

企業家のための地域経済誌

COALAnet

【コアラネット】

Vol.3

2019
Spring



日本の雇用を守り抜く 強い地域企業の条件

OPINION

「中小企業は日本経済そのもの
事業承継は待ったなし」

中小企業庁 **安藤久佳** 長官

再生可能エネルギーと省エネで脱炭素社会の実現を



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くることが想定され、地域経済のコアとなる自治体、地域銀行が担う役割は大きくなっていくと思われます。
ウエストグループが展開するCoCoLoプロジェクトへの参画を通してSDGsを推進しませんか。



CoCoLoプロジェクトとは、地域における自家消費型太陽光と省エネルギー設備の普及によりCO2削減を図るとともに、その削減効果にて認定されるJ-クレジット（環境価値）を活用し、地域の社会的課題解決支援を図るプロジェクトです。



J-クレジットを販売して得られた利益を社会的課題解決や環境貢献活動に還元（寄付等）します。寄付先として、子育て支援（子供食堂運営等）や植林活動を予定しています。



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 ウエスト本社ビル

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



北坂たまご／淡路市商工会



龍屋物産／伊勢原市商工会

第14回 地方銀行 フードセレクション® 出展社募集中



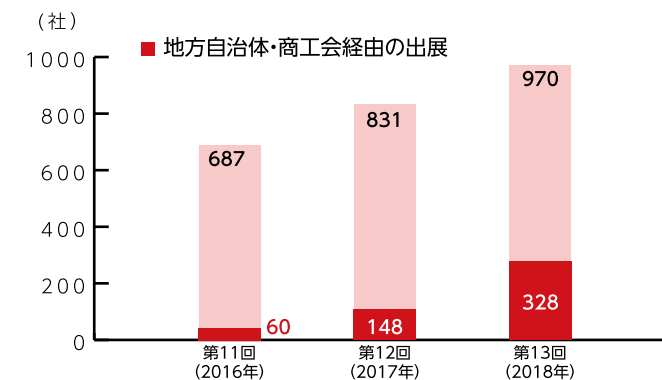
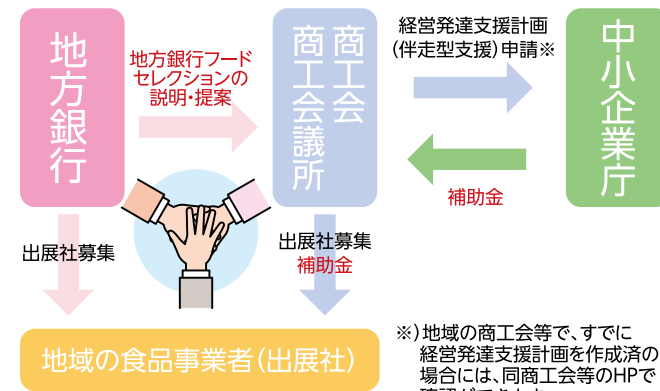
荒木國一商店／朝明商工会



森永牧場／小城市商工会

伴走型支援による出展社 大幅増加

商工会・商工会議所による伴走型支援の補助金を活用し、出展費用や旅費交通費の一部、或いは全額補助を受けて出展する事業者が増加しています。



日時：2019年9月19日(木)・20日(金) 10:00～17:00(両日) 会場：東京ビッグサイト 南1～4ホール
(主催)地方銀行フードセレクション実行委員会、リッキービジネスソリューション株式会社

《お問合せ先》リッキービジネスソリューション株式会社 担当:奥村・本橋・鈴木・小林
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル10階

E-mail:info@food-selection.com HP:http://food-selection.com
TEL:03-3282-7712 FAX:03-3282-7714



有 明海の干潟を久しぶりに訪れた。鈍色の泥水を払いのけて跳ぶトビハゼ、潮風と語らうように鳴く海鳥。干潟の生物は確かに生きていたが、あのムツゴロウはどこに行ったのか。ともあれ、この茫洋とした干潟、もとは阿蘇山の火山灰が混じった粘土状の土砂だったらしい。それが筑後平野を流れる河川によって運ばれたものだから、有機物を含む浮泥となって沿岸に堆積した。有機物は海中に溶け込み、海藻やプランクトンが繁殖。遠浅の有明海には魚介類が棲みつき、かつてはタイラギやウミタケが捕れたそう。

その有明海に異変が起きたのは1992年。諫早湾干拓事業の一環で潮受け堤防の工事が始まった直後だ。湾内のタイラギが死滅し、97年に残りの区間も鉄板で封鎖されると、翌98年には湾内で赤潮が発生、スズキやボラなどが大量死する。漁業の被害は益々悪化し、諫早湾内から湾外へ、さらに有明海全域に広がり、2000年には海面の海苔が変色し始めた。

もともと、諫早湾では小規模な干拓を繰り返してきた歴



史がある。干潟は100年で1km沖へ前進し、海拔7m上昇すると言われ、干拓しないと、沿岸部の水はけが悪くなる。その一方で、干拓地は農地に適しており、農民にとっては肥沃な農地が手に入るという利点もあった。

そこで52年に諫早湾を閉める長崎大開拓構想が浮上。以後、農民と漁民の間で半世紀に亘る利権闘争が続くのだが、有明海の生態系がここまで破壊されるとは想定外だったに違いない。

そもそも、伝統的な干拓には、自然への畏敬と感謝の念があった。干拓は海の神の領分を奪うことと捉え、敢えて小規模な干拓にとどめてきたのだろう。

昨今の地球温暖化も然り、人類が自然を凌駕することなどできるはずもないのである。

企業家のための地域経済誌

COALA_{net}

Vol.3

2019 Spring



CONTENTS

日本の雇用を守り抜く

8 強い地域企業の条件

10 問われる地域企業の強さ

12 徹底分析！強い地域企業

トキワ／朝日相扶製作所／ホロスホールディングス／あと会

16 “企業成長の請負人”が示した地域企業経営の針路
P&Eディレクションズ 島田直樹社長



写真：ロイター／アフロ

COALA NEWS

4 米中貿易摩擦で
中小企業の3割が打撃

6 ジェトロ、海外小売と連携拡充
中小企業の海外展開を支援

7 19年度本予算成立
中小対策費 前年度並み



写真：毎日新聞社／アフロ



OPINION

18 「中小企業は日本経済そのもの
事業承継は待ったなし」
中小企業庁 安藤久佳 長官



戦う地銀

20 “拡大、から”拡充、へ
長野銀行が挑む不断の改革



22 エネルギー新時代 広がる脱炭素社会
長野の料理店が太陽光で電気代削減



老舗の矜持

24 世界が認めた柚子こしょう
百年廃れない塩漬技術
川原食品



つくりびとの技と魂

26 世界から注文が殺到
唯一無二の銅製ジョウロ
根岸産業

進化する 食・農

28 新栽培法で育つ高糖度トマト

29 味噌づくりを応用 麹菌で醸す熟成肉



期待の逸材

30 きらやか銀行
弓の町支店 本業支援課 斯波太佑課長

地域経済アナライズ

31 2019年度本予算の中小企業対策費



米中貿易摩擦で 中小企業の3割が打撃

日本公庫は3月5日、中小企業に行った米中貿易摩擦に関する調査の結果を公表。
中小企業の約3割に悪影響が出ていた。

日 本政策金融公庫は今年1月、3大都市圏における取引先の中小企業900社にアンケート調査を実施。全体の68・1%にあたる613社から回答を得た。

米中貿易摩擦によって、業況に良い影響が「大いにある」と回答した企業は5社に留まり、「少しある」と答えた企業も22社だった。「良い影響がある」と回答した27社は、その理由として、国内の取引先からの受注増や、海外拠点の販売量の伸びを挙げている。

反対に、業況へ悪影響が「大いにある」と回答した企業は47社、「少しある」とした企業は116社にのぼった。対象の中小企業の約3割が、米中貿易摩擦により打撃を受けていると明かした。

悪影響ありと答えた約160社のなかで、国内取引先からの受注・販売量が減少していると答えた企業は83社だった。原材料価格の上昇、輸出の減少を挙げた企業も順に46社、39社あった。これら企業に対し、現状への対策について問うた

ところ、約77%の企業が「実施していない」と回答。反対に、対策を講じたと答えた23%の企業は、販売価格への転嫁や仕入先の見直しなどを図ったという。

なお、調査対象全体のうち、米国、中国に製品・サービスを提供していると答えた企業は、それぞれ36社、75社あり、どちらにも供給していると回答した企業は

最終需要分野別に、米中貿易摩擦で打撃を被ったと答えた企業の割合を見ると、電機・電子関連企業が39・5%で最も多く、乗用車関連企業、設備投資関連企業はいずれも35%を超えている。



写真：ロイター／アフロ

米中貿易摩擦は日本の中小企業にも影を落としている

78社だった。米国に進出している企業のうち、米中貿易摩擦による悪影響があると答えた企業の割合は28・6%だった一方、中国のみ、または米中両国に顧客を持ち、貿易摩擦による悪影響ありと答えた企業の割合は、ともに45%を超えている。

米中貿易摩擦問題は、米中のみならず、世界各国に深刻な影を落としている。両国は解決への道を模索するなか、3月末から4月初頭に、2週連続で閣僚級の貿易協議を、中国北京と米国ワシントンで開催。首脳会談の開催に向けた調整を図りたい考えだ。

こ との発端は2018年8月。16歳のスウェーデン人の少女、グレタ・トゥーンベリさんが学校を休み、1人で国会議事堂前で座り込みを始めた。傍らのプラカードに書かれた言葉は、「気候のための学校ストライキ」。

座り込みは、国會議員選挙の投票が行われる9月9日までの3週間程続き、その間に共感する若者が集まった。

トゥーンベリさんは、投票日後も毎週金曜日にストを続けることを宣言し、『Fridays for Future』と題するこの活動への参加をインターネットで呼びかけた。すると、活動に賛同する動きは世界に広がったのだ。

豪州では18年11月30日、メルボルンやブリスベンを含む各地の都市で、計数千人もの学生が授業を抜け出してデモを行った。19年1月10日には、ベルギーの首都ブリュッセルで中高生による3000人規模のデモが行われた。活動は毎週続き、ベルギー国内だけで数万人規模に拡大した。英国やドイツ、フランスでも、

気候変動対策求め学生がスト 1人の少女から世界へ波及

気候変動への対策を求め、世界中で10代の若者による抗議活動が熱を帯びている。
きっかけは1人の少女の学校ストだ。運動はどれほど拡大しているのか。

2月15日に学生のデモ活動が行われ、米国や英国では交通を妨害したなどの容疑で数人の逮捕者も出たという。

日本では2月22日に大学生を中心とするグループが、国会議事堂前でプラカードを掲げ、地球温暖化対策への積極的な取り組みを訴えた。グループは人数を増やし、3月15日にも東京と京都でデモ行進を実施している。

若者の行動に対する大人の反応は各地で様々で、学校を欠席することに理解を示す教員もいたが、学校側から正式にスト活動への参加を自粛するよう通達があった例もある。

政界では、英国のクレア・ペリーエネルギー・気候変動担当相が活動に対して「非常に誇らしい」と発言。一方で、豪州のマシュー・キヤナバン資源・北部担当相は、「デモへの参加で学び得る最良のことは、失業手当の列に並ぶ方法だ」と否定的な姿勢を見せている。

世界的な運動のきっかけをつくったトゥーンベリさんは、様々なメディアに取



写真：ABACA／ニュースコム／共同通信イメージズ

2月のベルギーでのデモ行進に参加したトゥーンベリさん(中央)

り上げられて話題となった。12月には、ポーランドで開催された気候変動枠組条約第24回締約国会議に招かれ、早急な気候変動対策を訴えた。今年1月にはダボスで世界フォーラム年次総会に、2月にはブリュッセルで欧

州連合経済社会評議会の会議に出席し、同様のスピーチを行っている。

3月14日の英BBCなどの報道によると、トゥーンベリさんは今年のノーベル平和賞の候補者に推薦されている模様だ。

ジェトロ、海外小売と連携拡充 中小企業の海外展開を支援

ジェトロ(日本貿易振興機構)は4月から海外の小売企業と日本企業をつなぐマッチング事業を拡充する。
対象の国と小売企業を増やす。中小企業の海外展開の足掛かりとして期待できる。

ジェトロは2018年4月、現地で通販サイトを運営する海外企業の協力の下、日本製品の海外販売を促す『ジャパン・モール事業』を始めた。日本製品の販売を望むサイト運営企業に、あらかじめ登録された日本企業の製品を提示し、取引につなげる。事前の協定に基づいて、サイト運営企業が製品を買い上げ、サイト内で販売する仕組み。日本企業には販売業務の負担や返品のリスクはない。

事業は当初、シンガポールで食品のインターネット通販を手掛けるレッドマートとの間で始まり、18年度内にはインドネシアやマレーシア、中国、中東の一部でも展開された。一連の取り組みで提携の決まった通販サイトは7件で、日本企業150社の製品が採択された。採択を受けた日本企業はジェトロに登録した日本企業の2割程度だが、これは商品がサイト運営企業に選ばれることが販売の条件となるためである。

とはいえ、海外に販売網を築けない中小企業にとって

【2019年度『ジャパン・モール事業』実施対象国と連携事業者の一覧】

国・地域	分野	連携事業者と事業概要
中国	日用品、化粧品など	▶Tmall(アリババ運営)の直販サイト向けに、日本製品の調達を支援 ▶JD.com(京東集団運営)の直販サイト向けに、日本製品の調達を支援 ▶小紅書(RED)の越境通販サイトで、日本郵政グループと連携して化粧品や雑貨、加工食品などの販売を促進 ▶JD.comの通販サイト内で販売を行うWallmart向けに、西友と連携して日本製品の調達を支援
米国	食品、美容関連	▶楽天と連携し、今年9月に楽天USA内に日本食品専門サイトを開設 ▶コスメ・美容サイト運営のアイスタイルと連携し、米国の化粧品専門通販サイトBeautylishを通じた日本製化粧品の販売を促進
ドイツ	食品、美容関連	▶卸売業者Kreyenhop&Klugeと連携し、METROなど大手流通の実店舗および通販サイトへの販路拡大を図る ▶大手輸入業者と連携し、日本酒のオンライン通販を促進 ▶デザイン性の高い雑貨や美容関連商品の、実店舗および通販サイトでの販売を促進
英国	食品	▶食品のオンライン通販事業では英国最大手のOCADOサイト内に日本食特設ページを開設し、販売を促進
フランス	食品	▶日本食品輸入業者と連携し、大手スーパーおよび通販サイトへの販路拡大を図る ▶オンライン通販でパリ以外の地域への日本酒販売を促進
シンガポール	食品	▶食品分野のオンライン通販では最大手のレッドマート向けに、日本産食品の調達支援および販売促進を実施
ベトナム	食品、日用品	▶大手通販サイトで日本食品販売のプラットフォームを構築、実店舗での日本製品販売と連動させ、販売を促進
マレーシア	化粧品	▶美容関連オンライン通販大手のHERMOに向け、日本製化粧品の調達支援および販売促進を実施
インドネシア	食品、化粧品	▶大手通販サイトで日本食品販売のプラットフォームを構築、実店舗での日本製品販売と連動させ、販売を促進 ▶美容関連オンライン通販大手のSociollaに向け、日本製化粧品の調達支援および販売促進を実施
カンボジア	食品、日用品	▶イオンとの連携の下、イオングループ店舗とオンライン通販を活用し、日本食品を中心とした販路拡大を図る
チリ	日用品	▶南米に展開する大手小売りFalabellaと連携し、実店舗とオンラインの連動で陶器製台所用品の販売を促進
中東6ヵ国	化粧品など	▶クウェートなど中東6ヵ国で展開する美容サイトBoutiqaatと連携し、化粧品やアパレル製品などの販売を促進
ロシア	日用品、化粧品など	▶日経輸入業者と連携し、大手通販サイトでの日本製品の販売を促進

出所：ジェトロ資料より作成

では貴重な機会だ。ジェトロは採択する日本企業については中小企業を重視して

おり、「18年の実績では8割が中小企業だった」(ジェトロ担当者)という。

ジェトロは19年度、対象国を米国や英国、ドイツ、フランス、チリなどに拡げ

る。すでに対象となっている国でも連携するサイト運営企業を増やしており、現在連携事業は21件にのぼる。新たに追加された事業では、独メトロなど、実店舗を持つ大手物流企業への展開も図る。

18年度に引き合いの多かった商品について、ジェトロの担当者は、「アジア圏での人気を反映し、化粧品関連の需要が多かった」と話す。19年度も化粧品や美容関連の商品や食品類を扱うほか、欧州向けに日本酒の提案も強める方向だ。

ジェトロは、各連携サイトに特設コーナーを設けるなどして日本製品のアピールに努め、第三者によるレビューの発信や店頭試食などの販促策も展開する。加えて、販売データや商品への評価を製造元へフィードバックする。

事業への参加登録の手続きは、ジェトロのホームページより企業情報を入力し、商品情報を記入した申込みフォームをメール送付する形だ。19年度の募集期間は、4月3日から26日まで。販売は6月以降となる。

19年度本予算成立 中小対策費 前年度並み

2019年度本予算が3月27日、参議院本会議で成立した。

一般会計総額は初の100兆円超え。

中小企業対策費は18年度並みの1790億円となった。



2019年度予算は3月27日に成立。中小企業対策費は前年度並みの1790億円となった

3月1日に衆議院本会議を通過した19年度予算案は27日、参議院本会議で自民・公明両党らの賛成多数によって可決、成立した。一般会計総額は101兆4571億円に達し、7年連続で過去最大を更新。本予算の段階で初めて100兆円を超えた。中小企業の資金調達の円

滑化や経営基盤の強化を目的とした中小企業対策費は、前年度本予算から約20億円増の1790億円となった。通常分が1740億円、消費税増税対策の臨時・特別の措置分が50億円である。通常分の中小対策費は、前年度から31億円減少しているが、主な理由は日本政策金融公庫への出資金が同

45億円減の460億円となったためだ。通常分の中小対策費から日本政策金融公庫への出資金と補給金を除くと、19年度は18年度より約6.3億円多く、国の中小企業への支援は前年度並みと言えらるだろう。消費増税を見据えた臨時・特別の措置予算は、『商店街活性化・観光消費創出

事業費』という新設の補助金に用いられる。これは、商店街における店舗や施設が、インバウンド需要を見据え多言語化などの環境整備をする際の費用や、消費創出事業に関する専門家の派遣費用を補助するもの。商店街組織または商店街組織と民間事業者の連携体を対象で、事業費の3分の2から全額を補助する。補助額の上限は2億円だ。

増税対策に2兆円

中小対策費の臨時・特別措置とは別に、政府は増税対策として2兆280億円を計上している。対策の柱は、中小小売業等でキャッシュレス決済をした消費者に対する最大5%のポイント還元であり、政府はこれに2798億円を充てる。なお、歳入面では、消費増税を控え、税収が過去最高の62兆4950億円を見込み、国の借金に当たる新規国債発行額は18年度本予算比で約1兆円減の32兆6605億円とした。国債は9年連続で減額しているものの、依然として歳入の3割強を占めている。

日本の
雇用を
守り抜く

強い 地域 企業の 条件

人口の減少に少子・高齢化。

企業の経営環境は厳しさを増す。

その傾向は地域企業ほど深刻だ。

足元の市場は縮小の一途を辿り、

労働力の確保もままならない。

確かに大企業の雇用力は大きい。

ただ地域の大企業従業員の割合、

地域の全従業員の15%もない。

もとより大企業の目当ては低賃賃。

大企業は地域を離れ、海を渡った。

ならば、地域の雇用を守り、

未来に明かりを灯すのは誰か。

盤石な経営基盤を築き上げた、

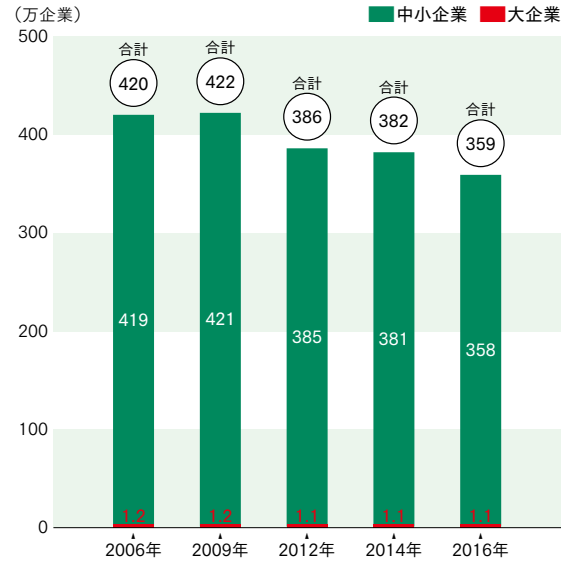
強い地域企業に他ならない。

企業が強くあるための条件とは何か。



日本の雇用を守り抜く 強い地域企業の条件

【企業数が減少】



出所：中小企業庁資料より作成

とそれ以外の地方圏を分けて、地方圏に限定した中小企業の割合を示した統計がある。これによると、地方圏の全企業数209万企業のうち中小企業数は実に99・9%だ。地方圏の全従業員数1868万人に対する中小企業従業員数の割合も85・2%まで上昇する。

さらに地方圏の雇用状況を事業規模別に見ると、従業員数が平均4人の小企業は、企業数こそ87・5%と多いものの、従業員数は全体の34・5%にとどまる。

一方の従業員数が平均37人の中企業は、地方圏の全従業員数の50・7%の雇用を擁し、最大の雇用吸収力を有している。

忍び寄る 経営者高齢化問題

この状況下、我々は厳しい現実と直面している。地域企業の実像たる中小企業の数が年々減っており、2009年時の421万企業から16年時は358万企業へ63万企業も減少した。この要因は単純ではない

にしても、中小企業庁が中小企業経営者の年齢構成を推測したある統計が問題の本質を浮き彫りにした。すなわち、25年時に70歳以上になる中小企業経営者は全体の3分の2にあたる245万人にのぼり、このうち127万人は後継者が決まっていないという現実だ。

これについて、前出の安藤長官は、「この127万人の経営者のもとで働く雇用者数を仮に650万人、GDP（国内総生産）にして22兆円と試算すると、事態は深刻だ。このまま世代交代が進まなければ、企業的大量廃業時代が訪れ、日本経済は沈没してしまう」と警鐘を鳴らす。

中小企業庁はいま、事業承継の支援など、様々な施策を打ち出しているが、民間の力で行うことはできないだろうか。間違いないと言えることは、地域の雇用を守る地域企業は強くあらねばならないのである。

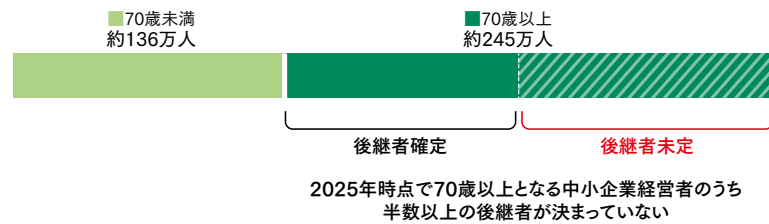
日本の未来を背負う 強い地域企業

とはいえ、地域企業を取り巻く環境は厳しい。足元

問われる地域企業の強さ

いま日本の企業数が減少している。経営者の高齢化問題の影響が大きい。
事業承継もさることながら、地域企業の強さが問われている。

【中小企業経営者の2025年における年齢】



出所：中小企業庁資料より作成

の市場規模は小さいうえ、少子・高齢化の進行が著しく、働き手の確保が難しい。さらに、得られる情報量も乏しいとあれば、ハンディは大きく、都市圏の企業と比べれば圧倒的に不利だ。それでも、強い地域企業は存在する。製品やサービスの独自性を武器に大資本と競合しつつ協業する企業は少なくない。根本には技術やサービスの担い手であ

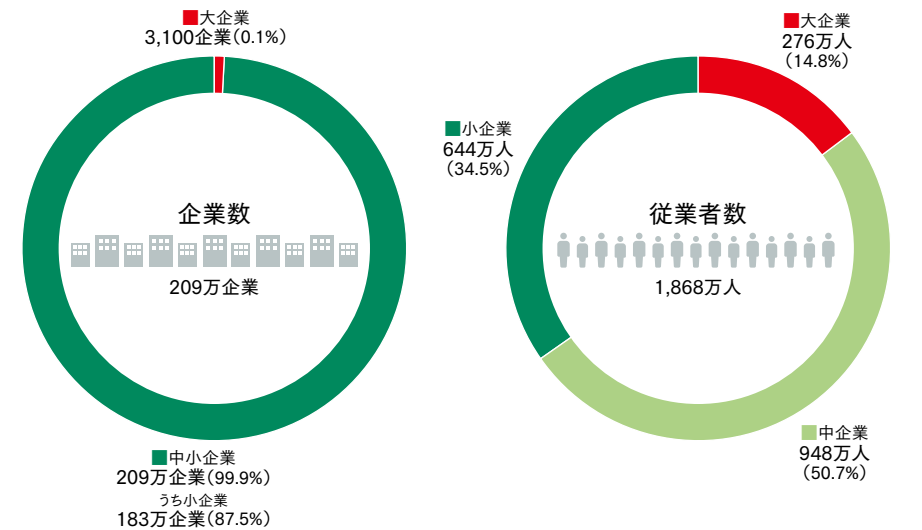
る人が鍵だから、社員を大切にし、人材の育成に力を注ぐ傾向が強い。とはいえ小資本だ。武器があっても、それを最大限活かせる市場領域の選択が重要になる。強い地域企業の場合は、自社の強みを充分発揮できるニッチな市場を選び、ニッチトップの戦略をとるところが多いようだ。

むしろ、地域企業による海外展開の動きもあるが、地域の製品を海外に輸出する程度にとどまる。大企業のように、海外に拠点を構え、海外に事業インフラを移す企業は少ない。

だからこそ、地域企業の役割は大きい。もはや地域の活性化を図るうえで、大企業の誘致に期待する時代ではないだろう。前述のように、地域の全従業員数に占める大企業従業員数の割合は15%以下だ。今後、大企業が新興市場や低賃金を求めて海外立地に動けば、この割合はさらに下回る。

強い地域企業がどれだけ登場するか、それが地域経済の未来、いや日本経済の趨勢を左右するのだ。

【地方圏における企業数・従業員数の割合】



出所：日本政策金融公庫総合研究所資料より作成

中 小企業庁の安藤久佳長官は、「中小企業は日本経済そのもの」と唱えたが、これは決して過言ではないだろう。事実、中小企業は、日本の全企業数386万企業の99・7%、全従業員数4614万人の69・7%を占

め、極めて高い割合を占めている。地方では、さらにこの比率が増す。日本政策金融公庫総合研究所の資料に、三大都市圏（埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、愛知県、三重県、京都府、大阪府、兵庫県）



日本の雇用を守り抜く 強い地域企業の条件

手軽に使える「配合済み
万能調味料」という分野に
商機を見出した同社は、そ
の後も希釈して出汁とする
『えくだし』や、煮物のたれ
の素となる『なんでもごた
れ』などを商品化している。
柴崎明郎社長は「当社の
強みは、良い材料をブレンド
する技術。より美味しく、
より簡単に家庭料理を楽し
んでいただきたい」という。
同社は販売チャネルにも
こだわり、遠隔地の大手ス
ーパーでは敢えて販売しな
い方針だが、それは自社の
手の届かない大手流通に乗
せて販売すると、顧客との
関係性が希薄になるからだ。
こうして事業基盤を確立
した同社は、最近も業績を
伸ばしている。自社製品を
用いたレシピ本の作成や、
地域住民や生協組合員を招
いた料理教室を開くなど、
用途開発に力を入れている。
柴崎社長は、「簡単に楽し
く家庭料理をつくれるこ
とは、家族の団欒につなが
る。家庭料理を通して心と
体の幸せづくりが当社の目
的」と思いを語った。
こうした同社の展開を見
ると、まず規模の小さい隙

朝日相扶製作所

木工家具製造

<http://www.asahi-sofu.co.jp>

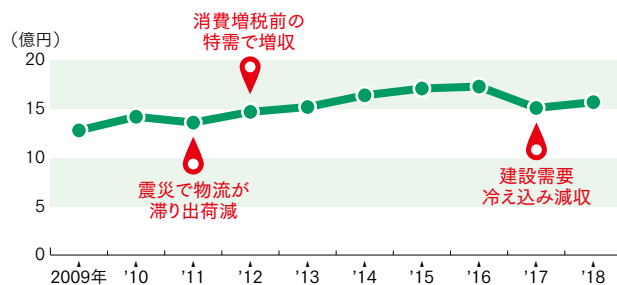


2012年には国連本部に260脚の椅子を納めた。
阿部佳孝社長が最優先する経営方針は雇用の継
続。会社と社員の間に深い信頼関係を築いている



【朝日相扶製作所の売上高】

決算期：12月



70年、大手家具メーカー
の出資を受けて設立した当
初は、事務用椅子のカバー
の縫製を手掛けたが、73年
のオイルショックで受注が
急減、創業はどなくして存
亡の淵に立たされた。80年
代には自社ブランド品の販
売で挫折し、90年代のバブ
ル崩壊後は大手家具メーカ
ーからの仕事が激減。08年
はリーマンショックの影響
が大きく、09年12月決算
では赤字に陥っている。
だが、その時々で同社は
危機を商機に変えた。オイ
ルショックを機に木工家具
の製造に乗り出し、自社ブ
ランド品の販売で失敗した
からこそ、受託製造に傾注
し、高度な技術を手にした。
バブル崩壊後の受注減がな
ければ、家庭用家具への参
入はなかったし、リーマン
ショックは海外展開のきつ
かけになったとも言える。
これらの大逆転は、個々
の社員の力もさることなが
ら、社員が「丸」となって事
に当たる結束力がなければ
成し得るものではない。む
ろん会社と社員の間には深
い信頼関係が築かれている
のだろうが、これについて

間市場で高いシェアを得る
「ニッチトップ」が功を奏
した。寿司酢も、合わせ酢
も、ニッチな領域ゆえ、当
初は大手企業が参入してお
らず、商品の高付加価値化
を図ることができた。
さらには、商品の需要開
拓にまで踏み込んだことだ
ろう。調味料を使う料理本
の作成や体験学習などは、
既存のターゲット層に商品
を売り込むという発想を超
え、商品ニーズの掘り起こ
し作業である。このマーケ
ティングに長けていた点が、
同社の成長を支えた要因と

言えるのではないか。
世界が認めた技術力
OEM（他社ブランドで
の生産）に徹しつつも、技
術力を磨き上げ、世界から
認められた地域企業もある。
山形県朝日町の家具メーカ
ー、朝日相扶製作所だ。
同社の武器は、木材から
人になじむ柔らかい曲線美
の椅子をつくり上げる卓越
した技術力だろう。木の切
削には、熟練の家具職人が、
左右、前後、上下、さらに
360度回転とヘッド部の
150度回転の5軸の動き

が可能加工機を操り、複
雑な曲面形状の木材加工を
難なくこなしてしまふのだ。
その高度な技術は世界か
ら評価され、デンマークの
高級家具メーカー、ワンコ
レクションをはじめ、名だ
たる企業から製造を受託。
12年には、世界的に有名な
デンマークの建築家、故フ
イン・ユール氏が設計した
米ニューヨークの国連本部
ビルの全面改修にあたり、
同社は会議場内の椅子26
0脚を納入した。
そんな同社も、歩んだ道
程は平たんではなかった。



徹底分析！強い地域企業

首都圏の企業と比べ、環境に恵まれない地域の中小企業。
だが、強者は決まって厳しい環境から現れる。強い地域企業に迫った。

北
は日本海、南に但
馬山地、自然が豊
かな兵庫県香美町
だが、人口が1万7000
人を割り、少子・高齢化が
著しい。その香美町で、1
00年以上廃れることなく
事業を継続し、しかもこの
数十年着実に業績を伸ばし
た地域企業がある。
加工食品メーカーのトキ
ワだ。主力商品は、リンゴ
酢をもとに各種の酢や糖類
出汁を調合した合わせ酢で、
酢飯や酢漬けなど酢の物料
理全般に使える『べんりで
酢』を全国に販売している。

創業は1912年。初代
の柴崎広造氏が醸造技術を
学び、地元の香美町で酢を
製造したのが同社の始まり
だ。戦後には醤油も生産し
たが、60年代半ばに大資本
による量産品が流通し、逆
風が吹いた。そこで3代目
の秀氏は、商品の高付加
価値化を進め、特産品の松
葉ガニに着目してカニ寿司
向けの業務用寿司酢を開発、
地元水産加工業者への卸販
売を伸ばした。
ただ80年代にはコンビニ
が台頭し、カニ寿司の納品
先の弁当屋が相次ぎ廃業す

る。再び大手企業の壁に阻
まれたが、同社はこの時、
納品先で「トキワの寿司酢
があれば、家庭で簡単に美
味しい酢の物がつくれる」
との声を聞き入れ、新商品
を開発。それが現在の主力
商品、合わせ酢である。
以後、寿司酢を業務用か
ら小売用に転換し、90年か
らべんりで酢を家庭用の合
わせ酢として売り出すと、
徐々に口コミで広まり、遠
方からの注文が増加。やが
て通信販売に着手し、20
00年代初頭には生協を通
じた販売も始めた。

トキワ

加工食品製造

<https://a-aji.jp>

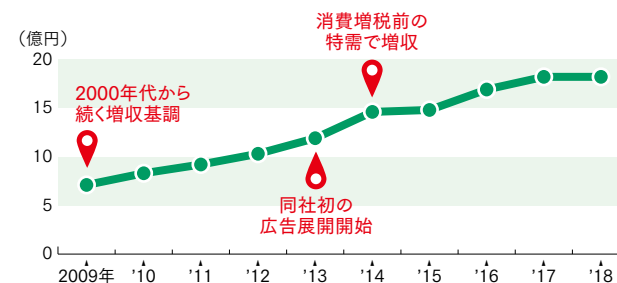


家庭でも簡単に美味しい酢の物がつくれると評判
の『べんりで酢』。「家庭料理を通じて心と体の幸
せづくりを目指す」と語る柴崎明郎社長



【トキワグループの売上高】

決算期：3月





日本の雇用を守り抜く 強い地域企業の条件

理念を追求し、社会貢献の活動を拡げたことによって、結果として事業規模が拡大した例もある。広島市内で総合福祉事業を展開するあと会の取り組みだ。

同会は非営利団体ゆえ、株式会社とは異なるが、広島市内に、特別養護老人ホーム、介護老人保健施設、グループホームをそれぞれ2カ所運営し、総ベッド数479はほぼ100%に近い稼働率。しかも550人の職員を擁しているのだから地域の雇用を守る強い地域企業の模範と言えるだろう。

あと会

医療・福祉サービス
http://www.kunikusa.or.jp

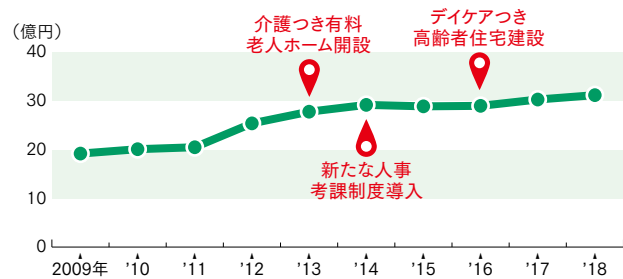


「お年寄りに快適な住環境を届けたい」と横山輝代子常務理事。施設にはバリアフリーなど利用者に配慮した設計を導入



【あと会グループの売上高】

決算期:3月



「3Y」の理念が受け継がれ、これが地域へと広がれば、共生の社会が生まれる。そこに地域活性化の糸口があるのかもしれない。

新たな仕組みを考え、結果として事業が拡がってきたように思う」。

同社では事業会社ホロスプランニングの営業社員を「将来設計士」と呼ぶのも、こうした理由からだろう。

そんな同社は18年、日本M&Aセンターと業務提携契約を締結し、後継者問題を抱える中小企業オーナーとM&Aを検討する企業とのマッチング事業に参入した。今後も展開に注目だ。

同会は77年、外科医の横山吉宏氏が広島市安佐北区に横山外科・胃腸科を開設したのが最初だ。87年に法人化すると、その後医療制度が改正。高齢な患者の長期入院が難しくなるなか、当時阿戸町には福祉施設はなく、退院後1人暮らしをする高齢者が増えていた。

そこで同会は92年社会福祉法人あと会を設立。翌93年には特別養護老人ホーム『くにくさ苑』を開設したが、この時、施設長を兼務して事業を牽引したのが、横山理事長の妻で社会福祉

法人の常務理事を務める横山輝代子氏だった。

自身は薬剤師として医療に携わってきたものの、福祉の経験はなく、苦労が絶えなかったという。それでも挑戦を厭わなかったのは、確たる理念があったからだ。すなわち、「やすらぎ、豊かさ、喜び。この3Y」を施設の利用者に感じてもらうこと」(横山常務理事)。

そして横山常務理事は改革を進めた。福祉施設で自らケアプランを学び、専門家からリハビリテーションの指導を受けると、デイサ

ービスや訪問介護などを開始。特に施設利用者の食事には徹底してこだわった。

01年には、食材の旨味を逃さず、柔らかく仕上げられる真空低温調理法を導入したが、介護状態が重度の利用者は食すことができず、流動食を提供せざるを得なかった。すると07年には次世代の介護食、凍結含浸法を取り入れたのである。

これは、広島県食品工業技術センターが開発した特許技術で、食材を凍結・解凍し細胞の結合を緩めた後、真空にして食材を柔らかく

する酵素液を浸透させる特殊な調理法だ。堅い食材が形状を残しつつ、舌ですり潰せるほど柔らかくなる。

これにより、流動食を口にしなければ利用者が自力で食べられるようになった。同会では、現在約100人の利用者に凍結含浸法による介護食を提供している。

さらに、横山常務理事は、介護職員の意識の向上にも心血を注いだ。高齢者福祉の先進国スウェーデンの都市と人材交流の業務提携を結び、職員を毎年2人ずつ派遣する研修を実施。むしろスウェーデンの介護の知見を吸収するのが目的だが、職員の意識向上を図る狙いもあった。すでに延べ35人の職員が研修を受けている。

阿部佳孝社長はこう語った。「社名のなかの『相扶』は相互扶助の意味。会社と従業員、会社と取引先、会社と地域は、皆お互いさまで、困った時は助け合う。だから当社は一度もリストラに手をつけたことはない。どんなに苦しくても社員の雇用は守ってきたので、いざ景気が回復すると、すぐに力を発揮できたのだろう」。

雇用の継続を最優先とする経営方針のもと、熟練の職人が育ち、技術の向上を図っているわけだが、人材育成に関しては、マイスター制度という技術者の評価制度も機能している。これは一芸に秀でた技術者を同社がマイスターと認定したうえで、別途手当を支給し、かつ定年を廃止する仕組み。管理者と同等かそれ以上の待遇を与えることによって、技術者のモチベーションの向上につながった。

阿部社長は、「ものづくりは人づくり。我々はものづくりを通して成長していく。そして目指すは世界トップブランドのエルメスだ。いつかエルメスの家具をつくりたい」と意欲を見せた。

業種は違えども、人財を核に業績を伸ばした地域企業として、京都市のホロスグループの成功事例は知っておくべきだろう。

同社は、大手生保出身の堀井計社長によって01年に設立されると、保険の代理店販売で急成長を遂げた。いまでは保険業にとどまらず、教育研修やシステム開発、コンサルティングから不動産まで業容を拡大。全国に22拠点、300人の営業社員を抱え、安定した経

営基盤を築いている。

高成長の背景には96年の保険業法の改正がある。それまでの代理店1社専属制が、一定条件のもとに複数の生保会社の商品を販売できるようにになった。

この変化を、堀井社長は、「エンドユーザーに近い保険代理店のユニシアティブが高まる」と捉え、商機を見出し独立に踏み切ったわけだ。

確かに、生命保険は顧客に死亡保険金を支払うまで続く息の長い商品である。代理店として組織化すれば、

保険商品を通じて多くの顧客と親密な関係を築けるため、保険以外の商品も提供できる可能性もあって、事業の幅は広がる。

だが、裏を返せば、営業社員には、顧客の将来を慮るきめ細かい気づかいや、顧客から信頼を寄せてもらえるだけの人間力が求められる。営業社員の育成は、容易ではないはずだ。

事実、同社も社員教育に苦勞したようだが、堀井社長は、「形のない保険の販売で実績を上げる社員には、実は普遍的な営業スキルが

ある。そのスキルを可視化し、社内でも共有すれば、営業力の底上げを図れる」として実践したわけだが、さらに踏み込んで、その「トップセールスの手法」を外部の企業にも提供し始めた。それは、保険業界に限らず証券業界など異業種にわたるもので、いわゆる営業・販売に関するコンサルティングサービスであるが、その際の講師として同社は自社のトップ営業社員を派遣した。営業社員にとって、歩合制の営業職で成果を上げれば、企業を指導する講師の道が用意されている。モチベーションが向上するのは言うまでもない。

このように、堀井社長が常に社員に配慮するのは、経営資源はすなわち「人財」だという確固たる思いとともに、不本意な社会の偏見に対する幾ばくかの抵抗もあったのではないだろうか。実際、堀井社長はこう私見を述べている。

ホロスホールディングス

総合保険業

http://www.holos-hd.jp

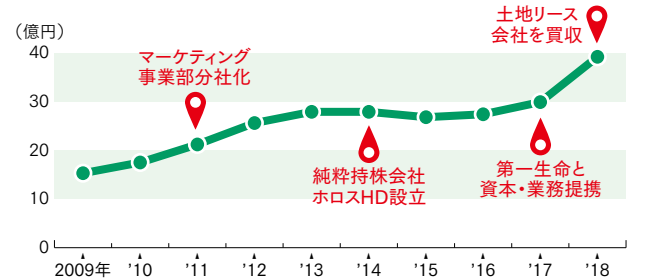


約20年前に一人で創業した堀井計社長。保険業から教育研修やコンサル、不動産へと業容を拡大し多くの表彰を授与された



【ホロスグループの売上高】

決算期:7月



「保険の販売員は、高い能力があるにもかかわらず、世間からは低く見られがちだ。だから、私は皆が誇りをもって仕事に臨めるよう



“企業成長の請負人”が示した

地域企業経営の針路

Product(製品)・Price(価格)・Place(場所)・Promotion(販売促進)と、4つの変数で分析するマーケティングの「4P」というがあるが、ここで3つ目に挙げられているように、「場所」は、事業の継続を図るうえで重要な要素だ。

その点を考慮すると、地域企業にとっての場所は、顧客が少なく、働き手が不足している地方だ。首都圏の企業と比べると、どうしてもハンディがある。ただ、どのような地方都市にも人が集まる場所があるので、状況によっては、人の集まる場所へ移動することも検討する必要があるだろう。

地域企業の不利な点をもうひとつ挙げるならば、情報が少ないことだ。現代はインターネットが普及し、情報化社会とも言われるが、ことビジネスに必要な専門的な情報の量は、首都圏と地方で大きな差がある。

年商1兆円超の上場企業から地域のオーナー企業まで600社余りに1000件以上の経営支援を提供してきたP&Eディレクションズの島田直樹社長。
“企業成長の請負人”が地域企業経営の針路を示した。



P&Eディレクションズ 島田直樹社長

プロフィール(しまだ・なおき)1968年生まれ、93年、橋大学卒、98年マサチューセッツ工科大学大学院でMBA(経営学修士)取得。米アップル、外資コンサル大手の米ボストン・コンサルティング・グループを経て、2001年にP&Eディレクションズを設立。経営支援先は、ハイテクメーカーや金融・投資会社、卸・小売・外食の流通業界、サービス・エンターテインメント業界など多岐に渡り、上場会社から中小企業まで600社超。実績は1000件を超える。

仮に企業がアジア進出を狙うケースを考えてみよう。首都圏の企業ならば、事前にアジア各国の法規を調べ、市場を調査することは比較的容易にできるが、地域企業の場合、地元で海外事情に詳しい弁護士や調査会社がない。海外進出した企業も僅かで、事例が乏しい。

こうした情報量の格差は、マーケティング力の差に直結する。地域企業の多くが、消費者ニーズを集めて商材を開発・販売していくB to Cビジネスを苦手とし、大手企業の下で生産・販売する下請け企業であり続けるのも、その現れと言える。

成長のための2つの要諦

ならば、地域企業が成長するために何が必要か。それを論ずる前に、地域企業に限らず、企業の永続的な成長に欠かせない2つの普遍的な要素について、説明しておこう。

第一に、「既存事業の自己革新」である。これは、年商数十億円のある服飾メーカーを例に挙げる。その企業は、第二次世界大戦前に創業し、群馬県でモンペをつくっていた。それが戦

時中に学生服をつくり始め、戦後は工場のユニフォームやオフィスの制服にシフトし、現在は看護服や介護服を生産して売上げを伸ばしている。高度経済成長期を経て、高齢化社会へと移行行く時代の変化に順応し、顧客を変え、商品を変え、売り方・儲け方を変えて自己革新を遂げた。つまり、既存事業の自己革新とは、端的に言えば、時代適合と言える。

第二に、「新たな事業創造」だ。全く新しい事業を始めるというよりは、既存事業の隣地で新たな事業を創造することを指す。たとえば、家具メーカーが、木との触れ合いに価値を見出し、子供向けの木工体験を始めたという。家具メーカーが体験教育事業に乗り出すのだから、一見すると、全く新しい事業だが、背景には、木を加工する技術が確固として存在し、さらに、木の温もりや安らぎを家庭に届けるという理念があつて、その部

分は既存事業と共通している。このように、新しい事業が、自社の強みや技術、理念において、既存の他の事業と繋がっていることが肝要だ。

そして、既存事業の自己革新と新たな事業創造は、車の両輪のごとく、併存していなければならぬ。両利きの経営が求められているのだ。

未来志向で心を開こう

では、改めて地域企業が成長するためには何が必要か。地域企業は、オーナー企業である場合が多いため、地域企業の経営者はどのようにあるべきかについて見解を述べる。

まず、未来志向であるべきだろう。5年後、10年後の世の中の変化を読み、バックキャストする。つまり、先から今を見るのである。

変化を捉える際の切り口は、マーケティング手法のPEST分析を用いるとよい。PはPolitics(政治)やPopulation(人口)だ。政治の変化もさることながら、今後は高齢化や人口減少が加速する。その変化が事業にもたらす影響は非常に大きい。



EはEconomy(経済)とEnvironment(環境)。いまや異常気象が顕在化し、温室効果ガスの削減や「脱炭素化」の潮流に

対して、地域企業も無縁ではない。SのSociety(社会)やTのTechnology(技術)も重視すべきだ。AI(人工知能)やIoT(モノのインターネット)の普及に伴い、事業形態そのものが変化していく。さらに、地域企業の経営者はオープンマインドである方がよい。というのも、経営者は独り善がりになりがちだ。成功した

企業は、時代が変化しても、時代錯誤を続け、ついには時代と大きく乖離して通用しなくなってしまうのだ。秘伝のタレは守りつつ、広い心を持って他社を受け入れ、協業して、時代の変化に乗り遅れないように心掛けるべきだろう。

さらに言えば、金鉱を掘り当てるまで、仮説と検証を繰り返すこと。これは、半ば精神論に近いが、考えて考えて考え抜いて、何度も試行することは、経営においても重要なことである。10通り試して失敗したら、100通り試行する。必ず答えが見えてくるはずだ。

最後に、私が期待するのは、若い方や女性、業界外の方など、異なる視野・視座を持った経営者だ。その点、3代目社長もいい。初代が新規事業をつくり、2代目は組織の歪みを是正するが、膿を一掃して自己革新を遂げ、新たな事業を創るのは3代目が多い。会社を潰すのは3代目と言うが、会社を伸ばすのも3代目だ。

「中小企業は日本経済そのもの 事業承継は待ったなし」

中 小企業の経営者が親族や第三者に株式や事業用資産を譲る事業承継。ここ数年注目されているのは、日本経済が深刻な事態に直面しているからだ。

そもそも、中小企業は日本経済そのものと言っても過言ではない。日本の企業の99・7%が中小企業で、労働人口の約70%の雇用を生

み出している。その中小企業の数が年々減っている。2014年時の381万業者から16年時は358万業者へ2年間で20万業者も減少した。要因はいくつかあるにせよ、経営者の高齢化が大きく影響していることは間違いない。

たとえば、1995年時と20年後の15年時の中小企業経営者の年

齢分布。95年時は山が47歳だった。つまり経営者を年齢別に分けると、47歳が最も多かったわけだ。それが20年後の15年には山が66歳に移った。これは中小企業の経営者が20年間歯を食いしばって頑張ってきたことの証であるが、同時に新陳代謝が図られていないことを如実に表している。

問題は10年後の未来だ。現在60歳以上の中小企業経営者は245万人で、全体の3分の2にあたる。これらの経営者は10年後に70歳を超えるのだ。しかもこのうち127万業者は後継者が決まっていな

いと推測される。この127万業者の雇用者数を650万人、GDPにして22兆円と試算すると、事態は深刻だ。世代交代できなければ、企業的大量廃業時代が訪れ、それこそ日本経済は沈没してしまう。

経営者は 辞められない

なぜ世代交代が進まないのか。全国で中小企業の経営者にアンケート調査したところ、「後継者がいない」、「資産を譲る際に相続税や贈与税がかかる」という回答が多く、黒字にもかかわらず廃業する企業も少なくなかった。

つまり、事業承継がネックになっているのだが、一口に事業承継



日本経済に影を落とす中小企業経営者の高齢化問題。想像以上に深刻だ。中小企業庁の安藤長官は事業承継に活路を見出した。

中小企業庁 安藤久佳 長官

と言っても単純ではない。まず経営者に退いてもらい、同時に後継者を探す必要がある。さらには、事業承継後も企業は事業を継続していかなければならない。

この一連の過程で、意外と大変なのが、経営者の引退だ。経営者の多くは、事業承継を口にする、銀行から借入金の返済を求められ

たり、取引先から不安に思われたり、信用の低下につながることを恐れている。そしてつい頑張つてしまい、体調を崩すなどしていざ会社を引き継いでもらわなければならない状況に陥った時に、実は後継者がいないという問題に直面する。

相続税・贈与税はゼロ

こうした事情を踏まえると、前もって準備しておくことが大事で、我々はプッシュ型の支援を始めた。経営者は、地方銀行や税理士に対しては心を開く傾向にあるので、

地銀や税理士を通して、事業承継の準備をしてもらうよう提案する取り組みを年間10万件程進めている。

そして経営者に腹を決めてもらった後は、親族や第三者への引き継ぎになるが、親族が株式や事業用資産を譲り受ける場合、相続税や贈与税の負担が大きいという問題があった。

というのも、経営者が親族に株式を生前贈与する際、税務署が企業の収益などから株式を評価し、その評価額に応じて贈与税を納めなければならぬ。優良企業こそ株式の評価額は高く、中小企業でも贈与税が数千万円から億単位に及ぶこともあって、しかも現金で納税しなければならぬ。

これは大きな制約だから、従来も全株式の3分の2にかかる相続税や贈与税を猶予する税制優遇があった。ただ一見手厚いようだが、端的に言えば、全株式にかかる相

続税や贈与税のうち半分強が猶予されるということ。裏を返せば半分弱は納税しなければならない。

さらに厳しい条件があって、承継前の80%以上の雇用を承継後の5年間平均して維持する要件を課せられていた。つまり、従業員5人の会社で2人が定年退職し、新たに雇用できなければ、6年後に猶予されていた分を納税しなければならなかったわけだ。

そこで国は18年に税制を改正した。経営者の親族が負担していた相続税や贈与税をゼロにし、雇用継続の要件も実質不要にしたので

ある。抜本的に改善したので多くの企業が活用している。

一方、第三者に事業を譲る場合は、相続・贈与ではなく売却だ。中小企業が自力で売却先を探すのは難しく、地銀や税理士に頼つても限界がある。そこで我々は『中小企業基盤整備機構』で全国版のマッチングデータベースを整備している。いわば、会社を譲りたい経営者と会社を引き受けた

経営者のお見合い作業だ。条件が合う両者が見つかった場合は、対面で話を進めてもらう。もちろんデータには会社の機密事項が含まれるため、データベースへのアクセスには一定の制限を設ける。実務は、地銀や税理士などに請け負ってもらう形になるだろう。

そして中小企業には、事業承継を契機に、既存の中小企業向けの制度などを活用して、生産性を向上させてほしいと思う。

ANDO Hisayoshi

プロフィール ● 1960年4月愛知県生まれ。東京大学法学部卒業後、通商産業省(現経済産業省)入省。大臣秘書官、経済産業政策局経済産業政策課長、首相秘書官、関東経済産業局長などを経て、17年7月より現職。



「この3年間は助走期間だ。そしてついには化を遂げる時が来た。」

中條功頭取は、今年4月からの新中期経営計画の発表を前に、こう語った。中條頭取の言う「助走期間」とは、2016年度から18年度まで3年間である。

「Re Birth」原点に立ち還り、次のステージへ

生まれ変わる」とのスローガンを掲げ、16年4月に始動した第10次中期経営計画の狙いは取引基盤の拡大。その成果は着実に現れ、3年間の新規顧客数は、個人が5万6000人、法人は5100社に達した。

功を奏した背景には、行員の努力もさることながら、各種サービスの低料金化と利便

プロフィール●中條功代表取締役頭取
1951年長野県生まれ。75年東京都立大学経済学部卒後、長野相互銀行(現長野銀行)に入行。2003年取締役総務部長、04年取締役審査部長、07年常務取締役総合企画部長を経て、10年より現職。

NAKAJO, Isao

戦う地銀

〝拡大、から〝拡充、へ 長野銀行が挑む不断の改革

地方銀行の経営環境が激化するなか、長野銀行は新規顧客数を増加。
今年4月から取引基盤の拡充を図るべく、不断の改革に挑む。

性向上が大きかった。

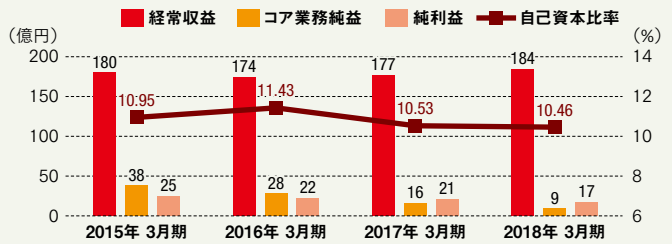
長野銀行は、個人向けインターネット・モバイルバンキングの月間手数料と同行支店内の振込手数料をいち早く無料にすると、ATMの取り扱いも、同行とセブン銀行の入出金手数料の無料化を実施。法人向けインターネットバンキングも、同行支店内の振込手数料を無料にしたうえ、他行への振込手数料まで大幅に引き下げている。

さらには、スマートフォンの普及を見据えた個人顧客への利便性の拡充だ。16年にスマホで口座を開設できるスマホアプリを提供し始め、17年にはホームページ上で預金口座振替の申込みができる『ながぎんWeb口振』を開始。同時にヤフーと提携して顧客がヤフーショッピングでの支払い時に代金を口座から引き落とせるようにした。

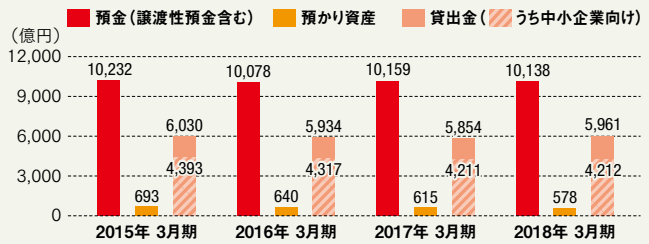
18年年初には、機能を増やし、残高・入出金明細照会や入出金通知からインターネットバンキングまで無料で利用できるスマホアプリ、『ながぎんアプリ』を提供、新規顧客数の獲得を狙った。

これについて、中條頭取は、「スマホから操作できるアプ

【長野銀行の業績】



※コア業務純益は本業のもうけを示す指標。
本業の利益である業務純益に一般貸倒引当金繰入額を加算し、国債等債券損益を差し引いて算出。



※預かり資産は、個人年金保険、投資信託、公共債などの預かり残高。

リバンキングは好評で、すでに1万2000人以上の方々にアプリを取り込んでいただいた」としたうえで、「地域金融機関として、質の高い低料金サービスをいかに地元の皆様にお届けできるか、これは当行の基本コンセプトだ。銀行が利益の追求ばかりを前面に出すようになると、ある意味おかしな社会になる」とさえ言う。

とはいえ、利用者間でスマホを活用した取引形態が普及すると、単純な店舗機能は徐々に形骸化していくのではない。事実、同行も、店舗の運営を見直し、再編を進めている。

では、銀行業務は今後どこへ向かうのか。中條頭取は、「ソリューションの世界に向かう」と応え、「お客様と向き合って、悩みを聞き入れ、寄り添って、解決に導くソリューション営業だ」とつけ加えた。

そのひとつの表れとも言えるのが、同行が18年4月に創設したビジネスソリューション室だ。法人顧客に対して、販路開拓や経費削減、人材開発など、様々な支援を行う専門部署で、中條頭取は、「各

～長野銀行の歩み～

1950年	『長野県商工信用組合』設立	1998年	東京証券取引所第1部へ指定
1970年	『長野相互銀行』に社名変更		投資信託窓口販売開始
1980年	外貨両替商業開始	2001年	損害保険窓口販売開始
1983年	国債窓口販売開始 新本店完成	2002年	生命保険窓口販売開始
1985年	総合オンライン開始 外国為替業開始	2003年	融資支援システム稼働
1987年	公共債ディーリング業開始	2004年	営業支援システム稼働
1989年	『長野銀行』に社名変更 東京支店開設	2006年	コンプライアンス部新設
1990年	預金残高5000億円突破	2008年	外部格付の新規取得
1992年	コルレス為銀業開始 担保付社債受託業開始	2011年	子会社『ながぎんビジネスパートナーズ』で再生支援業開始
1996年	新研修センター完成	2012年	新勘定系システム稼働
1997年	東京証券取引所第2部に株式上場 新オンラインシステム稼働	2013年	預金残高1兆円突破
	子会社『長野ビーエス』設立		ながぎんビジネスパートナーズを吸収
		2015年	長野ビーエスを解散 長野営業部開設
		2018年	営業統括部再編
		2019年	第11次中期経営計画スタート

う。すでに卒業生は150人を超え、いまでは経営者として事業を引き継いでいる者も少なくない。

目指すは 盤石な経営基盤

同行がこうした中小企業向けの支援に力を入れるのは、長期化する超低金利政策への対応だけでなく、長野県内の産業構造の変化も深く関係しているのだろう。

というのも、長野県の観光業は低迷している。客室数こそ全国6番目だが、客室稼働率は50%を切って全国最下位だ。一方で、電気・電子・機械などの製造業は安定成長しているが、それだけに、借り入れのニーズは減っており、

実質無借金会社も多いという。それでも、中條頭取は前を見据え、今後のビジョンを明言した。

「ソリューション関連の手数料収益や、そこから派生した貸出金は増えてきている。さらには、リースやカード、保険といった収益源もあるので、預金や融資以外にもまだまだやれることは多くある。これまでの3年間は取引基盤の拡大期間だったが、これからの3年間は取引基盤の拡充期間だ」。

ならば、その指針を踏まえ、中條頭取はいま行員に何を求めるのか。

「前提として、いまの行員は、私の頃と比べると、非常にレベルの高い仕事を多種多様にこなしている。それも時代の要請だから、覚悟して臨んでほしいのだが、ポイント は、どれだけ質の高いコンサルティング営業ができるかどうかではないだろうか。顧客の話に耳を傾け、理解すると同時に、発想力も問われるので、決して容易ではないが、皆が踏み込んだ提案をできるようにになれば、その時こそ、当行は盤石な経営基盤を確立できるはずだ」。



Company Profile	
社名	長野銀行
本店所在地	長野県松本市渚2丁目9番38号
創業	1950年
設立	1950年
資本金	130億円
経常収益(連結)	235億円(2018年3月期)
従業員数	696人
http://www.naganobank.co.jp	

長

野市内で冠婚葬祭用の仕出し料理を提供する加茂川は2018年6月、新店舗に出力24kWの太陽光発電設備を設置した。きっかけは店舗の新築・移転だった。

計画が上がったのは17年の秋。同社の岩間末雄社長は1994年から長野駅前で日本料理店を営み、数年前から仕出しに特化したのが、受注量の増加とともに、キヤパシティに課題が生じてきた。そこで郊外への新築・移転を決め、規模の拡張を検討したが、電気代が従来の4倍に跳ね上がるということが判明。対策を講じなければならなかった。

その際、岩間社長の頭に浮かんだのが太陽光発電だった。岩間社長は、「太陽光発電については、以前から耳にしていた。店で使う

電力の一部でも自家発電で賄えることができればと思っていた」と当時を振り返る。

そして加茂川は、新店舗の設計を長野県の住宅ビルダー・酒井工務店に発注しようとして、岩間社長は真つ先に声をかけたのだという。この依頼に応じて、酒井工務店の酒井裕司社長は、太陽光発電設備の自家消費利用を加茂川に提案したが、その理由をこう述べた。

「太陽光発電設備で発電した電力を電力会社に売るという選択もあったが、加茂川さんは、日中の電力消費量が多い。発電した電力を店で使って、料金の高い日中の電力消費量を抑える方が経済的だった」。



新店舗の外観。屋根全体に傾斜がついている



導入された出力24kWの太陽光パネル

長野の料理店が 太陽光で電気代削減

太陽光発電設備で発電した電力を使えば、電気代を削減できる。長野市の料理店が新店舗に設備を導入し、効果が表れ始めている。

備を導入する案件だったため、電力消費量に関する実データがない。あくまでも予測するほかなく、その点に課題があったようだ。

そこで酒井社長は、取引銀行である長野銀行の紹介を通じて、太陽光発電や省エネルギーの国内大手、ウエストエネルギーソリューションと連携。酒井工務店が店舗の設計や電気工事を、ウエストエネルギーソリューションは電力消費量の予測や太陽光発電設備の設計などを担当した。

こうして18年6月の新店舗開業時に、加茂川は太陽光発電設備も無事稼働させた。店舗の建設も含めて支障なく順調に進んだが、その理由を、酒井社長は、「もし業者が多く参加していれば、あれもこれも詰め込み過ぎてしまい、電力消費と太陽光発電のバランスをとることに苦労しただろう」とし、「自家消費用の太陽光発電設備を導入するためには、全体を統括して主導できる担当者の存在が欠かせない」と指摘する。

ともあれ、新店舗の建設時に太陽光発電設備を導入

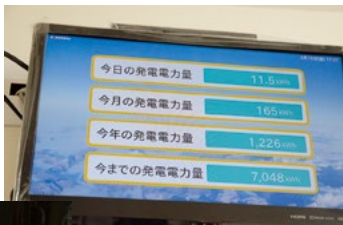
【設備稼働後数ヵ月間の電力使用状況実績】

	総電力使用量	電力会社からの購入電力量	自家発電量	太陽光発電で賄った割合
5月28日～6月21日	691kWh	580kWh	111kWh	16.1%
6月22日～7月23日	5,217kWh	3,318kWh	1,899kWh	36.4%
7月24日～8月22日	6,769kWh	4,938kWh	1,831kWh	27.0%
8月23日～9月24日	3,599kWh	2,615kWh	984kWh	27.3%

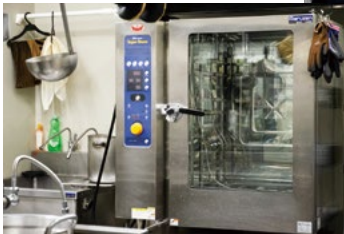
出所：長野銀行、ウエストエネルギーソリューション

したことによる利点もあった。何よりも太陽光パネルの搭載を見越して屋根全面が日射のよい南を向くように設計できたことだろう。太陽光パネルの発電効率は上昇するうえ、屋根をパネルで覆うことによる遮光効果で空調設備の効率が増し、電気代の削減につながる。

厨房の様子。概ね午前6時から11時頃までが最も多忙となるようだ



事務室内のモニターには発電状況が表示される



新たに導入したスチーム式調理器は、単体で15.4kWもの電力を消費する



殺菌・消毒用の水を生成する装置など、様々な器材を新規導入した

確かに、加茂川の店舗では、食品を扱うため、冷房器具や冷蔵・冷凍庫が常時稼働している。新店舗には大型スチーム式調理器を導入する予定もあり、これは午前中に稼働する。

さらには、太陽光発電設備を自家消費用として購入すると、『中小企業経営強化税制』を活用できる。この制度は、あらかじめ認定されている設備を導入すると、その設備は即時償却または税額控除が受けられるという税制優遇で、自家消費用の太陽光発電設備も対象なのだ。加茂川は太陽光発電設備の購入に60万円投じ、このメリットを追求した。

自家発電率30%

ただ、注意点もある。自家消費用の太陽光発電設備の設計は、簡単ではないのだ。電力消費量に合わせて適切な発電規模の設備を導入しなければ、電力の消費量と供給量に過不足が生じ、設備の費用対効果は低下してしまう。

とくに今回は、新店舗に自家消費用の太陽光発電設備を導入したことが、店内の総電力消費量のうち太陽光発電の発電量が30%を占めた。なかでも、7月の発電量は1900kWhに達し、電気代は3万円程節約できたようだ。

敢えて自家消費用の太陽光発電設備を導入したことについて、岩間社長は「私は変わり者だから」とはぐらかしたが、電気代の削減による経済性を細かく試算していたはずだ。それだけに、酒井社長は、「設置からまもなく1年が経過する。記録を集計してどの程度太陽光発電が貢献したのか、提示できると思う」と話す。すでに太陽光発電設備の価格は劇的に下がり、誰もが設備の自家消費利用に取り組める。20年度まで続く税制優遇を活用すれば、5年程度で初期投資を回収できる場合もあるようだ。

ただし、留意すべきは業者の選定だろう。施設内の電力消費量に合わせて適切な太陽光発電設備を設置しなければならぬなど、設計・施工業者の力量が問われる。有力会社を選んで、太陽光発電の恩恵を活用してみてはいかがだろうか。

酒井工務店

住宅や店舗などの新・改築のほか、太陽光発電設備の設置も手掛ける

住所：長野県長野市七二会乙2572

社長名：酒井裕司

URL：http://www.sakai-koumu.co.jp/

加茂川

長野市内で仕出しの日本料理を提供する

住所：長野県長野市大豆島5192-1

社長名：岩間末雄

URL：

同

社の創業は1918年。川原袈裟次郎氏が佐賀県川副町で有明海の特産物を販売したのが最初だ。船を所有し、有明海で漁をして市場に卸したり、牡蠣を養殖したりしながら、平貝の貝柱や海茸の水管を酒粕に漬けてんだ粕漬の加工を始めるようになった。

というのも、佐賀平野は九州でも有数の穀倉地帯で、江戸時代より米どころ。日本酒の蔵元が多く、粕漬の原料となる酒粕が豊富にあった。粕漬は佐賀の特産品であるが、豊富な魚介類を保存する技術が発達したの

はまさにこの頃だった。その後同社は48年に『有明水産（現川原食品）』を設立して法人化。2代目の



1950年代頃の様子。帽子をかぶった3代目の川原直氏(写真中央)

世界が認めた柚子こしょう
百年廃れない塩漬技術

川原食品

いまやどこでも手に入る柚子こしょう。もとは九州の特産品で、日本で早くから商品化したのは、佐賀の川原食品だ。同社の100年の歴史を辿り、柚子こしょう開発秘話に迫った。

Company Profile

社名	川原食品
本店所在地	佐賀県佐賀市川副町南里710-1
創業	1918年
設立	1948年
資本金	6000万円
年商	1億2000万円
従業員数	12人
https://www.mifukuan.co.jp/	



現在の本社工場。稼働して12年目を迎える



「いがあった」（川原社長）。同社は69年、一念発起して佐賀県富士町内で2000坪程の山を購入、柚子の苗木を植えて柚子を自社で栽培した。こうして、同社が柚子こしょうを売り出すと、すぐに東京の百貨店で販売が決まり、徐々に認知されていった。

しかしながら、90年代頃から状況が一変する。バブル経済が弾けるとともに、日本の食生活が和食から洋食へ急速に変化した。さらに大きかったのは、有明海



同社が保有する佐賀県富士町の柚子園。計6000坪の敷地で柚子を栽培

とてもいいだろう（川原社長）。むしろ高額ゆえ、商品はすぐにヒットしな

かった。それでも粘り強く10年以上かけて東京の一流レストランのシェフに売り込むと、徐々に採用され始める。いまでは、シェ

フから液状の柚子こしょうやパ

ウダー状の柚子こしょうなどの生産依頼を受けるほど、強固な関係を築いている。そして14年には同社の『柚子こし

う』が大手航空会社の国際線ファーストクラスの機内食に選ばれ、18年にも同様に『完熟ゆず果汁』が機内食に採用された。

その一方で、同社は海外の展示会に積極的に出展し、すでにシンガポールや香港、豪州へ輸

～川原食品 100年の歩み～

1918年 海産物問屋として川原袈裟次郎氏が創業
1948年 『有明水産』設立、2代目常次氏が初代社長に



1956年 『川原食品』に社名変更
1969年 佐賀県富士町に柚子園を開園



2001年 3代目直氏より引継ぎ、4代目啓秀氏が社長に
2005年 冷蔵タイプ『柚子こしょう』を商品化
2007年 川副町犬井道から同町南里へ本社工場を移転



2009年 工場直売店『三福庵』を開店



2014年 『柚子こしょう』大手航空会社国際線の機内食に採用
2016年 第20回『佐賀市都市景観賞』受賞
2018年 『完熟ゆず果汁』大手航空会社国際線の機内食に採用

の漁獲量の減少だ。後の諫早湾の干拓事業でそれは決定的となったが、以前から海苔の養殖の影響で有明海の生態系が変わり、平貝や海茸などの貝類が捕れなくなっていた。

それでも、同社には長年培った粕漬の加工技術がある。魚介類を県

外から調達し、いまなお粕漬の加工・販売は継続しているが、本音のところは、佐賀の食材を佐賀で加工する特産品を販売したかったのである



川原啓秀社長

う。構造不況の影響で売上が減少するなか、柚子こしょうの加工販売に着手し、事業の再構築に挑んだ。

高付加価値化へシフト

90年代後半になると、柚子こしょうは全国的に知られるようになったが、同時

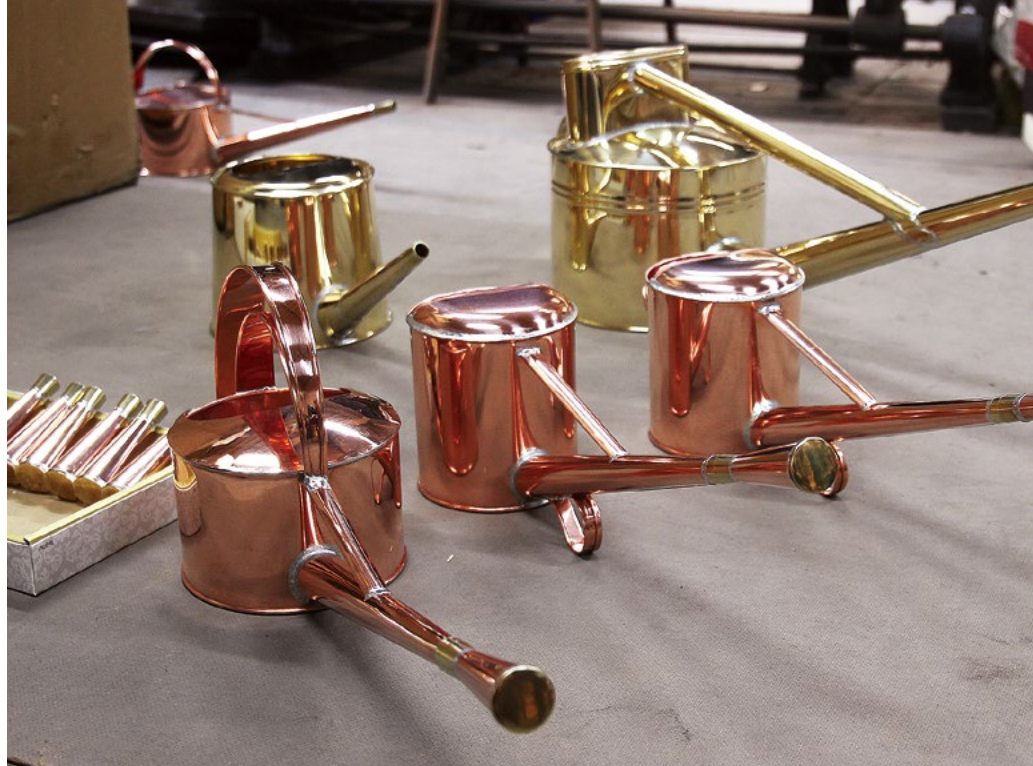
に大手の食品会社「がこぞつて柚子こしょうの生産に乗り出し、価格が低下。たちまち小資本の同社は不利な状況に追い込まれた。

そこで同社は、高付加価値化戦略を打ち出し、2005年には冷蔵タイプの柚子こしょうを商品化する。

従来の柚子こしょうは常温でも傷まないよう塩分の濃度が高く、同社も常温タイプの柚子こしょうを生産してきたが、「いまは店舗の売り場に冷蔵ショーケースが普及し、クール便も利用できる時代だ。ならば、塩分の濃度を薄め、味をより追求した柚子こしょうがあ



同社の『柚子こしょう』は、通常の常温タイプから、冷蔵タイプや液状タイプ、パウダー状のものまで品数は豊富



用途などに応じて20種以上の製品を取りそろえる(右)。蓮口の穴の数は200個以上(左上)。銅板の加工からハンダづけ、最終チェックまですべて手作業で行う(左下)

つくりびとの 技と魂

【根岸産業】

世界から注文が殺到 唯一無二の銅製ジョウロ

東京の下町でつくられている世界的に有名な銅製ジョウロ。そこには、親子孫3代に亘って継承されてきた確たる技術と熱い職人魂が息づいている。

花の水やりに使うジョウロといえば、プラスチック製の安価なものをイメージするだろう。ただ、盆栽の世界では、こうした廉価品はあまり使われない。

なぜなら、水の勢いが強ければ、表面の土や肥料が流出してしまい、反対に勢いが弱ければ、水撒きに時間がかかる。盆栽園などには膨大な数の鉢があり、むやみに時間はかけられないというわけだ。それゆえ、盆栽用のジョウロには、繊細でありながら、大量の水を注ぐという相反する2つの機能が求められる。

そうした盆栽用のジョウロをつくり続けているのが、東京都墨田区の根岸産業だ。製造に携わるのは3代目の根岸洋一社長と母の絹江さん、妻の聡子さんの3人。

薄い銅板を加工して、全て手作業でつくるため、価格は5000円から2万円台と高価なうえ、生産量は1日平均4個程だ。それでも数ヵ月先まで受注を抱え、いまでは海外から注文が入るほど人気を博している。

同社のジョウロづくりの歴史は、太平洋戦争末期の1944年に遡る。当時は激しい空襲で家財道具を失う人々が多く、宮大工だった創業者の蔵信氏は、瓦礫のなかのトタンなどからジョウロやバケツをつくって販売したという。ところが、終戦後、復興が進むにつれ、続々と現れたのは競合他社。顧客を取り合う形で注文が減り、2代目の修氏は66年に単価の高い製品へ舵を切る。そこで目をつけたのが、盆栽に水を撒くための道具だった。

絹江さんは当時を振り返り、「本人は盆栽の趣味はなかったが、よい盆栽に使うにはよい道具がいるだろうと考えた」と話す。着想を得た修氏は、上野の盆栽協会に3ヵ月間通い詰め、試行錯誤の末に現行のジョウロの基本形を開発した。

徹底した品質の追求とアフターケア

同社の銅製ジョウロの特徴は、まず太く長い注ぎ口だ。『竿』と呼ばれるこの部分には、ジョウロから出る水の圧力を高める役割がある。根岸社長によれば、「竿が短小である場合、圧力が弱くなり、先端の蓮口の穴を大きくしなければ水が出ない。すると、水滴が粗くなり、土を飛ばしたりする」。

実際、一般のジョウロの蓮口の穴が直径1mmを超えるのに対し、同社のジョウロは内側が0.3mmで、外側は0.2mm。穴が小さいうえ、穴が外側に向かって狭まる円錐形をしている。実はここも特徴で、この円錐形の構造によって水に回転がかかり、放水方向が整う。その結果、水滴同士の衝突によるダマが生じず、「雨水のように柔らかく、水を撒くことができる」(根岸社長)。

バージョンアップを
毎年重ねても、
まだまだ完成ではない

同社は現在、盆栽用のほか、バラ用や蘭用など、様々な植物の特性に合わせて水の出具合を変えたジョウロも商品化している。さらに、根岸社長は、ジョウロの重量にもこだわる。同社のジョウロの容量は大きいもので6ℓに達し、水を満タンまで注げば、水の重量だけでも6kgになる。そこで強度上限界とされる0.3mm厚の薄い銅板を採用して軽さを追求。容量6ℓ品の本体重量は850g程度まで軽量化している。

また、ジョウロの各部品は1枚の板からできており、筒状の部分も丸めた板である。接合部を互いに噛

み合わせ、水が漏れないようにに固く閉じる技術は、初代社長の宮大工の技術に基礎を置くという。なお、銅には抗菌作用があることから、2代目の修氏の時代に銅製ジョウロを主力製品としたが、ほかに真鍮やステンレスの製品も製造しており、抗菌作用では銅に劣るものの、軽いという利点があるそうだ。出荷前には、1台ずつ手作業で表面を磨き、穿孔などの不良がないか確認。根岸社長は、「当社のジョウロは、30年間は使い続けられる」と明言する。それゆえ、同社は修理対応の工夫にも余念がなく、たとえば、

ジョウロの部品は溶接ではなく、ハンダづけで組み上げている。こうしておけば、銅の融点よりもハンダの融点が低いいため、修理の際は加熱するだけで容易に部品を分解できるのだ。

ただ、修理対応を続けていくにも、事業の継承が重要で、とくに海外での後継者育成は急務のようだ。というのも、同社のジョウロは、すでに欧米やアジア、豪州など世界23カ国で販売されている。現在スペインとイタリアには修理対応を受け付ける職人がいるが、「直せる人間が各国に1人はほしい」(根岸社長)のだ。

ものづくりに対する意気込みについて、「ジョウロづくりで世界一を目指す」と根岸社長は胸を張ったが、すでに完成形とも思えるジョウロに対して、「まだまだ改良の余地がある」ともいう。事実、同社は、園芸分野の大家からの意見聴取を踏まえたバージョンアップを例年行うほか、材料も、



学生向けに、空き缶でジョウロをつくる体験教室を開催。ものづくりへの関心を引き出したい考えだ

抗菌作用の強いクリンプライトという合金の導入を検討中だ。

弛まぬ研鑽から生み出された銅製ジョウロには、親子孫3代に亘るつくり手の熱意が込められている。

Company Profile

社名	根岸産業
本店所在地	東京都墨田区堤通1-17-30
創業	1944年
設立	1966年
資本金	300万円
売上高	非公開
従業員数	3人
http://www.negishi-joro.co.jp	

新栽培法で育つ 高糖度トマト

南房総でトマト農場を運営する日本ソーラー発電(埼玉県川口市)。
土耕でも水耕でもない新たな栽培法で高糖度トマトを生産している。

同社は千葉県南部の鴨川市に2棟のビニールハウスを構える。2017年7月に1棟目を、翌年に2棟目を完工。2棟合わせたハウスの面積は5800㎡である。

広大な敷地で栽培しているのは『アイコ』という品種のフルーツトマト。同社は約3万7500本の苗を、土耕でも水耕でもない『アイメック農法』で生産している。

これは神奈川県平塚市のメビオール社が開発した技術で、仕組みはこうだ。止水シートに、不織布、ナノサイズの穴があいたフィルムを順に重ね、その上に作物の苗を植える。フィルムの上に養液を送るためのチューブを設置し、根は養液を直接、あるいはフィルムを通して吸収する。

養液の量や濃度は苗の成長に合わせて調整。事前に設定すれば、施肥はコンピュータが自動で実施する。日本ソーラー発電アグリビジネス事業部の大貫健太郎農場長によれば、「日暮れから翌朝に根が成長するので、夜に一度フィルムの下へ養液を流す。日中は日差しを浴びて枯れてしまわないよう、根の上から養液を与えている」。

ただし、同社によれば、養液は必要最低限しか与えないという。その理由を、大貫農場長は、「僅かな溶液を小さな穴から懸命に吸おうと努力してストレスがかかる。かつ摂取した栄養の量が少なければ苗が自らの成長よりも子孫を残そうとし、栄養が実に集まる。そ

の結果、甘味と旨味成分が引き立つ」と説明する。その効果をより高めるため、同社は不要な新芽を取り除く整枝作業にも余念がない。

これらにより、糖度は最大で15度まで高められるというが、それでは、「ただ甘いだけのトマトになってしまう」(大貫農場長)ため、同社は糖度10度以上を保ち、甘味と旨味のバランスの維持に努めている。

地元住民と育てる

日本ソーラー発電は、その名が示す通り太陽光発電所の運営を手掛ける企業だ。鴨川市でメガソーラーを建設した際にあまった土地の有効活用を模索するなか農業へ参入した。ただ、農業は同社にとってまさしく畑違いの業態。そこで可能な限リスクを低減すべく、同社が選択したのがアイメック農法だった。

アイメック農法で用いる特殊フィルムは、もとは医療用に開発されたもので、ナノサイズの穴は病原体を通さず、苗が病気に罹患しにくい。また、土壌の状態に気を配る必要がなく、除草作業も不要だ。フィルムを持ち上げると根が露出するため、根の状態を目で見る事ができるし、葉酸の量やpHを計測して生育状態を数値で把握できる。

大貫農場長は、「ベテラン農家なら、土耕栽培であろうが、トマトの健康状態を把握し、適切な世話が可能だろうが、我々には難しい。ただアイメック農法であれば、誰でもベテ



日本ソーラー発電の山下晃広社長



アイメック農法では、特殊なフィルムの上に苗を植える

味噌づくりを応用 麹菌で醸す熟成肉

茨城県の内山味噌店(茨城県日立市)が熟成肉づくりに挑んでいる。
畑違いの試みだが、培った発酵技術で新たな商機の獲得を狙う。

最近、国内で流行り始めた熟成肉。主に『ドライエイジング』という製法が用いられている。肉を1〜4℃の低温で数週間安置し、肉の細胞が持つタンパク質分解酵素の作用で肉質を柔らかくする。その際、水分を除去して酵素の密度を高めるため、風を当てて肉を乾燥させる。この低温と乾燥によって肉を発酵させつつ腐敗に至らないよう制御するのだが、肉の表面は空気中の雑菌などが付着し、カビに覆われ、腐敗してしまう。

これについて、内山庄栄社長は、「熟成肉の世界では、腐る直前が最も美味しいというが、違和感を覚えた」と語る。確かに、微生物が食材に何らかの変化をもたらす点で発酵と腐敗は同一の現象だが、腐敗した有機物は人間に害を与えかねない。



内山庄栄社長



熟成庫内の様子

そこで、「我々の技術を用いれば、全く新しい熟成肉を提案できるのではないか」(内山社長)と考え、同社は2017年より開発を始めた。

内山社長の考案は、味噌づくりに使う麹菌を肉の表面で繁殖させるというもの。肉の細胞由来の酵素に加え、麹菌が分泌する酵素も肉質の向上に寄与するが、さらに麹菌独特の旨みも付与されると期待したのだ。しかも同社の麹菌を扱う技術は肉への応用に向いていた。

内山味噌店が創業した1872年当時、『手

前味噌』という言葉のとおり、味噌は家庭でつくっていた。そんななか、同社は、一般の米麹だけではなく、大豆麹も用いた味噌を商品化、催事用の高級路線で拡販した。現在も『古式醸造』として当時の製法を受け継いでいる。

内山社長は、「米に含まれる主成分がデンプンであるのに対し、大豆の主成分は肉と同じくタンパク質。大豆を麹にできるなら、肉へも応用できるのではないかと考えた」と語る。

こうして内山社長は、自社敷地内に建設した熟成庫内で、麹菌を使った熟成肉づくりを試みた。庫内で雑菌の繁殖を抑えて麹菌優勢の環境をつくりだす技術には知見があったが、そうした技術のいずれを用いるべきか、試行錯誤したという。

最終的に、①庫内で麹を育成する、②麹を粉末状に加工して噴霧する、③定期的に麹を肉にすり込む、といった手法を合わせた形に落ち着き、18年2月に製品化に漕ぎつけた。

完成した熟成肉は、牛の肩ロースだ。味噌工場に併設するカフェ『みずきの庄』でサンドイッチやハンバーグとして提供したところ、「麹菌の作用なのか、一般の熟成肉と比べ、甘い酸味がバランスされていると、高評価だった」(内山社長)。

その後、同年の夏に熟成庫の故障で庫内の温度が上がり、百数十kgもの肉を破棄せざるを得ないトラブルに見舞われたが、現在は月間200kgの肉を処理できる体制を築いている。

ただ、提供できる肉の量は元の量の4割程度で、一般の熟成肉と大差はない。同社の場合、一般の熟成肉と異なり表面が腐食しない



現在はカフェでの提供のみだが、切り身の販売も目指す

ため、不可食部位の除去量が少ないようにも思えるが、「乾燥した表面の肉を焼くとカチカチに固まってしまう」(内山社長)ため、歩留まりは一般の熟成肉と同水準なのだ。

そんな表面部位だが、腐敗しているわけではない。むしろ麹菌による発酵を経て独特の風味を持つ。それだけに、内山社長は、それを有効利用した加工品の開発を目指すという。さらに、肉ではなく麹菌を活かし、家庭や飲食店で肉を簡易的に熟成させられるキットを販売することも構想中だ。

同社はこれまでも、味噌プリンや甘酒など、自社技術から派生する商品の開発に力を注いできた。内山社長は、「昨今、日本人の味噌消費量は低下している。関連製品が注目されれば、当社の味噌にも目を向けてもらえる」と期待する。

伝統の味噌づくりを続けるために、敢えて新製品を開発する。内山味噌店の挑戦はまだまだ続きそうだ。



同社の販売する『みそプリン』



2019年度本予算の中小企業対策費

管轄	項目	2019年度 (億円)	2018年度 (億円)	18年度比 増減率
経済産業省	経営革新・創業促進費	468.3	354.0	32.3%
	中小企業経営支援等対策費関係	143.8	144.7	−0.6%
	中小企業経営支援等対策費補助金※	306.0	208.9	46.4%
	中小企業海外展開等支援事業費補助金	18.1	—	—
	その他	0.4	0.4	−1.0%
	中小企業事業環境整備費	64.8	90.5	−28.2%
	経営安定関連保証等基金補助金	46.0	46.0	0.0%
	事業環境整備対策費補助金	11.0	13.0	−15.4%
	日本政策金融公庫補助金	0.7	0.8	−1.4%
	中小企業海外展開等支援事業費補助金	—	23.2	—
	その他	7.1	7.5	−4.7%
	経営安定・取引適正化費	44.1	62.0	−29.0%
	消費税転嫁等対策非常勤職員手当	21.7	15.9	36.1%
	経営安定等対策委託費	9.5	10.4	−8.5%
	消費税転嫁等対策委託費	8.4	8.5	−1.3%
	事業環境向上支援委託費	1.9	0.9	107.4%
	消費税転嫁等対策庁費	1.6	1.5	0.9%
	消費税軽減税率対策費関係	—	19.4	—
	下請事業者支援対策費補助金	—	4.3	—
	その他	1.0	1.1	−12.8%
	独立行政法人中小企業基盤整備機構運営費	176.9	180.0	−1.7%
	一般勘定運営費交付金	133.0	130.1	2.2%
	小規模企業共済勘定運営費交付金	30.5	36.6	−16.6%
	中小企業倒産防止共済勘定運営費交付金	13.4	13.3	0.7%
	日本政策金融公庫出資金	2.0	2.0	0.0%
	日本政策金融公庫補給金	206.6	207.6	−0.5%
	その他	204.0	213.4	−4.4%
財務省	日本政策金融公庫出資金	460.0	505.0	−8.9%
	日本政策金融公庫補給金	155.9	147.6	5.6%
厚生労働省	中小企業最低賃金引上げ支援対策費	6.8	8.7	−20.7%
	中小企業最低賃金引上げ支援対策費補助金	5.6	7.4	−23.4%
	その他	1.1	1.2	−2.7%
		1,790.0	1,771.4	1.1%

※10月予定の消費税増税のための臨時・特別措置予算50億円を含む

国の中小企業支援 前年度並み

2019年度本予算の中小企業対策費は、18年度本予算の同費より18.5億円上回る1790億円となった。景気が回復傾向にあるとの判断から財務省の日本政策金融公庫出資金がやや減少したが、中小企業への支援は前年度並みとみられる。

特筆すべきは、19年度の『経営革新・創業促進費』に消費税増税対策の臨時・特別措置として50億円予算化され、『商店街活性化・観光消費創出事業費』が新設されること。政府はこの補助金で商店街の店舗や施設に対し、外国人観光客向けの多言語化などの整備費を補助する。



—入行からの状況は？

最初の2ヵ月は行内で融資業務を担当したが、すぐに外回りの営業を任された。一般の新人育成の流れと比べて、早い時期に、右も左も分からないなかで、先輩に電話で相談しながら回ったことを覚えている。

まず個人のお客様を訪ねて定期預金を勧める業務から始め、山形駅前支店に配属された頃には個人と法人のお客様が半分ずつくらいになり、北営業部では主に法人を対象とするようになった。

仙台卸町支店に配属されてからは、とくに新規顧客の開拓に特化し、取引のない企業を新たに訪問する仕事に就いた。

現在担当している本業支援は、お客様のニーズを汲み取り、ビジネスマッチングなどにつなげる業務だ。たとえば、お客様の事業に合わせて専門性の高い弁護士を紹介したり、仙台市内で飲食業を営むお客様を山形県内の卸売市場に案内し、仕入れ先を紹介したりといった内容だ。

変わったところでは、スーパーと薬局に建物を貸しているお客様がおり、契約更新の際に家賃の値下げを要求されていた。そこで当行が太陽光発電設備の導入を斡旋して太陽光パネルの遮熱効果で空調費を削減できることを店子さんに提示し、家賃を据え置いてもらった事例もある。

—ビジネスマッチングのポイントは？

いかに適切な提案をできるかということはもちろんだが、早い対応も大切だと思う。仙台へ移って新規開拓に携わるようになってからは、スピード感を強く意識するようになった。というのも、仙台では、七十七銀行さんが圧倒的に強い。差別化を図る1つの要素として即応力を

期待の

逸材

秀逸バンカーの仕事観



きらやか銀行

弓の町支店 本業支援課
斯波太佑 課長

プロフィール●1983年山形県生まれ。2006年3月日本大学経済学部卒業後、同年4月山形しあわせ銀行(現・きらやか銀行)へ入行。寒河江支店、山形駅前支店、北営業部に在籍し、営業を経験。14年より仙台へ移り、仙台卸町支店で新規開拓に携わる。17年に弓の町支店へ異動し、18年より現職。

追及してきた。

たとえば、お客様と話しているなかで悩みをお持ちのようであれば、その場で電話して企業を紹介することもある。すると、その場で、以降のスケジュール調整までできてしまう。そのためには、即座に連絡を取れるような専門家や企業との関係構築は重要だと思う。

これを重ねると、好循環が生まれ、色々と話すなかで、新たにお客様や案件を紹介していただけたりする。実際、今期も20件の紹介をいただき、12件は期限内に融資まで漕ぎつけた。何でも相談すれば何とかなりそうだとお客様に感じていただければ、色々な話が集まりやすいのだろう。

—融資の相談に乗る際に心掛けると

ころは？

単に話を聞いて融資の可否を話すのは単調であり、第一、当行でなくとも構わないということになる。経営者の方々は多くの悩みを抱えていらっしゃるの、言葉の端々にアンテナを張り、本音をうまく引き出せるように努めている。最近こそ紹介から仕事につながるケースが多いが、全く新規のお客様の場合、なかなか本音を見せていただけなかったりする。そのような時は、お客様の事業について、教えていただきながら、親交を深めて話を深掘りしていく。

そうしてお客様に感謝された時は嬉しいが、反対に当行から融資を断らざるを得ない時は、こちらも辛い気持ちになる。もっとも、その場合も、ただ断るのではなく、事業改善のアドバイスをするなど、少しでもお客様のプラスになることを伝えるように掛けている。

—誰にも負けないことは？

あまり意識していないが、お客様からは「人たらし」と評される。人の懷に飛び込むことがうまいのだと思う。それは、お客様のために動こうという意識があり、それをお客様にも感じていただいているからではないか。お客様第一の思いは、以前から持ち続けている。

—いま抱えている課題は？

部下の育成は難しい。自分で仕事を進めた方が早いわけだが、それを部下に任せていかなければならない。私は、仕事は見て覚えるという時代を経ってきたが、昨今は通用しない。いかに色々なことを伝えていくかという点は模索している。

—今後のビジョンは？

先輩方やお客様から多く助けられて今に至る。私も周りの役に立ちたいという意識は忘れずに持ち続けていく。今後もお客様に提供できる情報の精度を高めたい。それがまた本業支援事業につながり、好循環が一層確固たるものになると考えている。

ウエストグループは 脱炭素社会の実現に向けて ESG経営を実践します

持続可能な社会の実現に向けて、
地球環境にやさしいエネルギーづくりと
地域社会への貢献、企業の社会的責任を
果たしてまいります。



Environment (環境)

ウエストグループの主力事業である
太陽光発電事業で
地球温暖化対策の実践

カンボジアの小学校再建、
広島の子ども食堂運営、
J-クレジットを活用した
地域社会貢献の実践



Social (社会)



Governance (企業統治)

法令遵守、情報公開、
株主権利の確保など
企業の社会的責任の実践

企業家のための地域経済誌

COALAnet Vol.3 2019 Spring

【コアラネット】通巻3号
2019年4月19日

発行

株式会社ビー・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

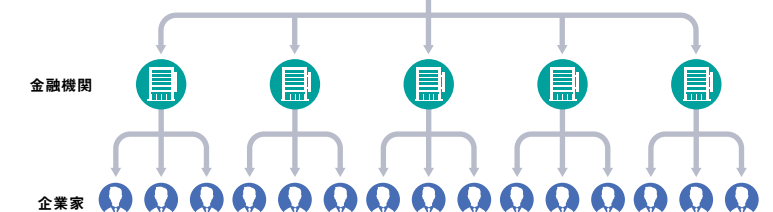
編集 株式会社桜麦社

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

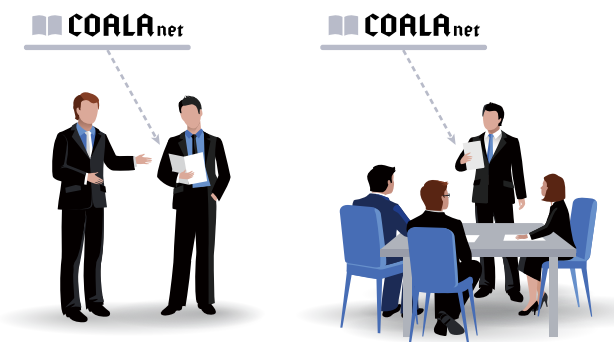


COALAnet

媒体概要
年4回発行(春号、夏号、秋号、冬号)
発行部数：2万部



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。



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.2
“地域の光”を
世界に届ける！
地域商社の挑戦

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>