

対談

金融庁・REVICが描く 地域経済活性化の道筋

事業性融資への回帰など、
地域金融機関は意識転換を図れ

金融庁 長官 伊藤 豊 × REVIC 社長 渡邊 准

人手不足を補う技術革新が進む中での地域金融の役割

——足元では地方を中心とした人口減少と人手不足に加え、AIなど技術革新が目まぐるしい。こうした現状を踏まえ、地域金融機関はどのように対応すべきか

伊藤 AIは「人口減少」や「人手不足」といった社会課題に対する対処法として非常に相性が良く、地域経済の活性化に向けて大きな可能性を秘めている。例えば地方の中小企業には総務部が存在しないところも多

少子高齢化や人口減少、金利のある世界の深化、AI（人工知能）をはじめとした技術革新などにより、わが国のビジネス環境は大きく変わろうとしている。そうした中で、地域金融機関には、幅広い金融仲介機能を発揮しつつ、地域経済に貢献する「地域金融力」のさらなる強化が求められている。今年4月に国会で成立し、6月に全面施行（期限延長は5月施行）した金融機能強化法等改正法をはじめ、地域金融力の強化に向けて着々と手を打つ金融庁がいかなる地域経済活性化ビジョンを描いているのか。地域金融機関との連携を進める地域経済活性化支援機構（REVIC）の役割や、昨年の同機構法改正を受けた今後の運営方針とは何か——。金融庁の伊藤豊長官とREVICの渡邊准社長が語り合った。

（編集部）

い。AIはその代替的な存在となり得る。AIの利用に当たって専門知識は不要で、操作もしやすく、敷居は下がってきている。

地域金融機関はこうした技術の活用をいち早く地元企業に届ける立場にある。自らの組織内でAIの活用を推進し、ノウハウを蓄積することは当然のことだが、取引先向けに勉強会を開催するなどして、AIの活用を促してほしい。

渡邊 伊藤長官が指摘されたように、人口減少について供給サイドではAI活用で手当てがで

きる一方、需要サイドでは引き続き外需の取り込みが重要になってくる。ただ、中小企業は外需の取り込みが弱い。地域金融機関はその弱点を補うべく、人材仲介を通じて、外需の取り込みに適した経営人材を地域企業にマッチングさせることが求められる。その際に、当機構が運営する人材紹介プラットフォーム「REVIC Career」（レビキャリア）を活用してほしい。

なかには、インバウンドや輸出に積極的に対応すべく、レビキャリアを活用して迎え入れた海

外経験の豊富な商社出身人材をうまく活用している中小企業もある。こうした実績を着々と積み上げつつ、レビキヤリでは257の金融機関と連携している(注)。

そもそも日本全体で、人口減少による地域間格差や地域間競争が広がってきている。こうした課題についても、地域金融機関には「まちづくり」という観点から能動的に関与することが期待されている。当機構も、これまで官民連携での観光事業やまちづくり支援を行ってきた実績があり、力になれる余地は大い。

地域金融力強化に向け、REVICが果たす機能

—金融庁が昨年12月に公表した「地域金融力強化プラン」では、地域金融機関の経営基盤の強化に資する制度が拡充されるだけでなく、地域活性化に向けた役割の発揮やその支援策も記

載されている

伊藤 地域金融力強化プランをもとに、資本参加制度・資金交付制度の期限延長・拡充などを盛り込んだ金融機能強化法等改正法が4月に国会で成立し、6月に施行されている。また、強化プランでは、地域金融機関に対して、幅広い金融仲介機能をともに地域経済に貢献する力「地域金融力」を大いに発揮してもらうべく、地域社会を支える担い手不足や、地域産業の規模縮小といった地域課題へのさまざまな取り組み方を例示的に記載している。ただし、各地域金融機関は、必ずしもそれに縛られる必要はないと考えている。

例えば、かつて海外メディアで盛岡や山口が取り上げられ、外国人観光客が多数訪れたことがあった。自分で気付いていなかった地域の魅力に海外が目を付けた好事例だ。こうした地域の魅力発信・開拓に地域金融機関が起点となって取り組んでいくことも一案といえる。金融機関は今ある需要に対して融資を行いがちだが、その発想を逆転させ、融資につながり得る需要を作ることを考えてもらいたい。渡邊 地域金融力強化プランには、まさに当機構がこれまで取り組んできた内容や考え方が記載されており、当機構の事業とも非常に親和性が高い。強化プランにも記載されている「地域企業の価値向上への貢献」や「地域の課題解決」は、今後どの地域金融機関も取り組まなければならないテーマである。当機構も、半官半民の立場を生かしつつ地域金融機関と一緒にな

って取り組んでいきたい。

その一つに挙げられるのがレビキヤリだ。こうした事業をゼロから立ち上げ、マッチング実績を累計約439件まで積み上げている(注)。目標である1000件に向け、引き続き注力していきたい。

事業性融資の回帰に資する企業価値担保権

—企業価値担保権が今年5月にスタートした。地域企業や経

金融庁

長官

伊藤 豊



活の活性化に向けてどのような活用を期待するか

伊藤 立法段階から繰り返し述べてきたことだが、企業価値担保権を使うことを目的とするのは本末転倒だ。企業価値担保権の導入には、「金融機関に事業性融資にきちんと向き合ってもらいたい」という思いがある。

金融機関が融資する際、現預金や不動産による担保があるから資金の回収ができるという考えを前提にすると、金融の付加価値は生まれてこない。金融機関が、事業の将来性やキャッシュフローを見て融資し、それをもとに企業が挑戦して成長することこそ、本来あるべき融資のかたちといえる。

しかし、この考えは、いわゆる平成バブルの不良債権処理を経て薄れてきている。金融機関が金融仲介機能を果たしていくには、本来の融資の姿を復活させる必要があり、その思いで企業価値担保権を創設した。今後、

事業性融資を推進する上で、企業価値担保権が使え場面が出てくるはずだし、逆に企業価値担保権を使うことで事業性融資につながることもあるはずだ。

例えば、以前注目された古民家再生事業は、企業価値担保権になじむだろう。古民家そのものではなく、古民家をビジネス化することにより生まれるキャッシュフローに価値があることに着目している。古民家事業が全国有数の価値を生み出すビジネスに成長した地域もある。

渡邊 これまで、保証や担保に依存した融資が続いてきた。その結果、事業再生局面で金融機関自らが融資先の再生可能性の判断がつかないという事態が起こっている。再生可能性がある事業者に対して、金融機関が十分に引当を行っていても、事業者のバランスシートが債務超過のままだと地域経済にとってはマイナスだ。

事業の将来性やキャッシュ

ローを重視する

企業価値担保権の考えが浸透していけば、金融機関は自然と融資先のモニタリングを行うようになる。その中で事業価値の毀損に気付き、即座に事業再生に着手できる。そういう意味で、企業価値担保権は地域金融力強化プランが示す地域金融機関のあるべき姿に直結するツールだ

と思う。

当機構は、エクイティープレイヤーとして長い間、事業者の再生や成長局面におけるデューデリジェンスや事業性評価を実施するとともにファイナンスを実行し、人材を送り込んできた。その際に企業価値担保権の考えを実践してきた自負もある。ぜひ

地域経済活性化支援機構
(REVIC)

社長 渡邊 准

ひ、そのノウハウを金融機関とも共有したい。

新領域を伝播させる
REVICの存在意義

——REVICは、25年施行の地域経済活性化支援機構法改正法により、業務完了期限が15年延長し45年度末となり、新たな中期経営計画も策定した。今後の展望と重点分野はなにか

渡邊 5年後に迫っていた業務完了期限が15年後へ延長されたことで、それに対応すべく社員意識改革と組織としての財務体質の強化に3年はおかるとみている。そのため、中期経営計画の設定期間も3年にした。

まずは「一丁目一番地」ともいえる最重点領域として、大規模災害への体制整備に取り組んでいく。この分野は、昨年の法改正で当該機構の目的に「大規模な災害を受けた地域の経済の再建」と明記されるなど、期限延長が決まった理由でもある。昨年9月には大規模災害対応本部を新設し、今年1月には復興対応のファンド運営子会社も設立した。

伊藤 BCP（事業継続計画）など災害が発生した際の「復旧」までは通常整備するが、この法改正により、さらに「復興」の実現まで目配りして恒常的な仕組みも作った。非常に画期的なことだ。災害大国日本な

らではの、世界にも類を見ない先進的な法的枠組みだと思う。

REVICは、これまで能登半島地震や熊本地震、西日本豪雨などにおいて都度ファンドを組成し、災害対応を行ってきた。災害が発生した際の被害の種類や復旧・復興までにかかる期間や道程は地域によってさまざまであり、事業者支援を含めた手法もまだ多くの金融機関に浸透しているとは言い難い。災害が発生した際の地域の取り組みや金融機関の融資対応に関するデータやノウハウを「見える化」「アーカイブ化」していくことは、REVICが今後取り組むべき課題である。

渡邊 事業再生支援も重要と考えている。これは、従来のような破綻寸前の再生よりも、地域金融力強化プランに記載のあるとおり、予兆管理に基づく「早期の事業再生」「経営改善支援」に注力するものだ。

一方、当機構がファンド業務

を開始した頃より

も地域金融機関におけるファンド設立・運営ノウハウが浸透してきたこともあり、当機構は民業補完の観点により、災害対応を除いて無限責任出資である「G

P（General Partner）出資」から有限責任出資である「LP（Limited Partner）出資」に軸足を移している。ファンドについては、後方支援のかたちで引き続き地域金融機関と連携していく。

その他にも人材関連では、今後も地域金融機関からの出向受け入れや23年度から実施している「事業再生支援に必要な知見・ノウハウ等の浸透を図る研修」や、今期から開始する「地域企業の企業価値創造（向上）の総合的なサポートに関する知見提供を行う研修」などを通じ



わたなべ じゅん
監査法人、産業再生機構を経て、09年に企業再生支援機構（現地域経済活性化支援機構）入社。多数の事業再生案件・ファンド投資業務に従事し、23年6月から現職。

て、ノウハウの普及や専門人材の育成支援を図っていく。

このように事業の各業務の状況を踏まえながら、災害対応や事業再生などのノウハウを金融機関に伝える「伝道師」の役割を担っていききたい。

伊藤 設立当初から今に至るまで、REVICは進化し、役割も変化してきた。当初はブレイヤーの少なかつた事業再生を機構職員が自ら取り組むことで、あるべき姿や手法を社会に浸透させてきた。こうした事業の中には、すでに金融機関の取り組みが進んでいるものもあり、そ



いとう ゆたか

89年東京大学法学部卒、大蔵省入省。財務省、産業再生機構、東京証券取引所での勤務などを経て、19年から金融庁。22年同監督局長。25年から現職。

の場合、渡邊社長もおっしゃったように後方支援に回っているものもある。

レビキャリにも引き続き精力的に取り組んでいただきたいが、地域金融機関の中でも人材支援が進んできている。この動きがさらに定着してくれば、REVICの役割は、例えば地域企業や地域金融機関の人材部署の育成推進に変化していくだろう。

レビキャリを開始した当初から「民業圧迫だ」と批判が出たらずぐ止めると言ってきた（笑）。現時点では、まだ批判の声は上がっていないので、施

策を続けていきたい。

環境変化に自発的動きが必要な地域金融機関

——地域経済の持続性向上や発展に当たり、地域金融機関にどのような意識や行動が求められるのか。その中で果たすべきREVICの役割とは何か

伊藤 金利のある世界では、事業者の借りる金利が上昇しており、物価高とともに人口減少・人手不足によって人件費も高騰している。そうした状況下で、地域金融機関は金融庁が要請せずとも自発的に動き、さまざまな課題に向き合い、

地域経済が持続可能な姿に変革していくための必要な後押しをしていく必要がある。昨今の他業態の金融参入も、そうした動きを加速させていくと思う。

金融庁は今後も、

必要ならば制度を整備するとともに、金融機関の取り組みが地域の発展に貢献するよう後押しをしていく。REVICには、地域事業の「触媒」たる金融機関の触媒、つまり「触媒の触媒」としての役割がある。今後さまざまなかたちでサポートをお願いしたい。

渡邊 企業の経営資源は「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」の四つといわれている。地域企業はサービスを含めて良いモノを提供しているが、他の三つで課題を抱えていることが多い。この弱点を補うため、地域金融機関がカネだけでなく、ヒトと情報をつなげて解決のハブになれると感じている。

例えば、当機構はハンズオン再生支援サービスを手掛けることで、人材・資金面で地域金融機関と連携を図っている。その際に地域金融機関が事業性評価を含め、さまざまな情報を支援先に提供することで、事業の再

生や成長につながった事例を多く見てきた。

金融機関は他の事業者ではアクセスできない貴重な一次データを多数保有している。その中には、財務情報はもちろん、経営者家族の動向などAIでも到底取得できないようなセンシティブな情報も含まれる。このことは、多くの金融機関が見過しがちだが、差別化に向け、非常に強力な武器となるはずだ。

一つ課題を挙げるとすれば、こうしたデータが十分にデジタル化されず、担当者の頭の中のみで完結してしまっていることだ。こうした情報をデータベース化し、複数取引先と情報共有化することが求められる。当機構も、地域金融機関の情報資源を生かすようなサポートをしていきたい。

（聞き手・本誌 田中弘道／町田佳那恵）

（注）26年6月末現在