企業家のための地域経済誌

COALA net

［コアラネット］

Vol.6
2020
Spring

事業承継の切り札！
投資ファンド活用術

OPINION

「営農発電は、農業振興の有効な手段」

農林水産省食料産業局
バイオマス循環資源課 再生可能エネルギー室

川中正光 室長

再生可能エネルギーと省エネで SDGs を推進する
CoCoLoプロジェクト※

世界が持続可能な社会の実現を目指す中で、2020年のパリ協定始動、SDGsやESG経営など、
今後地域企業における環境投資、温暖化対策ニーズが今まで以上に高まっています。
ウエストグループは、国のJ-クレジット制度を活用したSDGs推進モデルとなる
CoCoLoプロジェクトで生み出された利益を、子育て支援や植林事業等へ寄附を行っていきます。
そして、この取組に共感していただいた地域の金融機関29行との協働で、
地域中小中堅企業向けの新たなSDGs推進事業を始動しています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

対象サービス：①自家消費型太陽光発電 ②余剰売電型太陽光発電 ③ウエストエスコ（LED照明）

CoCoLoプロジェクトにご賛同いただいている地域の金融機関様（五十音順敬称略）　※2020年4月8日現在

愛知銀行
NEW 足利銀行
阿波銀行
関西みらい銀行
北日本銀行
紀陽銀行
きらぼし銀行
きらやか銀行
群馬銀行
京葉銀行
埼玉りそな銀行
佐賀共栄銀行
四国銀行
NEW 静岡銀行
第三銀行
NEW 第四銀行
TOWA 東和銀行
BANK トマト銀行
NEW 長野銀行
西日本シティ銀行
NEW 浜松いわた信用金庫
NEW ホクギン
三重銀行
NEW MUFG 三菱UFJ銀行
みなと銀行
もみじ銀行
山梨中央銀行
横浜銀行
りそな銀行

※CoCoLoプロジェクトは「排出権管理システム」で特許（特許第6625298号）を取得しています。

WEST GROUP　JPX 東証JASDAQ上場

株式会社ウエストホールディングス
証券番号：1407

東京本社：〒163-1432 東京都新宿区西新宿3-20-2　東京オペラシティビル32F
広島本社：〒733-0002 広島県広島市西区楠木町1-15-24　ウエスト本社ビル

株式会社ウエストエネルギーソリューション　株式会社ウエストビギン　株式会社ウエスト O&M　株式会社ウエスト電力　株式会社ウエストインターナショナルタイランド

全国各地より厳選した逸品をお届け

地方からの贈り物 GIFT from the locality

糀屋藤平の甘酒
（株式会社糀屋・群馬県）

創業450年来作り続けてきた糀作りの技術を継承し、今でも手作りにこだわり、職人が一つ一つ心を込めて製造した甘酒。秋田県産あきたこまちを100%使用し、生糀で製造しているため、深いコクでありながら、さっぱりとした飲み口が堪らない。

高級ホワイトツナ 4種12缶セット
（モンマルシェ株式会社・静岡県）

国内で水揚げされた一本釣りの最高級びん長まぐろのみを使用。脂がのり、血合いの少ない良質な肉質の鮪缶詰。高級料亭でも使用される「綿実油」、最高級のエキストラバージンオリーブオイルに漬け込んだ和洋缶詰に、国産ニンニク、国産唐辛子の缶詰を加えた4種詰め合わせは贅沢の極みというべきセット。

ワインに合う広島牡蠣のオイル漬け詰め合わせ
（株式会社A&C・広島県）

大粒の広島牡蠣を一つひとつ選び抜き、特殊な調理により、旨味と牡蠣本来のぷりぷり触感を残した牡蠣のオイル漬け。赤ワインには「燻製牡蠣のオリーブオイル漬け」、白ワインには「ガーリックオイル漬け」がお薦めの大人向けのセット。

「地方からの贈り物」通販サイトから商品をご購入いただけます。
オンラインショップ　http://chihou-gift.com/

RBS Rickie Business Solution
リッキービジネスソリューション株式会社
〒100-0005　東京都千代田区丸の内 2-2-1　岸本ビル 10F
TEL：03-3282-7712　FAX：03-3282-7714

企業家のための地域経済誌
COALA net
Vol.6 2020 Spring

CONTENTS

事業承継の切り札！
8 投資ファンド活用術
10 投資ファンドの要点整理
12 投資ファンド活用の機能と効果
16 地銀系投資ファンドの意義

COALA NEWS
4 〝コロナショック〟対策
中小事業者支援 事業規模89兆円

6 コロナと戦うニッポン企業
マスク、消毒液増産へ

7 ウエスト、大ガスと提携
大手企業へ再エネ供給

OPINION
18 「営農発電は、農業振興の有効な手段」
農林水産省食料産業局
バイオマス循環資源課 再生可能エネルギー室
川中正光室長

戦う地銀
20 都内トップ地銀の矜持
きらぼし銀行の〝結合力〟

進化する 食・農
22 コウノトリの命を繋ぐ
但馬の有機米栽培

老舗の矜持
24 伝統を付加価値に
小さな酒蔵の生きる道
吉田屋

期待の逸材
26 福島銀行
白河支店 渉外第1課長代理 中川学
27 静岡銀行
磐田支店 渉外担当課長 山本真也

28 いまさら聞けない
デジタルトランスフォーメーション

地域経済アナライズ
30 2020年度本予算の中小企業対策費
経済指標ランキング 実質総生産（2016年度）／実質総生産の伸び率（2016年度の伸び率）
雇用指標ランキング 有効求人倍率（2019年）

コロナ禍で街角から賑わいが消えた。インバウンド客や若者で人波が途切れなかった大阪・道頓堀。いまでは人がほとんどいない。

4月7日の緊急事態宣言が決定的だった。外出自粛に休業要請である。消費は一気に冷え込み、多くの企業が存亡の淵に立たされている。

しかし、人間には、ウイルスを撃退する免疫力が備わっているように、逆境を撥ね退ける底力がある。むしろ大改革や奇跡的な経済発展は逆境下にしか生まれない。

かつての青年武士団の改革。その裏には幕末の大飢饉が厳としてあった。凶作が続き、百姓一揆が激発。飢餓からの脱出を求めて政権を交代したのが明治維新である。土佐土民の艱難なくして、龍馬の船中八策は世に出なかったはずだ。

東洋の奇跡といわれた高度経済成長も、大戦に敗れ、極貧生活を強いられた日本国民の辛苦が原点であろう。苦しみが力を生み、良質な労働力を育て、技術を進展させ、利益の貯蓄と大規模投資を推進させたのは、紛れもない事実である。

コロナ禍はまさに国難そのもの。だがこの国難を乗り越えれば、平時では成し得ない経済成長が起こり得ることは歴史が証明している。逆境が人を強くするのは、今も昔も変わらない。

〝コロナショック〟対策

中小事業者支援 事業規模89兆円

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、倒産・廃業した中小事業者が相次ぐなか、政府は雇用の維持と事業の継続に31兆円拠出し、事業規模89兆円の支援を行う。

〝コロナショック〟による倒産は主に観光関連企業に集中したが、製造業でも部品調達に支障が出ており、大手企業の生産停止による下請け企業の休業・廃業も起こり得る。この状況下、地方自治体による外出自粛要請に続き、政府が緊急事態宣言を発令。一層の自粛強化で国内消費が冷え込み、影響が拡大しそうだ。

こうした事態に、政府は中小企業や小規模事業者の資金繰りを支援する。緊急経済対策の事業規模は、策定済みの緊急対応策第一弾・第二弾を含めて計117兆円だ。うち『雇用の維持と事業の継続』に89兆円割り当てる。ただしこれは今後編成する補正予算の成立を前提としたもの。変更も予想される。

緊急対応策第二弾では、対応策第一弾で決めた日本政策金融公庫などの緊急貸付・保証枠5000億円を6000億円に拡充し、据え置き期間2年以内を5年以内に延長した。さらに、売上高が減少した中小企業や小規模事業者を対象に、追加の特別貸付制度として5430億円の融資枠を確保した。フリーランスを含む個人事業主や売上高の急減した中小企業には、実質無利子化する措置も取る。

このほか、信用保証協会による融資額の80～100%の信用保証を行うセーフティネット保証に6060億円、日本企業の海外事業における資金繰りやサプライチェーン確保に2500億円の金融措置を講じる。

また政府は、緊急経済対策による追加支援で、日本政策金融公庫らによる『新型コロナウイルス感染症特別貸付』や『新型コロナウイルス対策マル経融資』、商工組合中央金庫らによる『危機対応融資』などを、既往債務の借換や実質無利子化の対象とする。

厚生労働省所管の雇用調整助成金について、政府は対応策第二弾で特例を設定。コロナショックの影響を受ける事業主すべてを対象に、従業員に一時休業や出向などを行って雇用を維持した際の手当てや賃金の一部を負担する。直近に同制度を利用した事業主や、事業所設置後1年未満の事業主も、同じく助成するほか、雇用保険被保険者でない従業員の休業なども対象にする。

政府が緊急経済対策で新規に掲げた支援策には、持続化給付金の名目で、コロナショックで売上高が前年同月比50%以上減少した中堅以下の企業や個人事業主、その他各種法人に対する給付金がある。前年の総売上高から、売上高が50%以上減じた月の売上額に12を乗じた値を差し引いた金額を給付する。ただ法人は200万円、個人事業主は100万円が上限だ。

娯楽施設やイベントの休業・自粛が相次ぎ、観光に関わる産業を中心として関連倒産が続出している

補正予算で700億円追加計上し、コロナショックに対応するために投資する事業者に特別枠を設けた。

このほか、今年2月以降に前年同期比20%以上売上高が減少した事業者には、税金や社会保険料の納付を無担保・延滞税なしで1年間猶予する。

ただ、中小事業者向け支援の事業規模89兆円のうち〝真水〟の財政支出は31兆円。緊急経済対策全体の事業規模117兆円に占める財政支出額は48・4兆円だ。欧米諸国と比べて少ないとの指摘もある。

将来の補助も拡充させた。サプライチェーン対策のための『国内投資促進事業』では、海外依存度の高い製品や部材・素材の生産拠点を国内へ移す際の設備投資を補助する。同様に、『海外サプライチェーン多元化等支援事業』では、海外の製造拠点を複線化するための投資を補助する。従来の『生産性革命推進事業』には、

新型コロナウイルス感染症の影響を受ける企業に対する政府の支援策（2020年4月14日現在）

	支援内容	備考
融資	新型コロナウイルス感染症特別貸付	●日本政策金融公庫より中小事業3億円、国民事業6000万円を上限に貸付け ●3000万円以下の分については当初3年間利率を0.9%引き下げ ●貸付け条件： （1）最近1ヵ月の売上高が、前年または前々年の同期と比較して5%以上減少 （2）業歴が3ヵ月以上1年1ヵ月未満の場合は、最近1ヵ月の売上高が以下のいずれかと比較して5%以上減少 ①過去3ヵ月（最近1ヵ月含む）の平均売上高 ②2019年12月の売上高 ③2019年10～12月の平均売上高
融資	生活衛生新型コロナウイルス感染症特別貸付	●日本政策金融公庫より6000万円を上限に貸付け ●3000万円以下の分については当初3年間利率を0.9%引き下げ ●貸付け条件：生活衛生関係の事業を営む企業のうち、新型コロナウイルス感染症の影響で以下に該当するもの （1）最近1ヵ月の売上高が、前年または前々年の同期と比較して5%以上減少 （2）業歴が3ヵ月以上1年1ヵ月未満の場合は、最近1ヵ月の売上高が以下のいずれかと比較して5%以上減少 ①過去3ヵ月（最近1ヵ月含む）の平均売上高 ②2019年12月の売上高 ③2019年10～12月の平均売上高
融資	生活衛生改善貸付	●生活衛生新型コロナウイルス感染症特別貸付と別枠で1000万円を上限に貸付け
融資	危機対応融資	●商工中金と日本政策投資銀行より元高20億円、残高3億円を上限に貸付け ●貸付け対象： 新型コロナウイルス感染症の影響により直近1カ月の売上高が、前年又は前々年の同期比5%以上減少している中小企業 ●残高1億円までは当初3年間利率を0.9%引き下げ、売上げ減少が一定以上（中小企業：▲20%、小規模事業者：▲15%）の企業には同期間の金利を実質0%とする特別利子補給制度を適用
融資	マル経融資（別枠確保ほか）	●通常の融資限度額2000万円と別枠で1000万円を上限に融資 ●融資対象：商工会議所などの経営指導を受け、その長の推薦を受けた小規模事業者で、かつ新型コロナウイルス感染症の影響により最近1ヵ月の売上が前年または前々年の同期と比較して5%以上減少しているもの ●当初3年間の利率を0.9%引き下げ、据え置き期間を延長する
融資	セーフティネット貸付	●日本政策金融公庫より中小事業7.2億円、国民事業4800万円を上限に貸付け ●貸付け対象：以下のいずれかに該当し、中長期的に回復の見込まれる事業者 （1）最近の決算期における売上高が前期または前々期比5%以上減少している （2）最近3ヵ月の売上高が前年同期または前々年同期比5%以上減少しており、かつ、今後も売上減少が見込まれる （3）最近の決算期における純利益額または売上高経常利益率が前期または前々期に比し悪化している （4）最近の取引条件が回収条件の長期化または支払条件の短縮化等により、0.1ヵ月以上悪化している （5）社会的な要因による一時的な業況悪化により資金繰りに著しい支障を来している、または来すおそれがある （6）最近の決算期において、赤字幅が縮小したものの税引前損益または経常損益で損失を生じている （7）前期の決算期において、税引前損益または経常損益で損失を生じており、最近の決算期において、利益が増加したものの利益準備金及び任意積立金等の合計額を上回る繰越欠損金を有している （8）前期の決算期において、税引前損益または経常損益で損失を生じており、最近の決算期において、利益が増加したものの債務償還年数が15年以上である
融資	衛生環境激変対策特別貸付	●日本政策金融公庫より既存の貸付け額と別枠で1,000万円（旅館業は別枠3,000万円）を上限に貸付け ●貸付け対象：新型コロナウイルス感染症の発生による一時的な業況悪化から資金繰りに支障をきたしている旅館業、飲食店営業及び喫茶店営業を営む企業で、以下のいずれにも該当するもの （1）最近1ヵ月間の売上高が前年または前々年の同期に比較して10%以上減少しており、今後も減少が見込まれる （2）中長期的に業況が回復し発展することが見込まれる
信用保証	セーフティネット保証	●一般保証枠2.8億円と別枠で2.8億円を上限に保証 4号：借入債務を信用保証協会が100%保証（全都道府県を対象） 5号：同80%保証（新型コロナウイルス感染症の影響を受けている指定業種のみ対象）
信用保証	危機関連保証	●一般・セーフティネット保証とはさらに別枠で2.8億円を上限に保証 ●貸付け対象：売上高が前年同月比15%以上減少する中小企業・小規模事業者
補助金・助成金	持続化給付金	●前年の総売上げ－（前年比売上げ50%減の月の売上げ×12）の金額を支給。ただし法人は200万円、個人事業主は100万円が上限 ●給付対象：新型コロナウイルス感染症の影響により売上げが前年同月比で50%以上減少している中堅企業、中小企業、小規模事業者、フリーランスを含む個人事業者、その他各種法人など
補助金・助成金	生産性革命推進事業	●通常の事業の枠とは別に特別枠を設定。新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えるために前向きな投資を行う事業者について、支援内容を拡充し、優先的に採択 ●生産性向上や賃上げに係る目標値の達成時期を1年間猶予
補助金・助成金	サプライチェーン対策のための国内投資促進事業	●特定国に依存する製品・部素材の依存度低減および、国民が健康な生活を営む上で重要な製品などの内製化のための国内拠点整備費用を補助 ●補助対象：大企業や中小企業など ●建物・設備の導入費のうち、大企業では1/2、中小企業などでは2/3を補助
補助金・助成金	海外サプライチェーン多元化等支援事業	●海外製造拠点の複線化などを目的とした、日本企業によるASEAN諸国への設備投資 ●補助対象：実証事業・事業実施可能性調査を補助 ●大企業1/2、中小企業2/3、中小企業等グループ3/4を補助。ただし、日本への輸出比率に応じた補助率を追加調整予定
補助金・助成金	雇用調整助成金の特例措置	●経済上の理由により事業活動の縮小を余儀なくされた事業主が労働者に対して一時的に休業、教育訓練または出向を行い、労働者の雇用維持を図った場合に、休業手当や賃金などの一部（大企業：2/3、中小企業：4/5）を助成 ●解雇を行わない場合、助成率を引き上げ（大企業：3/4、中小企業：9/10） ●休業等の初日が2020年1月24日から7月23日までの場合に適用。事後申請を受け付ける ●助成対象：新型コロナウイルス感染症の影響を受ける全事業者

出所：経済産業省資料をもとにCOALAnet作成

コロナと戦うニッポン企業

マスク、消毒液増産へ

新型コロナウイルスの感染拡大で日本経済に深刻な影響が広がるなか、マスクや消毒液を増産するなど、奮闘する企業が現れた。

新型コロナウイルス感染症による経済的打撃は深刻だ。日本商工会議所が発表した2020年3月の商工会議所早期景気観測の調査結果によれば、全産業合計の業況景気動向指数はマイナス49で、2月と比べ16・4ポイントも下がった。

早かったのはインバウンド関連。訪日外客が激減し、宿泊施設やツアーのキャンセルが相次いだ。2月下旬には娯楽やイベントの自粛ムードが広がり、東京ディズニーランドや東京ディズニーシー、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンはいずれも2月29日から休業。不特定多数の人が集まるスポーツの試合なども開催中止に見舞われた。

4月1日の帝国データバンクの倒産速報によれば、2月以降、クルーズ船を運航する兵庫県のルミナスクルーズや福島県の田村屋旅館、茨城県の富士屋ホテルなど13社が事業継続を断念したという。

製造業も消費の縮小や原材料調達に支障をきたすなどの理由から休業を余儀なくされた。自動車業界では、トヨタ自動車が4月3日から国内5工場の7ラインを停止。トヨタ自動車九州の第1ラインは4月15日までの9稼働日休業する。日産自動車が国内3工場で4月から5月にかけて生産調整すれば、マツダは本社工場と防府工場で13日間の全面操業停止と8日間の夜間操業停止を実施。スバルは群馬県内の3工場で4月11日から5月1日まで休止する。

このほか、セイコーエプソンは休業していた中国のグループ工場を2月21日までに再開させたが、物流の影響で製品出荷に影響が出る可能性もあるようだ。

市況も反応した。3月9日に国際原油価格が4割余り急落し、ニューヨーク市場のダウ平均株価は下落。急激なドル安で円ドル相場が一時101円／米ドル台に達し、動揺が広がった。

マスク不足に企業が協力

この状況下、シャープは3月24日、自社の三重工場で不織布マスクの製造を開始した。政府の『マスク生産設備導入支援事業』に応じて2月28日に決定し、液晶パネル製造用のクリーンルームに2台のマスク製造設備を据えつけた。日産15万枚の生産能力を近々50万枚まで増強するという。

なお、マスク生産設備導入支援事業の一環でマスクの生産・増産を行う企業は全国で13社にのぼる。

ウェットスーツ素材を製造する山本化学工業は、ウェットスーツ素材とニット生地を組み合わせたマスクを開発。内側にガーゼを挟んで繰り返し使用できるものとして4月に売り出した。

アイリスオーヤマは中国工場でのマスク生産に加え、宮城県角田工場を一部改修して増産、今年6月までに月間1億4000万枚供給する体制を整えるという。

アルコール消毒液の増産にも政府が補助金事業の公募を実施し、3月24日までに丸石製薬やドーバー酒造など4社を採択した。

サントリーホールディングスは4月15日、大阪工場で製造するアルコールを医療機関へ提供すると発表。4月下旬にも供給を始める予定で、経費は自社負担とする。このほか、山形県や高知県、沖縄県などの複数の酒造業者が、65～77度程度の高度数の酒類を発売すると表明している。

国外ではスズキの子会社であるマルチ・スズキ・インディアが、インド国内の人工呼吸器メーカーらに自社の品質管理や量産のノウハウなどを提供し、共同生産を行う。

スズキは同様の取組みを日本で行う予定はないとしているが、今後の情勢次第では同社の経験が活きる場面があるかもしれない。

〝コロナショック〟は、もはや政府の力だけでは抑えられない。企業の英知と努力が求められている。

写真提供：シャープ

シャープは三重工場のクリーンルームを活用し、マスクの製造を開始した

ウエスト、大ガスと提携

大手企業へ再エネ供給

太陽光発電所開発の国内大手、ウエストホールディングスが大阪ガスと提携した。再生可能エネルギーの需要拡大を見越して再エネ電力を大手企業に拡販する。

両社の新事業は、ウエストが再エネ電力を調達して大ガスに卸し、大ガスがそれを活用する。ウエストは、地域の地方銀行やJAグループ、再エネ会社などと提携して、再エネ電源の調達先を増やす。大ガスは、事業用の電力を再エネに切り替える大手企業などに、日本卸電力取引所の「非化石価値」を加えた価格と同程度で再エネ電力を提案する予定だ。

ウエストはかねてより、太陽光発電設備を企業の施設に設置し、発電した再エネ電力を企業に供給するPPA（電力販売契約）モデルを展開してきた。これは、長期間に亘って企業から徴収する利用料で初期の設備費を回収する仕組みである。企業の初期負担がゼロになるため〝無償設置〟ともいうが、この無償設置でも大ガスと協業する。ウエストが太陽光発電設備の設計・施工や保守・管理を担い、大ガスは幅広いエネルギー提案を行って顧客層を囲い込む。都市ガスを使うコージェネレーションシステム（熱電併給システム）などとともに販売する。

ウエストは同様の事業提携を今後も拡げる。すでに大手エネルギー会社や総合商社などと交渉を進めており、2023年には一連の新事業で売上高100億円を目指す。大ガスは再エネ関連事業を推進する方針で、30年度までに扱う再エネを2GW程まで増やしたい考えだ。

再エネの需要が急速に拡大した背景には、気候変動対策として脱炭素社会の実現を目指す世界的な潮流がある。ESG（環境・社会・企業統治）に配慮した企業への投資が活発になり、大手企業は再エネの使用による環境配慮をアピールしなければならなくなった。14年には事業用電力をすべて再エネで賄う目標を掲げる企業連合、『RE100』が発足。参加企業が国内外で急速に拡大した。

ただ、日本ではこれまでFIT（再エネの固定価格買取制度）を活用した太陽光発電所の開発が主で、一般の企業が事業用の電力に再エネを使う自家消費の利用は限られていた。とはいえ太陽光発電設備の導入費は劇的に下がり、企業が設備を導入すれば、電力代の削減額で初期投資を5～10年で回収できる水準まで進展した。とくにウエストは太陽光発電設備を1GW以上建設し、保守・管理まで一貫して行う体制を構築、コスト競争力では他社の追随を許さない。

そこでウエストは、自社のリソースと大ガスの法人顧客網を活かせば、高まる企業向けの再エネ需要を取り込めると判断した。今後も再エネを巡るエネルギー会社の提携が加速しそうだ。

ウエストグループは太陽光発電所を1GW以上建設、管理・保守まで手掛けている

事業承継の切り札！

投資ファンド活用術

企業数の減少に歯止めがかからない。日本の総企業数の99・7%を占め、労働人口の70%以上を雇用する中小企業が、2014年から僅か2年間で実に20万社も消滅した。

背景には、経営者の高齢化と後継者不在の問題がある。中小企業経営者の65%超が60歳以上で、大半が後継者を決めていないとされる。これら企業の雇用者数は650万人、GDP（国内総生産）換算で22兆円に及ぶとの推計もある。早期に対策を講じなければ、日本の経済は衰退しかねない。

解決の糸口となるのは、経営者が株式や事業資産を親族や第三者に譲る事業承継であるが、企業の自助努力にも限界がある。そこでいま注目されているのが投資ファンドの活用だ。複数の事例をもとに、投資ファンドの活用例を紹介する。

［中小企業数の推移］

出所：中小企業庁資料より作成

［中小企業社長の年代別構成比］

出所：中小企業庁資料をもとにCOALAnet作成

［事業承継の意向構成比］

投資ファンドの要点整理

事業承継は、容易に進められるものではない。だが、先延ばしにすると、将来に禍根を残しかねない。新たな選択肢として投資ファンドの活用を検討してみてはどうか。要点をまとめた。

自分の身に何かあったら会社はどうなるか――。

一抹の不安も抱かない経営者はいない。高齢になれば、次第に不安は増幅し、後継者を探し始めるはずだ。だが、「息子には継ぐ意思がない。従業員にも後継者候補がいない」。厳しい現実を突きつけられることもある。

それでも従業員には生活がある。事業を絶やすわけにはいかない。残る策は事業譲渡だが、親族など複数に株式が分散していると、株式の売却にあたって意見が割れることもある。

事業承継の問題は根深い。悩む高齢経営者は実に多い。このままでは10年内に650万人もの雇用が失われ、22兆円に及ぶGDP（国内総生産）が消滅しかねない。中小企業庁の推計だ。中小企業の事業継承問題は日本経済の未来に影を落とす。

しかし光明もないではない。投資ファンドの活用だ。

投資ファンドとは基金を指す。出資を募って集めた資金を、ある対象に投資し、そこで得た収益を出資者に分配する仕組みである。投資の対象は、株式や債券、金融派生商品や不動産など様々で、投資ファンドも多彩だが、中小企業向けは、①企業再生ファンド、②ベンチャーキャピタル、③バイアウトファンドの3つに大別される。いずれも未公開企業の株式などが投資の対象だ。未公開株ファンド（プライベート・エクイティ・ファンド）に属する。

企業再生ファンドの投資対象は、業績が悪化した企業の株式や債券だ。ファンドを運用するファンド運用会社は、企業の株式や債券を取得し、債権者を整理しつつキャッシュフローを改善する。そして企業価値を高めると、M&A（企業の合併・買収）やIPO（新規株式公開）で株式を売却し、収益を出資者に還元する。破綻前の価値の低い企業に出資するため、株式の売却益は期待できるが、再生に失敗するリスクもある。

ベンチャーキャピタルの投資対象は、創業間もないベンチャー企業の株式や将来株式に転換できる予約権付きの社債だ。資本が脆弱でも、新技術や新サービスを持つベンチャー企業には、成長する可能性がある。

ファンド運用会社は、資金を投じて株式を数%から数十%保有し、企業を支援してIPOによる株式の売却益を目指す。ただ投資先はベンチャー企業だ。投資回収リスクは大きく、息の長い投資になる。

注目は、バイアウトファンドだ。このファンドの投資対象は、資金繰りが安定している成熟した企業の株式である。ファンド運用会社は、対象企業の株式の過半数を取得し、企業価値を高め、M&AやIPOで株式の売却益を得る。取締役などの経営層を派遣するとともに、人材や情報、ネットワークなどを提供して企業の成長を支援する。これをハンズオン支援というが、この効果に期待しつつ、事業承継を進める中小企業が増えている。

［代表的な投資ファンドの仕組み］

もっとも、投資ファンドの組織形態の多くは、出資者が組成する民法上の投資事業組合である。当初はすべての出資者が組合運営の責任を無限に負う仕組みで、出資者は少なかった。そこで1998年に業務を執行しない組合員の責任を出資額にとどめる投資事業有限責任組合制度が創設。以後、責任を無限に負って業務を執行する無限責任組合員（ゼネラルパートナー）と、責任が出資額のみに制限される有限責任組合員（リミテッドパートナー）による投資事業有限責任組合で投資ファンドが運用されるようになる。これによって幅広い出資者層による中小企業への投資が活発になった。

それでも、投資ファンドの活用に消極的な経営者もいる。まずファンドに抱く負の先入観だ。確かに、外資系投資ファンド会社が、企業の株式を取得すると、出資者の利益を優先するあまり、人員を削減し、資産を切り売りしたことがある。その後何も残らなかったことから、彼らを〝ハゲタカファンド〟と呼び、経営者は警戒心を募らせた。

あるいは、経営者が抱きがちな固定観念だ。創業者やオーナー経営者は、「株式を売って会社を手放すのは身売りであり、敗北を意味する」と捉える者が多く、投資ファンドの活用には慎重な姿勢を崩さない。

企業の成長フェーズごとに活用する投資ファンドが異なる

だが、まず中小企業向け投資ファンドにはハゲタカファンドは存在し得ない。そもそも中小企業には切り売りする資産が限られている。仮にそれを実行しても、ファンドには投資に見合ったリターンは入らない。

一方の株式譲渡に対する経営者の抵抗は企業運営の観点から生じるものだ。経営者がより開かれた公共性のある組織運営を目指すようになれば、IPOしかり、株式譲渡への抵抗は薄れる。まして、株式保有か事業継続か、究極の二者択一に迫られれば、株式保有を選ぶ道理はない。株式保有を優先し、事業が破綻すれば、株式の価値は消滅する。

ともあれ、以前は業績が悪化した企業が再生を目的に投資ファンドを活用していた。それがいまは企業の長期繁栄のために投資ファンドを活用する事例が増えている。次頁より投資ファンドをうまく活用した中小企業を紹介する。

投資ファンド活用の機能と効果

投資ファンドを活用して事業承継を進める企業が増えきたが、利点はほかにもある。事例をもとに投資ファンド活用の機能と効果を探る。

「企業の長期繁栄のためにファンドを活用した」。

そう語るのは横浜市内に本拠を構える電子部品メーカー、デンソー工業の麻生智彦社長だ。麻生社長の言う「ファンド」とは、バイアウトファンドを運用するGCJ（日本グロース・キャピタル）である。2019年1月、GCJはデンソー工業の創業家が保有していた株式を運用するファンドを通じて譲り受け、麻生社長と株式を共同で保有する形をとってデンソー工業の経営に参画した。

その再始動したデンソー工業。主力製品は、電気製品に内蔵されるワイヤーハーネスだ。電力や電気信号を送る電子部品である。テレビやカメラなどに組み込まれる民生機器用の小型品から、液晶パネル実装機や工作機といった産業設備用の特殊品まで、品目は2000を超える。

同社は、富山県と宮城県の国内2工場のほか、中国とミャンマーにも生産拠点を構え、「国内では多品種少量生産を、海外では小品種多量生産をそれぞれ展開」（麻生社長）。19年3月期の売上高は46億円、今期は47・8億円を見込んでおり、業績は堅調だ。

ただ、苦しい時期もあった。リーマンショックの影響を受け、10年3月期には創業52年目にして初の最終赤字を計上。翌11年は回復したが、12年、13年と赤字に陥る。大手企業に製品を納める下請け体質の事業リスクが露呈したのだ。

もっとも、このとき創業者より代表権を引き継いだ2代目の麻生社長が建て直した。小型品や特殊品の生産技術を活かして製品の高付加価値化を図り、新規顧客を開拓。その一方で、販売単価の安い民生機器用製品の製造原価を抑えるため、ミャンマーに工場を新設し、労務費が上昇する中国から生産を移管して利益率の減少をくい止めた。15年3月期には黒字転換を実現。販売先は100社を超え、大手企業への依存度を薄める。

社員を守り抜く

しかしそんな敏腕社長がなぜ投資ファンドを活用したのか。麻生社長は47歳。事業承継を目的にバイアウトファンドを活用するにしても、少々早過ぎるのではないだろうか。

これについて、麻生社長は、「私は親から事業を承継したが、入社して経験を積み、社長に就任するまで20年以上かかった。私の子供が同様のプロセスで承継するとすれば、さらに20年以上かかり、私は70代になる。そうまでしても、子供が経営者に育つ保証はないし、実際私には娘しかいない」と胸中を明かしたうえで、こう見解を述べた。

「重要なのは、当社の事業が存続し、顧客サービスと社員の生活が守られること。それを担保し続けられない懸念があって、社員をリスクに晒すのであれば、創業家が株を持ち続けることにこだわるよりは、信頼できる組織に株を保有してもらう方がよいと考えた」。

麻生社長はファンド運用会社を慎重に選んだ。目的はデンソー工業の長期繁栄であり、そのためにも競争力を高め、成長しなければならない。ファンド運用会社のハンズオン支援の力量も重要な選択基準だったのである。

その期待にGCJが応えた。デンソー工業の企業文化や伝統に配慮しつつ、非常勤取締役4人と管理の専門スタッフを派遣。国内外に複数ある工場の稼働率をもとに状況を判断する独自の管理法を、損益計算書ベースの分かりやすい経営管理に改めた。さらに、単品販売から高付加価値な複合販売へ展開したい麻生社長の意向を汲み取り、協力企業を紹介。光ファイバーを用いた新製品開発に繋げる。

デンソー工業
麻生智彦社長

麻生社長は、「現行の事業がいつまでも通用しないという危機感を抱きながらも、自社の力に限界を感じていた。それがいま、人材や情報を提供いただくことで徐々に展開が拓けてきた」と期待感を示す。

GCJの投資チームはすでに第4号ファンドを運用し、ハンズオン支援の実績は豊富だ。同社に寄せられる要望は多く、事務管理の整備から、後継者候補の紹介や選定、成長のためのM&A（企業の合併・買収）斡旋に、海外展開の支援まで様々である。

横浜市内のデンソー工業本社ビル

GCJの西野貴司社長は、「当社は年商5億円から50億円の中小企業向け投資に特化してきた。だからこそ、リスクを最小にし、重要な部分を見逃すことなく、支援できる。その経験やノウハウが強みだ」と自信を覗かせる。

中小企業が投資ファンドの活用を検討するうえで、GCJは有力候補のひとつに挙げられるだろう。

信用力が向上

中小企業向けバイアウトファンドと言えば、J-STARの存在も見落として

日本グロース・キャピタル
西野貴司社長

はいけない。同社は第1号ファンドを06年に120億円で始動させると、第2号は200億円、第3号は325億円と規模を拡大、19年11月に組成した直近の第4号ファンドは490億円に及ぶ出資を集めている。投資対象は、主に年商50～60億円規模の中小企業で、第3号までの投資先数は36社を数える。

黎明期から日本でバイアウトファンドの組成に携わってきた同社の原田健一取締役パートナーは、「企業がバイアウトファンドを活用する目的として、事業承継は確かに多い。ただ最近は成長を前提に新たなリスクを取る際の外部資本家として、ファンドを受け入れる企業も増えた」とし、「結局ファンドは投資先の企業に必要なヒト、モノ、カネに情報まで提供するから、それを求めてファンドを活用する企業が増えたのだろう。ここ数年の大きな変化だ」と総評する。

ハリタ金属
張田真社長

その点では、廃棄物処理を営むハリタ金属の事例は典型だろう。同社の張田真社長は、「2年前から投資ファンドの支援を受けているが、主たる目的は事業承継ではない」ときっぱり。では張田社長の狙いは何か。

ハリタ金属が富山県高岡市で創業したのは1960年。高度経済成長を背景に金属資源の供給不足が生じるなか、鉄スクラップの回収と売却を始めた。65年には自動車のリサイクルも手掛け、75年に法人化すると、処理能力の増強や工場の増設を進めてきた。

現在は、産業廃棄物全般を処理する傍ら、自治体から一般廃棄物の処理も請負う。また、家電リサイクル法に基づく認定工場の指定を受け、太陽光パネルのリサイクル処理にも着手したほか、法人を対象に適切な廃棄物処理法のコンサルティングまで展開する。

受け入れる廃棄物量は年間20万tを超え、売上高は60億円から70億円で安定して推移。10年に張田社長が2代目として事業を承継し、経営基盤は盤石だ。

その同社が、半年に亘る議論を重ねてJ-STARから過半出資を受けることを決めたのは17年末のこと。J-STARは取締役2人と監査役1人を出向させ、ハリタ金属の経営に関与しているが、そもそもなぜ張田社長は投資ファンドの出資を受けたのか。

張田社長は、「日本の人口減少や産業構造の変化を予測し、変化を起こすための社内外のオープンイノベーションを期待した」と語る。確かに、地方は首都圏と比べてヒト、モノ、カネなどの経営資源が乏しい。外部の資本を取り入れる機会を投資ファンドに求めたわけだが、張田社長はこうもいう。

「投資ファンドによるデューデリジェンスを経ることで社外からの信用が得られるという利点もあった。ファンドの出資を受けてから、事業提携の提案を受ける機会が増加した」。

これもバイアウトファンドの機能のひとつであろう。IPO（新規株式公開）を実現することによって、企業の社会的信用力が増すのは言うまでもないが、いかに優良企業であってもIPOのハードルは高い。この現実があるなかで、いわばIPOに似た効果がバイアウトファンドによる出資の受け入れによって起こり得るのである。

ハリタ金属の本社外観と工場内観

J-STARの桐迫啓彰プリンシパルは、「上場企業が投資家に広く株式を保有してもらう資本の開かれた企業ならば、ファンドから出資を受けた中小企業も、ファンドに出資した機関投資家に株式を保有してもらう状態に等しく、その点で資本は開かれる」としたうえで、「リサイクルは社会インフラ。公共性の高い事業だ。張田社長には、より開かれた企業であるべきだという考えがあったのだろう。ファンドの活用に対して株式上場に近い印象を持たれたように思う」と分析する。

ビジョンを明確に

J-STARはハリタ金属にハンズオン支援を実施し、ハリタ金属とともに改革を進めた。たとえば、ヒト・カネの動きの〝見える化〟や、企業統治の強化、意思決定過程の構築、KGI（重要目標達成指標）・KPI（重要業績評価指標）の設定などである。現行の事業の効率を上げつつ、組織の透明性を高め、経営資源や人材が集まりやすい体制づくりを目指している。

J-STAR
桐迫啓彰プリンシパル

J-STAR
原田健一取締役パートナー

こうしたJ-STARの協力に対し、張田社長は、「経営と所有を分離し、ガバナンスの強化を目指すには、第三者の力も必要になる。提携後J-STARさんからの経営支援により、着実に期待した変化が起きている」と表情を緩める。

そんな張田社長も、元々は投資ファンドに対して抵抗があったらしい。ただJ-STARの存在を知り、議論を交わしていくうちに、徐々に見方を変えていったのだろう。張田社長は、J-STARを迎え入れた決め手について、「当社の事業理念を共有していただける相手だと感じたこと」と語り、投資ファンドの活用を検討する際の留意点についてこう述べた。

「会社にとって資本提携はスタートでありゴールではない。投資ファンドの活用を有益なものにするためには、経営者が目的を明確にすることが重要だ」。

ともあれ、J-STARがハリタ金属の株式を保有する期間は決まっている。今後ハリタ金属はIPOもしくはM&Aを経て、株式とともに開かれた市場で成長の機会を狙う。張田社長は、「この2年間で基本的な土台を強化し、力をつけられた。これからは新たな事業モデルの開発と実装を試みたい」と意気込み、株式売却後については、「オープンイノベーションで、新たな企業価値を生み出していけるはずだ」と期待を膨らませる。

投資ファンドを活用するにあたっては、その機能と効果を踏まえ、企業のあるべき姿と将来のビジョンを描いておくべきだろう。

地銀系投資ファンドの意義

地方銀行が運用する投資ファンドの目的は融資と異なる形の企業支援だ。その意義とは。

地方銀行による中小企業向け投資ファンドといえば、十六銀行などが組成した『東海地域中核産業支援ファンド（東海地域中核産業支援投資事業有限責任組合）』が典型だろう。投資対象は十六銀行の法人顧客で、通常の融資と異なる劣後ローンや議決権のない優先株を組み合わせた企業への支援である。企業にとっては、劣後ローンの活用や優先株の発行により、経営の独立性を維持しつつ資金調達が可能になる。ファンドの出資を受ければ、財務体質が改善するため、借入可能額の拡大にもつながる。

十六銀行法人営業部地域開発グループの担当者は、「企業はバランスシートが毀損していても、PL上黒字であれば、再建の道筋を描ける。要は、地銀がリスクをとって、地元企業を支援する仕組みである」と説明する。

2016年1月、十六銀行グループと日本政策投資銀行が出資し、総額30億円で東海地域中核産業支援ファンドが組成された。これまでのファンドの投資実績は、6社に計9億1500万円である。十六銀行グループは今後も航空機部品や自動車部品、医療機器などのメーカーを中心に観光関連業まで対象を拡げて、リスクマネーや成長資金を供給していく構えだ。

地域を守るファンド

一方、東京きらぼしフィナンシャルグループの子会社、きらぼしキャピタルは、18年9月の設立後、より専門性の高い投資ファンドを運用している。18年11月にマーキュリアインベストメントと共同で事業承継を支援する『夢・かがやき1号（きらぼしキャピタル・マーキュリアインベストメント投資事業有限責任組合）』を組成。きらぼし銀行のほかに、19年10月にゆうちょ銀行から、20年2月には三井住友信託銀行からも出資を受けた。

さらに、きらぼしキャピタルは19年3月にベンチャーキャピタル、『夢・はばたき1号（きらぼしキャピタル夢・はばたき1号投資事業有限責任組合）』を組成。半導体関連製造のQDレーザが持つ目の網膜に映像を投影する製品の世界初商用化などに着目して出資すると、7月にはAIによる特許評価システムを開発したAISamuraiに投資、すでに計7社に支援した。

それゆえ、ファンドの投資先はきらぼし銀行の法人顧客にとどまらず、独自に投資先を選ぶ場合が多いようで、同社の陣内伸夫社長は、「創業間もないベンチャー企業への融資は難しくとも、ファンドの機能を用いれば、支援できることもある。融資だけでは限界のある企業支援を、ファンドで補うことによって東京圏の企業を元気にする。そして経済の発展に寄与するというのが設立の理念だ」と方針を述べた。

とはいえ、事業承継を目的としたファンドの運用は容易には進められない。株式の保有者が複数存在し、株式の譲渡に関して意見が割れることも多く、合意形成が得られにくいからだ。それでも、きらぼしキャピタルは、事業承継の支援に力を入れる構えを示し、陣内社長はこう見解を語った。

「驚くことに、最近は電話越しに会社の売却話を持ち掛ける業者が出てきた。事業承継が進まないからといって、企業が安易に売買されるのも問題だ。やはり事業が長期に亘って存続し、雇用が担保される状況を地域でいかに創り出していくか、それが重要なのだ。地銀の担う役割は大きい」。

実績のあるファンド運用会社に続き、地域金融機関も事業承継を支援するバイアウトファンドを運用していくべきかもしれない。持続可能な地域経済の発展を目指すうえで、投資ファンドへの期待は高まっている。

［十六銀行グループにおける投資ファンドの仕組み］

［きらぼしキャピタルの投資ファンド］

▶事業承継支援

名称	夢・かがやき1号ファンド （きらぼしキャピタル・マーキュリアインベストメント投資事業有限責任組合）
設立日	2018年11月9日
形態	バイアウトファンド
総額	26.2億円
有限責任組合員	きらぼし銀行／ゆうちょ銀行／三井住友信託銀行
無限責任組合員	きらぼしキャピタル／マーキュリアインベストメント
運用期間	投資期間5年／存続期間10年（最長2年延長可）

▶成長支援

名称	夢・はばたき1号ファンド （きらぼしキャピタル夢・はばたき1号投資事業有限責任組合）
設立日	2019年3月13日
形態	ベンチャーキャピタル
総額	10.1億円
有限責任組合員	きらぼし銀行
無限責任組合員	きらぼしキャピタル
運用期間	投資期間5年／存続期間10年

きらぼしキャピタルの陣内伸夫社長

OPINION

Voice of Government official

「営農発電は、農業振興の有効な手段」

農林水産省食料産業局 バイオマス循環資源課 再生可能エネルギー室 川中正光 室長

農業経営の安定化に寄与する営農発電。制度の改定で、新規開発への国の支援が滞りかねない懸念もあったが、農業政策上の意義が考慮され、支援の継続が決まった。農水省の川中再エネ室長が営農発電の可能性を語った。

農地の上に架台と太陽光パネルを設置し、営農と発電事業を両立する営農発電（営農型太陽光発電）は、以前から一部の方々が取り組んできたものである。ただ農林水産省としては、生産性の向上や食料の安定供給といった観点から、農地の扱いには慎重にならざるを得ない部分もあった。

そこで我々は議論を重ね、営農発電の要件を明確にしたのが2013年の通達である。営農に支障のない範囲で実施される営農発電であれば農業振興に有益であるとして、3年以内の農地の一時転用を認めたのだ。転用を一時としたのには、設備を撤去すれば、通常の農地に復元できるようにしておくという意図があった。

もっとも、営農発電に取り組むかどうかは、個々の農家や事業者の判断によるものである。地域によって温度差があり、営農発電を多数実施しているところもあれば、ほとんど導入していないところもある。農地に建てる支柱が農作業の支障になるという否定的な見方や、発電を主体に営農発電に取り組む業者が現れかねないといった懸念もあるのだろう。

それでも、FIT（再生可能エネルギーの固定価格買取制度）の後押しをはじめ、一部の農家などが農業委員会の理解を得ながら進めてきた結果、営農発電は全国に広がりつつある。実際、営農発電の実態をみると、担い手とされる農家が営農をしっかりと継続している状況がうかがえるし、荒廃農地の再生に貢献している側面もある。

だからこそ農水省は18年5月、営農発電のさらなる普及促進を目的に、それまで3年以内としていた農地の一時転用期間を10年以内に延長した。農家にとっては事務手続きの負担軽減に繋がり、営農発電用の設備導入に融資する金融機関にとっては安心材料になるだろう。金融機関からは融資しやすい環境になったという声もある。

ただし、この10年延長には要件を設けた。営農発電は営農の継続が第一義だ。農業経営の安定化を図るものであり、農山村地域の振興に繋がる手段として活用されなければならない。そこを考慮し、一時転用期間を10年以内として認める農地の条件を、農業の担い手が所有する農地、もしくは利用権が設定されている農地とした。つまり、担い手が経営する農地である。または、農用地区域内を含め、荒廃農地であること。あるいは、農用地区域以外の第2種農地か、第3種農地も、可能である。

シンプルな形は、農家が自ら所有する農地で営農発電に取り組む場合だが、農家が発電事業を行わなければ営農発電の10年以内の一時転用が認められないということではない。農地の所有者と農作業者、さらには発電事業者が各々異なっていても構わない。営農の継続に関する契約など、農業の継続性を担保する根拠があればよい。

営農発電はまだまだ続く

最近の大きな関心事は、経済産業省が進めているFIT改定の行方であろう。営農発電は、FITを活用した太陽光発電の全量売電を前提とした形態の事業が多く、ほとんどは低圧太陽光発電に分類される。その低圧太陽光発電が、20年度から新たに認定を取得した設備の全量売電が認められなくなる。発電した電力の30%以上を自家消費する設備の売電のみ対象とするという形に制度が変更された。

この制度改定が、営農発電にも一律に適用されると、営農発電による農業振興の効用が失われてしまう。営農発電の適地には必ずしも電力需要があるわけではなく、むしろ荒廃農地などは電力需要が少ない地域に多いため、営農発電が事業として成立しなくなるケースが多くなる。そこで農水省は、経産省に対して事務レベルでこうした点を説明してきた。FITの制度設計を議論する調達価格等算定委員会でも、営農発電はエネルギーと農林水産の連携効果が期待される案件であると考慮され、提言が取りまとめられた。

結果として、営農発電は、先述の〝10年延長要件〟を満たせば、FITの支援のもと全量売電を継続できることになったが、これは、営農発電が農業振興に寄与し、地域活性化の観点で重要と認識していただいたためだと思う。

こうした経緯から、営農発電は今後も継続できるので、地域の金融機関の方々には、ぜひとも営農発電への認識を深めてほしい。現場に赴いて、農家との意見交換の機会を設け、具体的な支援の検討をお願いしたい。

というのも、営農発電には、課題がある。たとえば、65歳以上の高齢な農家が多いなか、今後20年に亘って農業を続ける自信がなく、営農発電への参入に二の足を踏む方が多いというケースだ。これに対しては、農地の所有者と農作業者、さらに発電事業者が各々異なっていても営農発電に取り組めるので、法人化によって高齢な個人農家の事業を継承するという道筋も描ける。ただ、集落の主体性だけではなかなか進まないので、地域の金融機関の役割は大きいように思う。

逆に、営農発電を活用した法人化による高齢農家の事業承継の動きが出てくると、地域の農業を地域で支える仕組みが形成される。農業の高齢化問題を解決する糸口になり得るばかりか、集落の維持や農山村地域の振興にも繋げられる。今後の取り組みに期待してやまない。

KAWANAKA Masamitsu

プロフィール●1966年広島県生まれ。89年愛媛大学農学部卒業後、農林水産省入省。全国各地の国営土地改良事業所で農業用水施設等の調査設計や工事監督を担当。2019年4月、東北農政局仙台東土地改良建設事業所所長から食料産業局バイオマス循環資源課再生可能エネルギー室長に就任。

戦う地銀

都内トップ地銀の矜持

きらぼし銀行の〝結合力〟

統合・合併を経て都内最大の地域金融機関となったきらぼし銀行。
合併の効果が徐々に現れ、業績は向上している。なぜか。

プロフィール●味岡桂三 東京きらぼしフィナンシャルグループ代表取締役社長
1957年大阪府生まれ。81年大阪大学法学部卒業後、日本銀行入行。大分支店長、金沢支店長、金融機構局参事役などを歴任。2011年東京都民銀行に入行し、日本橋支店長、役員を経て、14年八千代銀行との経営統合に伴い東京TYフィナンシャルグループ取締役に就任。16年東京TYフィナンシャルグループ代表取締役社長、18年5月より現職。

AJIOKA, Keizo

東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京の3行合併で2018年5月に誕生したきらぼし銀行。合併して2年になるが、経営統合は、東京都民銀行と八千代銀行が14年10月に、新銀行東京が加わったのが16年4月だ。それだけに、人員のスリム化や店舗の集約が進み、20年5月にはシステムの統合が完結する見通しである。

東京きらぼしフィナンシャルグループの味岡桂三社長は、「統合・合併の費用を約200億円と見込んでいたが、それを上回る経費削減や効率化が実現している。22年3月期には年間105億円以上の経費削減を見込んでいる」と効果を述べる。

効果は本業収益（顧客向けサービス利益）にも表れた。合併前の赤字から一転、19年9月に黒字転換を果たした。これに寄与したのは法人営業である。

そもそも、同行は164に及ぶ店舗を、東京都、神奈川県を中心に千葉県、埼玉県にも構え、営業エリアは東京圏だ。人口は増加し続け、多くの企業が集積する。この地の利を生かし、同行は、創業期から成長期、成熟期まで企業に各ステージに合わせた支援を強めてきた。東京都や東京都中小企業振興公社、日本政策金融公庫と連携して創業者を支援する傍ら、18年9月に子会社きらぼしキャピタルを設立。ファンド機能を用いて事業承継やIPO（株式上場）を支援している。

とはいえ、長引く超低金利時代。通常融資の金利水準は回復しない。そこで同行は、高度な金融機能を提案するSF部を19年1月に創設し、事業性評価融資やノンリコースローン、LBOローンなどを実施。金利の底上げを図ったわけだ。効果は表れ、19年9月期には金利が上向き始めた。

事業性評価融資にはメインバンク化の狙いもある。複数の金融機関から融資を受ける法人顧客に対し、事業性やキャッシュフロー、経営者の経営力などから判断して他行への債務を肩代わりする。同行は顧客のメインバンクとなり、顧客とともに成長を目指すわけだ。メインの取引先数が着実に増えているという。

そんな同行の特徴は、信託兼営銀行であること。信託財産額は全地銀で2番目に多い。注目の商品は同行オリジナルの『コントラスト』だ。中小建設会社が自治体から公共事業を受注する際に活用できる信託スキームで、顧客はバランスシートの影響を受けず機動的に資金を調達できる。20年1月からは不動産オーナーの様々な流動化対応のための不動産管理信託、『ワントラスト』という商品も提供している。

人材投資に過剰はない

こうした法人顧客への支援には人材の育成が欠かせない。味岡社長は「当行が目指す『きらぼしびと』とは、顧客から信頼され、顧客の立場に立って考えて行動し、その結果成功を体験できる人」とし、「金融業はサービス業であり、サービス業の付加価値はサービスを提供する人材だ。人材投資に過剰投資はない」と強調する。

具体的には、行員がまとめた顧客との対話記録に社内外の専門家が赤ペンで添削指導する『きらぼしレポート』を導入した。さらには『ファーストペンギンプログラム』だ。これは、餌を求めて最初に海中に飛び込むペンギンは時に失敗して傷だらけになることから勇気あるファーストペンギンのような人材を育てようと名付けられたもの。行員の自主性向上を目的に階層別で育成する仕組みである。

さらに、同行は人事運営で『1on1ミーティング』を試験的に始めた。上司が部下の課題を指摘して指導するのではなく、部下に自ら課題を気づかせ、改善を促すというものである。また、行員の適性などをデータ化し、適材適所に人材を配置するシステムインフラも導入した。

こうした人材育成を通じて同行はコンサルティング営業に舵を切り、早くも成果に繋げた。合併を機に始動した中期経営計画で、法人顧客向けの本業支援や個人顧客向けのライフプランの提案先をファーストコール先とし、19年3月期は7000先と目標を設定したところ、実績は目標の1.6倍にあたる1万1290先にのぼり、6035先から成約を得て約20億円の収益を上げたのだ。19年度は半期で4428先から成約を獲得し、18億円に達した。

味岡社長は、「コンサル営業の要諦は融資のお願い営業から卒業すること。お客様の事業を知り、課題を共有して行員は一旦持ち帰る。そして営業店や本部、外部の力も借りてお客様に真に有効な提案を行う。これによって自ずと成果が出たのだろう」と説明する。

ともあれ、いまは新型コロナウイルスの感染拡大の影響で企業活動は停滞し、消費も冷え込んでいる。同行は関係機関と連携し、顧客の資金繰りの支援体制をいち早く強化した。味岡社長は、「経済へのマイナス面の影響が広がっており、地域銀行の真価が問われる局面。ウイルスの感染対応に尽力する医療機関と同様、中小企業経営のホームドクターの役割を担う地域銀行として金融・コンサル機能を適切に果たして行くことが求められている」と力説する。

きらぼし銀行の今後の飛躍が注目される。

～きらぼし銀行の歩み～

1924年	『有限責任住宅土地信用購買組合調節社（後の代々木信用金庫）』発足
1951年	『東京都民銀行』発足
1954年	代々木信用金庫と東神信用金庫が合併し『八千代信用金庫』設立
1961年	東京都民銀行、外国為替公認銀行に
1967年	八千代信用金庫、預金オンライン開始
1973年	東京都民銀行、第一次オンラインシステム稼働
1975年	東京都民銀行、東京証券取引所第一部上場
1983年	東京都民銀行、証券業務開始
1988年	八千代信用金庫、預金残高1兆円達成
1990年	東京都民銀行、預金残高2兆円達成
1991年	八千代信用金庫が『八千代銀行』に改組
1993年	東京都民銀行、信託代理店業務開始
1994年	八千代銀行、信託業務開始
1999年	八千代銀行、第三者割当増資160億円実施
2004年	『新銀行東京』発足
2005年	新銀行東京、AIU保険会社と業務提携
	新銀行東京、第三者割当増資180億円実施
2007年	八千代銀行、東京証券取引所第一部上場
2008年	新銀行東京、第三者割当増資で400億円の優先株式発行
2014年	東京都民銀行と八千代銀行の経営統合で持株会社『東京TYフィナンシャルグループ』設立
2015年	東京都と包括連携協定締結
2016年	4月、新銀行東京、東京TYフィナンシャルグループと経営統合
	6月、三井住友信託銀行と業務・資本提携
2018年	5月、東京都民銀行、八千代銀行、新銀行東京の3行合併で『きらぼし銀行』誕生
	持株会社、東京TYフィナンシャルグループを『東京きらぼしフィナンシャルグループ』に商号変更
2019年	1月、東京商工会議所と包括連携協定締結
	7月、SBJ銀行と提携

Company Profile

社名	きらぼし銀行
本店所在地	東京都港区南青山三丁目10-43
発足	2018年
資本金	437億円
経常収益（合算ベース）	792億円（2019年3月期）
従業員数	2903人

https://www.kiraboshibank.co.jp/

[きらぼし銀行の業績]

※コア業務純益は本業のもうけを示す指標。
本業の利益である業務純益に一般貸倒引当金繰入額を加算し、国債等債券損益を差し引いて算出。
※経常収益、コア業務純益、当期純利益はいずれも合算ベース。自己資本比率は単体。

※預かり資産は、個人年金保険、投資信託、公共債などの預かり残高。

進化する食農

コウノトリの命を繋ぐ 但馬の有機米栽培

コウノトリの生息環境を守るため、米の有機栽培を根づかせた兵庫県豊岡市。背景には農家と行政、JAによる地道な努力があった。

兵庫県北部・但馬地域の農業協同組合、JAたじまは、一風変わった米を販売している。名は『コウノトリ育むお米』。殺虫剤も除草剤も使用しない無農薬米と、除草剤のみ一部使う減農薬米に、有機JAS（日本農林規格）に適合した有機米の3種類があって、無農薬米と減農薬米には、各々認定基準が定められている。

この基準とは、いわゆる農法のことである。減農薬米として認定されるには、農家は慣行農法と比べて除草剤の使用量を25%未満に抑えなければならず、畦道では除草剤は一切使用不可だ。2003年に一部の農家が始めた無農薬栽培をもとに、兵庫県が05年に『コウノトリ育む農法』として策定した。

そして翌06年には、JAたじまがコウノトリ育むお米の生産部会を設置して販売体制を構築。いまでは国内のみならず、米国や豪州、台湾など6つの国と地域へ輸出している。

こうした有機農法への取り組み事例は珍しくないが、農林水産省の推計によれば、全農地に占める有機農法の割合は僅か0.5%に過ぎない。とくに水田は少なく、有機JAS認定を受けた農地に占める水田の割合は30%にとどまる。

この状況下、豊岡市では市内の水田2800haの実に15%に相当する428haで有機的なコウノトリ育む農法が実施されているから驚きだ。背景には、同農法の名称が示す通り、コウノトリの保護に端を発している点で、他にはない事情があった。

最後の生息地

コウノトリは、水辺で小動物を捕食する大型の鳥で、かつては日本にも多数生息していた。だが農薬の使用により生き物が水田から姿を消すと、コウノトリは激減。1956年には特別天然記念物に指定されたが、個体数は23羽にまで減っていた。

兵庫県は65年、数少ない生息地だった豊岡市内に飼育施設を設け、野生のコウノトリを捕獲して人工繁殖を試みたが、成果は出なかった。やがて71年に豊岡市内で保護され、ほどなく死亡した個体をもって日本のコウノトリは野生絶滅に至る。

それでも飼育施設ではロシアから幼鳥を導入して活動を継続、89年には初の人工繁殖に成功する。2005年には野生復帰に向けた放鳥が始まり、生息環境を守るために一部の農家が米の有機栽培を始めた。それがコウノトリ育む農法である。

豊岡市コウノトリ共生部農林水産課環境農業推進係の山本大紀係長

こうして日本の野外には、現在170羽以上のコウノトリが生息しているが、当初はコウノトリ育む農法が思うように受け入れられず、反対する農家もいた。これについて、豊岡市コウノトリ共生部農林水産課環境農業推進係の山本大紀係長は、「反対派にも道理はある。実際コウノトリ育む農法には、コウノトリの餌を増やすことに主眼が置かれており、農業上は利点のない作業も複数ある」と指摘する。

たとえば、稲の根の生長を促すために一時的に水田の水を抜く中干しという行程を、敢えて遅らせる。通常通り6月に行うと、コウノトリの餌となるカエルが幼生から変態する前に死滅するためだが、農家にとって手間こそあれ、何らメリットはない。

また、除草剤を使わずに雑草の生育を抑えつつ水田の生き物を増やすため、水深を深くする深水管理という手法を用いるが、これも、稲の生長が阻害され、綿密な水量の管理も要するなど難点がある。

つまり、農家に相応の利益が還元されなければ、定着し得ない農法なのだが、その点でJAの協力は大きかった。農家からの米の買取価格こそ非公表だが、JAたじまの運営する直売所の価格設定は、コウノトリ育むお米の無農薬米が一般米の1.5倍、減農薬米も1.3倍と高額だ。市の試算では、無農薬米に転換すれば、農家の粗収益が従来の1.6倍になるという。

市が技術を推進

とはいえ、農作業の労力が増える点は課題だ。全国の例に漏れず、高齢化の進む豊岡市ゆえ、農作業の負担増を理由にコウノトリ育む農法から撤退する農家が現れかねない。豊岡市の調査によると、コウノトリ育む農法を実施する農家は作業時間の半分以上を水管理に割かれる。さらには水田の生き物の生育状況を観察し、対応する作業も追加の負担だ。

そこで市は率先してスマート農業を導入し始め、すでにデータ通信機能を持つ水田用センサを実証段階に移している。18年から水田用センサメーカーのニシム電子工業や地域活性化包括協定を結ぶKDDIの協力の下で開発を進め、携帯電話網を活用して各水田の水位や水温、地温を測り、データを携帯端末に送信できるものを製品化した。

この製品はセルラーLPWA（省電力広域ネットワーク）と呼ばれる通信技術を水田センサに用いた日本初の例といい、山間部でも携帯電話圏内であれば導入可能。市は、単2乾電池3本で1シーズン使用できるとしている。すでに実証試験の2年目に入っており、農家の水位調整データを収集して他の農家の作業改善に繋げることも視野に入れている。

市は他にも、深水管理で稲の生長が遅れることへの対策として、苗の転換を推進している。従来は仕切りのない苗箱でマット状に育てた苗を千切りながら植えていたが、根が傷つくという欠点があった。そこで予め仕切られた苗箱で育てたポット苗を植えることで活着を改善した。専用の田植機は大型のもので500万円以上と高額ゆえ、市は3分の2の補助金を支給している。

山本係長は、「農法は大規模農家にある程度浸透した。今後は中小の農家にいかに取り入れてもらうかである。新たな方策を検討していく」と語ったうえで、豊岡市から若年層が流出する現状に触れ、「コウノトリ育むお米は海外でも高い評価を受けている。これを機に若い人が地域に誇りを持てるようになれば、人口の流出をいくらか抑えられるのではないか」との期待を口にした。

コウノトリの放鳥から十数年、豊岡市ではコウノトリが見られるようになったが、明治期以前の多数生息していた環境はまだ取り戻せていないようだ。米の有機農法を普及させる試みもまだ道半ばである。

❶大型で大食漢なコウノトリには、豊富な餌を得られる環境が必須 ❷冬の間も餌となる生き物が生育できるよう、水田には雨水を溜めている
❸市内各所でコウノトリの存在をアピールしている

川沿いに湿潤な平地が広がり、古くから稲作が盛んだった豊岡市。コウノトリの野生復帰が進み、往年の田園風景が蘇りつつある

伝統を付加価値に 小さな酒蔵の生きる道

吉田屋

**巨大な梃子と重石で酒を搾り出す
伝統の酒造法にこだわる造り酒屋がある。
長崎県南島原市の酒蔵、吉田屋だ。
なぜ伝統製法なのか。**

創業103年の吉田屋は、創業者の吉田千代吉氏と息子の嘉一氏が酒造を始めた大正初期の1917年が最初だ。ただ造り酒屋としての系譜は明治時代に遡る。

もともと、千代吉氏の家系は南島原の有力な地主で、吉田家は様々な事業を手掛けていた。幕末期は島原藩の特産品である蝋を生産し、明治期には醤油の製造に着手。日本酒造りは1874年から始めた。明治期の吉田家当主の記録によれば、77年の清酒生産量は100石（約1万8000ℓ）で、その後もしばらく酒造を続けていたという。

88年に煙草製造に業態を転換し、商標登録した煙草、『八千代』の販売を伸ばすと、吉田家は酒造から離れたが、日露戦争の戦費調達を目的とした政府による煙草の独占製販の煽りを受け、煙草業は1905年に廃業に追い込まれる。その後紆余曲折を経て吉田家が30年ぶりに酒造に戻ったのが大正初期の17年である。「吉田屋」の屋号のもと、100年以上に亘る酒造史の幕が上がるのだ。

ただ当時、南島原には酒蔵が40軒以上あり、参入は容易ではなかった。嘉一氏の記録では、初年度に製造した酒はほとんど売れず、翌年に持ち越したとある。そこで翌18年に吉田屋は長崎県佐世保市内に支店を開設。海軍の拠点として発展していた佐世保の酒需要を見込んだ。この読みが当たり、吉田屋は事業を軌道に乗せることに成功する。

とはいえ、戦中、戦後は混乱の時代。吉田屋も例外なく、空襲で酒蔵が被害を受けたほか、物資不足のなか一時は喫茶店を開いて糊口を凌ぐ。それでも吉田屋が酒造を続けたのは、「酒造りは地域文化を背負っている」（4代目蔵元の吉田嘉明代表）との確たる信念があったからであろう。

創業当時の銘柄は千代吉夫妻の名を取った「千代菊」。後に「萬勝」へと変更された

現在の本社外観

Company Profile

社名	吉田屋
本社所在地	長崎県南島原市有家町785
創業	1917年
設立	1947年
資本金	1000万円
売上高	0.3億円（2019年9月期）
従業員数	3人
取引銀行	十八銀行

http://bansho.info

伝統法で独自性追求

戦後の復興後も逆風が吹く。大手流通チェーンの台頭と、大手酒造メーカーとの競争激化だ。吉田代表は過去を振り返り、「元々取引のあった地元の酒屋が如実に減った。かなり売上げが落ちた」とこぼす。

この状況は2000年代に入っても変わらず、吉田代表は新たな方針を打ち出す。すなわち高付加価値化である。まず、従来生産していた普通酒から、蔵元の個性が出やすい本醸造や純米酒、吟醸酒といった特定名称酒への転換だ。さらに独自色を模索するなかで着目したのが、伝統的な酒造法、『撥ね木搾り』だった。

日本酒を製造する際、もろみと呼ばれる発酵した米を圧搾し、酒を抽出する工程がある。撥ね木搾りでは、長さ8m程の太い木材を梃子とし、計1tになる重石でもろみを搾る。古くは全国的に用いられていた製法だが、一度の処理量が限られ、かつ荷重の加減を職人の経験と勘に頼らなければならないことから廃れていったのだ。だが、繊細な手作業により「もろみを過度に搾らず、酒の味がまろやかになる」（吉田代表）利点がある。

実のところ、吉田屋も時代の流れに沿って機械化を進め、撥ね木搾りによる製造は取りやめていた。だがある時、撥ね木搾りの話を知人から聞きつけた吉田代表が蔵を探すと、部品の一つに至るまで当時の設備がそっくり残っていたのだ。搾り方の知見こそなかったものの、吉田屋は03年から本格的に取り組み、数年の試行錯誤を経て、撥ね木搾り製法を確立する。

一方で、吉田代表は20年前から『花酵母』という特殊な酵母を酒造りに用いてきた。これは、花の表面から採取した酵母を培養したもので、吉田代表がかつて在籍していた東京農業大学が開発したものだ。花の香りが生じるわけではないが、酒のもろみから分離される一般的な清酒酵母とは異なる独特の芳香が生まれるという。

いまや吉田屋は伝統製法を用いた酒蔵という形を確立したが、単に古いものを続けることで長期の繁栄を実現したわけではない。むしろ、社会変化の波に揉まれ、試行錯誤を重ねた結果、過去の技術の復興に行き着いたのだ。そうした姿勢は奇しくも明治期の吉田家の姿に重ならなくもない。

「創業100年は酒蔵としてはまだまだ若手」と意気込む吉田代表。今後は最終顧客との関係構築に努めると同時に、日本酒が欧州などで評価され始めていることに着目し、海外展開を視野に入れ、現在年間90石（約1万6200ℓ）の生産量をさらに増やす考えだ。吉田屋の今後の発展が期待される。

吉田嘉明代表

撥ね木搾りの様子

本社併設の販売コーナーでは試飲も可能

～吉田屋 103年の歩み～

1915年	嘉一氏が叔父の家で酒造を学ぶ
1917年	千代吉氏と嘉一氏が酒造業を始める
	千代吉氏夫妻の名を取り、銘柄を千代菊に
1918年	佐世保支店を開設
1922年	銘柄を萬勝に変更
1944年	空襲による爆弾の直撃で酒蔵に被害
1947年	嘉一氏が吉田屋を合資会社化し、代表社員となる
1982年	嘉則氏が代表に就任
2006年	初の蔵開き一般公開を行う
2007年	嘉明氏が代表に就任
2018年	自社の甘酒が『にっぽんの宝物』の世界大会で
	グランプリを受賞

期待の逸材

秀逸バンカーの仕事観

金融支援を通じてお客様と夢を叶える

福島銀行

白河支店
渉外第1課長代理
中川学

プロフィール●1985年福島市生まれ。2008年東海大学健康科学部卒業後、福島銀行へ入行。喜多方支店、郡山営業部、平支店にて渉外業務に携わる。17年4月に白河支店に異動し現職。

── なぜ貴行を志望した？

もともとは社会福祉士になりたかった。ただ、大学で高齢者施設の経営に興味を持ち、金融面の支援などを考えるようになり、それが銀行を志望するきっかけになったように思う。親戚が勤めていたこともあって、当行を志望した。

── これまでの仕事内容とそこで得た経験は？

入行後1年目は、喜多方支店でお客様に預金や融資をご案内し、2年目から個人のお客様を中心に渉外業務を行った。私が入行した年にちょうどリーマンショックが起こり、お客様が保有している投資信託の運用実績が急激に悪化した。資産運用の提案やフォローが大変で、お伺いした際に嫌な顔をされた記憶がある。

当時は入行したばかりで、不安を感じながら営業していたが、とにかく逃げずに訪問することを心掛けた。もちろんお客様のなかには、私が苦手とする方もいらしたが、当時の上司から、気の進まないお客様こそ朝一番にお伺いするようアドバイスをいただき、実践した。結局、こうしたお客様から、訪問を続けたことに対する感謝の言葉をいただいた。

この経験は、意外にも平支店に赴任して法人顧客への渉外業務を任された時に活きた。法人のお客様に対し、たとえ決算の内容が悪くなっても、私は変わらず訪問し続けたのだ。お客様の決算内容が悪いと、その企業から足が遠のくか、あるいは急いで債権の回収に走る行員が多いだろう。一方でお客様にも銀行から見放されるのではないかという不安が生じるように思う。それでも、一時の決算内容に左右されず、私は変わらず訪問し続けたので、その後決算書には現れない悩みをお客様から相談していただけるようになった。

── ビジネスマッチングのポイントは？

お客様の悩みはこれだろうと、私が勝手に判断しないように心掛けている。同時に、この話はお客様が興味を示さないだろうなどとも決めつけず、あらゆる情報をお伝えするようにしている。

以前自宅の庭に太陽光発電設備を導入したお客様に対し、提携先の企業が始めた保険付き太陽光発電設備投資についてお話ししたことがあった。もう1件ぜひやりましょうと強く訴える気はなく、単に情報を提供するだけのつもりだったが、そのお客様はちょうど遺産相続によって得た遠方の土地の運用を考えていたところだった。白河からそこまでは車で3～4時間かかる距離で、保険付き太陽光発電設備投資の提案を大変お喜びいただいた。このように、お声がけする数が多ければ、その分ビジネスマッチングが成功する可能性は増えるように思う。

── 仕事のやりがいは？

ひとつはお客様の夢のお手伝いができることだろう。壮大な夢を掲げて挑戦される経営者の方々がいらっしゃって、それは私では到底できないことだが、それを金融面で支援させていただくことはできる。つまり経営者の夢を経営者とともに叶えていくこと。それがこの仕事の醍醐味のひとつだ。

一方で、平支店にいた頃、災害立地補助金を活用して新工場を建設する企業を担当したことがある。単に融資に関する会話を交わすだけでなく、事業計画の策定や収支シミュレーションの立案などを手掛け、その企業に深く携わることができた。そして私が白河支店に異動する際、その企業の社長から「君が一番の担当者だった」とお褒めの言葉をいただいた。これは素直に嬉しかった。

福島県は震災によって大きな打撃を受けたけれども、震災復興事業に携わることができたことをいまも誇りに思っている。

── 現在の課題は？

金融以外の知識を身に付けることだ。多種多様な企業と業務提携を進めていった結果、提案できるサービスの数は増えている。しかし、浅い知識だけでは、お客様からの信頼を得ることは難しい。

後輩の育成も課題だ。私が入行した頃よりも、いまの新入社員は、覚えること、身に付けることが多い。それゆえ、指導する側も、指導される側も負担が増していると感じる。指導する立場としては、教える事柄を1つずつ咀嚼したうえで、丁寧に指導していかなければならないと思っている。

期待の逸材

秀逸バンカーの仕事観

お客様に認めてもらうこと それが何よりのやりがい

静岡銀行

磐田支店
渉外担当課長
山本真也

プロフィール●1983年静岡市生まれ。2006年横浜市立大学商学部卒業後、静岡銀行へ入行。焼津支店、富士支店、大井町支店を経て、18年磐田支店に配属。現在渉外担当課長を務める。

── なぜ貴行を志望した？

大学の卒業を控え、就職活動をするにあたって、当時住んでいた関東で働くか、地元の静岡に戻って働くか迷った。その時、生まれ育った静岡のために仕事をしたいという思いが強くあったので、その思いを優先した。一方で大学時代に学んだ知識を活かしたいという思いもあって、当行への就職を志望した。当行の旧本部の建物が実家のすぐ近くにあり、かねてより親近感を抱いていたことも、当行を選んだきっかけのひとつだったように思う。

── 入行からの業務は？

入行から一貫して法人営業に携わってきた。当行の場合、新入社員は一通りの店頭業務を経験したあと、個人営業か法人営業に分かれる。私は特にこれという希望があったわけではないが、たまたま法人営業の担当になった。

法人営業には答えがなく、奥が深いと感じる。銀行業務には細かな規定があることに加え、お客様への提案にも型のようなものが存在するが、法人営業ではその範疇に収まらない局面に出くわすことがある。規定や前例がないものを、行内外の知恵を借りつつ手探りで挑むことは、法人営業の醍醐味の一つだと感じる。

── 仕事上の悩みは？

銀行は、営利企業であるが、公共のインフラとしての役目もある。お客様への提案は銀行とお客様、双方にとって有益でなければならず、それが理想だ。しかし入社したばかりの頃はその理想と自分の仕事に乖離があるように思えて悩んだ。

そんな時、当時の上司から、悩んだ時は立ち止まって自らを客観視するように言われ、そのうえでお客様のことを第一に考えるよう助言をいただいた。これはいまでも行員としての私の指針になっている。

── 仕事のやりがいは？

若くても、経営者の方々とある意味対等に対話できることだと思う。そして経営者の方々から、静岡銀行の行員としてだけでなく、自分自身も認めていただいた時にやりがいを感じる。たとえば、転勤する際に、その旨をお世話になった経営者の方に告げた時、「寂しくなるね」と言われたり、「君だから融資をお願いしたんだよ」といったありがたいお言葉をいただいたりしたことがある。それは、支店の目標を達成することや、自らが担当した融資によって新たに工場が建つといったことよりも嬉しく思えた。

── 顧客とどう関係を築く？

可能な限り、素の自分を出して話すようにしている。その方がお客様に安心していただけるように思うからだ。逆に自分を偽るようなことをしてはならないと戒めている。その場で自分を偽って大きく見せたとしても、長いお付き合いの中で、自分の本質は見透かされてしまう。互いの信頼関係が第一の仕事なので、自分から素を出し、お客様にも素を出していただけるような関係づくりを心掛けている。

理想はお客様から頼られる、一番にご相談いただける行員になること。そのために行員は提案の引き出しを多く備えていなければならないが、仮に提案力があっても、経営者の方に「こんなことを行員に相談すべきではない」との考えを抱かせ、経営者の方から悩みを打ち明けてもらえない行員は未熟と言わざるを得ない。

いまや単にお金を貸したり預かったりではなく、お客様の課題解決が行員の役目だからだ。お客様との会話のなかに現れてくる悩みの欠片を拾い、自分のツールと結びつけていくのだ。

他行と金利で競い続けても地域金融全体が疲弊してしまうだけだ。やはりいかに付加価値のある提案ができるか。その積み重ねによって勝ち得た信頼に対して、相応の対価をいただく。これが目指すべき姿だと考えている。

── 現在の課題は？

私は課長職に就いているが、部下に指示を出して全体を取りまとめるような仕事はあまりしていない。ただ今後はそうした役目が求められてくるだろう。そのための管理能力を身に付けることが今後の課題だと思う。そういった役割を担えるよう、これからも先輩方を見て学んでいく。

── 将来のビジョンは？

これから地方銀行の業務は増えていくだろう。銀行が地域商社を設立するような例もある。地方創生をキーワードとした業務の広がりに、大きな可能性を感じている。こういう機会が訪れたら、ぜひ挑戦していきたい。

いまさら聞けない

デジタルトランスフォーメーション

経営コンサル、P&Eディレクションズによる『いまさら聞けない』シリーズ。
今回はデジタル化で既存の価値観を変え、
事業そのものを変革するDX（デジタルトランスフォーメーション）について解説してもらう。

――DXとデジタル化は何が違うのですか。

たとえば、書類の電子化はデジタル化ですが、書類の受け渡しを電子メールで行い、書棚で管理していた書類をクラウド上で保管し、テレワークが可能になった。これはDXの一例と言えるでしょう。つまり、単なるデジタル化と区別して、デジタル化によって仕事の取り組み方が変わり、既存の価値観や事業自体が変革することをDXといいます。

もっとも、テレワークはいま、新型コロナウイルスの感染防止措置として多くの企業が実施しています。その点でリスク管理の側面が強いのですが、事業の発展や企業の成長を目的にDXを導入する前向きな事例もあります。

――中小企業もDXを導入できるのでしょうか。

中小企業の導入事例は増えています。

たとえば、学習塾の例を挙げましょう。最近は、子供の所持品にICチップをつけ、それを読み取る機器を玄関に置いて、子供の出欠状況やセキュリティを管理するデジタル化の導入が増えていますが、その塾はこの機能を応用しました。塾に来る度にポイントがたまるポイントシステムにして、たまったポイントで文房具用品と交換できる仕組みにしたのです。生徒に対して塾に通う意識を高めたという点においてDXを図ったと言えるでしょう。

――他にはどのような事例がありますか。

中古車査定では、従来は、売り手が車を持ち込んで業者が査定していましたが、最近は、専用のウェブサイトに売り手が車の写真をアップロードすれば、自動で査定される仕組みが活用されています。中古車の販売会社は、人手がかからなくなったので、その分、車の査定額を高くして売り手にメリットを提供しつつ買い手にも安く販売できます。しかも全国へ取引を拡大できるようになりました。

一方、興味深いDXの導入例としてはあるネジメーカーの話でしょう。ネジの種類は無数にあって、多品種少量の特殊なネジはなかなか手に入れられないため、そのネジメーカーは受注生産を始めようと、ネジのECサイトを立ち上げたのです。ネジは多品種ですから、自ずと多くのネジをサイトに載せなければなりません。その結果、ECサイトはネジのプラットフォームとなり、結果として、そのネジメーカーは数多くのネジを扱う商社機能を持つことになり、業容拡大に繋がったのです。

――中小企業もDXを導入するべきでしょうか。

中小企業こそDXを積極的に導入するべきだと思います。確かに、DXの導入にあたっては、相応の投資が必要になりますが、DXは慢性的な人手不足の課題を解決する手段となり得ます。中小企業が限られた人材で生産性を高めていくためには、極力雑用や軽作業を減らして合理化を図るべきであり、その点でDXは有効です。さらに言えば、DXを活用しない企業は今後取り残されてしまいます。DXの進化に伴い、社会のニーズは変化しています。もはや企業はDXと無縁ではいられないのです。

――中小企業がDXを導入する際の留意点は何ですか。

まず、経営層が覚悟を決めて、旗を振る必要があります。そしてすべての社員がDXの導入を前向きに捉え、全社的に取り組む環境をつくらなければなりません。というのも、DXの導入には、時間と人手とコストがかかります。導入後は、仕事のやり方が大幅に変わるので、その変化を受け入れなければなりません。従来の手法で仕事を進めてきた古参社員にとって抵抗があるでしょうし、そうした古参社員が上役にいてDXに否定的な場合、下で働く部下は戸惑ってしまいます。DXを始めるのであれば、従来の手法を完全に捨て去るくらいの覚悟が必要です。

では、仮に全社的にDXを導入するということになったとして、次の留意点は、どのようなDXをどの部分に導入し、どう事業に活かすか、具体的かつ包括的に設計していかなければなりません。ITやDXに詳しい実務の担当者を用意する必要があるでしょう。

――DXの導入における課題はありますか。

中小企業には一度導入したシステムを長く使い続ける傾向が見受けられます。デジタル技術は急速に進化しています。かつて導入した最新のシステムが、いまは非効率な古いシステムになっているということがよく起こるのですが、中小企業の方々は事業に支障がないから問題ないと判断しがちです。古いシステムを使い続けると、社会の変化に乗り遅れてしまいかねないので、この点は課題と捉え、注意しておくべきでしょう。

ただ最大の課題は、やはり人材不足だと思います。中小企業には、DXの導入に対して適切に投資判断できる人材がいないのです。そもそもDXの必要性を感じないまま事業を継続してきた企業が多いので、当然の現象かもしれません。ITやDXの知識があり、かつ社内の事情をよく理解したうえで、適切にDXを導入する実務担当者の育成が鍵になるでしょう。

――中小企業が人材不足の課題を克服するためにどのような方法が考えられますか。

社内の人材を外部の研修などに派遣して育成するのもひとつですが、中小企業向けにDXを構築する企業があるので、そこに委託するというのが現実的な方法になるでしょう。ただ委託するにしても、DXについて関心を持ち、その有効性について、ある程度理解を深めておくことが肝要であるように思います。

解説

古賀勝 プリンシパル

1970年福岡県生まれ。97年九州大学大学院システム情報科学研究科博士後期課程修了後、大手電機メーカー研究所、米国大手測定器メーカー、外資系コンサル会社などを経て、P&Eディレクションズ入社。市場性・事業性評価支援、新規市場参入支援、国際的な企業の合併・買収・提携支援、デジタル化導入支援などを含む戦略的コンサルティングサービスを提供。博士（工学）、MBA（経営学修士）。

お問い合わせ先

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

東京都中央区銀座6-8-7交詢ビルディング8階

TEL●03-3573-0070　Email●info@ped.co.jp

http://www.ped.co.jp

2020年度本予算の中小企業対策費

管轄	項目	2020年度（億円）	2019年度（億円）	19年度比増減率
経済産業省	経営革新・創業促進費	394.3	468.3	−15.8%
	中小企業経営支援等対策費関係	137.1	143.8	−4.7%
	中小企業経営支援等対策費補助金	246.5	306.0	−19.4%
	中小企業海外展開等支援事業費補助金	10.0	18.1	−45.0%
	その他	0.7	0.4	68.2%
	中小企業事業環境整備費	79.9	65.0	23.0%
	経営安定関連保証等基金補助金	59.9	46.0	30.2%
	事業環境整備対策費補助金	11.0	11.0	0.0%
	日本政策金融公庫補助金	0.8	0.8	−4.0%
	その他	8.3	7.2	15.7%
	経営安定・取引適正化費	43.2	44.4	−2.7%
	消費税転嫁等対策非常勤職員手当	21.7	21.7	0.0%
	経営安定等対策委託費	9.8	9.6	2.1%
	消費税転嫁等対策委託費	7.5	8.5	−11.5%
	事業環境向上支援委託費	1.9	1.9	0.0%
	消費税転嫁等対策庁費	1.5	1.6	−6.7%
	その他	0.7	1.0	−29.7%
	独立行政法人中小企業基盤整備機構運営費	175.5	177.0	−0.8%
	一般勘定運営費交付金	138.2	133.0	3.9%
	小規模企業共済勘定運営費交付金	24.3	30.6	−20.4%
	中小企業倒産防止共済勘定運営費交付金	13.1	13.4	−2.7%
	日本政策金融公庫出資金	2.0	2.0	0.0%
	日本政策金融公庫補給金	205.3	206.6	−0.6%
	その他	240.8	204.0	18.0%
財務省	日本政策金融公庫出資金	433.0	460.0	−5.9%
	日本政策金融公庫補給金	167.9	155.9	7.7%
厚生労働省	中小企業最低賃金引上げ支援対策費	10.9	6.9	57.0%
	中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金	7.8	5.7	37.0%
	その他	3.0	1.2	160.0%
合計		1752.7	1790.0	−2.0%

中小企業対策費微減

2020年度本予算の中小企業対策費は1752.7億円と、前年度を17億円下回る微減となった。

経営安定と取引適正化にかかる予算では前年度から大きな増減はなく横ばい。事業承継を推進するための新たな信用保証制度などに関連する『経営安定関連保証等基金補助金』が3割増加した。

中小企業庁所管の『中小企業海外展開等支援事業費補助金』は大幅減となったが、別途経産省本省において中小企業の海外展開を促進する事業を強化するという。中小企業庁では20年度より新たに『JAPANブランド育成支援等事業』を開始する。

このほか、19年度補正予算が20年度にも引き継がれ、特に『独立行政法人中小企業基盤整備機構運営費』として3600億円充てられた『中小企業生産性革命推進事業』が目玉だ。生産性向上に資する設備投資や販路開拓、IT導入などの取り組みを支援する。

経済指標ランキング（都道府県別）

▶実質総生産（2016年度） 単位：百万円

1	東京都	103,752,488	13	京都府	10,210,930	25	熊本県	5,712,669	37	奈良県	3,555,393
2	大阪府	38,020,973	14	宮城県	9,230,865	26	鹿児島県	5,177,677	38	宮崎県	3,551,221
3	愛知県	37,484,171	15	栃木県	8,593,174	27	愛媛県	4,863,335	39	和歌山県	3,513,805
4	神奈川県	33,678,523	16	新潟県	8,479,878	28	石川県	4,474,967	40	秋田県	3,333,478
5	埼玉県	22,099,358	17	群馬県	8,122,931	29	岩手県	4,470,633	41	山梨県	3,264,524
6	兵庫県	20,300,043	18	長野県	8,024,953	30	青森県	4,467,393	42	福井県	3,100,667
7	千葉県	19,539,157	19	三重県	7,907,067	31	富山県	4,408,858	43	徳島県	2,998,432
8	福岡県	18,413,355	20	福島県	7,571,582	32	長崎県	4,395,723	44	佐賀県	2,764,767
9	北海道	18,239,995	21	岡山県	7,364,777	33	大分県	4,150,801	45	島根県	2,441,114
10	静岡県	16,421,711	22	岐阜県	7,339,552	34	沖縄県	4,131,979	46	高知県	2,317,013
11	茨城県	12,386,117	23	滋賀県	6,155,970	35	山形県	3,932,076	47	鳥取県	1,823,367
12	広島県	11,527,273	24	山口県	5,868,244	36	香川県	3,697,744			

※内閣府統計資料をもとに作成

▶実質総生産の伸び率（2016年度の伸び率） 単位：%

1	熊本県	3.92	13	広島県	1.41	25	東京都	0.61	37	千葉県	−0.26
2	和歌山県	3.91	14	山梨県	1.37	26	鹿児島県	0.60	38	佐賀県	−0.26
3	滋賀県	3.64	15	秋田県	1.07	27	埼玉県	0.56	39	徳島県	−0.54
4	三重県	3.43	16	香川県	1.07	28	群馬県	0.36	40	宮城県	−0.60
5	山口県	3.37	17	島根県	1.05	29	新潟県	0.30	41	栃木県	−0.77
6	沖縄県	3.19	18	福島県	1.03	30	石川県	0.29	42	岩手県	−0.78
7	愛媛県	2.62	19	鳥取県	0.89	31	愛知県	0.17	43	富山県	−0.90
8	山形県	2.46	20	静岡県	0.87	32	高知県	0.13	44	北海道	−1.29
9	奈良県	2.34	21	岐阜県	0.81	33	茨城県	0.09	45	大分県	−1.35
10	京都府	2.00	22	宮崎県	0.77	34	長野県	0.06	46	福井県	−1.76
11	長崎県	1.79	23	福岡県	0.65	35	大阪府	0.04	47	岡山県	−2.02
12	神奈川県	1.55	24	兵庫県	0.63	36	青森県	−0.07			

※内閣府統計資料をもとに作成

雇用指標ランキング（都道府県別）

▶有効求人倍率（2019年） 単位：倍

1	東京都	2.103	↘	13	群馬県	1.702	↘	25	山形県	1.539	↘	37	滋賀県	1.351	↘
2	広島県	2.052	↘	14	三重県	1.661	↘	26	大分県	1.532	↘	38	鹿児島県	1.351	↗
3	福井県	2.050	↘	15	愛媛県	1.645	↗	27	福島県	1.514	↘	39	埼玉県	1.319	↘
4	岡山県	2.027	↗	16	新潟県	1.640	↘	28	徳島県	1.500	↗	40	千葉県	1.316	↘
5	岐阜県	2.012	↗	17	宮城県	1.638	↘	29	奈良県	1.495	↗	41	佐賀県	1.298	↘
6	石川県	1.954	↘	18	熊本県	1.632	↘	30	秋田県	1.487	↘	42	高知県	1.290	↗
7	愛知県	1.930	↘	19	山口県	1.623	↗	31	宮崎県	1.454	↘	43	青森県	1.248	↘
8	富山県	1.913	↘	20	茨城県	1.621	↗	32	兵庫県	1.431	↘	44	北海道	1.247	↗
9	香川県	1.805	↗	21	長野県	1.602	↘	33	山梨県	1.420	↘	45	長崎県	1.217	↘
10	大阪府	1.785	↗	22	京都府	1.601	↗	34	和歌山県	1.413	↗	46	沖縄県	1.195	↗
11	鳥取県	1.719	↗	23	静岡県	1.578	↘	35	栃木県	1.405	↘	47	神奈川県	1.190	↘
12	島根県	1.706	↘	24	福岡県	1.574	↘	36	岩手県	1.388	↘				

※矢印は各都道府県における前年比増減を示す
※厚生労働省資料をもとに作成。月間有効求人数を月間有効求職者数で除して得た月間有効求人倍率の年平均値。新規学卒者を除きパートタイムを含む

農業をしながら、その農地の上で**太陽光発電**も行う
農業の新しい取り組みです。
太陽光パネルの下で、今までと変わらず営農ができ、
既に**全国で1,900件以上の導入**がされています。

農地の一時転用許可10年等の条件を満たすことでFIT13円の全量売電が可能です。

太陽光の恵みによる農業と太陽光発電の
ダブル収入で農業経営の安定化が図れます。

日本の農地と食を守る	売電収入で農業の安定	地球環境の未来に貢献
● 耕作地・耕作放棄地を再活用 ● 夏の強すぎる日射量を遮光	● 後継者問題の解決 ● 新規就農、雇用の創出	● クリーンエネルギーで地域のCO_2削減に貢献

WEST GROUP　JPX 東証JASDAQ上場
株式会社ウエストホールディングス
証券番号：1407
東京本社：〒163-1432 東京都新宿区西新宿3-20-2　東京オペラシティビル32F
広島本社：〒733-0002 広島県広島市西区楠木町1-15-24　ウエスト本社ビル

株式会社ウエストエネルギーソリューション　株式会社ウエストビギン　株式会社ウエスト O&M　株式会社ウエスト電力　株式会社ウエストインターナショナルタイランド

企業家のための地域経済誌

COALA net

Vol.6　2020 Spring

［コアラネット］通巻6号
2020年4月30日

発行

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
東京都中央区銀座6-8-7 交詢ビルディング8階

リッキービジネスソリューション株式会社
東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル10階

株式会社ウエストホールディングス
東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル32階

編集　株式会社桜麦社

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

ご意見、記事等に関するお問い合わせは、
以下で受けつけております。

コアラネット運営事務局
〒163-1431 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル31階
株式会社ウエストエネルギーソリューション内 コアラネット運営事務局
Tel.03-5353-6868（受付時間：平日10:00～18:00 土日祝日、年末年始を除く）

コアラネットは、金融機関の法人担当者と地域の企業家をつなぐ
コミュニケーションツールとしてご活用いただき
地域経済の活性化に貢献することを目指します。

［バックナンバー］

Vol.1
進む“脱炭素化”
世界の潮流に乗り遅れるな！

Vol.2
“地域の光”を世界に届ける！
地域商社の挑戦

Vol.3
日本の雇用を守り抜く
強い地域企業の条件

Vol.4
地域再生に活かせ！
エネルギー革命

Vol.5
独創と革新のダイナミズム！
甦る地域農業

COALAnet [コアラネット] Vol. 6 2020 Spring
通巻6号(2020年4月30日) [発行] 株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ リッキービジネスソリューション株式会社 株式会社ウエストホールディングス

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズは、2001年創業の経営コンサルティング会社です。

大企業のみならず、全国の中堅・中小企業を対象に、総勢60名の経験豊富なスタッフが累計600社以上の企業の事業創造、事業育成、事業評価の支援等を手掛け、事業成長・企業成長を実現するパートナーとして位置付けていただいております。

Planning & Execution
P&E DIRECTIONS

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
〒104-0061 東京都中央区銀座6丁目8番7号 交詢ビルディング8階 tel: 03-3573-0070 fax: 03-3573-0071 http://www.ped.co.jp