

リサーチ TODAY

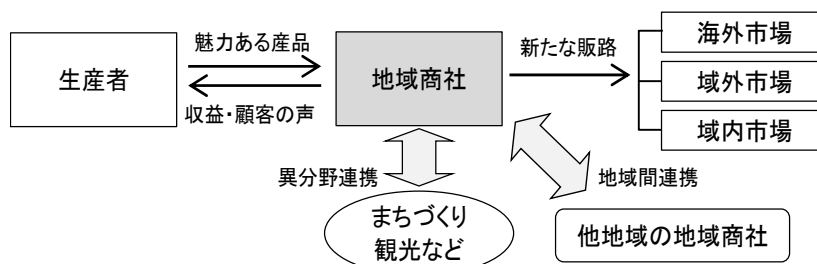
2019年 5月 30日

# なぜ今、地域銀行の「地域商社化」か

副理事長 エグゼクティブエコノミスト 高田 創

昨日のTODAYでは、銀行の商社化の重要性なかでも地域銀行の地域商社化の議論を行った<sup>1</sup>。一方、これまでも地域創生の観点から地域の活性化に企業の発想を活用する「地域商社」の役割が重視されてきた。下記の図表は地域商社の活動の概況を示したものだ。「まち・ひと・しごと創生基本方針2017」「地域未来投資促進法」では地域商社が重要な取り組みになっており、2020年までに100社の設立が目標化されている。地方では公共投資や工場誘致といった外からの経済活性化策が限界にきており、今日必要なのは、地域資源を活用した産業を自ら起こし、商品やサービスを域外に販売して儲ける「地産外商」である。今回、議論したいのは、日本の地域金融機関の戦略としての「地域商社」の在り方だ。超低金利下で既存の商業銀行モデルが通用しなくなったなか、地域銀行は地域のプライベートエクイティファンドのように、地域企業の力を活用して地域の収益性や潜在力を高めていかざるをえない。地域銀行にしてもいかに地域のエコシステムを実現できるビジネスモデルへ転換できるか、持続性のあるビジネスモデルを描くことができるかが課題となる。地域創生ブームのなか自治体主導で地域商社を設立して地域貢献を行うという次元にとどまらず、積極的に企業価値を高めるファンド的な発想が重要になる。時代を先んじて、事業ポートフォリオを組み替えることが総合商社ビジネスモデルであり、地域物産の販売だけでなく生産段階から流通・販売までの一貫したマーケティングを主体的に行い、地域のエコシステムを実現して地域ビジネスの全体の価値を高める投資ビジネス的なものが重要になる。TODAYでは先月、新紙幣に渋沢栄一が登場することに伴うマインド一新と成長戦略に組み込まれたメッセージを議論した<sup>2</sup>。渋沢栄一の貢献は金融と実業の一体となった発展にあり、まさに商社化を実践した姿であった。今日、インバウンドの増加のなかで地域の特色を活かしたDMO (Destination Management Organization) 設立の動きもあり、その担い手としても地域商社が期待される。また、日本政策投資銀行の特定投資業務の一環で地域銀行との共同ファンドを設立した対応も地域商社的な活動と位置付けることもできるだろう。

## ■図表: 地域商社の活動の概況



(出所) まち・ひと・しごと創生本部「プロフェッショナル人材事業等について：モデル的な事業に関する参考資料」

(地方創生に関する都道府県・指定都市担当課長説明会、2017年) よりみずほ総合研究所作成

下記の図表は、地域銀行が関連する地域商社の事例であり、今日、各地域銀行が実業分野に取り組む姿が示される。企業の稼ぐ当期純利益は今やバブル期を大きく上回る水準にあり、キャッシュフローを生み出す「川上」には潤沢な資金が溢れているが、そこからの収益還元は、デット供給者(銀行等)に支払利息としては極めて限界的である。一方、株式保有者には配当として史上最高水準の見返りがある。金融機関のビジネスモデルに関するコンセプトとして「川上投資」、「商社化」、「金融のリアルビジネス化」の概念をストーリーラインとしたのは地域銀行の生き残り戦略でもあり、地域銀行が業態転換まで行う覚悟があるかを問うものでもある。同時に、地域銀行が地域商社を設立する場合、銀行に課される出資規制の緩和も重要な課題だ。地域商社の場合は、今日、出資規制に関する議論のなかで高度化等の関連から5%以上に規制が緩和されることも検討される対応だろう。昨今では、銀行もスタートアップ段階への融資も含めた対応を行って将来のある企業の発掘を担う動きも生じている点も注目される。

■ 図表：地域銀行が関連する地域商社の事例

名称	地域銀行	概要
ブリッジにいがた	第四北越フィナンシャルグループ	新潟と東京を繋ぎ商品を海外に販売する架け橋機能。観光振興では県やJR東日本と連携。
地域商社やまぐち	山口フィナンシャルグループ	山口銀行が山口県と結んだ地域創生の連携協定に基づく。PBブランドの販売も。
地域商社とっとり	山陰合同銀行、鳥取銀行、鳥取信用金庫	鳥取県の自治体と地域銀行によって設立された地域商社。
北海道総合商事	北海道銀行	地元産品の商流と物流ルートを拡大し輸出に向けた支援を行うために設立された地域商社。
OKBブランド	大垣共立銀行	大垣共立銀行がOKBブランドを用いて事業の立ち上げ、地元のプロデューサーとして地域創生。
農業法人 春一番	鹿児島銀行	鹿児島銀行が農業法人を立ち上げ投資するだけでなく、人材を派遣し経営にあたる。

(出所) 各種公表資料より、みずほ総合研究所作成

昨日のTODAYでは地域銀行の構造不況論のなか、新たな業務分野への在り方を議論した。それは、収益とコストの両面を展望した地域のなかでの新たなエコシステムを構築することになる。今日の環境は地域企業の収益が増加してもその恩恵が地域銀行に向かわないなか、地域銀行が地域の産業と一体になる地域商社を設立して実業の収益を確保するビジネスモデルの模索にある。銀行の出資規制の制約下、ファンド形態を活用し投資形式にすることも考えられる。総合商社はプライベートエクイティファンドが集まったファンズ・オブ・ファンズとすれば、ファンドも含めた有価証券運用を活用しつつ、地域のなかでの低収益性を補完することも重要になる。金融当局が行う議論のなかに本業収益、なかでも貸出を重視した見方が示される。ただし、そもそも預貸率が低い地域金融機関の場合、本質的に有価証券運用の重要性が存在するだけに有価証券運用も広い意味での投資活動とし、そのリスク管理も含め習熟度を高め、一定の資源・資本を経営の意思を持って配布してポートフォリオ管理を行う総合商社的な発想が必要になる。

これからの地域銀行の戦略は持続性のある水準での収益性とその持続的なビジネスモデルの構築にある。戦後一貫したビジネス環境が転換したとの認識のなか、従来の固定観念に囚われることなく不連続的な対応への決断を行うことも必要になりつつあるだろう。

<sup>1</sup> 「地域銀行は構造不況、産業政策上の示唆は？」(みずほ総合研究所『リサーチ TODAY』2019年5月29日)

<sup>2</sup> 「新紙幣登場、渋沢栄一の現代的な意義はなにか」(みずほ総合研究所『リサーチ TODAY』2019年4月17日)

当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。また、本資料に記載された内容は予告なしに変更されることもあります。なお、当社は本情報を無償でのみ提供しております。当社からの無償の情報提供をお望みにならない場合には、配信停止を希望する旨をお知らせ願います。