政事情研究会。

¹¹（金融庁 [2015]）

それらに的確にリーチできていない現状がある。

また、一度融資を行ってしまうと、企業が貸金を返済できるまで、ずるずると融資が継続されるといった事態に陥ってしまう。その背景として、銀行組織内において、ノルマに基づく業績評価等を中心とした古い事業形態の残存がある。銀行員は、的確な目利きに欠如したまま、低い金利のもと、取引数とそれに伴う手数料や利子を当てに収益を増やそうとしている。

現在のノルマ中心の古い業務スタイルで無理に積極的貸出を行っていくことは、むしろゾンビ企業の存続や貸し倒れの事態に陥りかねず、銀行は債権の回収を行うことができなくなる。

④ 情報における機能

地銀においては、顧客接点でのコミュニケーションのなかで、企業のライフプランニング提案や顧客情報の提供(ビジネスマッチング)など、付加価値を見出す取り組みを行っている。

そのため、金融機関は、創業、新規事業の開拓、経営改善、事業再生・転換そして承継など顧客企業の成長段階に合わせた最適なソリューションを提供することが求められている。

しかし、企業が「提供してほしい情報」と金融機関から「提供されている情報」との間には、ギャップが存在し、さらに、「経営上の悩みや課題」を金融機関に対して全く相談していない企業が一定数存在している(3割程度)。

中堅・中小企業の中には、経営課題について良質なアドバイスが提供されれば、状況が劇的に改善される可能性のある企業が多いが、金融機関はあまり企業経営者との間で、特に経営について深い話ができていない¹²。

ほとんどの地方銀行が各地域においてそのような立ち位置を実現できていない要因として、地域産業・住民における積極性の欠如や財政面、人材面、能力面(知識・情報)における困難性が浮き彫りになった(ヒアリングによる)。

また、社会、経済、ビジネスの複雑化により、要求されるアドバイスのレベルが上がってきている中、顧客企業以外の情報収集源がなく片面的なコンサルティング機能しか持たない銀行は、質の高い適切なアドバイスが十分にできていない現状にある¹³。高度な専門性や経験知は、首都圏の大手金融機関に偏在してしまっているなかで、現在の地銀に業務の拡大を推し進めるのは無理がある。

¹²金融庁の「金融仲介の改善に向けた検討会議」第1回会議(2015年12月21日)

¹³金融庁の「金融仲介の改善に向けた検討会議」第1回会議(2015年12月21日)

金融機関の職員が財務上の知識を有しているとしても、生産や流通関係の事業の経営能力が十分であるとはいえない。地銀の行員が事業経営に無理に深入りすれば、事業経営が困難になったとき、借入要求を断ったり融資を引き上げたりすることが困難となり、金融機関の健全性が確保できなくなる恐れもある。

小括

上記の考察からもわかるように、地銀が地域における重要インフラと認識されながらも、その存続のための従来の政策は、地銀が抱えている現状を楽観視しすぎている。

地方銀行員はコミュニケーションにより顧客との信頼を構築し、その信頼の厚さから案件獲得というような正のサイクルを産み出してきた。

しかし、その強みは、銀行全体が存続の危機に追い込まれているなかで形骸化しているといえる。地銀が地域において真に必要とされる事業モデルの具体像を確立しなければ、実現性に乏しいどころか、ゾンビ企業への追い貸しが増して、その地域の生産性向上・活性化の足を引っ張ってしまう存在にもなりかねない。

このままでは、今後、地方銀行の存在意義自体が疑問視され、地方銀行は、存続か廃業（もしくは合併）の二択に絞られてしまいかねない。

政策論においては、地方密着型金融というワードを都合の良いように地域の活性化政策と結びつけることで、地域におけるインフラとしての地銀の役割を過大評価もしくは丸投げしていると言わざるを得ない。

確かに、政府が思い描くような「地域金融に長い実績をもっている地方銀行が、地域産業の成長資金の供給と再生支援の両方を実現する」指針は、理想的ではある。

しかし、銀行が保有するリソースの限界から、地方において期待される役割を最大限発揮できているとはいえない状況にある。ここでいう主要なリソースとは、人材である、とりわけ上記のヒト・モノ・カネ・情報における機能を発揮させることで地域の成長を支えられる人材である。

地方創生を考えるにあたって地域に地方創生を担う人材がないのと同じようなロジックで、地銀にも当然地方創生を担える人材がないのである。

ここから、導き出される本グループの提言は以下である。

4. グループの提言

[提言1]地銀における人材確保を再優先事項にせよ

[提言2]脱銀行員化：地銀の魅力を最大限活かした地域特化型エキスパートを育成せよ

[提言3]エキスパートにより構成される地方創生横断ネットワークを形成せよ

[提言1]地銀における人材確保を再優先事項にせよ

1つめの提言は、地域のとりわけどの場所に人材を確保すべきなのかという、地方における人材確保において極めて優先すべき事項についての提言である。

上記でとりあげたように、地方銀行にはありとあらゆる地方創生を実現するためのヒト・モノ・カネ・情報の潜在的機能が隠されていることが明らかである。脱地銀（既存の融資を主な任務としていた事業携帯を脱却）の話もどんどん盛り上がりを見せてきている。しかしこのような地銀の事業拡大について話したとしても、それを担う人材がなければどうしようもない。

そのため、まずはじめに、地銀すなわち「地域の主要な成長資源である場所」に人材を行き渡らせることが地方創生の突破口であるということを指摘したい。

[提言2]脱銀行員化：地銀の魅力を最大限活かした地域特化型エキスパートを育成せよ

地銀内において本業で蓄積してきた有益な情報は存在するものの、それを活用できるまで洗練させるノウハウを持ち合わせていない。そのような高度専門知識・技術力を持ち合わせた人材が銀行内に不在であることが大きな原因である。そもそも、金融業不人気の昨今において、そのような人材の獲得は非常に難しい。人材がいるところだけで進めていくということでもない。将来的に、地銀がリスクマネーを調達する余力を見出したとしても、的確な投資をする目利き力がなければ、上記でとりあげたようなゾンビ企業への追い貸しへと成り下がってしまう。新しい収益形態を狙いとした業務拡大策においても、リソースに乏しい地方銀行を望ましい方向に導くどころか、かえって多大なる負担を増やして、その存続を脅かしているともいえる。

そのため、2つ目の提言として、従来の銀行像を刷新する「脱銀行員化」を提言する。

その1つめの手段として、レベル別の銀行員人材交流と育成制度を採用する。

人材交流では、すべての地域銀行の経営陣で構成された会議体を設置し、そこで、①新しい地域独自の事業評価の作成②持続可能な起業へのフォローアップの方法③蓄積された情報・データの活用方法について検討し合う。

育成制度では、一般の銀行員が地域内外の異業種に派遣されることによって、地域と金融業を超えた経営の知見を学ぶことで、目利き力の向上をはかる。

地域においては、地方自治体や市町村・地域産業、大学・研究機関、NPO等に派遣され、その地域の文化や特性を密着して学ぶ。一方で、目利き力向上のために、有力コンサル会社や総合商社、ベンチャーキャピタル等への派遣を行うことによって、従来以上の高度人材へと成長する。

これらの経験を通じて、地方銀行員は、脱地方銀行員化し、地域特化型のエキスパートへと成長することが期待される。

さらに、銀行員間、銀行間において、地域貢献度や密着度を指標とした格付けを行うことで、その活動を促進していくことが求められる。

2つ目の手段として、各銀行内に、地方創生事業部と地方創生シンクタンクを設置する。ここでは、地域特化型のエキスパート自らが、地域の成長性のあるヒトとモノを発掘し、事業を立ち上げるといふ、従来のような受け身ではなく、積極的な活動を可能とする。

以上を行うことによって地銀は、地域の重要インフラとしてプレゼンスを高めていくことが可能となる。

5. 期待される効果

[提言3]エキスパートにより構成される地方創生横断ネットワークを形成せよ

エキスパートとして進化した銀行員で構成されたネットワークを拡大させることにより、地銀ではヒト、モノ、カネ、情報における新しい役割と好影響が期待される。3つ目に提言するのが、地方創生横断ネットワークの形成による好循環の創出である。

① ヒトにおける効果

経験を培ったエキスパートを地域産業に送り込むことで、的確な能力構築を行う。更に、経験が豊富なエキスパートの知見により、地域内外からも適切な人材を紹介することも可能となる。

このような制度のもとゾンビ企業の被雇用者を紹介し、地域産業のための人員として送り込むことで、ゾンビ企業の廃業と地域産業の活性化の両立が可能となる。

さらに、エキスパートが彼らを将来地域に求められる人材である「次期エキスパート」になるための育成を行うことで、地域産業の将来性もより見込めるようになる。

特に地銀が貢献できるのは、人材を投入すべき成長産業とその産業に必要な人材像を見極めて、外部の人材をマッチングするだけでなく、それに必要な能力を養うための支援事

業を設立することだ。支援事業では、地域のあらゆる業種の産業が研修先となりノウハウを伝えることで、研修後も自立的に地域産業に貢献できるような能力を身に着けることが可能になる。

② モノにおける効果

現在、地銀が行っているような特産物などの情報発信以前に、地域独自の商品・サービスの発掘が行っていくことができる。

今までのように創生事業に受動的に参画するのではなく、これからはエキスパートが自ら実際に彼らが現場に足を運び、商品・サービスの特性、地域との歴史やつながりを理解することで、地域の魅力あるものを発掘する。これにより、メガバンクよりも、地域に密着した形で、対外発信や商品化をすすめ地域を活性化させることができる。

③ カネにおける効果

従来の融資メインの銀行でなく、投資銀行として、リスクだけでなく、ともにテコ入れしながら、成長していくことができる。創業・新規事業の支援に当たっては、すでに一定の実績を有する企業の事業価値や将来性を見極めなど、金融機関として通常求められる目利き能力だけでなく、新技術の事業化の可能性や安定的な利益を生み出す前の投資に関するリスク・リターン分析等、幅広い観点からの目利き能力を発揮できるようになる。

④ 情報における効果

シンクタンクを活用し、地域活性化において的確なアドバイスを与えることが可能になる。これまで、地銀が蓄積してきた情報・データを整理し、より効果的に活用するのはもちろんのこと、新しく地域独自の事業評価を作成し提供する。一律化された事業評価ではなく、地域の強みや弱みを分析したうえでの評価基準をつくることで、地域産業に価値のある情報を提供することが可能になる。

このように4つの側面から、好循環サイクルを作ることが期待できる。

好循環サイクル

地銀における人材確保と投資業務の推進→地域特化型エキスパートによる地方横断ネットワーク→次期エキスパート育成・地域独自の商品やサービスの発掘・企業成長・地銀の目利き力の向上→地域活性化・地域における魅力の向上

メンバー ※☆はリーダー、○はサブリーダー。

☆大木菜生	○斎藤中抗
砂川侑花	松本舞
森嶋奈々子	