

地域金融サポートユニット主催セミナー

地域金融サポートユニットにおける 地域活性化に関する情報発信

2024年5月15日

日本銀行金融機構局金融高度化センター

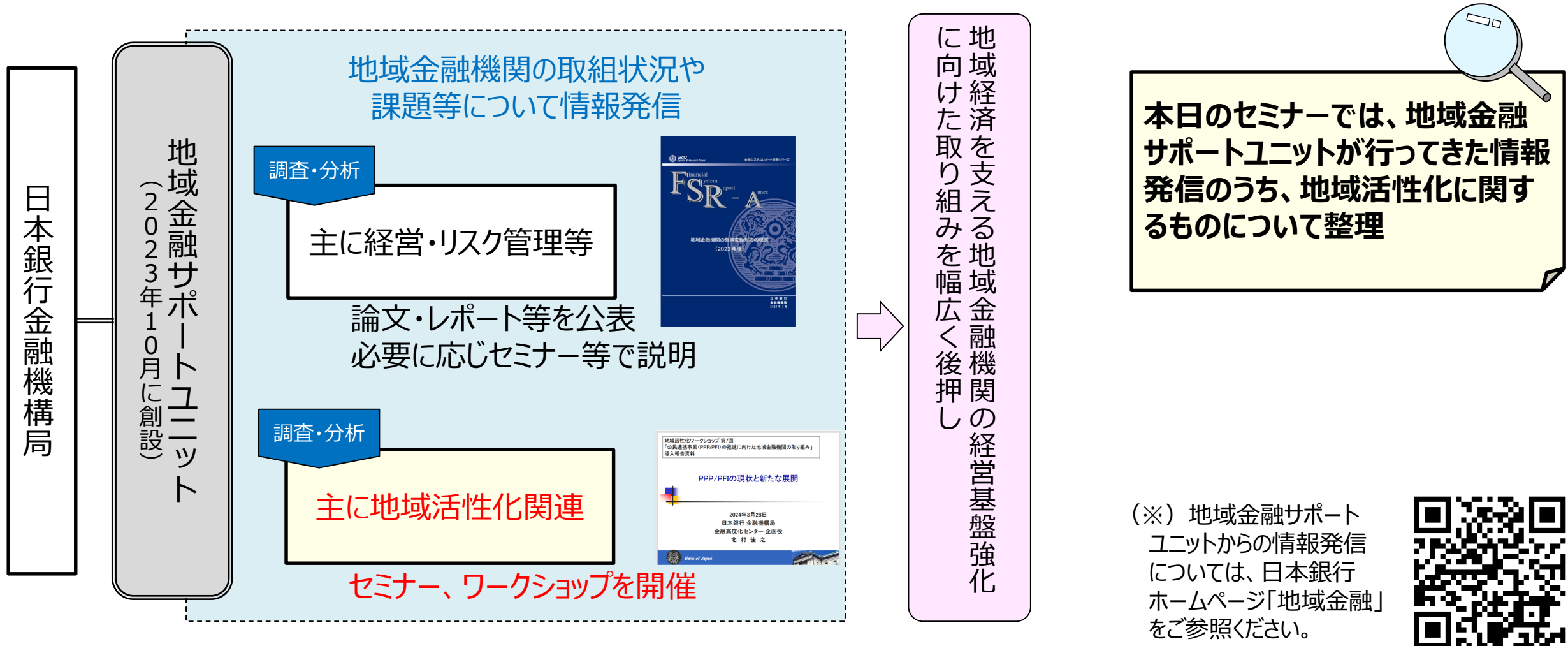
渡辺 成行



BANK OF JAPAN

1. 地域金融サポートユニットからの情報発信

- ・地域金融サポートユニットでは、公表物・セミナー等を通じ、経営・リスク管理への取組状況や課題等のほか、地域活性化に向けて参考になり得る情報を発信。



2. セミナー・ワークショップ全体を通じた 課題認識

・わが国では、全国的に人口減少・高齢化が進む見通しにあり、企業数も減少傾向。こうした中、地域金融機関にとって、その経営基盤とする地域経済の活性化は極めて重要。

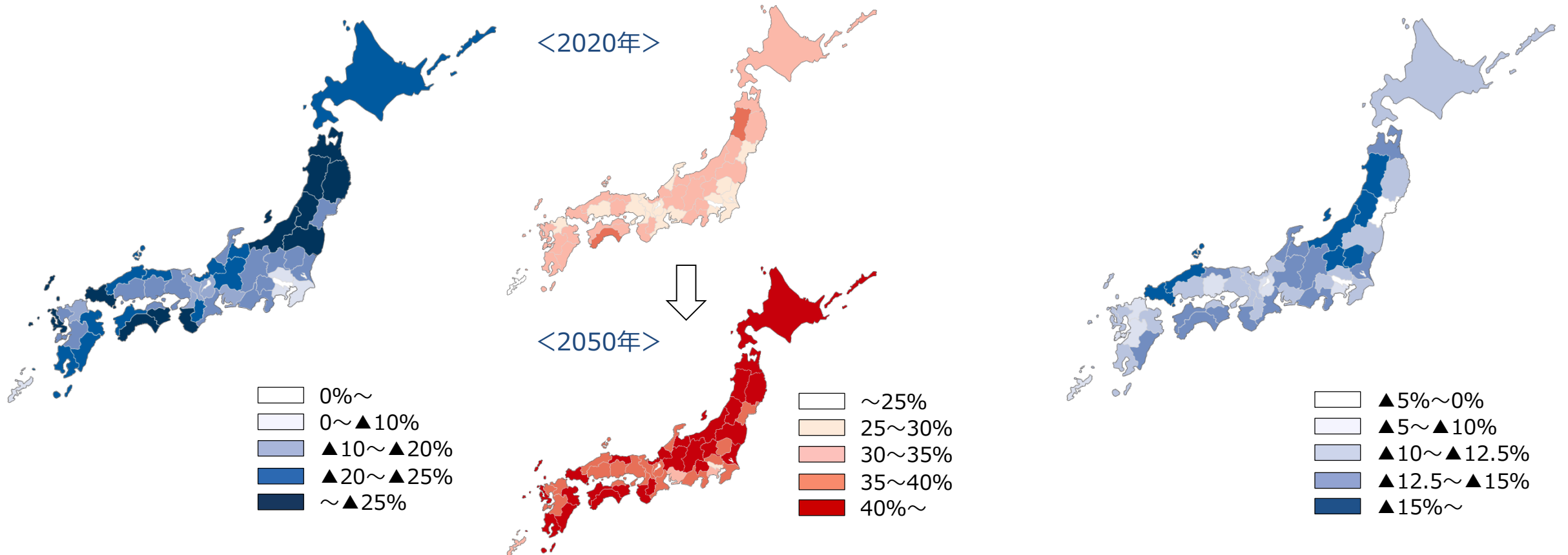
2050年の推計人口の2020年との対比（都道府県別）

人口＜2020→2050年の増減率＞

高齢化率（65歳以上人口の比率）

企業数の推移（都道府県別・実績）

＜2012年→2021年の増減率＞



（出所）国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）』

（出所）総務省・経済産業省『経済センサス活動調査（平成24年、令和3年）』を基に作成

- ・地域金融サポートユニットや金融高度化センターでは、主として以下の2つの課題認識から、地域活性化に関する地域金融機関の取組事例等について、セミナー・ワークショップを開催。

【課題①：地域企業の生産性向上】<→3.>

- ✓ 人口減少・高齢化が進み、企業数も減少する中、地域経済の活性化を図っていくためには、既存（あるいは今後創業する）企業の生産性を高めることが重要

【課題②：地域を支える金融サービスや社会インフラの効率的な維持】<→4.>

- ✓ 人口減少・高齢化が進むもと、財政事情の悪化等も踏まえつつ、地域経済の活性化を図っていく前提条件として、地域を支える金融サービスや社会インフラの効率的な維持が重要

(参考) これまでの地域活性化に関するセミナー・ワークショップの開催状況

創業支援、事業再生支援
事業承継支援など

観光業や農業等の活性化

「地域活性化の切り札」
(観光立国推進基本計画)

地域のDX支援

地域の金融サービスや社会
インフラの効率的な維持

開催時期	テーマ
2014/4月	M&A・事業承継支援、ビジネスマッチング
2014/12月	公民連携ファイナンス (PPP/PFI) ←
2015/6月	創業支援
2015/11月	アグリファイナンス ←
2016/6月	事業再生・廃業支援
2018/7月	地域プロジェクト支援 (事業・産業創生)
2020/10月	地域医療 ←
2021/2月	地域公共交通 ←
2021/3月	地域商社の取組み ←
2021/9月	人材紹介業務 ←

開催時期	テーマ
2022/10月	DXを活用した一次産業の活性化
2022/11月	地域DX支援①
2023/2月	銀行業高度化等会社を活用した取組み ←
2023/5月	地域DX支援②
2023/9月	観光業の活性化
2023/12月	事業承継支援
2024/1月	地域DX支援③
2024/2月	高齢顧客への対応 ←
2024/3月	公民連携ファイナンス (PPP/PFI) ←

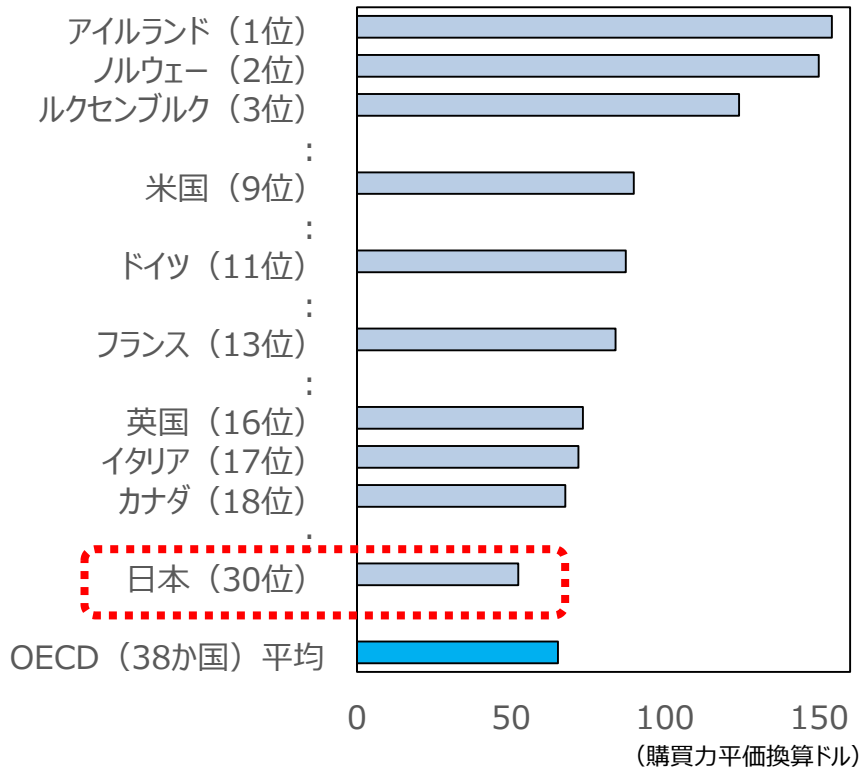
3.課題①：地域企業の生産性向上

3-1.地域企業の抱える課題

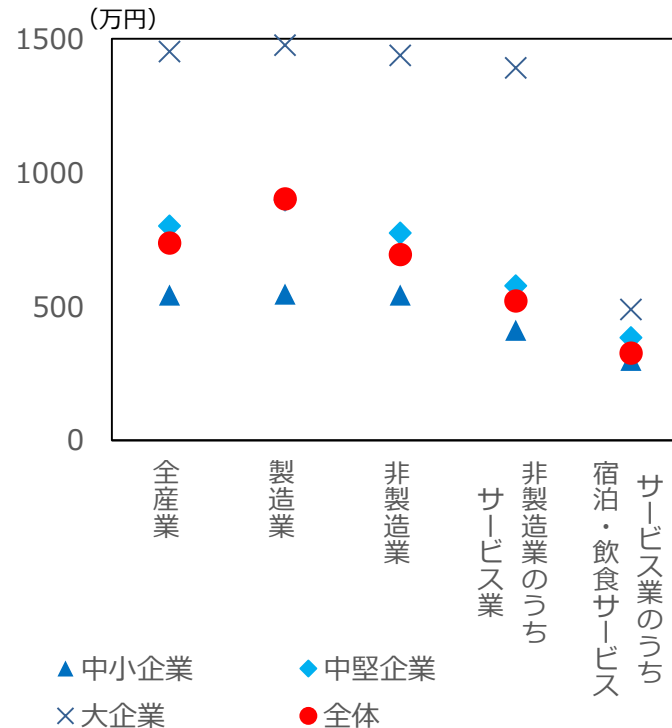
3-1. 地域企業の抱える課題（わが国企業の労働生産性）

- わが国企業の労働生産性は、他の諸外国と比べ低位にとどまっている。特に中堅・中小規模を中心とする地域企業の生産性向上が課題。産業別にみても、例えば「地域活性化の切り札」と期待される観光業などサービス業の生産性は、現状必ずしも高くない。

時間あたり労働生産性の国際比較



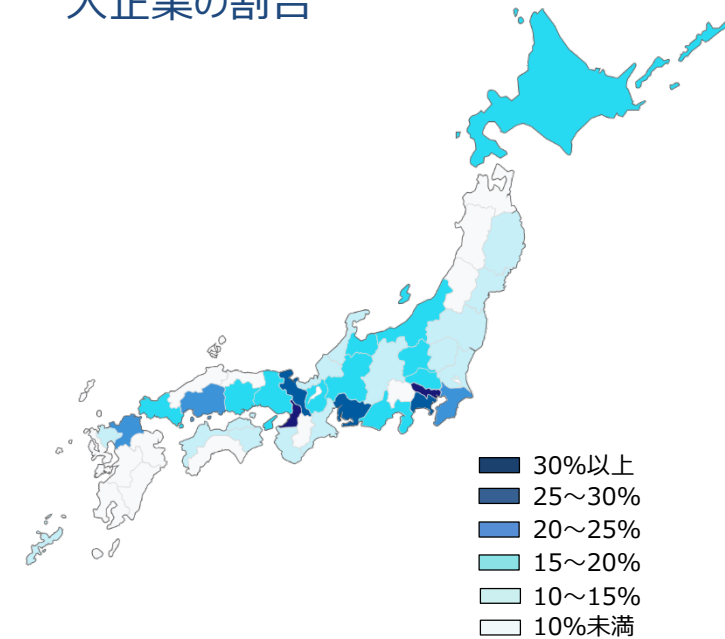
産業別・規模別の従業員一人あたり付加価値額



(注) 企業規模の分類は、資本金に応じ、10億円以上：大企業、1億円以上：中堅企業、1億円未満：中小企業としている。

(出所) 財務省『法人企業統計調査（令和4年度）』

各都道府県の従業員数に占める大企業の割合

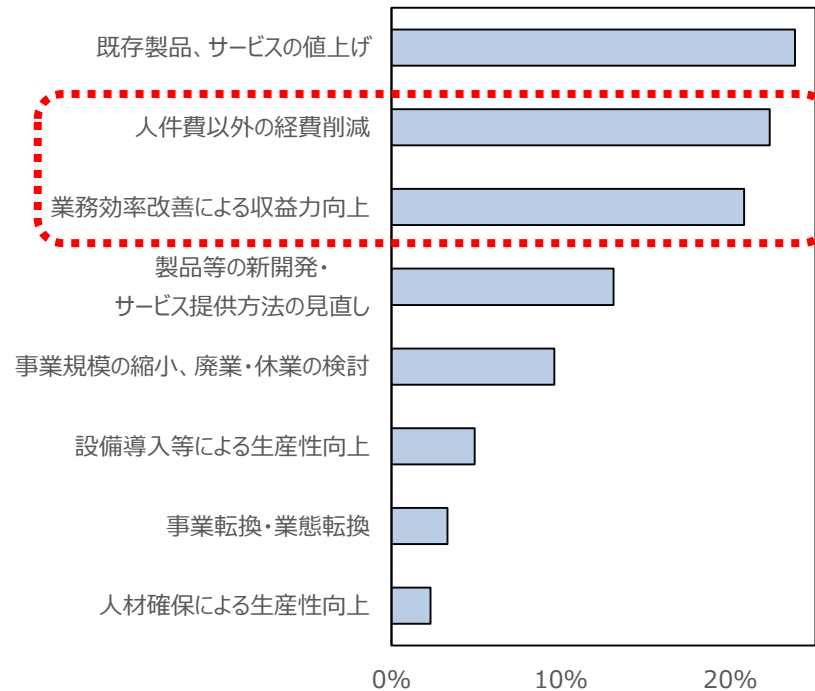


(出所) 中小企業庁『中小企業・小規模事業者の数（2021年6月時点）』

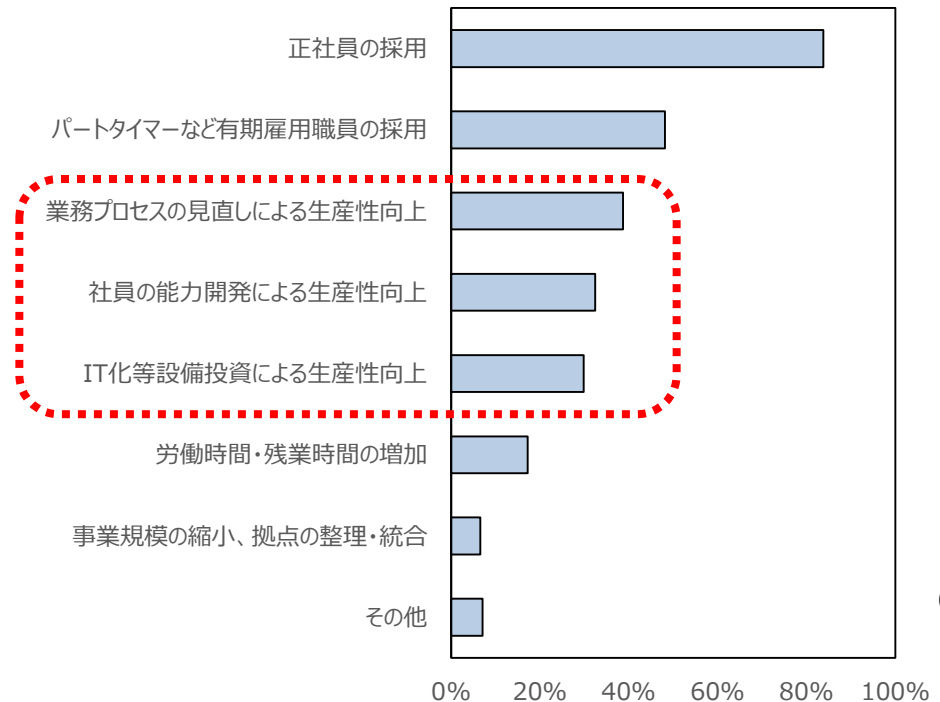
3-1.地域企業の抱える課題（足許の環境を踏まえて）

- ・特に足許では、新型コロナの5類移行に伴い社会経済活動の正常化が進む一方、原材料価格の上昇や人手不足等の影響を受けるもとで、業務効率化や投資の拡大を通じた生産性向上が多くの企業において大きな課題となっている。

中小企業の原油高・原材料高・ウクライナ危機・円安等の影響の長期化への対応（全国商工会連合会アンケート調査（N=612）、複数回答）



中小企業の人材不足への対応方法（日本商工会議所・東京商工会議所アンケート調査（N=1,868）、複数回答）



（出所） いずれも中小企業
庁『2023年度版
中小企業白書』

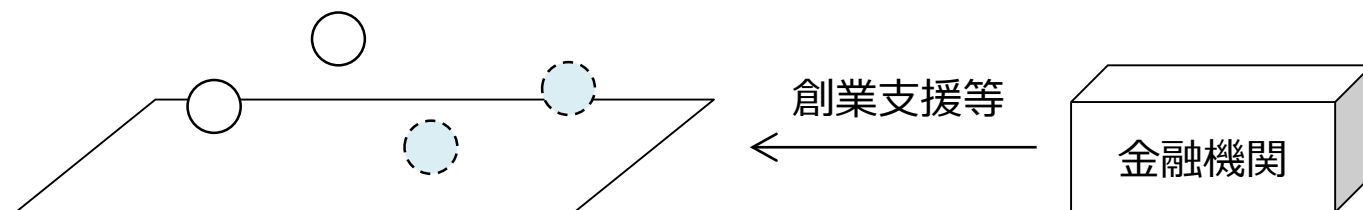
3.課題①：地域企業の生産性向上

3-2.課題解決のための地域企業のアプローチ

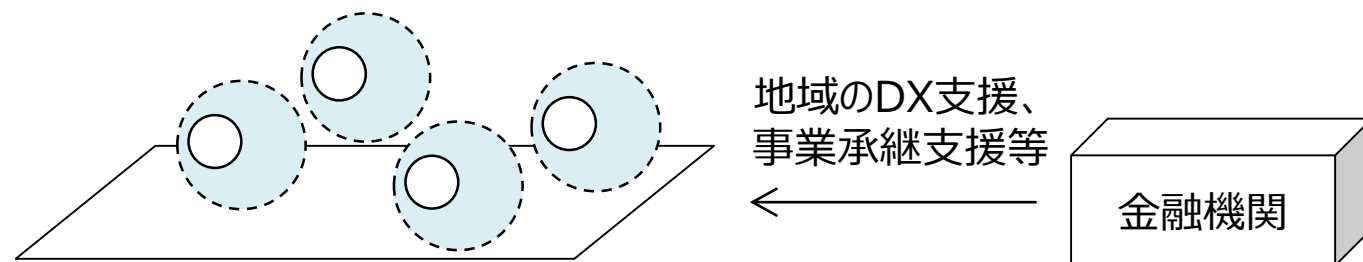
3-2. 地域企業の生産性向上のための3つのアプローチ

・地域全体としての生産性向上を図っていくためには、大きく次の3つのアプローチが考えられる。

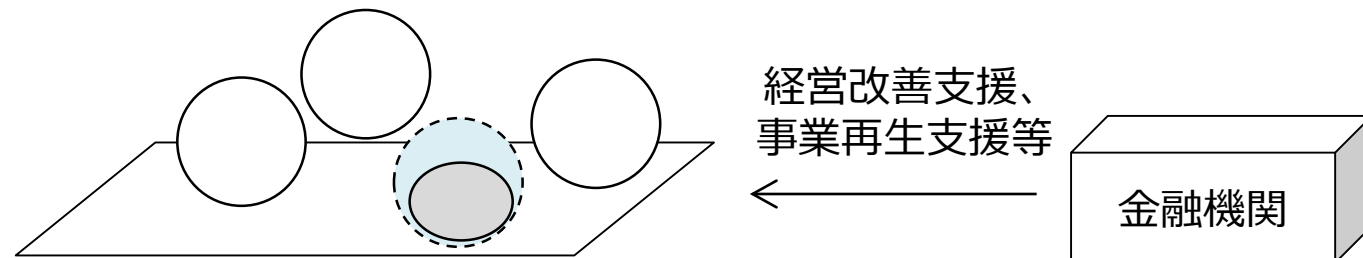
① 創業の活発化を通じた、より
生産性の高い企業・ビジネスの
増加



② 既存の企業の維持・生産性
向上



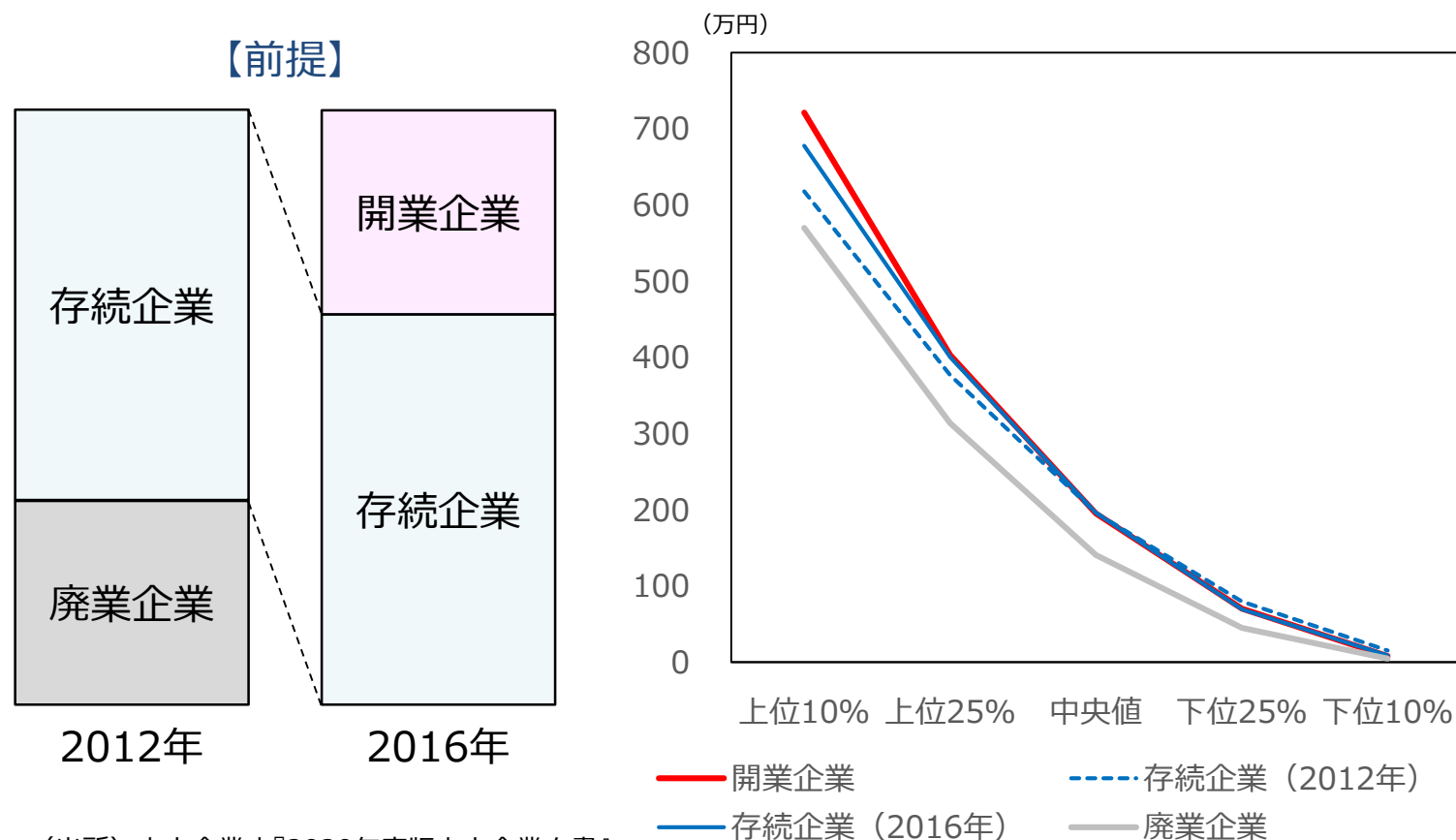
③ 経営の悪化した既存企業の
改善・再生



3-2.①創業の活発化を通じた、より生産性の高い企業・ビジネスの増加

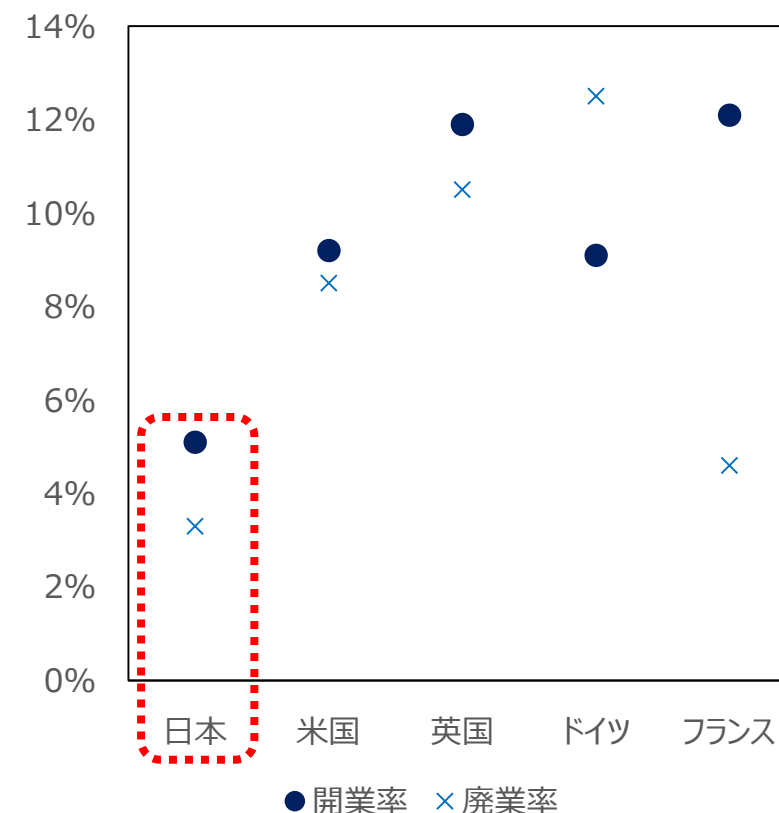
- ・開業まもない企業は相対的に労働生産性が高めであり、創業の活発化は社会全体の生産性向上につながる。

開業企業と存続企業、廃業企業の従業員一人あたり労働生産性の比較
(森川正之『生産性 誤解と真実』日本経済新聞出版社 (2018))



(出所) 中小企業庁『2020年度版中小企業白書』

(参考) 開廃業率の国際比較



(出所) 中小企業庁『2022年度版中小企業白書』

3-2.②既存の企業の維持・生産性向上

・地域企業の労働生産性向上のための取組みは、「付加価値額の増大」と「労働投入量の節約」の2つに大別できる。これらの取組みを効率的に進めていくうえで、M&A等の企業再編は選択肢の一つであるが、生産性と企業規模は一概に対応していない。

地域企業の労働生産性向上への主な取組み

【付加価値額の増大】

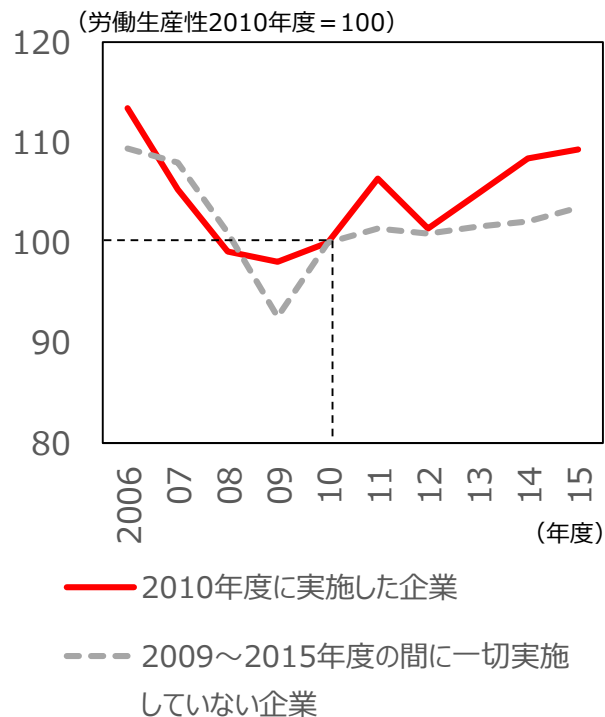
- 高成長が期待できる事業分野（デジタル化、脱炭素化、コロナ禍を契機とする個人・企業の行動変化に関連した事業など）の開拓・強化

【労働投入量の節約】

- 定型的な業務の省力化
- これまで人手に頼ってきた対人業務や、従業員の経験・勘に支えられていた業務へのAI・IoT等を活用した省人化投資
- Web会議ツールや、スマホ・アプリの活用による業務効率化

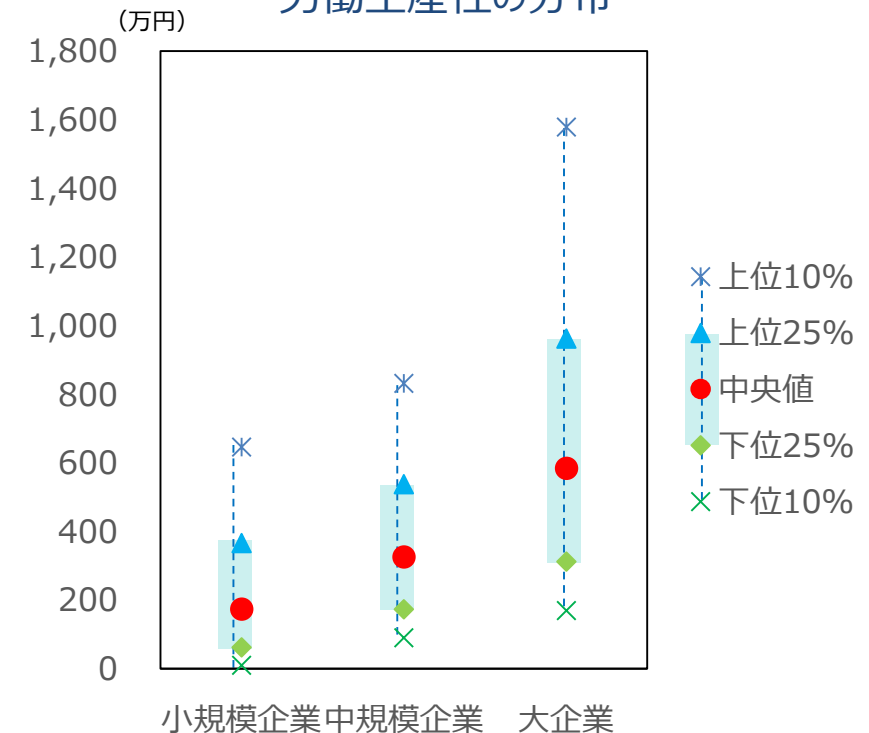
（出所）日本銀行『地域経済報告—さくらレポート—（別冊シリーズ）地域の企業における労働生産性向上に向けた取り組みと課題』（2022年12月）

企業再編実施企業と非実施企業の労働生産性（伸び率）の比較



（出所）経済産業省・金融庁「未来投資会議構造改革徹底推進会合『地域経済・インフラ』会合（中小企業・観光・スポーツ・文化等）（第9回）」提出資料

企業規模別の従業員一人あたり労働生産性の分布

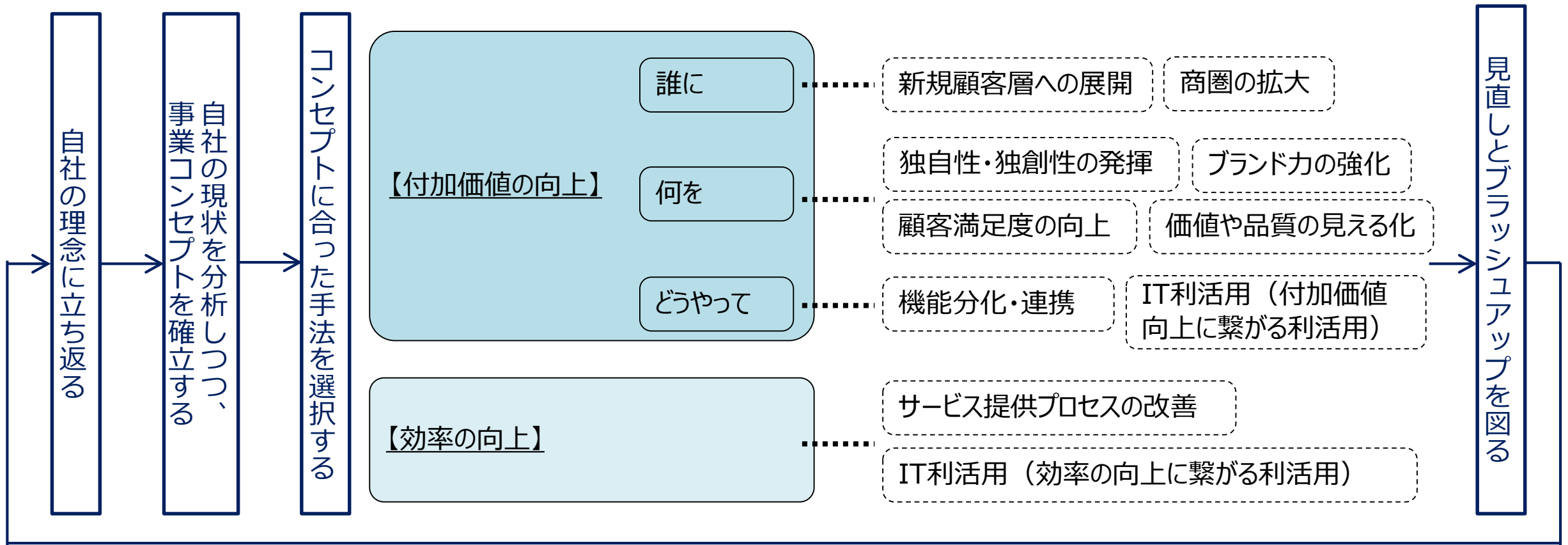


（出所）中小企業庁『2020年度版中小企業白書』

3-2.②既存の企業の維持・生産性向上

- ・生産性向上に向けては、規模の追求以外にも様々な手法が考えられる。企業・経営者ごとに最適な課題（事業コンセプト、手法）を設定して、粘り強く取り組んでいくことが重要。

経産省ガイドラインによる生産性向上のための方策（中小サービス事業者向け）



3-2. ③経営の悪化した既存企業の改善・再生

- ・企業の労働生産性の高さは流動的であり、例えば生産性が低下した場合等には、取組手法を見直す（前頁参照）など、改善・再生のための方策を講じていく必要。
- ・特に足許では、原材料価格の高騰や人手不足などの課題を抱える中、資金繰り支援に止まらない、経営改善支援や事業再生支援に対する地域金融機関への期待が高まっている。

存続企業の労働生産性区分間移動の状況
（森川正之『生産性 誤解と真実』日本経済新聞出版社（2018））

		2016年時点の生産性区分			小計
		高生産性企業	中生産性企業	低生産性企業	
2012年時点の生産性区分	高生産性企業	65%	26%	8%	100%
	中生産性企業	26%	52%	22%	100%
	低生産性企業	10%	26%	65%	100%

（注）「高生産性企業」は、各業種の労働生産性上位33%、「中生産性企業」は同中位33%、「低生産性企業」は同下位33%に位置する企業をいう。

（出所）中小企業庁『2020年度版中小企業白書』

2024年の金融庁監督指針の一部改正

- 新型コロナの5類移行を受けた社会経済活動の正常化
- 原材料・エネルギー価格の高騰や円安、人手不足の影響等により、厳しい環境に置かれた事業者が多数存在している中、ゼロゼロ融資の元金返済本格化



地域金融機関による、資金繰り支援にとどまらない、事業者の実情に応じた経営改善や事業再生支援等の重要性が改めて認識

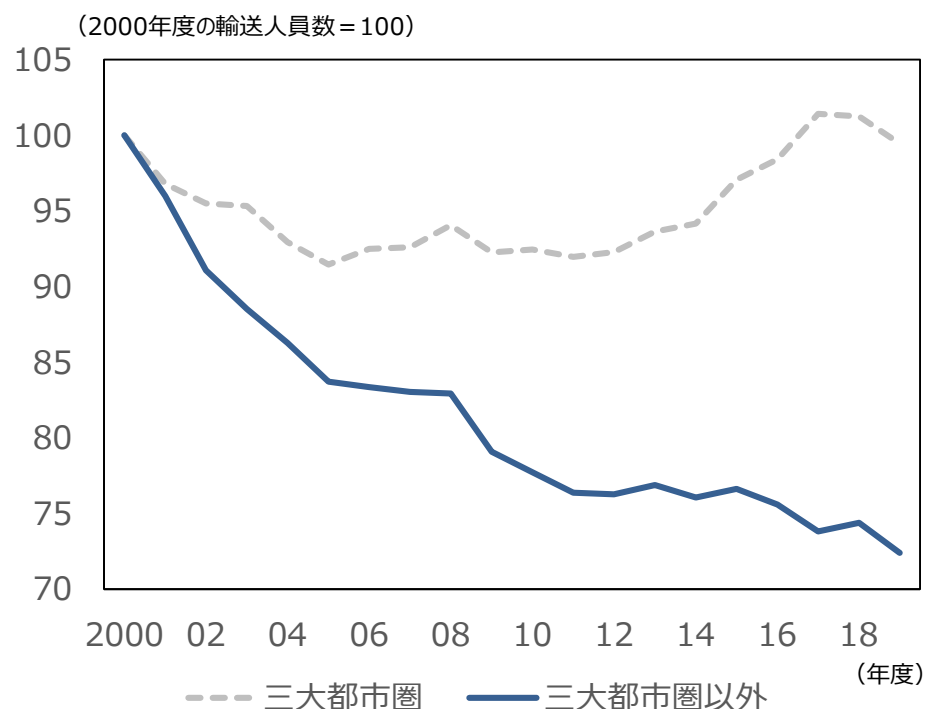
（出所）金融庁『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』に基づき作成

4.課題②：地域を支える金融サービスや社会インフラ の効率的な維持

4-1. 地域経済の抱える課題（インフラ維持のための負担の増大）

- ・地域の生活に必要不可欠な医療や交通などの社会インフラは、地方圏を中心に、人口減少に伴い、採算性の確保が年々難しくなっている。また、高度成長期以降に整備された社会資本については、今後、維持・更新負担が増加する見通しにある。

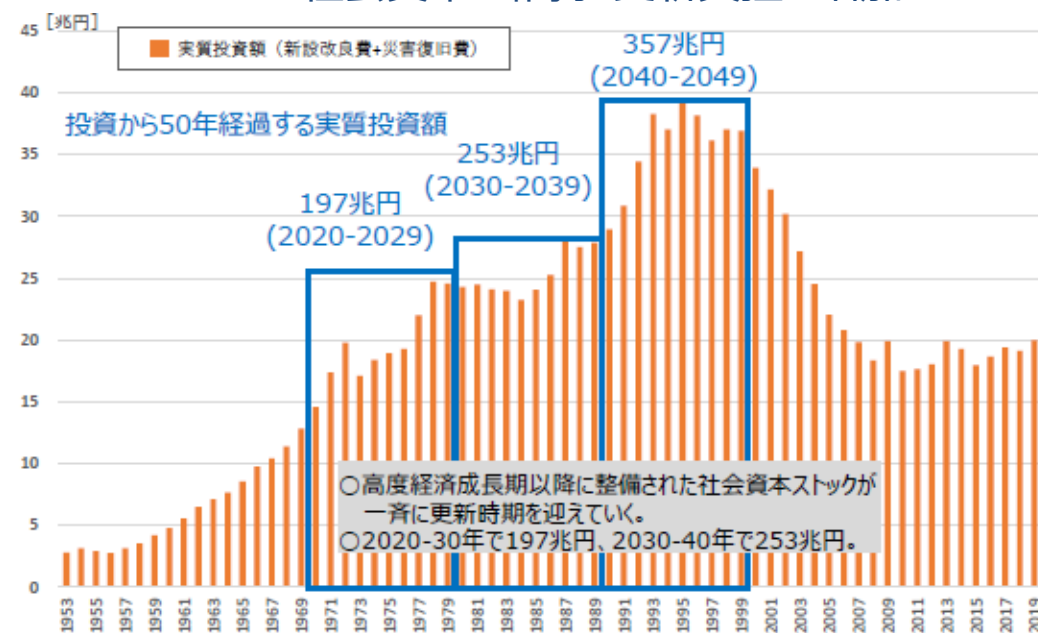
乗合バスの輸送人員数の推移



(注) 三大都市圏は埼玉、千葉、東京、神奈川、愛知、京都、大阪、兵庫の集計値。

(出所) 国土交通省『バスの車両数、輸送人員及び走行キロ』

社会資本の維持・更新負担の増加



社会資本投資の推移

道路、港湾、航空、鉄道、公共賃貸住宅、下水道、廃棄物処理、水道、都市公園、文教施設、治水、治山、海岸、農林漁業、郵便、国有林、工業用水道、庁舎

出典：『日本の社会資本2022（内閣府）』を基に内閣府PFI推進室作成

(出所) 内閣府 民間資金等活用事業推進室 PFI推進委員会 事業推進部会 第12回 資料「分野横断型・複数施設型及び広域型のPPP/PFIの推進について」（2024年1月31日）

4-2. 課題解決のための政府・地方公共団体のアプローチ

・財政状況が悪化する一方、インフラ維持のための負担が増加する中、政府・地方公共団体は、効率的な管理・運営を図るための施策を講じている。これらの施策に関し、地域金融機関は、資金供給面のほか、財務面のノウハウ等の提供の面での対応が期待されている。

社会インフラの効率的管理のための政府・地方公共団体の施策例（セミナー、ワークショップでとり上げたテーマ）

課題の所在

政府・地方公共団体の施策

社会資本の維持管理等

- 財政事情が悪化する中、社会資本の維持管理需要は増大
- 地方公共団体における技術系職員は減少傾向

- ✓ PPP/PFIの活用により、民間ノウハウを活用。地方公共団体の職員不足を補うとともに、インフラ維持管理・更新費用の圧縮を図る

地域医療

- 若年人口の減少や医療技術の進歩などから入院患者数が減少し、地方によっては病床が過剰となり、赤字先の病院が多数にのぼっている

- ✓ 厚生労働省では、医療需要を踏まえ、医療機能別に必要な病床数を推計し、病床数を削減・調整していく「地域医療構想」を推進

地域公共交通

- 地方では、自家用車の普及や人口減を受けて、利用者が減少し、事業者の経営が悪化。路線バスでの路線廃止や人件費削減の取組みには限界
- 足許では、高齢者の増加を受けて、路線バスの利用者が下げ止まり傾向にあるが、事業者の抱える構造的課題等から、必ずしも経営は改善していない

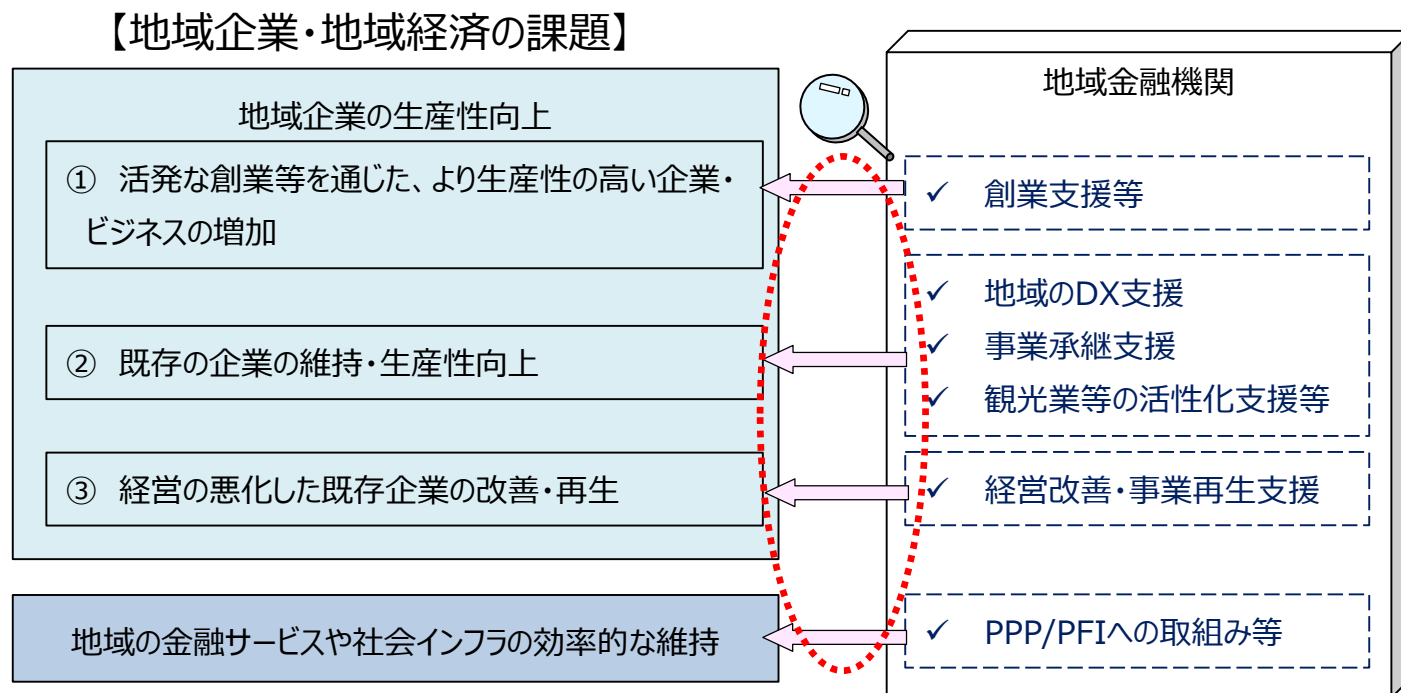
- ✓ 一部の地域では、地方公共団体が施設・車両（船舶）を保有し、交通事業者が運行を担う「公設民営方式」（上下分離方式）を導入
- ✓ 路線バス事業について、独占禁止法特例法に基づき、競合する事業者間での路線・事業の再編統合、共同経営などに検討着手した例も存在
- ✓ 都市近郊の地域等では、オンデマンド交通の活用などに取り組んでいる事例が存在

5.地域金融機関による取組み

(セミナー、ワークショップでとり上げた事例から)

5.地域金融機関における取組み（概観）

- ・これまでみてきた地域企業や地域経済の課題解決において、地域金融機関は、必要な資金供給のほか、ノウハウの提供やビジネスマッチングなどに努めている。
- ・地域金融サポートユニットや金融高度化センターのセミナー・ワークショップでは、主としてこうしたノウハウの提供面について、地域金融機関の特徴的な取組事例等を紹介。
- ・これらの取組事例には、多くの課題・テーマに共通する4つの特徴点（右下）がある。



＜多くの取組事例に共通する特徴点＞

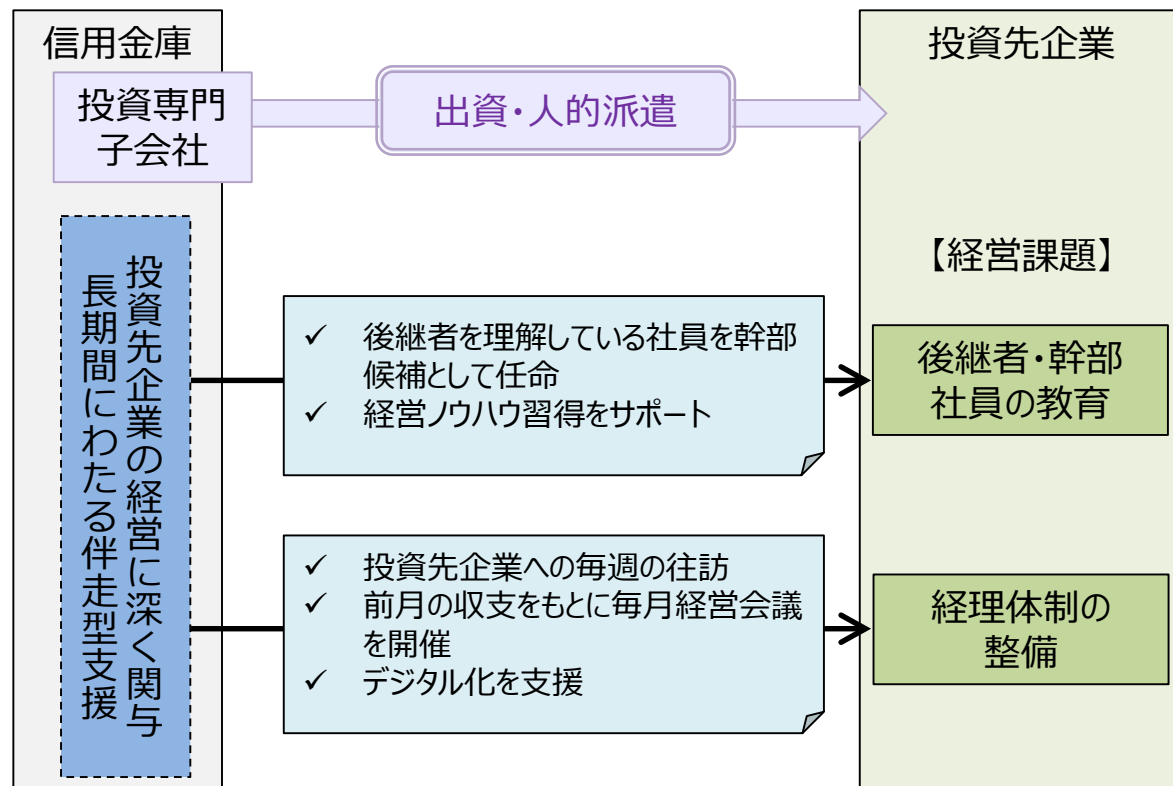
- （１）伴走型支援のノウハウ活用
- （２）公的部門や事業者などの関係機関との連携・協力
- （３）専担者の配置、専業子会社の設置
- （４）デジタル技術の活用

5. (1) 伴走型支援のノウハウ活用（地域企業の生産性向上への支援）

- ・事業承継支援や地域企業へのDX支援など多くの取組みにおいて、地域金融機関が、経営課題の分析から解決に至るまで、地域企業と伴走しながら粘り強く支援し続けた事例を紹介。

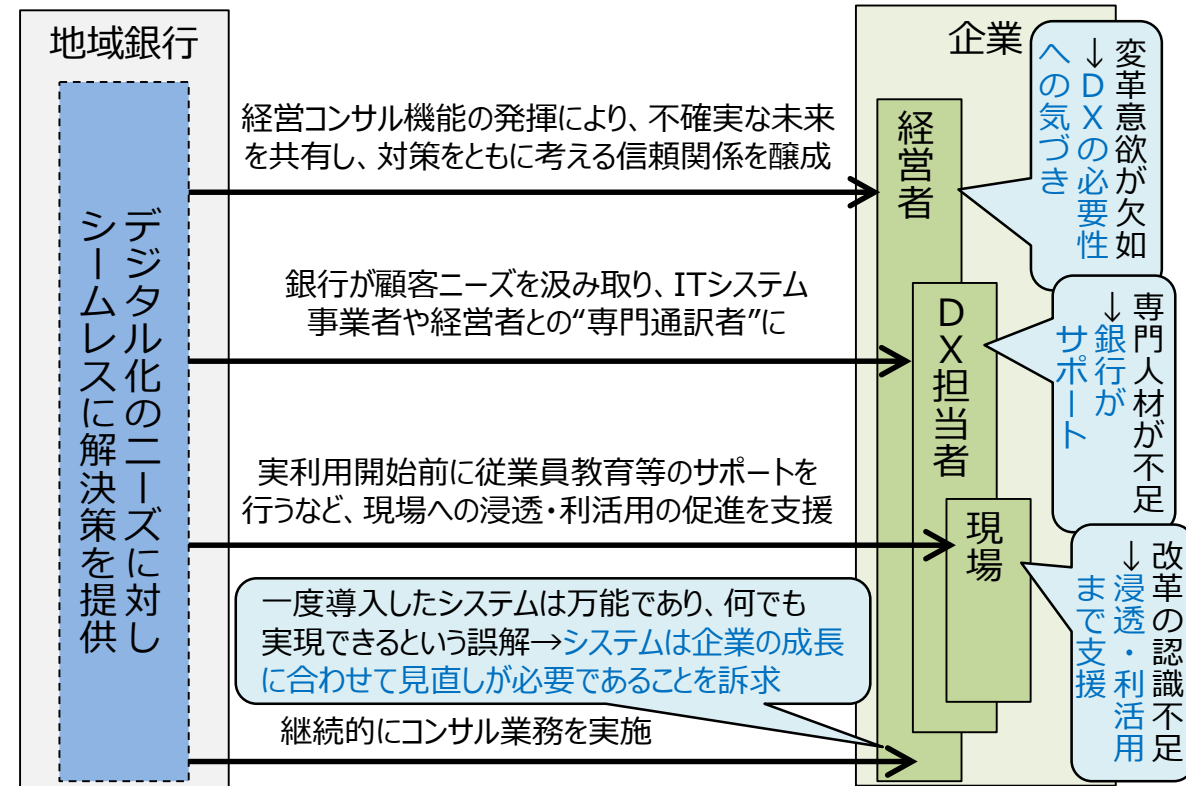
事業承継支援における事例（信用金庫）

【2023年12月14日開催のワークショップより】



地域企業へのDX支援における事例（地域銀行）

【2024年1月25日開催のワークショップより】

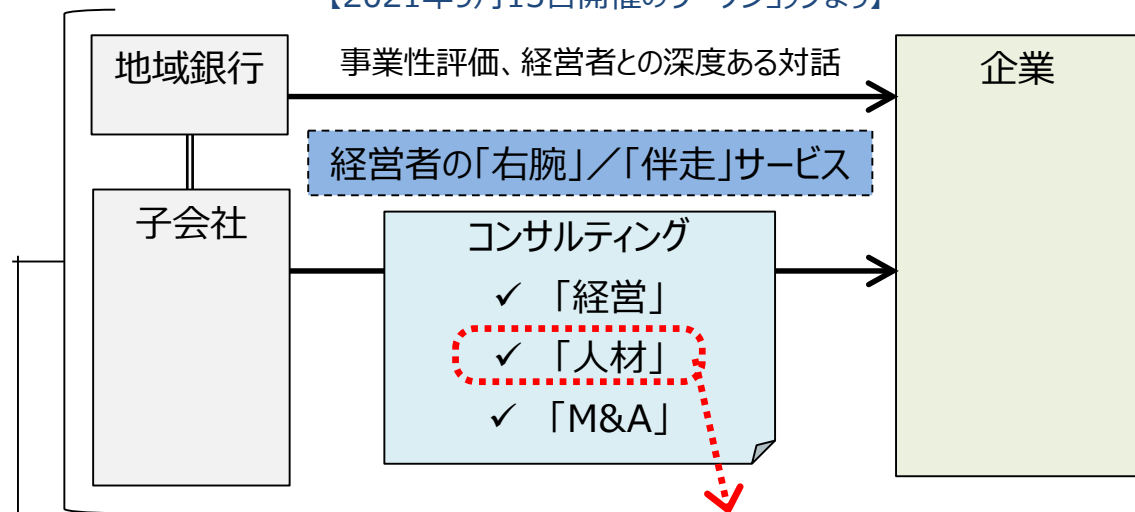


5.（１）伴走型支援のノウハウ活用（人材面の支援、業況悪化先への支援）

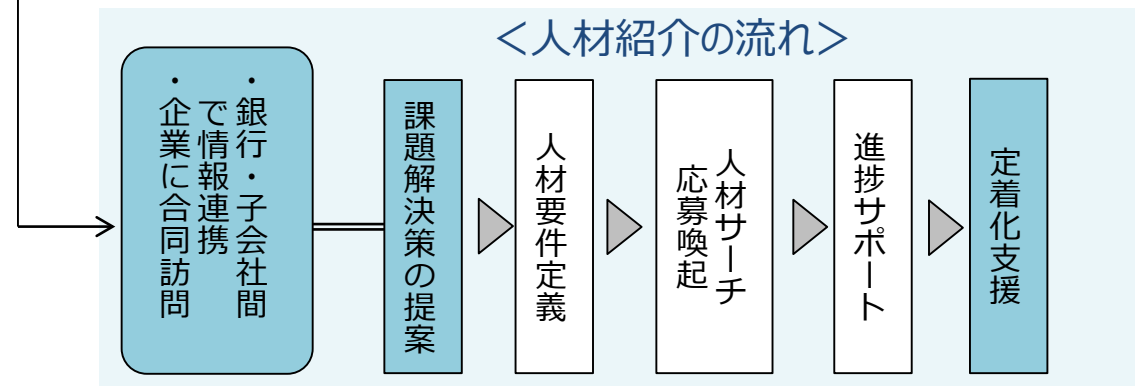
- ・伴走型支援のラインナップの一つとして人材面のコンサルティングを行っている事例を紹介。また、業況の悪化した業種に対する伴走型支援の事例も紹介。

人材面を含む伴走型支援の事例（地域銀行）

【2021年9月13日開催のワークショップより】

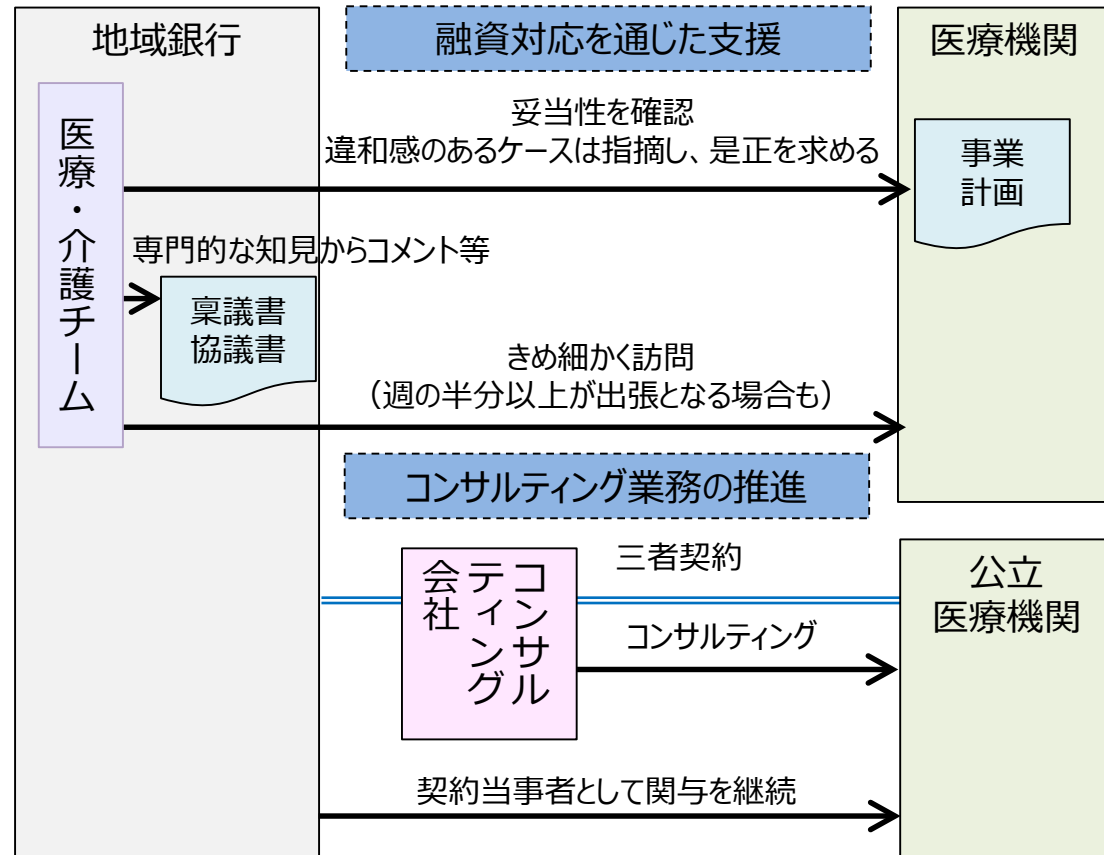


<人材紹介の流れ>



赤字先の増加した医療機関向けの伴走型支援の事例（地域銀行）

【2020年10月26日開催のワークショップより】

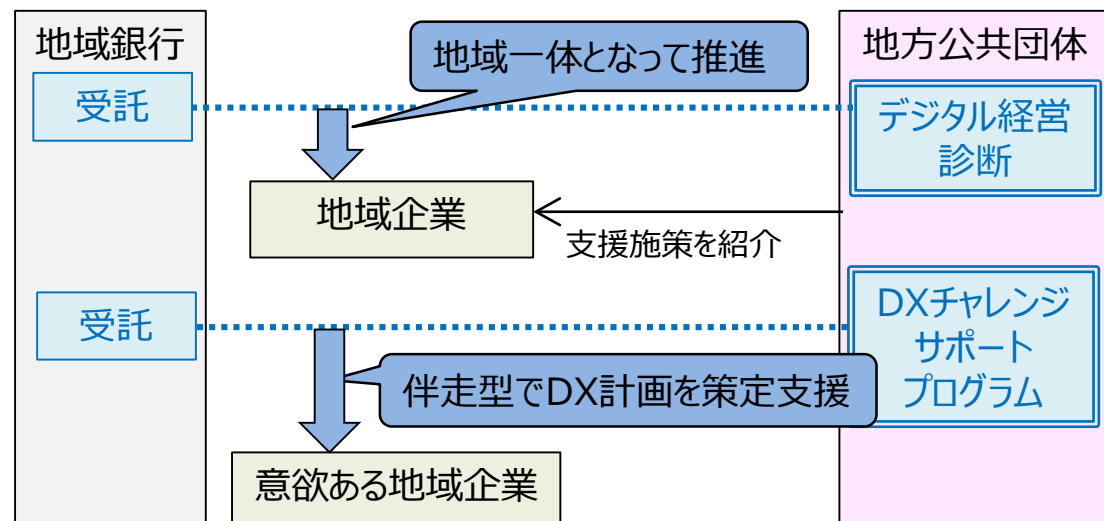


5.（2）関係機関との連携・協力（行政の支援施策との連携）

・特に地域企業へのDX支援では、行政の支援施策との連携を図った事例を紹介。

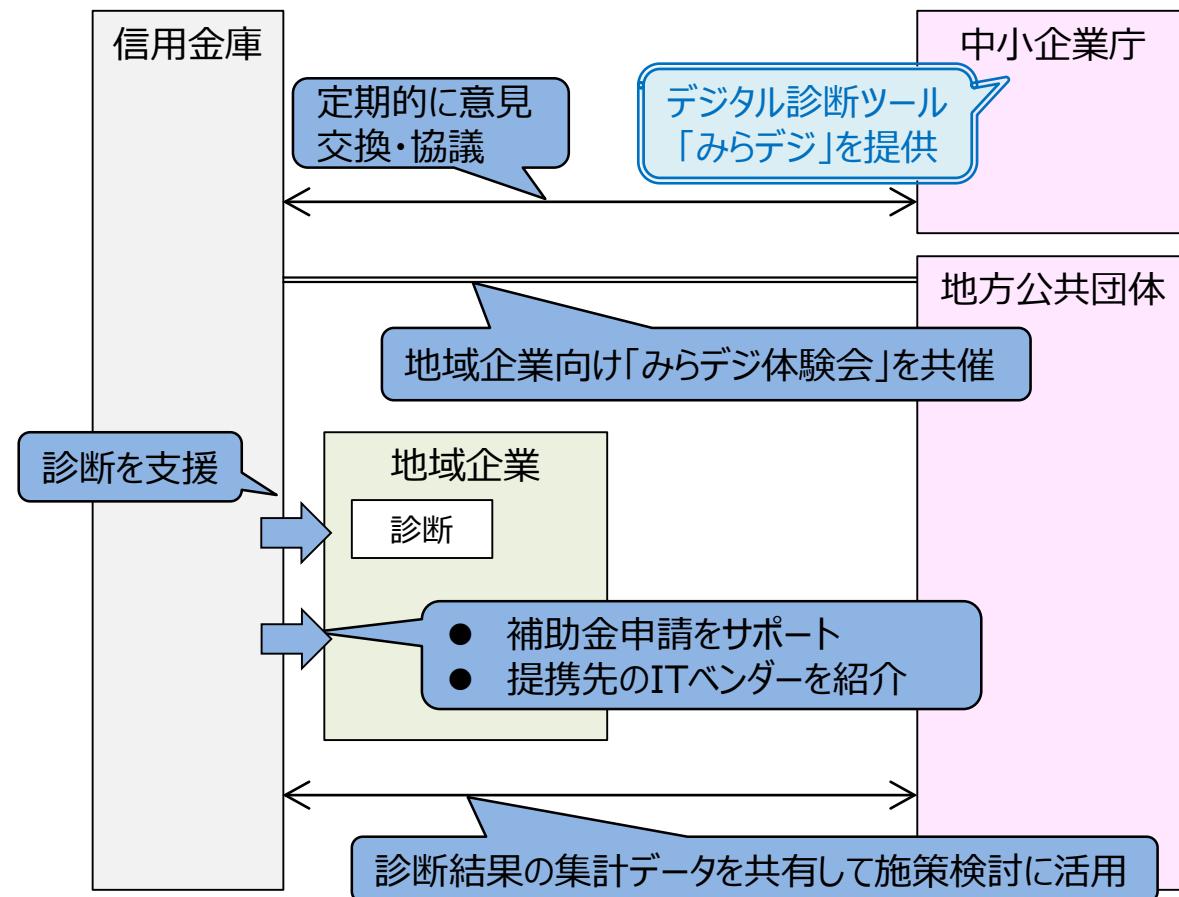
地域企業へのDX支援における事例（地域銀行）

【2023年5月18日開催のワークショップより】



地域企業へのDX支援における事例（信用金庫）

【2023年5月18日開催のワークショップより】



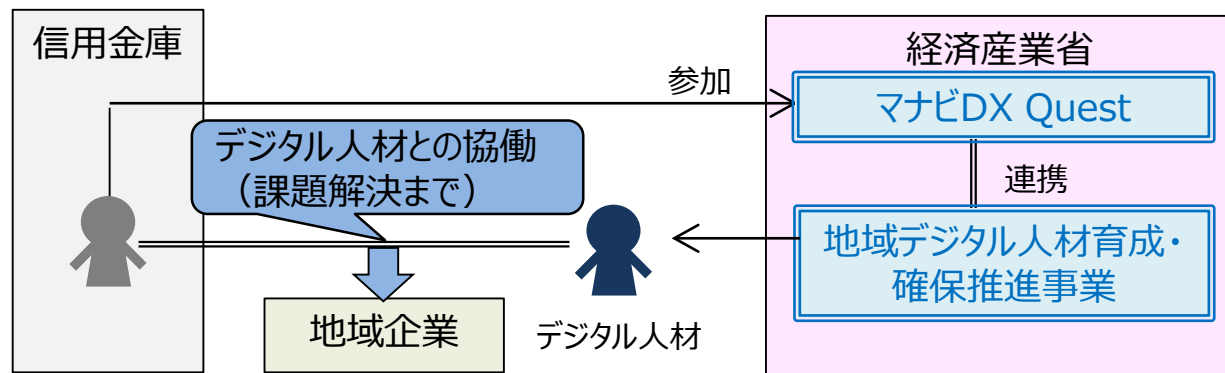
（参考）中小企業のDX推進において、金融機関が公的機関と連携して取り組んでいる海外事例（英国）【2024年1月25日開催のワークショップより】

- ✓ 2017年に官民でDX推進の組織「Be the Business」を設置
- ✓ 中小企業向け生産性向上のための無償プログラムを提供
- ✓ 金融機関は、人・資金面で協力

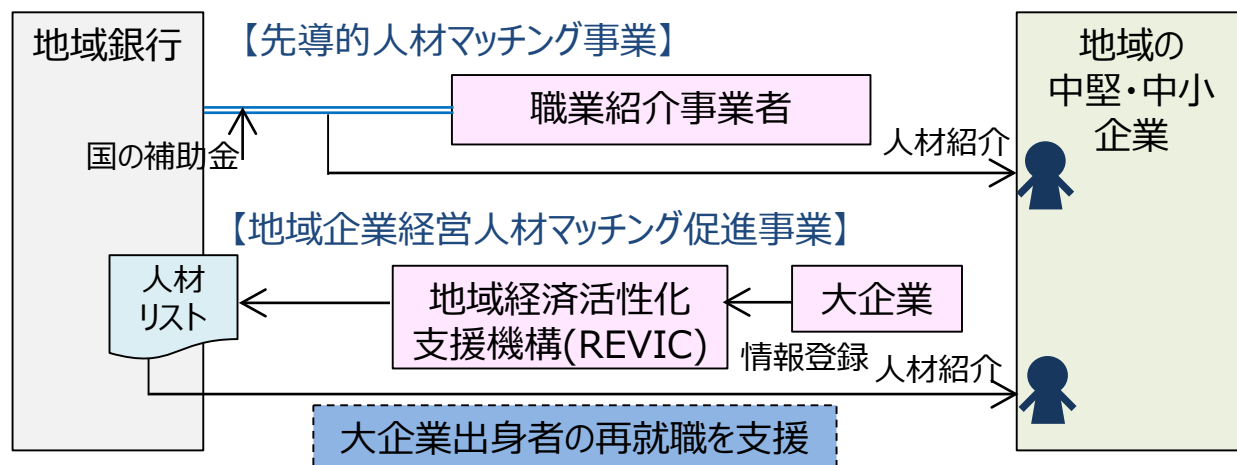
5. (2) 関係機関との連携・協力（専門人材の確保）

・地域企業のサポートのために必要な専門人材の確保において、地域内外の事業者等との連携を図る事例を紹介。

地域企業へのDX支援における事例（信用金庫）【2024年1月25日開催のワークショップより】



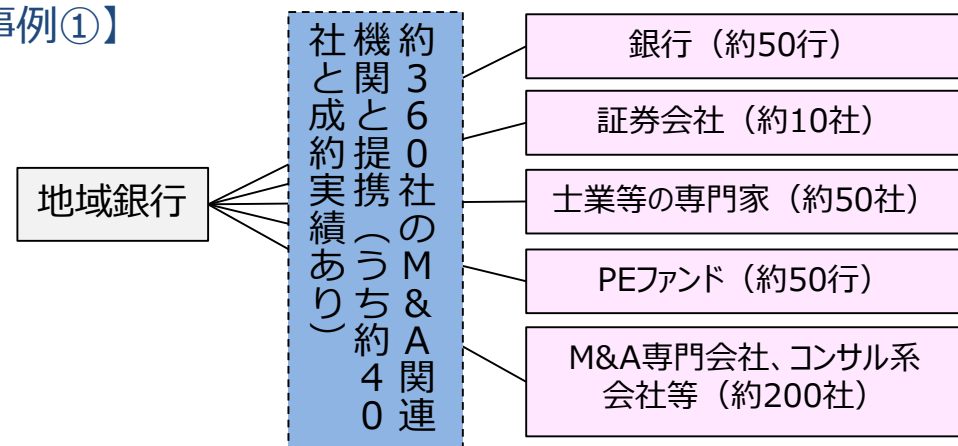
人材紹介業務における事例（地域銀行）【2021年9月13日開催のワークショップより】



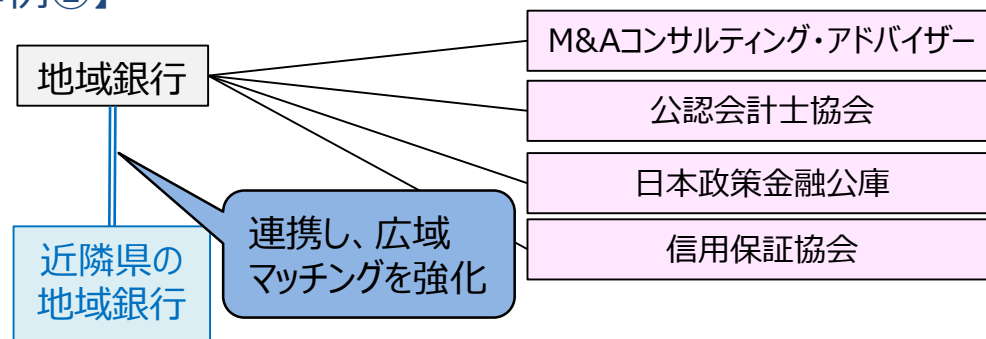
事業承継支援における事例（地域銀行）

【2023年12月14日開催のワークショップより】

【事例①】



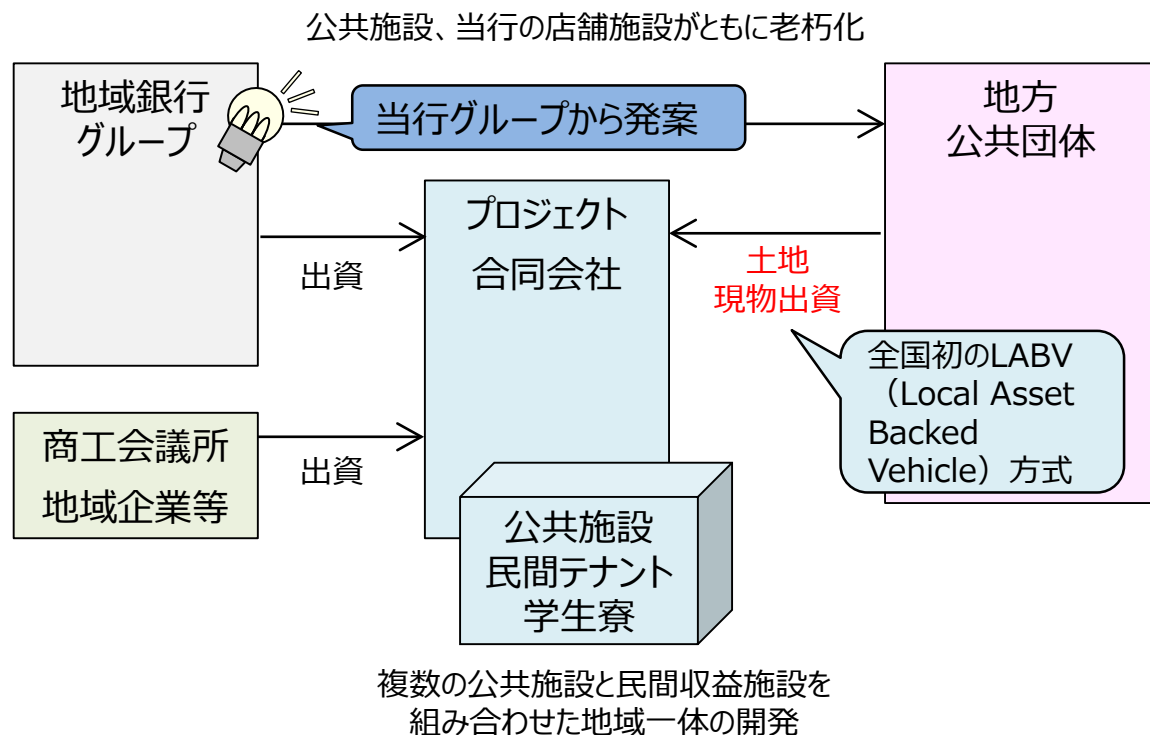
【事例②】



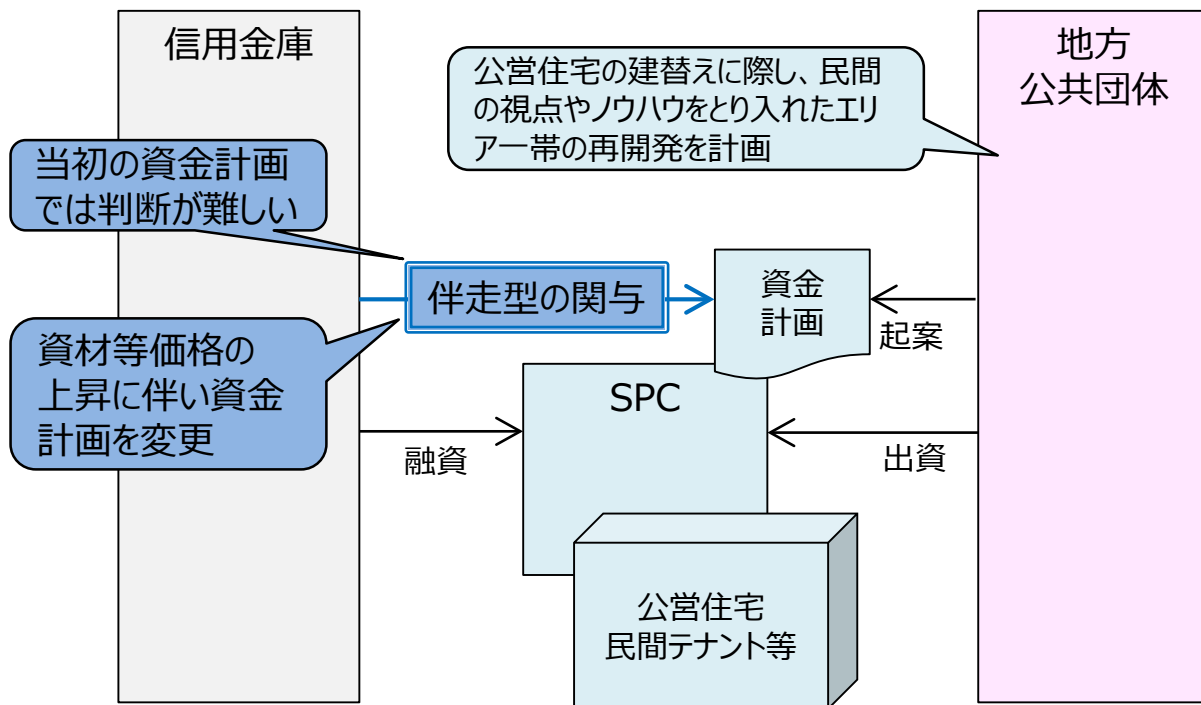
5.（2）関係機関との連携・協力（資金計画策定等への関与・その1）

- 例えばPPP/PFIのように、地方公共団体が中心となった取組みについても、金融機関が案件組成や資金計画に積極的に関与した事例を紹介。

「ローカルPFI」の案件組成に地域銀行が積極的に関与した事例
【2024年3月28日開催のワークショップより】



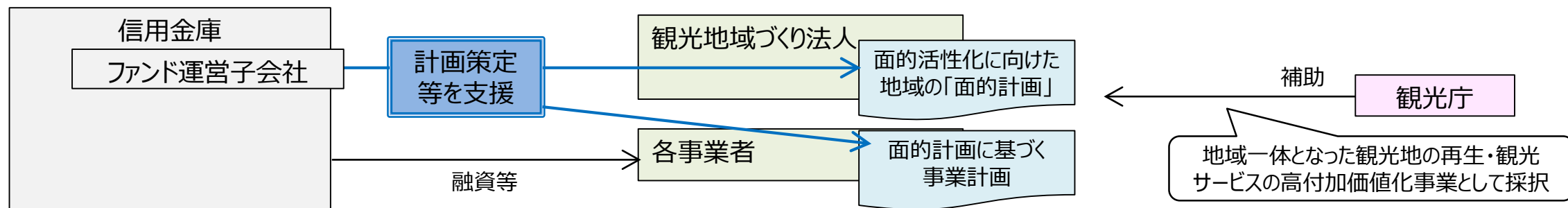
PPPプロジェクトの資金計画に信用金庫が伴走型で関与した事例
【2024年3月28日開催のワークショップより】



5.（2）関係機関との連携・協力（資金計画策定等への関与・その2）

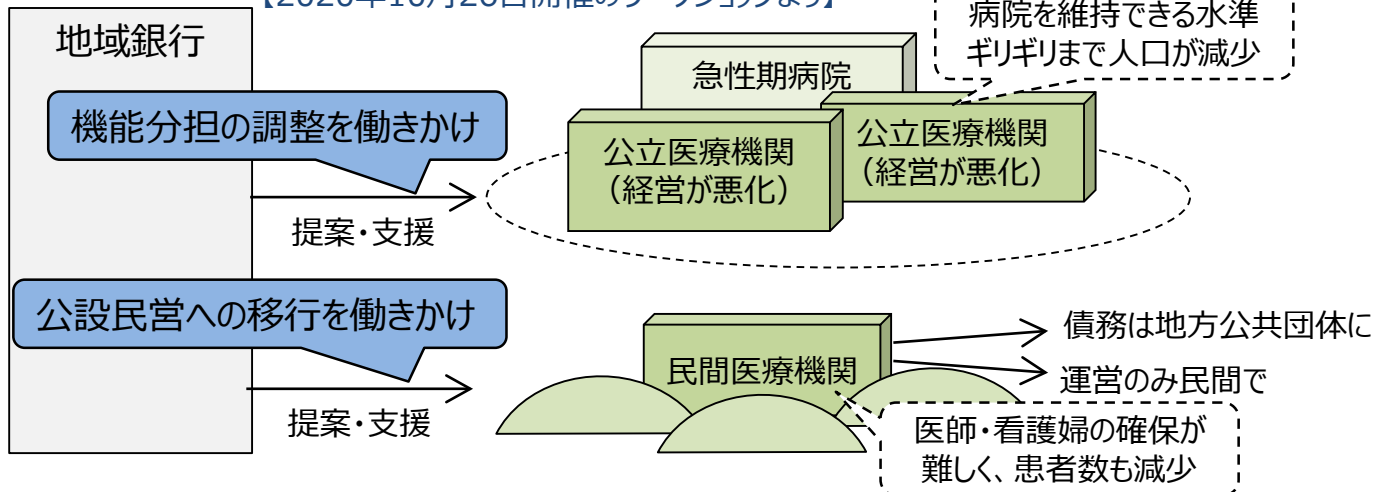
- 観光業の活性化、公立医療機関の支援、地域交通のオンデマンド化などについても、ビジネスマッチングを含め、金融機関が案件組成に積極的に関与した事例を紹介。

観光業の面的活性化を支援した事例（信用金庫）【2023年9月21日開催のワークショップより】



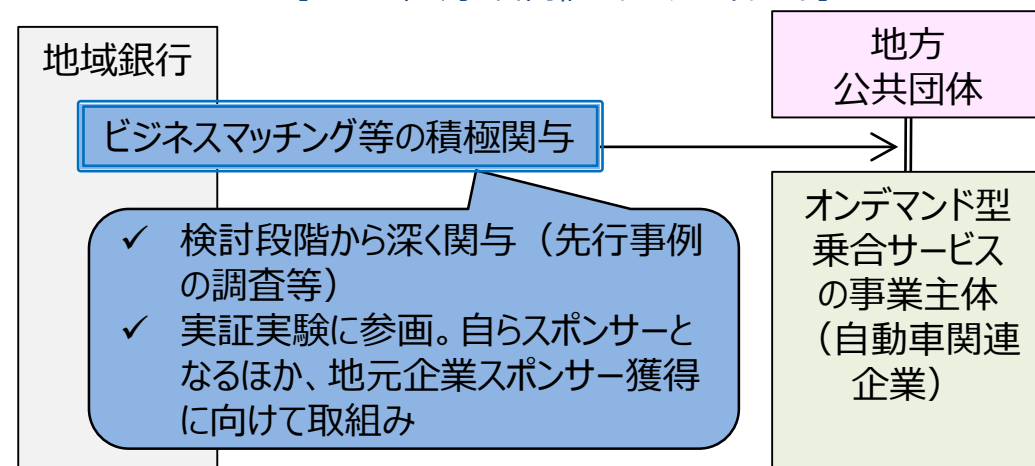
公立医療機関の支援に積極的に関与した事例

【2020年10月26日開催のワークショップより】



地域交通のオンデマンド化に関与した事例（地域銀行）

【2021年2月4日開催のワークショップより】



5.（3）専担者や専業子会社の設置等

- ・地域企業の支援策に関する専門人材の確保や、支援方法のラインナップ充実等の観点から、専担者を配置したり専業子会社を設けた事例を紹介。

事業承継支援における事例【2023年12月14日開催のワークショップより】

【事例①（地域銀行）】

2001年 M&A仲介会社との連携を中心にM&A支援業務を開始

2007年 M&A支援業務専担者を配置

2014年 M&A支援業務専担者の行内公募を開始

累計で約200先を支援

本部専担者

Large企業戦略チーム（4名）

Middle企業戦略チーム（9名）

統轄・情報開発チーム（3名）

【事例②（信用金庫）】

2020年 「事業承継チーム」を創設

本部専担者（5名）

- 営業店で得た情報を集約
- 顧客への提案内容を協議

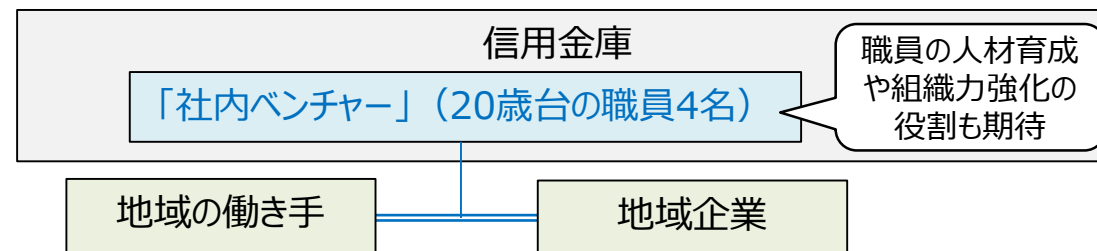
週4日間は営業店常駐
(同行訪問、計画書作成)

営業店

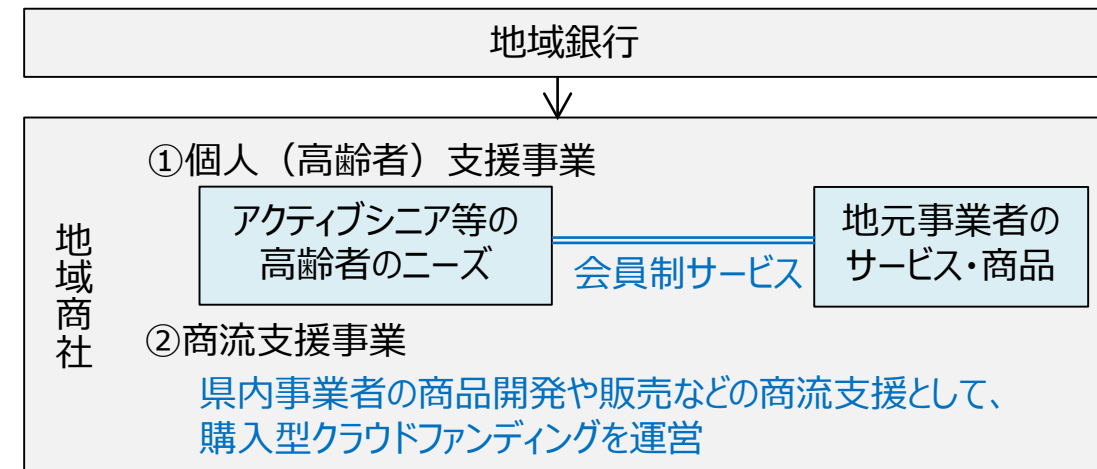
- ✓ 本部主導の支援体制を構築
- ✓ 潜在的な需要に対して面での対応

「社内ベンチャー」による人材紹介業務の事例（信用金庫）

【2021年9月13日開催のワークショップより】



地域の高齢者支援・商流支援のために地域商社を設立した事例（地域銀行）【2024年2月14日開催のワークショップより】

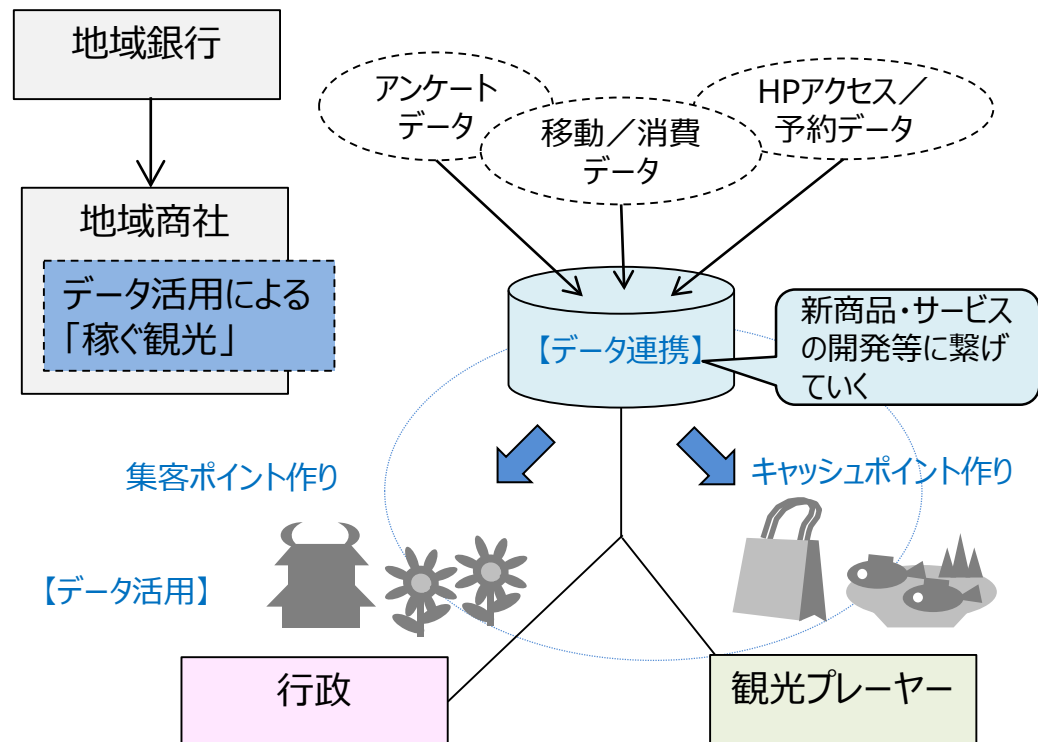


5.（４）デジタル技術の活用

・地域の活性化や社会インフラの効率的な維持を図っていくうえで、デジタル技術の活用を図る取り組みを紹介。

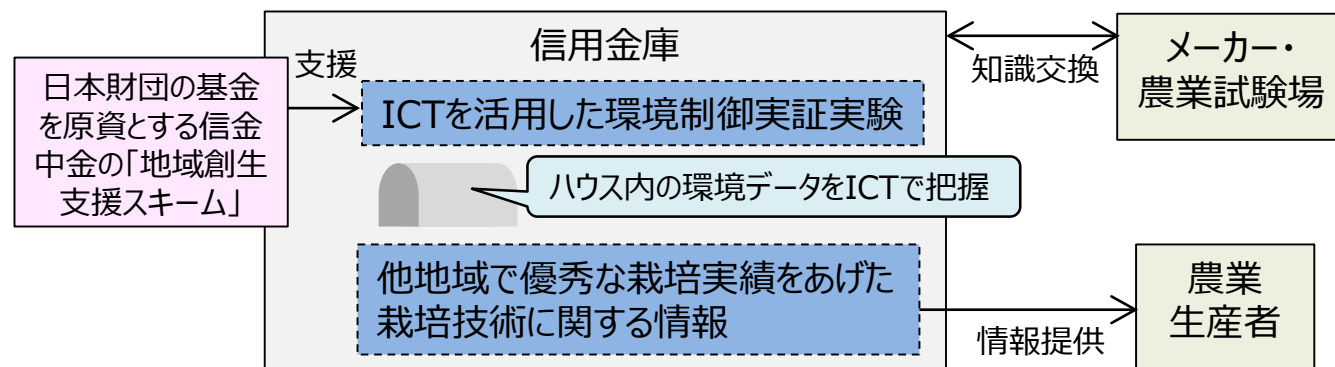
観光業の活性化に関する事例（地域銀行）

【2023年9月21日開催のワークショップより】



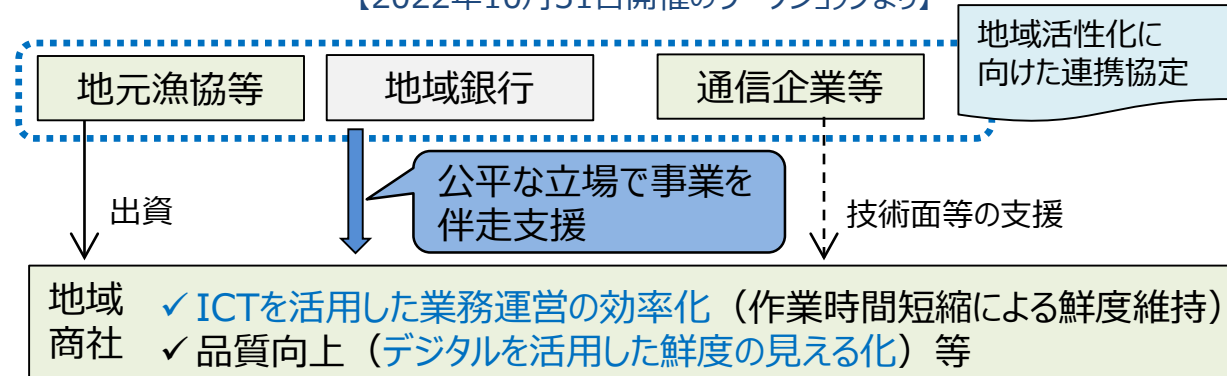
ICT等を活用した農業支援に関する事例（信用金庫）

【2022年10月31日開催のワークショップより】



水産業におけるデジタル活用に関する事例（地域銀行）

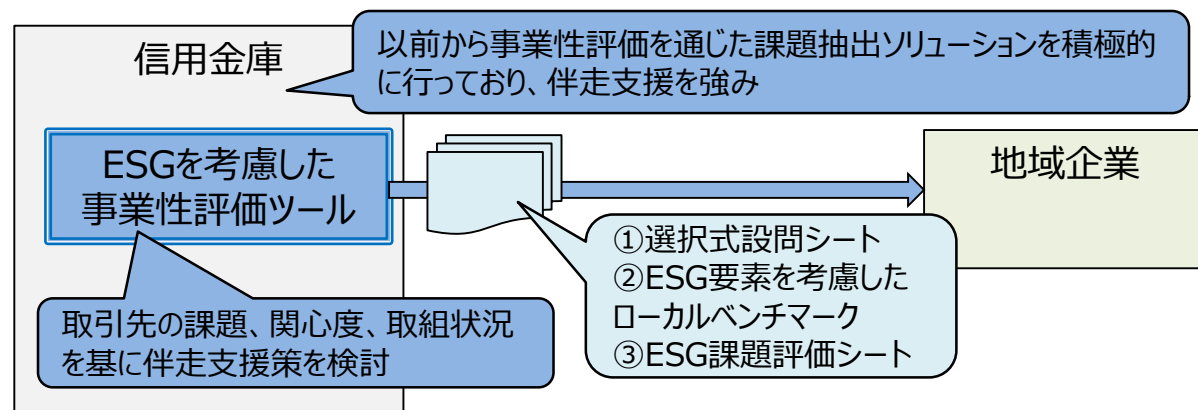
【2022年10月31日開催のワークショップより】



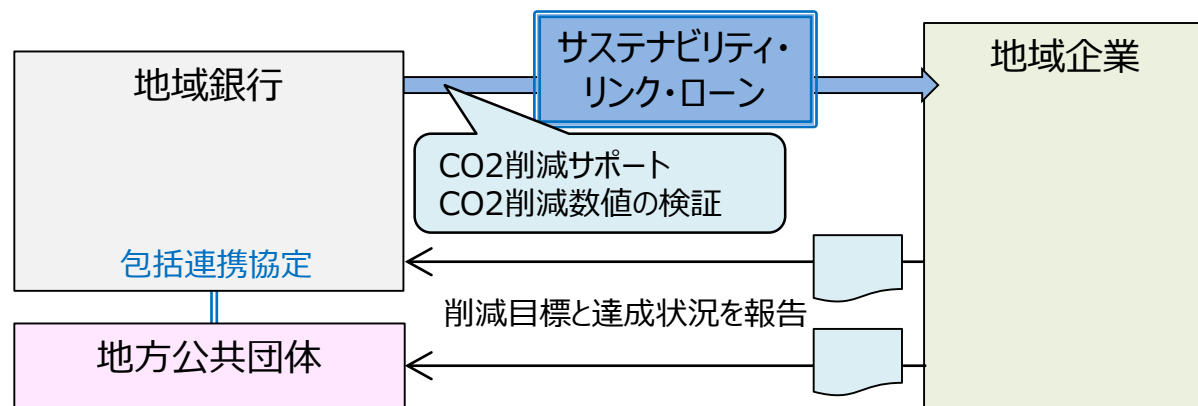
5.（参考1）地域企業の気候変動対応への支援の取組み

- ・地域企業にとって新しい課題の一つである気候変動対応においても、地域金融機関は、伴走型支援、関係機関との協力、専門子会社の設置などの手法により支援。

伴走型支援事例（信用金庫） 【2023年11月29日開催のワークショップより】

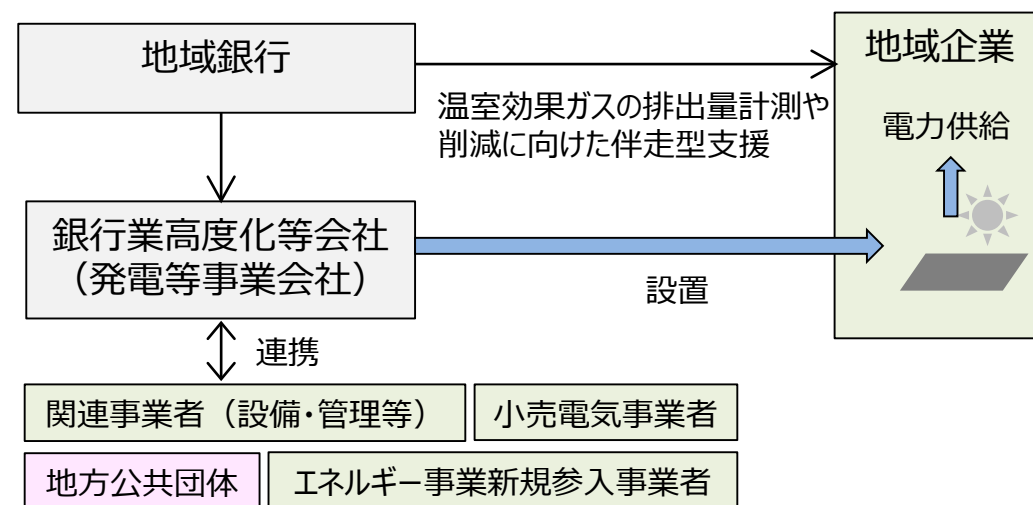


地方公共団体との連携事例（地域銀行） 【2022年9月7日開催のワークショップより】



専門子会社の設置事例（地域銀行）

【2023年2月27日開催のワークショップより】



5.（参考2）高齢化が進むもとでの金融サービスの維持

- ・地域金融機関が提供している金融サービスも地域社会における必要不可欠なインフラの一つであり、その維持を図っていくうえでは、加齢に伴う身体・認知能力の変化への対応も重要との問題意識を示した。

認知能力の低下と金融取引

<意思決定能力の要素>

- ✓ 理解（情報を正確に理解できるか）
- ✓ 認識（自分への影響を把握できるか）
- ✓ 論理的思考（自分に合った選択ができるか）
- ✓ 選択の表明（揺らぎなく意思を伝えられるか）

認知能力の低下

認知能力の変化には個人差が大きく、また、能力低下を自分では気づけない場合も

認知症に伴う経済活動のトラブル

- ✓ 不要な買い物
- ✓ 不当な契約
- ✓ 浪費 等

判断能力の評価、関係機関（地域包括支援センター等）との連携、意思決定支援のあり方等が課題

金融面（資産管理等）に対する、「漠然とした不安・悩み」

高齢顧客の「漠然とした不安・悩み」に対応した取組事例

ワークショップでとり上げられた事例（地域銀行）

地域銀行

「長活き」学校（講演、見学、体験等の学び・交流）の開催

地元企業
（新聞社等）

コミュニティ運営、高齢者ニーズの吸い上げ、就業支援等を行う
取組み（「リビングラボ」）の運営会社を設立

その他の事例

- ✓ 様々な企業等と連携して非金融まで含むワンストップでの生活支援や終活支援を行う取組み
- ✓ 予め代理人を届け出してもらうことにより、本人が認知症を患った場合などに、当該代理人による預金手続きを円滑に行えるようにする取組み
— 後見支援預金、民事信託などのサービスと組み合わせた提供も
- ✓ AIを活用した口座の取引額の制限や、取引の動きの異常が検知された場合には、親族に通報する「口座見守り」サービスの提供
— AI活用に関しては認知能力測定アプリなど生活面の支援に導入する動きも
- ✓ 高齢顧客との接客の模様を記録し、個人情報への取扱いに配慮しつつ、問題が確認された場合には、地域包括支援センターなどと連携する取組み

6.おわりに

- ・**①**地域企業の生産性向上や、**②**地域の生活を支える金融サービスや社会インフラの効率的な維持は、社会・地域経済全体にとって重要な課題。政府においても、例えば地域DX支援や事業性に着目した融資実務を支える制度のあり方（事業全体を対象とする担保制度等）に関する検討などが進められている。
- ・こうした政府の政策対応等も踏まえつつ、地域経済の抱える課題に対応していくことは、地域金融機関にとって引き続き重要。今後とも、地域金融サポートユニットでは、各テーマにかかる実務担当者が抱える課題解決に資するよう、セミナー、ワークショップ等を通じた情報提供を行っていく。
- ・地域金融機関には、日頃、セミナー運営等へのご協力・ご参加を頂き、改めて御礼申し上げるとともに、引き続きのご理解・ご協力をお願いしたい。また、テーマ等の要望があれば、お気軽にお寄せ頂きたい。

ご清聴ありがとうございました

【本資料に関する照会先】

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 副センター長

渡辺 成行 電話 03-3277-1135

shigeyuki.watanabe@boj.or.jp

- 本資料の内容や意見は、執筆者個人に属し、日本銀行の公式見解を示すものではありません。
- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をういて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。