

企業家のための地域経済誌

COALAnet

【コアラネット】

Vol.9

2021
Summer

復興の担い手たちに学ぶ 国難への挑み方



OPINION

「経営管理で家業を事業に。
強い農家が農業を変える」

ファームサイド

佐川友彦 社長



カーボンニュートラルへの動きは、始まったばかりです

「カーボンニュートラル（炭素中立）」とは、そうした人間活動によって排出される温室効果ガスを、人間活動によってすべて吸収・除去することで、排出量を“プラスマイナスゼロ”にすることを意味します。また、カーボンニュートラルが実現された社会を「脱炭素社会」と呼びます。ウエストグループは、カーボンニュートラルの実現に向けて、太陽光発電所の開発や省エネ推進などに貢献してまいります。



自社ファーム内の「産地」「品種」を徹底データ管理。
品種にとらわれない科学的データに基づくブレンド技術と
これまでの消費者テストで蓄積された食味データを合わせ
変わらない味と品質をご提供いたします。

カスタム米





東 日本震災から10年、被災地の人々には計り知れない辛苦があったことだろう。とりわけ福島では、いまだに原発事故が解決しておらず、故郷に帰れない人々がいる。ともあれ、復興の担い手たちは逞しい。10年に及ぶ厳しい環境で覚悟が芽生え、眠っていた潜在能力が開花したためだろうか。

環境と生物の進化の因果関係については、ダーウィンの進化論が有名だが、長く無脊椎動物を観



察し続けたジャンルバティスト・ラマルクの用不用説も興味深い。ラマルクは、動物が下等なものから高等なものへと段階的に移行していくことを発見し、こう結論づけている。

「動物の進化の原動力は、生体内在する力であり、その源泉は、動物が環境に適応しようとする努力である」。

キリンの首が長いのは、キリンが高い木の枝の葉を食べるために首を上に伸ばす努力を続けた結果であり、モグラに視力がないのは、地中生活で目を使用しなくなった結果というわけだ。

敢えてこの説によれば、厳しい環境に生きる人間は、厳しさを乗り越えようと、知恵を絞り、行動するから、その努力によって進化する。復興の担い手たちが強くなったように、コロナ禍のいま、人々の機能は向上しているのではないか。禍が明けたときこそ、力を発揮するときだ。

企業家のための地域経済誌

COALAnet

Vol.9 2021 Summer



CONTENTS

8 復興の担い手たちに学ぶ 国難への挑み方

- 10 百折不撓
フクシマ10年の戦い
- 12 被災3県における復興10年の歩み
- 14 震災、そしてコロナ禍と戦う
地域企業の奮闘と教訓
タカヤ(岩手県)/やまや(宮城県)/御稲プライマル(福島県)



COALA NEWS

- 4 GDP成長率マイナス4.7%
リーマンショック超え

- 6 コロナ対策に新たな補助
一部支援は年末まで継続



- 7 進化する 食・農
甘くて美味しい!
有田みかんストレートジュース

OPINION

- 18 「経営管理で家業を事業に。
強い農家が農業を変える」
ファームサイド
佐川友彦社長



戦う地銀

- 20 大震災、風評害にコロナ禍
国難と戦う東邦銀行



企業フォーカス

- 22 直販から管理代行、そしてBtoEへ
ユニフォーム販売で業容拡大
BMファン



- 24 エネルギー新時代 広がる脱炭素社会
電力削減だけではなく
BCPやSDGsの効用も
伊万里自動車教習所/リアライズ



SDGs 実践ガイド

- 26 金属加工130年
持続経営を支える技術力



期待の逸材

- 28 京葉銀行
幕張エリア エリア長
児玉尚之 幕張支店 支店長

- 29 東邦銀行
法人コンサルティング部 法人総合取引推進担当
片寄貴雄 調査役



- 30 いまさら聞けない
スマートシティ

内

閣府が2021年5月18日に2020年度のGDP（国内総生産）を発表した。実質GDPは前年度比4.7%減の525・9兆円だった。リーマンショックが起きた2008年度のGDP成長率3.6%減を上回る下落率だ。コロナ禍による日本経済への打撃が改めて浮き彫りとなった。

国民総所得は550兆円と前年度比3.7%下落し、有効求人倍率の全国平均値は2019年度の1・55倍から2020年度は1・10倍に下降した。外出自粛で個人消費が冷え込み、総務省統計局が5月11日に発表した家計調査報告によると、2020年の2人以上世帯の消費支出は前年比5.3%減だった。

四半期の実質GDP成長率は、2020年7～9月と10～12月に各々前年同期比プラス成長を示したが、10都府県に緊急事態宣言が発出された2021年1～3月期は同比マイナス1.3%だった。

企業の倒産が相次ぎ、帝国データバンクの5月28日

の、レストラン業の売上高が21・8%減と落ち込んだ。

ただ中食は、日本マクドナルドHDが2020年12月期の純利益で前期比19・6%増の201・9億円を計上。KFCHDやモスフードサービスも増収増益で、業績不振の外食とは対照的だった。

ネット利用拡大で 運送は好業績

小売業では、大型複合商業施設を運営するイオンが外出自粛の影響を受け、710・2億円の赤字を計上したが、ライフコーポレーションは純利益が前期比で127・5%増の178・2億円、ユニテッド・スーパーマーケットHDも同340・5%増の88・5億円と、それぞれ好決算だった。

ドラッグストアでは、マスクや消毒液の売れ行きこそ好調だったが、インバウンド需要が冷え込み、化粧品販売は低迷した。ウエルシアHDは2021年2月期の売上高が前期比9.4%増の9496・5億円、マツ

の発表では、コロナ関連倒産数が1513件に達した。業種別では、飲食店が253件と最多で、145件の建設・工事業、89件のホテル・旅館が続く。大型倒産では、格安航空会社エアアジア・ジャパンが2021年2月に217億円の負債を抱えて破産し、5月には服飾卸のコイケが67億円の負債で民事再生法の適用を申請した。

2020年度の通期決算発表で大手企業の業績悪化が明らかになった。旅客の激減に喘ぐJR東日本とJR東海、JR西日本は、2021年3月期の3社合計赤字が1兆126億円にのぼると発表。なかでもJR東とJR東海は民営化以降初の赤字に陥る。航空業では、全日空が4046・2億円、日本航空が2866・9億円と、各々巨額の最終損失を抱えた。旅館業では、最大の西武HDが723億円の赤字を、リゾートトラストが102・1億円の赤字をそれぞれ計上した。

飲食業では、営業時間の短縮を要請された外食がと

GDP成長率マイナス4.7% リーマンショック超え

コロナ不況で2020年度の実質GDPが前年度比4.7%減だった。
リーマンショック時の下落率を超え、企業の業績が悪化している。



くに厳しかった。吉野家HDは2021年2月期に75億円の赤字に陥り、すかいーくHDも2020年12月期に172・1億円の赤字を計上。喫茶店を運営するドトール・日レスHDは、2021年2月期に109

・8億円の赤字を抱えた。すき家などを傘下に置くゼンショーHDは2021年3月期の純利益が22・6億円で赤字こそ免れたが、前期比81・1%の大幅減益だった。すき家の売上高が前期比1.6%減にとどまったも

トモトキヨシHDは赤字こそ免れたものの減収減益だった。

一方、コロナ禍で電子商取引の利用が広がり、運送業は業績を伸ばした。佐川急便を傘下に置くSGHDは2021年3月期の純利益が前期比57・2%増の743・4億円、ヤマトHDは同154%増の567億円だった。このほか、巣ごもり需要で家電量販店やペット関連業も業績を伸ばしている。

IEF（国際通貨基金）のGDP成長率によると、2020年は先進7カ国で日本は米国に次ぐ第2位だったが、2021年と2022年の予測値では最下位だった。経済協力開発機構は2021年のGDP成長率を予測し、欧米諸国や中国の予測値を引き上げたが、日本の予測値を下方修正している。いずれも理由はワクチン接種の遅れである。変異株の流行やワクチン接種の遅滞など、コロナ禍収束への課題は山積しているが、その後は日本経済の再建だ。地域企業の力量も問われている。

コロナ禍の影響を受けた主な大手企業の業績

(単位:億円)

業種	企業	決算期	売上高		経常利益		親会社株主に帰属する純利益	
				対前期比		対前期比		対前期比
鉄道	JR東日本	2021年 3月	17,645	40.1%減	-5,797	—	-5,779	—
	JR東海	2021年 3月	8,235	55.4%減	-2,620	—	-2,015	—
	JR西日本	2021年 3月	8,981	40.4%減	-2,573	—	-2,332	—
航空	全日空	2021年 3月	7,286	63.1%減	-4,513	—	-4,046	—
	日本航空	2021年 3月	4,812	65.3%減	-4,040 (税引前利益)	—	-2,866	—
旅館	西武HD	2021年 3月	3,370	39.2%減	-587	—	-723	—
	リゾートトラスト	2021年 3月	1,675	5.3%増	176	41.5%増	-102	—
飲食(外食)	吉野家HD	2021年 2月	1,703	21.2%減	-19	—	-75	—
	すかいーくHD	2020年12月	2,884	23.2%減	-264 (税引前利益)	—	-172	—
	ドトール・日レスHD	2021年 2月	961	26.7%減	-41	—	-109	—
	ゼンショーHD	2021年 3月	5,950	5.6%減	122	38.6%減	22	81.1%減
飲食(中食)	日本マクドナルドHD	2020年12月	2,883	2.3%増	314	14.3%増	201	19.6%増
	KFCHD	2021年 3月	896	12.6%増	54	69.1%増	28	82.9%増
	モスフードサービス	2021年 3月	719	4.3%増	14	15.8%増	9	173.1%増
小売	イオン	2021年 2月	75,761	0.9%増	1,388	32.6%減	-710	—
	ユニテッド・スーパーマーケットHD	2021年 2月	7,189	6.3%増	194	101.9%増	88	440.5%増
	ライフコーポレーション	2021年 2月	7,363	6.2%増	279	92.4%増	176	126.9%増
小売 (ドラッグストア)	マツモトキヨシHD	2021年 3月	5,569	5.7%減	340	14.7%減	215	17.6%減
	スギHD	2021年 2月	6,025	11.2%増	353	12.3%増	211	1.6%増
	ウエルシアHD	2021年 2月	9,496	9.4%増	458	13.5%増	279	22.8%増
小売 (家電製品)	ケーズHD	2021年 3月	7,925	11.9%増	567	53.2%増	387	79.9%増
	ヤマダHD	2021年 3月	17,525	8.7%増	988	114.6%増	517	110.5%増
運送	SGHD	2021年 3月	13,120 (営業収益)	11.8%増	1,036	28.7%増	743	57.2%増
	ヤマトHD	2021年 3月	16,958 (営業収益)	4.0%増	940	131.4%増	567	154.0%増

出所:各社決算資料をもとにCOALAnet作成

コロナ対策に新たな補助 一部支援は年末まで継続

コロナ経済対策が順次実施されているが、まだ申請が間に合うものもある。
事業再構築補助金など主な支援策をまとめた。

コロナ経済対策で、政府系金融機関などの特別融資を除くと、まだ申請可能な支援策の予算規模は24兆円にのぼる。そのうち12兆円余りが5月14日時点で未消化である。

事業者向けでは、『事業再構築補助金』が目玉。変化する経済構造に対応すべく業態・業種を転換する中小企業への支援策だ。要件は2つ。2020年10月以降の任意の3ヵ月間、コロナ禍以前の同期と比べ売上高が10%以上減少していることと、経済産業省指定の事業再構築指針に沿った事業計画書を『認定経営革新等支援機関』と共同で策定すること。

中小企業は、通常枠で100万円から6000万円の範囲で事業再編の費用の3分の2の補助が受けられる。資本金10億円未満ないし従業員数2000人以下の中堅企業への成長を目指す場合には、6000万円超から1億円の範囲で同じく3分の2の補助が得られる。通常枠以外には『緊急事態宣言特別枠』など、中

堅企業対象の補助もある。政府は、第1回公募を2021年3月26日から5月7日まで、第2回公募を5月20日から7月2日までの期間でそれぞれ実施したが、今後も3回程度の募集を行う予定だ。

このほか、政府は2020年度第1次・第2次補正予算で実施した『中小企業生産性革命推進事業』に第3次補正でも予算を割り当て、同事業を管轄する『小規模事業者持続化補助金』に新しく『低感染リスク型ビジネス枠』を創設。100万円を上限に感染防止対策などの費用の4分の3を補助する。

一方、2021年前半で終了予定だった施策で延長されるものがある。厚生労働省管轄の企業向け休業手当を補助する『雇用調整助成金の特例措置』は、2021年8月末まで延長される。経産省管轄の日本政策金融公庫による『実質無利子・無担保融資』は、2021年中頃までとされているが、申込期限が年末まで延長される。

コロナ対策における主な支援策（2021年5月14日時点）

	施策	予算(単位:億円)	進捗(※)
家計支援および消費喚起	緊急小口資金等	15,000	9,087
	子育て世帯生活支援特別給付金	2,175	—
	住居確保給付金	319	306
	大学等の授業料等減免	160	151
	雇用調整助成金	39,000	34,000
	休業支援金・給付金	5,737	1,041
	Go Toトラベル(停止中)	24,000	7,558
	Go Toイート	2,518	1,390
	Go Toイベント(一部停止中)	1,198	23
	マイナポイント活用策	2,999	945
事業者支援	グリーン住宅ポイント	1,094	—
	協力金(協力要請推進枠等)	36,000	18,800
	一時支援金、月次支援金	6,979	570
	J-LODive補助金	1,594	950
	コロナ禍を乗り越えるための文化芸術活動の充実支援等事業	370	—
	グリーンイノベーション基金事業	20,000	—
	事業再構築補助金	11,000	—
	中小企業生産性革命推進事業	2,300	80
	既存観光拠点再生等事業	550	—
	実質無利子・無担保融資等	1,100,000 (事業規模)	484,000 (事業規模)
医療提供体制強化等感染防止対策	医療機関等への医療用マスク等 優先配布	4,461	3,571
	ワクチン接種体制整備等	7,667	1,371
	ワクチン生産体制等緊急整備基金	2,577	902
	医療機関等危機対応融資	22,000 (事業規模)	16,000 (事業規模)
地方公共団体等を通じた支援	地方創生臨時交付金(協力要請推進枠等)	43,000	31,000
	地方創生臨時交付金(事業者支援分)	5,000	—
	地域観光事業支援	3,300	246
	地方公共団体デジタル基盤改革支援	1,788	—
	市町村国保等保険料減免支援	762	528
	不妊に悩む方への特定治療支援事業	140	0.3

※5月14日発表時点の給付額や交付決定額を示す
出所:内閣府資料をもとにCOALAnet作成

進化する

食

農

甘くて美味しい！ 有田みかんストレートジュース

有田みかんの生産から加工まで手掛ける早和果樹園のみかんジュースが人気だ。
有田みかんを丸々絞ったもので、全国から注文が殺到している。

農業法人、早和果樹園(和歌山県有田市、秋竹俊伸社長)は2004年から有田みかんを搾ったジュースを販売。いまでは売れ行きが絶好調で、年間180万本、売上高は約5億円に達している。

原材料は、地元和歌山県産の有田みかん。同社は、自社生産分に加え、他の農家からもみかんを仕入れ、非破壊検査によって糖度別に3段階に分別。それぞれ別々に搾って3種類のジュースを製造している。

人気の秘密は、有名な有田みかんをふんだんに使っていることだけではない。味に定評がある。というのも、他のストレートジュースが、みかんを皮ごと搾るインライン方式であるのに対し、同社は、みかんの外皮を剥き、薄皮に包まれた果肉を搾汁するチョッパーパルパー方式を採用。生産方式にこだわって味を追求しているのだ。

早和果樹園の秋竹社長は、「インライン方式は元々皮が硬いオレンジを絞るためのもの。皮を剥く手間が省け、搾汁の費用を安く抑えられる。ただ、この製法をみかんの搾汁に用いると、みかんはオレンジに比べ油分が多いため、本来のみかんの味が

ら離れてしまう。チョッパーパルパー方式は、搾汁費用こそ嵩むが、まろやかなジュースになる」と説明する。なお、同社では機械を用いつつ、人の手でみかんの皮を丁寧に剥いている。

有田みかんを発信

同社の前身は、7戸のみかん農家が1979年に共同で立ち上げた早和共撰組合だ。みかんの値崩れが激しく、事業の継続性に危機感を抱いた専業農家が集まって誕生した。

だが、値段の乱高下はその後もしばらく続く。秋竹社長は、「美味しくても、外皮に傷がついただけで出荷できなくなるみかんが非常に多かった。これらは20kgコンテナいっぱい詰めても、僅か140円にしかならなかった」と明かす。

そこで、同社はみかんの加工に着手する。「ちょうど、搾汁を請け負う企業が県内にあった」(秋竹社長)ため、2004年に加工場を建設し、六次産業化を始めたのだ。

ただ、秋竹社長によれば、「当初は周囲のほとんどから失敗すると言われた。実際、1本720mlのジュースを1000円で販売したが、売れ行きは芳しくなかった」。それでも、粘り強く販売し、徐々に知名度を高めていったのである。

転機が訪れたのは2012年。低価格な商品を発売してからだ。秋竹社長は、「2010年に大型の加工場を建設し、稼働率を高めようと、低糖度

のみかんを使ってみた。自分たちで確認してみると、糖度が10度のみかんは甘くないと感じ、11度以上のものを選んで使ってきた

が、低糖度のみかんでリーズナブルなストレートジュースを発売したところ、好評を得た」と振り返る。発売初年度の年間販売数は、前年度比倍増の年60万本に達し、翌年には100万本を突破。これを受け、2015

年には自前の搾汁工場を建設した。

ジュース以外に、ゼリーやアイス、ジャムなどの加工品も販売している。秋竹社長は、「有田みかんの農家も例外なく、後継者不足に悩まされている。これは農業収入が少ないことから生じる問題だ」とし、「当社は他の農家からみかんを調達し、農家の経営の下支えに努めるとともに、今後も有田みかんを広めていく」と抱負を語った。

Company Profile

社名	早和果樹園
本社所在地	和歌山県有田市宮原町新町275-1
創業	1979年
設立	2000年
資本金	9997万円
売上高	9.7億円(2020年6月期)
従業員数	83名
取引銀行	紀陽銀行、きのくに信用金庫
https://sowakajuen.com	



外皮を人の手で丁寧に剥いてからみかんを搾汁する



年間180万本も売れる有田みかんのストレートジュース



復興の担い手たちに学ぶ 国難への挑み方

我々はいま、未曾有の国難と苦闘している。

コロナ禍で2020年度のGDP(国内総生産)成長率はマイナス4.7%だ。

リーマンショックの落ち込みを超えた。

ワクチンの接種が普及し、一刻も早い収束を願うばかりであるが、

感染力の強い変異ウイルスが猛威を振るい始めた。

いまなお、予断を許さない状況である。

ではこの国難とどう向き合えばよいのか。

奇しくも、東日本大震災、福島第一原発事故から10年になる。

国難と戦い続けた復興の担い手たちの足跡がある。

彼らの奮闘から何かを学べないだろうか。



2021年3月11日、福島駅前の広場で追悼復興祈念のキャンドルナイトが催された

百折不撓 フクシマ10年の戦い

東日本震災から10年になるが、福島第一原発事故はまだ収束していない。
それでも、復興の担い手は、新産業の創出に活路を見出す。フクシマの戦いは続く。

「避

難して成人を迎えた子もいるが、行方不明のまま、心も体も故郷に帰れない子もいる。もう10年だが、まだ10年だ」。

2021年3月11日、福島県の追悼復興祈念式で、内堀雅雄福島県知事はこう述べた。10年という時間こそ経ったが、まだ道半ばという思いなのだろう。後の会見で、内堀知事は、「2040年までに県内のエネルギー需要を賄う規模の再生可能エネルギーを導入する」と力を込めつつも、「復興への」課題は多い」と重い口調で語った。

内堀知事の言う「課題」とは、まず廃炉の問題だろう。福島県はまだ一部の地域が避難指示区域に指定されており、原発周辺の双葉町や大熊町は広範が帰還困難区域で、原発事故で溶融した核燃料の処理が大きな課題だ。事故で溶融した核燃料を冷却しつつづけるために、1日140tに及ぶ汚染水が発生し、その処理すら解決していない。出口の見えない長いトンネルが続いているのである。

もともと、大熊・双葉の両町を含む沿岸部の6町村には、居住を目指す特定復興再生拠点区域がある。双葉町ではJR双葉駅の周辺555haがその区域で、2022年春の居住開始を予定している。ただ、避難指示が解除されても、町に住民が戻り、以前の活気を取り戻すのはいつになるのだろうか。

いまなお3.6万人の福島県民が避難を続けており、そのうち2.9万人は県外で生活している。「避難期間が長引けば、避難先での生活が整い、戻り難くなるはずだ」（福島県復興・総合計画課の山田清貴主幹）。事実、震災から10年が経過し、すでに帰還者数は頭打ちである。

新産業創出に活路

人口減少は、地方の構造的な問題であるが、なかでも福島県ではその傾向が著しい。震災前に200万人を超えていた人口は原発事故後の強制避難で急減、帰還者が徐々に戻ってきたとはいえ、2021年6月1日現在181万人だ。20



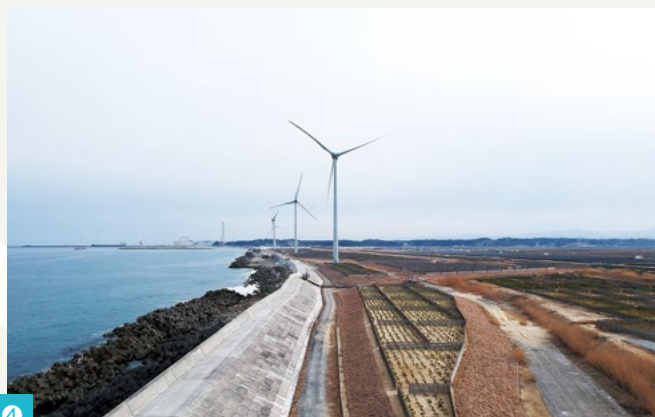
①



②



③



④

①追悼復興祈念式はコロナ禍に鑑み一般参加は見送られた、②改修されたJR双葉駅(福島・双葉)。JR常盤線は2020年3月に全線運転再開、③2021年3月に本格開業した『道の駅なみえ』(福島・浪江)、④福島県南相馬市の風力発電所。福島県で再生可能エネルギーの導入が進む

40年に140万人、2060年には100万人を割り込むとの推測もあるだけに、深刻である。確かに、震災の影響で2011年度は県内総生産が前年度比8.4%減の6.5兆円ま

で落ちたが、その後回復し、2018年度には7.9兆円と、震災前を超えた。だが、主因は復興需要だ。風評被害はいまも解消されず、農林水産業や観光業は震災前の水準に達していない。言う

までもなく、地域経済の持続的な発展には、産業基盤の構築が欠かせない。そこで、新たな産業の創出を目的に2017年7月、国家プロジェクトとして発足したのが、公益財団法人

『福島イノベーション・コースト構想推進機構』である。東日本大震災で失われた浜通り地域に、ICT(情報通信技術)やロボット技術のほか、廃炉や航空宇宙、医療関連、農業再生



復興の担い手たちに学ぶ 国難への挑み方

2011年	3月	11日	三陸沖で巨大地震発生、東北の太平洋沿岸に津波襲来 東電福島第1・第2原発が被災、全電源喪失
		12日	福島第1原発20km圏内に避難指示発令 福島第1原発1号機で核燃料融解、建屋が水蒸気爆発
		13日	福島第1原発3号機で炉心溶融 福島第1原発3号機の建屋が水素爆発
		14日	福島第1原発2号機の原子炉圧力容器破損 福島第1原発2号機で格納容器破損、放射性物質飛散 福島第1原発20～30km圏内に屋外避難指示発令
		15日	岩手県、仮設住宅の建設着工
		19日	福島県、仮設住宅の建設着工
		23日	福島県、仮設住宅の建設着工
		27日	震災後初めて5000kℓ級大型タンカーが塩釜港に入港
		28日	宮城県、仮設住宅の建設着工
		30日	三陸自動車道が全面復旧
	4月	6日	JR釜石線が全線復旧
		9日	岩手県陸前高田市で震災後初の仮設住宅入居開始
		11日	宮古市魚市場(岩手)、業務再開
		13日	仙台空港(宮城)、震災後初の国内臨時便就航
		14日	『東日本大震災復興構想会議』第1回会合開催 塩竈市魚市場(宮城)で震災後初の水揚げ
		21日	福島第1原発20km圏内が警戒区域に指定
		22日	福島第1原発20～30km圏内で屋外退避指示解除
		29日	東北新幹線が全線復旧
		1日	岩手県陸前高田市の地元企業家が『けっせん朝市』発足
		10日	復興構想会議、『復興構想7原則』策定
	5月	15日	計画的避難区域に指定された福島県飯舘村で全村民避難
		25日	福島県産野菜の一部摂取・出荷制限解除
		6月	24日 『東日本大震災復興基本法』施行
		5日	岩手県釜石市、瓦礫仮置場から金属類搬出開始
		7月	29日 復興の基本方針決定、5年間で19兆円予算化
		4日	釜石魚市場(岩手)が全面再開
		8月	10日 仮設施設『しおがま・みなと復興市場』(宮城)完成
		11日	岩手県が計画した応急仮設住宅1万3984戸完成
		26日	福島第1原発3km圏内で震災後初の一時帰宅実現
		12日	『原子力損害賠償支援機構』発足
	9月	23日	岩手県の企業家、復興会社『なつかしい未来創造』設立
		30日	福島第1原発20km圏外 緊急時避難準備区域指定解除
		10月	7日 岩手県、県内全ての避難所閉鎖
		2日	災害廃棄物広域処理で岩手県宮古市から都内へ瓦礫搬出
	11月	11日	『除染基本方針』が閣議決定
		19日	震災後初めて宮城県産イチゴ出荷
		25日	岩手県釜石市で仮設共同店舗『青葉公園商店街』開業
		2日	『復興財源法』施行
		11日	津波流失区域を除き、宮城県内のライフラインが復旧
		21日	JR常磐線、原ノ町～相馬間で運転再開
		23日	福島県で東北最大規模の屋内遊戯施設開所
		26日	福島第2原発の緊急事態解除 宮城県内で応急仮設住宅2万2095戸完成
		27日	『宮城産業復興機構』発足
		28日	『除染特別地域』、『汚染状況重点調査地域』枠組策定
		30日	宮城県、県内全ての避難所閉鎖

2012年	1月	4日	環境省、福島市内に『福島環境再生事務所』開設
	8日		『スパリゾートハワイアンズ』(福島・いわき)再開
	2月	10日	2020年度末までの期限付きで『復興庁』発足 復興特区第1号として『宮城県民間投資促進特区』認定
	3月	9日	岩手県宮古市で瓦礫処理の仮設焼却炉稼働
		17日	JR八戸線、久慈～種市間が復旧し全線運転再開
	31日		『福島復興再生特別措置法』施行
	4月	16日	福島県内の避難指示区域再編、『帰宅困難区域』新設
	5月	2日	岩手県大槌町と同県釜石市の2漁協でウニ漁再開
			福島県相馬市で県内初の災害復興公営住宅完成
		10日	新日本製鉄釜石製鉄所、海外向け出荷設備の稼働再開
	6月	15日	『みやぎスマートシティ連絡会議』発足
		14日	岩手県釜石市で県内初の災害復興公営住宅建設着工
		20日	『夢メッセみやぎ』、震災復興土地区画整理事業で復旧
	7月	21日	岩手県釜石市で震災後初のホタテガイ出荷
		27日	環境省、福島県田村市で除染開始
		30日	越喜来漁協(岩手・大船渡)、定置網・小壁漁場で水揚げ
	8月	6日	岩手県釜石市の不燃瓦礫を山形県村山市へ搬出開始
		11日	全壊した『道の駅よつくら港』(福島・いわき)再始動
		20日	JR気仙沼線、バス高速輸送で運行開始
	9月	1日	田老魚市場(岩手・宮古)再開で県内の魚市場が全復旧
		28日	宮城県内11市町村が『民間投資促進特区』(農業版)に
	10月	17日	塩釜港と石巻港、松島港を統合
	11月	7日	『ふくしま復興・再生可能エネルギー産業フェア』開催
		17日	大阪市の試験焼却に岩手県宮古市の瓦礫100t搬出
	12月	3日	相馬双葉漁協(福島)、試験操業で松川浦漁港に水揚げ
	2013年	1月	4日
29日			宮城県の計画する仮設焼却炉がすべて稼働 震災後5年間の復興予算 19兆円から25兆円に増額
2月			20日
3月		2日	JR大船渡線、気仙沼～盛岡をバス高速輸送で復旧
		5日	原発事故避難者の高速道路無料化 2014年度末まで延長
		16日	岩手県の地方卸売市場『大船渡青果』が業務再開
		27日	岩手県釜石市で災害公営住宅が完成
		29日	福島県相馬沖でコウナゴ漁の試験操業開始
4月		30日	2012年度の宮城県の名目総生産が震災前を超える
		1日	宮城県で災害公営住宅の入居開始
		11日	岩手県釜石市の瓦礫を都内へ搬出開始
		23日	宮城県石巻市桃浦区が『水産業復興特区』に初認定
		26日	岩手県の大船渡市と陸前高田市でバス高速運送開始
5月		28日	福島県双葉町で警戒区域再編、すべての警戒区域が解除
6月		15日	仙台エアカーゴターミナルの国際貨物棟などが再建
7月		6日	福島県浪江町で避難者交流拠点『なみえ交流館』開所
8月		23日	三井物産、宮城県東松島市でメガソーラー完工
9月		1日	宮城県石巻市の水産業復興特区でカキ養殖開始
		3日	宮城県亘理町で『いちご団地』完成
		10日	福島県田村市の避難指示解除準備区域で販売用米を収穫
		28日	JR大船渡線バス高速運送道を13.7kmへ4倍延長
		10月	1日
12月		1日	三陸やまだ漁協(岩手・山田)、震災後初の生カキ出荷
		2日	福島県北地域の特産『あんぼ柿』を震災後初出荷

2014年	1月	18日	宮城県、災害廃棄物焼却処理を終了
		31日	岩手県から都内への瓦礫搬出が終了
		2月	13日 都内で『東北4県・東日本大震災復興フォーラム』初開催
		22日	常磐自動車道の広野～常磐富岡間で通行再開
	3月	5日	田老町漁協(岩手・宮古)小売大手と『真崎わかめ』発売
		30日	2013年度の福島県の名目総生産が震災前を超える
		4月	1日 福島県除き津波による瓦礫の処理が完了 福島県田村市の避難指示解除準備区域指定が解除
		6日	三陸鉄道北リアス線および南リアス線、全線復旧
		1日	JR常磐線、広野～竜田間で運転再開、避難区域で初
		23日	『岩手県栽培魚漁業協会』、県産アワビ種苗を震災後初出荷
		9月	1日 福島県、中間貯蔵施設建設の受入を容認
		14日	福島県双葉郡の帰還困難区域で国道6号の通行解禁
		30日	宮城県で災害廃棄物処理施設の撤去と用地復旧・返還完了
		10月	4日 宮城県亘理町で交流施設『さすなばと〜わたり』開設
2015年	11月	7日	福島県郡山日和田町に県営初の復興公営住宅完成
		5日	岩手県釜石市で共同店舗『タウンポートおおまち』開設
		6日	常磐自動車道、浪江～南相馬間と相馬～山元間で開通
		19日	宮城県女川町が『まちなか再生計画』第1号に認定
		1日	常磐富岡～浪江間が復旧し、常磐自動車道が全線開通
	3月	21日	JR石巻線、全線運行再開
		26日	小名浜港(福島・いわき)で魚市場と凍結品荷捌所完成
		21日	震災で全壊した釜石地方森林組合(岩手県・釜石)開所
		24日	岩手県大船渡湾でウニ漁が6年ぶりに再開
		30日	JR仙石線が全線運行再開
		6月	30日 復興予算増額を閣議決定、震災後10年間計32兆円に
		1日	宮城県石巻市水産物地方卸売市場、石巻売場が全面再開
		9月	5日 福島県楢葉町の避難指示解除準備区域指定が解除
		25日	福島県酪農業協同組合、福島市内に復興牧場完成
		30日	岩手県大船渡市漁協が震災後初のカキ出荷
	10月	1日	全町避難中の福島県富岡町が町内で一部業務再開
		18日	福島県楢葉町で木戸川のサケ漁が5年ぶりに再開
		23日	岩手県宮古港の竜神崎地区防波堤でケーソン据付完了
		23日	宮城県女川町で『女川駅前商業エリア』開業
		25日	JR大船渡線気仙沼～盛岡の鉄道復旧断念しバス運送に
2016年	3月	5日	福島県広野町の公設商業施設『ひろのてらす』開業
		12日	盛土造成した岩手県大槌町で『末広町まちびらき』開催
		22日	岩手県大船渡市赤崎町の合足農地海岸堤防完成
		29日	宮城県仙台市で燃料電池車用の水素燃料供給所整備
	4月	1日	『集中復興期間』が終了し、『復興・創生期間』に移行 福島県葛尾村、村役場で全業務再開
		12日	福島県葛尾村の居住制限区域指定など解除
		6月	14日 福島県川内村の避難指示解除準備区域指定が解除
		7月	12日 福島県南相馬市の居住制限区域指定など解除 JR常磐線、原ノ町～小高間の運転再開
		9月	2日 福島県沖でヒラメ漁の試験操業開始
		24日	宮城県東松島市で『あおい地区まちびらき』開催
		10月	27日 福島県浪江町役場敷地内に仮設商店街開業
		11月	14日 福島県川俣町が新庁舎で業務開始
		25日	福島県富岡町の複合商業施設で4店舗が先行開店
		12月	10日 JR常磐線、相馬～浜吉田間で再開 一部区間を移設

2017年	3月	3日	宮城県南三陸町で『南三陸さんさん商店街』移転・開業	
		22日	福島県葛尾村で原発事故後初の畜産業再開	
		31日	宮城県仙台市で東北初の商用水素燃料供給所稼働 福島県内の帰還困難区域を除き、除染作業終了 福島県の飯館・川俣・浪江・富岡で居住制限など解除	
	4月	1日	JR常磐線、浪江 - 小高間の運転再開	
	23日	宮城県南三陸町に復興商店街『南三陸 ハマーレ歌津』開設		
	27日	岩手県陸前高田市に商業施設『パッセたかた』開設		
	5月	30日	女川町魚市場(宮城県・女川)の復旧整備が完了	
	7月	1日	福島県川俣町で商業施設『とんやの郷』開業	
	25日	『福島イノベーション・コースト構想推進機構』設立		
	8月	12日	福島県飯舘村に『いいたて村道の駅までい館』開設	
2018年	9月	3日	岩手県岩泉町の被災地跡に『浜の駅おもと愛土館』開設	
	10月	1日	岩手県陸前高田市で新商店街『まちなかテラス』開業	
	28日	福島県大熊町で中間貯蔵施設運用始動		
	11月	17日	釜石港(岩手・釜石)からの国際コンテナ定期航路再開	
	2月	5日	福島県相馬市松川浦の青ノリ出荷が再開	
	3月	10日	東北中央自動車道、相馬玉野 - 雲山間の通行再開	
		24日	宮城県岩沼市で嵩上げ道路『玉浦希望ライン』全線開通	
		27日	釜石湾口防波堤(岩手)の復旧工事完了	
		4月	1日	宮城県亘理町で『荒浜漁港フィッシャリーナ』開業
		6日	福島県富岡町など小中学校が7年ぶりに再開	
		5月	30日	環境省、浪江町の帰還困難区域で除染開始
		8月	19日	岩手県に『釜石鶴住居復興スタジアム』開設
		10月	1日	岩手県大船渡市の新市街地に『おおふなと夢横丁』開設 岩手県宮古市に複合施設『イーストピアみやこ』開設
		11月	15日	宮城県気仙沼市に商業施設『迎(ムカエル)』開設
		12月	24日	宮城県山元町でホッキガイ漁の本格操業開始
	2019年	1月	11日	福島県葛尾村の牧場で牛乳の出荷再開
		2月	9日	宮城県山元町に直売所『やまと夢いちごの郷』開設
		5日	福島県いわき市に燃料電池車用の水素燃料供給所開設	
		3月	20日	宮城県内で全ての災害公営住宅が完成
21日		三陸沿岸道路、唐桑小原木 - 陸前高田長部間開通		
4月		10日	福島県大熊町の避難指示解除準備区域指定が解除	
		15日	福島第1原発3号機で核燃料取り出し作業開始	
		26日	岩手県陸前高田市の中心街と高台を結ぶ避難路全線開通	
7月		26日	富岡漁港(福島・富岡)再開し被災した県内全漁港復旧	
10月		31日	岩手県沿岸部5550戸の整備が完了	
12月		22日	三陸鉄道大槌駅(岩手)の前で飲食施設開業	
2020年		2月	25日	福島県沖コンモンスケブの出荷制限解除、全魚種出荷実現
		3月	14日	JR常磐線、富岡 - 浪江間が復旧し全線運転再開
			31日	福島県南相馬市と浪江町にロボット研究開発拠点開所
		4月	8日	福島県浪江町の請戸地方卸売市場が再開
		24日	岩手県宮古市、養殖トラウトサーモン500匹初出荷	
		6月	5日	復興庁設置法改正、復興庁の設置期限10年延長に
		15日	新おおつち漁協(岩手・大槌)ら養殖ギンザケ初出荷	
		7月	28日	要谷漁港海岸(岩手・陸前高田)の防潮堤や陸間など復旧
	8月	1日	福島県浪江町に『道の駅なみえ』開設	
	10日	コロナ対策で『復興・創生インターン』をリモート実施		
2021年	12月	7日	被災3県が計画した災害公営住宅全2万9654戸整備	
2021年	4月	1日	復興・創生期間終了し、『第2期復興・創生期間』へ	

出所:各種資料をもとにCOALAnet作成

被災3県における復興10年の歩み

2年3月、福島県は先駆けて『福島県再生可能エネルギー推進ビジョン』を掲げ、10年近く再エネの普及を推進してきたのである。太陽光発電の導入量は2020年12月末時点で2.2GWに達しており、県が当初掲げた2030年時目標の2GWを優に達成している。

それだけに、福島県はこのほど、2040年までに県内の電力需要を賄える規模の再エネの導入を目指すという壮大な目標を掲げた。東邦銀行はこれに呼応し、佐藤稔頭取は、「再エネ関連の融資は総額1500億円を超えた」と述べ、今後再エネへの投資を積極的に支援していく構えを示している。

ともあれ、震災から10年が経ち、2021年4月からは第2期復興・創生期間に入る。福島県復興・総合計画課の山田主幹は「どこまでが復興なのか、捉え方によって異なるが、廃炉の定義すら決まっていらないという現実がある。10年で終わりで決してない。今後もし切れ目のない復興を推進していく」と強く語った。

などの研究開発拠点を設けるとともに、エネルギー産業の集積地を築こうという新しい構想だ。

福島県は、この新構想を推進し、県内の雇用創出に繋げたい狙いで、たとえば、立地補助金などを活用して浜通り地域を中心に385件に及ぶ工場の新・増設を支援、400人以上の雇用創出に繋げようとしている。これには、地元の地方銀行が徹底して協力した。東邦銀行は、同機構と協定を締結し、人材を派遣したうえで、ビジネスマッチングや企業誘致、人材育成などを手掛けている。

こうした地方行政や地銀の努力で、福島県には徐々に新産業の芽が出始めた。その最たるは再エネ産業である。県内には数多の再エネ発電所が建設されており、南相馬市にある県内最大、出力60MWのメガソーラーは、それを象徴する再エネ発電所と言えるだろう。付近には、1基あたり2・35MWの大規模な風力発電設備が4基並び、浜風を受けて発電している。

実は、震災を経て201



震災、そして コロナ禍と戦う



地域企業の奮闘と教訓

東日本大震災からの復興へ、最前線に立って奮闘してきたのは地元の企業だ。
コロナ禍にも屈しない彼らの強さに迫った。

「創

業者の高田弥市氏は、大火があれば、どこにでも飛んで行く人だった。その精神が当社には息づいており、復旧・復興のために、できることは何でもやった」。

そう語るのは、岩手県の建設会社、タカヤの望月光雄社長だ。事実、同社は東日本大震災の直後、まずは物資の輸送路を確保するため瓦礫を撤去すると、港の再開に向け、湾内に沈んだ瓦礫を取り除き船の航路を確保した。さらに、震災後3ヵ月経たずして三陸海岸沿いに4つの営業所を新設し、防波堤建設などのインフラの復旧から被災した工場の再建、仮設住宅の建設まで手掛けたのである。

それもそのはず、同社は土木工事や建築はもとより、作業船を用いた海洋土木工事まで請け負う地域の有力ゼネコンだ。1930年の創業以来、公共事業を中心に数多の工事を受注してきた実績があるだけに、行政からも頼られる存在だった。しかし大きな課題に直面する。同社が工場（主に水産加工工場）を再建しても、

負うなど、建設業の枠に収まらない総合的なソリューションを提供している。

望月社長は、「今後はファクトリアが進出している各エリアで点から面への展開だ。そのためにも顧客満足度をさらに高めていく」と意気込む。

同社は2021年1月、社内に『街づくり推進室』という新しい組織を発足、地元企業らと住みよい街づくりを進めている。復興から地域活性化へ、同社の挑戦はまだ続く。

本分に立ち還る

小売店も奮闘した。酒販店を運営する宮城県のおまやは、5つの店舗が津波で浸水し、180以上の店舗で商品が破損するなどの被害に遭ったが、震災翌日から5店舗を除く全店で営業を再開した。東北の物流拠点が被災し、関西から商品を輸送するという緊急対応に迫られたが、営業を継続したのだ。当時を佐藤浩也社長はこう振り返る。

「多くのお店が営業できる状況になかったのので、我々が何としても水や食料

タカヤ

岩手県盛岡市本宮五丁目5番5号

<https://takaya-net.jp>



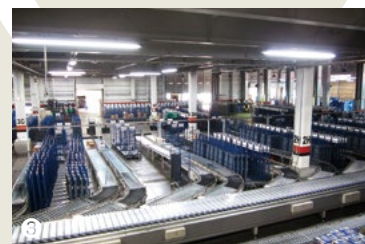
①タカヤは被災した吉里吉里漁港環境施設の復旧工事を手掛けた ②タカヤが建設した仮設住宅では定期的に交流会を開催 ③『ファクトリア』で建てた日本テクノロジーソリューションの工場外観 ④日本テクノロジーソリューションの工場内に設けたカフェ風スペース ⑤望月光雄社長



やまや

宮城県仙台市宮城野区榴岡3丁目4番1号

<https://www.yamaya.jp>



①年に1度、店内で開く『東北復興応援フェア』では、東北の地酒や食材を集めて販売 ②やまやグループ、大和蔵酒造の『雪の松島 大吟醸』。多くの賞を受賞した宮城県の代表的銘柄だ ③物流センターでは全自動化を導入 ④やまや花巻店 ⑤佐藤浩也社長



法人、御稲プライマルも例外ではなかった。

同社は、元々個人農家だったが、生産した米が2008年に皇室献上米に選出され、高評価を得たことで翌2009年に法人化。以後、小売店や飲食店、一般家庭へ積極的に販路を拡げ、その矢先に原発事故に遭った。県の全量全袋検査と第三者機関の検査を並行して受け、安全性を確認したが、「いくら検査しても、需要が回復することはなかった」（後藤正人社長）。

それでも後藤社長は諦めずに、震災前から計画していた米の細分化管理に着手した。これは、食味成分や食感、GABA含有量などを測定し、それぞれ数値化してデータを分析、品質の「見える化」を図るというもので、同社はチャートハン用や寿司用など、用途に応じて適切な米を顧客に届けた。産地や価格でしか判断基準がなかった米を、水分の少ない米、粘り気の多い米など、品質によって種別できるようになり、徐々に販路を広げていく。

さらに同社は、『358（サゴハチ）』という米を使った発酵調味料など、加工品づくりにも力を注いだ。その結果、震災後に激減した売上高を震災前の3倍近くまで増やしたのである。

しかし、再びコロナ禍の試練が立ちはだかった。飲食店やホテル向けの販売は激減したようだが、原発事故の風評被害にも屈しなかった同社だ。2020年からインターネット販売を本格化し、着々と業績を回復させている。

後藤社長は、「自宅で食事をする人が増えていることもあって、徐々に注文が増えてきた」と現状を語り、続けて、「我々のEC（電子商取引）サイトで他の農家の農産物を売ったり、農機や人材をシェアしたり、横の繋がりを深めている。ともに助け合いながら、農業の未来を切り拓いていきたい」と前を向く。

逆境が人を強くするように、震災を経て東北の企業が躍動したのであれば、あるいはコロナ禍を糧に日本の企業が活躍する日が来るのかもしれない。

御稲プライマル

福島県本宮市青田字寄松100

<https://miine.co.jp>



①品種だけでなく、地域や収穫・精米日まで細かく分けて米を管理 ②同社商品 ③稲刈りの様子 ④震災当時と比べて社員数は倍増した ⑤後藤正人社長



を届けなければという思いだった。とはいえ、取引先が優先的に商品を融通してくれたり、取引関係になった企業まで協力してくれたり、多くの支援があったからこそできたのだと思う。

そんな同社は、すでに東北から全国へ直営店を開設、その数340に及ぶ。物流拠点は10カ所にのぼり、商品の供給体制を整えているが、さらなる店舗の新設に力を注ぐ構えである。

佐藤社長は、「店舗数の拡大には、リスク回避の意図もある」としたうえで、「震災を経験し、本社機能も分散させた。災害が起これば、仙台と大阪にそれぞれ防災本部を設置し、安全の確保を前提に極力営業を継続していく体制を敷いている」と状況を語る。

一方で、同社は事業の多角化を進めた。1970年の創業後、酒類を中心に嗜好品の専門店を運営し、小売業を拡げてきた。2006年には小売大手イオンとワインの輸入会社「コルドンヴェール」を設立、南アフリカやチリなどに独自の調達先を開拓した。201

2年からは食料品や日用品を充実させ、翌2013年には居酒屋『はなの舞』を運営するチムニーを吸収。小売業から卸売業、そして外食業へと展開したわけだ。では、コロナ禍の影響はどうか。佐藤社長は、「外食は厳しいが、幸い小売はいまのところ堅調だ。飲食店の時短営業を受け、自宅でウイスキーやワインを飲む方々が増えている」とし、「我々は、お客様の声に耳を傾け、お客様の求める商品を提供していく。できることに全力で当たるほかない」と締めた。

非常時に備えて対策を講じておくことは重要だ。それでも震災やコロナ禍といった想定外の事態は起こり得る。そのとき何を成すべきか。企業は、顧客のために商品やサービスを提供するほかに、本分に立ち還るのである。

逆境が企業を強くする

福島県では、原発事故で多くの事業者が苦しめられた。とくに農家への影響は甚大で、県央の本宮市で米やきゅうりを生産する農業

農

業を取り巻く環境は厳しさを増している。農業従事者の高齢化や耕作放棄地の増大は深刻で、農業の風習や文化まで希薄になってきた。このままでは、日本の農業が衰退し、食の安定供給が維持できない危機的状況に陥りかねない。

背景には、農産物の価格下落がある。海外から安い農産物が輸入され、国内の農産物が適正な価格帯で取引されていない。米価は落ち込み、園芸作物は産地間の競争が激化し、投げ売りされている。それでも以前は、数年の赤字を、農産物の相場が高い年の収益で補うなどして凌いだ部分があった。だが、現在は、価格の上昇幅が小さい割に下降幅が大きく、非常に厳しい状況である。気候変動による災害が頻発し、予測不能なリス

クが増えているなかで、農作物の取引まで不確実なものとなるのは、重大な問題だ。
むろん、国は農産物の消費促進や食育などを広め、農作物の需要拡大に努めている。あるいは、農業技術が進歩し、農作物の品質向上とともに農作業の効率化が進みつつあるが、合理的な経営判断が

できる農家が増えなければ、穴の開いたバケツに水を注ぐようなものだろう。家族経営が主体の小規模な農家においては、経営管理の実践が欠かせない。
というのも、家族経営の小規模な農家は、家計と事業の収支を混合しがちだ。適切な原価計算ができないため、予算化も難しく、事

業計画に基づいた目標を設定できないことが大半である。つまり、利益の確保に努めようにも、どこに力を注ぐのがコスト効率的なのか、合理的な判断ができていないのだ。小規模な農業においても、財務管理は必須であろう。
課題は労務管理にもある。家族労働を前提とした家族経営では、

OPINION

Voice of Specialist

地域の基幹産業である農業が衰退の危機に直面している。国の制度改正では解決しない状況だ。策はあるのか。
農家の経営を多数支援してきたファームサイドの佐川社長が見解を語った。



「経営管理で家業を事業に。強い農家が農業を変える」

ファームサイド

佐川友彦 社長

私用と労務が明確に区別されていない場合が少なくない。この状況のまま、雇用すると、従業員が安心して働ける環境や条件を提供できず、離職率が増え、労働力の確保が難しくなる。

この点では、業務管理にも改善すべきところがある。たとえば、家族同士では口頭による伝達や「背中を見て覚える」といった手法で技能を伝承できたとしても、それが従業員に通用するとは限らない。外部の労働力を活用して生産性を維持するには、業務手順の標準化やマニュアルの策定も必要になるだろう。

つまり、財務や労務、業務の各管理法を改めない限り、収益性は改善せず、労働力不足も解消しなければ、生産性も維持できない。

100点は目指さない！

とはいえ、小規模な農業では、

製造業と同等の綿密な管理は求められない。『規模の経済』が働く製造業では、それで全体の生産性が向上し、投資効果が見込めるのであれば、1%の効率改善を追求する部門を設け、100点満点の管理を目指すことだろう。これに対し、不確実な要素の多い農業の場合は、完璧なマニュアルを策定しても、突発的な災害や天候の変化、作物の個体差、取引価格の乱高下など、変動要因は排除できない。100点を目指す管理はナンセンスである。

つまり、100点ではなく、80点でいいのだ。生産品目にもよるが、20%の努力で80点まで高められれば充分であり、100点を目指すと、かえって費用対効果が低下しかねない。農業には多少の無駄を許容しなければならない部分がある。

もともと、海外の大規模な農業

経営に対抗するため、企業的な合理化を追求して競争力を強化していくという議論がある。事実、政府は規制を緩和し、企業による農業への新規参入が増えてきた。これに関しては、食の安定供給に寄与するという点において意義はある。専門家の支援などを受けながら進めてもらえればと思う。

ただ、革新的な一足飛びの進歩や厳しい企業間淘汰の世界は、従来の慣習とは大きく異なる。小規模な農家は心理的に受け入れられないだろう。日本の農業が小規模な農家の家族経営を主体に成立してきた歴史に鑑みても、大規模な企業的な家族経営だけで日本の農業問題が解消するとは思えない。

やはり、小規模な農家の家族的な良さや強みを引き出していくことも重要ではないか。合理的な管理のノウハウを取り入れ、農家が背伸びをすれば、家業は事業となり、利益の確保に繋げられる。農家の経営意識が底上げされれば、リーダーが必ず登場し、徐々に農家の共通認識は変わる。10倍の経営改善は難しいにしても、1.5倍が可能ならば、まずは1.5倍だ。強い農業経営を実践できる小規模な農家が増えなければ、日本の農業に明るい展望は描けないように思う。

SAGAWA Tomohiko

プロフィール ● 1984年群馬県生まれ。東京大学農学部を経て2009年東京大学農学生命科学研究科修士課程修了後、デュポンに入社。中央技術研究所で太陽光発電パネルの素材研究に従事。14年より栃木県宇都宮市の農家、阿部梨園で、経営管理や経理会計、人事労務、ブランディングなどを手掛け、3年間で500件の業務改善を実施。19年よりファームサイドを創業、20年より現職。



「県外に避難されたお客様への支援が第一だった」。

佐藤稔頭取は震災後10年の歩みをそう切り出した。福島第一原発事故後、県外移転を余儀なくされた企業は、移設先の土地を確保しなければならぬ。県外に避難した住民は、生活を立て直すための資金が要る。東邦銀行は、全国の地方銀行と連携し、預金の払い戻しを委託するなどの仕組みを整え、法人客の事業再

佐藤稔
代表取締役頭取
プロフィール ● 1960年福島県生まれ。83年福島大学経済学部卒業後、東邦銀行入行。市場金融部長などを経て、2012年取締役総合企画部長兼経営戦略調整室長に就任。14年取締役本店営業部長を経て、常務取締役本店営業部長に。16年専務取締役事務本部長に就任し、20年より現職。



戦う地銀

大震災、風評害にコロナ禍 国難と戦う東邦銀行

福島第一原発事故から10年。人口が減少し、風評被害がなお続く福島県にコロナ禍が押し寄せた。相次ぐ国難に挑む東邦銀行の足跡を追った。

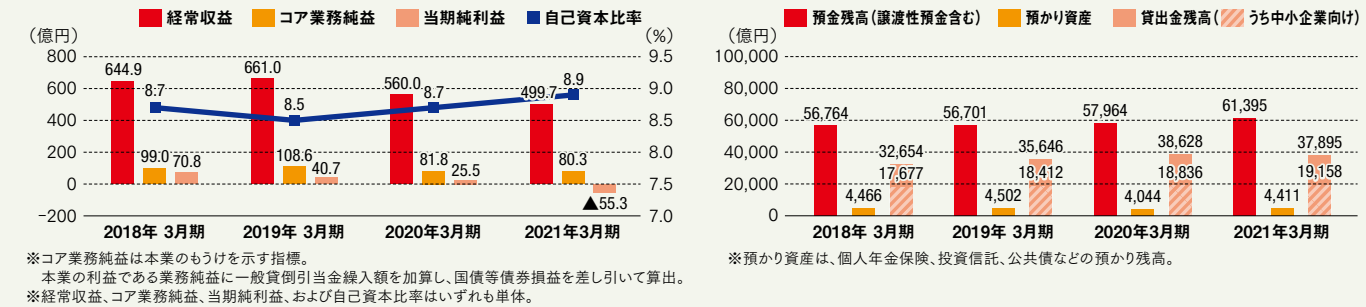
発事故後9年以内に福島県で事業所を構えた企業数は680社に達した。製造品等の出荷額は、震災前の水準を超え、東北地方で第1位である。そのうえ、新たな産業の創出を目的に公益財団法人、『福島イノベーション・コースト構想推進機構』が国主導で発足した。ロボットや航空宇宙、医療関連の研究開発が進展し、産業の集積化が進む。東邦銀行は、同機構と協定を結び、人材を派遣しつつ、ビジネスマッチングや企業誘致、人材育成などに尽力した。

さらに、再生可能エネルギー産業が勃興した。すでに都道府県別の太陽光発電の導入量で福島県は全国トップクラスだ。県は2040年までに県内電力需要の100%を再エネで賄う目標を掲げている。

佐藤頭取は、「県の方針に同調し、当行も再エネを推進、融資額は1500億円を超えた」とし、こう続けた。

「福島県は原発立地県だったため、首都圏に大量の電力を送電していた。送電網が整っており、太陽光発電所や風力発電所を立地するうえで、大きなアドバンテージがあった」。

【東邦銀行の業績】



コロナ支援、実績着々

しかし、2020年からコロナ禍で再び福島経済に暗雲が漂う。「製造業は比較的影響が少ないものの、旅館業や飲食業は非常に厳しい」（佐藤頭取）。

そこで東邦銀行は顧客の様々な経営課題に応えるコンサルティングサービス、『アフターコロナ・ウィズコロナ・プロジェクト』を実行した。迅速な資金繰り支援に加え、外部機関や専門家とともに本業支援や計画策定支援などで行なう総合支援策である。経営課題への対応件数は、2020年度に2800件に達し、2021年度には4000件まで増える見込みだ。佐藤頭取は、「お客様の収益改善に向け、コンサルティング業務を拡充し、経営課題の解決に尽力していく」としたうえで、「支援の実行は容易なものではないが、震災からの10年、当行は、人材育成に努めつつ、外部の専門家との連携を強めてきた。体制は整っている」と自信を見せる。

同行は、経営課題支援の一環で、2020年4月から有償事業承継コンサルティング

～東邦銀行の歩み～

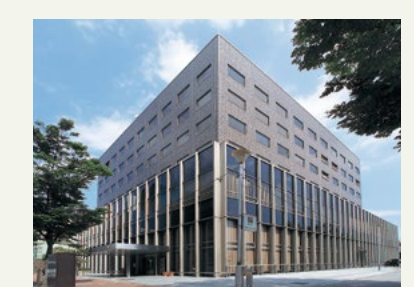
1941年	郡山商業銀行、会津銀行、白河瀬谷銀行の3行合併で東邦銀行を設立	1988年	第1回無担保転換社債発行
1942年	三春銀行、猪苗代銀行、岩瀬興業銀行の営業を譲受		新国際業務システム稼働
1943年	矢吹銀行、田村実業銀行、磐東銀行を吸収合併	1993年	信託業務の取扱い開始
1944年	福島貯蓄銀行を吸収合併		為替エントリーオンラインシステム稼働
1947年	福島県金庫事務を受託	1995年	新オンラインシステム稼働
1948年	日本銀行代理店の全面引き受け	2000年	投資信託の窓口販売業務の取扱い開始
1956年	初の県外支店として東京支店を開設	2001年	保険商品の窓口販売業務の取扱い開始
1964年	モータローンの取扱い開始	2002年	確定拠出年金業務の取扱い開始
1969年	外国為替業務の取扱い開始	2003年	アイワイバンク銀行（現・セブン銀行）とのATM利用提携実施
1973年	東京証券取引所第2部へ上場	2005年	インターネットバンキングシステム稼働
1974年	東京証券取引所第1部へ指定		『東邦・エコ定期預金』取扱開始
1976年	総合オンラインシステム稼働	2008年	地方銀行4行とのATM提携開始
1979年	全店総合オンラインシステム完成	2009年	インターネット支店オープン
1983年	証券業務の取扱い開始		普通株式による公募増資
1985年	公共債ディーリング業務の取扱い開始	2010年	中小企業再生ファンド『うつくしま未来ファンド』設立
1986年	海外コレス業務の取扱い開始	2012年	特例子会社『とうほうスマイル』設立
			新営業店システム稼働

網を活用して販路拡大に関する情報や仕入先や外注先の情報を本部で管理し、顧客同士を繋げた。さらに140社を超える専門家や企業と提携し、顧客に紹介して課題解決を図る取り組みも実施。2020年度のビジネスマッチング件数は2105件と、前年度よりも266件増加した。

佐藤頭取は、「最近では再エネ大手のウエストグループと連携して二酸化炭素排出削減の提案に力を入れており、思いのほか反響が大きい。今後は、ESG（環境・社会・企業統治）投資やSDGs（持続可能な開発目標）、そして再エネへの関心が一層高まっていくに違いない」と先を見通す。

目指すは課題解決企業

同行の誕生は1941年、第2次世界大戦に突入する混乱期だった。それゆえ行名に「東から光を背負う」、すなわち「輝き」の願いを込めたのだ。思いが通じたのか、終戦後、日本は高度経済成長を遂げる。だが3・11が起こり、いまはコロナ禍だ。再び混乱期である。そこで同行は、創立80年を機に『とうほう「輝き」プラン』と称し、第17次中期経営計画を始動させた。連結の計画では、コア業務純益100億円以上、ROE（自己資本利益率）2.8%以上、CO2H2R（経費率）78%以上を目指す。コンサルティングサービスの高度化と、地域や顧客への新たな付加価値の提供を図り、計画を達成する狙いだ。そのほか、SDGsを積極的に推進し、『とうほうSDGs宣言』に基づき、地域経済の活性化をはじめ、高齢化、金融サービス、ダイバーシティ、環境保全などの各分野で取り組みを強化する。佐藤頭取は、「金融機関の枠を超え、地域社会への貢献度を高めていく。課題解決企業を目指す」と力を込めた。



Company Profile	
社名	東邦銀行
本店所在地	福島県福島市大町3-25
設立	1941年
資本金	235.2億円
経常収益	499.7億円(2021年3月期)
従業員数	2,035人
http://www.tohobank.co.jp/	

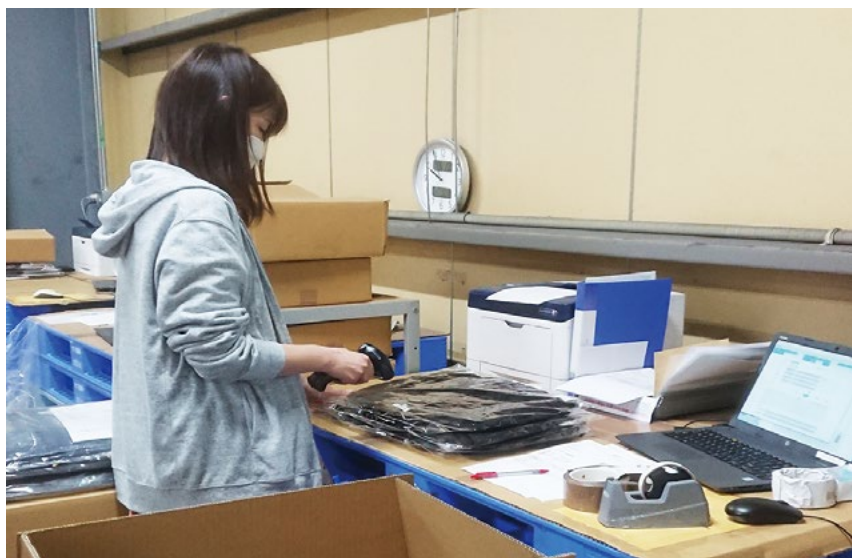


同社が運営するECサイトの一例。会員制サイト方式を採用し、様々な業界への横展開を狙う

BMファン

直販から管理代行、そしてBtoEへ ユニフォーム販売で業容拡大

企業にユニフォームを販売するBMファン(有武志社長)が業容を拡げている。
直販から管理代行まで手掛け、BtoB事業の先を見据える。



倉庫の商品のバーコードを読み取る様子。同社では情報管理のために独自のシステムを運用している

制 服や作業着などのユニフォームを利用する企業は少なくない。衣服を製造するボンマックスの子会社、BMファンは企業にユニフォームを販売、2021年1月期の売上高は27億円に達し、さらなる業容拡大を目指している。

同社は合併を経て2020年2月に誕生した。源流は1977年設立の立山実業と1994年設立のイトキンコントラクトの服飾系企業に遡る。福岡を拠点に金融機関への販路を築いた立山実業と、関東・関西でホテルに備品を納入していたイトキンコントラクトを

ボンマックスが買収、統合した形だ。従来、ボンマックスはユニフォームを卸売りしていたが、BMファンでは最終顧客へ直接販売し、かつ客先の管理まで代行している。企業がユニフォームを使う際、保管場所の確保や管理費、廃棄費までかかるため、

それらもすべて引き受けるというわけだ。制服には企業の一員であることを示すシンボルの意味もあり、外部に流出すれば、悪用される恐れもある。有武志社長は、「どの従業員がどの服を着用しているかまで把握し、制服が流出しても、出所を追跡できる

よう、徹底して管理している」という。また、従業員の多い企業では一度に大量のユニフォームが必要になり、費用は嵩む。同社ではユニフォームのレンタルサービスも用意し、企業が負担なくユニフォームを利用できるように体制を整えている。



有武志社長

ンマックスの取扱商品から行員の服装規定の範疇で汎用性と機能性を備えた衣服を提案しつつ、色味の合わせ方やメイク技術など、付随

金融機関へ カジュアル服を提案

そんな同社が最近力を入れているのが、ウェブサイトにによるEC(電子商取引)だ。企業との契約のもと、従業員に会員制ECサイトのアクセス権を付与し、カジュアルなビジネスウェアを直接販売する仕組みである。ユニフォーム業界では少ないBtoE(従業員)市場を開拓する狙いで、着目しているのが金融機関向けの需要だ。

昨今、金融機関では行員の服装をカジュアルにする試みが広がりつつあるが、「目立ってはいけな」との服装規定もあり、試みを進め難い状況がある(有社長)。そこで金融機関向けECサイトでは、ボ

情報を発信していく予定だという。

同社はすでにスポーツ塾とECサイトを立ち上げ、塾に通う児童や保護者にユニフォームを販売している。規模は小さいが、有社長はこの手法の横展開を見据え、農業や工業分野でもニーズを掘り起こしたい考えだ。

もつとも、従来のBtoBとは異なるだけに、新たな課題にも直面しており、有社長は、「個人の心理は未知数。スポーツ塾では、ユニフォームのサイズ感が想定と違うなどの問い合わせもあり、コールセンターの必要性に後から気づいた」と苦笑する。また、企業が制服をまとめて買い上げる場合と異なり、各従業員に購入の判断が委ねられる点も課題のようで、有社長は、

「ECでの成約率は2%程度とされる。サイトへのアクセスが100%売上げに繋がるわけではない」とも語る。

そんな有社長は、事業の本格化に向け、「求められる商品を見極め、調達する

力が肝要だ。当サイトではか入手できない商品を提供すれば、より購入していただけの機会が増えるだろう」と意気込む。

むろん2020年春からのコロナ禍による在宅勤務は同社にとって逆風だった

が、有社長は、「現場作業はテレワークへ転換し難い。作業系の衣服は必ず残る」とし、さらに、マスクや医療用ガウンを調達・販売するなど新たな商機の糸口を見出している。そして有社長は、「我々の使命はユニフォームの提供による企業への貢献。薄利多売の競争を避け、当社にしか提供できない独自のサービスを模索していく」と方針を述べ、今後の展望について、「いわばインフラのように、企業にとって必要不可欠な存在となるべく、当社を成長させたい」と強調した。

ユニフォームで独自のサービスを追求するBMファン。今後の展開に注目だ。



機能性や着心地、デザイン性などユニフォームに求められる要素は多く、綿密な打ち合わせは欠かせない(左)、ユニフォームの在庫管理など、対応業務は多岐にわたる(右)



Company Profile

社名	BMファン
本社所在地	東京都中央区日本橋大伝馬町16-1
設立	1994年
資本金	1000万円
売上高	27億円(2021年1月期)
従業員数	52名
取引銀行	三菱UFJ銀行、みずほ銀行、福岡ファイナンシャルグループ、西日本シティ銀行、南日本銀行
https://bmf.bonmax.co.jp	

佐

賀県伊万里市の伊万里自動車教習所は2021年3月末、校舎と合宿生の寮の屋根に計94・875kWの太陽光パネルを設置した。発電した電力を校舎や寮で自家消費しつつ余った電力を売電する。「自家消費量は、総発電量の6割程度になる模様だ」（水田智康社長）。

同社は1960年に創業し、半世紀以上に亘って自動車教習所を運営してきた。2017年10月に現在の場所に移転してからは、普通車や二輪車に加え、中型車や大型車、大型二種、大型特殊車両、大型二輪車にけん引車やフォークリフトまで、多種多様な車両の教習を行う。短期間で免許を取

得できる合宿制度を用意し、佐賀県や近隣の福岡県や長崎県だけではなく、全国から年間2600名の受講生を受け入れている。

2019年には、遠方から訪れる合宿生のために寮を建設したのだが、その際、水田社長は電力代が気になっていたという。

水田社長は、「移転開校の際に省エネルギー性能の高い設備を導入したが、校

舎の規模が大きくなったせいか、電力代はさほど下がらなかった。この状況で寮を新設すると、電力代が増えるのは確実だったので、電力代を削減する手法を考えていた」と振り返る。

決め手は 発電量保証

この状況下、同社は取引先金融機関の佐賀銀行から、太陽光発電所の建設大手、ウエストホールディングスを紹介され、太陽光発電設備の導入を決断した。水田社長によれば、「決め手は発電量保証だった」。

これは、ウエストHDが損害保険大手のあいおいニッセイ同和損

害保険と協業して顧客に付与するサービスで、20年間一定以上の発電量を保証するというもの。気象条件の変化によって太陽光発電設備は期待通りに発電しないこともあるが、ウエストHDが独自のノウハウでそのリスクを勘案し、20年に亘って顧客に一定の発電量を約束する。今回の例では、太陽光発電設備の初期導入費1650万円に対し、電力代の削減額と余剰電力の売電収入で年間134万円超の経済効果が見込め、それが保証される。つまり伊万里自動車教習所にとって投資リスクはないのである。

水田社長は、経済効果に加え、「非常用電源としての機能にも期待している」

電力削減だけではない BCPやSDGsの効用も

RE100（事業用電力の100%再エネ化）に向け太陽光発電を活用する大手企業が増えたが、中小企業の間でも電力削減やBCP（事業継続計画）対策を目的に設備の導入が進みつつある。電子機器メーカーと自動車教習所の例を挙げる。

と明かし、「毎年大規模な自然災害が起きているが、九州の災害はとくに大きい。合宿生には、停電による不安や不便さを与えたくなかった」と話す。

さらに水田社長は、再生可能エネルギーの利用について、こう見解を述べた。「今後は当たり前のように皆が再エネを活用するようになる。現在ガソリン車を教習車として使っているが、やがてはEV（電気自動車）への切り替えを進めていきたい」。

同社は現在2棟目の寮の建設を計画している。言うまでもなく、屋根には太陽光パネルを載せる考えだ。

電力代14%削減へ

三重県の電子機器メーカー、リアライズは2020年8月、新設した多気工場に太陽光発電設備を導入した。屋根に太陽光パネルを1136枚、合計出力391・92kW設置し、出力300kWのパワーコンディショナを完備。2020年8月26日に設備を稼働させたが、

背景には生産性の向上という大きな狙いがあった。

2012年に創業した同社は複合機用トナーカートリッジの製造に着手し、金型の設計・製作から樹脂の射出成形や組立加工まで手掛ける体制を構築。やがてLED照明器具や住設・建材製品など生産品目を増やし、現在は型締め力30〜450t規模の射出成型機を30台保有、月産500万点まで生産能力を増強した。

ただ、これに伴い、主力の大台工場や滋賀営業所のほか、勢和工場、大紀工場、色太倉庫、玉城工場と、拠点が6つに分散し、「生産に大幅なロスが生じてい



リアライズが新設した多気工場

Company Profile

社名	リアライズ
本社所在地	三重県多気郡多気町片野81-215
設立	2012年
資本金	1000万円
売上高	18.6億円(2020年3月期)
従業員数	107人(2021年6月末)
取引銀行	百五銀行、三十三銀行、桑名三重信用金庫、中京銀行

<https://realized.co.jp>

た」（村田太社長）。そこで同社は8億円投じて多気工場を新設、そこへ勢和工場と大紀工場、色太倉庫、玉城工場の経営資源を移管したのである。

村田社長は、「多気工場と大台工場、滋賀営業所の3拠点となり、生産性が向上したうえ、管理のロスが減った。とくに電力代の削減効果は大きかった」という。

実際、2020年9

月から7ヵ月、多気工場では太陽光発電設備で発電した12万1416kWhの電力を消費し、その分外部から購入する電力量を減らしている。試算では、この自家発電設備で年間約36万kWhの電力を自家消費でき、工場の年間総電力消費量250万kWhの14・38%を賄えるという。

村田社長は、「コロナ禍の特殊な事情を除けば、基本的に工場は365日フル操業だ。太陽光発電の電力は無駄なく使える」と語る。

SDGsの実践

同社も例外なくコロナ禍

の影響を受けたようだが、村田社長は、「新規開拓が厳しいなかで、既存のお客様からの受注量を増やせるよう努力している。そのためには生産基盤の強化が欠かせないわけで、工場の集約は、結果的にコロナ禍の対策として機能した側面もあった」と話す。

一方で、太陽光発電設備の導入がSDGs（持続可能な開発目標）に適用取り組みであったことも決め手の一つだったのだろう。村田社長はこう方針を述べた。「二酸化炭素の排出削減には、世界各国の政府のみならず、民間企業も取り組まなければならない。大手企業との取引継続を考慮すれば、中小企業も無縁ではいられないはずだ。このSDGsに対して当社はかねてより推進し、近隣の中学校で道徳教育に参加させていただいているが、今後は廃棄物の削減やリサイクルなどにも積極的に取り組んでいきたい」。

なお、同社は、太陽光発電の導入に際し、取引先銀行である百五銀行の紹介でウエストHDに依頼した。

Company Profile

社名	伊万里自動車教習所
本社所在地	佐賀県伊万里市立花町939-2
設立	1960年
資本金	1000万円
売上高	6.3億円(2021年4月期)
従業員数	50人
取引銀行	佐賀銀行、伊万里信用金庫、佐賀西信用組合

<https://www.imari-ds.com>



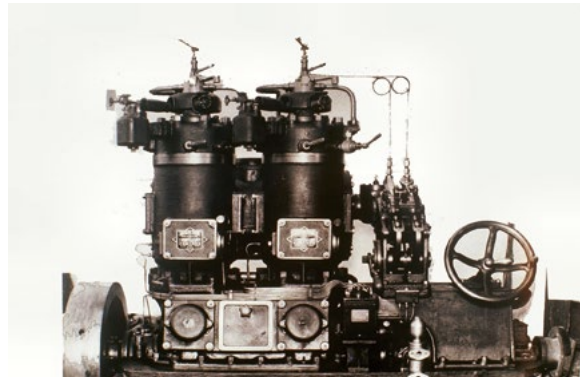
校舎と合宿生用の学校寮の屋根上に約95kWの太陽光発電設備を設置



竹田喬二社長

ただ、130年に及ぶ同社の道程は決して平坦なものではなかった。焼玉エンジンが1960年代にディーゼルエンジンに取って代わられ、淘汰の波に遭遇している。三菱重工から受託生産の依頼を受けた際は生産能力の制約から受託するか否かを巡って社内意見が割れた。

だが、その都度、同社は技術力で危機を乗り越えた。焼玉エンジン業者の淘汰に際しては、「材料の性質から加工方法、組み立てまで一貫した機械加工の知見があった」（竹田社長）ため、同社はディーゼルエンジンの製造に転じ、IHIの生産を受託した。三菱重工からの依頼に対して引き受ける決断に至ったのも、背景に自社の技術力への確たる自信があったからだろう。そして様々な製品の金属加工



1946年製作の同社製焼玉エンジン第1号

を手掛けたことで、同社の技術は普遍性を帯び、持続経営が実現したに違いない。

むろん、技術を継承するには人材の育成が欠かせない。同社では経験の浅い社員を指導担当と協働させる育成法を実践しているが、これについて竹田社長は、「若い社員はベテラン社員の指導のもと仕事を覚え、一つの技能を身につけると、次のステップに進む。いわば昔の見習い制度。特別なものではない」と謙遜ぎみに説明する。

ただこの育成法が機能しているようで、竹田社長は、「先代の工場長は複雑な機械を独力で分解

して組み直すほど機械に詳しく、現工場長は若手社員より素早く仕事をこなす。歴代の工場長は皆、材料事情から加工や組み立てまで全てに精通している」と語る。有能な社員の仕事ぶりが他の社員を刺激し、組織力が生まれているわけだ。

そんな竹田社長は、職場環境にも気を配り、2021年2月に片上工場へ出力445kWの太陽光発電設備を設置した。発電した電力を自家消費して外部から購入する電力量を減らす電力代削減を図ったものの、屋根に載る太陽光パネルの遮熱効果で夏場の労働環境が改善する点が決めた手だったという。

「人を育てるのは大変だが、それをやり遂げる企業こそ生き残れる」という竹田社長の言葉には、人材重視の哲学が滲み出ている。

SDGs（持続可能な開発目標）には、『働きがいも経済成長も』（目標8）や『産業と技術革新の基盤をつくる』（目標9）といった項目がある。中期の人材育成や技能継承を重視したかつての日本的経営にはこれに通ずる側面があったが、現在の日本企業はどうか。創業130年の持続経営には、学ばべき点が多い。



Company Profile

社名	竹田鉄工所
本社所在地	岡山県備前市穂浪字新田2354-2
創業	1892年
設立	1967年
資本金	1000万円
売上高	8.6億円(2021年2月)
従業員数	55人
取引銀行	中国銀行、商工組合中央金庫、山陰合同銀行

<http://takeda-tekko.co.jp>



海外向けの水車部品



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)

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7)…エネルギーをみんなにそしてクリーンに



金属加工130年 持続経営を支える技術力

岡山県備前市で金属加工を営む竹田鉄工所。
大手企業の受託生産を続け、130年に及ぶ事業継続を遂げた。同社の強さに迫る。



中・大型の金属加工を専業とし、大手企業からも一目置かれる

岡山県備前市の瀬戸内海に面した沿岸部は、地形に恵まれた良港で、埠頭や港湾施設のほか、工場が多い。その一角で竹田鉄工所は長く金属の切削加工を手掛けてきた。2つの工場を抱え、従業員数50余名の中小企業であるが、その技術力には定評がある。

現に、IHIや三菱重工工業

ら大手メーカーからの受注が引きも切らず、船舶用エンジンやボイラーなどの産業機械を製造。キャノンメディカルシステムズのMRI装置も受託生産しており、竹田喬二社長は、「国産MRI装置のほとんどは当社がつくったもの」と誇らしげだ。

同社の歴史は古い。江戸時代に名物の産地として知られ

る備前国長船で刀鍛冶を営み、一般の刃物鍛冶へ転身後1892年に『長鍛冶』の屋号を掲げた。以後、包丁や鋏を製造したが、1946年から3代目の竹田盛弘氏が神戸の金属加工会社で学んだ技術を活かして焼玉エンジンを生産。船舶用エンジンの設計と製造に着手し、1967年に法人化した。

転機は1970年、IHI相生工場の認定工場に選出された時期だった。竹田社長は「曾祖父がIHIの前身の企業に勤めていた関係で縁があった」（竹田社長）というが、これを機に同社はより大きなエンジンやボイラーを生産、三菱重工の受託生産を始める。2000年代には、三菱電機やヤンマーから認定工場に指定され、MRI装置の生産も本格化させた。

そしていま、同社はエネルギー分野に展開し、バイオマス発電設備の開発に乗り出している。すでに風力発電設備や水力発電設備など再生可能エネルギー関連の引合いを受けつつ、福島第一・第二原発の汚染水処理まで手掛けるなど、新規事業の構築にも余念がない。

普遍的な 技術力の構築

——なぜ貴行を志望した？

学生の頃に経営学を学び、企業の経営に関心を持ったことがきっかけ。故郷で働きたいとも思い、当行を志望した。

——入行後の業務について。

出納や預金窓口を務めた後、法人融資を学んだ。2010年より浪江支店に配属されたが、東日本大震災が起り、支店が福島第一原発10km圏内にあったため、福島市内へ避難しつつ業務にあたった。2011年4月にはいわき営業部に転属し、被災したお客様の住宅ローンの相談に応じた。2013年4月以降は事業性融資窓口や渉外係を担当し、2014年から太陽光パネルメーカーのソーラーフロンティアに出向してメガソーラー開発を経験した。福島県が再生可能エネルギーの導入を推進し、当行も再エネに力を入れたことで得た機会だった。2016年に当行へ戻り、法人コンサルティング部に配属後、投資業務を担当、本業支援のビジネスマッチングも兼務した。最近では当行の人材紹介事業への参入で責任者を拝命したほか、ITコンサルティング事業の立ち上げにも携わった。2020年末からは県内の基幹母店に配置されるブロック駐在員としてお客様の課題解決を支援している。

——顧客とどう接している？

要望には早く応え、期待以上の提案ができるよう努めている。ビジネスマッチングは、専門家の紹介と、お客様同士を繋ぐ支援に大別されるが、いずれも要望に沿わない提案では意味がなく、お客様の課題を把握することが大事だ。営業店の担当者と訪問してお客様と対話し、現場を見学したうえで、システムの導入がよいのか、人材で

解決するのか、吟味する。事業承継などはおお客様自身で簡単に決断できないので、時間をかけて何度も訪問する。

——何を常に心掛けている？

勤勉であること。若い頃は知識も経験も乏しく、お客様の質問の意図が分からなかったり、事前に回答を用意しても全く合致しなかったりということがよくあった。お客様の経営課題は多種多様。自分がいかに業界の事情やおお客様の会社



東邦銀行

法人コンサルティング部
法人総合取引推進担当
片寄貴雄 調査役

プロフィール ● 1983年福島県生まれ。2007年3月中央大学商学部卒業後、東邦銀行入行。郡山駅前支店、浪江支店、いわき営業部を経て、2014年10月太陽光パネルメーカーに出向。2016年10月より現職。2020年12月からブロック駐在員を兼任し、郡山営業部に駐在。

について無知であるか痛感した。勉強なくしてよい提案はできない。

——コロナ禍の影響は？

従来にはない経営課題が出てきた。当行では『ウィズコロナ・アフターコロナプロジェクト』として、専門家やグループ会

社と連携した支援を行い、お客様の悩みに相当数向き合ってきた。ただ、宿泊業のように、課題は明確でも解決が難しいものもある。補助金や助成金の申請支援など、できることから取り組んでいる。

——いつやりがいを感じる？

自ら立ち上げた業務に自ら取り組み、お客様の反応に合わせて都度改善していくときだ。やはり努力して新しいことができるようになることにやりがいを感じるのではない。当行で10年程前から始めたビジネスマッチングに対しても、提携企業を増やすなどして地道に発信してきた結果、お客様への紹介件数が増えた。これにも大いにやりがいを感じる。

——現在の課題は？

コンサルサービスを拡大しているが、その前提として、お客様の課題を聞き出す力や関係性を築く力を養うべきだと思う。私も若手の営業担当も、そうした力を高めなければ、せっかくのサービスもお客様には響かない。

——今後のビジョンは？

昨今は、ネット銀行やフィンテック企業の参入により、預金・融資・為替における地域金融機関のシェアが奪われつつある。とはいえ、お客様への直接訪問による情報収集力と、経営課題を分析・解決し得るコンサル力は、地方銀行の強みだ。その力を発揮し、持続可能な地域社会の創造に向け、尽力していく。

当行では今期よりお客様への営業の評価制度を改め、プロセスに重きを置くようになった。収益目標だけではお客様の真のニーズに合った提案ができないという考えのもと、仮に成約に至らなくとも、ニーズを聞き取って提案すれば評価されるようになったのだ。

福島県は元々人口減少が続いていたところへ震災と原発事故が起き、いまはコロナ禍で非常に苦しい状況にある。地域が一丸となってこの苦境を乗り越えていかなければならない。

期待の

逸材

秀逸バンカーの仕事観

——なぜ貴行を志望した？

就職活動中に様々な企業の採用試験を受けたが、銀行で働く大学の先輩から銀行員は経験の浅い頃から様々な企業の経営者とお会いできるという話を聞き、見聞を広められると思い、銀行を志望した。なかでも、地域に密着し、深い人間関係が構築できるように思えた地方銀行に魅力を感じて当行に入行した。

——これまでの業務は？

最初の八街支店で1年ほど預金後方事務を経験し、次の佐原支店で2年ほど貸付事務を担当した後、長く営業を務めた。当行では個人営業と法人営業は分かれておらず、法人の資産運用や融資から個人の住宅ローンまで幅広く携わったうえ、計13に及ぶ支店に配属された。お陰様で多くを学ぶことができたように思う。

——業務を遂行するうえで常に意識していることは？

まず、お客様のお役に立つということ、そして、そのために銀行員としてできることは何かについて熟考することである。

営業の外回りに出始めた頃、掛け金が少なく年金を受給できないと思い込んで年金を申請していなかった方がいらして、ある先輩が年金事務所に問い合わせ、受給できることになったという出来事があった。その方は先輩に感謝し、年金の受け取り先として当行を選ばれたのであるが、それを傍目に見ながら、行員は行動次第でお客様を喜ば



京葉銀行

幕張エリア エリア長
児玉尚之 幕張支店 支店長

プロフィール ● 1970年静岡県生まれ。1994年明治大学経営学部卒業後、京葉銀行入行。成田支店、四街道支店などで渉外業務を担当。2013年柏の葉キャンパス支店支店長に就任。2020年10月より現職。

せることができるということ、さらにそのためにはお客様のために考えて行動しなければならぬということを学んだ。

とはいえ、若い頃は自分のことで精いっぱいだった。日々目先の数字を追いかけていたが、数年間の渉外活動を経て、渉外活動にも慣れてきた頃に、結果だけでなく、過程で部下を評価する支店長のもとで指導を受け、お客様のお役に立つことの重要性を再認識した。

それ以降、お客様の課題解決を強く意識している。

——印象に残っている仕事は？

いまも継続中だが、以前、私が比較的田舎の支店で支店長をしていた時

に、首長や行政の方々と街の活性化に向け企業誘致などの取り組みを行い、自治体と開発業者が連携するきっかけづくりに携わったことである。冗談だが、首長から「大きな商業施設ができた暁には役場前にあなたの銅像を建てよう」というお褒めの言葉をいただき、とても嬉しかった。

——コロナ禍における地銀の役割とは？

コロナ禍だから特別に地銀の役割が変わるということではないと思うが、コロナ禍で悩みを抱える人や、企業が増えている。そしてその方々の悩みは、金融だけで解決できるものでもない。事実、資金繰りに苦しんでいる企業に対して融資するだけでは、その企業の借金が增えるわけで、経営そのものが抜本的に改善されない限り、負担が増すことになる。

つまり、お客様から資金を預り、資金が必要なお客様へ貸し出す金融の仲介だけでは、銀行の役割としては不十分だろう。社用車を求めるお客様に対しては、車を安く販売できる企業を紹介し、節税を望むお客様には、たとえば、即時償却が可能で、かつ電力代を削減できる太陽光発電設備を導入できる企業を紹介する。

いまや銀行は、お客様の課題を聞き出し、あらゆるネットワークを活用して、お客様の課題解決に寄与していかねばならない。金融のみならず困ったときに必要な存在、それが地銀の役割であるように思う。

——今後のビジョンは？

行員として30年近く働いてきたが、これまで以上にお客様の課題解決に向けて取り組んでいきたい。そのうえで部下や後輩の育成にも力を入れていく。若い行員が今日も元気に仕事を頑張ろうと思えるような職場が望ましいので、結果だけでなく、過程もしっかり評価していくつもりだ。

スマートシティとは、都市・地域を対象に多種多様なデータや最新技術を用いて、生活の効率性や利便性を高める取り組みです。街のあらゆるモノをネットワークに繋げて居住者がより快適に暮らすことのできる都市を目指します。

スマートシティは、世界各地に存在し、規模の大小を問わなければ、2000カ所を超えるものと推計されています。日本でも内閣府や総務省、経済産業省、国土交通省がスマートシティの開発を推進しており、現在40～50カ所あります。

ていた經濟の發展と社会的課題の解決の両立が、先端技術の發達によつて實現する見通しが立つてきたからです。経

——スマートシティはどのようにに変化してきましたか。

日本で始動したのは2009年頃です。当時は環境都市の側面が強く、主に環境やエネルギーなど、個別分野の特定技術による課題解決への取り組みでした。しかし、それ

こうした流れを背景にデータの利活用も変わってきています。従来は複数の分野のデータを同時に利用できず、個別分野のサービス提供にとどまっていたことが、政府は分野間のデータ連携の構築を進めています。これによって、たとえば、バスなどの交通事

企業はスマートシティとどう関わっていくべきですか？

方として、大きく2つに大別されます。プロジェクトに参加してスマートシティの開発を推進していく形と、スマートシティで蓄積された複数分野にまたがるデータを利活用して新商機を獲得していく展開です。プロジェクトへの参加は多少のハードルがありま

スマートシティ

すが、データはすべての企業が活用できるので、企業にはチャンスがあると言えます。

——具体的なスマートシティの事例を紹介してください。

たとえば、札幌市はデータの活用によるイノベーションの創出に力を入れていきます。官民の様々なデータをデータ収集基盤、『札幌市ICT活用プラットフォーム』に集める仕組みを構築し、自由にデータを利活用できるようにしました。一例を挙げると、市は、市民の匿名加工された生体（身長・体重）データ、個人意識（アンケート収集）データを分析、健康と運動の関係性や傾向を明確化し、利用者個々人に応じた健康増進の情報を提供しています。

福島県会津若松市は、『DATA for CITIZEN』と呼ばれるプラットフォームを設け、公共データを蓄

積んでいます。データをウェブサイトで公開することで多方面での情報活用を促し、地域活性化を図る狙いです。た

たとえば、誘客の強化や観光客の満足度向上を目的に、宿泊場所や観光ルートの口コミ情報を集め、得られたデータを各事業者者に提供してPDCA（計画・実行・評価・改善）の仕組みを構築してもらうのです。これによって、市に宿泊する海外旅行者の数は、2014年の3410人から2019年には2万5012人へと、約7.3倍に増加しました。

——地方都市でスマートシティを実現することは可能なのでしょうか。

現状、地方は都市部と比較してインフラ整備が遅れていますが、その分、組織の既得権益が小さく、変化に対応しやすいと考えられています。つまり、遅れていることがむしろ地方のアドバンテージになります。このアドバンテージを活かしたスマートシティの導入は、今後益々増えていくことが予想されます。地域企業のスマートシティへの対応は、目の前まで来ていると言えるでしょう。

東北大学理学部卒業。香港中文大学ビジネススクール修了(MBA)。在学中
にロンドンビジネススクールに留学。大手電機メーカーで住宅用設備のマー
ケティング・新規販売チャネルの開拓などに従事した後、P&Eティルグンショ
ンに入社。大手ヘルスケア企業における事業計画策定、人材育成支援サー
ビス企業での新規事業戦略策定、大手ソフトウェアメーカーにおける新商品
マーケティング戦略策定などに携わる。

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
<https://www.ped.co.jp>



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38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6月10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ギン 株式会社ウエスト電力 株式会社ウエストグリーンパワー 株式会社ウエスト O&M 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

COALAnet Vol.9 2021 Summer

【コアラネット】通巻9号
2021年7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.8

金融規制改革に商機到来
地方銀行の新ビジネス



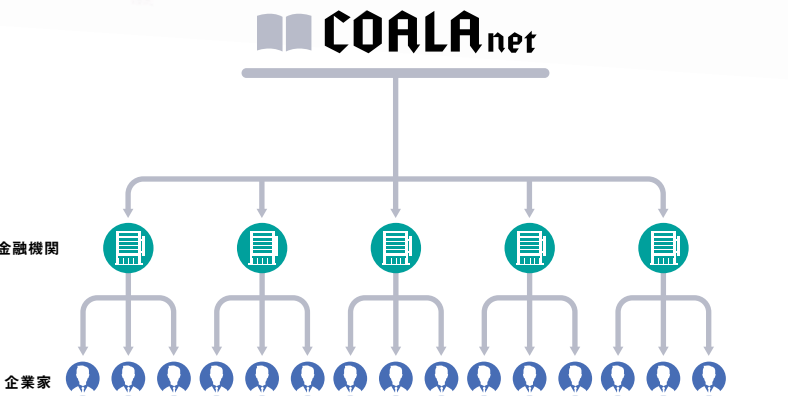
Vol.3

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



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。



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>