

地域金融

ニューノーマル下で地域金融機関に 期待される新たな取り組み

地元とともに「広域インフラの再整備」で知恵を絞るべき

2020年はコロナで始まりコロナで終わった。この間、ニューノーマルと言われるほどの大きな価値観の変化が生じ、生活や仕事を取り巻く環境は一変した。情報の厳格管理には対面でのやり取りや大量の紙の流通が当たり前とされてきた金融機関の内部も、テレワークによる電子決裁に移行しつつある。そこで本稿では、コロナ禍で2年目となる2021年を迎えるにあたって、残置される様々な地域課題への貢献を念頭に、地域金融機関における新たな萌芽や将来への期待を中心に論じたい。

地域商社の課題と今後への期待

金融庁では、「融資の量の拡大に依存したビジネスモデルは持続可能でない」といったメッセージを発信し続けてきた。併せて、地域の企業経営者向けに金融機能の改善に向けた示唆を得ることを目的とした実態調査を実施しており、この中で興味深い回答が多数寄せられている。例えば、地域企業の経営者は、金融機関を「資金面のほか、コンサルや海外展開支援等のサービス提供の面でも助けられている」と高く評価する声がある一方、「資金の貸し借りがある金融機関は交渉相手であり、相談相手にはなり得ない」といった声も寄せられるなど厳しい声も確認できる。

そこで金融庁は「質」への転換を促すことを目的に、地域貢献を通じたスキームとして出資規制を思い切って緩和した。地域における円滑な事業承継や事業再生等に地域金融機関が貢献できるよう、5%を超える出資を容認したわけだ。そのうえで地域金融機関に地域商社の設立による地域貢献を促してきたといえる。

地域課題への取り組みが期待されているわけだから、実効性を確保するためには、地域商社の構成メンバーには工夫が必要となる。すなわち、「問題意識を有している人材」を外部から招聘し、スタッフに組み込むことである。地元の地方公共団体からの派遣職員のほか、地域での活動で一定の貢献を示されている方、場合によってはワークショップなどを通じて地元の学生の意見を取り入れることも有効となる。

また、地域商社は決して口銭ビジネスを目的とした存在であってはならないとも考える。多くの地域商社が、「地元の特産物を全国へ」と、遠隔地間での商材マッチングを目指しているようにみえるのだ。地域商社に求められるのは、「地域の特異な資源を探索」する機能である。そのためには、特産品や珍品の発掘作業もさることながら、地域のこだわりや独自の工夫にも着目し、他地域における同

NTTデータ経営研究所

パートナー 金融政策コンサルティングユニット長

大野 博堂 (おおの はくどう)

プロフィール

1969年生、埼玉県出身。1993年早大教育学部卒。同年NTTデータ通信（現NTTデータ）入社。1998年大蔵省大臣官房総合政策課でマクロ経済分析に従事。2006年NTTデータ経営研究所。BCP、サイバーセキュリティ、FATF対応をキーとした金融機関向けリスク管理を専門とするほか、レギュレーション対応や事業戦略立案などを中心に、中央省庁、金融機関向け調査・分析、コンサルティング活動に従事。



等物との差別化因子を見出していく地道な作業が重要となる。徹底的に差別化が図られている地域の商材であれば、他地域の同等物に品質やこだわりの面で有意性を確保することが出来、少量であっても付加価値を与えることが可能となるはずだ。例えば、畜産農家が、「この和牛を生産するのに、どんな給餌手法を採用しているのか」といった点にも細かく目配せすることが、地域の新たな「資源」探索に欠かせない。そう、これはまさに事業性評価そのものであり、本来は地域金融機関が得意とする領域なのである。

フィンテックブームの昨今、地元の女子高生が話題にしていることは何か、地元の生産者はどんな労苦を伴っていかなる取り組みを推進しているのか、といった情報を収集する

うえでは、新しい技術の活用も有効だ。例えば、地域のツイッターなどでの「つぶやき」を収集し、有意情報収集と分析のインプット情報として活用することで、地域の創意工夫を吸い上げることもできるのではないだろうか。

移住定住を取り巻く自治体の悩みにどう応えるか

自治体が抱える課題は千差万別である(図)。例えば、域内の人口を増やすことを目的に策定される地方版総合戦略に際しては、人口増加施策として多くの自治体が移住・定住促進策を掲げていることは周知のとおりである。その結果、まずは東京、大阪などの都市部で移住・定住フェアを開催し、大々的に人集めを行う、といった取組がどの自治体でも

図 自治体の抱える課題の整理

ヒトに関するもの	個人	市民のライフサイクルに関すること	市外の方に関すること		
	法人	市内企業のライフサイクルに関すること	市外の企業に関すること		
モノに関するもの	不動産	土地に関すること	住居に関すること	施設に関すること	
	インフラ	交通に関すること	エネルギーに関すること	サービスに関すること	
カネに関するもの	個人	個人からの税収に関すること	個人への助成に関すること		
	法人	法人からの税収に関すること	法人への助成に関すること		
情報に関するもの	収集	個人に関すること	法人に関すること	市内に関すること	市外に関すること
	発信	発信者に関すること	ツールに関すること	チャンネルに関すること	
文化	・・・				
歴史	・・・				
自然・景観	・・・				

出所：筆者作成

進んでいる。ただし、自治体の中には「結果として65歳以上の流入人口が増加し、社会保障負担が増した」といった事例も生まれているようだ。自治体が望むのは若手人口の流入であり、そうでなければ税収増も消費増も地域の活力となるであろう子供の増加も期待できなくなる。事情はいたってシンプルだ。地域に移住を希望する多くが現地で職探しに苦慮しており、地元自治体も農業や林業といった特定職種しか対象者に紹介できないためだ。すなわち、対象者に地域での就業場所を紹介できず、必ずしも有意な人材を地域に回帰させることができずにいるのである。移住に占める高齢者の割合が増加するのは「職探しの必要がない」ためだ。

こうした地元自治体においては、金融機関が有する人材データベースを活用した地域への人材マッチングが有効だ。あらかじめ自治体が地元企業からのヒアリングにより必要な人材とスペックを把握。この情報に金融機関が有する人材データを重ねるのが手取り早いだろう。もちろん、これまでも地域金融機関では後継者探しといった面で人材紹介に注力してきたことだろう。ただし、「地域の人間」を「地域の企業に紹介」する限界に直面しているといつてよい。この背景として、地元企業では、「ライバル企業や地元の他社からは経営陣に登用しにくい」といった地域特有の事情などもあるようだ。そのため、地元企業から要請されるのは、「外部から有意人材を連れてくること」だ。現在政府では、DX推進で人材余剰となりがちな大手銀行の職員の地域派遣を検討しており、地域金融機関がこうした大手行の人材を活用することも有効だろう。このように、自治体が陥りがちな「はじめ

に移住ありき」の現状を変え、「はじめに職ありき」を生み出す工夫が、地域金融機関には求められているのだ。

2020年のコロナ禍で変わった 地元自治体の投資動向

地域における2020年は、国や地方自治体の投資計画を狂わせる結果となった。

これまで金融機関の有望な投融資先の筆頭に挙げられていたビル需、官需をみると、ビル需についてはオリパラを見込んで建設が進んだ案件の多くが既に減退期入りするなど、今後に影を落としている。官需をみても、例えば、観光施設の建設を検討していた関東近郊のある自治体は、コロナ対応での財政支出過多を理由に、予定していた新設設備投資を見送らざるを得なかった。GoToトラベルなどで一部の高額宿泊施設などは一時的に国内観光客の誘客に成功し潤ったものの、当該自治体に多いインバウンド目当ての民間宿泊施設や観光施設の多くが業績を悪化させており、財政支出の優先項目が見直されるのは当然である。

また自治体が行う施設整備面としての官需（道路・橋梁工事などを除く）については、政府が各自治体に公用施設の床面積の2割削減を要請していることに注目せねばならない。この床面積には廃校となった公立学校施設も算入されるなど、財政の脆弱化とも相まって、今後は自治体の新設設備を打つのはもはや現実的とはいえなくなりそうな気配も漂う。加えて、使わなくなった廃校を再利用しようとしても、耐震基準を満たしていない場合などについては、そのままでは転用や民間への転貸も不可能となるケースが後を絶たない。もちろん、耐震工事は相応のコストも伴うこと

から、利活用もままならない。さらなるハードルも立ちはだかる。「廃校の取り壊しで2億円の見積もりが出た」「アスベストが使われており、取り壊しコストが倍増した」といった理由で結局のところ、コストを理由に再開発が見送りとなる事例も多い。このように公共施設を取り巻く課題は、新設ばかりでなく、耐震化、解体などのコストが高くつき、統廃合を検討するにも自治体には避けて通れない課題が数多いのが実態である。

本来では、こうした場面で民間活力の導入が期待されるどころだ。PPP（公民連携：Public Private Partnership）と言われるものが代表的であり、この中ではPFI（民間資金を活用した公共施設整備とサービス提供：Private Finance Initiative）のほか、最近では自治体と民間が50%ずつ出資して設備投資を行うLABV（官民協働開発事業体：Local Asset Backed Vehicle）という派生スキームにも期待されている。ところが昨今、民間セクターでの設備投資意欲も損なわれており、このような新たな投資スキームをいかに自治体側が組成しようとしても、手を組んでくれる民間事業者が現れないという悩みが生じている。こうした実情を勘案すれば、地域金融機関に期待されるのは、新設設備に向けたファイナンスプログラムよりも、前掲きと言ってもよい「廃用となった庁舎の取り壊し」と「庁舎統廃合」を実現するスキームの企画立案機能そのものにあるといっても過言ではない。

地域金融機関は「広域インフラの 再整備」に知恵を絞るべき

ところで、地域にはかねて広域での自治体間連携のスキームが組み込まれている。例え

ば、広域防災連携だ。海沿いの自治体が仮に津波等によって指揮命令系統を一時的に喪失したとしても、住民避難の誘導や避難場所提供を他の自治体がカバーすることで、より広域で特定リスクに備えようといった取り組みだ。発展形態として、広域観光戦略なども最近では進んできている。宿泊施設に限られる自治体が、隣接する自治体の宿泊施設に観光客を誘導するなど、広域で観光客を周遊させることで不足するリソースをカバーするといった動きである。

各自治体は、地方版総合戦略策定に際し、こうした不足する機能を独自に確保することを目指している例もみられるが、財源の問題が障害となる。「隣町が立派な図書館を作ったのでうちの町にも」と考えても、そもそも投資に見合う集客が得られるとは限らない。

そこで金融機関として、目先の需要への貢献もさることながら、広域連携スキームを念頭に置いた「地域インフラの再整備」計画などを自治体に提案することが有効だ。広域圏内でリソースの在り方を評価し、人口分布と重ね合わせることで、「どこに何の機能を配置すべきか」といった検討も可能となるだろうし、近隣金融機関との連携による協調融資の形であれば、投資リスクの分散も可能となる。さらには、各自治体が同じような施設整備にカネを投じることなく、より地域性に根差した地域の特徴や特性を生かした独自施策に限られた予算を投じることが可能となれば、地域の特長がより際立つ効果も発現できよう。

地域金融機関はこのような発想で、地域課題を俯瞰したうえで、隣接自治体間での連携スキームによる合理化投資を支援すべきなのだ。

