

企業家のための地域経済誌

COALA net

[コアラネット]

Vol.8

2021
Winter

金融規制改革に商機到来

地方銀行の
新ビジネス



OPINION

「“農耕型”金融モデルで地域に活力を」

山形大学大学院理工学研究科

小野浩幸 教授

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いる。

実行できる理想を。

累計600社以上の企業支援を手掛けた企業戦略のエキスパートが解き明かす最新著作
インターネット/全国書店にて好評発売中!



理論と実践シリーズ第1弾
経営戦略 理論と実践



理論と実践シリーズ第2弾
事業創造 理論と実践



日本型
ブリッツスケール・
メソッド



著者: 島田 直樹
株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
代表取締役
さまざまな企業に対して、累計1,000
件を超える支援を提供している。これ
まで数多くの上場企業の社外取締役・
監査役ならびに大学院での客員教授
実績がある。

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36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)

※2021年1月1日現在



*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。



か
つて琵琶湖に次
ぐ面積を誇つて
いた八郎潟の干
拓によって1964年に
誕生した大潟村。米どころ秋田でも随一の穀倉地
帯だが、その整然とした
広大な田畠は日本の長閑
な田園風景とは明らかに
違う。そもそものはず、
大潟村は国家戦略的に開
発されたモデル農村なのだ。
それゆえ、国は1967年からここで始めた
エリート農家の育成を徹
底したのだろう。

農家を大潟村に呼び込む際には、農業経営に意



欲がある原則40歳までの農業従事者で、営農に從事できる労働力を2人以上確保できる者と条件を設けたうえ、農地を所有している者は農地を処分してから大潟村に入植するよう求めたらしい。それでも第1次募集時には、全国からの応募者が615人になり、採用の倍率は10倍にも及んだという。厳しい選考を通過した農家は、1年間みっちり農業経営や技術を叩きこまれると、与えられた10~15haの農地を管理し、営農に従事したのだ。

ただ1970年以降、米余りが顕在し、国は全國的な米の生産調整を実施。エリート農家は減反を強いられる。入植した血氣盛んな若い農家は、行き場のない思いを抱え、憤りすら感じたはずだ。ともあれ、半世紀近い時を経て減反が廃止された。農業の担い手も不足している。今こそかつてのエリートたちの情熱や意気が必要なのだ。

CONTENTS



8 金融規制改革に商機到来 地方銀行の新ビジネス

- ⑩ 狙うは地方創生
金融規制改革の真意

- ⑫ 地域資源の価値を創る
地域活性化ビジネス

- ⑯ 「取引先企業への
事業モデル転換の支援を」

リッキービジネスソリューション 濱谷耕一社長



- COALA NEWS
④ 追加経済対策73.6兆円
脱炭素化で景気回復へ

- ⑥ 気候非常事態宣言可決
脱炭素化の潮流が加速



- OPINION
「農耕型、金融モデルで
地域に活力を」
山形大学大学院理工学研究科
小野浩幸教授



- 進化する 食・農
⑦ 大分・佐伯の万能調味料
漁村女性が創る鮮魚の旨味

- SDGs 実践ガイド
⑳ ジュエリー界初の『RE100』加盟
飽くなき持続可能性の追求



- ㉖ エネルギーから雇用まで
利潤と社会的責任を両立



- 企業フォーカス
㉒ ECサイト開設支援で
すべての人に新たな商機を
BASE



- エネルギー新時代 広がる脱炭素社会
㉔ 太陽光発電の自家消費
電力削減+αの価値
第一化成／進和ラベル印刷



- 期待の逸材
㉘ 中国銀行
ソリューション営業部 法人コンサルティンググループ
リサーチ＆コンサルティング担当 伊達和宏次長
㉙ 浜松磐田信用金庫
森田支店 宮地良治支店長代理

- いまさら聞けない
SDGs
㉚

追加経済対策の主な施策(2020年12月8日現在)

1)新型コロナ感染拡大防止 (事業規模6兆円)	医療提供体制の確保	緊急包括支援交付金の増額
		医療機関への感染拡大防止支援
		小児科支援
		回復患者の転院支援に係る診療報酬上の特例措置
	検査やワクチン接種の整備	高齢者施設の感染防止対策支援
		PCR検査等保険適用自己負担分の公費負担
		抗原検査キットの増産支援など検査体制の整備
		ワクチン接種体制の整備
	感染防止対策の徹底	革新的な医薬品の開発
		地方創生臨時交付金の増額(1.5兆円)
		AI活用の各種データ解析等の感染対策
		東京五輪の感染防止対策
	感染症収束への国際協力	水際対策の強化
		途上国によるワクチンへのアクセスの公平性確保
		治療薬普及への特許権プール設立、治療薬の供給促進
		途上国の医療体制や公衆衛生の向上支援
2)経済構造の転換 (51.7兆円) ※2021年度税制改正で検討	デジタル化・脱炭素化の推進	クラウド活用の自治体情報システムの標準化・共通化
		マイナンバーカードの普及促進
		学校ICT化の推進、オンライン教育の拡充
		オンライン診療・服薬指導の恒久化
	経済構造の転換	脱炭素化への技術開発支援(2兆円)
		再エネ充放電設備と合わせた電気自動車等の普及促進
		既存住宅断熱リフォーム・ZEH化支援、グリーン住宅ポイント
		企業の脱炭素化投資の促進
	民需主導の好循環	事業再構築補助金の創設(最大1億円)
		資金繰り支援(実質無利子融資は、民間は2021年3月末まで、公庫等は2021年前半まで)
		地域公共交通活性化・継続支援
		企業の事業再構築に向けた投資促進税制
	3)国土強靭化 (5.9兆円)	合併・経営統合を行う地域金融機関への資金交付制度
		大学ファンドの創設(10兆円、財投含む)
		サプライチェーン多元化補助金
		対日投資促進など海外活力の取込み、国際金融センターの実現
		新たな交付金の創設等テレワーク支援
		地域企業の経営人材マッチングの促進
		雇用調整助成金の特例措置の延長
		出向元・出向先への助成金の創設
		働きながら学べる環境の整備、早期再就職の支援
		輸出拡大に向けた生産基盤・輸出力の強化
		コロナ禍の経営継続の支援
		緊急小口資金等の特例措置を2021年3月まで延長
		住居確保給付金支給期間を最長12ヵ月まで延長
		ひとり親世帯臨時特別給付金を再支給
		雇用増や賃上げなど所得拡大促進の税制措置
		『国土強靭化5か年加速化対策(仮称)』(2021年度から5年で事業規模15兆円程度)の実施。風水害や地震への対策、インフラの老朽化対策、防災対策のデジタル化の推進
4)新型コロナ感染対策予備費 (10兆円)	自然災害からの復旧・復興	2020年7月の豪雨災害などによる被災者の生活再建
		インフラ・施設の復旧・復興
	国民の安全・安心	自衛隊の運用態勢の確保、戦略的海上保安体制の構築
		交通安全対策に資するサポート購入の継続支援
		新型コロナ感染対策費で予期せぬ不足が生じた場合の対応

出所：内閣府資料をもとにCOALAnet作成

てや賃金の一部を負担する
というものの。雇用保険被保
険者ではない従業員の休業
なども例外的に対象として
いる。

本政策金融公庫については、感染拡大の状況などを考慮しつつ同年前半を日途に終了する。

新規国債 100兆円超

経済対策の3本柱のうち、経済構造の転換の規模は、

73・6兆円の総事業規模のうち51・7兆円に相当する国と地方の財政支出も、総額32・3兆円のうち13・4兆円が割り当てられており特に重点が置かれてているがコロナ禍は依然として続き医療現場が逼迫している。医療分野への支援姿勢がい

さるか心許ない感は否めない。
また、予算面の問題も指摘されている。政府は、追加経済対策の財政支出を2021年度当初予算と2020年度第3次補正予算で計上するが、補正予算の計上額が20・1兆円にのぼり

2020年度の新規国債発行額は100兆円を超える未曾有のコロナ禍ゆえ財政出動は欠かせないものの、赤字国債の発行を重ねねば、この危機は乗り越えられない。

景気回復を目指し、事業規模73・6兆円に及ぶ経済対策を実施する方針を2020年12月に閣議決定した。施策は「新型コロナ感染拡大防止」（事業規模6兆円）、「経済構造の転換」（同51・7兆円）、「国土強靭化」（同5.9兆円）の3本柱だ。

第1の新型コロナ感染拡大防止では、医療体制の維持と、検査やワクチン接種

編する事業者に設備投資費を最大1億円補助する。自治体や学校、医療機関のデジタル改革も促す。

第3の国土強靭化では、自然災害に見舞われた地域の復旧と復興を支援するとともに2021年度からの施策として『防災・減災、国土強靭化のための5カ年加速化対策(仮)』をまとめ、事業規模15兆円程度の取組みを目指す。

なお、今回の一連の経済対策による実質GDP（国内総生産）換算の経済効果は3.6%程度との見込みである。

一方、政府は2020年春に打ち出した『緊急対応策第一弾・第二弾』と『新型コロナウイルス感染症緊急経済対策』の支援策の一部を終了する。『雇用調整

助成金の特例措置』は、2020年12月末までとしていた実施期間を2021年2月末まで延長したうえで、3月から段階的に縮小する。同措置は、厚生労働省所管の雇用調整助成金についてコロナ禍の影響を受ける事業主を対象とし、従業員に一時休業や出向などによつて雇用を維持した際の手当

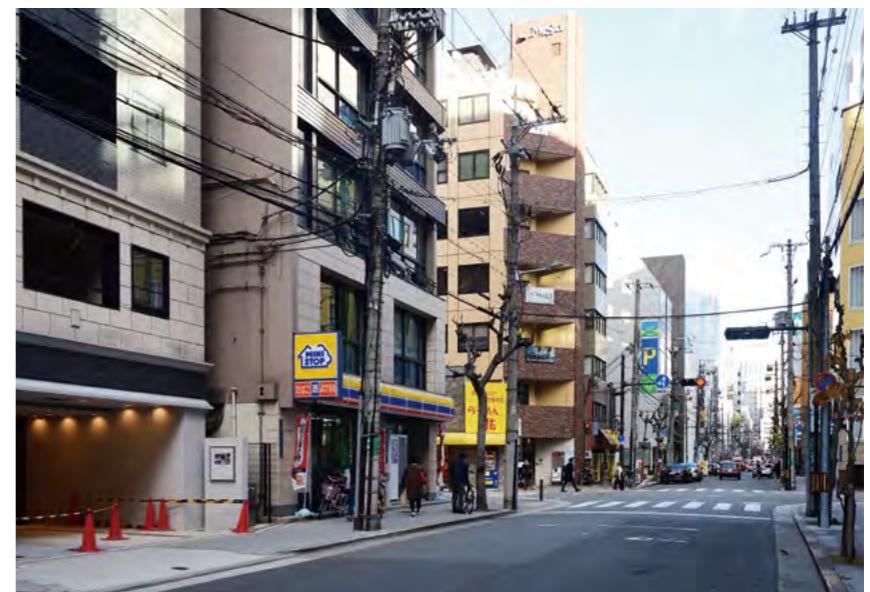
コ 深刻さを増してい
る。感染拡大の第
3波が到来し、2021年
1月8日には新規感染者数
が過去最多の7800人を
超え、同日首都圏の1都3
県で再び緊急事態宣言が発
令、13日には大阪府や愛知
県を含む10都府県に拡大さ
れた。経済活動への打撃は
甚大で、2月10日の帝国デ
ータバンクの統計ではコロ
ナ禍の関連倒産が全国で1
017件にのぼったという
が、今後さらに増えそうだ
こうしたなか、政府は「國
民の命と暮らしを守る安心
と希望のための総合経済対
策」と銘打った追加経済対
策を行った。所長1月14日付

体制の整備、感染防止対策を徹底し、「新型コロナウイルス感染症緊急包括支援交付金」と「新型コロナウイルス感染症対応地方創生臨時交付金」を拡充する。PCR検査などの保険適用自己負担分の公費負担継続や抗原検査キットの増産支援も行う。

A photograph of a city street in Tokyo, likely Shinjuku, showing a mix of modern and traditional architecture. The buildings are closely packed, with numerous electrical wires crisscrossing above the street. In the foreground, there's a convenience store with a blue and yellow sign that reads "Family STOP". Further down the street, there's a yellow building with a red brick facade and a sign that says "ラーメン店" (ramen shop). The street is relatively quiet with a few people walking and some traffic in the distance.

追加経済対策73.6兆円 脱炭素化で景気回復へ

収束の兆しが見えないコロナ禍のなか、政府は73.6兆円に及ぶ追加経済対策を打ち出し、脱炭素化でコロナ後の景気回復を狙う。ただ再び緊急事態宣言を発令した。医療の逼迫は避けられるのか。



コロナウイルスの流行が續くなれば、宿泊業や飲食業の倒産が相次ぐなど経済への打撃が深刻化している

大分・佐伯の万能調味料 漁村女性が創る鮮魚の旨味

大分県佐伯市の漁師町で誕生した調味料が話題を呼んでいる。新鮮な魚をふんだんに使ったその調味料が料理を一味違ったものに変えてくれるらしい。生産しているのは地元漁師の妻たちだ。

まき網漁を営む漁師の妻たちの食品加工会社、漁村女性グループめばる(大分県佐伯市、桑原政子代表)が生産する「ごまだし」。地元の海で捕れた魚を焼いてすりつぶし、ごま、みりん、砂糖を加えたペースト状の調味料だ。口に含むと、濃厚な胡麻の風味が広がり、次いで魚の旨味が力強く押し寄せてくる。同社は、アジ、エソ、タイ、シイラの4種類の魚をそれぞれ用いたごまだしを生産している。桑原代表は、「ご飯にごまだしをのせ、お湯をかけてお茶漬けのようにして食べるだけでも美味しい。おにぎりに塗って作る焼きおにぎりもお勧めだ。その他様々な料理に合わせられる」と説明する。



桑原政子代表

同社のごまだしの作り方は、まず、魚の頭を切り落として内臓を取り出し、身を洗ったあと、300°Cの熱で15~18分焼く。焼く時間は、魚の種類によって異なる。焼きあがった魚の身をほぐしてミンチ機にかけ80°Cに設定した攪拌機で20分かき混ぜる。そこへ厳選したごまや醤油、みりん、砂糖を加えて瓶に詰める。同社では、その状態のごまだしを金属探知機にかけて異物の混入がないかを確認し、蓋をした状態で100°Cに加熱して15分蒸し、殺菌して出荷する。



桑原政子

魚の価値を高める

同社の創業は2004年。佐伯市鶴見区で漁師を夫に持つ女性たちが集まって活動を始めたのが最初だ。桑原代表は、「まき網で捕った魚で、鮮魚として流通しない魚は養殖

餌料として安く買いたいとばかりいたため、何とかしたいと考えていた」と振り返る。たとえばエソは、あまり知られていないが、高級かまぼこの材料になる美味しい魚だ。にもかかわらず、骨が多いために食用にはなりにくく、かつては5kgで600円程度にしかならなかった。

そこで、同社は鮮魚を加工して付加価値を高めた商品を生み出そうとしたが、魚食離れが進んでいたため、様々な料理で活用が期待できることから調味料にすることを選び、2007年にごまだしを発売した。もともと佐伯市には、ごまだしの生産者は存在して

佐伯市には、これまで生糸商が存在して
たが、ごまだしは一部の地元住民が嗜好するに過ぎず、県内で
さえ、その存在を知る人は少な
かったという。それゆえ、まずは
様々な催し物に出演したり、九
州県内の大型駅で販売したりし
たが、当初はなかなか売れなか
った。「調味料だからどう使えば
よいのか、理解してもらえなかっ
た」(桑原代表)。

それでも地道な営業活動を続け、徐々に販売数が伸びた。2014年には料理研究家である娘の園田寿さんと、ごまだしを使ったレシピ本を出版。桑原代表は、「売るために知恵を出し合うのは楽しかった」と笑う。



同社のごまだし。アジ、エソ、タイ、シイラと
用いる魚によって風味が異なる

2020年度における1瓶200g入りの商品の出荷量は、過去最高を記録した2019年度並みの6万本に達するという。

同社がごまだしの生産を始め、エソの値段は5kgで2000円まで上がった。さらにごまだしの生産を始める事業者も増え、「いまや佐伯市内のごまだし生産者は28もある」(桑原代表)という。競合が増えれば販売競争が熾烈になるわけだが、桑原代表は、「めばるを立ちあげた時、雇用の創出と地域振興に繋げたい」という思いがあった。その意味で事業者が増えるのはよいこと」と話す。

めばるが立ち上がってから16年が経過し、社員の平均年齢は65歳を超えた。桑原代表自身も、「世代交代の必要を感じている」というが、「ごまだしを、日本全国の家庭にあって当たり前の調味料にしたい」と夢は大きい。同社の挑戦はまだ道半ばである。

Company Profile

社名 漁村女性グループめばる
本社所在地 大分県佐伯市鶴見大字沖松浦1384番地2
創業 2004年
資本金 30万円
社員数 5人
取引銀行 大分銀行



気候非常事態宣言可決 脱炭素化の潮流が加速

衆議院と参議院が「気候非常事態宣言」の決議案を可決した。

脱炭素社会の実現に向けた動きが加速しそうだ。

参 月20日の本会議で超党派の議員連盟が提出した気候非常事態宣言を全会一致で可決した。19日には衆院も同宣言を可決している。

与野党の国会議員で構成される議員連盟は2020年2月に発足。気候非常事態宣言の決議を目指し、調整を進めていた。決議案のなかで世界各地の自然災害に言及し、「世界は温室効果ガスの排出削減目標を定めて取組みを強化しているが、必要な削減量には大きく不足している。気候危機に直面している」と強調したうえで、「脱炭素社会の実現に向けた適切な取組みを国を挙げて実践することを決意する」として気候非常事態を宣言した。

現時点での具体的な目標や行動計画が定まっておらず、宣言自体にも拘束力はないが、地方自治体や民間企業に対して國の方針を明示したと言える。

脱炭素化に本腰

2020年の政権交代以降、政府は脱炭素化に積極



気候非常事態宣言が可決され、2021年から脱炭素化の動きが本格化しそうだ（提供：衆議院憲政記念館）

点分野として、「電化・電力グリーン化」、「水素利用」、「二酸化炭素の固定・再利用」を挙げた。そして与党は12月10日に発表した2021年度の税制改正大綱に『グリーン社会の実現』という項目を新たに設けた。脱炭素化に寄与する設備投資を税制面で支援する措置の創設を明記したほか、経済と環境の好循環を実現すると言及している。

地球温暖化対策や脱炭素化に否定的な態度を続けてきた米トランプ大統領が退陣するなど、脱炭素社会を目指す世界的な動きは、一層確実になりつつある。

とはいっても、実現は容易ではない。国連環境計画は12月9日、2020年の『排出ギャップ報告書』を公表し、「コロナ禍で2020年の世界の二酸化炭素排出量が前年比7%減る見込みだが、2050年の平均気温の上昇を0・10℃押し下げる効果に過ぎない」との予測を示した。脱炭素化への取組みが成果を出すには官民一体の努力が欠かせない。

金融規制改革に商機到来

新地方銀行の ビジネス



人

口の減少と超低金利政策に、今般のコロナ禍で、
地方銀行の経営環境は一層厳しさを増している。
この状況下、金融機関の出資規制が緩和される。
事業再生や新興企業支援など、特定の分野に限られるが、
そのなかで色濃く記されたのが、地域活性化ビジネスだ。
金融庁は地銀の収益向上を図りつつ地方創生に繋げたい。
だが、地域の経済は疲弊し、農林水産業の衰退は著しい。
地域產品を売り込むにも、市場には安い商品が流通する。
事業には参入できても、収益化への道程は険しいはずだ。
それでも地銀は歩み出した。地域商社を始動させている。
大義を胸に挑戦する地銀の地域活性化ビジネスに迫った。



地域資源の価値を創る

地域活性化ビジネス

地方銀行がすでに地域活性化ビジネスを始めている。
複数の事例を挙げ、新ビジネスの要諦を探る。

強みを活かす

地方銀行による地域活性化ビジネスで主体的に進めやすいのは、地域商社事業だろう。地域の特産品を域外に販売する物販にとどまらず、新商品開発や海外展開など、地銀の強みであるネットワークが活かせる。

大分銀行が県内企業4社と設立した地域商社、オオイタメイド（Oita Made）の取り組みはその典型だろう。同社は、大分県佐伯市で板金加工を営む長尾製作所の天然藍をアルミに染色する技術を活かし、独自のネットワークから万年筆メイカーセラーラー万年筆に製造を委託、藍染ボディのアルコール漬け雲丹の発祥の地である下関市には雲丹加工業者が多く、彼らと醤油醸造所の協業によって商品化されたものだ。販売量は年間1万本を超えている。

大分銀行から出向しているオオイタメイドの亀井祐二社長は、「障がいのある方は感性が豊かな方が多い。作品は多彩で好評だ」という。さらに同社は、旅行業にも参入し、2018年にはランドオペレータの認可を取得。旅行代理店と協業し、台湾の観光客を招いて県内も支援している。亀井社長は、「障がいのある方は感謝を汲み取った」と経緯を語る。

を周遊する企画を計3回実施した。現在はコロナ禍で中断しているが、亀井社長は、「コロナ禍が収束したら、すぐにでも再開したい」と意気込む。

事業者を強くする

地銀系地域商社では、山口銀行本店内に本拠を構える地域商社やまぐちが先行している。2017年10月に山口フィナンシャルグループと県内企業6社の共同出資で設立され、業務を拡大。2021年3月期の売上高は前期比倍増の4億円を見込み、来期には10億円を超える見通しだ。

当初から、高級ステッパーのバイヤー経験者を採用し、自社ブランド、『やまぐち三ツ星セレクション』を創設。県内の事業者との商品開発にマーケットインの発想を導入し、ブランディングを展開。百貨店などへの販路を築き、着々と実績を上げた。

売れ筋商品を挙げるならば、まず高級日本酒、『東洋の女神』だ。ブランデー統領来日の際に振舞われた地酒の蔵元として名を上げ

た澄川酒造場との共同開発品である。720㎖で税抜5000円と高価だが、2019年5月の発売後注文が殺到。当初の限定醸造7000本は完売し、2020年度の販売量は1万本に達する。

さらには2019年4月発売の『うに醤油』である。アルコール漬け雲丹の発祥の地である下関市には雲丹加工業者が多く、彼らと醤油醸造所の協業によって商品化されたものだ。販売量は年間1万本を超えている。

その同社は2020年6月から自社ブランド品のみ販売してきたEC（電子商取引）サイトを刷新し、『jimoto（じもつと）』に改名。県内の事業者のオリジナル商品も扱い、取扱品数を従来の30品から400品に増やして一般消費者への産直販売にも力を入れ始めた。

これについて、山口銀行出身の滝本英治社長は、「コロナ禍で県内事業者の販売が低迷し、当社のECサイトで支援してほしい」と依頼を受けた」とし、「当社の目的は地域活性化化

大分銀行 [オオイタメイド]

①アルミニウムに藍染を施したオリジナル万年筆、②ジーンズメーカーとレザー加工会社が開発したデニム製の財布、③県内の酒造会社から日本酒を仕入れ、一部を台湾へ輸出している、④大分銀行旧本店を改装した直販店、⑤亀井祐二社長



一方で、取引規模を拡大し、収益性を高めるため、『やまぐち』は海外に目を向けていた。

もうひとつは、越境ECによる県内企業への販路開拓支援だ。同社は、中国の大連市や青島市にある山口銀行の支店と連携して現地のECサイトに県内の事業者の商品を掲載、中国の消費者の反応を伺う。好評が得られれば、現地のバイヤーとの取引に繋げていく。

事業者を支援していくしかない」と方針を述べた。

一方で、取引規模を拡大し、収益性を高めるため、『やまぐち』は海外に目を向けていた。

もうひとつは、越境ECによる県内企業への販路開拓支援だ。同社は、中国の大連市や青島市にある山口銀行の支店と連携して現地のECサイトに県内の事業者の商品を掲載、中国の消費者の反応を伺う。好評が得られれば、現地のバイヤーとの取引に繋げていく。

退は、金融業の衰退でもある。企業へのより踏み込んだ支援が必要だった」と設立の経緯を語り、「地銀は県内の企業がどのような商品をどのように製造しているのか、多くの情報が得られる。この強みを今後も積極的に活用していく」と方針を述べた。





「取引先企業への事業モデル転換の支援を」

金融規制改革で地方銀行の出資規制が撤廃される。
地銀は地域商社などの地域活性化ビジネスをどのように進めていくべきか。
全国の地銀と連携し、地方創生支援事業に取り組んできた
リッキービジネスソリューションの瀧谷社長が語った。



リッキービジネスソリューション 瀧谷耕一 社長



ている。それは極めて重要なことで、無担保・無利子の融資はいわばサーフティネットだ。ただ、コロナ禍による非対面化で、資金繰り支援をしている取引先企業以外とのコミュニケーションが希薄になつてしまいそうだ。コロナ禍の取引先企業に対する支援は資金繰り支援だけではなく、このような時こそ、『Zoom』などのWeb会議サービスを活用して、取引先企業と接する機会を増やし、状況に応じて非対面型への移行を勧めてほしい。

もともと、地域企業の危機は、地銀の危機であり、地銀と地域企業は一蓮托生の間柄だ。それゆえ、地銀は地域企業の成長を念頭にコンサルティングやビジネスマッチング、事業承継に力を入れているが、いずれも、より深堀りしていくべきだろう。たとえば、取引先企業が海外企業への生産委託を検討しているとしよう。知見のある法律事務所や会計事務所の紹介にとどまるのでなく、自行の海外駐在員と連携して地銀が自ら生産委託

先を探し、仲介してもよいはずだ。専門性を高めれば、相応のコンサルティング料が得られよう。同様に、取引先企業の非対面型への転換にも徹底して取り組めば、システム投資などの資金需要が見込めることになる。

そして地域企業における今後の大きな方向性としては、脱炭素化やSDGs（持続可能な開発目標）だろう。デジタル化や再生可能エネルギー技術を本業にどう取り入れていくかが鍵であり、それらも地銀が導いていかなければならない。

トップの方針を現場に

いま、金融庁は規制緩和を進めており、地銀の出資規制が一部撤廃される。これには、金額につなげたい狙いがある。経営環境が厳しいとは社による地域活性化事業会社への100%出資を認める方向だ。経営環境が厳しいとはある。地域商社など新たな事業を主体的に展開してほしい。

社は、地銀の情報網を活かして地域の商品や技術を掛け合わせ、付加価値の高い新商品を創り上げることができる。あるいは、総合商社のような事業展開も可能だろう。単に地域の商品を域外に販売する物販だけではなく、地域の企業や事業に投資し、地域経済の発展に寄与するのである。

これは、かつての三菱商事や伊藤忠商事、三井物産などに学ぶべきだ。1980年代に米国の対日貿易赤字が顕著となり、1985年のプラザ合意で円高に振れるなか、彼らはそれまでの輸出入業務から、鉱山開発に投資したり、



SHIBUYA koichi

プロフィール ●1954年北海道生まれ。78年一橋大学卒業後、日本興業銀行に入行。香港支店副支店長、企業投資情報部副部長、みずほ証券公開営業部部長を経て、2002年リッキービジネスソリューションを設立。金融機関とのネットワークを生かし、地方創生事業を支援。神奈川県政策顧問。

コンビニエンスストア運営会社や食品卸会社に出資したり、業態転換を図って日本経済の発展に貢献した。ともあれ、地銀のトップの意識は変わりつつある。取引先企業の成長のために最大限支援していく方針だ。ただ、超低金利下で地銀の収益環境が厳しくなるなか、短期的な収益獲得に動くと、現場の営業担当者は投資信託や経営者保険などの販売による手数料収入を追いかけてしまう。ましてや短期的な収益化の発想では地域商社事業はうまくいかない。地銀が地域企業に伴走しながら様々な地域の課題を解決していく中長期的な取組みが大切なのである。

そもそも地銀には、あらゆる業種・業態の取引先企業が存在し、業界の垣根を越えて多くの情報が集まる。これは圧倒的な強みだろう。非対面型事業をはじめ、コロナ禍でも成功している企業の情報を収集して、コンサルティングに活かすことができる。変化のなかには必ず商機がある。地銀の活躍に期待したい。

コ ロナ禍で多くの地域企業が打撃を受けたが、業種・業態によって状況は異なっている。観光業や飲食業などの対面型事業は非常に厳しいが、情報産業などの非対面型事業は比較的影響が小さい。この実態を

見ると、コロナ対策として有効なのは、対面型から非対面への事業モデルの転換であるが、地域企業はなかなか踏み出せずにいるはずだ。当社も、これまで都内の会場で開催していた地域の食品事業者と首都圏のバイヤーを

繋ぐ食の商談会を非対面型のオンラインで開催し、多くの事業者が成約を得たが、オンライン商談は初めてという事業者がほとんどだった。地方銀行の担当者のサポートがなければ実現しなかったはずだ。つまり、コロナ禍で非対面型

確かに、地銀はいま、コロナ禍で財務が毀損した取引先企業の資金繰り対策に追われへの転換が必要だと認識している。変化への対応に戸惑う企業が多い。その点においても地銀の役割は大きいよう思う。

地

域金融機関に対する規制緩和の流れには、確かに、金融の高度化や金融機関の経営悪化も背景としてあるだろう。金融市場ではデジタルトラン

スフォーメーション化が進み、資本調達の手法が多様化する一方、金融機関の経営環境は厳しい。そこで政府は金融機関の収益向上を後押しするため、規制緩和を進めたという見方である。

ただ、これは規制緩和のひとつの側面に過ぎない。そもそも、地域金融機関は、地域の資金需要に応える役割だけを担ってきたわけではない。地域の企業を支え、地域経渋の中心的役割を果たしてきた。規制緩和を機に、自らの経営課題だけに向き合うのではなく、地域企業とともに地域経済の持続的な発展のシナリオを描くべきで

OPINION

Voice of Professor



人口減少と超低金利に今般のコロナ禍で、地域金融機関の事業環境は厳しい。
これをどう捉えるべきか。山形大学大学院の小野教授が語った。

「『農耕型』金融モデルで地域に活力を」

山形大学大学院理工学研究科 小野浩幸 教授

進む21世紀には、多種多様な産業が生まれ、たとえば、脱炭素社会への動きに見られるように、従来の物差しだけでは測れなくなる。

こうした社会の変化を踏まれば、地域経済の発展において、地域金融機関の果たすべき役割は非常に大きい。経済を人体に喻えると、20世紀は成長著しい青年期。いればよかつた。だが、21世紀に入り、壮年期や老年期を迎えると、人体がビタミンやミネラルを求め、血中の栄養バランスが重要である。よう、経済も資金以外の要素が必要になる。つまり、金融機関は資金提供以外の機能を担わなければならぬが、それが規制されているので、ならば一部撤廃しようというのが規制緩和の真意であろう。

では、今後の地域金融機関のるべき姿とは何か。これは原点回

帰

にヒントがあるようと思う。もともと地域金融機関の多くは無尽から誕生した。当時の経済は搖籃期で、資金はもとより、それ以外のものも必要だった。たとえば動産担保に伴う貸出先への支援である。当時の金融機関は目に見える信用を目利きして資金を提供したが、貸出先の商品がどこにどのようにならされているのか、業態を把握しつつ、貸出先への情報提供や販路開拓まで支援していたといふ。

分かりやすいのは、池井戸潤さんの小説、『陸王』に登場する足袋の老舗を支える金融機関の対応だ。その足袋屋は、生活様式がわってスポーツシューズの開発に乗り出すのだが、当初経営者は躊躇していた。その際、地元の金融機関は、経営者の背中を押したり、開発に必要な知識を提供したり、心が折れそうになる経営者の精神的支えになつたり、有形無形の支援を施すのだ。あくまでもフィ

クションだが、これに類する事例

は過去に多くある。形は変わども、現代に求められているものは、當時と同じではないだろうか。

確かに、ビジネスマッチングやコンサルティングなど、地域金融機関は直接的な金融支援とは異なるサービスを始めている。ただそ

のサービスは、事業資金を貸し出して金利で回収するという金融の付随サービスである場合が多く、かつての動産担保に纏わる支援と

比べれば、副次的であるよう思われる。

私がかねてより提唱してきたのは、種を蒔き、苗を育て、実がなつて、初めて利益を得る『農耕型』金融モデルだ。これは、金融機関が資金の取引量で評価され、シェアを争うこれまでの『狩猟型』金融モデルとは異なる。金融業の商品は資金だけではなく、企業を強くすること、それ 자체も商品なの

だという前提のもと、先に企業を強くし、後で利益を得る『先用後利』のモデルである。

とくに、この農耕型金融モデルは、地域金融機関にこそ相応しい。というのも、経済が人体、資金が血液ならば、メガバンクは大動脈、地域金融機関は毛細血管だ。そしていま求められているのは、血液の供給量ではなく、一つひとつのが細胞に最適な栄養分を届け、人体に活力を与えることである。21世紀には、毛細血管たる地域金融機

あり、むしろそこに規制緩和の本質があるのだ。

いま日本の経済は未曾有の変化の渦中にある。最たるもののは人口減少だ。日本の総人口は、この100年で4倍に増えたが、現状の出生率では今後100年で3分の1近くまで減少しかねない。さら

にはボーダレス化の変化もある。情報や人が世界的に流動し、従来のローカル・トゥ・セントラルが地域差がなくなってきた。これらの変化によって、従来の経済原則は通用しなくなる。皆が幸せに暮らせる社会を築こうというもつと

成長性や生産性という物差しで評価されてきた。だが、人口が減少する社会を築こうというもつと

し、ローカル・トゥ・ローカルが

根源的な考え方立ちはだかる。り、価値観の多様化が進むだろう。人口が増加した20世紀は大量生産の工業化社会だった。専ら経済の成長率に価値の比重が置かれ、成長性や生産性という物差しで評価されてきた。だが、人口が減少する社会を築こうというもつと

原点回帰にヒント

では、今後の地域金融機関のるべき姿とは何か。これは原点回

ONO Hiroyuki

プロフィール●1961年山形県生まれ。85年北海道大学卒業後、山形県庁入庁。99年より山形大学助手、2001年助教授を経て、05年から現職。03年山形大学大学院理工学研究科博士後期課程修了。専門は産学連携論や地域活性論など。09年より産学連携学会理事を務め、15年から17まで学会長。16年内閣府産学連携功労者表彰選考委員会特別賞を受賞。学術博士。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

～光・彩の歩み～

1955年	深沢信夫氏が山梨県甲府市で『深沢貴金属製作所』創業
1966年	深沢貴金属製作所を『光彩工芸』に改称
1967年	光彩工芸を法人化。深沢信夫氏が初代社長に就任
1982年	山梨県北巨摩郡双葉町に双葉工場新設
1988年	双葉工場隣接地に工場新設、本社機能移管
1990年	山梨県甲府市から山梨県甲斐市に本社を移転
1995年	ジャスダック市場に株式を上場
1999年	深沢栄治氏が2代目社長に就任
2017年	光彩工芸を『光・彩』に改称
2020年	宝飾業界で初めて『RF100』に加盟



Company Profile

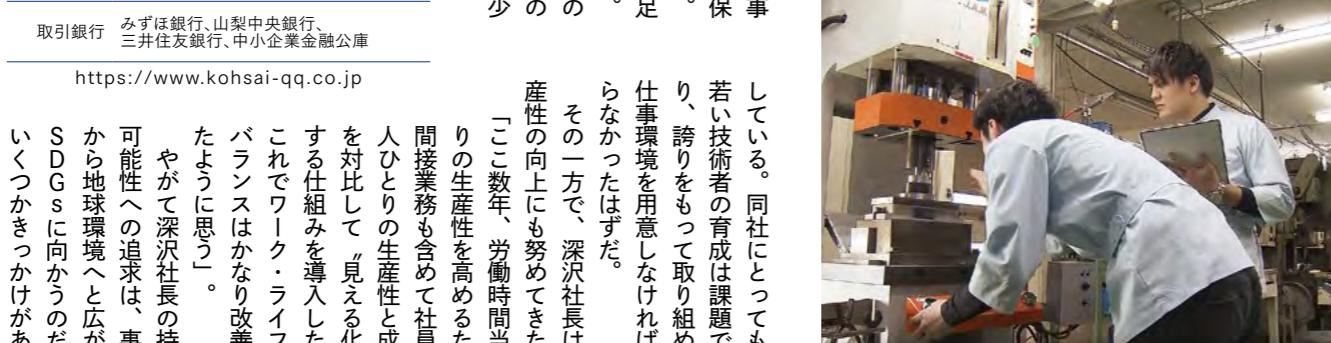
社名	光・彩
本社所在地	山梨県甲斐市滝地3049番地
創業	1955年
設立	1967年
資本金	6億200万円
売上高	27.3億円(2020年1月期)
従業員数	111人

<https://www.kohsai-qq.co.jp>

を対比して「見える化」する仕組みを導入した。これでワーク・ライフ・バランスはかなり改善したように思つ」。

業用の電力をすべて再エネ電力に切り替え、RE-00に加盟した。

同社はほかにも、外部講師を招いたSDGsの研修を行ったり、新素材を用いて金属アレルギーが発生しないジュエリーを開発したり、地金のリサイクルまで計画。今後もSDGsへの取り組みを広げていく構えである。



A man in a white lab coat is operating a large industrial machine, likely a press or stamping machine, which is part of a larger assembly. He is leaning over the machine, focused on his work. In the background, another person is visible, also wearing a lab coat and holding a clipboard or document. The setting appears to be a workshop or laboratory environment.

卷之三

を追求する」という同社の経営理念には、SDGs（持続可能な開発目標）の観点が内在している。



深沢栄治社長

ユエリーが一般的で多く流通するなか、用途がブライダルに限られ、特殊な技術が必要化を図るのだ。同社の金具の技術が活かせる分野とはいってもなかなか決断できないものはない。恐らく、地金を叩いて削り出す鍛造しか耐久性や精度の高いジュエリーを生み出せないと歴史的事実を踏まえ、ジュエリー事業の持続可能性を鍛造に見出したのだろう。ただ深沢社長はこうも語る。

「鍛造ジュエリーは、一生に一度、いや後世に受け継がれる極めて価値の高いものだ。そんな鍛造ジュエリーだからこそ、作り手は創作意欲を刺激され、精魂込めて制作し、仕事に誇りを持つのだ。片や金具と鍛造ジュエリーの双方を製造できるメーカーは世界

でも他に類をみない点で当社にはオリジナリーワン企業としての矜持が備わる。しかも、この事業には伸び代のある鍛造ジュエリーを1200億円に及ぶブライダルジュエリー市場の隅々まで普及させるというミッションがある。実現には十数年以上の長期を要し、私のライフワークから次世代へ繋がる。だからこそ持続可能なのだ」。

つまり、社員の意欲を引き出し、挑戦し続ける企業にこそ持続可能性が担われるという事業観である。もちろんその裏には扱い手不^トの課題もあつたに違いない。ジュエリー業界では、市場グローバル化に伴い技術者賃金は下がり、扱い手が減

ジュエリー界初の『RE100』加盟 飽くなき持続可能性の追求

『宝飾の街、山梨県甲斐市に本拠を構えるジュエリーメーカー、光・彩が、日本のジュエリー業界で初めて『RE100』に加盟するなど、SDGsへの取り組みに積極的だ。その理由とは。

事 生可能エネルギー
賄うことを目指す
業連盟、『RE100』に
手企業が加盟する背景には
株式市場の変化がある。気
変動が深刻になるなか、環
に配慮する企業が評価され
ようになった。上場企業は
候変動対策と無縁ではいら
なくなり、株価の維持・向
を目的にRE100宣言を
るわけだ。

しかし、日本のユーニリ
ー業界初のRE100企業、山
・彩の場合、そうした目的
副次的なものだろう。同社
RE100への加盟は、事業
の持続可能性を念頭に創り
げた確たる理念に基づく行
であるからだ。

同社の創業は1955年。
深沢栄治社長の父、信夫氏
深沢貴金属製作所を立ち上げ
たのが最初だ。精密加工技
を磨き、ジュエリーの金真
ーツを製造したところ、高
評価され、販売を伸ばす。
手シンクタンクを経て米国
学の経験もある深沢社長に
當のバトンが渡ると、大手
ユーニーメーカーのOEM
(他社ブランドでの生産)
手掛け、海外へ展開。ユ
リー金具の国内市場占有率
50%に達し、イヤリングのく
製品では実に70%を占めるま

に成長した。いまや国内唯一のジュエリー総合金具メーカーとして不動的地位を確立している。

ファッショングエリーの〇EMにシフトして難を逃れたが、深沢社長は当時をこう述懐する。

「会社が立ち行かなくなり断腸の思いで大規模なリストラを実行した。この失敗を二度と繰り返してはならないといまも戒めのように心に刻んでいる」。

しかしこの経験があつたからこそ、深沢社長の持続可能性への探求がより強まつたのかもしれない。現に「Quality



同社が開発した“ウィズコロナ”時代の
ピアスとイヤリング。マスクを着けてい
ても片手で着脱できる

BASEという決済機能までついたECサイトの開設支援サービスを無料で提供するというもの。あくまでも利用者がECサイトで販売する商品が売れた場合に限って、手数料として1取引あたり販売額の6.6%と40円を受け取る仕組みだ。他のサービスと比べると、利用者の負担は小さい。

そのうえ、独自の決済システムによって審査の負担を軽減している。一般的にはECに決済を導入する場合、利用者は書類などの提出を求められ、数週間～1ヶ月程待たされるが、BASEの利用者は、「メールアドレスとドメインさえ決めれば、独自の審査を経て即日でECサイトを開設できる」と（山村取締役COO）。

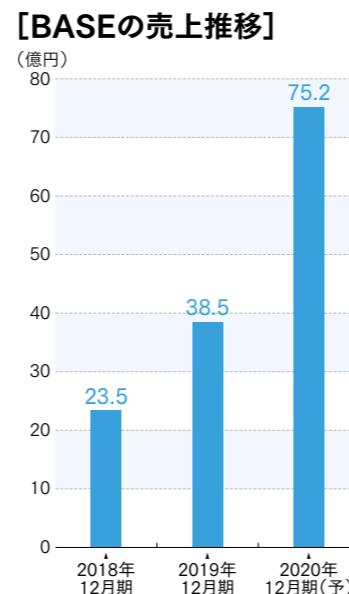
それだけに、BASEの利用者は、前年同期比3倍の勢いでBASEの利用者は増え続け、2020年12月時点を利用者数は130万に達している。

BASEという決済機能までついたECサイトの開設支援サービスを無料で提供するというもの。あくまでも利用者がECサイトで販売する商品が売れた場合に限って、手数料として1取引あたり販売額の6.6%と40円を受け取る仕組みだ。他のサービスと比べると、利用者の負担は小さい。

そのうえ、独自の決済システムによって審査の負担を軽減している。一般的にはECに決済を導入する場合、利用者は書類などの提出を求められ、数週間～1ヶ月程待たされるが、BASEの利用者は、「メールアドレスとドメインさえ決めれば、独自の審査を経て即日でECサイトを開設できる」と（山村取締役COO）。



山村兼司取締役COO



地域金融機関と連携拡大

ト社会の変化が背景にあるようと思う。SNSにおけるインフルエンサー、ユーチューバーなど、個人で情報発信する方が増え、彼らが受け入れられる素地が築かれつつある。こうした変化にBASEの仕組みが合致しているのだろう。

ともあれ、同社は現状に甘んじることなく、ホームページ製作会社や集客支援会社のほか、地域金融機関とも連携を拡げ、セミナーなどを開催。精力的にECサイトの開設・運営の手法を広めている。

山村によれば、地域金融機関との連携拡大によって、ECの認知度が上がり、利用者数は増加。2018年からはテレビCMの活用で認知度をさらに上げたが、決定的だったのは2020年のコロナ禍だった。

「こののも、同社は、コロナ禍で対面販売の事業機会を逸失した飲食店などの小規模事業者の受け皿になつたのだ。あるいは、手持ち資金が目減りし、緊急を要する事態に見舞われた事業者にとって、初期負担ゼロ、即日利用可能なBASEは、まだ選択肢がなかったとも言える。実際、2020年4月からの第2四半期は、前年同期比3倍の勢いでBASEの利用者は増え続け、2020年12月時点を利用者数は130万に達している。

山村によれば、地域金融機関との連携拡大によって、ECの認知度が上がり、利用者数は増加。2018年からはテレビCMの活用で認知度をさらに上げたが、決定的だったのは2020年のコロナ禍だった。

もつとも、BASEは、アマゾンや楽天市場のような複数の利用者が出店するモール型のECサイトではない。各利用者が独自の店铺を持つ自社ECサイトの開設を支援するサービスだ。

山村によれば、地域金融機関との連携拡大によって、ECの認知度が上がり、利用者数は増加。2018年からはテレビCMの活用で認知度をさらに上げたが、決定的だったのは2020年のコロナ禍だった。

20兆兆円規模に拡大した電子商取引市場で、成長を遂げる企業は少くないが、BASEの躍進ぶりは際立っている。2012年の創業以来業績を順調に伸ばし、2019年10月に東証マザーズに株式を上場。2020年12月期は、BASE事業の流通総額が第2四半期に

前年同期比3倍の310億円、第3四半期も同比2倍の253億円といずれも高水準で推移。通期の連結売上高は前期比ほぼ2倍の75億円を超える見通しだ。

そんな同社だが、創業当初の事業化は戦略的に進められたものではなかった。創業者の鶴岡裕太代表が、洋服店を営む母からインターネット販売の参入障壁が高いことと、それゆえの可能性に着目し、大学在学中ながら簡単に始められるECサイト開設支援サービス、

『BASE』を開発、2012年11月に発表した。すると、想定外の反響で、利用者数が1ヵ月で1万を突破、翌12月に急いで法人化したという。

同社の山村兼司取締役CEOによると、「事業モデルは創業時から大きく変わっていない」というから、半ば試験的に始めた事業が

ネットショップ開設実績
3年連続No.1

あなただけのネットショップが、
無料でかんたんに!

ネットショップ登録URL
https://shopselect.net

お問い合わせ
shopselect.net

無料でネットショップを開く

決済機能を備えたネットショップを無料で開設できる

BASE

ECサイト開設支援ですべての人に新たな商機を

ECサイト開設支援で業績を伸ばすBASE(鶴岡裕太代表社長)。コロナ禍で対面販売の事業機会を奪われた中小事業者のパートナーとして、急速に存在感を高めている。躍進の背景に迫った。



六本木の本社オフィス

Company Profile	
社名	BASE
本社所在地	東京都港区六本木3-2-1 住友不動産六本木グランドタワー37F
設立	2012年
資本金	33億6443万円
売上高	38.5億円(2019年12月期)
従業員数	147人(2020年3月末時)
取引銀行	三井住友銀行



Company Profile	
社名	BASE
本社所在地	東京都港区六本木3-2-1 住友不動産六本木グランドタワー37F
設立	2012年
資本金	33億6443万円
売上高	38.5億円(2019年12月期)
従業員数	147人(2020年3月末時)
取引銀行	三井住友銀行

～コンドウ印刷の歩み～

1977年	サトーの協力工場として資本金500万円で創業 ハンドラベラー用のラベル製造を開始
1981年	熱電子プリンタラベルの製造を開始
1982年	法人化し、「有限会社コンドウラベル・タグ」へ改組
1989年	バーラベラベルの製造を開始
1993年	新型凸版輪転印刷機、シートカッター機帶掛機、刷版機を導入し、プライマリーラベルの製造を開始
1998年	『有限会社コンドウ印刷』へ改称
2000年	熱電子プリンタラベルの製造から撤退し、プライマリーラベルの製造を中心事業とする
2001年	新型凸版輪転間欠式印刷機および箔押しラミネート抜き加工機を導入
2002年	資本金を1000万円に増資
2013年	『株式会社コンドウ印刷』へ改組 資本金を3000万円に増資
2018年	ユースエール認定を取得
2019年	健康経営優良法人2020として認定を受ける

あくまでも社会の動きや法令に追従する立場で始めた取組みではあったが、「関連する認定の取得や取組みを進めなかで、企業の責任について学ぶことが多く、さらにはできないかと欲が出た」（近藤社長）という。2014年には「労務環境・労働待遇改善の取組み」として、社会保険労務士を交えた社内環境の改善に着手した。近藤社長は、「印刷業は3K業種。納期の厳密性から残業が多い。家庭との両立の問題から働き盛りの社員が退職する状況に直面し、対策が必要だった」と話す。こうして導入した残業制限や有給取得率の改善により2018年に厚生労働省のユースエール認定を受け、現在まで振り返る。「勘案した結果」と當時影響を勘案した結果」と當時振り返る。

目標は 再エネ100%

むろん企業の本分は事業では取組みの維持に努めている状況だ。さらに、本業と直接には無関係ながらも、同社は2017年より自ら献血バスを手配して団体献血を主催してきた。「バスを呼ぶために最低25人程度は集めなければならぬ」とい（近藤会長）ため、自社の社員のみならず、取引先や近隣企業にも声をかけ、2020年9月で4回目の献血会を開催したという。こうした一連の取組みが、後から知ったSDGsに結果として貢献していたと話す近藤社長。「知らないうちに多くの企業がすでにSDGsに関わる取組みを行っているのだと思う」と語った。



2017年から定期的に開催している団体献血

手だったようだ。
今後の展望として近藤社長は障がい者雇用を挙げる。長

企業経営強化税制を活用して一括償却を行い、SDGs私募債も発行したというが、「施工をお願いした（再エネ設備開発大手の）ウエストグループから明確な施工計画や見積もり、返済計画の提示があり、会社の未来図を描いた」（近藤社長）ことが決め手だったようだ。



エネルギーから雇用まで 利潤と社会的責任を両立

新潟県の印刷会社がSDGsへの取組みを大々的に掲げている。
ただその源流はSDGsの採択よりも遙か以前に遡る。どのような経緯があるのか。

「当社のSDGs（持続可能な開発目標）の取組みは、大きく4つある」。新潟県長岡市で印刷業を営むコンドウ印刷の近藤保子社長だ。同社の創業は1977年。ハンドラベラーやバーコードプリンタを製造するサトーの協力工場としてラベルの印刷を始めた。以来一貫してサトの下請けを続け、現在は食品や化粧品のシールを中心に生産している。現在のコロナ禍に際しては、自粛期間中こそ工場の稼働率を落としたものの、食品の持ち帰りが盛んになつたことを受け、食品用ラベルの需要が高まり、商機も生まれている。

そんな同社は近年、SDGsへの賛同を前面に掲げている。「実はSDGsを最初に知ったのは2018年末だった。カラフルなロゴを見て何かのイベントかと思った」と苦笑する近藤社長だが、いまでは自社の取組みをSDGsに関連づけ、2020年9月には地元中学校の依頼で講話をを行うなど、積極的に活動している。

同社の最近の取組みとして、再生可能エネルギーの導入が挙げられる。同社は2020年3月、社屋の屋根に太陽光発電設備を稼働する太陽光発電設備を行なうなど、積極的に活動している。同社がCSRに熱心に取り組み始めた契機は2005年に遡る。元請け会社のサトーが「ISO14001」に準じて、洗濯そのものも、揮発性物質については、印刷機のローラーを洗浄する洗濯が廃液となり専用の機械を取り寄せ、液体部分のみを蒸留して再利用する仕組みを導入した。併せて、洗濯そのものも、揮発性物質が取扱い替えている。これについて2代目の近藤清規会長は、「蒸留時の安全性と、既に導入済みの太陽光発電設備と環境価値の購入などを併用し、自社工場を100%再エネで稼働させる目標も掲げるなど、夢は広がる。

同社は、ウエストグループが推進する「COCOLOPプロジェクト」に参加している。参加企業の運用する太陽光発電設備で生まれる環境価値をウエストグループが換金し、電気料金と植林活動に充てられる予定である。同社の取組みは多岐に亘るため、関連するSDGsの目標も「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」（目標7）や「気候変動に具体的な対策を」（目標13）のほか、「すべての人々に健康と福祉を」（目標3）や「働きがいも経済成長も」（目標8）など計8つにのぼる。一見するとハードルが高そうに思えるSDGsだが、取組みの糸口は至るところにあるはずだ。



近藤清規会長（右）と近藤保子社長（左）

—なぜ貴庫を志望した?

小学生の頃に始めたサッカーを通じて地元の様々な世代の人々と交流してきたこともあって、生まれ育った浜松が好きだった。また、昔から信用金庫の方が自宅を訪ねてくる姿を見ていて、信用金庫というものが身近な存在だった。

—入庫からの業務は?

最初の泉町支店では、外回りをして営業の基礎を学び、2009年に高丘支店へ移ると、企業担当を任せられ、経営者の方と接する機会を得た。浜松の工業団地には大きな企業が多く、信頼を築くのに苦労した。2015年から配属された鷺津支店は古くからある支店で、地元との家族的な繋がりが強かった。自治体と金融機関が地域振興のため連携するなど、当庫が地域のために果たすべき役割を考えるきっかけを得た。現在は支店長代理として渉外係の管理・推進に携わっている。

—ビジネスマッチングのポイントは?

対話を通じてお客様目線になることが重要だ。取引先企業の困りごとのなかにこそ提案のヒントがあるので、時には金融機関に伝えたくないような事柄も話していく必要がある。相手の懐に入り込む人間力と信頼関係がポイントとなる。

信金ならではの利点は、アポイントなしでも社長に時間を割いていただくことができ、広く従業員の方々とも気軽に話をできる点にあると思う。かつて先輩から「自分を開放しなければ、相手も心を開かない。ファンをつくりなさい」と言われ、まず自分のことを話すよう心がけているが、そうした対話のなかで課題を見出し、知見を獲得してきた。

—自身の強みは?

高丘支店の時に企業担当を任せられ、配属年数が5年以上と比較的長かったことから、お客様と深い信頼関係を築き、事業承継や特許、外為、M&Aなどの課題に10年前から携わってきたことが強みだと思う。とくに事業承継は最近話題になっているが、10年前から取り組んで



浜松磐田信用金庫

森田支店

宮地良治 支店長代理

プロフィール ●1982年静岡県生まれ。2005年3月中京大学経済学部卒業後、浜松信用金庫(現・浜松磐田信用金庫)へ入庫。泉町支店、高丘支店、鷺津支店に在籍し、主に渉外業務を経験。2020年より現職。

きたので、その経験は大きい。

また、大型の支店だったので、上司や先輩、同僚から学んだことは多く、本部専門部署の担当者とも交流するなかで多くの知識や経験を得た。そうした方がいまも身近にいてくださることも、強みであるように思う。

—仕事でやりがいを感じる瞬間は?

法人・個人のお客様と共にしてお客様から感謝のお言葉をいただいた瞬間だ。取引先の方を「お母さん」と呼べるよな間柄で家族的なお付き合いをさせて

99

はじまりは、お客様との家族的なお付き合いから

66

いただいており、そうしたお客様に喜んでいただける方法を必死で考え、期待以上だったと感謝の言葉をいただいた時はこの仕事をやっていて良かったと心から喜べる。

—コロナ禍の企業支援は?

当庫では全取引先をフォローするという号令がかかり、支援のアプローチはすべての取引先に実施した。当支店では270件程に及ぶすべての法人顧客に1件1件アポイントを取ってお伺いした。なかには、融資できないケースもあるが、融資件数は相当な数にのぼっている。

—現在の課題は?

支店長代理となり、プレーヤーからマネージャーに変わる歯がゆさを味わっている。そもそも、私は、上司と部下の関係というよりは、チームのリーダーとメンバーとの形で取り組んでいきたいと考えている。つまり、上意下達ではなく、メンバーと一緒に考え、工夫して、組織でアイディアを共有するマネジメントを意識しているが、簡単ではなく、壁にぶつかっている。

お客様の表情や声のトーンから感じる肌感覚は現場でなければ得られないが、私自身が出張ってしまうと、担当者の成長に繋がらない。担当者が持ち帰る限られた情報のなかで、いかに一緒に考えていくかという部分が最も難しい。

—将来のビジョンは?

皆が一緒に成長していくことが理想である。私に関わった方が別の場所で活躍してくれれば、私も新たな情報を得ることができ、繋がりが広がり、組織が強くなっていく。そして当庫が誰にとっても働きやすい組織になっていくのではないかというイメージを持っている。

私は当庫のダイバーシティ推進に関するプロジェクトチームに入っており、そういった多様性についても真剣に考えていきたい。多様性はSDGs(持続可能な開発目標)にも関係することなので、うまく取り込んでいければと思う。

—貴行を志望した理由は?

千葉県で育ったが、両親が広島県の出身で幼少期から祖父母の家へ家族で帰省しており、中国地方には馴染みがあった。母方の親戚が当行に勤めていたこともあって、当行は身近な存在だった。大学で経営学を学び、銀行業に興味を持ち、当行を志望した。

—入行からの歩みについて。

尾道支店と新市支店、総社支店で計12年間、法人営業を経験し、本部では、融資部や営業統括などを経て、現在はコンサルティング業務に携わっている。振り返ると、支店では、先輩や同僚たちと切磋琢磨した。新市支店では、当時店舗の建て替えもあって、非常に高い営業目標を達成するために、新規貸出先の開拓や既存取引先への深耕など、がむしゃらに数字を追いかけた。多くの方々から指導していただいたおかげもあって足腰は鍛えられた。

ただ同時にたくさん頭を打った。とにかく、総社支店で中堅製造業を担当した時だ。リコール問題が取り沙汰され、顧客は苦しんでいたが、大きな力にはなれなかった。これを機に、顧客の経営にもっと深く関わっていかなければならぬと強く感じ、中小企業診断士の資格を取得した。いま思うと、資格そのものには大した意味はなく、少しでも経営者と同じ景色を見れるようになることが重要だったのである。

—ビジネスマッチングで成功するポイントは?

ビジネスマッチングは、確かに取引先企業の事業価値を高めるための有効な手段だ。ただ顧客のニーズに直接合致した提案でなくとも、その提案をきっかけに経営者が本質的な課題に気づかれることがある。つまりビジネスマッチングは経営者と深く対話する際のきっかけになる。その引き出しが多ければ、様々な角度から経営者と対話でき、「それ面白いね」と言っていただければよい。そして距離が縮まれば、本質的な課題解決に繋げやすくなる。

—どうすれば、経営者と同じ景色が見られようになるのか。

経営者との信頼関係を深めていくことだと思う。そのためにも行員は、何よりも経営者の話をよく聞くことが大切だ。小



中国銀行

ソリューション営業部
法人コンサルティンググループ
リサーチ＆コンサルティング担当

伊達和宏 次長

プロフィール ●1975年広島県生まれ。98年3月東海大学政治経済学部卒業後、中国銀行入行。尾道駅前支店(現尾道支店)、新市支店、総社支店を経て、本部で融資業務やコンサルティング営業を経験。2018年4月より現職。中小企業診断士。

—引き出しとは、具体的に?

顧客への提案を各々バラバラに捉えるのではなく、関連づけて整理しておくという意味だ。たとえば、従業員人事に関する事やマーケティング、コスト削減、新規事業など、いくつか大きな引き出しがある。このうち、コスト削減の引き出しのなかに、バックオフィスの効率化などの引き出しがあって、社会保険料の電子化や経理業務の電子化などを提案するといった具合だ。傾向として、最近はデジタル化サービスの導入が多いのと、電力代の削減では、太陽光発電などの再生可能エネルギーの導入が増えている。

—コロナ禍で苦しむ取引先企業をどう支えるべきか?

コロナ禍では、先ほど述べたように、できるだけ経営者と同じ景色を見るということが、行員にとってこれまで以上に求められるようと思う。コロナ禍は想定外のことなので、経営者自身も何をどのように改善すればよいのか、戸惑っておられる場合が多いからだ。行員は徹底して経営者に寄り添って経営課題を探りつつ、自行のネットワークを活用し、経営者とともに解決策を考えていくしかない。

半ば精神論になるが、このようなこそ、「逃げずに寄り添い続けるのだ」という覚悟と、「解決できないことなど絶対にない」、「必ず何かしらお役に立てる」という自信が大事だ。実際、地域において、地方銀行ほど業態種の垣根を越えたネットワークを築いた組織はない。人材も豊富で、いまや都市圏や海外にもそのネットワークを拡げている。しかし、足りないのは、覚悟と自信である。

ともあれ、コロナ禍で社会の価値観は大きく変わるものではないか。コロナで人々は日常の暮らしを脅かされたが、逆に言えば、皆の暮らしの持続可能性こそ大きな価値だということに改めて気づかされたのだ。私はこの国難を契機にSDGsの(持続可能な開発目標)の価値観が一気に広まるようになるに思ふ。変化を前向きに受け入れて進んでいきたい。

66

秀逸バンカーの仕事観

——まずSDGsの概要について説明してください。

SDGsとは、2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標」のことです。17のグローバル目標と169の達成基準、さらに232の指標があります。

SDGsの達成状況を各

国で比べると、OECD

(経済協力開発機構)諸

国とそれ以外の国々では大きな差があります。日本は欧州よりやや遅れていますが、米国より進んでいます。

日本では首相と各國務大臣で構成されるSDGs推進本部が2016年5月から年2回会合を開いています。2019年末に発表した『SDGsアクションプラン2020』では、SDGsを企業経営に取り込み、ESG投資を推進する方針を示しました。ただ帝国デ

ータバンクの2020年6月の調査では、規模の小さい企業ほどSDGsへの意識は希薄です。逆に言えば、中小企業がSDGsを実践すれば、先進的な企業として注目されるでしょう。

CSVは、共通価値の創造という意です。企業には売上や利益という経済的価値があり、社会には社会課題の解決という社会的価値が存在し、周囲の組織や同じ価値観を持つ個人と手を組み、一つの活動で経済的価値と社会的価値の二つの価値を創造しようという試みです。

——具体的な事例を紹介してください。

SDGs推進本部が主催する『ジャパンSDGsアワード』で表彰された事例では、たとえばフードエコロジーセンターの取り組みです。同社は食品残渣から製造するリキッド発酵飼料を産学官連携で開発しました。これは輸入飼料の代替飼料で、穀物相場の変動軽減と飼料自給率の向上に寄与したのです。同社の飼料で飼養された豚肉のブランド化がさらに浸透すれば、養豚業者や小売業者、消費者も巻き込んだ循環型社会の構築が実現します。

もうひとつは、業務用洗剤メーカー、サラヤの事例です。

同社はウガンダとカンボジアで手洗いを基本とする衛生の向上を推進しました。ウガン

ダでは、商品出荷額の1%をユニセフの手洗い普及活動の支援に充てたうえ、現地法人を設立。現地生産の消毒剤やその使用方法を含めた衛生マニュアルを提供しています。これらに共通しているのは、自社の主力事業にSDGsを絡め、社会的課題の解決を図った点でしょう。

ただ一方で、効果が薄いと指摘されている事例もあります。たとえば2020年7月から実施されたビニール袋の有料化です。狙いは、脱炭素化と海洋のプラスチックゴミの削減ですが、中国では日本と比較にならない規模のプラスチックゴミが排出されており、世界規模の規制の整備が先だという指摘があります。

あるいは、日本の漂着ゴミのうち、ポリ袋は僅かに0.6%しかなく、むしろ重量換算で全体の40%以上を占める魚網やロープのゴミや、個数換算40%近く占める飲料用ボトルの対策が先だという意見もあります。SDGsへの取り組みを考える際は費用対効果の観点も重要なのです。

——SDGsに取り組む利点

企業がSDGsに取り組む利点は、まず企業の信用度とイメージの向上です。長期的に見れば、優秀な人材を獲得できるようになつたり、既存社員の企業への忠誠心が高まって離職率が低下したり、主力事業にうまく結びつけば、新たな収益の創出に繋がります。

SDGsに取り組む際の留意点は、SDGsをどのようにして本業と結びつけていくか、担当者任せにせずにはじめで考えることです。SDGsを本業と結びつけていくことによって、いざれ社会の変化に対応できなくなるリスクに直面します。

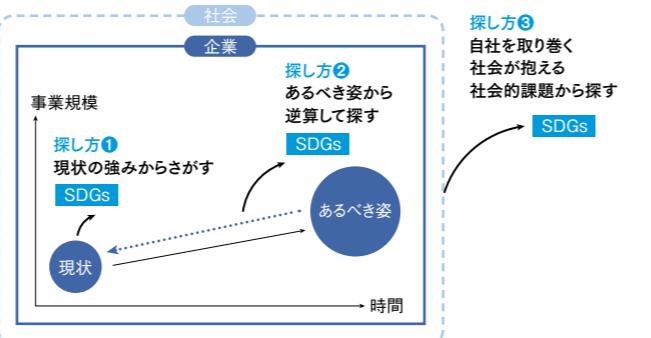
SDGsへの取り組みは、持続可能性の追求です。長期的な企業の成長と社会の変化を合致させることによって様々な取り組みを実行していくことが重要です。

——どのようにSDGsに取り組むべきですか。

SDGsへの取り組みを探す方法としては次の3つが考えられます。(1)自社の強みからSDGsの達成に資する要

要素を抽出する、(2)企業のあるべき姿からSDGsの施策を抽出する、(3)社会的課題を俯瞰して課題解決の施策を抽出する、です。中小企業であれば、まず①の方法がよいでしょう。既存事業のなかからSDGs達成に貢献し得る要素を探し、企業体力がついたら②や③の手法でより大きな施策を探していければ十分だと思います。なお、SDGsに取り組む際は、広報体制を整備しておくべきでしょう。営業戦略や人材獲得戦略と絡めて市場に発信していくことが肝要です。

[SDGsを進める際の主要なアプローチ]



佐川嵩徳アソシエイトマネージャー

1990年茨城県生まれ。2013年米ミネソタ大学ツインシティーズ校理工学部化学工学科・化学科卒業後、東レ、PwCコンサルティングを経て、P&Eディレクションズ入社。技術的な競争戦略策定に強く、中期経営計画やM&A戦略の策定から実行、ビジネスデューデリジェンスまで支援実績は多数。化学、医薬品、医療機器などの製造業に加え、最近はDX周辺領域も支援。

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交渉ビルディング8階
TEL 03-3573-0070 Email info@ped.co.jp
<http://www.ped.co.jp>

解説



いまさら聞けないSDGs

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、SDGsについて解説してもらう。

——なぜSDGsという考え方方が生まれたのですか。

世界の共通課題である格差社会や気候変動を解決して持続可能な社会を築こうという考え方があるからです。そのためには地球上の全てのためには地球上の全ての

考え方があるからです。そのためには地球上の全ての

SDGsが持続可能な世界を築くために解決すべき目標を定め、ESGは企業などの業統治の略称です。近年はESGを考慮せずに利益のみを評価する基準であり、CSRやCSVはSDGs達成のための手段です。

ESGは、環境、社会、企業統治の略称です。近年はESGを考慮せずに利益のみを追求する企業は長期的なリタ

CSRは、企業の社会的責任と訳され、企業が事業活動を遂行するうえで社会に与える様々な影響を加味しながら責任を持って対応していくことを指します。





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

企業家のための地域経済誌

COALA net

Vol.8 2021 Winter

【コアラネット】通巻8号
2021年2月15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



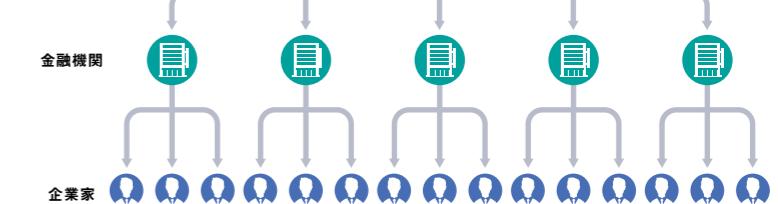
ご意見、記事等に関するお問い合わせは、
以下で受け付けております。

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)



COALA net



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。



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。

[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



Vol.6

事業承継の切り札！
投資ファンド活用術



Vol.7

再生可能エネルギー
100%の新時代

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



カレーのおせんべい 缶入り

(有限会社美鹿山荘・三重県)

桑名の新銘菓「美鹿山荘のカレーのおせんべい」の詰め合わせ。本格派カレーのスパイシーさとブラックペッパーのピリッとした辛さが絶妙で、一度食べると病みつきになる。芸能人にもファンが多く、度々テレビでも紹介される人気商品。

日本海香住一夜干しセット

(株式会社藏平水産・兵庫県)

日本有数の漁師町、兵庫県香住で水揚げされる5種類の一夜干しセット。エテカレイは肉厚で脂がのった鮮度抜群のものを使用し、大正末期から続く伝統製法により仕上げられる。塩加減と甘さのバランスが堪らなく、ご飯のおかずにもお酒のあてにもぴったり。



博多もつ鍋(醤油味)

(株式会社海千・福岡県)

博多のもつ鍋店50軒以上を食べ歩き、完成した究極のもつ鍋。メインのもつ肉には、入手困難な国産牛の小腸のみを使用。地元宗像産の甘めの醤油を使用したオリジナルスープがもつ本来の旨みを最大限に引き出す。最後は付隨の特製ちゃんぽん麺で〆る。



「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/>



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