

(2023年6月30日講演)

3. 地方経済の現状と地域金融機関の役割

株式会社静岡銀行 取締役常務執行役員 梅原弘充委員

皆さんおはようございます。静岡銀行の梅原と申します。今日はお時間を頂きまして、地方経済の現状と地域金融機関の役割ということで資料に沿ってお話をさせて頂きたいと思っております。

2 ページのところ、私の経歴を記載してあります。1990年、平成2年に入社をいたしましたいわゆる平成入社組でして、下から2つ目の2022年10月にしずおかフィナンシャルグループという記載がありますが、昨年の10月に銀行法上の銀行持ち株会社に統合いたしましたして、静岡銀行がそのフィナンシャルグループの子会社のような扱いになっています。私、実は地方銀行に入社したのですが、地元で営業したのは銀行人生の3分の1ぐらいで、あとは本部の企画部門や東京の運用部門を行ったり来たりというようなことで、決して地元の営業のエキスパートということではないのですが、私の経験を含めまして、色々なお話をさせて頂きたいと思っております。

3 ページをご覧頂きたいと思っております。本日いわゆる地方銀行、地域金融機関を代表する立場としまして、1つ目にいわゆる地域経済の現状、2つ目に地域金融機関を取り巻く環境の変化、3つ目でしずおかフィナンシャルグループの取り組みということで、社内で色々な事例を紹介した動画がございまして、15分ほどになるのですが、こういったものを含めてご紹介しつつ、最後に4番目で地域金融機関の役割やその目指す方向性についてお話をさせて頂きまして、本委員会の検討に少しでもお役に立てて頂けるような機会にしたいと思っております。

それでは、資料の5ページをご覧頂きたいと思っております。地域経済の現状ということで、人口の動態、これは新聞記事などでも色々出ている資料になりますが、左側は5年タームのグラフになります。このグラフで言うと2010年頃の1億2,800万人くらいが人口のピークで、それが10年間で大体190万人減り1億2,610万人までになりました。この190万人を右側の東京圏、1都3県（東京・神奈川・埼玉・千葉）とそれ以外に分けますと、東京圏の人口は下の青い方ですが、10年間で130万人増加しています。一方で地方は320万人の減少ということで、日本全体の190万人のうち首都圏への流入というのがこの10年では非常に顕著な流れになっています。資料にはないのですが、これが将来どうなるかという、東京圏の3,691万4千人というのはここから2050年までの30年間で19%減るといような予測になっています。一方で地方の8,923万2千人が同じ30年でどうなるかという、つまり4人に1人が減るようなこれくらいの人口カーブでありまして、この10年間の足元の実績だけ見ても、地方と首都圏の人口動態の差

というのが出ている訳なのですが、人口が日本全体で減る局面においての地方の減少のカーブというのは非常に大きなものになると予想されています。

続いて 6 ページをご覧くださいと思います。そうは言っても地方にはどういう役割があるのというと、日本の GDP のうち地方経済が占める割合は 66%あります。ある意味地方というのも、日本経済にとっては非常に欠かせない存在であるということをご理解頂けるとと思います。

さらに、次の 7 ページをご覧くださいと分かるのですが、日本の GDP の 2 割を占める製造業にフォーカスを当ててみますと、実は工場のいわゆる生産拠点というのはどこにあるかということ、その 9 割はいわゆる地方に存在しているというのが実態です。当然地方には首都圏と比べて広い土地があり、安く手に入れることもできます。ですから、地方は日本の製造業にとって非常に大きな存在であるということが言えるとともに、これから地方の人口が減少して地盤沈下してしまうと、日本の主力産業である製造業の衰退につながる可能性というのをやはり大きな懸念として考える必要があると思います。特に製造業の大きな工場があれば、物流関係が周辺には必要になったり、あるいは部品メーカーが必要になったりということで、そうした地方のいわゆる雇用、働き手がいなくなるというのも非常に大きな問題だと考えます。

ちなみに資料はないのですが、日本の中で工場の立地はどれくらいあるかということ、上位で言うと愛知県、茨城県、岐阜県、静岡県、兵庫県あたりは、1 年でコンスタントに 50 工場くらい毎年新規にできているというのが統計上あります。

続きまして、飛んで 9 ページをご覧くださいと思います。日本経済における地域金融機関の役割という観点から少し見方を変えてご覧くださいと思います。上段は日本全国の預金シェア、下段が貸出金のシェアで、円グラフでお示しをしています。左側の全国で見ますと、預金というのは大体メガバンクさんと信託銀行さんで日本の半分近くを占めていまして、貸出だと少し地域金融機関の方が多いというところがあります。一方で、これを各地方別に見るとということで、右側が静岡県なのですが、静岡県は実はメガバンクさんの支店が全部ある県なのですが、これを見ても地域金融機関の預金シェアの割合が実は 9 割くらいで、地方にフォーカスすると非常に大きくなります。また、貸出金が右の下段になりますが、ここでも 88%と 8 割を超える水準ということになります。ですから、やはり地域においては地域金融機関が金融仲介というような立場の中で担っている役割が大きいというのが、こういうところからもご覧頂けるのではないかと思います。

続いて 10 ページをご覧くださいと思います。これは貸出金利や企業セクターの資金の余剰の状況をお示ししたものなのですが、左側の上段は 2013 年、2018 年、2023 年の日本全国の預金の残高をお示ししたものになります。これを見て頂くと分かるのですが、2018 年以降非常に大きい伸びがあるのですが、これは実はコロナ禍において法人はいつ何が起きるか分からないということで手元流動性をかなり高めたという要因があると思

います。また個人も海外旅行へ行けなかったりということで消費がかなり滞ったという
ような要因などもある一方、補助金などが結構しっかり出たものですから、こういうの
が預金の形で出ていて、貸出金も実はコロナ禍の関係で企業に対しての、いわゆる国の
制度融資的なものもあり、2018年以降の伸びは非常に大きくなっています。

一方で、右側は貸出の金利ですが、これは日銀の金融政策の影響もありまして、ずっ
と低下傾向が続いています。2020年に預金と貸出の差が2.06%ですから2%を超えてい
た利ざやが、2022年には0.75%と半分ぐらいになっています。これは金融緩和が金融機
関の収益を圧迫しているという一番の目に見えるようなデータなのではないかと思いま
す。また、貸出の需要はどのくらいあるのかということなのですが、貸出は今言ったよ
うに非常に伸びているのですが、この10年15年の間で伸びてきた要因というのは、一
つには住宅ローンの伸びが大きかったと思います。一方で右下のグラフを見て頂くと、
無借金の企業が非常に増えておりまして、これは貸出金の増加と相反する数値なので
すが、色々な見方があると思うのですが、住宅ローン以外に企業の資金調達の構造が結構
変わっているということがあると思います。どういうことかということ、企業が所有して
いる不動産、これは本社だったり倉庫だったり物流施設だったり、こういうものをオフ
バランス化して、いわゆる不動産を所有する会社をSPC、ペーパーカンパニーが多いの
ですが、所有して企業に貸して、企業がそこから借りるような形態が増えていると思
います。これ企業にとっては、いわゆる持たざる経営なのです。これは金融機関にとっ
ては企業の信用力ではなく物権が生み出すキャッシュフローをベースに融資する、いわば
リスクマネーというような形になりまして、企業が持たざる経営を選択する中で世の中
の資金調達構造が少しずつ変化しているのを反映していると思います。こうしたリスク
の取り方という行動も変化したり、銀行の資金供給も増加しているのですが、低金利環
境の長期化というものが金融機関にとってはかなりボディブローのように聞いているマ
イナス要素にはなっていると思います。

続いて11ページをご覧頂きたいと思います。日本経済にとって大きな存在である地方
の経済を支える地域金融機関なのですが、これから果たすべき役割は何かということ
を少し整理しています。地域金融機関には従来の金融仲介機能にとどまらず、地域の関係
者のハブとなって地域の産業を引っ張っていくような役割が求められるのではないかと
考えています。地域の持続的な発展・活性化が我々の成長につながる好循環、これが目
指していくべき姿なのではないかと考えています。資料の表にはそのイメージを記載し
ました。左側に地域の主な課題を5つほど書いたのですが、これは静岡銀行の中期経営
計画で掲げたマテリアルという重要な課題ということで整理したのですが、こういう
多様化する地域の課題に対して様々な機能を発揮して目指すべき姿に導いていく、そし
て自らの成長も実現する好循環を目指すというのが一つの大きな姿なのではないかと思
っています。

続いて13ページ、ここから少し地域金融機関の一つの姿として、我々しずおかフィナ

ンシャルグループの静岡銀行の取り組みを紹介させて頂きたいと思います。グループLINEで全従業員が視聴するビデオニュースというのがあるのですが、ここから我々が取り組んでいるようなものを少し動画でご覧頂ければと思います。放映時間は大体15分～20分くらいになります。

=動画視聴（約15分）=

梅原委員：資料の方に戻って説明を加えたいと思います。私どものおかフィナンシャルグループの中期経営計画は今年度から始まっているのですが、その考え方の中で、今動画で流れたような案件なども少し出てきます。まず14ページになりますが、4月からフィナンシャルグループとして新しく中期経営計画が始まったのですが、下段の左側にしずおかFGのマテリアリティというのが書いてあります。重要課題です。ここで今回の中期経営計画では考え方を改めていかなければいけないというのは、どちらかというと地域経済を真剣に考えていこうというような考え方にしています。地域と我々双方にとっての課題として捉え、長期の10年ビジョンや5年の中計ビジョンという姿を掲げて基本戦略などをやっていくということです。一番右側にサステナビリティ指標というような形があります。

15ページをご覧頂きたいと思いますが、これまでの企業の目標というのは、例えば利益水準をいくらにする、ROEをいくらにするような目標だけだったのですが、今回から社会インパクト指標という、静岡県内の人口、県内総生産、あと温室効果ガスの排出といった地域の課題そのものにも我々が向かっていこうという形の目標を加えました。こうした目標を入れることで実は社外取締役の方からも、一企業の目標としては大き過ぎるのではないかと、一企業がやってできるものではないのではないかとというような意見もあったのですが、それはやはり我々のやっているものが地域の役に立っていくという一つの流れを示して従業員が働いていかななくてはいけないという考え方の中で目指すべき指標として加えていきました。

続いて16ページをご覧頂きたいと思います。地域共創戦略ということなのですが、先ほど中期経営計画に取り組んだ中の大きく掲げた注目戦略の一つなのですが、私ども地域金融機関の強みの一つは、地域の事業者や地方公共団体といった地域のあらゆる関係者と結び付いたネットワークにあると思います。その強みを生かして右の上の方にある地域プラットフォームということで、これはまちづくりあるいは産業変革の支援、イノベーション、こういったものに対して関係者を集めて我々がハブとなって問題を解決していこうというような取り組みを目指す戦略になります。こういったものはすぐに企業の利益として返ってくるような取り組みばかりでは決していないのですが、地方経済、

日本経済の中でも大きな役割を担っており、人が集まって経済も活性化することを踏まえて、そういう状態を目指す、リードする役割を地域の金融機関が目指していきたいというような戦略になります。

続いて17ページをご覧くださいと思います。地域密着型金融ということでこのページに記載してあるのですが、先ほど動画でも見て頂きました、いわゆる企業が業績不振に陥った時の再生などについて左側に書いてあります。昔銀行は業績の悪くなった企業には融資しないとか雨の日には傘を差さないといった揶揄が結構あったのですが、私が平成の初めの頃に銀行に入って言われたのは、不良債権を作ってはいけない、業績が悪くなったところからはきちんと回収できるようなことをまず考えるべきだということでしたが、これが大体20年くらい前に方針として変わってきたかなというのがあります。経営者がその時代替わって大方針として打ち出したというのもあったのですが、どういうことかという、やはり業績が悪化した企業は再生ファンドなどの手法で債権放棄をしてでも助けることをまず考えなさいということに方針として変わってきました。どの銀行もやはりその時期から変わってきているのではないかと思います。

もちろん、全ての先を救済できるということではないのですが、地域経済に影響が大きい企業の倒産というのは、産業がなくなってしまうということだけではなく、そこから雇用がなくなり、雇用がなくなれば人も住まなくなる、そうした悪循環というものは人口減少社会の中では地銀の経営にとっての大きなリスクという捉え方もあると思います。そういう考え方の下に、左の上に棒グラフがあるのですが、経営改善・事業再生支援ということなのですが、これは静岡銀行でこれまでやってきたいわゆる再生の件数で、大体これを足すと2017年からの6年間で300社ぐらいありまして、もしここが倒産してしまつたらということ考えた時に、その従業員の数が2万7,000人なのです。ですから、2万7,000人の雇用を何とか維持できているのではないかと、こうしたものもKPIにしながら経営に取り組んでいます。また、コロナ禍でも同じ考え方で取引先の伴走支援を行ってまして、左の下の円グラフのところですが、やはりそうした売り上げが急になくなってしまつてしまう数カ月があるというコロナ禍だったのですが、そういう中でも約700先の支援を行ってまして、これ要注意先、正常先と新聞にもよく出るのですが、要注意先は赤字で注意すべきというような企業なのですが、どちらかというとしっかり立ち直っている企業というのが今増えているような形であります。

もう一つ、右側に産業変革支援ということで書いているのですが、これには今、力を入れているのですが、静岡県の主力産業は実は自動車、オートバイです。自動車は軽自動車のスズキさん、オートバイはヤマハ発動機さんで、このあたりが製造業でトップなのですが、これが下請けまで入れると大体5次下請けくらいまで自動車産業にはありまして、工場も近くに見える企業城下町みたいな形で形成されているのです。こういう中で今一番問題なのは何かというと、実はEV化をしていった場合、静岡県のいわゆる部品メーカーは内燃機系、ガソリンエンジンを主軸にした部品メーカーが非常に多くて、こ

れは10年というタームで見た時に業界として業種の転換などをしていく必要があるだろうということで、ここに関しては行政の方もかなり力を入れているのですが、行政と我々がタイアップしまして、産業変革支援のプロジェクトチームを作って、いわゆる地域の産業変革をサポートしていく取り組みを今始めています。

続いて18ページをご覧くださいと思います。ベンチャービジネスへの取り組みということで、先ほどTECH BEAT Shizuokaというのがあったのですが、これは右の上に書いているのですが、地方の企業はスタートアップ企業と知り合う機会というのがあまりないのです。ですから逆にスタートアップ企業は、地方にニーズがあっても地方まで営業に行くことがなかなかできないというのがありまして、私どもはやはり地方の企業がこれから人口も減っていく中で、雇用に代わるいわゆる合理化DXを含めて、そうしたものにどんどんスタートアップの技術を取り入れていかなくてはいけないということで、TECH BEAT Shizuokaということでスタートアップ企業を静岡に2日ないし3日ぐらい呼んで、そこに我々のお客様を呼んで商談ができるようなものに取り組んでいます。

2019年から始めまして、静岡県と私どもが共同開催して、次回7月に9回目をやるということで、結構な賑わいを見せています。このほか左側なのですが、ベンチャー企業への出資に加えて、ベンチャーデットということでデットバンクが融資するのです。国内におけるベンチャー企業に融資するメジャープレーヤーというのは、メガバンクさんもやられていますが、あとあおぞら銀行さん、実は地方銀行では静岡銀行くらいしかなくて、これメジャープレーヤーになりたいということで一生懸命取り組んでいるようなところで、やはりリスクをしっかりと取っていかないとなかなか金融機関も選ばれる金融機関にはならないだろうということで、こうしたものに取り組んでいます。

続いて19ページをご覧くださいと思います。こちらの左上の折れ線グラフを見て頂きたいのですが、これ静岡県内の企業の経営者、代表取締役の方の年齢別の構成を見る曲線です。1990年にはピークが40代~50代の代表者が圧倒的に多かったのですが、これが30年たつと60歳代後半にシフトしているということです。つまり30年の間、代替わりしていないということなのです。後継者がいない企業というのは事業リスクとしては非常に大きくて、良い技術を持っていても、放っておくと廃業しなければならなかったり、雇用がなくなってしまうこととなります。こうした背景から、事業承継は非常に大切だということで力を入れていまして、左側のところに示しているのですが、2007年に次世代経営者塾 Shizuginship、先ほど動画でも出ていて、あまり紹介がなかったので何だこれかと思ったかもしれませんが、これは実は今の企業の社長の後継者の息子さん、あるいはこの人を後継者にしたいということで、平均年齢でいうと大体30歳~40歳のこれから経営を担う人に対していわゆる交流と研鑽の場を提供して、経営者としての素養を身に付けるための塾を行っています。これはお客様からお金を頂いてメニューも充実しておりまして、これは2022年度セミナーやゼミナールを、これ自由に参加できるのですが47回開催しまして、延べ1,000人以上のいわゆる次世代の経営者の方に参加して頂

いております。この会には一つ鉄板のルールがありまして、お客様の会をやってもアルコールはなしということで、とにかく勉強するのだという会として位置付けています。

続いて20ページです。ここは地域の脱炭素化ということで、これも企業の社会的な責任として地方銀行がやらなければいけないということで取り組んでいます。規制はないのですが、実は2021年にお客様に脱炭素化について取り組んでいますかというアンケートをやったところ、取り組んでいる企業はたった3割で、7割は何からやっていいかわからないというか、まだもう少し考えたいということだったのですが、1年間の間にこういうことをやらなければいけません、こういうメニューがありますよと、お客様と色々なリレーションをやってきて、1年で取り組んでいますと言った企業が5割にまで増加いたしました。地方銀行は色々な形で事業者の方と関わりを持てるものですから、そういう点ではお客様にアプローチしていく機能というのが非常に大きな要素なのではないかと思っています。

21ページは、名古屋銀行、山梨中央銀行とアライアンスをやって、地方銀行も横のつながりを持って、エリア的に競合しないようなところについては、我々が持っている機能を山梨県でもどうぞ、愛知県でもどうぞというような形で、そういう横のつながりの中で、決して競合するものではなく、むしろタイアップしていくやり方を地方銀行は目指していると思うのです。

23ページをご覧頂きたいと思います。最後に、これから地方金融機関の目指すべき方向性についてお話ししたいと思います。上段に本協議会にて議論すべき事項として3点、金融システムの抜本的な改革、公共性とリスクテイクの両立、急速なDX化や金融イノベーションへの対応ということがあります。これを踏まえまして、地域金融機関が目指すべき方向性として考えるのは、大きく分けるとその下の3点なのではないかと思われました。1つは、社会価値の創造と企業価値の向上を両立することなのではないかと思えます。これからの時代は新しく社会価値をつくり出しながら、その取り組みを経済価値や金融価値につなげていくことが非常に重要だと思えます。私どもしずおかフィナンシャルグループも、その方向の中で中期経営計画を作っています。社会価値の創造というのは、人口が減っている地方においては、我々地域金融機関がその活性化を担う役割を果たしていかなければいけない、昨年の銀行法改正等を踏まえ、金融仲介機能の提供にとどまらない事業展開を含めて、いわゆる地域共創、地域の活性化につなげていきたいと思えます。

2つ目は、全銀協が毎年出している規制改革や行政の改革要望なのですが、業務の範囲の規制の見直しや顧客の利便性向上に関わる要望、これを毎年出しているのですが、既得権もある世界なのでなかなか簡単には動かないかなど。この協議会で話す議論というのは規制緩和が全てではないと思っていますが、地域金融機関が地域における社会価値創造のキープレーヤーであるというようなことを踏まえた時に、そういう観点からの議論を加えて頂ければと思います。

3つ目は、地域人材の活用ということで、資料はないのですが、静岡県は県内の総生産で言うと日本全国で10位なのです。人口も10位ということで半分より上の方なのですが、その静岡県で100人以上新卒を採用する会社は何社あるかという、実は5社しかないのです。この5社のうちメーカーが3社、これは技術者を主に採っています。もう1社は大きな医療機関で、そのもう1社がしずおかフィナンシャルグループということなのです。つまり文系の人材で100人以上採用しているのはどの県もほとんど地方銀行なのではないかと思います。2つ目の規制の問題とも絡むのですが、自分の会社のことを言うのは何ですが、地域の中ではかなり優秀な人材が確保できているのではないかと思います。ですから、優秀な人材を抱える地域金融機関に対しては、あまりこれやっではいけないというような規制で縛るよりも、自由な発想で業務に取り組めるような環境を整備していった方が地域の経済の成長につながるのではないかと考えています。先ほど事業再生やM&Aとかコンサルティングの仕事の紹介が幾つかあったのですが、あれも実はできるようになったのは2004年からでして、それまでは銀行がああいうことをやって手数料をもらってははいけませんということで、結構厳しい規制が乗っかってくるのです。コンサルティングも含めて優秀な人材を活用すれば、例えば不動産を扱わせてもらえば、地域の再開発にも貢献できるのではないかと思います。

最後になりますけれど、首都圏と地方で経済状況や課題というのは大きく異なるのではないかと思います。メガバンクさんとは少し違うスケールなのですが、本日説明した地方経済を支える観点で様々な取り組みを我々も推進しています。人口の減少が見込まれる中、地域金融機関もビジネスモデルを転換しながら色々取り組む必要があると思います。ご紹介した通りしずおかフィナンシャルグループでも色々やってきていますが、これは我々地方にいる優秀な人材を持っているから何かできるかなと思いますので、こういう人材能力をいかに引き出していけるか、そうした観点からも日本経済を盛り上げていけるのではないかと思います。地方経済を盛り上げる担い手として、我々地域金融機関が果たすことができる役割、こうしたものをぜひ本協議会の中でも議論して頂ければと思います。