

ポストコロナ時代の地方創生・地方再生に向けたキーポイント

～企業再生の現場から～

元金融庁金融研究センター特別研究員 金澤 一 広



目 次

はじめに

1. 地方創生・地方再生を阻害する3つの要素と負のスパイラル

- (1) モノについて
- (2) ヒトについて

(3) カネについて

(4) 地方創生・地方再生を阻害する負のスパイラル

2. 負のスパイラル脱出に向けたキーポイント

はじめに

本日の内容だが、まず簡単に自己紹介させていただき、その後、地方創生・地方再生を阻害する3つの要素と負のスパイラルについて、そして、負のスパイラル脱出に向けたキーポイントという順でお話しできればと考えている。

私の略歴だが、私はもともと信託銀行にて法人営業や不良債権業務をしており、その後は経営戦略コンサルティング会社で企業変革、直近では地方活性化や第六次産業モデル産業を掲げている東証一部上場の居酒屋チェーンで、ターンアラウンド・財務再建に関わっており、地方と一体でビジネスをしている企業で経営の一端を担っていた。コロナ禍等、いろいろな逆境もあったが、その辺りの経験

も踏まえてお話しできればと思う。

そのほかの活動としては、金融庁金融研究センターで地方銀行の事業性評価の実態の研究もさせていただいた。このように、いろいろな観点からずっと企業再生関連をやってきたので、私の経験をもとに、何か皆さまのお役に立てれば幸いである。

本題に移らせていただく。言わずもがなであるが、地方再生は非常に重要なテーマとなつて久しいものの、いまだに解決のめどが立っていない状態である。したがって、本日は地方創生・再生に資するために何が重要なかを考えていきたいと思う。私の場合、非常にミクロな世界で生きているので、よくある「ヒト・モノ・カネ」の順番を変えて、「モノ・ヒト・カネ」について具体的な事例を交えながら紹介していければと思っている。

1. 地方創生・地方再生を阻害する3つの要素と負のスパイラル

(1) モノについて

まず、「モノ」について説明させていただく。

モノに関して、よく地方の魅力を発掘するにはビジネスマッチング交流会をしようとか、地方の魅力ある商品を買付けのバイヤーを増やそうという話がある。一方で、こういう取組みは昔からあるものの、いまひとつ流れが変わっていない気がしている。そうだとすると、確かにこれらの取組みは必要であるが、必要な要素が何かしら伴っていないのではないかと考えられる。具体的な事例でそれらを深掘りしてみたいと思う。

まず、皆さんもご存じの東日本大震災での被災地、陸前高田の事例を見ていきたい。震災で相当な後遺症に苦しみ、風評被害もある一方で、大量に「どんこ」というおいしい魚が水揚げされるが、これを流通させることができなくて、大量破棄しており、機会損失・フードロスが発生していた。

スライド右側でどんこの紹介を記載している。非常に安いながらもおいしく、もっと注目を浴びても良いという評価が多い魚である。ただし、鮮度が落ちやすく、流通に難点がある。1泊でもさせると臭みが出てしまうので、陸前高田では大量にとれているものの、東京に送ると鮮度が落ちて臭みが出てしまう。そもそも、どんこを知っているのは、結構釣りが好きな人ぐらいしかおらず需要が少ないということもあり、自分たちが食べる分以外は全部破棄しているという実態があった。

飲食チェーンA社の社員たちが、各地方の特産品をいろいろと開拓する中で、どんこを

食べておいしさにびっくりした。こんなにおいしい魚が大量に捨てられている一方で、地元の漁師たちは地元には何も流通させられるような特産品がないと復興に悩んでいるという状態であった。

ただ、いざ流通させようとするとは非常に大変で、何よりもまず漁師さんたちがなかなか心を開いてくれない。それから、漁協の人も会ってもくれない。特に東京から来た若者に対してはすごく閉鎖的な態度を取られ、話し合いを始めることすら大変であった。

一方で、非常に思い入れを持った社員たちが、漁師と一緒に船に乗って、長い社員は2年間ぐらい乗っていたが、長く漁船に乗っているうちに漁師たちからも認められていった。主に住民との飲み会や普段の食卓などからおいしい食べ方や魅力を発掘していき、活動が始まった。

一方で、先ほども述べた通りどんこには大きな課題がある。臭みが出やすいので、鮮度を保つためには食材を発掘した流通側だけでなく、生産者側、すなわち漁師も含め、双方に行動改革が必要であった。

まず、漁師には、従来より2時間早く朝2時に発航してもらった必要があった。たかが2時間ではあるが、真っ暗な海に出るということは、要は誤って海に落ちたら発見されないリスクが高いということであり、命の危険があるところを頑張っていた。いただいた。

それから、獲れた魚はストレスでどんどん肉がおいしくなくなっていくので、ストレスを感じないように、とれた瞬間に神経を抜き取り軟らかいままにする「神経メ」という作業が、品質を保つために必要となる。一方、これも面倒くさいのでやってくれない漁師が多い。そこで、基準未満のものは絶対に買わ

ないという形にし、漁師に船上で神経メをし
っかりとしてももらうようにした。

そして、急いでこれを空港まで運び、朝10
時の飛行機に載せ、午後一番で羽田に運ぶ。
羽田に加工センターをつくり、そこで下処理
をして、3時ぐらいには各居酒屋のテーブル
に持っていける状態にして、店に自ら届けに
行く仕組みを構築していった。このようにし
て、臭みが出やすいどんこの流通経路をつく
っていった。

これらの背景には、泥臭く生産者側と消費
者側（店舗側）が交流することで、商品と消費
、シーズとニーズの組み合わせをしていっ
たということがある。居酒屋の店舗で働いて
いるアルバイトスタッフは本来自分のお小遣
いを稼ぐために働いているはずだが、自腹を
切って現地を訪れて漁師に会いに行ったりし
ていた。そのぐらい密着して一緒にやっていた
事例である。

この結果、今ではどんこが人気商品となり、
流通価格も数倍になっている。このように、
地元では売れない商品と認識されているもの
が、実はただ知られていないだけの商品であ
ることが非常に多い。この事例からご理解い
ただけるように、ただ買い付けに行っただけ
では、どんなに美味しい魚ではあっても成功
しない。生産者側と販売者側が時間をかけて
密に交流しながらプロデュースしていき、双
方が行動を変えていったところにポイントが
あると思っている。

これらの例を踏まえ、現在のビジネスマッ
チングの課題を見ていきたい。今ご覧いただ
いたように、地方と都市の間では大きな情報
の非対称性が存在しており、地方に宝の山が
眠っていると思っている。しかし、現在の仕
組みだと流通の行動変革を促す主体が存在し

ないのではないかと考えている。

まず地方企業・生産者であるが、本人たち
からすると当たり前すぎて、本当にニーズあ
る商品に気付いていないということが多々あ
る。ニーズがあったとしても、消費者に伝わ
らなければ需要を喚起できないが、どうした
ら良いか分からない。また、どうしても保守
的というか、慣れ親しんだ行動を変えること
を嫌がる傾向がある。

次にバイヤー、主に商社や小売店になると
思うが、効率性を求める必要もあるため、地
元に入り込むほどの余力はない。どうしても
効率の良いところを狙いにいってしまい、大
量買い付けができる商品のみを求めがちにな
ってしまう。

また、地銀であるが、地方企業・生産者と
同じように地元だと当たり前すぎて地元にあ
る潜在的なニーズのある商品に気付いていな
いことも結構多い。そして、そもそもマーケ
ティングがそれほど得意ではない。さらには、
リレーションが利きやすい地元同士での
マッチングが優先されがちで、消費地、大都
市と地方をつなぐというところで少し遅れが
出る。

このように、これらの間に入ってお見合い
状態を動かす機能が今はないのではないかと
考えている。

要は、地方と都市の間をつなぐプロデュ
ース機能を強化していくことが、事業面での大
きなプラス、カギになってくると思っている。

まずは、先ほど言ったように「バイヤー」
ではなく「プロデューサー」的に動く必要が
ある。

また、「プロダクトアウト」ではなく「マ
ーケットイン」を考えていく必要がある。こ
れは当たり前の言葉だが、現実の特産品をた

だ店舗に並べているケースも非常に多く、都市の激戦区で勝ち抜くためのマーケティングがまず必須になってくる。

それから、よく「地方・生産者のために」頑張ろうといわれるが、地方・生産者と一緒に働いているとよくあるのは、正直、結構甘えがちになってしまうということである。「地方・生産者のために」ではなく、「地方・生産者ととともに」として、一緒に改革をしていかなければならない。

(2) ヒトについて

いまモノのところをご覧いただいたが、続いて「ヒト」について見ていきたいと思う。

ヒトのところでは、働き手の還流ということで、「地方にIターン・Uターンで労働人口・働き手を増やそう」ということがよく言われる。私の再生屋としての視点に少し偏ってしまうかもしれないが、これらも正しいと思う一方で、事業経営面から見ていくと、労働量もそうだが、人材の質により大きな課題があるのではないかと感じている。

少しマクロの視点で見ると、日本の人口減少は横ばいの東京を除くと、主要都市でも人口が減少していく状態にあるため、地方に人口を還流しただけでは、地域間での人口の取り合いになるだけと考えている。

一方で、スライド右側の県別の労働生産性の通り、労働生産性は東京に一極集中の状態、生産性の低い地域だと東京の6割ぐらにとどまっている。したがって、これは極論だが、このままの状態、単純に生産性の低い地域に働き手だけ移動させても、日本全体ではむしろ悪化するリスクすらあるのではないかと考えている。

少し話が脱線するが、次回は、日本全体の

生産性である。これは米国を100としたときのグラフだが、全体的に米国と比較しても生産性がかなり見劣りしていることがわかる。私のいた飲食はアメリカの1/3以下なので、これだと給料も1/3しか払えないし、ブラックと言われても仕方ない状態から抜け出せない。再生には、地方企業の生産性を高めていく取組みが必須だと考えている。

一方で、生産性の向上に向けては、実はシンプルなケースが多いのではないかと思っている。B社の事例は、経営人材が交代したことをきっかけに大きく再生した事例である。これは東北にある老舗のお菓子メーカーで、オーナー社長が嗅覚の鋭い方で、よくあるように、オーナーの勝負勘で発展してきた会社であったが、近年業績が低迷して債務超過になってしまった。

会計に関しても税務対応しかしていなかったため、複数あった事業のどこが足を引っ張っているのかがよく見えず、債務超過も5億円を超え、取引金融機関からの支援も厳しくなってきたということで、東京にいた息子さんに経営を承継した。この息子さんが東京の大手総合税理士事務所でいろいろな企業支援をしていた方だったので、B社の管理会計に着手され、これにより、いろいろなものが見える化されてきて、金融機関もどこが赤字の原因なのかが分かるようになった。交渉も円滑化していき、今ではV字回復をして優良企業となっている。

次頁では「地方企業の経営能力の不足による4重苦」をご紹介します。

まず、今の事例のように「見える化が全くされていない」ので、どこが悪いかわからず、どうしてもオーナーの勘に頼り、その場しのぎになってしまう。

次に、「PDCA が回っていない」こともよくある。特に振り返りの部分がなく、各施策が企画倒れになりやすく、「考え方はよかったが、やりきれなかったね」というせりふがしょっちゅう飛び交う状態になりがちである。

三つ目は特に地方では多いが、「しがらみ・人間関係を突破できない」という問題がある。地元のボスの人々や昔をよく知っている番頭によって改革派が村八分になってしまい、ここで止まってしまうこともよくある。

最後の「言語化できない」であるが、地方企業・生産者は、ステークホルダー、特に銀行などの目線が分からないので、一生懸命説明しているものの、論理的には説明できず、「大丈夫だ」というだけの根性論のような話になってしまい、稟議にかけるような内容がヒアリングできないことがよくある。

一方で、先ほどのB社の事例は財務を見える化しただけなので、そこまで高度な人材が必要かという点、最低限大企業の常識が分かっている人材がいれば、生産性の向上は結構前に進むのではないかと考えている。

細かい説明は割愛するが、中堅中小経営者に抜本的な経営改革ができない理由を聞いたところ、一番多かったのは「実行に必要な人材がない」という、まさにこの章で述べていることである。二番目は「既存のしがらみが断ち切れない」であり、この二つが非常に障壁になってくる。

したがって、しがらみのない人材と古参の人材で役割分担をしていくことが非常に重要だと思っている。例えば、古参の人材が人間関係をつなぎ留めるところをしっかりとカバーし、しがらみのない新しい人材が内部の改

革を進めていくというように、役割分担をして進められるかどうか非常に重要になってくる。

(3) カネについて

モノ、ヒトに続き「カネ」の部分について話をしたい。

カネの部分に関してよく聞く意見としては、「今はカネ余りの時代なので、地銀としてはむしろ貸出先がなくて困っている」という話や、「地銀は地域に密着しているのが強みだ」というような話がある。

これは、相対的な話や一般論としては間違っていないと思うが、一方でその結果、多くの芽を摘んでいる可能性もあるのではないかと感じている。

金融庁の金融研究センターで各地方銀行の幹部の方々にインタビューさせていただいたが、地方金融機関は想定以上に事業の目利き力を失っていると感じている。

インタビューの中で、長らく不良債権回収ありきの時代が続いたので、事業の見極め・目利きができる人材は支店長クラスでもいなくなり、その結果、若手にも教えられなくて若手も育っていない。そうすると、企業の社長と対峙したときに経営の話があまりできないので、だんだん社長にアポが取りづらくなり、経理部長や経理課長のところに形式的なヒアリングをするだけの担当者が増えてしまい、負のスパイラルのように感じているという話があった。

また、企業側からすると、事業の目利きができなくなってくると、結局判断が格付けに頼りがちになる。そうすると、どうしても格付けは、特に月次決算などがほとんど出ないような企業では、経理処理されて決算が

完了し、格付けになるまでに数カ月から1年近くかかるので、企業の実態と差が出ることになる。現在、これだけの激動の時代に、経営者は毎週、毎月のことを見ている中で、銀行担当者が去年の話をしていると、どうしてもここに目線のギャップが出てしまう。

そして、銀行側のヒアリング力・企業側の説明力双方の問題だが、先ほどの例でもあったように、取引先で何が起きているかが見えないので、支援したくてもできないというところもあり、この辺りが課題として浮き彫りになっている。

まとめると、いま申し上げた三つのポイントの通り、地方の企業と銀行の間に大きな情報の非対称性が発生し、必要なときに必要な資金調達ができない結果、資金繰りに追われてしまったり、成長に向けた投資ができなくなったりということが起きている。

次頁は、若干古いデータで恐縮だが、「資金余剰の時代」といわれる一方で、地方のみならず日本全体としてリスクマネーの還流が非常に少ない。さらに、投資ファンドやベンチャーキャピタルの目が届きにくい地方は砂漠状態になっていると感じている。

資金供給の金額規模では、まだまだ貸出金主体の世界である。またプライベートエクイティやベンチャーキャピタルの資金量の海外比較では、絶対額で日本はアメリカの1/30ぐらい、GDP比でも1/10である。中国と比較しても1/10から1/6で、日本ではリスクマネーが全然足りていない状態であると考えている。

(4) 地方創生・地方再生を阻害する負のスパイラル

これまでモノ、ヒト、カネの三つを見てき

たが、少しまとめると、まず、地方には素晴らしいノウハウがあり、よい商品やよい生産品があふれていると感じている。一方で、モノの観点でいくとプロデュース機能がないため魅力が伝わらないとか、地方側が行動を変える努力、各社をまとめてプロデューサー的に動かす機能が不足していると考えている。よって、商品の魅力が伝わらない。

さらに、それを効率的に動かす仕組みをつくる経営者も不足している。その結果、生産性は低いままで、ステークホルダーにも説明責任が果たせない状態になってしまう。

そうすると、カネのところでは、地銀も事業の目利き力が落ちているため、お互いの理解が進まなくて資金調達ができず、成長に向けた投資もできない。

そうすると、資金繰りの苦勞を見ていた後継者が跡を継ぎたがらず、徐々に素晴らしいノウハウや商品・生産品が日本から消滅していくという負のスパイラルに陥っていると考えている。

2. 負のスパイラル脱出に向けたキーポイント

この脱出に向けたキーポイントとして、まずモノ・ヒト・カネの都市一極集中をいかに地方に還流できるかが重要になると考えている。

まず、モノは「消費地の視点の還流」ということで、ニーズとプロダクトをつなぐプロデュース機能を提供していく。

ヒトは、先ほど申し上げたように、「大企業・優良企業の視点の還流」で、経営人材の投入や、経営管理やガバナンスノウハウ、後継者問題などで解決できる余地は大きいと思って

いる。

カネについては、「銀行・投資家の視点の還流」で、銀行・投資家と対話できるノウハウの指導や、都市に集中しがちなミドルリスク金融仲介機能を提供していくことが大事になってくると思う。

現状はモノ・ヒト・カネに関する知見が錯綜・消散し、情報の非対称性が発生している状態だと思う。この飛び散っているノウハウ・情報・人材をひも付けるプラットフォーム的なものがあれば良いのではないかと考えている。加えて、これらの要素は、信託銀行の持つ機能と親和性が高いのではないかと考えている。

さらに、信託銀行が持っている多機能性は、プラットフォーム機能として、地銀との連携の相性が良いと思っている。新しく追加すべき機能もあるが、既に持っている機能の使い方次第では、結構面白いことができるのではないかな。

これは証券代行の業務と似ていると思っている。私の前職は東証一部上場の中堅企業のCFOであったので、当然、株主総会の事務局などもやるわけだが、私は素人であったので信託銀行からいろいろと大企業の事例ややり方を教えてもらい、まねをして何とか毎年やっていた。このように信託銀行から大企業のノウハウを教えてもらえることは非常にありがたかった。これと同じように、東京などの大企業がすでに先端事例として持っている類似の経営課題が各地方で起きており、そういう情報を教えてもらってまねするだけで

も、だいぶ違ってくるはずだ。

コンサルも、コンサルティング機能と言うと大変そうだが、地方銀行でもコンサル機能を強化し成功している事例などがある。ここでは特に難しいコンサルをやっているわけではない。担当者も2回ぐらいコンサルティングの場に同席すれば、他の企業へ自分ひとりでアドバイスに行けるレベルのコンサルティングである。大企業からすると常識のような内容でも、地方企業はそれを知るだけで結構変わっていきける。このような取り組みをいかに広めていきけるかがポイントになると考えている。

最後に、いま申し上げた話に加え、アフターコロナが非常に追い風になると考えている。

まず、リモートワークが浸透したので場所を選ばない働き方が可能になってきたということと、ワークライフバランス・ワーケーションを求めて地方への関心がいま高まっていること。

そして、大量消費社会から本物志向に徐々にニーズがシフトしてきているので、地方産品への注目度も上がってきていること。

さらには、いま私はグローバルの投資ファンドにいるが、日本はミドルリスク発展途上国であるという認識がグローバルにあり、日本市場に対するグローバル投資家の関心が高まってきていること。

これらの追い風をうまく使って本気で取り組みれば、地方の再生や創生の一助になっていくのではないかと考えている。

(かなざわ・かずひろ)

【コメントと回答】

(コメント) 祝迫得夫氏

金澤さんの発表は非常にクリアだったので、まとめるほどのことはなと思うが、学者として少し俯瞰的な視点からまとめてさせていただくと、四つぐらいの



テイクアウェイがあったのではないかと考えている。

スライド2頁をご覧ください。一つ目は、地方再生に必要な要素として非常に重要なのはプロデュース機能というまとめ方をされていたが、停滞状況を打破するアイデアやマーケティング的な能力が必要だということだろう。それから、大企業的な経営能力、経営管理能力、ガバナンスが必要である。もちろん信託協会の加盟会社向けのコンファレンスなので当たり前のことであるが、そこに若干の資金が入っていく必要がある。

最後に、スライドでは New kid in town と言っているが、インサイダーではない、昔からのしがらみはないが、一方で当事者たちの信頼を得ている存在が必要になるかと思う。

地方再生ではなく産業再生ということと言うと、2000年代の初めにダイエー、カネボウなどいろいろあり、我々研究者もそれなりに知識の蓄積があるが、とにかく再生しなければいけなかったあの当時と比べると何が違うかということ、最後の New kid in town の所で、当事者たちの信頼を得ているところが非常に重要である。

かつての日産であれば、カルロス・ゴーンのようにいきなり上から降りてきて、ガツとやっつてしまえばよかったが、今日の地方の場合はそこまで切羽詰まっているわけでもなく、いわゆる「ゆでガエル」という言い方があるが、気が付かない間に衰退していき、取り返しのつかない状況に陥ってしまうところも出てきている。

スライド3頁だが、これらの四つの点でまとめてさせていただきたい。一つ一つ簡単にコメントさせていただくと、恐らく最初のものが一番難しいだろう。プロデュース機能やマーケティングは必ずしもマニュアル化できず、「漁師の船に乗って」という話もマニュアル化するのはかなり難しいので、ここが一番難しいのではないかと思う。逆に、大企業的な経営能力ということ言えば比較的簡単かと思う。資金をどのように入れるかに関しては、研究会でもそういう議論になっていたが、資金を出す側が例えばエクイティのような形で出すなど、単純に貸出を増やすだけだと金利の分しか取れないので、そこを少し工夫する必要がある。

最後に、New kid in town をどのようにリクルートしてくるかに関して言うと、どういうインセンティブづけをするかが非常に重要になってくる。金澤氏はこれらをまとめる形で「hub」という用語を使っており、もし一人の人間が全部の役割を兼ねられれば、それに越したことはないが、それは難しいと思う。どこどこをくつつけるかに関して、何か一般的なルールや経験則のようなものがあればお伺いしたいというのが、1 番目の質問になる。

次に参入する側、New kid in town の側のベネフィットと、受け入れる側のコストにつ

いてお話しさせていただきたい。スライド4頁をご覧いただきたいが、参入する側からすると、恐らく地方ではコンサルティング的なものに対し報酬を払おうという意識が薄いことは私にもよく分かる。ただ、その一方で中央にいと、むしろコンサルティングに金を払い過ぎではないか、ありがたがり過ぎではないかという部分はある、なおかつコンサルティングが失敗した例はいくらでもある。そこはどのように考えたら良いか難しい部分がある。

逆に New kid in town を受け入れる側の立場から言うと、金銭面だけではなく、手続き的な面でハードルが高いのではないかと感じている。特に公的な介入があるとき、いまのコロナもそうだが、再生ということで「役所のお金も少し入れて」と考えると、すぐに手続き的なものが大変になっていくので、その辺をどうしたら良いのか。

熱意のある若者が入ってきて、そういうことを全部やってくれるなら良いが、むしろ受け手の側がそういう人を探しに行かなければならないとか、再生してくれる人を探しに行かなければいけないときに、金銭面もそうだが、手続き的な面が難しいと想像している。

そういう意味で、参入側のベネフィットと受け入れ側のコストのバランスをどうとるのか。両方にとって win-win のプロジェクトであることを、どうすれば担保できるのか。絶対に win-win で終われる保証はもちろんないが、少なくとも事前に納得して win-win であるような状況をつくるには、どうしたら良いか。この点に関して、いまのコロナ禍の下で起こっていることを見ていると、法整備や政府支援の問題などで、地方の再生に関して制度面・法制面で何かできることはあるのか、

ということが2番目の質問になる。

最後に、スライド5頁をご覧いただきたい。これは単純にコメントということで答えていただかなくて結構だが、マクロ的な問題を学者なので指摘せざるを得ない。まず、ミクロの努力の積み重ねでうまくいけば一番良いのだが、最初におっしゃったとおり、日本の高齢化がこれだけのスピードで進んでいる以上、地域による集中と選択は避けられない。そこを手放しで、うまくいったところはうまくいく、うまくいかなかったところは失敗した、ということでもやっても良いのか。そこをどう考えたら良いか若干疑問に思っている。

もう一つ、グローバルな資金が入ってくることはもちろん歓迎すべきだが、働き手としても、顧客としても、もっと日本以外、日本人以外に目を向けることについても考えて良いのではないかと感じている。特に宿泊業・飲食業であれば、そういうことを考える余地はかなりあるだろう。例えば海外出張に行く時、日本のワインを買ってこいとか、日本のウイスキーを買ってこいという外国人は増えている。コロナ禍のこの2年間はそれもなかったが、そういう意味で日本以外の顧客も重要かと思う。

最後に、コロナとの関係でいま世界的に問題になってきているので、言わざるを得ないと思っているのだが、ゾンビ企業の問題をどう考えるかである。あるいは今日の発表の文脈ではゾンビ地方なのかも知れないが、特にコロナ禍のもとの飲食業界・宿泊業界への公的支援は問題をかなり含んでいる。これは日本だけの問題ではなく、世界中どこへ行っても、こんなに財政を出して大丈夫なのか、さらには結局ばらまきになっているのではないかという問題がある。むしろ日本が渋ちん

なぐらいで、アメリカはもっと大々的にやっている。日本の場合は、支援が個人に行かずに企業に行っている部分が問題だという指摘はもちろんあるが、その問題をどう考えるべきか。

地方再生をこれだけ言ってやってきて、うまくいっているところもあるが、うまくいっていないところも多いので、どこに基準をおいて見るべきなのか。地方再生の問題は、どうしても公的セクターが入らざるを得ない部分なので、そこはかなり難しい問題ではないかと思っている。

私のコメントは以上である。

(回答) 金澤一広氏

まさに祝迫先生がおっしゃったところは非常に重要なポイントであると私も考えている。まだそれに対する明確な答えは出ていないが、兆しとして少しあるのは、サーチファンドというものが日本でも第1号、第2号案件ということで少しずつ出てきている。

どういうものかということ、「MBAを卒業して経営の実務を学びたい」、「どこかの会社の社長をやってみたい」という人に対し、投資家たちが個人に対して出資をする制度である。アメリカだとすでに一般的だが、日本ではまだ1号案件、2号案件ぐらいのレベルである。こういうものがもう少しプラットフォームとして促進していくと、いろいろ経営の経験を積んでいきたい人と、経営人材が欲しい、マーケティング人材が欲しいようなところを、資金とともにバックアップする仕組みができていくのではないか。

サーチファンドの細かな説明をする時間はないが、そうやって経営者になりたい人のところに資金が付き、その人がそのお金で地方の

企業を買収して、マジョリティを取りにいき、その企業を経営して、どこかのタイミングでEXITしにいくというモデルになっている。

この辺をもう少ししっかりと機能として、国としても後押ししていけないかということで、取り組みが始まっているが、もう少し広げていきたいと考えている。これによりサーチファンドがhubとなり、一人ではできないものをチームとしてやっていけるようになり、さらにはエクイティ投資でもあるので、コストとベネフィットのバランスをとりながらやれるやり方になるのではないか。

【質疑応答】

(質問)

ご説明について、ヒト・モノ・カネを単純に何かしてもそれだけでものごとが改善することはなく、ミクロレベルでの地道な努力が不可欠と理解しました。

例えば当社のグループでは「サステナビリティを唯一の価値基準・判断軸とする」というポリシーを公表している。このような価値基準の大転換といった「何か」がないと、ミクロレベルからマクロレベルでのヒト・モノ・カネの構造の変革、リスクマネーの還流という「大きな波」、すなわち「負のスパイラルから正のスパイラルへの逆転」を創る、導いていくというのは難しい気がする。

この壁を超えるための「何か」、例えば税制なども含めた国、地方公共団体の関与などを使った価値基準の転換を後押しするような施策というものはないのだろうかと考えてしまいが、それについて「何か」良いご示唆、ご意見があればお伺いしたい。漠然とした質問で大変恐縮だが、よろしくお伺いしたい。

(回答) 金澤一広氏

私はまさに銀行の審査基準などが非常に重要になってくると思っている。アメリカなどでは、ESGに対する取り組みを表向きではなく、本当に中身としてやっているかどうか非常に重要な投資基準になっている。ベンチマーク的な投資については、ほぼこれがマストになっている。いまはアクティビストたちがそれを採用しようとしている段階であり、徐々にプライベートエクイティやベンチ

ャーキャピタルも乗ってこようとしている段階である。

融資の世界でこういう基準が入ってくれば、地方企業たちも自ら変革をしていかないと、今のままでは資金支援として今後支え続けてもらえないという、良い後押し、刺激になると思っている。まさに銀行がそういう価値基準でやっていただくことが、大きな壁を越える一手になると考えている。

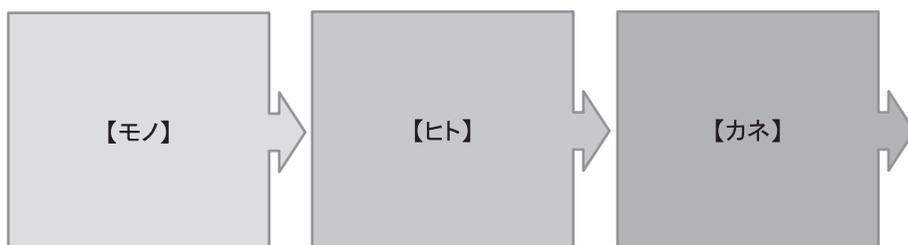
ポストコロナ時代の地方創生・地方再生に向けたキーポイント ～企業再生の現場から～

金澤 一広
2021年11月27日

1

地方創生・地方再生を阻害する3つの要素

地方創生・地方再生に資するために何が必要か。
以下、モノ・ヒト・カネの観点から、具体的な事例を交えながら、地方の課題をご紹介します。

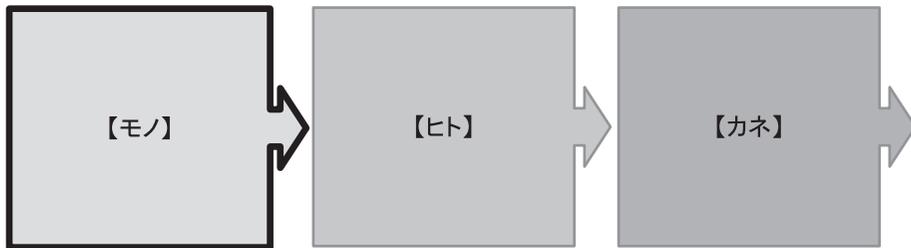


K.Kanazawa

2

地方創生・地方再生を阻害する3つの要素

地方創生・地方再生に資するために何が必要か。
以下、モノ・ヒト・カネの観点から、具体的な事例を交えながら、地方の課題をご紹介します。



K.Kanazawa

3

【モノ】に対するよくある誤解



モノ＝商品・サービスの観点から地方創生・地方再生を議論する際に、
下記のような意見がよく出てくる。

“地方の魅力を発掘するためには、ビジネスマッチング交流会をしよう”

“地方の魅力ある商品を買って付ける人(バイヤー)を増やそう”

K.Kanazawa

4

【モノ】に対するよくある誤解



【モノ】

一方、そのような取組みが始まってから随分経つが、大きな流れに変化は見られない。確かに取組みは必須だが、必要な要素が伴っていないのではないか？

“地方の魅力を発掘するためには、ビジネスマッチング交流会をしよう”

“地方の魅力ある商品を買付け人(バイヤー)を増やそう”

以下、具体事例から、「モノ」に対する必要な要素を考えてみたい。

K.Kanazawa

5

どんこの事例(1/5):陸前高田で起こっていたこと



【モノ】

岩手県陸前高田市では、震災の後遺症に苦しむ一方で、大量に水揚げされる美味しい地魚“どんこ”を流通させることが出来ず、大量廃棄。機会損失・フードロスが発生していた。

陸前高田市(岩手県)

- 総人口約2万人
- 農林水産業・観光業が重要な産業であるが、震災で未曾有の被害。
- 船、漁具、家屋の流失による深刻なダメージからの復興を目指す。消費者の懸念による海産物の風評被害は根強かった。

どんこ(エゾイソアイナメ)

- 安価ながら非常に良質かつ美味であり、もっと注目を浴びるべきという評価も多い魚。
- 一方、鮮度が落ちやすく、流通に難点。
- 陸前高田市では大量に水揚げされるものの、
 - ①東京に送ると鮮度が落ち臭みができること、
 - ②認知が低く、需要が少ないことから、
 漁師たちは自宅で消費する分を除き大量に廃棄していた。

K.Kanazawa

6

どんこの事例(2/5):漁師との人間関係の構築



【モノ】

一方、東京の消費ニーズ・トレンドをよく知る飲食チェーンA社の社員たちが、漁師たちと食卓を囲んだ際にどんこの美味しさに驚き、これをきっかけに流通にむけた改革を開始。

- なによりもまず、漁師たちはなかなか心を開いてくれない。
- 漁協の人達などは会ってもくれない。
- 東京の若者にはなおさら閉鎖的な態度。



- 一方、非常に思い入れを持って取り組んだ社員達が、漁師と共に長い期間（最も長い社員は2年間）漁船に乗り続けるうちに徐々に漁師たちに認められていった。
- 住民の飲み会や日々の業務から、産地での食べ方や魅力をヒアリングし、地域に眠る美味しい食材を発掘していく活動が始まった。

K.Kanazawa

7

どんこの事例(3/5):消費者ニーズと生産者の行動変革



【モノ】

一方、臭みが出やすいどんこの鮮度を保つため、漁師・流通側双方に行動改革が必要。朝獲れた魚を、空輸で羽田に運び、当日夕方までには店舗に届ける仕組みを確立した。



K.Kanazawa

8

どんこの事例(4/5):感情移入文化の仕組み



【モノ】

泥臭く、生産者と消費者が相互に交流することで、商品(プロダクト)と消費(ニーズ)のすり合わせが行われていった。

店長・料理長・契約漁師との交流

店舗スタッフからのプレゼント

店舗視察後の懇親会

自費で現地を訪れる
アルバイトスタッフ

K.Kanazawa 9

どんこの事例(5/5):取組結果



【モノ】

現在ではどんこは人気商品となり、流通価格も3倍に。このように、地元では「売れない商品」として認識されているものが、ただ「知られていない商品」であることが非常に多い。



一方、この事例からわかるように、どんこをただ買い付けに行っただけでは成功しない。
成功要因は、生産者側と販売者側が時間をかけ密に交流しながら、
商品のプロデュースに向けて、双方が行動を変革していったことにある。

現在のビジネスマッチングの課題



【モノ】

地方と都市の間では、大きな情報の非対称性が存在しており、まさに『宝の山』が存在。一方、現在のビジネスマッチングには、流通の行動変革を促す主体が存在しない。

地方企業・生産者

- ・本人にとっては当たり前すぎて、本当にニーズある商品サービスに気づいていない
- ・ニーズのある商品も、消費者に伝わらなければ需要を喚起できない
- ・自分たちの慣れ親しんだ行動を変えることを嫌がる・恐れる



バイヤー（商社・小売等）

- ・地元へ深く入り込むほどの余力はなく、効率性を重視しがち
- ・大量買い付けできる商品を求めがち

地銀

- ・地元にある潜在的なニーズのある商品に気づいていないことも多い
- ・マーケティングはあまり得意ではない
- ・まずはリレーションのある地元同士のマッチングに動きがち

K.Kanazawa

11

【モノ】の活性化に向けて必要な要素



【モノ】

地方と都市の間をつなぐプロデュース機能を強化することが、事業面の大きなカギに。

①

「バイヤー」 × ⇒ 「プロデューサー」○

- ⇒ 地方：商品に需要があることを知らない。マーケティングノウハウもない。
- ⇒ 都市：魅力的な商品が存在することを知らない。

②

「プロダクトアウト」× ⇒ 「マーケットイン」○

- ⇒ 良い商品だからといって、そのまま店頭へ並べても売れる状態ではない。
- 都市の激戦地で勝ち抜くためのマーケティングと一体で進めていく必要がある。

③

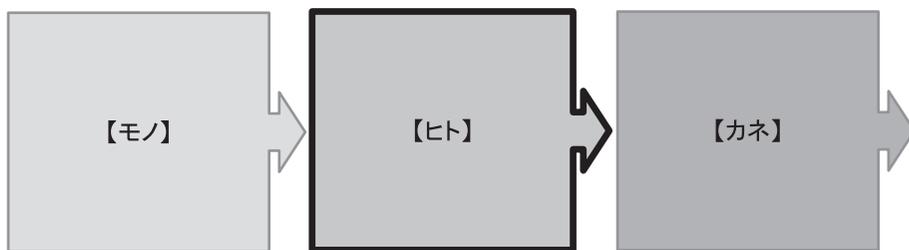
「地方・生産者のために」 × ⇒ 「地方・生産者とともに」○

- ⇒ 「地方・生産者のために」では、地方・生産者は甘えて、本質的な行動は変わらない。
- 地方・生産者自身も当事者意識を持ち、行動を変えることが重要。

K.Kanazawa

12

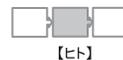
地方創生・地方再生を阻害する3つの要素



K.Kanazawa

13

【ヒト】に対するよくある誤解



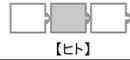
ヒトに関しては、「働き手」の還流がよく議論されている。

“地方にターン・Uターンで労働人口・働き手を増やそう”

K.Kanazawa

14

【ヒト】に対するよくある誤解

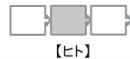


当然、働き手不足は大きな課題であり、ターン・リターンは必要。
一方で、事業経営面からみると、労働人口(量)よりも、人材(質)により大きな課題を感じる。

“地方にターン・リターンで労働人口・働き手を増やそう”



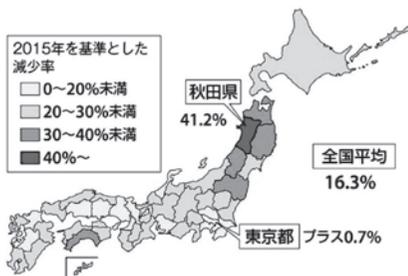
地方の人口と労働生産性



横這いの東京を除き、大阪・名古屋・福岡・仙台・札幌・広島などの主要都市でも人口は減少していく。
地方に人口を還流しただけでは人口の取り合いになるだけ。

2045年の都道府県別将来推計

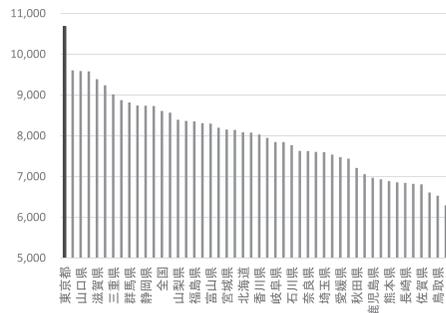
人口は約2割減少し、秋田などは4割減。
労働人口はさらに深刻となる可能性。



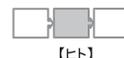
※労働人口に限定したデータは調査期間内に入手出来ず、人口全体で代替しております。

県別労働生産性(2017年)

労働生産性は東京一極集中の状態。
生産性の低い地域は東京の6割程度に留まる。



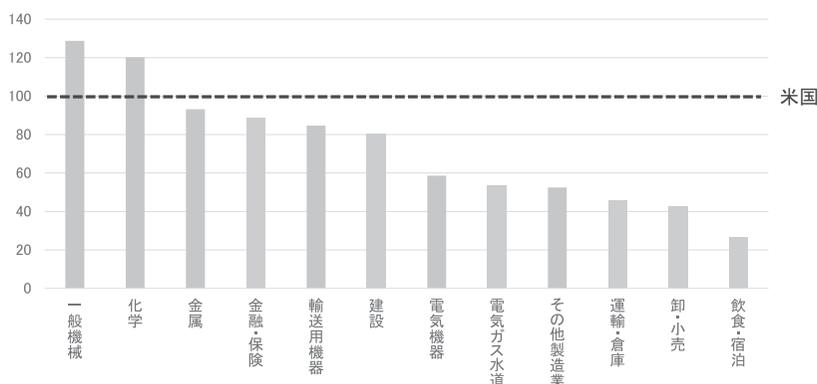
日本の労働生産性



【ヒト】

業種別にみても、日本は米国と比較して生産性が大きく見劣りしており、特に非製造業はより低い。

日本の労働生産性(米国を100とした場合)



地方創生・地方再生には、地方企業の生産性を高める取組みを避けて通れない。

Source: 経済産業省「通算白書2013」

K.Kanazawa

17

某社(B社)の生産性改善事例



【ヒト】

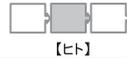
B社は経営人材の交代をきっかけに大きく再生。

- B社は東北にある創業100年以上の菓子類製造販売会社。
- オーナー社長の勝負勘で大きく発展してきた企業であったが、近年業績が不振となり、赤字継続、債務超過に転落。
- 税務対応の最低限の会計しかしておらず、複数ある事業のそれぞれの実態が不明確であったことから、打ち手が打てず、よりオーナーの勤に依存していった。
- 債務超過額が5億円以上に膨らんだあたりから金融機関の支援が厳しくなり、東京にいた息子に経営権を承継。
- 息子は、東京の大手総合税理士事務所で数多くの企業支援をしていた人物であり、着任早々、B社の管理会計に着手。
- これにより実質赤字事業が明確化され、金融機関との交渉も円滑化。
- 赤字事業撤退を通じてV字回復、黒字転換し、現在は再び優良企業となっている。

K.Kanazawa

18

地方企業の経営能力の不足による4重苦



地方企業は特に経営人材が不足していることにより生産性が向上せず、ステークホルダーにも説明責任が果たせない。

見える化が
全くされていない



PDCAが
回っていない



しがらみ・
人間関係を
突破できない



言語化できない

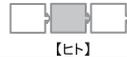
- 多くの企業が、会計を税理士に丸投げ・税金対策にしか利用しない結果、事業の見える化が全くされていない。
- KPI等も設定されていないことが多く、オーナーの勤に頼るか、根本治療にならないその場しのぎに終始してしまう。
- PDCA、特に振り返りの文化がない、または継続しない。
- その結果、各施策が企画倒れ、またはやりっぱなしになり、企業の実力として積みあがっていかない。
- 結果、“考えは良かったがやりきれなかった”を連発する。
- 地方企業の再生で多く直面するのが、人間関係による障壁。
- 地元のボスの人物や昔から企業を知る番頭によって、改革派が文字通り村八分になりやすい。
- 経営人材の実力を様子見しようとして、中途半端に権限移譲することがアダとなりやすい
- ステークホルダー(特に銀行など)の目線がわからず、論理的に経営状況・経営方針を説明できない。
- 上記見える化の不足と相まって、意気込み・感情論に終始してしまう。

経営人材が不足している一方で、そこまで高度な人材は不要



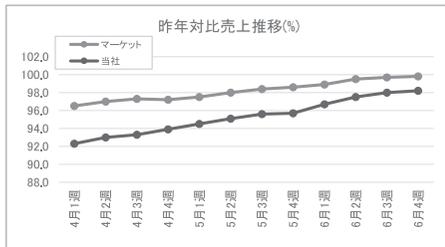
最低限の取組みが理解・実行できる人材であれば十分足るものと思料

(ご参考)『見える化』・『PDCA』の例



見える化の例

- 管理会計の強化、事業別の採算管理が第一歩。
- また、会計数値を因数分解して、KPI(行動指標)と会計数値(結果指標)を紐づけていく。
- 現場の行動レベルまで因数分解することが肝。

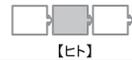


PDCAの例

- PDCAのC(Check)のイメージのせいで、「達成したor達成していない」をチェックすることしかない企業が大半。
- PDLA(L=Learn)の意識で、うまくいったこと、うまくいかなかったことを組織知として積み上げていく。

週次報告シート					うまくいったこと	うまくいかなかったこと	本社への要望
販売実績							
	1週目	2週目	3週目	4週目			
A商品	1400	900			商品部Aさんと部門別の商談を再開したところ、商品説明が先方担当者へ伝わり、B商品の成約につながった	想定以上に早くもA商品の販売数量を落とさないように、キャンペーンができないか	マーケティング部への相談：悪い時期でもA商品の販売数量を落とさないように、キャンペーンができないか
B商品	800	900					
C商品	900	0					
その他	100	200					
合計	2800	2000					
月末着地見込み							
	1週目	2週目	3週目	4週目			
A商品	5000	4000					
B商品	3000	3400					
C商品	2000	1500					
その他	400	400					
合計	10400	9300					

(ご参考)『しがらみ・人間関係への対応』・『言語化』の例



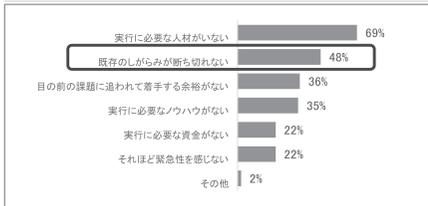
しがらみ・人間関係への対応の例

- 下図の通り、「しがらみ」は大きな阻害要因。
- しがらみのない人材と古参の人材で役割分担することは非常に有効。
- 地方こそ、DEI(Diversity, Equity and Inclusion)による改善の余地大。

言語化の例

- 事業計画策定の支援・型の提供など
- 事業計画策定支援は、金融機関のノウハウが発揮されやすく、昨今の地銀のコンサルティング機能提供の中でも、事業計画策定支援は比較的短期に取り組めるテーマとして認識されている。
- 一方、計画を策定して終わり、というケースも多く、前述のPDCAと合わせて取り組むことが肝要。

抜本的な経営改革や事業再編に踏み出せない理由

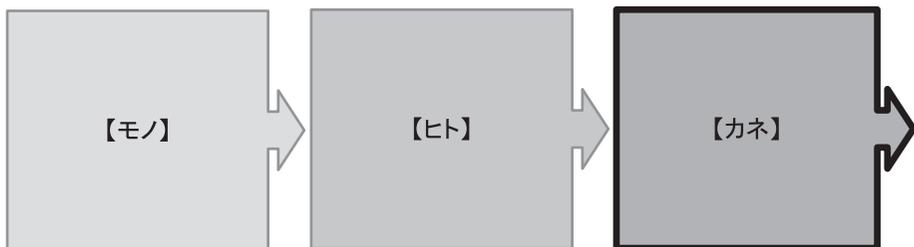


Source: 中堅中小企業経営者500人アンケート(BMI研究所)、日本政策金融公庫

K.Kanazawa

21

地方創生・地方再生を阻害する3つの要素



K.Kanazawa

22

【カネ】に対するよくある誤解



【カネ】

カネに関しては、よく聞く意見は下記の通り。

“カネ余りの時代であり、地銀としてはむしろ貸出先がなくて困っている”

“地銀は地域に密着していることが強みだ”

K.Kanazawa

23

【カネ】に対するよくある誤解



【カネ】

相対論や一般論としては間違っていないが、その結果、多くの芽を摘んでいないか。

“カネ余りの時代であり、地銀としてはむしろ貸出先がなくて困っている”

“地銀は地域に密着していることが強みだ”

K.Kanazawa

24

地方の資金調達の現状：地方銀行の実態



【カネ】

金融庁金融研究センターの特別研究員などのインタビュー調査を通じて、地方銀行の抱える課題も大きいことが見えてきた、

インタビュー結果の抜粋

事業に対する目利き力が現場から失われている

- “長らく不良債権回収ありきの時代が続いた結果、事業の見極め・目利きができる人材は支店長クラスでも稀有。そのため、若手にも教えられない。”(地銀幹部)
- “本質的な経営アドバイスができないことから、徐々に社長と対峙しにくくなり、結果、経理部長クラスのところにも形式的なヒアリングを行うだけの担当者が増えている”(地銀幹部)

企業からは銀行の目線とのギャップを懸念する声が多い

- “銀行は格付に頼りがちで、いつの話をしているんだらうと思うことがよくある”(事業会社経理部)
— 事業取引が経理処理され、決算完了し、行内格付が完了するまで数か月かかる。
格付に頼りがちとなると、経営者の視点と銀行担当者の視点に大きな時間差が発生してしまう。
- “カネ余りというが、それは銀行が貸したい高格付企業についてではないのか。
頑張って再生を目指している企業や、ベンチャー企業にカネが足りてるとは到底思えない”(事業会社幹部)

地銀も企業を指導しきれず、企業側が説明責任を果たせていない

- “取引先で何が起きているのか、見えないのでわからない”(地銀支店長・担当者)
- “もう少し取引先から必要な情報が貰えたら対応できるのと思うことも多い”(地銀支店長・担当者)

Source:インタビュー

K.Kanazawa

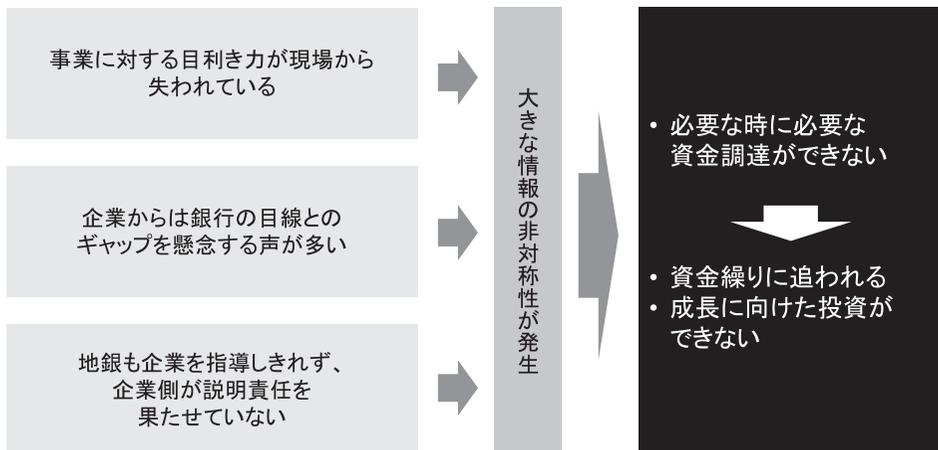
25

カネ：資金力の不足を生む構造



【カネ】

これらの結果、銀行と企業とに情報の非対称性が発生、必要な資金が供給されていない。



K.Kanazawa

26

(ご参考) 日本のリスクマネー供給状況

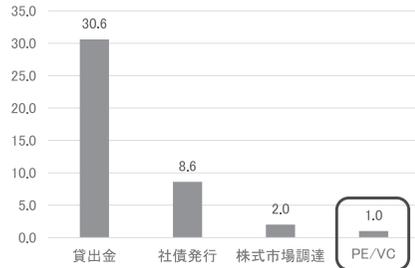


“資金余剰の時代”と言われる一方で、地方のみならず、日本全体としてリスクマネーの還流は低位に留まる。特に、投資ファンドやVCの目が届かない地方は砂漠状態。

日本の資金供給主体別の金額規模
(2015年)

PE/VC市場はまだまだ発展途上。

単位: 兆円



PE/VCの中米比較
(2016年)

絶対額では米国の30分の1以下、GDP比でも10分の1以下。

	米国	中国	日本
絶対額(兆円)	7.5	2.2	0.2
GDP比(%)	0.37%	0.18%	0.03%

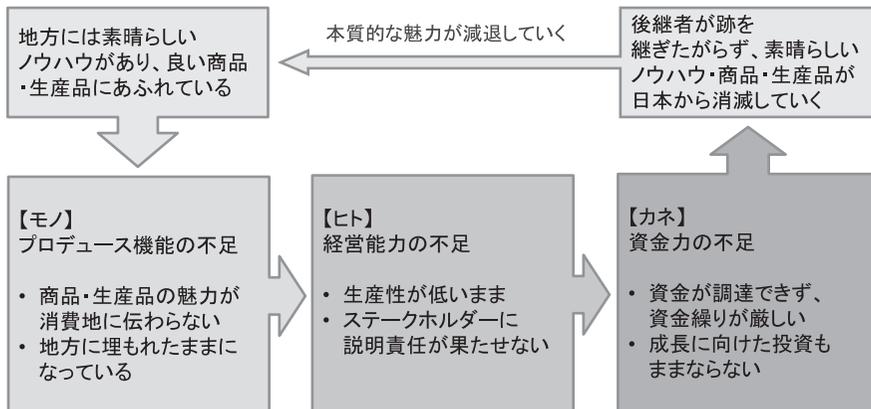
Source: 中央経済社 プライベートエクイティ投資の実態

K.Kanazawa

27

地方創生・地方再生を阻害する負のスパイラル

これらの課題が負のスパイラルとして相互作用しており、結果、素晴らしいノウハウが日に日に消滅している。

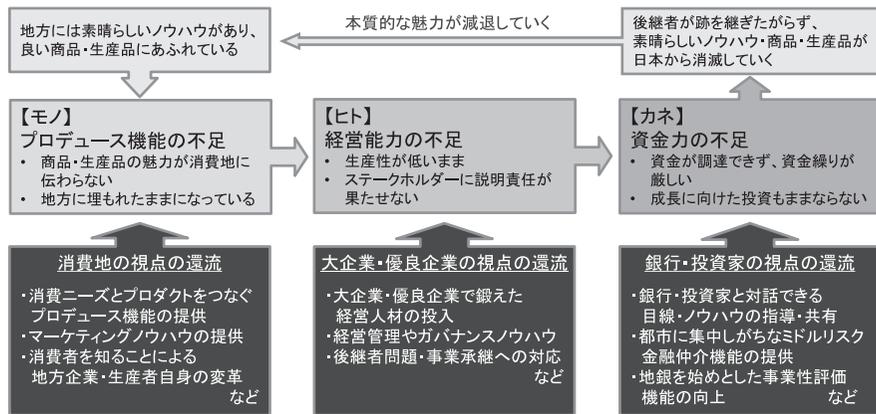


K.Kanazawa

28

負のスパイラル脱出に向けたキーポイント

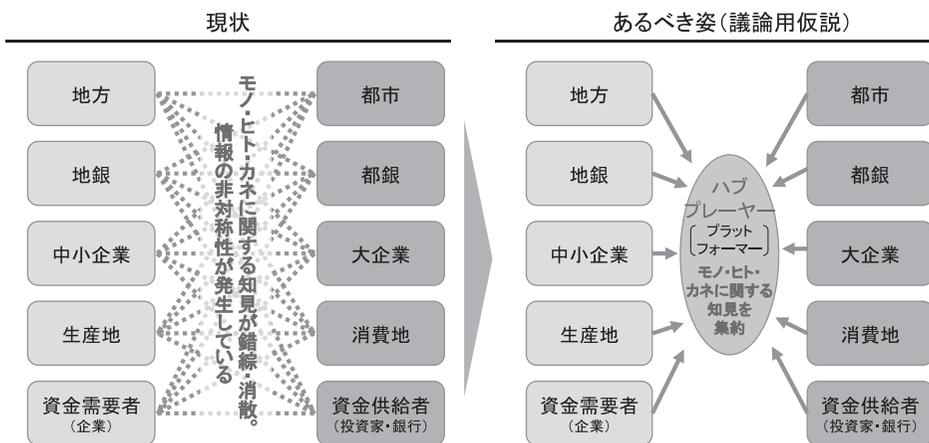
この負のスパイラルを断ち切るためには、モノ・ヒト・カネの都市一局集中を地方に還流する仕組みが必要。



K.Kanazawa 29

(議論用仮説) 還流実現に向けた仕組み

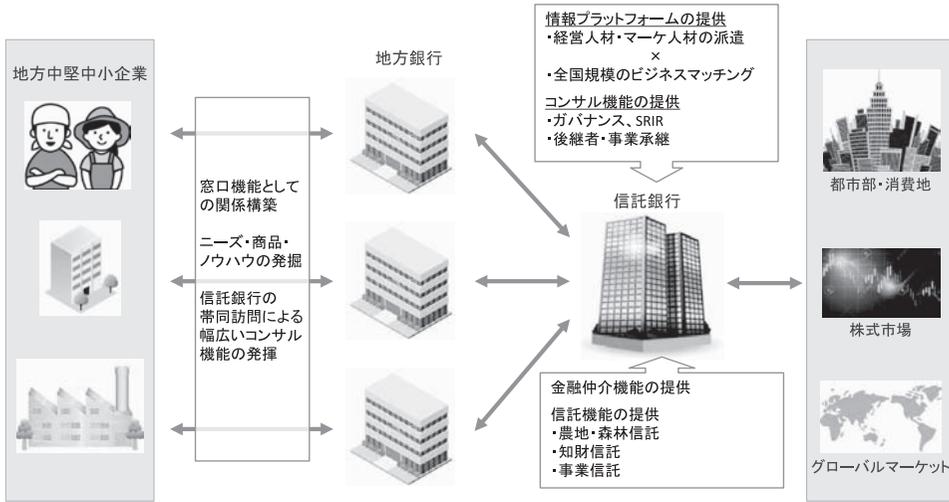
これらの還流を実現するには、幅広い分野において、ステークホルダー間で錯綜・消散している情報・ノウハウを繋ぐことのできるハブプレーヤー(プラットフォーム)が求められているのではないか。



K.Kanazawa 30

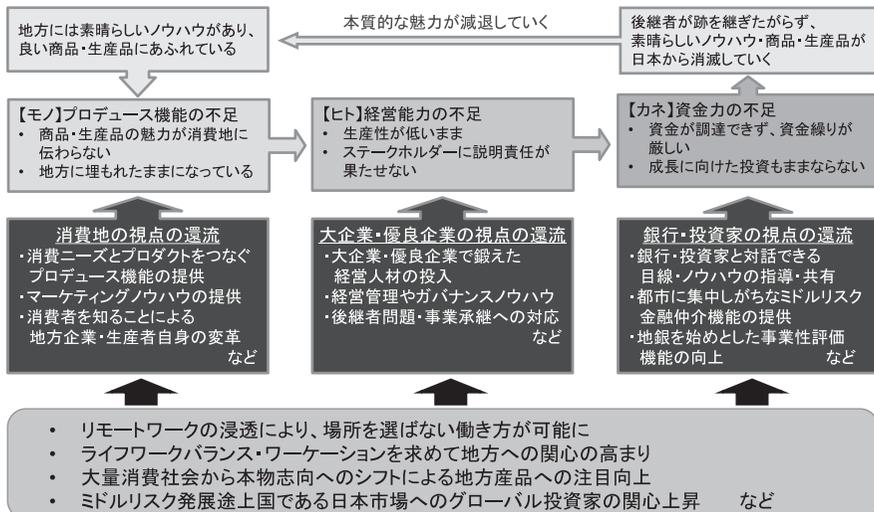
(議論用仮説) 還流の仕組みの例

一方、地方中堅中小企業との信頼関係は一朝一夕には築けない。信託銀行の多機能性を活かしたプラットフォーム機能と、地銀の細やかな窓口機能との組み合わせは可能性があるのではないか。



アフターコロナの影響と負のスパイラル脱出に向けたキーポイント

とくに、アフターコロナによるリモートワークの浸透、DXの進展、消費行動の変化という新しい流れは地方創生・地方再生に大きなチャンスをもたらす。



ご清聴誠にありがとうございました。

金澤一広
「ポストコロナ時代の地方創生・
地方再生に向けたキーポイント」
コメント

2021/11/27

祝迫得夫
(一橋大学経済研究所)

1

金澤氏の発表から何を学ぶか？
地方再生に必要な要素とは

- プロデュース機能（停滞状況を打破するアイデア，マーケティング）
- 経営能力（経営管理，ガバナンス）
- 若干の資金
- New kid in town：インサイダーではない（昔からのしがらみがない）が，当事者たちの信頼を得ている存在

2

地方再生に必要な要素：何が難しいのか？

- プロデュース機能 → マニュアル化できない、一番難しい？
- 経営能力 → 一番簡単？
- 若干の資金
 - どういうインセンティブづけをするか？
 - 貸出ではなくエクイティ？
- New kid in town
 - どういうインセンティブづけをするか？
- これらの要素をどうやって有機的に結びつけるか？
 - 一人の人間(hub player)が全部兼ねられれば、それに越したことはないが…

祝迫_信託経済コンファレンス(11/27)

3

参入する側のベネフィットと 受け入れる側のコストの関係

- New kid in townの側の立場
 - 地方では（日本では？）、コンサルティング的なものに対して報酬を払おうという意識が薄い。
 - しかし、コンサルティングの失敗例は幾らでもある。
- 受け入れる側の立場
 - 金銭面だけでなく、手続き的な面でハードルが高いのかも？
 - 公的な介入は金銭面の負担を緩和するかもしれないが、手続き的な面をややこしくしているかもしれない。
- 参入側のベネフィットと受け入れ側のコストのバランスをどうとるのか？
- Win-winのプロジェクトであることを、どうすれば担保できるか？

祝迫_信託経済コンファレンス(11/27)

4

マクロ的な問題

- ミクロの努力の積み重ねで上手くいけばベストだが、日本の高齢化がこれだけのスピードで進んでいる以上、地域による集中と選択は必要なのではないか？
- 働き手としても顧客としても、もっと日本(人)以外に目を向けるべきではないのか？
- ゾンビ企業の問題をどう考えるべきか？
 - 特にコロナ禍のもとでの飲食業界・宿泊業界への公的支援との関連