



## 地方銀行再生に 社会人大学院の活用を

～地域活性化ファンド運用の専門家育成～

### 1. はじめに

地方銀行の経営が苦しいと言われる。その原因は、これまでの収益基盤の崩壊にある。従来の2大収益は、貸出金から得られる資金利益と企業や個人から受け取る手数料収入の合計である「顧客サービス利益」と国債などの債券売買や利息収入である「市場部門の運用収益」であった。このうち、銀行の本業たる前者については、地方における企業数・人口のダブル減少を原因とした資金需要の低迷により既に半数の地方銀行が赤字となっているとの試算もある（『週刊ダイヤモンド』2020/04/11号27頁）。後者についてもマイナス金利が続いていることに加え、現に保有している残り少ない高金利債券も償還期を迎えつつあることから今後一層の収益減が想定され、「その後待つのは、自己資本を食いつぶしていくという最悪のシナリオ」（同28頁）とされている。金融庁の有識者会議報告書では、全国の都道府県のうち13道府県は1行単独であれば存続可能、23県は1行単独であっても不採算との厳しい試算がなされている（金融仲介の改善に向けた検討会議「地域金融の課題と競争のあり方」（2018）10頁）。

### 2. 収益先として再び注目される地域活性化ファンド

その解決策として、本年常会において地方銀行の経営統合の促進を目的とした独占禁止法特例法が成立した（本年11月より施行、特例の期間は10年間）。菅首相も自民党総裁選の出馬表明に伴う記者会見で、地方銀行の「数が多すぎる」、「個々の銀行の経営判断になるが、再編も一つの選択肢になる」旨の発言をされており、今後再編・統合が進むものと思われる。

しかし、再編・統合だけでは本業の低迷に対する根本的な解決策となるとは限らないため、地域経済活性化による資金需要の創出等が不可欠であり、そのための方策の一つとして地域活性化ファンドの活用が近時注目が集まっている。地域活性化ファンドは、当該地域の創業・事業承継・成長産業の育成を目的として設立され、対象企業に投資する。銀行はファンドを運営するベンチャーキャピタル（VC）とともにファンドに出資するほか、（ファンドから投資を受けた）対象企業に行員を派遣するなどして各種経営支援を行い（ハンズオン）、対象企業が成長した暁にはファンドが保有している株式を売却するなどして資金回収・収益を上げる（イグジット）スキームである。

### 3. 専門家の育成が不可欠

一般的に、地域活性化ファンドの対象企業となるのは、将来成長性はあるものの担保・保証を十分に用意できないなどのため通常の融資を受けることが難しい中小企業

が多いと考えられる。そのため、ファンドにおいては、対象企業の事業、財務等に対する「目利き力」が融資の場合に比べて一層重要となる。

ファンドの運営自体はVCが行うが、当該VCも銀行の子会社として設立されることが多く、行員がVCや投資先企業に派遣されることも多い。よって、VCはもちろん、銀行自体にも専門的な経験・知識を持つファンドマネージャー（FM）の存在が欠かせない。しかしながら、従来の融資「審査に慣れている今の銀行員が、……どこまで迅速に対応できるか。」（松本直人「地域金融復権のカギ」地方創生ファンド」東洋経済新報社（2019）50頁）、そもそも「役員層で新規の融資を開拓してきたという人がほとんどいない地方銀行もある」（木下斉「超高齢社会に対応できる地域のかたち」『経済のプリズム』167号179頁）と、地方銀行においては地域活性化ファンドというリスク性の高いスキームに習熟する人材が育っていないとの懸念が示されている。「地方でファンドをつくらうとしても、トラックレコード（筆者注：過去の運用実績）を持ったファンドマネージャー等がほとんどいない。」（「官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会（第12回）概要」（2019）4頁 有識者からの意見）との意見もあり、プリンストン大学の清滝信宏教授も「投資の目利きができる人材を育てなければならぬ」（日本経済新聞社編『NEO ECONOMY』（2020）162頁）と指摘している。

#### 4. 社会人大学院を活用したファンドマネージャー（FM）育成を

ファンドの資産運用を行うFMになるための特段の資格はないが、経営と金融工学の知識を習得した上で、実績を積む必要がある。このうち、知識の習得という面では、都心にある幾つかの国立ビジネス系社会人大学院では、FMに必須の講義科目も揃えており、現役のFMもスキルアップのため在籍している。さらに、ウィズ・コロナの中で大学・大学院のオンライン授業も定着しつつあり、地方に居ながら、働きながらこれらの大学院で学ぶことも可能な環境ができつつある。社会のニーズに合ったりカレント教育にすべしと行政改革推進会議レビューで指摘されている（2019年11月）ところでもあり、地方銀行がこのような大学院に行員を派遣できるよう、専門的・実践的な、職業実践力育成プログラムにおける選択肢が充実し広がることが待たれる。加えて、社会人大学院の入学者数も近時減少傾向にあり（中央教育審議会大学分科会大学院部会（第81回）2017.5.30資料）、その再活性化にも繋がる。

また、実績を積む方法としては、現在行われている日本政策投資銀行（DBJ）と地方銀行との勉強会や人事交流等に加え、官民ファンドの活用も考えられる。前掲の関係閣僚会議幹事会の中で有識者から「官民ファンドにおいて、……人材を地方から引っ張ってきて、ファンドの中である程度経験をさせて地方に戻すということを、ぜひ取り組んでいただきたい」との意見も出ており（4頁）、その対象を地方自治体職員に限らず地方銀行行員にも広げるという方法もあろう。

地域活性化ファンドは地方銀行再生の1つの鍵になる可能性がある。国としてもファンド運営に長けた人材の育成を支援することにより、地方銀行の再生を手助けしていけば、ひいては、ファンドの活用により地方の中小企業の活性化、地方経済の再生にも繋がっていくのではなかろうか。

（企画調整室（調査情報担当室） 星正彦 内線 75011）