

地域金融機関の新しい役割と挑戦

～社会課題解決に向けた取組みの意味～

京都大学経営管理大学院 特別教授
一橋大学大学院経営管理研究科 客員教授
SBI大学院大学 教授

幸田 博人



1. はじめに

急速に人口減少社会に向かっている日本において、特に地域社会を支えてきた様々な基盤が崩れ始めており、状況は、一段と深刻化してきている。人口減少とともに、一人暮らしの高齢者の増加、公共交通機関の縮小、道路や橋などの基本的なインフラの弱体化などの問題が顕在化している。また、就労機会は増えず、教育機会が限られているなど、地域

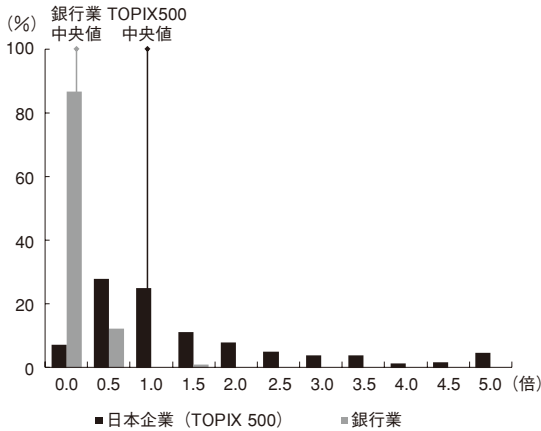
社会を支えるベーシックな枠組みにも大きな影響が出始めている。地方創生などの政策も、こうした地域社会の大きな変化には十分追いついていない状況である。地域を支えるという大きな役割を果たしている地域金融機関にも少子高齢化の影響が広がり、業況が徐々に悪化してきている。少子高齢化の中での人口減少幅拡大、マイナス金利の常態化に伴う資金利鞘（運用と調達金利収支）の悪化だけではなく、金融のデジタル化やFinTechの与えるインパクトが、従来型の地域金融機関をむしばみ始めている。

図表1は、銀行業のPBR（株価を1株当たりの純資産額で割ったもの）を示したものである。TOPIX500の中央値が、約1.2倍にあるところ、銀行業は、約0.3倍の水準となっている。マーケットからは、現在の銀行業に対する市場価値が乏しいことを突き付けられており、将来の銀行業の成長性に対する期待が低いことが示されている。この銀行業PBR指

目次

1. はじめに
2. 社会課題と問われる地域金融機関のあり方
3. 社会課題解決に向けた地域金融機関の役割
4. 地域金融機関と「地域のエコシステム」
5. おわりに

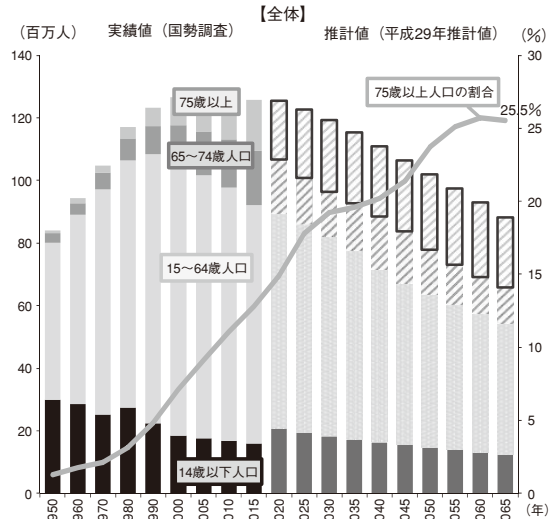
(図表 1) 日本の銀行業のPBR



(注) TOPIX500は499社、銀行業82社のPBRが、それぞれ、どの程度の倍率に分布しているかを表示。
銀行業は、東証銀行業指数。

(出所) Bloombergより作成 (データ取得日: 2019年11月6日)。

(図表 2) 日本の人口構成の変化



(出所) 総務省「国勢調査 (各年)」より作成。

中位推計は国立社会保障・人口問題研究所。

標の中には、数多くの地域金融機関が含まれている。

本論考においては、日本の社会・経済構造の変化がもたらす大きな地殻変動を視野に入れつつ、地域金融機関を取り巻く環境の変化を見つめ、地域の社会課題解決に地域金融機関が新たなビジネスモデルを構築して向き合っていく方向性について、考えたい。地域金融機関としてのあり方そのものが問われている中、地域金融機関が果たす新たな役割が、地域社会の維持・発展に大きな力をもたらすことに期待したい。

2. 社会課題と問われる地域金融機関のあり方

(1) 日本の社会・経済構造変化を踏まえた社会課題

日本の今後の社会・経済構造変化を考えるにあたって、人口減少が与える影響は極めて大きい。図表 2 は、日本全体の人口の年齢別の将来予測データである。現在の 1 億 2,000 万人規模から 30 年程度で 1 億人水準まで減少していくことに加えて、75 歳以上の高齢者の比率が、2015 年の 10% 台前半から、30 年程度 (2045 年) で 20% 台前半まで上昇する。

少子超高齢化社会が地方に与える影響は特に深刻化してきている。2015 年までの「首都

(図表3) 日本が直面する社会課題 (問題意識)

日本が直面する最大の課題は・・・人口減少・シニア化 (人生100年時代)

世界との関係においてチャレンジすべき課題は、
DX推進、新興国の人口増への対応、分断とグローバル化への対応・・・

人口減少・少子高齢化がもたらす副次的課題

- 子育て・教育
- 医療・介護
- インフラ・公共交通
- 防災等
- 労働力
- 産業・テクノロジー

特に地方において顕著となる社会課題

- 社会・経済の担い手の喪失
- 地方圏から首都圏への資金流出の常態化
- 集落、地域という社会経済単位の維持困難化

「地域のエコシステム」の構築

(出所) 筆者作成。

圏・関西圏・中京圏」と「首都圏・関西圏・中京圏以外」の人口構成の変化を比較すると、「首都圏・関西圏・中京圏以外」は人口減少の幅が大きく、高齢者比率の増加ピッチも上がっている。こうした地域の跛行性の大きさが、更に今後数十年にわたって地方を直撃することになる。

高齢者比率の上昇は、地方財政が逼迫する中、自然災害による被害への対策、シニア層に対する公共交通サービスの提供継続など、様々な課題が生じている。地域毎の特異性も踏まえながらの検討は、待ったなしの状況である。

逆に、生産年齢人口（15歳以上65歳未満の人口）のデータ、例えば、2010年と2020年の人口減少の幅を都道府県別に見てみたい。15%以上の減少は11道県にわたり、その分布は

北海道、東北（4県）、山口県、四国（2県）、九州（3県）、となっている。10～15%未満の減少は21県もの多数の地域に渡っている。逆に、0～5%未満の減少に留まっているのは4都県で、東京都、神奈川県、愛知県、沖縄県である。生産年齢の人口減少は、地域における経済活動に深刻な影響をもたらし、地域社会の基盤そのものへの大きなダメージを伴うものとなる。

人口減少・高齢化と生産年齢人口の減少が、何を地域にもたらしていくか、図表3で示してみた。総務省の「自治体戦略2040年構想研究会」で示された内容などにに基づき整理をしてみると、①子育て・教育、②医療・介護、③インフラ・公共交通、④防災等、⑤労働力、⑥産業・テクノロジー、の日本全体に与える影響は極めて大きいものがあるが、このイン

バクトが地方により大きな影響を与えることとなる。地方が、社会・経済の担い手を喪失し、集落・地域といった社会経済単位の維持すら困難になる局面も議論されているところである。

今まで世界が経験したことの無い極めて速いスピードで、日本は、人口の大幅な減少と高齢者比率の上昇（生産年齢人口の減少）に直面している。こうした難しい変化に向き合う中で、新たな知恵をどう出すかが強く問われ始めている。AI、ビッグデータ、IoTなどの第4次産業革命やデジタル社会化は、グローバル化の中で同時進行的に影響を与えながらいわば共鳴的な動きを強めている。このような動きを、日本の社会・経済構造を変える契機にできるのではないかと考える。政府においても、「未来投資戦略2017」において、「Society5.0の実現に向けた改革」と題して、健康寿命、移動革命、インフラ・まちづくり、サプライチェーン、FinTechを戦略分野として、横割課題への対処を具体的に進めることとした。この「未来投資戦略2017」を引き継いで、2018年6月に「未来投資戦略2018」を公表している。この中で、政府は、基本的考え方として、「（前略）日本は、人口減少、少子高齢化、エネルギー・環境制約など、様々な社会課題に直面する「課題先進国」。（中略）データと革新的技術の活用によって課題の解決を図り、新たな価値創造をもたらす大きなチャンスを迎えている。（後略）」と捉え、「そのチャンスを現実のものにするためには、民

間も行政も、過去の成功体験にとらわれた内向き志向や自前主義から180度転換し、既存の組織や産業の枠を越えて、技術と人材、データと現場の新たなマッチング等を通じたオープンイノベーション、社会変革を飛躍的に進めることが不可欠である」と説いている。

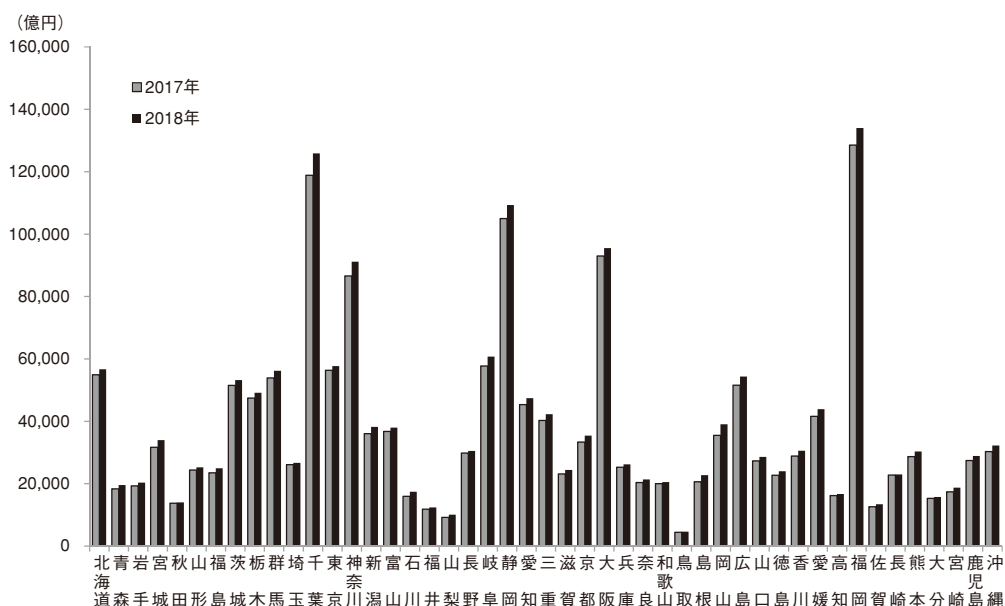
まずは、地域の立場から考えると、地域毎に人口減少の大きな圧力に対して、人口の社会増（その地域から人々が流出しないこと、また、新たな人の流入を創り出すこと）や、回遊人口（内外の観光客、あるいは、地域のイベントへの地域外からの参加など）の増加、に取り組む必要がある。

（2）地域金融機関を取り巻く環境変化

前述したように、地域金融機関を取り巻く環境の厳しさは相当なものである。元々、地域の経済規模の制約や地域経済の停滞などから、地域金融機関の過当競争的側面は否めないところであった。加えて、デジタル社会の急速な進展やFinTechによる異業種からの金融サービスへの進出、マイナス金利下での預金過剰と資金運用難という、いわば三重苦のような状態にある。例えば、デジタル化は、地域間のバリア（壁）を壊しつつあるし、地域金融機関職員と地域住民間の物理的コミュニケーションも希薄化させている。

地域金融機関にとっては、従来のビジネスモデルで競争力を有していたことが、逆に「重荷」になってきている。すなわち、物理的な店舗網の強みが、資産を持ちすぎる負担とな

(図表4) 地域金融機関による中小企業への貸付(都道府県別)



(出所) 金融庁資料より作成。

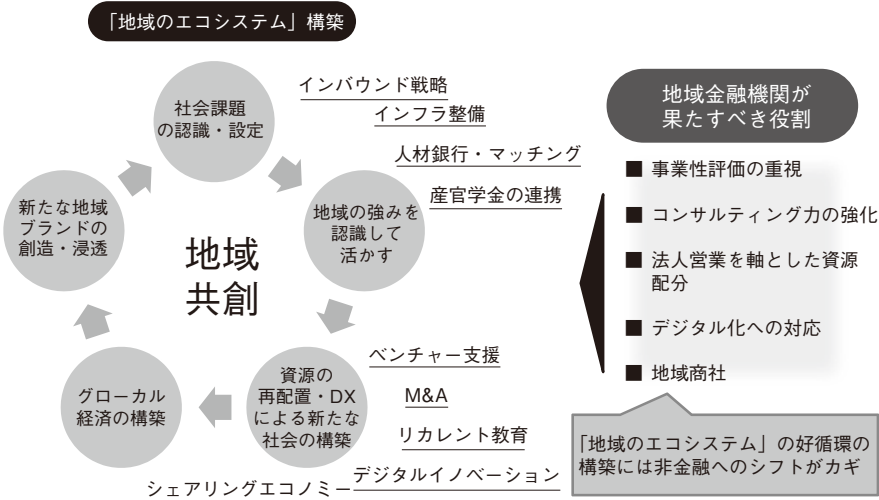
り、堅確なITシステムが、機動的な金融サービスを乗せることの困難となり、豊富な人材が、デジタル化の進展やFinTechの導入による効率化に伴う人員の過剰感に、繋がっている。個人の金融機能に対するニーズが多様化し、従来型の金融サービスでは十分には応えられなくなっており、異業種との連携による金融サービスの補完が必要になってきている。

こうした中、地域金融機関は、単独でのコスト削減や効率化では自ずと限界があり、地域内の経営統合による規模拡大を通じてシェア獲得を行う方向も視野に入れることとなる。しかしながら、従来型のビジネスモデルの延長線であることは否めず、ビジネスモデ

ルの変革も含めて対応することが必要である。

図表4は、地域金融機関における中小企業向けの貸付について、都道府県別に暦年比較(2017年・2018年)したデータであるが、各地域金融機関が、従来以上に地元密着型の貸出に注力していることが見てとれる。まさに、人口減少・高齢化問題とリンクしており、特に中小企業の経営層が急速に高齢化している中で、後継者不足や事業承継問題とストレートに関係している。地域の中小企業との関係を、単なる貸出にとどめず、総合的な観点から金融サービスを提供できるかどうか、問われていると言えよう。

(図表5)「地域のエコシステム」構築



(出所) 筆者作成。

3. 社会課題解決に向けた地域金融機関の役割

(1) 社会課題解決に向けた地域金融機関の役割

このように見ていくと、地域金融機関にとっての突破口を、日本の地域における今後の問題意識の下で、どこに求めていくかということになる。

具体的に、いくつかの視点から考えていく必要がある。急速に進展する人口減少・高齢化は、「首都圏・関西圏・中京圏」に比して地方においてより顕著になる。社会・経済構造面から見ると、明らかに雇用面と教育面の機能が低下していくことが見込まれる。そうした基盤面のダメージが、更新投資が必要な

インフラ整備に悪影響を与えることが懸念される。こうした悪循環シナリオは、相対的に弱い地域の中で顕在化してくるであろう。

こうした点も踏まえ、資金調達面・資金運用面について考えていくことにする。資金調達面においては、現在は潤沢な預金構造に依存している。しかし、長期的には、若者の「首都圏・関西圏・中京圏」への流出に伴い働き手が徐々に減っていく中で、預金が減少するであろう。また、高齢化の進展の中での相続の発生に伴い既存の預金流出が予想される。そのため、資金調達面の優位性が剥落していくものと予想される。同時に、資金運用面においては、超金融緩和が長期化する中で、地域経済の低迷により資金需要は盛り上がりず資金運用難は容易に解消しない可能性が高いと思われる。総じて、地域金融機関が相対的

に縮小均衡型ビジネスモデルにならざるを得ない局面に入ってくると思われる。

地域金融機関は、何ができるのか、何をすべきなのか？地域金融機関が、日本の社会課題が山積する中で、誰と組んで、どのような時間軸で、何を、どのように解決していくのか、金融機能（金融サービス）をどのように提供していけるのか、が問われている。

この山積みの地域の社会課題の解決に向けた取り組みがポイントとなる。「地域のエコシステム」構築について考察してみる（図表5）。まず、地域の状況に応じて、定量的なアプローチをベースとしながら、地域の社会課題の認識・設定を行うことが重要である。その上で、地域の強みと地域にある経営資源を再確認していくことが求められる。地域にある経営資源とは、歴史、文化、自然から始まり、観光、産業、農業などの経済活動、そして、教育（小中高の学校・大学）、人材、医療機関、行政力などを含めた総合的な経営資源である。次に、こうした地域の経営資源について、プライオリティ付けや再配置などを行うとともに、連携していく、あるいは、相互に関係付けをしていくことが重要である。その際、デジタル化の進展や第4次産業革命を意識した枠組み作りは不可欠である。

ここに、地域金融機関が果たすべき役割が大いにあると認識される。地域の金融機関には、地域のことがよくわかっている役職員が多数存在しており、ベースの金融の専門的なノウハウと幅広い知見も有していて、地域の

あらゆるところに金融を通じてつながる顧客基盤を持っている。こうしたネットワークを活かして、「地域のエコシステム」に積極的に参画していくことこそが、地域金融機関として新たな「地域のエコシステム」構築をサポートしつつ、地域金融機関のビジネスモデルの変革をもたらす可能性がある。

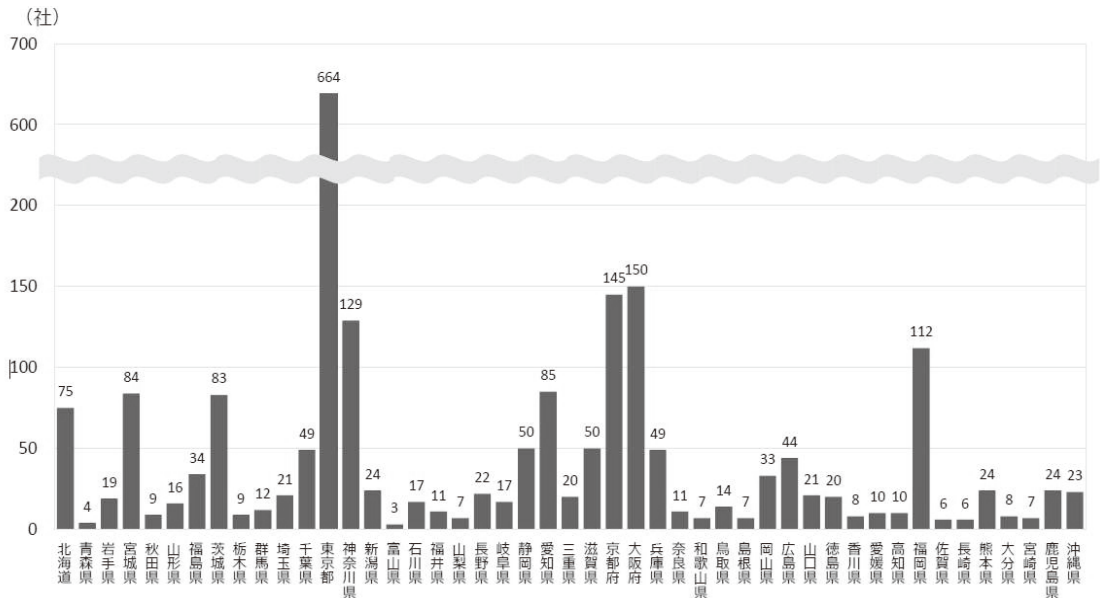
地域金融機関として果たすべき役割として、①事業性評価を重視して金融面からサポートすること、②コンサルティング力を強化して金融面から総合的に社会課題解決型アプローチを推進すること、③中小企業を中心とした法人営業の高度化を推進すること、④デジタル化を地域と一体で進めることで時代にあったコスト節約的な対応でのサポートをすること、⑤新規業務としての地域商社活動を金融機関そのものとして推進することなどが挙げられる。

（2）地域金融機関にとってのヒント

こうした地域金融機関として果たすべき役割を考えた場合に、その視点に沿ったヒントをいくつか取り上げてみたい。

まずは、社会課題解決型アプローチに近接した位置にいる大学発ベンチャー企業の具体的な状況について、見ていきたい。図表6は、都道府県別の大学発ベンチャー企業創出数を示している。圧倒的に東京都が多く664社（約29%）であり、100社台の大阪府（150社）、京都府（145社）、神奈川県（129社）、福岡県（112社）が続いている。当然、一定程度、大

(図表6) 大学発ベンチャー創出数(都道府県別)



(注) 2018年度の創出数。

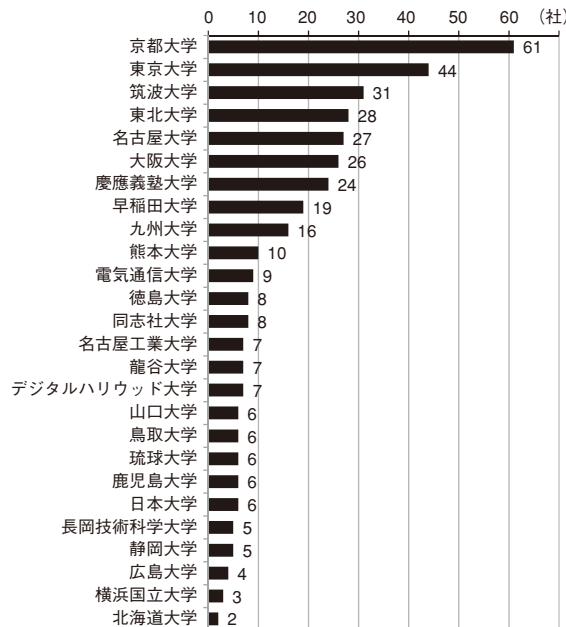
(出所) 経済産業省「平成30年度大学発ベンチャー調査 調査結果概要」(2019/5)より作成。

学の規模(大学生数など)との相関関係はあるものと考えられるが、その中で、北海道、宮城県、茨城県、静岡県、滋賀県、福島県などが大学発ベンチャー企業の創出に健闘している。図表7で、ここ2年間(2016→2018年度)の大学別大学発ベンチャー企業の増加数を見てみると、上位10位までは、中核的な国立大学が名前を連ねているものの、熊本大学、徳島大学、山口大学、鳥取大学、琉球大学、鹿児島大学などが健闘しているのが見てとれる。こうした大学発ベンチャー企業の取組みに、地域の金融機関が果たす役割は大きい。モデルケースとしては、山形県鶴岡市と慶応義塾大学のバイオサイエンスパークがあり、

年間の交流人口は3,000人規模、経済波及効果(総合)は30億円程度に達している。地域金融機関は、投資を含めた資金供給や産官学連携面でのコーディネーター的な役割を果たしている。

次に、デジタル化とリンクした取組みとして、福島県会津若松市とアクセンチュアなどで取り組んでいるスマートシティがある。2011年に震災復興支援として始まった取組みは、その後デジタルを活用した地方創生、そしてスマートシティのプロジェクトへと発展した。デジタルやアナリティクスを軸に産業振興・雇用創出を推し進めた結果、2019年4月、市内に新たにオープンしたICTオフィス

(図表 7) 大学発ベンチャー数の増加数 (大学別)



(注) 2016年度から2018年度の増加数。

(出所) 経済産業省「平成30年度大学発ベンチャー調査 調査結果概要」(2019/5)より作成。

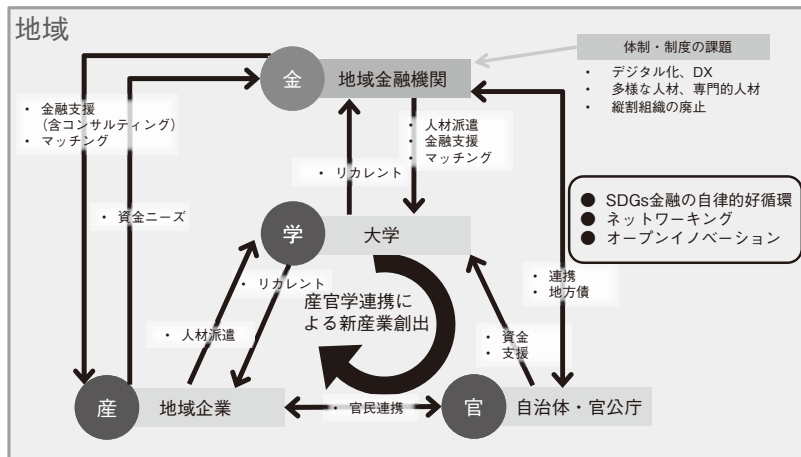
「スマートシティAiCT」にアクセントなどが移転し、スマートシティ構想における先端テクノロジーの実証事業などを行う拠点を拡充した。会津大学（コンピューター理工学専門の公立大学）のほか地元ベンチャーからグローバル企業までがそれぞれの分野で連携してスマートシティを推進している金融、エネルギー、医療、農業など、幅広い分野の社会課題の解決に向けて、デジタルなプラットフォームの構築について、産官学連携で組み立てている。競争力のあるサービスを地域から全国へ発信するモデルケースであり、デジタル化の流れの中で先進的な取組みである。こうした取組みにも地域金融機関は欠かせな

い役割があり、地方公共団体との収容面の関係にとどまらず、地域課題の解決に向けた全体の運営に係る関与などの参加が行われている。

4. 地域金融機関と「地域のエコシステム」

地域金融機関における「地域」の重要性が変化していることを、前向きに捉えていく必要がある。今後本格的に生じてくる地域における社会・経済構造の大きな変化を認識し、地域金融機関が積極的な役割を果たしていくことが重要である。

(図表 8) 地域における産官学金連携



(出所) 筆者作成。

地域金融機関として、解決すべき社会的課題の明確化を行い、データを活用しながら経済合理性のある解決策の構築について金融面を含めて進める必要がある。そして、地域を超えた解決策をデジタル技術や情報通信技術により広域での課題解決を含めて道筋をつけていくことが求められる。

「地域のエコシステム」における主要なプレイヤーである地方大学が、産官学連携を進めるにあたって何を意識してきたか一つの事例を紹介したい。2000年代前半、三重大学^(注)では、地域のイノベーション、地域の教育などについて「地方大学が地域のGDP成長にいつそう貢献できる」との考えに基づき、地域貢献を第一に掲げて学科・学部横断的な研究センターの取組みを推進したものである。地域のGDPに貢献するという考え方が、「地域のエコシステム」貢献に大きな役割を果た

すこととなる。地方創生や活性化にリンクする「産官学連携」が、地域GDP貢献への道筋としての大切であることは、強調されるべきであろう。豊田長康氏も、「地方に良質な研究環境を整えたイノベーション研究機関を創れば、優れた頭脳を地方に回帰させることができ（中略）地域への高度人財の循環システムができればしめたものですね。地域のGDPに結構貢献することになります。」と述べている。

こうした観点で言うと、地域金融機関が積極的に参画していくべき「産官学連携」について言えば、「産官学金連携」にもっていく重要性が高まっている。図表8は、関係者の連携関係を図解（イメージ）したものである。「地域のエコシステム」を創り出すためのコーディネーター的な役割が不可欠であり、その役割を地域金融機関が果たしていくことが

求められる。例えば、既存の事業の再構築や新たな社会課題解決型事業を展開するにあたって、マーケティング機能やクロスセルのようなものに加えて、人材のマッチング(紹介)、リカレント教育などのサポートがポイントとなり、様々な仲介機能(コーディネーター機能)を必要とする。そうしたある種のプラットフォームを地域で用意することができれば、「地域のエコシステム」が現実化、そこに地域金融機関の果たすべき役割が見えてくる。

シリコンバレー型の「ベンチャーエコシステム」は、よく論じられているところであるが、地域の歴史と伝統も踏まえた「地域のエコシステム」の構築に、「産官学金連携」をより意識して、地域毎に特色のある明確なビジョンを有して、具体的なアクションを進めていくことが不可欠である。

■ 5. おわりに

地域金融機関を取り巻く足元の厳しい環境を踏まえつつ、2020年代以降の新しい社会・経済構造の変化を睨むと、地域金融機関に求められる役割、機能は大きく変わってきているのではないかとと思われる。地方における地域金融機関には、有形、無形の資産、経営資源があり、特に新しい「地域のエコシステム」作りに適合した人材が相応に存在している。こうした人材を「地域のエコシステム」の中核的なコーディネーターとして配置すること

が、それぞれの特色ある「地域のエコシステム」確立を可能とするのではないかと考えている。5年後、10年後の地域金融機関が、ビジネスモデルの変革を通じて、地域GDPの貢献につながることに期待したい。

〔参考文献〕

- ・豊田長康著『科学立国の危機』(東洋経済新報社 2019年2月)
- ・松本美奈著『異見交論 崖っぷちの大学を語る』(事業構想大学院大学出版部 2019年5月)
- ・幸田博人「産官学連携の重要性と今後の可能性」産業新潮(2019年7月号～2019年12月号:6回連載)
- ・藤田勉・幸田博人著『オーナー経営はなぜ強いのか?』(中央経済社 2018年10月)
- ・経済同友会「今こそ、産官学連携によるイノベーション創出を」(2016年7月)
- ・経済産業省「大学発ベンチャーあり方研究会 報告書」(2018年7月)
- ・経済産業省「平成30年度大学発ベンチャー調査」(2019年5月)
- ・内閣府・文部科学省・経済産業省「Beyond Limits. Unlock Our Potential」
- ・政府(内閣府)「未来投資戦略2018」(2018年6月)
- ・総務省「自治体戦略2040年構想研究会 第一次報告」(2018年4月)
- ・総務省「自治体戦略2040年構想研究会 第二次報告」(2018年7月)
- ・海老原城一・中村彰二郎著『SMART CITY 5.0 地方創生を加速する都市OS』(インプレス 2019年4月)

(注) 豊田長康氏(当時の三重大学学長)の『科学立国の危機』(東洋経済新報社:2019年2月)による。

