

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」

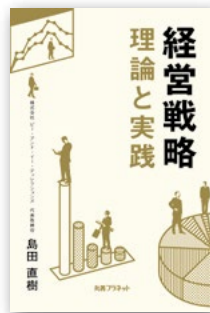
山形大学大学院理工学研究科

小野浩幸 教授

実行で きる理想を。

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。

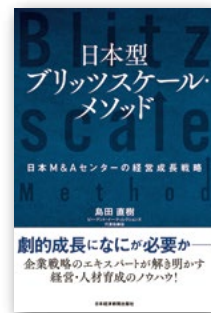
累計600社以上の企業支援を手掛けた企業戦略のエキスパートが解き明かす最新著作
インターネット/全国書店にて好評発売中！



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。



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。



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 ウエスト第1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ゾン 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



か
つて琵琶湖に次ぐ面積を誇っ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畑は日本の長閑な田園風景とは明らかに違う。それもそのはず、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、営農に従事できる労働力を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人にのぼり、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、国は全国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。入植した血気盛んな若い農家は、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心意気が必要なのだ。

企業家のための地域経済誌

COALA_{net}

Vol.8 2021 Winter



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 瀧谷耕一社長

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



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



OPINION

18 「〃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

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



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

30 いまさら聞けない
SDGs



コロナショックが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1017件にのぼったというが、今後さらに増えそうだ。

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。

第2の経済構造の転換では、脱炭素化が柱だ。再生可能エネルギーや次世代自動車の普及など、社会・経済構造の転換に向けた投資を刺激する。中小・小規模事業者の経営転換や企業の事業再構築、資金繰り支援も盛り込んだ。新たに『事業再構築補助金』を創設し、コロナ禍で事業を転換・再編する事業者に設備投資費用などを最大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の国土強靱化では、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、国土強靱化のための5ヵ年加速化対策（仮）』をまとめ、事業規模15兆円程度の取組みを目指す。

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続くなか、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

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

ささ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れば、国の財政健全化は遠のく。民間の努力も結集しなければ、この危機は乗り越えられない。

てや賃金の一部を負担するというもの。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。

資金繰り支援策に関しては、民間金融機関による実質無利子・無担保融資は2021年3月までとし、日

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目途に終了する。

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

追加経済対策の主な施策（2020年12月8日現在）

1)新型コロナウイルス感染拡大防止 (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
2)経済構造の転換 (51.7兆円) ※2021年度税制改正で検討	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
	デジタル化・脱炭素化の推進	途上国の医療体制や公衆衛生の向上支援
		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
	経済構造の転換	オンライン診療・服薬指導の恒久化
		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
	民生主導の好循環	企業の脱炭素化投資の促進
		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
3)国土強靱化 (5.9兆円)	企業再構築補助金	企業の事業再構築に向けた投資促進税制
		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	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
	国土強靱化の推進	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
4)新型コロナ感染対策予備費 (10兆円)	緊急小口資金等の特例措置を2021年3月まで延長	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
	自然災害からの復旧・復興	『国土強靱化5ヵ年加速化対策(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
		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
		自衛隊の運用態勢の確保、戦略的海上保安体制の構築
出所：内閣府資料をもとにCOALAnet作成	国民の安全・安心	交通安全対策に資するサポカー購入の継続支援
		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

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

院は2020年11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国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

的な姿勢を見せている。菅義偉首相は10月、臨時国会の所信表明演説で、温室効果ガスの排出を2050年までに実質ゼロにする、2050年カーボンニュートラルの目標を掲げた。

これを受け、12月1日には、政府の成長戦略会議が実行計画をまとめた。一連の施策のなかで、『2050年カーボンニュートラル』の目標を掲げた。



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が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。

とはいえ、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0.01℃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。

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。口には含むと、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。

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℃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℃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℃に加熱して15分蒸し、殺菌して出荷する。

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叩かれていたため、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い

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展したり、九州県内の大型店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。

そうした苦勞を乗り越えてきた経験があるからか、コロナ禍で4～5月は東京の取引先から注文がなくなるといった事態が発生したものの、悲観的にならなかったという。むしろ「これを好機と捉え、工程の見直しや新商品の開発に励んだ」(桑原代表)。その結果、



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。

同社の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が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
https://www.facebook.com/gomadasi/	

金融規制改革に商機到来

地方銀行の 新ビジネス



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。地域産品を売り込むにも、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。



狙いは地方創生 金融規制改革の真意

金融庁は金融業の規制改革を進めている。
2020年12月の金融審議会で内容をまとめ、
銀行法などの改正案を今国会に提出する予定だ。
その真意とは。



金融

金融審議会の『銀行制度等ワーキング・グループ』は12月22日、銀行の規制緩和や地域金融改革を盛り込んだ報告書を示した。金融の高度化や多様化を背景に縦割りの法体系を改め、コロナ禍からの経済回復と地方創生に繋げる狙いだ。

規制緩和では、銀行の業務範囲を拡大する。預金を受け入れる銀行が他の事業が行き詰まった場合に預金者に損失リスクが及ぶのを

避けるため、銀行の本業以外の業務を制限してきたが、時代の変化に合わせて柔軟に見直す構えだ。

具体的には、銀行子会社が営める業務のうち、①フィンテック（IT技術を活用した金融サービス）、②地域商社、③アプリやITシステムの販売、④データ分析・マーケティング・広告、⑤登録型人材派遣、⑥ATM保守点検、⑦障がい者雇用促進法上の特例子会社が営む業務、⑧地域と連

携した成年後見業務の8分野を挙げた。そして、これらの事業会社を銀行グループに設立する際、届け出のみで済むようにする考えだ。銀行は、自社用に開発した顧客管理や決済のシステムを地元企業の業務効率改善のために販売したり、人材を地元企業に派遣して経営を支援したり、新ビジネスが展開できるようにする。金融庁は、出資規制も緩和する。銀行が企業に直接出資できる上限は議決権べ

【金融審議会『銀行制度等WG』報告書の要点】

▶業務範囲の拡充と規制緩和

本体業務	デジタル化や地方創生など持続可能な社会の構築に資する業務を付随業務として認める
従属業務	登録型人材派遣などを認め、収入依存度規制を撤廃する。その他の業務も、他業認可制によって収入依存度規制を撤廃する
出資業務	投資専門会社経由の出資を基本としつつ、非上場の会社には議決権取得等の制限を緩和する ベンチャービジネス会社への出資は、非上場や設立後一定期間の経過の条件に加え、常勤研究者の人数等の要件があるが、この要件を緩和する 事業再生会社への出資は、非上場を条件に、民事再生法の再生計画認可決定等の要件があるが、早期に支援ができるよう、この要件を緩和する 事業承継会社への出資には、議決権の保有可能期間の要件があるが、事業再生会社へ出資する場合と同程度まで緩和する 地域経済を再生させる地域活性化事業会社への出資は、最大 議決権ベースで50％までという要件があるが、非上場の場合、これを100％まで緩和する
子会社・兄弟会社の業務	すでに子会社・兄弟会社が営める、高度化等業務の範囲を拡充しつつ、とくにシステム販売やデータ分析・広告、人材派遣など8分野の業務に対して、他業リスクや優越的地位の濫用、利益相反取引の恐れがなければ、認可基準を緩和する
外国子会社・外国兄弟会社の業務	買収した外国銀行などの外国子会社については、業務範囲規制に抵触する場合も買収後10年は規制の適用を猶予し、猶予期間内に承認を受ければ、期間の制限なく継続保有を認める。止むを得ない事情があれば、1年ごとに承認を受けることで売却するまで規制の適用を猶予する 一般事業を兼営する外国のリース会社や外国の貸金業者については、一律に買収後10年は業務範囲規制の適用を猶予し、猶予期間内に承認を受ければ、期間の制限なく継続的に一般事業を営むことを認める

▶地方銀行等の経営基盤強化

地方銀行等が合併・経営統合など事業の抜本見直しを行う際の支援措置、「資金交付制度」を創設（資金交付制度の枠組み）

- 目的：経営環境の厳しい地域における金融サービスの維持・強化
- 対象：経営環境の厳しい地域にもかかわらず、金融サービスで一定の役割を果たしている地銀等
- 審査：資金交付による金融機関間の競争阻害の有無、地銀等から提出される計画書、実施状況
- 支援：合併・経営統合等に伴い必要なシステム統合費用等のコストの一部
- 財源：預金保険機構の金融機能強化勘定の利益剰余金

出所：金融庁資料をもとにCOALAnet作成

【金融政策と地銀再編の主な動き】

■ は地銀再編の動き

2001	3月 日銀、量的緩和政策導入、ゼロ金利政策再開 11月 『銀行法』改正。銀行子会社の従属業務と金融業務の兼営可能に 11月 『金融機関の信託業務の兼営等に関する法律』改正。銀行等の金融業務と信託業務の兼業可能に 12月 大和銀行、奈良銀行、近畿大阪銀行が統合、大和銀HD設立
2002	10月 大和銀HD、りそなHDに商号変更 12月 『金融機関等の組織再編成の促進に関する特別措置法』施行。組織再編のための手続きの簡素化や資本増強などが規定
2003	3月 北陸銀行、石川銀行の営業権一部譲受 4月 関東銀行、つくば銀行と合併、関東つくば銀行に商号変更 9月 はくぎんFG、北陸銀行子会社化
2004	2月 関西銀行、関西さわか銀行と合併、関西アーバン銀行に商号変更 4月 『証券取引法』改正。外国証券取引所による国内端末設置を認可 6月 『金融機能強化法』公布 6月 証券取引法改正。銀行の証券仲介業拡大 9月 はくぎんFG、北海道銀行子会社化。はくほくFGに商号変更 10月 西日本銀行、福岡シティ銀行と合併、西日本シティ銀行に商号変更 12月 『信託業法』施行。信託業を解放
2005	4月 ペイオフ全面解禁 7月 日銀、金融高度化センター新設 11月 銀行法改正。銀行代理店の担い手が拡大され、金融機関の子会社規制・業務規制が緩和
2006	3月 日銀、量的緩和政策解除 7月 日銀、ゼロ金利政策解除 10月 紀陽銀行、和歌山銀行と合併 10月 山口銀行ともみじHDが統合、山口FG設立
2007	4月 福岡銀行と熊本ファミリー銀行が統合、ふくおかFG設立 5月 殖産銀行、山形しあわせ銀行と合併、きらやか銀行に商号変更 10月 ふくおかFG、親和銀行を子会社化
2008	6月 銀行法改正。銀行による投資助言業務や外国銀行代理業務などが認められる。銀行または銀行持株会社が子会社化できる事業範囲が拡大 10月 北洋銀行、札幌銀行と合併 12月 金融機能強化法改正。国による資本参加の条件緩和や申請期限延長など実施 12月 『TOKYO AIM取引所』発足。外資系企業による国内での株式上場を促進 12月 日銀、ゼロ金利政策再開
2009	10月 北都銀行と荘内銀行が統合、フィデアHD設立
2010	3月 関西アーバン銀行、びわこ銀行と合併 3月 関東つくば銀行、茨城銀行と合併、筑波銀行に商号変更 5月 池田銀行、泉州銀行と合併、池田泉州銀行に商号変更 10月 山口FG、北九州金融準備（現・北九州銀行）設立
2011	5月 『金融商品取引法』改正。銀行や保険会社など金融関連機関によるファイナンス・リースの活用が認められる 5月 金融機能強化法改正。経営強化計画の目標水準の緩和や、申請期限の延長など実施 10月 山口FG、山口銀行の九州域内事業を北九州銀行に移譲
2012	3月 『銀行等の株式等の保有の制限等に関する法律』改正。銀行等保有株式取得機構による銀行保有株式の買取り期限が2012年3月末から5年間延長 7月 TOKYO AIM取引所が東京証券取引所に吸収、『TOKYO PRO Market』に改称 9月 十六銀行、岐阜銀行と合併 10月 きらやか銀行と仙台銀行が統合、じもとHD設立
2013	6月 銀行法改正。銀行等の議決権保有規制（5％ルール）について、地域活性化に資する効果が見込まれる場合に限り、規制を緩和
2014	5月 金融商品取引法改正。投資型クラウドファンディングの利用促進のため、取扱い事業者の参入条件を緩和 10月 八千代銀行と東京都民銀行が統合、東京TYFG設立
2015	10月 肥後銀行と鹿児島銀行が統合、九州FG設立
2016	2月 日銀、マイナス金利政策開始。金融機関の日銀当座預金残高の一部に-0.1%の付利実施 4月 横浜銀行と東日本銀行が統合、コンコルディアFG設立 4月 東京TYFGと新銀行東京が統合 5月 銀行法改正。銀行グループの持ち株会社の機能明確化、グループ管理の機能拡大。金融関連IT業への出資や決済事務の受託簡素化 10月 常陽銀行と足利HDが統合、めぶきFGに商号変更 11月 金融機能強化法改正。運用期限を2022年3月末まで延長
2017	5月 銀行法改正。金融機関とフィンテック企業の連携促進のため、電子決済等代行に関する制度整備実施 11月 りそなHD、関西アーバン銀行、みなと銀行が関西みらいFG設立 12月 関西みらいFG、近畿大阪銀行を子会社化
2018	4月 関西みらいFG、関西アーバン銀行、みなと銀行が統合 5月 八千代銀行、東京都民銀行、新銀行東京が合併、きらばし銀行設立。東京TYFG、東京きらばしFGに商号変更 6月 ソフトバンクとヤフー、『PayPay』設立 10月 第四銀行と北越銀行が統合、第四北越FG設立
2019	4月 ふくおかFGと十八銀行が統合 5月 金融商品取引法改正。金融機関の業務に「顧客に関する情報をその同意を得て第三者に提供する業務等」追加
2020	1月 徳島銀行、大正銀行と合併、徳島大正銀行設立 6月 『金融商品の販売等に関する法律』改正。1つの登録で銀行・証券・保険を仲介できる『金融サービス仲介業』創設 10月 十八銀行、親和銀行と合併、十八親和銀行に商号変更 11月 日銀、『地域金融強化の特別当座預金制度』導入方針発表。経営基盤を強化する地銀や信金の日銀当座預金に年0.1%の特別付利実施

※HD＝ホールディングス、FG＝フィナンシャルグループ

出所：各種資料や報道などをもとにCOALAnet作成

ースで原則5％、銀行の持ち株会社は15％に制限されているが、この上限を見直す。非上場会社への事業再生や事業承継、新興企業の支援が目的の場合は、上限を撤廃する方向だ。なかでも観光振興や地域産品の販売促進などを担う地域活性化事業会社には非上場の場合100％の出資を認める。今回の報告書は、銀行か

ら信用金庫や信用組合まで金融機関全般が対象だ。小規模な地域金融機関のなかには経営状況が厳しく、新規事業を始める余力のないところもあるが、そのために合併や統合に踏み切る地銀にシステム統合などの費用を補助する資金交付制度の創設が盛り込まれた。金融庁は5年間の時限措置とし、地銀に経営基盤の強化

を促すつもりである。一方で、日本銀行は、統合や収益力の向上、経費削減などに取り組み地銀や信用金庫を支援する。日銀に預ける当座預金に年0.1％の金利を付ける補助を、2022年度まで3年間実施する。

コロナ禍の影響で地域金融機関の経営が揺らげば、地域経済は益々疲弊する。地方創生が実現するはずであり、そうした期待や望み

こそが金融規制改革の真意であろう。そして報告書にも色濃く記された待望の新ビジネス、地域活性化事業とは、観光振興や地域産品などの販売促進を担う地域商社業を指すが、求められているのは商品の製造、加工ではない。商品の開発やブランディングによる地域資源の付加価値化である。



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を活かせる。

大分銀行が県内企業4社と設立した地域商社、オオイトメイド（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ーカーのセーラー万年筆に製造を委託、藍染ボディのオリジナル万年筆を商品化した。あるいは、県内唯一のジーンズメーカーとレザー加工会社の協業を促し、財布やペンケースの商品化を実現したほか、海外への販路を開拓、大分産の和牛や日本酒を台湾に輸出している。

大分銀行から出向しているオオイトメイドの亀井祐二社長は、「地方の人口減少は著しい。地域経済の衰

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。

大分銀行は、地方創生を目的に2016年7月に地域創造部を新設。2017年8月には、同部が県内のNPO法人の事業を引き継ぐ形でオオイトメイドを開始させた。市内中心部の大分銀行旧本店を改装したオオイトメイドの直販店では、県内200以上の事業者の400種類に及ぶ商品を販売。2020年12月からは大分県芸術文化スポーツ振興財団と連携して障がい者が製作した絵画や陶器も店頭に置いている。亀井社長は、「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

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、「コロナ禍が収束し次第、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、業容を拡大。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、高級スー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トション』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、ブランドインを展開。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。プーチン大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。720ml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『うに醬油』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、彼らと醬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、『Jimotto（じもっと）』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いう依頼を受けた」とし、「当社の目的は地域活性化。



大分銀行

「オオイトメイド」

①アルミ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

事業者を支援していかなければならない」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、同社は海外に目を向けている。

ひとつが、県内の養鶏業者に海外から輸入した飼料



を卸しつつ鶏肉や卵を買い

上げて輸出する試みだ。とくに遺伝子組み替えを行っていないというものを調達することによって商品の付加価値を高め、養鶏業者の利益向上を図っていく狙いである。

滝本社長は、「鶏肉も卵も、コロナ禍の影響で家庭の消費こそ伸びたが、業務

用の消費が大幅に減り、市況は低調だ。市況変動の影響を受けにくい差別化商品を扱いたいという業者の要望を汲み取った」と経緯を語る。

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。



金融規制改革に商機到来 地方銀行の新ビジネス

すでに県内の商品を十数点出品しており、今後も力を入れていく構えである。

原石を磨き上げる

地銀系地域商社が地銀のネットワークを活用すれば、磨けば光る原石は見つけ出せるだろう。ただ原石のどこに着目すべきか、あるいは、磨き方や光らせ方にもノウハウがあるようだ。三重県松坂市の地域商社、ネーブル・ジャパンの取り組みには学べき点が多い。



山口銀行

〔地域商社やまぐち〕

① 澄川酒造場と開発した高級日本酒『東洋の女神』、② 発売後売れ行きが好調な『うに醤油』、③ 滝本英治社長



①

が普及するかもしれない。

一方、『奇跡のエスカルゴ・ド・ブルゴーニュ』のヒットは、奇跡的な素材の力によるところが大きい。同社は、ブルゴーニュ種という絶滅危惧種のエスカルゴを40年間養殖してきた三重エスカルゴ研究所の高瀬俊英代表と出会うと、食品卸売大手の国分グループに協業を持ちかけた。国分グループがDNA型鑑定を実施し、ブルゴーニュ種であることを確認すると、ほとんど拍子で商品化に漕ぎ着く。同商品に対してはフランス大使館も注目しており、6個入り3000円と高額であるにも関わらず、注文が殺到している。

第三銀行出身の濱岡正己社長は、「地域には優れた技術や商品がある。これらを単に域外に売るのはなく、磨いて、光らせ、価値を高める。それが地域商社の役割だ」としたうえで、「高付加価値化に成功すれば、商品を求めて人は動く。域外の人々を地域に誘うために取って域外には売らないという戦略も描ける。すなわち観光業の発展にも寄

同社は、第三銀行が地元企業15社との共同出資で2018年9月に設立されると直ぐ、産品に限らず、技術にも細かく目を向け、精力的に商品化を進めた。たとえば、木の特性を活かして音の振動数を増幅さ

与できるのだ」と見解を述べた。

基幹産業を支える

農林水産業への資本参加も地域活性化ビジネスである。地銀が主体的に事業を運営しないにしても、地域の基幹産業の発展に資する事業への参画ならば、地域の活性化に繋がる。事例として、秋田県大潟村の農業生産法人、みらい共創ファーム秋田に出資する秋田銀行の取り組みを挙げる。

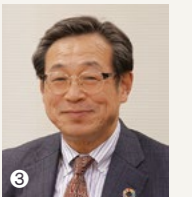
同法人は30haの水田と25haの畑で、米を年間210t、玉ねぎを同600t生産しているが、目的は競争力のある農業経営の確立である。背景には、米の生産調整のために実施されてきた減反政策の廃止による休耕田活用の問題があった。というのも、政府の要請に応じて減反し、補助金を得てきた米農家が2018年度からの減反廃止で自発的な農業経営を求められた。ただ長年に亘る補助金依存の慣習が根づいている。高齢化や担い手不足も輪をかけ、農業撤退が相次ぎ、耕作放棄地の増大に拍車がか

せ、木全体を共鳴させて音を出すという音響技術。地元の発明家、横濱金平氏の特許技術で、大手企業も真似できない唯一無二の技術でありながら、

長く日の目を見なかった。それをネーブル・ジャパンは、都内の音響設計会社や世界的に著名なプロダクトデザイナー、鈴木啓太氏の協力を仰いで世に広めようと動いたのだ。

2020年10月には、災害で伐採された伊勢神宮の樹齢350年の御山杉に横濱氏の技術を導入、巨大な木製スピーカーを作製した。そして横濱氏の名に因んで『KINPEI(キンペイ)』と称して発表したところ、大手百貨店から常設販売所出店の声がかかるほどの反響があったのである。

カフェインレス珈琲、『ゆめみ珈琲』も、同社の技術に対する目利きが生んだ商品である。そもそも欧米諸国で普及するカフェインレス珈琲が日本で広まらない



①

のは、味が劣るからであるが、それは生豆からカフェインを除去して焙煎する技

農業経営改革への思いが強く、三井住友銀行から開発途上国への農業技術の移転に伴う協力の要請を受けた際、引き受ける条件に自身の事業への助力を持ちかけ

秋田銀行

〔みらい共創ファーム秋田〕

① 機械化を導入した玉ねぎ栽培、② みらい共創ファーム秋田の涌井徹社長、③ 秋田銀行営業支援部の仙道洋光副主査



②



①

た。そして2016年、あきたこまち生産者協会の過半出資でみらい共創が設立される際、三井住友銀行は5%出資したのであるが、このとき地元の秋田銀行も5%の出資に参画した。この理由について、秋田銀行営業本部営業支援部の仙道洋光副主査は、「秋田の危機は当行の危機。基幹産業である農業の衰退が進むなか、みらい共創の取組みは農業の存続に寄与すると判断した」と語る。涌井社長はいま、相場変動のリスク対策を目的に企業と契約して生産する契約栽培を実現するため、企業から契約条件として提示される安定供給に比べられるよう、機械化による大規模生産を進めている。その傍ら、海外展開を志向し、あきたこまち生産者協会では米の輸出を始めたが、こうした販路開拓に対して秋田銀行は有形無形の支援をしていく考えだ。涌井社長は、「銀行の支援があるからこそ実現する新しい農業経営モデルがある」と喜んでいる。



第三銀行

〔ネーブル・ジャパン〕

① 樹齢350年の杉材を用いたスピーカー『KINPEI』、② エスカルゴの王様、ブルゴーニュ種のエスカルゴ、③ 濱岡正己社長



「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澁谷社長が語った。

リッキービジネスソリューション 澁谷耕一 社長



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、対面型から非対面型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

への転換が必要だと認識していても、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に思う。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

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セーフティネットだ。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のコミュニケーションが希薄になってはいないだろうか。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い。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、より深掘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はなく、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み、システム投資などの資金需要が見込める。

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。これには地方創生につなげたい狙いがあって、金融庁は地銀の子会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いえ、地銀には分厚い資本がある。地域商社など新たな事業を主体的に展開してほしい。というのも、地銀系地域商

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。



社は、地銀の情報網を活かして地域の産品や技術を掛け合わせ、付加価値の高い新商品を作り上げることができるとあるいは、総合商社のような事業展開も可能だろう。単に地域の産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、

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、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り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。

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、資金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、地域経済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

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・セントラルがローカル・トゥ・ローカルになり、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

根源的な考えに立ち還るようになり、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、人口が減少し、ローカル・トゥ・ローカルが

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。政府は規制緩和で金融機関の収益向上を後押しする狙いだが、これをどう捉えるべきか。山形大学大学院の小野浩幸教授が語った。

「〃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えれば、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。経済を人体に喩えると、20世紀は成長著しい青年期。資金という血液が円滑に循環していればよかった。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に、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ないが、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。

原点回帰にヒント

では、今後の地域金融機関のありべき姿とは何か。これは原点回

帰にヒントがあるように思う。もともと地域金融機関の多くは無尽から誕生した。当時の経済は揺籃期で、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ない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なに売られているのか、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う。

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、生活様式が変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な支えになったり、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。形は変われども、現代に求められているものは、当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の始めている。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、副次的であるように思われる。

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、それ自体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関の機能が欠かせないのだ。

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。



～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『光彩工藝』に改称
1967年	光彩工藝を法人化。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	光彩工藝を『光・彩』に改称
2020年	宝飾業界で初めて『RE100』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
取引銀行	みずほ銀行、山梨中央銀行、三井住友銀行、中小企業金融公庫

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

「ここ数年、労働時間当たりの生産性を高めるため、間接業務も含めて社員一人ひとりの生産性と成果を対比して「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う」。

やがて深沢社長の持続可能性への追求は、事業から地球環境へと広がり、SDGsに向かうのだが、いくつかきっかけがあっ

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。

ともあれ、2016年に後発ながら始めた鍛造ジュエリーの開発・製造・販売は、深沢社長が導き出した持続可能性の答えであろう。金属を溶かして鋳型で成型する鍛造ジ

「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ン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йдア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、挑戦し続ける事業体にこそ持続可能性が担保されるという事業観である。むろんその裏には担い手不足の課題もあったに違いない。ジュエリー業界では、市場のグローバル化に伴い技術者の賃金は下がり、担い手が減少

している。同社にとっても、若い技術者の育成は課題であり、誇りをもって取り組める仕事環境を用意しなければならなかったはずだ。

その一方で、深沢社長は生産性の向上にも努めてきた。「ここ数年、労働時間当たりの生産性を高めるため、間接業務も含めて社員一人ひとりの生産性と成果を対比して「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う」。

やがて深沢社長の持続可能性への追求は、事業から地球環境へと広がり、SDGsに向かうのだが、いくつかきっかけがあっ

こうして深沢社長は2019年に自社の照明1279灯をすべてLED照明に交換し、省エネルギー化を実践する。ウエストグループが推進する『CO2COLoPプロジェクト』に参加し、省エネ化で削減した二酸化炭素の環境価値をJ-クレジット制度で換金、子供の教育支援や技術者の育成などに充ててもらうという。そして2020年5月には事業用の電力をすべて再エネ電力に切り替え、RE100に加盟した。



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、特殊な技術が必要とされる鍛造ジュエリーで事業化を図るというのだ。同社の金具の技術が活かせる分野とはいえ、なかなか決断できるものではない。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いう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。

「まずこの30年間で世界的に気候が変動したという実感である。さらには人工的に生産される合成ダイヤモンドの環境負荷低減説だ。合成ダイヤモンドも生産工程で大量に電力を消費しており、それが化石燃料由来の電力であるならば、環境に優しいとは言えない。要は持続可能性を担保するための努力が重要なのであつて、ならば自ら取り組んでみようと考えた」。



高い技術力と生産性が事業の持続可能性を支える

「まずこの30年間で世界的に気候が変動したという実感である。さらには人工的に生産される合成ダイヤモンドの環境負荷低減説だ。合成ダイヤモンドも生産工程で大量に電力を消費しており、それが化石燃料由来の電力であるならば、環境に優しいとは言えない。要は持続可能性を担保するための努力が重要なのであつて、ならば自ら取り組んでみようと考えた」。

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

働きがいも経済成長も…(目標8)

産業と技術革新の基盤をつくろう…(目標9)

つくる責任 つかう責任…(目標12)

気候変動に具体的な対策を…(目標13)



(目標3)…すべての人に健康と福祉を

(目標4)…質の高い教育をみんなに

(目標5)…ジェンダー平等を実現しよう

(目標7)…エネルギーをみんなに そしてクリーンに

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。

深沢栄治社長の父、信夫氏が深沢貴金属製作所を立ち上げたのが最初だ。精密加工技術を磨き、ジュエリーの金具パーツを製造したところ、高く評価され、販売を伸ばす。大手シンクタンクを経て米国留学の経験もある深沢社長に経営のバトンが渡ると、大手ジュエリーメーカーのOEM（他社ブランドでの生産）を手掛け、海外へ展開。ジュエリー金具の国内市場占有率は50%に達し、イヤリングの金具では実に70%を占めるまで

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の地位を確立している。

そんな同社も、バブル期に始めた新規事業で厳しい局面に立たされたことがある。世界各国の貴金属コインを加工したコインジュエリーの製造・販売事業で一時売上が30億円規模まで上昇したものの、バブルの崩壊とともに急速に冷え込んだ。結局、深沢社長が事業撤退を断行し、金具や

ファッショングジュエリーのOEM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ったからこそ、深沢社長の持続可能性への探求がより強まったのかもしれない。現に「Quality

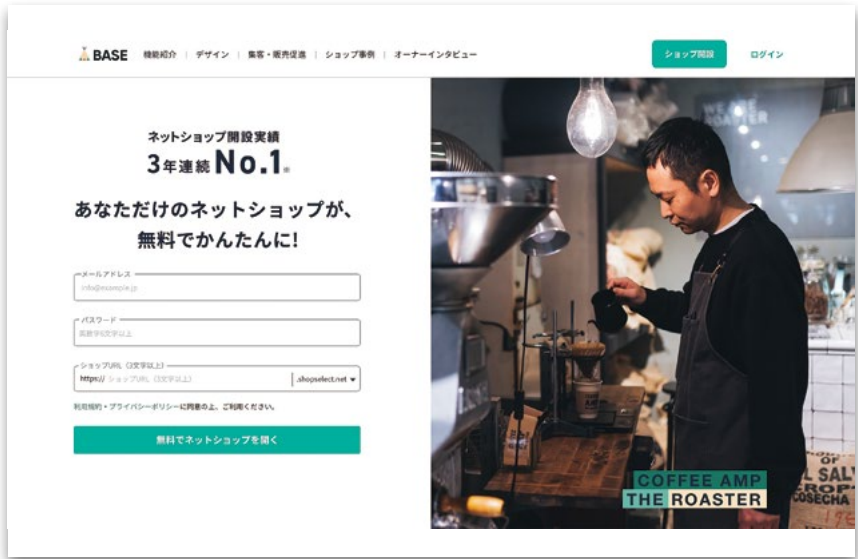


同社が開発した「ウィズコロナ、時代のピアスとイヤリング。マスクを着けていても片手で着脱できる



世代を超えて愛され続ける鍛造ジュエリー





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

20 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なくないが、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

ーネット販売を始めたいという相談を受けたのがきっかけだ。このとき母の望みは叶えられなかったが、鶴岡代表は、一般の人々にとってEC(電子商取引)サイ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、

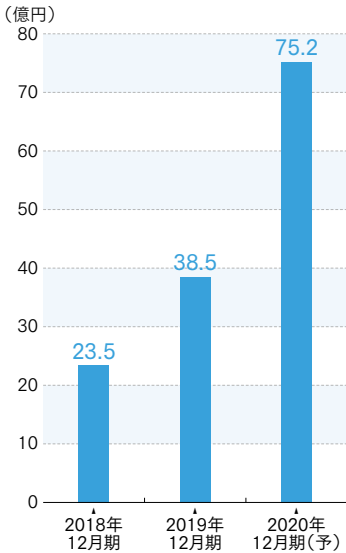
『BASE』を開発、2012年11月に発表した。すると、想定外の反響で、利用者数が1ヵ月で1万を突破、翌12月に急いで法人化したという。同社の山村兼司取締役COOによると、「事業モデルは創業時から大きく変わっていない」というから、半ば試験的に始めた事業が

いまだ高成長を生む事業モデルとして確立されているのだ。これにはBASEの技術力やプロダクトの設計によるところが大きいのだろうが、鶴岡代表の常識を疑い、利用者の利益を徹底して追及する挑戦的な事業モデルも少なからず関与しているはずだ。現に同社の事業モデルは、



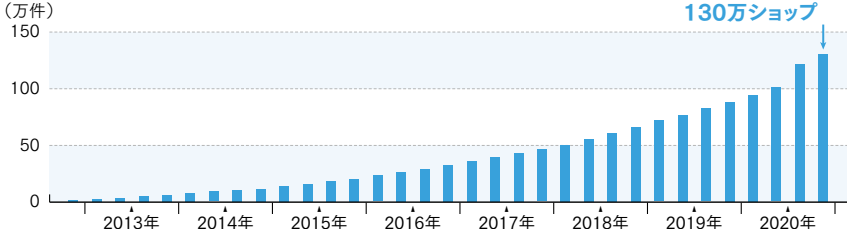
山村兼司取締役COO

【BASEの売上推移】



ト社会の変化が背景にあるように思う。SNSにおけるインフルエンサー、ユーザーバーなど、個人で情報を発信する方々が増え、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挙げ、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。

【BASEのショップ開設数推移(累計)】



※調査委託先:マクロミル(2020月実施)

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%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ヵ月程待たされるが、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」(山村取締役COO)。

名は利用者の間で一気に広がり、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。というのも、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ったのだ。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BASEEしか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月時点で利用者数は130万に達している。

地域金融機関と連携拡大
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舗を持つ自社ECサイトの開設を支援するサービスだ。利用者にとっては、手数料などの負担が軽く、裁量は大きいものの、自ら集客しなければならぬが、この点について、山村取締役COOはこう見解を述べた。「集客支援に関しては、ショッピングアプリを通じて商品などのプッシュ通知機能を提供するなど、販売を支援しているが、あくまでも副次的なものだ。それでも当社のサービスの利用が広がっているのは、ネッ

ト社会の変化が背景にあるように思う。SNSにおけるインフルエンサー、ユーザーバーなど、個人で情報を発信する方々が増え、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挙げ、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。

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

静

岡県牧之原市の自動車部品メーカー、第一化成は2020年8月、本社に隣接する坂口工場で太陽光発電設備を稼働させた。太陽光パネルの出力は43.6kW。発電した電力を工場内で消費し、電力代の削減を図る。

同社は1986年の設立以来、小糸製作所の協力会社として自動車ライト用のプラスチック部品を加工してきた。坂口工場では40台の成形機を使用し、大量に電力を消費するほか、温度環境を整える空調設備の電力消費も莫大で、年間電力使用量は960万kWh、金額にして1.4億円に達していた。そこで同社は、坂口工場の屋根に太陽光発電設備を

設置し、発電した電力を消費することで外部から購入する電力を減らそうとした。蓄電設備を併設しておらず、発電した電力を完全に消費することはできないが、施工業者の試算では年間発電量の90%に相当する43.6万kWhを消費できるらしい。

電力代の削減額は年間700万円と全体の5%程度だが、太陽光パネルが日射を遮り、空調設備の節電効果

も得られるという。

同社の東寛社長は、「太陽光発電の稼働以降の9月と10月は、各月とも前年同期比で60万円程電力代が下がった」とし、「中小企業経営強化税制を活用して設備を一括償却した。投資回収期間は6年の見込みだ」と話す。

環境配慮と利益追求

今回の取り組みについて、東社長は、「取引のある静岡銀行から勧めを受けた」とし、「発電した電力を自家消費し、浮いた電力代



第一化成の東寛社長



第一化成が坂口工場の屋根上に設置した太陽光パネル

その一方で、太陽光発電設備の導入に際してはSDGs（持続可能な開発目標）に取り組む側面もあった

を初期投資の返済に充てるスキームを活用したので負担なく導入できた」と満足気だ。

太陽光発電の自家消費 電力削減+αの価値

太陽光発電設備を導入して発電した電力を自家消費する企業が増えている。目的は電力代の削減だが、他にもメリットがあるようだ。静岡県の自動車部品メーカーと山形県の印刷会社の事例を挙げる。



なお、同社は、再生可能エネルギー建設大手のウエストグループが進める『COLOプロジェクト』に協賛している。同プロジェクトは、参加企業の太陽光発電により生まれた環境価値を国の制度により現金化し、自治体に寄付する取り組みで、資金は植林と子育て支援に充てられる。東社長は、「子育て支援で地域の人々が働きやすい環境が整えば、地域の企業にも恩恵がある」と期待する。

同社の晋道純一社長は、「工場が平屋で、天井裏の空間も狭いため、夏場は場内に非常に暑い。屋根に太陽光パネルを敷設することで日差しが遮られ、遮熱効果も期待できる」と話す。

電力使用量の17%削減

山形県上山市に本拠を構える進和ラベル印刷は2021年に本社工場の屋根に太陽光発電設備を導入する予定だ。3月に着工し、出力103.5kWの太陽光パネルを設置する。想定では、年間発電量が7.2万kWhに達し、工場の年間電力使用量43万kWhの16.7%に相当、電力代を年間122万円削減できる見通しだ。このほかにも、同社は2020年12月に本社工場の照明器具のL



進和ラベル印刷の晋道純一社長

もつとも、晋道社長は最初から太陽光発電の導入に前向きだったわけではない。きっかけは取引銀行からの勧めだったようだ。

晋道社長は、「ESG（環境・社会・企業統治）経営やSDGsの話がなければ、太陽光発電の導入には踏み切っていなかった」と語る。ただ、

銀行を介してマッチングされた事業者からの見積りや投資回収計画などを見て最終的な決断に至ったという。

災害への備えに

山形県では、2020年7月末の集中豪雨で最上川が氾濫したことが記憶に新しい。これについて、晋道社長は、「山形県は災害の少ない地域だっただけに、最上川の氾濫は驚きだった。本社工場の立地は比較的災害リスクが小さいが、いまや何が起こるか分からない。非常用電源としての観点からも太陽光発電設備の導入は急ぎだった」と話す。

太陽光パネルを設置予定の、進和ラベル印刷本社工場屋根

非常に、停電時の観点からも太陽光発電設備の導入は急ぎだった」と話す。



Company Profile

社名	進和ラベル印刷
本社所在地	山形県上山市蔵王の森10番地
設立	1987年
資本金	3000万円
売上高	9.7億円(2020年3月期)
従業員数	64人
取引銀行	きらやか銀行、山形銀行
https://shinwalabel.co.jp	

「企業は、単に自社の売上高を伸ばし、利益を追求すればよいという発想だけでは持続的に成長できない。周辺の環境にも配慮しなければ、存続できない時代になりつつある」と説く晋道社長。間もなく導入される太陽光発電設備は、その理想の一助となりそうだ。

なお、進和ラベル印刷は、1987年に包装資材販売で創業し、数年後にラベル印刷業へ参入。小ロットの注文に対応する多品種少量生産を強みに顧客を獲得し、業績を伸ばした。現在は食品ラベルを多く手掛け、自社内にデザイン部門も保有する。印刷精度を評価する『世界ラベルコンテスト』で、日本で初めて『ベスト・オブ・ザ・ベスト』を3回受賞するなど、技術力に定評がある。

Company Profile

社名	第一化成
本社所在地	静岡県牧之原市坂口2400
設立	1986年
資本金	2000万円
売上高	87億円(2020年5月期)
従業員数	229人
取引銀行	静岡銀行、商工中金、みずほ銀行、りそな銀行
http://dik.jp	

その一方で、太陽光発電設備の導入に際してはSDGs（持続可能な開発目標）に取り組む側面もあったようだ。事実、取引先の小糸製作所が環境配慮を掲げていたこともあって、第一化成は2010年に環境省が策定した『エコアクション21』の認証を取得。二酸化炭素の排出量や廃プラスチック量の削減に加え、節水などを進め、毎年の評価を元に改善してきた。東社長は、「不良品による廃プラなどの無駄を減らすことは、環境対策と同時に自社の利益の向上に繋がる。その点で太陽光発電設備の導入は正解だった」と語る。

住み続けられるまちづくりを…(目標11)

つくる責任 つかう責任…(目標12)

気候変動に具体的な対策を…(目標13)

海の豊かさを守ろう…(目標14)



3 (目標3)…すべての人に健康と福祉を

5 (目標5)…ジェンダー平等を実現しよう

7 (目標7)…エネルギーをみんなに そしてクリーンに

8 (目標8)…働きがいも経済成長も

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」。

そう話すのは、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。以来一貫してサトーの下請けを続け、現在は食品や化粧品、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ったことを受け、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

発電設備を導入。発電した電力を全量売電する発電設備が55kW、自社で消費するものが55kWと、合計出力110kWに及ぶ発電設備を運用中だ。ただこの他にも、工場の稼働によるゴミや廃液の排出を抑える環境対策や、働き方改革に、団体献血といった活動を合わせ、SDGsの取組みは4つある。

もともと、再エネ設備の導入以外はSDGsを意識したものではなく、同社がCSR（企業の社会的責任）の観点から取組んできた活動をSDGsに結びつけたものである。

契機は工場の環境対策

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



屋根上で稼働する太陽光発電設備



近藤清規会長(右)と近藤保子社長(左)

影響を勘案した結果」と当時を振り返る。
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るなかで、企業の責任について学ぶことが多く、さらに何かできないかと欲が出た」（近藤社長）という。

2014年には『労働環境・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。納期の厳格せから残業が多い。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ない」（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。

目指すは再エネ100%

むろん企業の本分は事業で

収益を上げることである。近藤社長も、「企業活動はボランティアではない。社会課題の解決と営利は両立しなければならぬ」と強調する。

社屋に設置した太陽光発電設備にしても、経営上の利益があると判断すればこそ、導入を決断したのである。実際、太陽光発電設備が稼働したことで電力代は大幅に下がった。2020年4月からの半年間で見ると、同時期に実施したLED照明器具への切り替えなどによる節電効果も含め、電力代が前年同期比45%も減少している。近藤会長は「コロ



2017年から定期的に行っている団体献血

ナ禍での自粛期間中の工場の稼働減による影響もあるだろう」と控えめだが、稼働状況が戻った8月だけでも前年比47%減を記録しており、明らかな効果が伺える。

設備の導入に際しては中小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、会社の未来図を描けた」（近藤社長）ことが決めた手だったようだ。

今後の展望として近藤社長は障がい者雇用を挙げる。長

抛した独自の環境基準としてSGF（サトー・グリーン・ファクトリー）を設定し、取引先にも順守を求めるようになったのだ。

これを受けてコンドウ印刷が取組んだのが、工場の稼働によるロス削減だった。不要な資材の再利用から始め、後にゴミの減量化と、節電、汚染物質の排出抑制の3つのチームを編成。とくに汚染物質については、印刷機のローラーを洗浄する洗油が廃液として大量に出るため、欧州よ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、洗油そのものも、揮発性が高く作業効率の高い有機溶剤系から切り替えている。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、有機溶剤が従業員に与える悪

岡市内の総合支援学校の生徒の職場実習を受け入れるなどの準備を重ね、2024年4月に新卒者を雇用する予定だ。近藤社長は「色々な立場や価値観の人を受け入れることで、より良い会社になっていきたい」と期待を口にしている。さらに、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『CoCoLo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、自治体などへ寄付する制度であり、新潟県内では子ども食堂の運営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見えるSDGsだが、取組みの糸口は至るところにあるはずだ。

～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、シートカッター機帯掛機、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

Company Profile

社名	コンドウ印刷
本社所在地	新潟県長岡市南陽2丁目951番地12
創業	1977年
設立	1982年
資本金	3000万円
売上高	2.9億円(2020年3月期)
従業員数	22人
取引銀行	第四銀行、大光銀行
https://www.kondo-printing.com/pc/	

—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ただく必要がある。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発見し、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。そうした方々がいま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・個人のお客様に共通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」と呼べるような間柄で家族的なお付き合いをさせて

いただいております。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伺いました。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、私自身が出張してしまうと、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。とくに、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ないと強く感じ、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。

—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。そのためには行員は、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。

難しい話をするよりも、まずポジティブな姿勢を見せること。そして様々な引き出しを用意しておくことを心掛けるべきだろう。

—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手段だ。ただ顧客のニーズに直接合致した提案でなくても、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。

—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ことやマーケティング、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に思う。コロナ禍は想定外のことで、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、このような時こそ、「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」という自負が大事だ。実際、地域において、地方銀行ほど業態業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、覚悟と自負である。

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思う。変化を前向きに受け入れて進んでいきたい。

——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。米国より進んでいます。

日本では首相と各国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、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

——なぜSDGsという考え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根底にあります。そのためには地球上の全ての

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
『いまだ聞けない』シリーズ。
今回は、SDGsについて解説してもらう。

人々が2030年までに掲げた持続的な発展のために達成すべき目標に取り組むことが求められているわけです。

——ESGやCSR、CSVとはどう違うのですか。

ここでは、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。

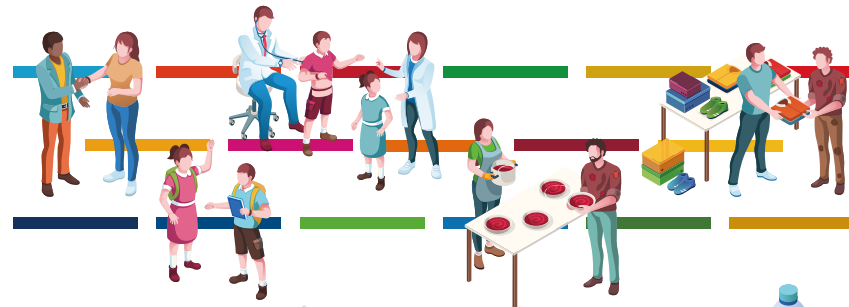
ただ一方で、効果が薄いと指摘されている事例もあります。たとえば2020年7月から実施されたビニール袋の有料化です。狙いは、脱炭素化と海洋のプラスチックゴミの削減ですが、中国では日本と比較にならない規模のプラスチックゴミが排出されており、世界規模の規制の整備が先だという指摘があります。

あるいは、日本の漂着ゴミのうち、ポリ袋は僅かに0.5%、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に取り組む利点や留意点がありますか。

SDGsが持続可能な世界を築くために解決すべき目標ならば、ESGは企業などのSDGsへの取り組み状況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りた

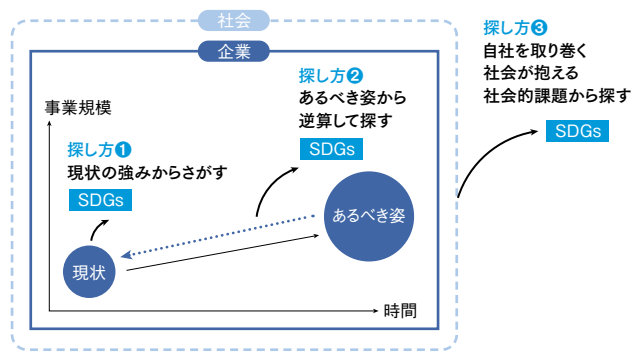


ーンが期待できないとして投資対象から外される傾向にあり、企業はSDGsへの取り組み状況を開示する必要があります。

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。



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

解説

実行できる理想を。

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。



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)

[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.4

地域再生に活かせ!
エネルギー革命



Vol.7

再生可能エネルギー
100%の新時代



Vol.2

“地域の光”を世界に届ける!
地域商社の挑戦



Vol.5

独創と革新のダイナミズム!
甦る地域農業



Vol.3

日本の雇用を守り抜く
強い地域企業の条件



Vol.6

事業承継の切り札!
投資ファンド活用術



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

(株式会社蔵平水産・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。最後は付随の特製ちゃんぽん麺でめる。

「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/>

