

# 地域経済エコシステムと 地域金融機関のサステナビリティ

日下企業経営相談所 代表 日下智晴

## 金融行政の変革

2015年といえば国際連合で持続可能な開発目標（SDGs）が国際的合意に至った年として記憶されているが、我が国の金融行政においても画期的な出来事があった。それは金融行政の目的を「企業・経済の持続的な成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大」と明示し、金融庁が全ての金融機関に対して持続可能なビジネスモデルの構築を求め方針に大きく転換したことである。

この転換は、20年にわたり金融機関の行動を制限してきた金融検査マニュアルの廃止と、大胆な規制緩和を伴っていた。どうしてこの時期にこのような変革が行われたのか。そこには2014年に公表された通称「増田レポート」に示された人口減少社会に突入した我が国の地方の将来への強い危機感があった<sup>1</sup>。政府がまち・ひと・しごと創生本部を立ち上げたのも同じ理由による。地域社会が持続できなくなると、その地域の金融機関の将来はない。金融機関を一律に健全性の維持だけで監督する行政では限界があり、それぞれの地域金融機関が自らのサステナビリティを確保することが不可欠となったのだ。

## 経済の毛細血管

我が国の高度成長を支えたのは、間接金融による産業金融モデルであると言われている。金融機関が預金を集め企業に融資する。国がその金融機関を公的資金も準備して監督する行政は現在も変わらず続いている。その結果、金融が全国津々浦々に行き届き、2020年以降のコロナ禍でも40兆円超もの資金が融資の形で地域企業に届けられた。これは世界にも例のない金融モデルである。それを前提に地域

のサステナビリティを考えるならば、経済の血液であるお金を届ける働きをする毛細血管である金融機関が、企業の様々な経営資源（ヒト、モノ、情報）を届けることが合理的ではないのか。これは人口減少が世界で最も早く進む課題先進国の我が国を救う経済モデルとなるはずだ。そこで2016年以降の規制緩和において銀行業高度化等会社を定義し、特に地域金融機関においては、地域商社や地域活性化会社などの運営が可能となった。すなわち地域金融機関にとっては地域課題の解決こそが本業となり、それで持続可能なビジネスモデルを構築していく方向性が明確になったのだ。

## 地域金融機関の不毛な競争

地域の課題解決を期待される地域金融機関であるが、現状はその姿とは程遠い。それは金融庁が過去に行ったリレーションシップバンキング（リレバン）政策が、人口減少社会にはそぐわないながらも今でも尾を引いているからだ。

2003年に金融庁はリレバンを地域金融機関が行うべきビジネスモデルと定義した。当局が法律に依らずに金融機関のビジネスモデルを定めるのは異例である。そして中小企業への融資やサービスの提供を重要業績評価指標（KPI）としたため、地域金融機関同士の競争が全国各地に生じることとなった。「ノルマ」が地域金融機関の代名詞となり、それを廃止したことがニュースになる有り様だ。競争を前提とした金融モデルは2社の企業と2つの金融機関の場合、それぞれの金融機関が2社ともに融資することが最適解となる。ところがこれでは企業の課題解決にいずれの金融機関が関わるのかが明確でない。ましてやこれが多数の企業になると、地域金融機関の職



員は1人で多くの企業を担当することになり、課題解決はとても期待できない。

## 地域経済エコシステム

地域金融機関の不毛な競争は、言うならば“囚人のジレンマ”状態にあり、相手が競争を止めない限り自身もノルマが廃止できない。そこで金融庁がリレバンに代わって提唱するようになったのが“地域経済エコシステム”という概念である。

それは地域金融機関が自らの創業の理念や地域での役割を見つめ直し、誰に対して何をどのように行うのか（ミッション、ビジョン、バリュー）を明確に定めることから始まる。すると地域の一番手の銀行と信用金庫・信用組合では自ずと役割は異なるはずである。そして競争ではなく協調により、それぞれが期待される役割を果たすことで地域社会全体を持続可能にしていこうとするものだ。地域経済エコシステムには地方自治体や地方大学、支援機関などのあらゆるステークホルダーが関係する。それぞれの機能や知見、人材等をネットワークで繋ぎ、共創関係を築くことができた地域が人口減少社会においても存続していくことができるはずだ。

金融庁も2018年に地域金融生産性向上支援室、2019年には地域課題解決支援室を創設するなど、地域金融機関の地域課題解決を支援する方針を明確にしてきた。今や地域金融機関の持続可能なビジネスモデルこそが、

地域のサステナビリティと表裏一体の関係にあるのだ。

## サステナブルな地域づくりのために

社会に経済的な価値を生み出すことができるのは、事業者の事業によってのみである。人口減少は地域の事業の減少に繋がるため、人口減少を食い止められないならば次の策は事業を減少させないことだ。サステナブルな地域づくりのためには何よりも事業者の育成が不可欠である。地域に需要があれば事業は自然に生まれるが、そうでないなら創り出していく必要がある。政府も関係人口に着目した施策を増やすなど、必ずしも物理的な往来を伴わなくても、需要を増やすことのできる時代である。そのような事業者育成に官学金（地方自治体、地方大学、地域金融機関等）が連携して取り組む必要があることは論を待たない。特に地域金融機関は、不毛な競争など一刻も早く止めて、事業者育成に一心不乱に取り組む時だ。

それと並んで必要なのは、地域が事業再生の機能を持つことだ。事業は全てが成功することなどなく、一定の確率で失敗する。そのような時に地域に事業再生機能がなければ、失敗の全てがコストになってしまう。地域に一度生まれた事業なら、可能な限り再生させて継続させる。そのためのサービサーの設立も含め、地域経済エコシステムの構築に向けあらゆる関係者が力を合わせる時である。

1 日本創成会議・人口減少問題検討分科会「成長を続ける21世紀のために『ストップ少子化・地方元気戦略』」2014年5月8日。