



日本経済調査協議会「片山委員会」資料 2018年7月31日

地方創生事業の“持続性”を確保するための  
地域金融機関の新しい役割と  
官民一体となった追加出資の活用

——a community banker の視点から——

フィデアホールディングス(株) 名誉顧問  
国際教養大学 特任教授  
「片山委員会」委員 里村正治

## ポイント

- 地方銀行には、地方創生事業の持続性確保に向けた「新しい役割」が求められる
- 地方創生事業への官民一体となった追加出資の活用が、事業の持続性を高める
- 地方創生事業の核心は、「事業の持続可能性」を見極めることにある
- 大学や公的研究機関と企業との共同研究を、研究成果から利潤の伴う事業へと展開させるには、産学官金の関係者から成る経営陣の組成が有効
- 地方創生事業によっては、市町村をまたがる広域のプロジェクト組成が望ましい

## 第1章 地方銀行を巡る経営環境

### 1. 地方銀行の存在意義

#### (1) 地方銀行（以下「地銀」）の特徴

- 人口減少・少子高齢化・成長力鈍化等で自らの営業基盤が細ってきてても、そこから逃げ出してはいけない。それをすれば、自らの存在意義を否定することになる
- むしろ経営の重点は、自らの営業基盤を創生・再活性化することにある
- 地方経済の低迷とこれに伴う伝統的な商業銀行業務の収益性低下に陥っても、自らの営業基盤を捨ててまで、収益一辺倒に陥らないこと
- 資本の論理が働く上場会社でありながら、経営環境の変化に沿って自らの営業基盤を変えることが許されない特異な業種。ここがメガバンクとは異なる

#### (2) 地銀の果たすべき責務・役割

- 経営上の責務は、常に「**Community と共に成長する**」道を進むこと。ここに大手金融機関とは異なる地銀経営の魅力がある
- 営業マーケットを「単なる儲ける場」と理解するのであれば、community の成長につながらない、また地域から信頼される地銀にはなれない
- 例えば、地方経済が低迷している中で、銀行のみが好決算となれば、地域住民の感情には複雑なものが生じると理解するべき。本当に“地域とともに”との看板通りの経営をしているのか、いつも問われている

### 2. 営業マーケットの特徴

#### (1) 営業マーケットは、愛すべき自分たちの住んでいる community (生活の場)

- 支店を軸としたマーケットを単に「貸出市場」「預金市場」「各種商品の販売手数料獲得市場」ではなく、生活を共にする愛すべき community であると見ること
- 例えて言えば、親子三代に渡る顧客の飼っている犬の名前まで知っている。こうした顧客との密な関係は、地銀にとって宝物

- ・ 住民の生活の場は、総じて都会的な“rich さ”はないが、地域の“豊かさ”が残っている。多くの高齢者にとっても、生活に不便さは残るが生まれ育った故郷に深い愛着を持っている

(2) 預金等、個人金融資産の地方から都市圏への流出

- ・ インターネットバンキングの発達
- ・ 相続預金の首都圏への移転
- ・ 地銀経営にとって、預金は、貸出を増やすための源泉。預金流出の経営に与えるインパクトは大きい

(3) 地域の抱える個別事情の理解と地方創生の多様性を受容する大切さ

- ・ 中央からの「地方の生活や住民を気の毒に思い、手を差し伸べる（差し伸べてあげる）」との類の発想は、地方にとって「余計なお世話」と受け止められかねない
- ・ 地方への支援は、中央からの上から目線、恩着せがましいアプローチ、中央と地方の比較優位論を排し、地域を直視した対策を練ることが基本
- ・ また、それぞれの地域の抱える事情（“空気”と言ってもよい）を正しく把握しないままでは、画一的な地方創生を押し付けることになり好ましくない
- ・ 地方創生の多様性を受容し、個々の事業の特異性に強みを見出す取り組みが大切

(4) 営業マーケットの将来展望

- ・ 少子高齢化に起因する労働力不足や格差拡大は、都会と同様に深刻な問題になる
- ・ スマホ、インターネットなど IT 活用の普及が、Gemeinschaft 的なコミュニティの持つ求心力をさらに弱めている
- ・ 今後、AI、ロボット等の活用が進むデジタル社会の到来が、どう地域社会や地銀の営業マーケットに影響するのかは、なかなか予測し難いものがある

**3. 地銀経営とマーケティング**

(1) 預貸中心の銀行業から金融情報サービス業への業態を進化させる

- ・ メガバンクとは異なる地域に役立つ金融情報サービスの提供
- ・ 融資業務に留まらずに、顧客の販路拡大等の営業施策、在庫管理、仕入体制の見直し、後継者の選任も含めた事業承継、相続税対策、海外進出の手伝い等、実に広範囲な金融情報サービスを提供する
- ・ 営業マーケットを個人と法人に分ける従来のやり方を捨て、法個人を一体として捉えたコンサルティング・サービスを顧客に届ける営業活動をしている
- ・ 各地域の中小企業は、多少の差はあれ地方創生につながる事業を担う。地銀には、各事業の持続可能性を計る“目利き力”が試されている

(2) 軸に置きたい\*Philip Kotler の教える”マーケティング”

- ① 今日のビジネス界が直面している中心問題は、商品の不足ではなく、顧客の不足
- ② 「価格に頼ることなく競争するには、どうしたらよいか」、その答えを教えてくれるのがマーケティングだ
- ③ マーケティングは、生産物のうまい処分方法を見つけるための技術ではない。本物の顧客価値を生み出すための技術なのだ
- ④ 同時にそれは、顧客の生活向上を支援する技術でもある。品質、サービス、価値、これがマーケティングの合言葉なのだ

\*Philip Kotler 著「Marketing insights from A to Z」(大川修二訳)

(3) Kotler 流の問い：地方創生の観点から不足している顧客は誰か？

- ・ 特に地方創生の観点からは、不足しているのは、地方創生事業であり、地方創生事業を担う事業経営者ではないか
- ・ 地方創生に賭ける健全でチャレンジングな事業経営者の発掘と彼らの(新)事業を金融情報サービスの提供を通じて後押しすることが、地銀の重要な役割

4. 地銀の経営統合を巡る動きと地方創生との関係

(1) 長崎県での十八銀行と親和銀行(ふくおか FG 傘下)の経営統合を巡る議論

- ・ 独禁法の運営を担う公正取引委員会が、2 行合わせた長崎県内での貸出シェアが約 7 割に達することから問題視。公取委は、顧客の了解のもとで両行貸出債権を他行に譲渡する解決策を提示
- ・ 一方、金融庁は「銀行業の特殊性に配慮して是非を判断すべき」と統合を支持。銀行業の特殊性とは、他業種に比し需要の価格弾力性がかなり強く、少しでも貸出金利を上げると他行借入に乗り換えてしまうことを指す
- ・ 「国民経済の民主的で健全な発達を促進する」という独禁法の本来の目的も、国民経済の一翼を担う地方経済の役割をどう考えるかで答えは違ってくるだろう
- ・ 県境を越えて、あるいは県内での合併・統合を通じて地方経済へのファイナンス力を強化することは、今後も必要なことであろう

(2) 地銀の経営統合と地方創生との関連性

- ・ 今後、予想される地銀の経営統合には、単独行では成し得ない地方創生に係る融資・出資の力強い担い手として、その責務を果たすことが期待される
- ・ 少子高齢化が急速に進む地方の創生の活路を見出すためには、時には広域をカバーする枠組みが必要になる。地銀の経営統合が進むことと**広域をカバーする地方創生**とはシナジー効果も含めて大きな関連性がある

## 5. 地銀にも要求される適切な海外投資家・株主への対応

### (1) 地銀とは言いながら、重要性が増す海外投資家対応

- 上場会社として Localization と Globalization の経営が交錯する。地銀の外人持株比率も相応に高く、海外投資家の鋭い質問への適切な説明責任が求められている。物言う株主の短期目線の高収益追求にも適切な説明が必要
- ROE を重要視する海外投資家の意見と地方創生に向けた積極的かつケースによっては低収益率のファイナンスとは、時に相反することもある
- 地域での融資拡大に向けて、地銀の自己資本は、必ずしも自己資本規制に照らし常に潤沢であるということではない。既存の海外投資家も含めた増資等の資本政策には、従来以上の難しさが潜む

## 第2章 フィデアグループ（北都銀行・荘内銀行）の最近の取り組み

### 1. フィデア第3次中期経営計画（2017～2019年度）

#### (1) 目指す姿

- 「地域に密着した広域金融グループとして、地方創生に貢献し続ける」
- 「お客さま・地域の持続的成長を支える筋肉質な経営基盤を確立する」

#### (2) Consulting & Innovation

- 経営基盤の強化と並んでコンサルティング力を磨き、お客さまへの提案力、対応力を強化し、顧客の Needs First を実現する戦略展開を図っている
- 前述の金融・情報サービス業への業態進化(Transform)との関係で言えば、預貸併進といったボリューム指向の銀行業務から脱皮し、行員を各種分野のコンサルタントとして教育し、金融・情報サービス業として多様化するそれぞれの顧客ニーズに応じていこうとする考え方（資料 p8～9）

【別添資料1】 定時株主総会(2018.6.22) 資料

### 2. 持続的な企業価値向上への取り組み

#### (1) 風力発電、バイオマス発電など再生可能エネルギー事業の支援(資料 p22)

- プロジェクトファイナンス(以下\*PF と呼ぶ)の活用。風力発電、太陽光発電、木質バイオマス発電の累計 19 件総額 850 億円を組成
- 今後の秋田県北部（45.5 万 kw）、由利本荘沖（100.0 万 kw）等の計画を含めると既存規模の 6.5 倍となる合計 230 万 kw の事業計画が発表されている

【別添資料2】 風力発電産業振興 旗振り 日経東北版 2018 年 6 月 13 日

(注) \*PF は、返済原資を対象となるプロジェクトの Cash Flow に限定している。借主は、当該プロジェクトの運営会社とするケースが多く、プロジェクトの実施母体である親会社は、リスクの過大な負担と巨額借入による財務内容の悪化を回避できる

(2) CCRC (Continuing Care Retirement Community) 事業や自治体と協働した移住・定住促進活動への支援

- ・ 秋田駅近くに CCRC を軸とした高齢者にも住みやすい街づくりが進んでいる
- ・ 自治体と事業体とが共同で、高齢者の住居環境を整えるコンパクトシティ化の実現を目指す地方創生事業の好事例

【別添資料 3】 日本版 CCRC (高齢者コミュニティ) 構想 (素案)

(3) 地方創生に資する地域の成長産業の育成

- ・ 荘銀めぐり応援ファンド、荘銀地域協奏ファンド
- ・ 北都成長応援ファンドによる出資参加など

### 第3章 日銀の超低金利政策をどう捉えるか

#### 1. 日銀の超低金利政策の影響

(1) 金融機関への影響

- ・ マイナス金利の導入と利ざやの縮小から業務利益の大幅な減少が一般化している
- ・ 超低金利は、顧客に**適温経済を感じさせる心地よい経営環境**を創り出し、借入金利の本来の役割である高収益・高効率経営に向かわせる力が、そがれている
- ・ 金融緩和政策が正常化に向かう時、景気後退、倒産増加などの反動が懸念される

(2) 金融緩和の副作用

- ・ 日銀は、超低金利政策の具体的副作用として「金融仲介機能に対する影響」と「金融資本市場の価格発見機能における齟齬」を挙げている
- ・ 日銀は、過度の金融緩和による金融仲介機能について、現時点では懸念はないと判断している

#### 2. 利子の機能

(1) \*利子を時間軸で捉える見方

- ・ 今年1月のNHK・BS番組「欲望の資本主義」では、ローマ教皇14世ベネディクトゥス(在位1740~1758)の考え方を引いて、「利子とは、時が富を生む魔術」との紹介があった
- ・ 利子を時間軸で捉え、「**時間には価値がある**」としている
- ・ マネーの現在価値( $P_0$ : present value)と将来価値( $P_n$ : future value)をつなぐものが、金額で表すと利子(I)であり、割合で表すと利率(i)になる。PVとFVの関係式は、 $P_n = P_0 \times (1+i)^n \rightarrow P_0 = P_n / (1+i)^n$
- ・ 債券の額面利率(i)は、元本(債券の額面価格)に対するある期間の利子の割合を示す。市場利率(金利)が上昇すると、国債・地方債等の時価は下がる逆相関にある

(注) \*利子(I)とは経済学的な定義では、将来時点における資金の現在時点における相対的「価格」をいい金額で表される。一方、利率(i)とは、元本(債券の場合は額面金額)に対するある期間の利子との割合を示す。なお、本稿では金額を利息、割合を利子と呼ぶ

### 3. 超低金利が続く環境下での地域経済への留意点

#### (1) 超低金利が続くことによる経営者マインドへの影響

- 超低金利時代が長く続く中、時間に価値を付与する金利機能が相対的に低下し、加えて、適切な金融仲介機能の発揮が、妨げられているとの懸念も出されている
- 超低金利のため借入金の支払利息が、総じて低額になり、企業や地方創生事業の経営力・成長力の巧拙が見えにくくなっている
- 投資判断に最も必要な事業の将来性評価と投資コストの算定が、超低金利から甘くなりやすく、むしろ**経営管理体制が脆弱化する懸念**がある

#### (2) 理解が難しくなりつつある塩梅の良い、適当な利子の水準

- 中小企業経営者の銀行借入金利の見方には、大きく A、B の二つがある。超低金利環境下、B の考え方が浸透し、自社の体質改善に向けた経営努力が怠りがち  
A. 金利を 2~3%と仮定して収益計算を行い、自社の経営状況を把握する経営者  
B. 自社の低収益・低効率の理由を金融機関への高い借入金利息に求める経営者
- 今後 3~5 年のスパンで考えると、超金融緩和政策が正常化の出口に向かうことが予想される。この過程での金利上昇による地方企業の想定以上の業績悪化が懸念され、地方経済がより低迷する可能性がある

## 第 4 章 戦後から高度成長期の日本経済を支えた間接金融

### 1. 昭和 40~60 年代の都市銀行を主体とする間接金融黄金時代

#### (1) 富士銀行「大学を卒業する皆さんへ」(昭和 44 年)からの引用

- わが国の企業は銀行借入による急激な拡大結果、甚だしい over borrowing の状態となり、自己資本比率は 20%を下回るといった状況にある。このことから判るように企業と銀行とは融資関係を通じて密接に結びついているが、近年は特に有力大企業との間に株式持ち合いによる連携強化が進んでいる
- 中小企業の場合には、資本市場の利用は全く閉ざされているといってよく、その資金調達に果たす銀行の役割は極めて大きいものがある
- **間接金融方式**は、短期・少額の資金を安定・良質かつ長期の運用にも耐えうるものとし、しかも低コストで効率的な金融を行いうるすぐれた方式として、すでにわが国の経済・金融に確固たる根を下ろした存在であり、今後も金融の王者として君臨するでしょう



## 2. 過小資本を補う疑似資本の役割を果たした“根雪融資”

### (1) 戦後復興期の日本企業が抱えていた過小資本への対応策

- 日本企業の抱えていた過小資本問題を補うために、銀行の“根雪融資”（金利支払いのみを融資条件とし、約定弁済は付与しない）が、戦後から高度成長期に至る過程で、**疑似資本(Quasi Equity)**の機能を果たした
- 他者からの出資も借入も cash の外部流失が伴う。出資者には税引後利益から配当を支払い、根雪融資には税引前利益から借入金利息を支払うので、後者の方が税効果は高いという利点があった

### (2) 疑似資本の説明図

- 財務的に Quasi Equity(疑似資本)の機能を果たした融資も、当然、銀行からの借入残高①+②（下図）に含まれる

|       |               |
|-------|---------------|
| Asset | Debt①         |
|       | Quasi Equity② |
|       | Equity        |

1990年代のバブル破たん処理時代において、不良貸出との認定。現在は、過小資本を補完する融資としては、原則、認められていない

財務の健全性を示す D/E ratio は、実質的に  $D/(Quasi\ Equity + Equity)$  で計ることに合理性があった

## 第5章 地方創生事業の持続性確保を目的とする地銀の新しい役割

### 1. 地方創生事業の持続性確保を目的とするコンサルティング・サービスの提供

#### (1) 融資に加え、“卓越した“コンサルティング・サービス“を提供する

- 地方創生事業からの融資増額要請等に応えるためには、事業の経過観察（途上与信管理）と適時適切なコンサルティング・サービスの提供が求められる
- 特に、PF 形態の地方創生事業については、融資期間が長く多様な経営上のリスクがあることから、責任ある途上与信管理が求められる

#### (2) 融資審査の核心は、「事業の持続可能性」を見極めること

- 地方創生事業への融資に係る審査には、**事業自体の今後の成長性、抱えている経営課題等の実態把握と事業の持続可能性の見極めが欠かせない**
- この審査を通じてこそ、地方創生事業者への適時適切なコンサルティング・サービスの提供が可能になる。貸出利息とは、融資先から頂く Consulting fee でもある
- 適切な D/E ratio の維持は、事業の持続性を担保する重要な指標のひとつ**
- 事業の持続可能性につながる経営戦略、営業戦略、財務戦略、資本政策、人事戦略等の経営全般にわたるアドバイスを顧客に提供することが重要な責務



### (3) 地方創生事業への積極的な出資 (Equity Finance)

- 地方創生に向けた地銀の新たなリスク・テイクが求められている
- ファイナンスは、融資(Debt Finance)と出資(Equity Finance)に大別される。地方創生事業に係る地元中小企業への支援は、融資に留まらず、必要に応じた規制範囲内での積極的な出資参加も検討に値する
- 既存の事業への官民一体となった追加出資の活用については次章を参照

## 第6章 地方創生事業に係る6つの提案

### 1. 官民一体となった地方創生事業に対する追加出資の活用

#### (1) Growth にも増して求められる Sustainability の価値

- 人口減少、少子高齢化の急速な進展は、事業経営者の高齢化が一举に進むことにもつながり、特に中小企業における「大企業承継時代」の到来が迫っている
- 特に地方創生事業は、数字の大きさを競う経営よりも、持続可能性を高める経営が望まれる。従来にも増して **sustainable の価値を認識しなければならない**

#### (2) 均衡ある「融資」[出資]の組み合わせ

- 地方創生事業に限らず、あらゆる事業の持続可能性の判断には、間接金融たる「融資」と直接金融たる「出資」の**均衡ある金融の組み合わせ**がカギとなる
- 毎期、事業活動の結果が財務諸表に数字で示される。この事業の通信簿から計算される D/E ratio が、事業の持続可能性の判断材料になる
- そもそも金融の本質は、一回限りの lump-sum な資金投入ではなく、継続・反復的な「融資」「出資」の資金提供にある

#### (3) 産学官金の新しい連携

- 地方創生 (再生) プロジェクトの持続可能性を担保するための一手段たる追加的資本増強を検討する産学官金の関係者から成る協議会の設置
- 特に、自治体等から補助金を受けた地方創生事業への増資を検討する政府・自治体・金融機関・大学や研究機関等、**多様な関係者から成る協議会を** (事業運営中であっても) **組成することは、新しい形の産学官金連携になるだろう**
- そもそも事業開始時点の出資額を固定することなく、日頃から事業の進捗状況に合わせた**適時適切な融資増額、資本増強の検討**が不可欠

#### (4) 恒常的な過小資本の改善策とは？

- 適正な D/E ratio の判断は容易ではないが、戦後の日本経済復興期に限らず、現在の地方創生事業でも概して過小資本の状況にあることは否めない
- 上述の根雪融資に頼らず、追加的な資本増強を行いうる枠組みづくりが王道

- ・ 国・自治体からの補助金にて開始する地方創生事業も多いが、その後、適時適切に、官民協働で増資を行うことが持続可能性を確保する観点から強く望まれる

## 2. 地方創生事業の持続可能性を高める経営のツボ

### (1) 地方創生事業にも欠かせない競争力を高める経営努力

- ・ 販売、仕入れ、在庫管理などあらゆる部門に**競争原理を導入**し、その結果の検証と改善に向けた努力を続けることが、事業の持続可能性を高める経営に結びつく
- ・ 特に補助金行政に頼って始めた事業は、持続可能性への努力が不足する甘い経営になりがち。自社の経営実態の把握を深めるために、時に第三者の意見を聞くことも必要であろう
- ・ また、地方創生事業は、仮に政府(官)主導でスタートしても、競争原理が働く民間主導の企業に器を変えることもポイントになる

## SWOT ANALYSIS



### (2) 地方経済の「見える化」と地域循環分析等の活用

- ・ 「地域経済の循環分析」「地域経済のポートフォリオ分析」「地域経済の資産分析」を活用し、自社の成長・発展に繋がる施策を探る
- ・ また、地域全体を俯瞰した長期的な経済循環を踏まえた戦略策定や地域経済分析システム(RESAS)の活用も大切であろう
- ・ また、個々の事業体ごとに SWOT 分析等を活用し自らの強みを生かす視点も欠かせない

### (3) 地方創生事業の地域社会との関係、生活面でのメリットの考察

- ・ 地方創生事業の多くは、通勤の概念を薄くし、職住超接近、即ち「暮らすところと働くところの同じにする」考え方を実現する格好の場
- ・ **地域創生事業は、新しい地域社会構造の骨格になる**
- ・ 地域社会での生活は、政府が進める「働き方改革」に符合するところ大
- ・ IT 社会の進展も、在宅勤務の可能性を膨らますなど、この考え方を後押しする

## 3. 日本の食糧問題の解決に直結した農業政策への重点傾斜

### (1) 農山村からの地方創生

- ・ 農山村の現場から地方創生を考える時、日本の食料問題の解決策から演繹的に今後あるべき農業政策を導き出す検討手法は有効か？
- ・ **日本の食糧問題の解決と地方の農業のあり方は、その方向を一致させるべし**
- ・ 今後の日本の林業政策も長期的な地球温暖化対策と直結させるべし

【参考】小田切徳美・小原浩子著「農山村からの地方創生」

(2) 農林事業向け長期融資手法の開拓

- 農林業は、製造業に比し減価償却資産に乏しく、その分減価償却にて捻出される Cash が少ないため、長期借入金に毎月の約定弁済を付けにくい事情がある
- 加えて、天候不順の影響を大きく受けることから、売上高の変動が大きく、この点も長期借入金の約定弁済付与には馴染まない面がある
- 特に、作柄が毎年異なる農業事業にとって短期融資（融資期間は 1 年）のメリットは少なく、例えば標準的な借入期間 3 年とする長期融資手法の開拓が望まれる
- かつての農林中央金庫の役割を新たに地銀が担える仕組みづくりは検討に値する
- 地域創生と農林業の融資支援は不即不離の関係にあり、TPP 発効後の地域における農林業の成長戦略を支える地銀の融資戦略の策定が望まれる

(3) 気候変動が食料生産に及ぼす影響を乗り越えるための融資

- 異常気象による収穫量の減少は、特に農業事業の財務面への影響は大きい
- 農作物の栽培適地の変化、気候変動を加速させる世界の食料生産システム等から食料生産事業に対する新しい視点からの融資支援が望まれる
- また、注目される食料問題の解決策として、①Food Value Chain 構築による全体最適化、②植物工場など「垂直農法」の活用、③フェイクフード・培養肉での代替等が挙げられている。スタートアップ企業への創業支援も含めて、地銀の積極的な支援が期待される

(4) 農林業への外国人受け入れ

- 人手不足の深刻な建設、農林、介護、宿泊、造船の 5 業種を中心に 2019 年 4 月に新在留資格を設ける方針
- 新たな在留資格で地方での人手不足解消に恩恵をもたらすことを期待したい

(5) 農業の 6 次産業化の全体観

- 農業 6 次化事業は、地元の事例からして、言葉遊びの体を禁じ得ないが、 $1 \times 2 \times 3 = 6$  の掛け算ではなく、 $1 + 2 + 3 = 6$  の足し算が精一杯
- 一次産業（農業）が二次産業（加工等の商品化）に業態を転換したり、新しく二次産業に進出することは極めて難しく、まして一次産業が三次産業（運搬＋販売）へ参入することは不可能に近い
- 農業の 6 次産業化は、足し算の連携強化を迫及する方が経済合理性は高い



#### 4. 日本の高齢化対策として地方での高齢者活用

##### (1) 高齢者による高齢者のための豊かな高齢社会づくり

- 人生 100 年時代に、高齢社会は、誰かが作って高齢者に与えるのではなく、**高齢者も自ら責任をもってそこに参画する**、との考え方が相応しいのではないか

##### (2) 大企業シニア人材の地方勤務

- パナソニック、旭化成、丸紅など 30 社が試行的に開始したシニア人材の地方企業への出向および (出向期間終了後の) 転職
- 大企業で養った高齢者の専門性を地方企業で活かす取り組み。若者の II ターンとは異なる地方の人材不足を補う施策
- 人生のセカンドキャリアを描く舞台として期待するところ大
- 地方での「働き手の不足」「高齢者の高齢化対策」につながる良い試みと言える

##### (3) サービス付き高齢者住宅等の高齢者施設の充実

- 東京圏の高齢者施設建設に頭打ち傾向もみられ、今後、更に建設候補地を地方に求める傾向が強まることが予想される
- 東京圏では、ここ数年、高齢者施設建設のために優先的に活用してきた小学校の廃跡地は残り少ない
- 首都圏と大阪市内を除いて札幌、仙台、名古屋、広島、福岡の各地域では、高齢者施設定員の増加が後期高齢者の増加に追いついていない  
(日経 18/6/8 経済教室 高橋泰教授)
- 地方自治体と事業体との共同での主導で、受け皿となる地方のサ高住の候補地近隣をコンパクトシティ化させることが重要
- 介護需要に働き手の供給が追いつかない現状、介護資格を持つ地方勤務者の養成も課題

##### (4) 日本版 CCRC 構想の推進

- 人口減少に悩む地方自治体が、**都市部に住む元気な高齢者の移住を促進する「日本版 CCRC」**構想には、自治体と事業体とが共同で、高齢者の住居環境を整えるコンパクトシティ化の実現が含まれている
- 一方、地方の中でも人が集まる街と更に過疎化する地域に二分化が進むことから、さらに進む過疎地対策は、別途考慮する必要もある

#### 5. 地方創生事業に産学官金の関係者から成る多様な経営陣を組成する人材連携

##### (1) 産学官金の関係者から成る多様な経営陣の組成を可能とする人材連携

- ・ 「カネは出すが、経営陣には加わらず」では、地方創生事業の経営責任を問える態勢とは言い難い。産学官金の関係者から成る多様な経営陣の組成が、事業の持続性を確保するために有効な人材連携となるだろう
- ・ 地方創生事業の経営陣組成に、産学官金の人材連携をもっと活用する必要がある
- ・ イノベーションを追求する大学や各地の研究機関と企業との連携であっても、共同研究を、研究成果から利潤の伴う事業へと展開させるには、各分野からの関係者から成る経営陣とすることが相応しい
- ・ **経営の結果責任を問えない事業体では、所詮、その事業の持続可能性は高が知れている**

(2) 事業の持続性確保のために自ずと必要になる Debt/Equity Finance

- ・ 地方創生事業であれば、持続可能性を追求する過程で、いずれ財務面の強化を目的として Debt/Equity Finance が必要になる。中長期にわたる政府・自治体、金融機関との連携も加わり、事業の成長を支える真の産学官金の連携が求められる
- ・ また、大学と首都圏に本社を置く大企業との共同研究であっても、地方創生には、地元のカネの落ちるビジネスモデルを追求することも忘れてはならない視点

6. 望まれる市町村をまたがる広域の地方創生プロジェクトの組成

(1) 問題提起

- ・ 少子高齢化社会において、市町村単独よりも市町村をまたがる広域の自治体連携の中で地方創生策を展開する方が、より持続性の確保に結びつくのではないか
- ・ 平成の大合併を経た市町村は、相対的に広域確保がなされているが、地方創生に関し、その先行メリットが十分に活かされていないのではないか
- ・ 県境を越えた地銀の経営統合の実例あり、また都道府県内あるいはこれをまたがる将来の大学統合などの検討が始まりつつある。将来、ソリューションとしての「広域化」は随所にみられるようになるであろう
- ・ EU 創設と経済通貨統合も **“広域で課題を解決する”**という前例であろう  
1993 年 11 月 1 日のマーストリヒト条約発効によって EU が誕生、その目的のひとつが、域内国境のない地域の創設及び経済通貨統合の設立を通じて経済的・社会的発展を促進すること
- ・ 地方創生の持続性を担保する「地方創生経済プラットフォームのあり方」について、これから更に議論を深める必要があろう。その際、融資を担う地銀の役割を再整理する議論も欠かせない
- ・ また、地銀の新しい役割が、共通のガイドラインになり、その達成状況が地銀業績の新しい評価基準にもなるであろう

【別添資料 4】高齢化で何が起きているのか、秋田で見る「日本の未来図」

(2) 求められる市町村と金融機関協働の広域コンソーシアムの構築

- 今後、複数の市町村が連携して圏域単位で取り組む地方創生プロジェクトも出てくるだろう。この場合、プロジェクトの推進母体として、市町村をまたがる官民一体となった関係者から成るコンソーシアムの設置が必須であろう
- また、複数の市町村をまたぐ予算執行のあり方、市町村の縦割り組織を横断的に束ねる監督・支援体制づくり等、課題は多い
- 市町村をまたがる広域の地方創生プロジェクトであれば、なおさら上述した産学官金の関係者から成る多様な経営陣を組成することが有効であろう

(3) 自治体と地銀とのファイナンスを通じた新しい連携体制の模索

- 高齢者人口がピークを迎える 2040 年ごろの経済社会を念頭に、人口減少時代でも自治体がしっかりと行政サービスを提供できる体制を確保するには多くの課題が山積しているように思う
- 大阪市築港の巨額な市債を引き受けた当時の安田銀行の事例（後記）の如く、自治体事業と金融機関とのファイナンス面での強力な連携が、今後、ますます重要になってくるような気がする
- 民間の地方創生事業に対しても、国・自治体の補助金を主体とする補助金行政と平仄を合わせた金融機関による出資と融資との policy mix の必要性を感じる

## 第7章 本稿では触れることができていない地方創生に係る諸課題

### 1. 人口問題・人口動態の変化

- 少子高齢化や地方人口の減少など日本の人口動態問題と地方創生を切り離して考えるわけにはいかない。地銀経営の視点からは、むしろこれらを経営上の与件と位置付け、長期戦略も含めた経営の実践の中で対応する

### 2. 財政健全化の課題

- 財政規律を保つことは、金融政策の自由度を保つことと表裏一体の関係にある
- しかも、グローバルな金融環境に晒されている日本の金融政策の自由度を保つためにも、一定の財政規律が遵守されなければならない
- 不芳な金利・成長率の逆転現象に依存した公債比率の低下も財政上の課題である
- 超低金利政策からの脱却に伴う「金利>成長率」状態での財政健全化策はどうなるか、難問でもある

### 3. 東京一極集中の功罪

- 「東京一極集中を無くせば地方創生に繋がる」に異論を挿むものではないが、一極集中問題と地方創生は切り離して、夫々を考えるアプローチはどうだろうか

- 地方には、東京からヒトが戻って来る可能性が比較的高い地域があれば、相変わらずその期待が持てない地域もある
- 「東京への人口集中が日本全体の出生率低下をもたらしている」との指摘がある。では、「地方人口増→地方創生→日本全体の出生率向上」の実現性は高いのか
- 「東京一極集中の本当の問題点は、核心の話に近づくと、誰もが口をそろえて同じことを言い始めることだ。...東京に一極集中しているがゆえの弊害だ」（中西輝政著「本質を見抜く考え方」）
- 地方創生に関連して「2018 年基本方針」の中で新たに盛り込まれた対策のうち、特に「地方中枢中核都市の機能強化策の検討」に注目したい

【参考】 安倍政権が掲げる地方創生の 2018 年度基本方針の新たな対策

- UII ターンによる起業・就業者創出（6 年間で 6 万人）
- 地方の女性・高齢者等の新規就業者の掘起こし（6 年間で 24 万人）
- 地方における外国人材の活用
- 地域おこし協力隊の拡充（6 年後に 8 千人）
- 子どもの農山漁村体験の充実
- 地方中枢中核都市の機能強化策の検討

4. 首都圏も含めてそろそろ「成長依存社会からの脱却」が必要ではないか？

- 日本の成長第 1 主義は、なお有効か？
- トランプ大統領の America First 政策、中国・インドなど新興国の台頭、日本の製造業優位な時代の終焉など、グローバル化自体の中身に大きな変化が見られる
- 日本の人口減少、少子高齢化の急速な進展、中央と地方の格差拡大等大きな構造変化が起きている。依然、深層心理として成長依存社会から脱却できないのは、何故か

5. デジタル経済の進展が地方(経済)に与える影響

- ネット通販の普及で地方でも安価な商品を買やすくなった。Amazon Effect と呼ばれる IT 社会の出現は、地方創生事業の検討あたり無視できない社会現象
- AI を活用できれば、地方でも生産性を上げることが可能ではないか  
（バス停ごとの乗客データを分析すれば乗車率を高める方法も見えてくる）
- AI 人材への求人が高まる労働市場の地方経済に与える影響は、やはりネガティブなものか？ AI 人材の地方定住などの対策はないのか？
- 地方大学が世界での競争に打ち勝つ IT に強い大学づくりに舵を切れるだろうか？



## 第8章【閑話休題】新しいグローバル化の流れに則した地方創生のあり方

### 1. 大阪市築港に貢献した安田善次郎翁

#### (1) 大阪市営による築港計画

- 明治27年(1894)に大阪市が策定した築港計画は、外国貿易にも対応できる近代的な大阪築港を目指し、明治30年(1897)、政府ではなく大阪市営のプロジェクト「大阪港第1次修築工事」としてスタート
- 同年に西村捨三元大阪府知事兼市長が大阪港築港事務所に就任、当時の市予算の30倍という巨額の築港公債を安田善次郎翁（安田財閥）が引き受けた
- 関西の有力銀行が断る中で、築港公債を東京の安田銀行のみが引き受けたと聞く。現在の金額では推定約1兆円、融資というよりも出資の形態であった
- 当時の安田銀行の本店は、現在の中央区日本橋小舟町にあった

#### (2) 大阪築港は自治体と民間銀行が一体となった地域復興の大プロジェクト

- 大阪築港は、新しい日本の近代化に沿った大阪の地方創生事業だった、と言える
- 当時の銀行は、融資と出資の双方を臨機応変に行える環境にあったのだろう
- 金融機関による Equity Finance が金融機関の競争原理の中に機能していた事例

#### (3) 富士銀行百年史より

- 銀行家・善次郎は「社会、国家の発展のためには、公共的事業が不可欠である」という使命感を生涯を通して貫き通し、築港や鉄道などの大規模な公共事業に積極的に資金を提供しました。これが東京市や大阪市など地方自治体の信頼獲得につながり、のちの「公金の富士」の名声を築く基盤となっていったのです

### 2. あの官民協調方式を、再び、地方創生に向ける

- 肝心なのは市場経済の枠組みの中で、ミクロの自主判断をマクロの望ましい方向と両立させることである（元通産省事務次官・元電源開発総裁 両角良彦氏）
- あの日本の経済成長を支えた官民協調方式の産業政策を、再び、人口減少、少子高齢化時代の地方創生に向けることは出来ないのだろうか
- 今回は、成長ではなく持続可能性に軸足を置く産業政策だ

### 3. 地方創生の本質

$$\text{地方創生} = \sum_{k=0}^n (\text{一つひとつの地域活性化策})^k$$

- 地方創生は、一つひとつの地域活性化策の集積であって、「地方創生とは？」と一括りにすると解決に向けた具体策が分かりにくい概念になってしまう

#### 4. グローバル化の新フェーズにおける地方創生のあるべき方向感

##### (1) The Great Divergence(分岐)から The Great Convergence(収斂)へ

- グローバル化の第1波(1820年～1990年)、主にモノの取引の国際化が進み、日米欧の先進国がいち早く工業化し他の国々が停滞する「大いなる分岐」が起きた
- 第2波(1990年頃から)、中国、インド、インドネシア等の新興国が先進国よりも速い成長を遂げるようになった。モノから技術ノウハウの裁定取引が起こり、先進国と新興国の所得格差が縮まる。これを「大いなる収斂」と呼ぶ
- 「大いなる収斂」の背景には **ICT 革命で国際的な協働**がしやすくなったことがある。企業は生産工程の一部を近隣の低賃金国に移し、自社の技術を移転することも可能になった
- 著者は、グローバル化を「価格差を利用して稼ぐ裁定取引」と定義
- 第1次はモノ、第2次は技術ノウハウ、そして今後、第3次は、「労働サービスの裁定取引が起こる」としている。著者は、これを Telemigration（遠くと移民の合成語）と呼ぶ

【参考文献】 Richard Baldwin 著 The Great Convergence

##### (2) グローバル化の第2波、第3波が地方経済に及ぼす影響は？

- グローバルに「労働サービスの裁定取引」が活発化すれば、我が国の地方の雇用環境は更に厳しくなり、地方経済の衰退が加速するのではないか
- 第2波、第3波は、地方を“置いてきぼりにする”ことだけなのだろうか
- 地方での雇用喪失は、地域経済に与える影響として計り知れないものがある

(了)

-----  
\* 本稿は、あくまでも筆者の個人的見解に基づいています。