

企業家のための地域経済誌

COALA net

Vol.2

2018
Winter

【コアラネット】

“地域の光”を世界に届ける！ 地域商社の挑戦

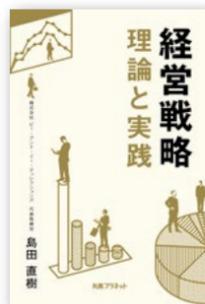


実行できる理想を。

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。

企業経営の理論・概念を豊富な実例を交えてわかりやすく解説した「理論と実践シリーズ」第1弾「経営戦略 理論と実践」に続き、第2弾「事業創造 理論と実践」も好評発売中！

伊藤忠商事 元会長 小林栄三氏 推薦！
「島田氏の事業創造論は、実にリアリティに満ちている」



理論と実践シリーズ 第1弾
経営戦略 理論と実践
ネット/全国書店にて好評発売中



理論と実践シリーズ 第2弾
事業創造 理論と実践
ネット/全国書店にて好評発売中

理論と実践シリーズ 第2弾

事業創造 理論と実践



実際に事業創造を進めていく中で直面する経営課題と、その解決方法にまで触れ、経営の現場で実践できるようになることを目指した一冊。

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

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>



ENERGY for FUTURE

WEST GROUP

トータルエネルギーソリューションで、 美しい未来を描く。

再生可能エネルギーによる発電、省エネサービスの提供、新電力を軸にした地域経済の好循環。

ウエストグループは、地球環境を考えたトータルエネルギーソリューションを通して、
脱炭素社会による美しい未来を描きます。

WEST GROUP



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OSM 株式会社ウエスト電力 株式会社ウエストインターナショナルタイランド



企業家のための地域経済誌

COALAnet

Vol.2

2018 Winter



CONTENTS

“地域の光”を世界に届ける!

8 地域商社の挑戦

10 いま地域商社が必要な理由

12 奮闘する地域商社の創意工夫

15 「これからは地域商社ならぬ“地域連携商社”、そして必ず地域は再生する」
四万十ドラマ 畦地履正社長

16 『地方銀行フードセレクション』の
地域商社機能

COALA NEWS

4 改正入管法が可決
労働力確保に期待も課題あり

6 19年度税制改正大綱決定
中小企業支援拡充へ



写真:AFP/アフロ



7 非常時に役立つ太陽光発電
北海道地震後 所有者85%活用



18 OPINION
「地方創生は向こう20年の大改革」
内閣官房 まち・ひと・しごと創生本部事務局 田川和幸 次長



20 戦う地銀
銀行業から“本業支援業”へ
きらやか銀行の業容転換



22 企業フォーカス
飽くなき独創の追求
“差別化力”で世界へ展開
小林化工



24 老舗の矜持
顧客奉仕こそ第一義
自社の利益は二の次
砂糖傳増尾商店



26 つくりびとの技と魂
いたわる心がつくりあげた
温もりのケアシューズ
徳武産業



28 期待の逸材
京葉銀行 鴨川支店 伏見岳志支店長
愛知銀行 小牧西支店 小久保亮渉副長
四国銀行 本店営業部 コンサルティング営業グループ掛橋勇人副調査役



31 進化する 食・農
ワインの都で生まれた
ぶどう残渣の再利用技術

秋

田原藤里町で農業を営む淡路アヤさん(75歳)が一人でつくる燻り大根の漬物、『いぶりがっこ』が都内の百貨店で大人気らしい。店頭に並ぶとすぐに売り切れてしまい、発売を待ち望む熱烈なファンもいるほど。ならばと、本人に秘伝のレシピを尋ねると、「米ぬかに塩と砂糖、そして焼酎を混ぜて、燻った大根を漬けて込む」と惜しみなく答えてくれた。

しかし、その配合を真似ても、淡路さんの味にはついに辿り着けないだろう。それは、酸味や辛味、苦味、塩味、甘味などの、絶妙なバランスによって生み出されておられるのであれば、淡路さんの製法すべてを忠実に模倣しなければならぬはずだ。

淡路さんの漬物づくりは、



大根の栽培から始まる。8月に種を撒き、10月末に頃合いを見て収穫。大根はきれいに洗って室内に干し、ゆっくりと火で燻る。そして1つの樽に70〜80本の燻り大根を入れ、これを計30樽用意し、2ヵ月間漬けて込むのだ。そういえば、淡路さん。「美味しくなれよ」と念じながら、心を躍らせてつくっているという。生産性や合理化を追求しても、味の世界は征服できない。

出

入国管理法改正案の目的は、人材確保の困難な業界に必要な技能を持った外国人を就業させることだ。そこで新たに創設されるのが、『特定技能1号・2号』という在留資格である。

特定技能1号の資格は、ある程度の技能と日本語能力を有すると認められる外国人に付与される。これにより、5年間を上限として日本国内で就労することができるようだ。対象業種は未確定だが、建設や介護、農業など14種が候補とされる。従来外国人に門戸を開いてこなかった単純労働への就業を認めた点が大きな改革と言える。

特定技能2号は、1号と比べてより習熟した技能を求められる資格だ。就業する業務を所管する官庁による技能試験に合格した外国人に付与される。在留期間に上限がなく、家族を母国から呼び寄せることも認められる。それだけに、対象となる業種はかなり限定されるようであり、建設などの5種が検討されているが、詳細は未定だ。

改正入管法が可決 労働力確保に期待も課題あり

2018年12月8日、出入国管理法の改正案が可決された。施行されれば、外国人技能実習生の受け入れ職種や在留条件が拡大する。中小企業の労働力確保に期待が持てるが、課題もある。



11月26日の衆議院法務委員会で与野党が激しくぶつかったが、与党は衆院本会議での強行採決に踏み切った

企業の人材不足の傾向は増えている。なかでも、中小企業が四半期ごとに実施する中小企業景況調査によれば、人手不足の状況があると回答した中小企業の数

は過去5年で増加基調にある。とりわけ、2018年9月から12月までの期は、建設業の実に41・5%が人手不足と答えた。完全失業率は過去5年間に17ポイント

低下し、雇用は拡大傾向にあるが、中小企業の人不足は常態化しているようだ。そこで外国人労働者の受け入れを拡大し、働き手の不足に対応しようというの

が、このたびの入管法改正の狙いである。実際、外国人はこれまでにも日本の労働現場を支えてきている。バブル期の1990年には、不足する労働力を確保

するため、政府は入管法を改正。日系3世までの外国人に日本在留資格を与え、活動に制限を設けず、単純労働への就業を認めた。

93年には、法務、外務、厚生労働、経済産業、国土交通の5省の所管の下、『外国人技能実習制度』の運用が始まった。第1号技能実習は、単純労働を除くあらゆる職種で受け入れ可能だが、在留期間は1年のみ。第2号技能実習では、3年間の在留が可能で、農業関係や建設関係、食品製造関係など、80の職種で受け入れが認められる。実習生を斡旋する監理団体や受け入れ企業が優良と認められれば、第3号技能実習で、さらに2年まで期間を延長できる。18年6月末時点で、中国人やベトナム人を中心に、計28・5万人が技能実習生として日本に在留している。

むしろ、同制度は開発途上国の国民に技術研修の機会を与えるという国際貢献が制度上の理念だが、技能実習生の受け入れを認められている職種に建設や農業分野が含まれており、人手不足の支えになっている側



食品加工に従事するベトナム人実習生ら(上)。既に多くの外国人が、労働力として国内に在留している(下)

面は否定できないだろう。

法務省は、特定技能1号の資格で、今後5年間に34・5万人の外国人が受け入れられると試算しており、人材不足に悩む中小企業には、福音と言えよう。

問われる企業の責任

だが、外国人労働者の採用拡大には課題もある。現在、特定技能資格を認めるための技能水準や日本語能力の基準は未確定のまま。政府は今後省令で定めていく方針だが、基準次

第では、業務上必要な能力に満たない外国人が多く流入する恐れがある。

さらには、改正が実質的な移民受け入れとの指摘もある。在留期間に制限のない特定技能2号は言うまでもないが、技能実習生として第3号技能実習まで5年間を過ぎたうえで特定技能1号に移行すれば、外国人は最大10年間日本に在留し、うち5年間は就労資格を持って在留できることになる。

法務省は、外国人の永住

を許可する要件のひとつとして、就労資格なしに居住資格を持って5年以上在留し、かつ全体で在留期間が10年以上になることを挙げている。これを満たせば、必ず永住許可を得られるわけではないが、今後、要件に合致する外国人が急増する可能性は高い。また、10年もの在留期間を経ずとも、日本人の配偶者を得て帰化するケースも増えるだろう。

製造業などが盛んな地域では、すでに外国系住民の割合が増加しているところ

もあり、習慣の違いによる近隣トラブルは少なくない。行政や教育機関も含め、地域全体での受け入れ対応は必須となるだろう。

加えて、企業が受け入れた人材を先々まで雇用し続けられるかどうか、大いに疑問が残る。例えば、バブル時代に労働力として来日しに留した日系人労働者は、08年のリーマン・ショック以降続々と職を失った。そこで厚労省は09年4月に日系人帰国支援事業を開始。失業者1人に30万円、扶養家族1人当たり20万円の支援金を支給し、1年間で20万人以上を祖国へ帰した。

東京オリンピックや大阪万国博覧会に関連し、建設業やサービス業では、高水準の人材需要がしばらく続きそうだが、一過性の特需に際して、安易に外国人材に頼れば、同じ轍を踏みかねない。

ともあれ、可決された改正入管法は、19年4月から施行される予定だ。人材不足に喘ぐ企業を救う大きな助けになることは確かだが、採用する企業側にも相応の責任が求められる。

19年度税制改正大綱決定 中小企業支援拡充へ

自民、公明両党は2018年12月14日、19年度与党税制改正大綱を決めた。
10月の消費増税に伴う反動減対策を拡充。中小企業には納税猶予などの支援を検討している。



税制改正大綱を決定し、記者会見を行う自民党の宮沢洋一税調会長(手前)と公明党の西田実仁税調会長(奥)

与

党は与党大綱内で、アベノミクスの推進により、雇用の増加や継続的な賃上げを実現したと説明。少子高齢化と財政健全化のため、消費税率10%への引き上げを確実に実行としている。

ただ14年4月の引上げ時には駆け込み需要が生じ、その後反動で消費が激減した。同様の事態を避けるため、大綱では住宅ローン控除の延長や自動車税率の引き下げを打ち出し、需要の変動を抑制するという。

増税による低所得者への

影響を緩和するための軽減税率は、周知を徹底するなど、円滑な制度実施に向けて取り組む。同制度の対象は、食料品や新聞などの生活必需品だが、書籍や雑誌については検討中だ。

与党は、中小企業への支援策や地方創生の取り組みも掲げた。

中小企業投資への支援は、『中小企業投資促進税制』と『中小企業経営強化税制』、『中小事業者などに係る軽減税率の特例』の適用期間を2年延長する。人材不足への対策については、

生産性の向上を推進する狙いだ。

中小企業が経営改善に寄与する設備を導入した際に、特別控除ないし税額控除を受けられる『商業・サービス業・農林水産業活性化税制』も、条件つきで2年延長する。

地方創生では、未利用不動産の活用を促進する。所有者の不明な土地の利用を推進する事業について、土地などを譲渡する場合に特別で軽減税率を適用する。空き家対策としては、相続した住宅の譲渡を進める。譲渡所得への課税を控除する特例を、一定の要件の下で、被相続人が存命で福祉施設などに入居している場合にも拡大適用する。

また、中小企業支援と地方創生に共通する項目として、『地域未来投資促進税制』を拡充する。高い付加価値を生み出し、地域への大きな波及効果が期待できる企業には、機械装置などの特別償却率または税額控除率を上乗せするという。

増税影響は不可避か

与党は他に、災害への事

前対策を補助する新制度を創設する。『中小企業等経営強化法』を改正し、中小企業が行なった防災・減災設備導入を対象に特別償却を認める方向だ。

高齢化が進むなか、深刻化する事業承継の問題に対する支援も検討。個人事業者の相続税や贈与税の納付を猶予する制度を創設するという。現行制度では事業用の宅地のみが猶予の対象だが、事業用の建物なども含め、猶予の範囲は税額の100%とする。生前贈与への適用も認める方針を示している。

ただ、こうした取組みは検討中で、具体的な動きは先送り状態だ。片や、消費増税がビジネスに負の影響をもたらすことは確実に、増税分を事業のなかで補うことは容易くないはずだ。

確かに政府は、中小企業が買い叩きなどの転嫁拒否を受けないよう対策を取るといだが、価格転嫁にも限度がある。製品の価格上昇は購買意欲の減退につながるためだ。10月に向け、中小企業は厳しい戦いを強いられそうだ。

太

陽光発電業界団体のJPEA(太陽光発電協会)は2018年10月、北海道胆振東部地震による大停電の際に、太陽光発電設備が大いに活用されたと発表した。会員企業を通じて9月末に太陽光発電設備ユーザーへの聞き取りを行った。

その結果によれば、蓄電設備を併設せずに太陽光発電設備のみを使用する家庭では、調査対象428件のうち85%に当たる364件が『自立運転』機能を活用したという。蓄電設備を併設した1134件の住宅についてはは不明だが、JPEAはほとんどが自立運転を行っただろうと推測している。

自立運転とは、停電時に太陽光発電設備で発電した電力を家庭内で使用する操作である。停電中はパワーコンディショナが停止して、発電設備が無傷でも、電力の供給が止まってしまうが、自立運転に切り替えれば、限定的ながら、パワーコンディショナの非常用コンセントからの電力を使うことができる。

非常時に役立つ 太陽光発電 北海道地震後 所有者85%活用

2018年9月に発生した北海道地震による大停電時に
太陽光発電が機能していたことが分かった。
設備所有者の85%以上が非常用電源として活用していた。



全道停電時に太陽光発電設備の自立運転で凌いだという江別市の住宅

蓄電設備を併設していなければ、日中しか電力は得られないが、冷蔵庫や携帯電話の使用に役立つとの声もある。蓄電設備を併設した住宅では停電の続いた2日間を通じて問題なく生活できたようだ。

自立運転、周知が必要

ただ、自立運転機能を使

用しなかったという家庭が64件あった。最多の理由は、『運転方法が判らなかつた』で33件。『自立運転機能があることを知らなかつた』との回答も13件にのぼる。実際、災害現場では、こうした状況が垣間見える。

9月4日に台風で甚大な被害を受けた和歌山県有田郡有田町東大谷地区。11日に記者が訪れると、4日

正午以来、1週間経っても停電が続いていた。

同地区の前北敏夫さんは、自宅と倉庫の屋根に計10kWの太陽光パネルを設置しており、自立運転機能への切り替えを済ませ、「久しぶりに電気が使えてうれし」と喜んだ。だが、前北さんが自立運転機能に切り替えたのは停電発生から1週間後。設置時に販売会社

から説明を受けたものの、『蓄電設備がないから太陽光発電は使えないと勘違いしていた』(前北さん)。

販売会社からは連絡がなく、自身の勘違いにしばらく気がつかなかつたという。

札幌市清田区内で理髪店を営む橋本圭弘さんも全道停電の折、「正直自立運転のやり方が分からなかつたので、(札幌の販売・施工会社の)サンエコさんに早朝電話して教えてもらった。炊飯器が使えたほか、携帯電話の充電もできた。太陽光をつけて本当に助かった」と話す。

サンエコの田口登社長は、「今回、太陽光発電は災害時に役立つもの、安心に繋がるものという評価の声を多くいただいた。これを機に、節電効果や投資メリットよりも、自給自足の利点を訴求していく」と語る。

太陽光発電設備の価格は劇的に下がっている。発電した電力を自家消費すれば、電気代を削減でき、場合によっては5年以内で償却できる。無償で設置できる方法もあるため、普及に弾みがつきそうだ。

“地域の光”を世界に届ける！ 地域商社の挑戦



人口減少、
少子・高齢化が加速し、
地域経済は疲弊している。
基幹産業である
農林水産の衰退は著しく、
風前の灯だ。
しかし、「苦難は忍耐を、
忍耐は練達を、
練達は希望を生む」。
いま全国各地に
「地域商社」が立ち上がった。
創立の目的は唯一つ。
地域の活性化だ。
そのために、特産品を
域外に売り込む。
むろん、先行きは険しい。
市場には大量の

安価な商品が流通する。
そこに分け入って、
少量の特産品に価値をつけて
売っていかねばならない。
市場調査から、
商品開発、
付加価値づくり、
広報活動、
そして販路開拓まで、
それぞれ高度な
技能が求められる。
「観光」を地域の「光」を
「観る」行為と読むならば、
地域の光を商う社。
それが地域商社だ。
彼らの挑戦に迫り、
意義と可能性を探る。





いま地域商社が 必要な理由

政府は先進的な地域商社を100社設立する目標を掲げ、助成制度を創設し、積極的に後押ししている。
そもそも、なぜ地域商社が必要なのか。



[地域商社の定義]

- 1 基礎的な定義
地域で、地域産品の卸・小売を営む
地域発の主体・プロジェクト
- 2 発展的な定義
地域で、地域と地域産品のマーケティングを担う
地域発の主体・プロジェクト
- 3 最発展的な定義
地域で、公益性を強く意識し、地域課題に対し、
ビジネスベースでの解決を図るソリューション・コア

出所:日本政策投資銀行

「日本最後の清流」として有名な四万十川。地元発の地域商社である四万十ドラマは、四万十川に負担をかけないものづくりという理念のもと、地域産品の加工販売を行なっている

いる。地域商社が全国に100社も誕生すれば、各地で一次産業の疲弊に歯止めがかかり、あるいは地域の活性化が実現するかもしれない。
しかし、当の地域商社に

とっては、高度な事業運営が要求される。一般の市場では、安定供給を前提に安価な商品を大量に供給する卸売業者が強い。そこに、供給不安を抱えつつ高価な商品をわずかししか供給でき

ない地域商社がどう分け入っていくのか。ましてや地域商社のほとんどは資本力の脆弱な中小企業である。

高付加価値化がカギ

地域商社が唯一通用する販売手法があるとすれば、それは、商品は少量で常にあるとは限らないという負の側面を、希少性の価値に変えられるほど、商品の価値を高めていくことだろう。むしろ高度なブランドデザインの技能が不可欠だが、成功例もいくつか出ている。たとえば、設立24年目を迎える地域商社の先駆け、四万十ドラマの取り組みだ。同社の畦地履正社長はヒット商品の一つ、「しまんと地栗」の開発経緯をこう説明する。

「我々の地域には全国的に有名な『最後の清流』四万十川があって、これが地域ブランドの軸。その四万十川の周辺で採れる栗が、実は大きくて甘いので、これに付加価値をつけて商品化した。産品の背景にあるものをいかに引き出して語るか、それが重要だ」。

実際、一般の栗が1粒20

g程であるのに対し、四万十で採れる栗は25g程と大きく、糖度は蒸すと20度近くもあるらしい。ただ、その価値を発掘し、うまく発信して商品化していかなければ、地域に眠ったままだ。その畦地社長は、「栗の生産者には、剪定技術を学んでもらっている」とも語る。つまり、地域商社から生産者に働きかけて商品の価値向上を図っている。地域商社のこの機能も重要な意味を持つに違いない。というのも、地域商社が消費者の購買行動を掴み、その情報を生産者に提供する仕組みが確立されれば、売れない商品の修正・改善が図られる。あるいは、売れる新商品を生み出すノウハウを地域内で蓄積していく。これこそ政府の言う「知見の還元」であろう。

全ては経営者の腕次第

一方で、地域商社には、収益の地域還元という公益性が求められるため、地方自治体が出資する第三セクターの形態が採られる場合が少なくないが、それゆえの課題もある。確かに、設立当初は資本や信用において有利な側面もあるが、まず政治リスクだ。地域商社の目的である地域の活性化を実現するためには、事業の長期継続が前提となる。だが、行政が関与すると、時の市町村長や議会の構成によって短期間の方針が見直され、場合によっては地域商社の事業が頓挫しかねない。さらには、経営人材のミスマッチ。地域商社は中小企業ゆえ、事業は経営者の能力如何に左右される。だが、行政が運営する第三セクターでは、経営能力の劣る行政出身者がトップに就く場合が多い。もとより、行政出身者は、行政上の業務遂行は有能でも、民間の経営は畑違い。経営能力に長けた人材は限られている。日本政策投資銀行の資料では、地域商社の経営人材が備えておくべき素養として、地域に密着できることと、マーケティングの視点を持つていることの2点を挙げている。では、次頁より奮闘する地域商社の活動を紹介する。

仮

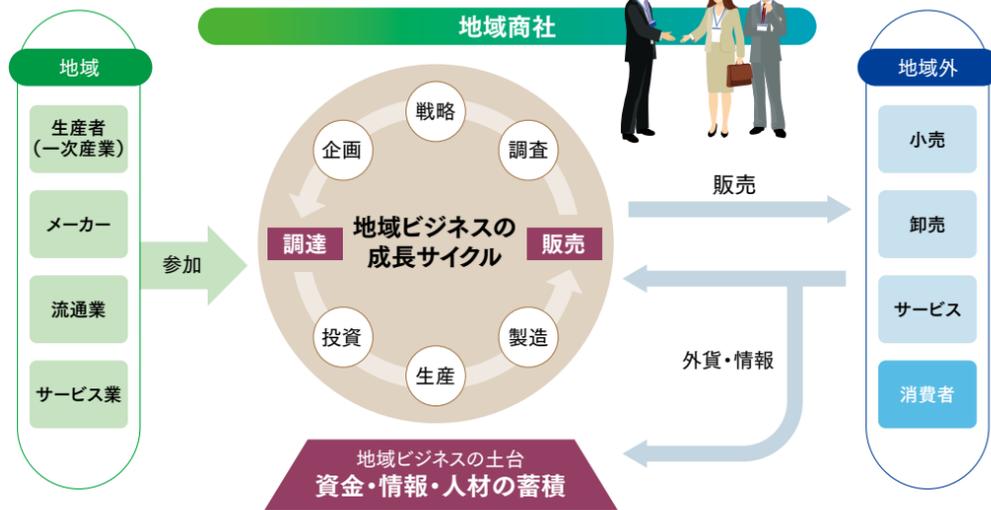
に、地域商社が、地域産品の卸売業者全般を指すのであれば、地域商社は古くから全国に多数存在していたことになる。最大の組織はJA（農業協同組合）であろうし、道の駅や県の物産協会なども、地域商社ということになる。

では、政府は地域商社をどのように位置づけているのだろうか。内閣官房まち・ひと・しごと創生本部は、地域商社を、「地域に眠っている魅力ある産品やサービスの販路を開拓し、従来以上の収益を引き出して、得られた知見や収益を生産者に還元していく」組織とし、一般の卸売業者と区別している。

つまり、地域商社には、地域産品を発掘し、付加価値をつけ、高い価格で域外に流通させる販売力と、地域の生産者に知見と収益を還元する機能が備わっていないなければならないのだ。

このような組織が地域に存在すれば、生産者にとっては心強い。生産者の利益率は総じて低くなりがちで、事業の撤退・廃業が続いて

[地域商社のイメージ]



出所:日本政策投資銀行



奮闘する地域商社の創意工夫

地域商社が100社あれば、100通りのビジネスがある。
商品が多種多様なのは言うまでもないことだが、
経営者も個性豊かだ。彼らの奮闘と創意工夫に迫る。



4.5億円に達した。背景には、道の駅「お茶の京都みなみやましろ村」の成功が大きい。開設初年度で実に80万人に及ぶ集客があった模様で、人口2800人にも満たない南山城村に多くの観光客を呼び込んだ。

そしてその立役者こそ、元現場職員で現在南山城を率いる森本健次社長だ。森本社長は南山城村の職員の頃、村長の意向で道の駅の開設計画を任せられると、行政マンらしからぬ選択と集中、戦略的マーケティング、さらには高度なブランディングを実行していった。

というのも、南山城村は宇治茶の主産地。茶を800t生産し、府内第2位の生産量を誇る。だが、京都の高級緑茶として知られる宇治茶の商品価値は、大手茶商が府内各地の茶葉を集め、一流のブレンド技術によって築いたもの。後発の南山城村が宇治茶をアピールしても差別化は図れない。

そこで、森本社長は、宇治茶で紅茶をつくる斬新な取り組みを始める。「日本茶は加工の仕方、緑茶にも、紅茶にもなり、緑茶の渋みは紅茶にする」と旨みに変わる（森本社長）からだ。



『むらちゃプリン』(左下)や『村茶パウンドケーキ』(上)は人気商品で売れ行きは好調だ。仕掛け人、森本社長(右下)の次の狙いとは

地銀系のポテンシャル
地方銀行が地域商社に参入する事例も増えている。山口県の協力のもと、山口銀行（山口フィナンシャルグループ）は、県内の民間企業6社との共同出資で17年10月に地域商社やまぐち

これが反響を呼び、次は緑茶のブランディングを仕掛けるのだが、森本社長は宇治茶を名乗らず、『村茶』と命名。「南山城村には80のお茶農家がいる。ならば80通りのお茶があってもいい」（森本社長）。それぞれ個性のある味わい、それを価値に換えたのである。

こうして道の駅がオープンすると、个性的なお茶とともに、『村茶。パウンドケーキ』や『村抹茶ソフトクリーム』、『ちやどころ茶むらちや』など次々に開発した商品は想定以上にヒットする。南山城の地域産品はお茶。この一点突破で分かりやすく訴求しつつ、商品に価値をつけ、広がりを持たせたわけだ。「村民の力で村を元気にできれば、活性化は必ず実現する」と森本社長。敏腕社長の夢は大きい。

同社の坪倉昭雄社長は、「県産品なら何でも取り扱う」というよりも、売れる商

ちを設立した。目的は、県産品を首都圏へ売り込むこと。大手百貨店系のバイヤー経験者なども入れて、首都圏の百貨店に売り込みをかけるのだが、商品そのものに魅力がなければ難しい。そこで同社が立ち上げたのが、自社ブランド、『やまぐち三ツ星セレクション』だ。商品開発の専門家や百貨店のバイヤーなどの審査のもと、県内の事業者の加工品を厳選し、商品化していく仕組みである。

品、すなわち消費者が望んでいる商品を県内の事業者と創り上げていくのが狙い。やはり地域性や希少性のある商品は強い」と話す。

たとえば、流通している和牛は外国種との交配種だが、山口県萩市の見島には純粋の和種である見島牛が80頭程飼育されている。見島牛自体は天然記念物だが、年に数頭、肥育牛として島から移送され、ホルスタインとの交配種、見島牛を生産。この見島牛も数少ないが、同社は見島牛で、『男の粗挽きハンバーグ』を開発。1個1500円と高価だが、

見島牛ハンバーグ(左下)と、日本最大の岸根栗を10個使う1万2000円の超高級パウンドケーキ『岩国がんね栗』(上)。坪倉社長(右下)



見島牛ハンバーグ(左下)と、日本最大の岸根栗を10個使う1万2000円の超高級パウンドケーキ『岩国がんね栗』(上)。坪倉社長(右下)

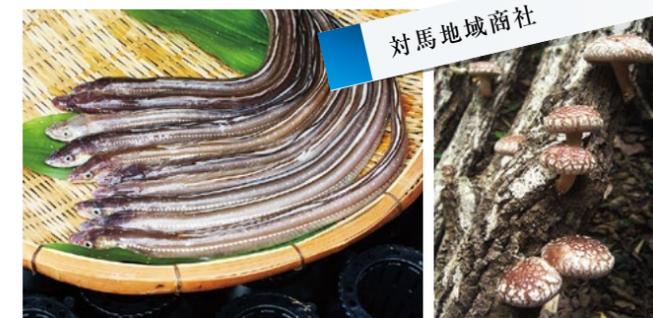
博

多から120km沖の玄界灘に浮かぶ対馬。国内で3番目に大きいこの離島では、穴子や鱈、イカ、サザエなどの水産物が豊富に捕れる。なかでも穴子は有名で、穴子の都道府県別漁獲量第1位は長崎県だが、その80%は対馬で水揚げされる。対馬地域商社の扇総括マネジャーは、「脂のりがいい。味はどこにも負けない」と誇らしげだ。

一方の農産物とは言えば、島面積の9割が山地で田畑

は少ないが、椎茸が採れる。長崎県産干し椎茸の90%は対馬産なのだ。しかも菌床栽培が多いなか、原木栽培で生産しており、扇総括マネジャーによれば、「クヌギの木に植菌して栽培する方法が一般的だが、対馬ではアベマキの木を使う。椎茸がアベマキの分厚い樹皮を押しつけて育つので、身がしまっていて美味しい」。

ただ、対馬、壱岐島に五島列島を含めた国境の離島は、地理的に不利で、島外の需要を充分に取り込めて



「穴子(左上)は脂のりがよく、椎茸(右上)は食感がいい」と語る扇総括マネジャー(右下)。魚は開きに加工して出荷する(左下)

いない。そこで長崎県は「国境のしま地域商社プロジェクト」を発足。離島の5市町に各々地域商社を設立し、島の活性化を目指した。対馬地域商社の設立は2017年9月。旧豊玉町の第三セクターとして運営されてきた水産加工施設を引き継ぐとともに地域産品の扱いを増やし、販売を強めていく狙いである。

扇総括マネジャーは「建設中の新工場が完成すれば、商品の扱いを増やしていく。水産物に加え、農産物も売り込んでいく」と意欲的だ。

トップの力量ひとつ

地域商社には利益の地域還元という公益性が求められるため、行政出資の第三セクターが多い。ただ、時の民意による首長や議会の方針転換、あるいは行政出身の経営者の力量不足で、道半ばで終わることも少なくない。ならば、京都府南山城村の地域商社、南山城は、数少ない成功事例だろう。

同社は南山城村の第三セクターながら、急成長を遂げ、設立3期目にして年商



「これからは地域商社ならぬ『地域連携商社』。そして必ず地域は再生する」

四万十ドラマ 畦地履正社長

24年にわたって地域商社を運営してきた畦地社長。知見は豊富で、そのノウハウを学ぼうと、全国から地域商社の経営者が集まるほど。そんな畦地社長が地域商社のあるべき姿を語った。



畦地社長が転機になったと語る四万十ドラマ初のオリジナル商品



か、原木栽培で生産しており、40年以上前には旧十和村が椎茸生産量で全国1位に輝いたこともあった。お茶も、全国的には機械で摘む農家がほとんどだが、この辺りにあるのは段々畑で面積が狭く、機械が使えないため、今でも一番茶は手摘みである。一方、栗は大きくて甘い。全国平均は1粒20g程だが、25g程の栗が採れるし、糖度は蒸すと20度近く高かった。

だから、我々はこれらの価値を消費者に伝えようと、試行錯誤を繰り返した。その過程で、椎茸やお茶、栗をそのまま販売するのではなく、背景にある価値をストーリー立てて語る。それが価値の向上につながり、地域の有益な資源になり得るということを学んだ。

地域商社を運営していくうえで、重要なのは3つの商品を持つこと。1つ目は地域の生産者がつくっている商品だ。最初はここから始まるが、これだけでは地域商社の利幅は薄く、持続的な経営は厳しい。



背景にある価値をストーリー立てて語るそれが地域の有益な資源になる

そこで2つ目。生産者と開発するタイアップ商品である。生産者と利益を折半できるので、地域商社の利益率は向上するし、商品開発に携わることで、ブランディングやマーケティングの技術を磨くことができる。

3つ目は、オリジナル商品である。地域で生

産された原料を地域商社が加工して独自の商品にするわけだ。もちろん、利益率は向上し、商品開発力も高められるが、何よりも加工場を持つことで雇用が生まれる。

当社の場合は96年に初めてオリジナル商品を開発した辺りが転機だったように思う。原料は椎茸でもなく、お茶でも栗でもなく、木の端材だった。高知県は都道府県のなかで森林率84%と日本一森林の割合が高い。だが林業従事者の高齢化が進み、林業は疲弊していた。さすがに木を売るノウハウはなかったの、それまで捨てていた柱用の木を切った後の端材に着目した。端材にヒノキの油を浸み込ませて、お風呂場に置くと、香りが立ってヒノキ風呂に入った気分になれるので、ノベルティ商品として販売したところ、銀行や大手通信会社、車メーカー、新聞社などが購入してくれて、蓋を開ければ80万枚も売れたのだ。

これを契機に椎茸やお茶、栗を商品化し、現在の商品数は100種類を超えている。数千万円だった売上高はやがて1億円を超え、直近は5億円だ。現在30人の従業員を抱えている。

今後は栗を加工するお菓子工場を建て、製造に力を注ぐ。生産量を拡大して卸販売を増やし、ネット直販も伸ばす。そして直販店だ。いまも『shimantoおちやくりcafé』を運営しているが、全国に展開していく。

というのも、35年前、この地域の栗の年間生産量は800tもあった。それが2012年には20tまで減ってしまった。その後働きかけて栗生産は50tまで回復したが、早期に100tまで増やしたいのだ。地域の活性化を考えると、地域商社は生産まで手掛ける必要がある。

そして今後は地域商社間の連携が大事。志のある地域商社同士が連携して各地の地域産品を東京に売りに行く。東京で毎月会議を開いても6年になるが、ようやく形になってきた。『地域連携商社』が全国に誕生すれば、必ず地域は活性化する。



Oita Made



『櫛野ゆずごしょう』(右下)、『大分かぼすグミ』(中央下)、『おおい赤レンガスイートポテト』(左下)はどれも売れ筋商品。佐藤社長(上)

売れ行きは好調のようだ。坪倉社長は、「いま地酒の商品化を計画。今後は海外への販路拡大や工業製品にまで手を広げていきたい」と意気込みを見せた。

一方、大分銀行と大分県内の民間企業4社の共同出資で設立された地域商社、オオイタメイド(Oita Made)も、地銀のネットワークを活かして展開が早い。

大分市中心部にある大分銀行の「赤レンガ館」内に直販店を設置し、小売販売を手掛ける一方、卸売販売では、県外のみならず、海外へ販路を拡大。大分銀行

から出向した佐藤徹一社長は、「沖縄県の企業と連携し台湾へ、また、中国にも県産品を輸出している。今後はタイで販路を開拓していく計画だ」と状況を語る。

同社は、アート活動を行うNPO法人の事業を大分銀行らが引き継ぐ形で始動した経緯があり、設立は17年8月である。それからわずか1年程度で海外展開まで漕ぎつけたのだから、地銀系地域商社のポテンシャルの高さには目を見張るものがあるが、それだけではない。商品群が農産物や加工食品、工芸品の域を超え

ており、同社はいま文具の商品化を進めている。

佐藤社長は、「県内にある会社の金属に藍染めできる特殊な技術を商品化させたいという思いから、高度な金属加工技術を持つ会社、文具の企画開発会社を結びつけて藍染めの文具を開発する企画が生まれた」と経緯を説明する。

これは、いわゆるビジネスマッチングで、地銀ならではの地域商社事業である。佐藤社長は「地銀のネットワークを活かせる我々は、県内のどの企業がどういった商品をつくれるのか、情報収集しやすい環境にある。この強みをもっと生かしていく」と方針を語った。

社を設立したのは純粋な郷土愛によるものだろう。

園部社長の住まいは秋田県藤里町。人口の減少が著しく、1980年に6000人弱だった総人口は、現在3000人まで減り、15歳以上65歳未満の労働人口に至っては、その半分の1500人を切っている。

それでも、希望はあった。藤里町には世界遺産に登録された白神山地がある。湧き出る水はこの水よりも美味しい。園部社長は水を販売する地元企業に就職し、首都圏に売りに出たのだ。

だが、待ち受けていたのは厳しい現実だった。首都圏では白神山地の知名度が予想以上に低く、「これでは白神山地の水といっても、価値が伝わらない」(園部社長)。

ならば、『オール秋田』で攻めよう、県内の水産物や農産物を集め、首都圏の百貨店で『白神フェア』を開催。すると、百貨店へ

の販路を徐々に開拓でき、園部社長は一念発起して独立したというわけだ。

いまでも月の半分を秋田、もう半分を都内で過ごし、自ら売り場に立って商品を生産者の購入行動を分析し、それを生産者に直接フィードバックするため、訴求力のある商品の開発につながっていく狙いだ。

園部社長は、「里山の風景というのは、そこに農家がいる、子供たちが駆け回っている、子供たちが駆け回らずか回っていて、たとえわずかも人の営みを感じられること。地域商社の仕事を通じて故郷を残していきたい」と切実な思いを語った。



都内百貨店で大人気のお新香。実は秋田県藤里町の農家、淡路さん(75)が1人でつくったもので、「この価値を守りたい」と園部社長は熱く語る



20

18年10月23日から2日間、日本最大の展示場、『東京ビッグサイト』の西ホールは、いつになく活気があった。実に1万点以上に及ぶ全国各地の高付加価値な食料品が展示され、大手百貨店のバイヤーや高級レストランのシェフたちが次々に詰めかけたからであるが、それだけではない。

会場には、自社の商品を展示する食品関連会社の関係者と来場した食品バイヤーに加え、全国の地方銀行54行の行員たちが法被を身にまとい、来場者に商品の魅力を説明して売り込んでいたのである。

そう、いまや地銀と地域の食品関係会社は一蓮托生の間柄。大手百貨店のバイヤーを前にすれば、地銀が食品関連会社の商品を提案するのは当然なのであるが、少なくとも食品関連でこのような商談会は他にない。

これこそ『地方銀行フードセレクション』ならではの特徴であるが、それが商談会後の新規取引の成約率を高め、規模が年々拡大している所以であろう。

地域産品を首都圏へ！

『地方銀行フードセレクション』の地域商社機能

地域の食品関連会社と首都圏の食品バイヤーを集めて事業機会の創出を図る商談会。とくに『地方銀行フードセレクション』は、新規取引の成約率が高く、地域商社の機能を果たしている。



出展社と来場者、さらに地方銀行の行員が集まり、会場は熱気に包まれていた

事実、今回で13回目となった同商談会は、前回より139社増える970社が出展、2日間で1万3248人が来場し、それぞれ過去最多を記録した。

今こそ飛躍のチャンス

開催初日の挨拶で、同商談会の実行委員長を務めるリッキービジネスソリューションの澁谷耕一代表は、「地方銀行フードセレクションはこの12年で大きく成長した」とし、「東京オリンピック・パラリンピックが近づいていましてチャンス。展示会での出会いが各社社の発展と地域活性化に繋がれば」と期待を込めた。

続いて、金融庁の遠藤俊英長官は、企業アンケート調査の結果について触れ、「前年に比べ、地方銀行が経営上の課題や悩みを『よく良く聞いてくれるようになった』が40%を占め、以前



出展社と地方銀行が一緒になり、来場者に商品の魅力をアピール

の調査結果も踏まえれば、約95%の企業が地方銀行を評価しているように思う」とし、続けて「地方銀行の経営幹部と営業担当、顧客企業の3者一体で共通価値の創造を具体的に実現しているのが、地方銀行フードセレクションの特徴だ」と述べた。一方、農林水産省食料産業局の新井ゆたか局長は、「今回は海外からもバイヤーの方が来場されており、地域の食品産業界

海外と結びつける活動をしている銀行も多々ある。政府も食品の輸出額1兆円を目指している。さらなる発展のために世界に向けて食品産業界を羽ばたかせてほしい」と語った。

出展社からも期待の声

出展社の反応もいい。今回が初出展のダイワフーズ管理本部鈴木秀範本部長は、「我々の扱う商品は業務用がメインで、小売向けには商品提案案できていなかった。今回の商談会では小売店のバイヤーの方々にも商品を目にしていただけたので、とても良かった。来年もぜひ参加させてもらいたい」と話す。

今回で7回目の出展となる岩井の胡麻油営業部の矢野真澄セールスマネージャーは、「もともと、当社のごま油の出荷先は業務用と輸出のみで、家庭用向けはゼロだった。そこで、横浜銀行さんからの誘いをきっかけに家庭用を伸ばそうと参加したが、やはり横浜



岩井の胡麻油営業部矢野真澄セールスマネージャーと横浜銀行法人営業部情報ソリューション営業グループ栗原拓也氏

銀行さんがバックについてくれる安心感からスムーズに商談が進む。いまでは家庭向け販売が全体の1割強を占めている」と話す。

なお、前回の地方銀行フードセレクションの実績は、当日成約数が621件、継続商談数は1万5513商談に上った。商談会のスキームと地方銀行の支援、食品関連会社の魅力ある商品のシナジー効果が発揮され、着々と成果が現れている。地方銀行フードセレクションの果たす役割は大きい。

日 本では、少子・高齢化が進み、2008年以降急速に人口が減少している。とくに、地方における人口減少は著しい。これに歯止めをかけなければ、地方は存続すら危ぶまれる状況だ。我々は非常に厳しい現実を直面している。

背景には東京一極集中がある。地方から東京に移り住む移住者の数は年間12万人にのぼっている。これを是正していかなければならない。つまり、若者が地方に住み続けられる環境をどう構築していくか。Uターン（地方から都市へ移住した後、再び地方へ移住）や、Jターン（地方から大規模都市へ移住した後、地方に近い中規模都市へ移住）、Iターン（都市から地方への移住）をどう促していくか、地方への人の還流が大きな課題なのだ。

「地方創生は向こう20年の大改革」

では、人が地方に住み続け、さらには人が地方に移り住むようになるには何が必要なのか。やはり地方の魅力だろう。地方の魅力を高めるために、我々は「まち・ひと・しごと」と、3つの側面からアプローチしているが、なかでも起点となるのは「しごと」、すなわち雇用の創出だと思う。

とはいえ、大手企業の工場を地域に誘致するよりも、地域に根を張る中堅企業の成長促進の方が長期的には有効と捉えている。このため、地方創生という政府全体の大きな枠組みのなかで、地方を支援しているが、その際、我々は地方の自主性を重んじている。たとえば、経済産業省が17年に始

めた「地域未来投資促進法」。これは、地域でポテンシャルの高い企業が事業計画を策定し、都道府県知事の承認を得れば、その事業に対して支援が受けられる仕組みだ。

地域商社は時代の要請

地域の企業のなかで、とくに

人口が減少し、少子・高齢化が進むいま、どのように地域の活性化を進めていくべきか。内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局の田川和幸次長が語った。

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

田川和幸 次長

我々が注目しているのは地域商社だ。地域の魅力ある農産物や水産物、加工食品、工芸品などを発掘し、域内外へ販売するとともに、市場に流通させるためにマーケティングやブランディングを手掛ける存在で、まさに時代の要請に合った組織体と言える。

というのも、人口の減少を背景に、これまでの大量生産、大量流通の物販モデルが崩れ始めると、物流のパイプラインが細り、選択と集中の結果、地域の産品が消滅しかねない。これを食い止めるには、地域の産品が売れる状況をつくり出していかなければならず、地域商社の力が必要なのだ。

確かに、この10年、15年を振り返れば、道の駅などを通じて域内で販売しているところが多く、地域商社の活動によって、地域の産品を域外に流通させる取り組みはまだ道半ばである。

ただチャンスもある。最近消費

入るようになった。IT技術の発達に伴い、消費者の購買活動が変化している。地域商社が域外の消費者と直接つながって販売することも、かつてほどハードルの高いものではなくなった。さらには、インバウンド消費も追い風だ。海外からの観光客に商品販売することもできるし、さらに踏み込んで、海外への輸出に乗り出すこともできる。

そこで重要になるのが、マーケティングである。大量に産品を生産して安く販売する物販モデルは、資源に限りのある地域では成立しにくい。地域には必ず少量でも価値の高い商品がある。それを流通に乗せていく手法が求められており、マーケティングする主体、すなわち地域商社がどうしても必要なのだ。

地銀の力は欠かせない

政府は、先進的な地域商社を全

国に100社設立する目標を掲げ、後押ししてきた。我々が、地方創生推進交付金を活用して地域商社関連事業を実施していると思われる自治体に対して実施したアンケートによると、同交付金を活用して設立されたものが42社、同交付金を用いて今後設立見込みのものが29社あり、早晚100社に迫る見通しだ。

海外への販路拡大を志向している企業から、商品開発やラインナップの拡充に力を入れている企業など、業容は様々だが、共通しているのは、地域商社を実際にプロ

デュースする人材が求められていること。それゆえ、今後は人的な支援もできればと思っている。ともあれ、地方創生は、向こう20年の大改革。まだ端緒にいたるところだ。地域商社の活動も、5〜10年という短い期間ではなく、20年以上の長期にわたって進めていく必要があるだろう。政府は今後も息長く支援していく方向だが、地方創生は大きな戦略のもと、計画的に進めていく。地方創生交付金1000億円をうまく活用して、雇用を創出し、人の還流を促すとともに、結婚や子育ての環境を整備して、魅力ある地域づくりを目指していく必要がある。

その際、地方銀行の存在は欠かせない。財務面の支援だけでなく、地銀が保有する膨大な情報量やネットワークは大きな力になる。ビジネスマッチングや事業承継といった企業への本業支援を、より積極的に進めてほしいと思う。

TAGAWA Kazuyuki

プロフィール ● 1965年長崎県生まれ。88年一橋大学経済学部卒業後、旧通商産業省入省。防衛庁長官官房企画官、製造産業局模倣品対策・通商室長、製造産業局繊維課長、内閣官房知的財産戦略推進事務局参事官、経済産業省東北経済産業局長などを歴任し、2018年7月より現職。



本

業支援を始めてもう10年になる。販路拡大というお客様の要望にビジネスマッチングで応えるというのは、当たり前の時代になってきた。当行はもつと踏み込んだ本業支援を展開していく。

さらやか銀行の栗野学頭取は開口一番こう語った。本業支援とは、銀行が取引先企業の成長を後押しすることによって、企業の設備投資などの資金需要を掘り起し、収益増に繋げるというもの。地域金融機関の構造不況が長期化するなか、多くの地方銀行が取り組んでいるが、すぐに成果が現れるものではない。それだけに、栗野頭取は、

「そもそも、お客様の業種は、製造業や土木・建設業、食品加工業、観光業など多岐にわたる。我々がお客様と同等の知識を得て、有益な提案をするというのは、並大抵のことではない」と語り、「だからこそ、財務なのだ。ここは我々の専門領域だ」と強調した。

こうした理由から、さらやか銀行は2016年10月に「財務の本業支援」を始めた。これは、同行が取引先企業の決算書から正常な運転資金を算出し、資金繰りと照らし合わせて確認。その際、資金繰りが厳しく、運転資金を十分に確保できていない状況が判明すると、同行が融資して財務の改善を図るといふ支援で



戦う地銀

銀行業から本業支援業へ さらやか銀行の業容転換

人口減少に超低金利。地域金融は構造不況のさなかにあるが、山形のさらやか銀行は本業支援に舵を切り、着実に前進している。

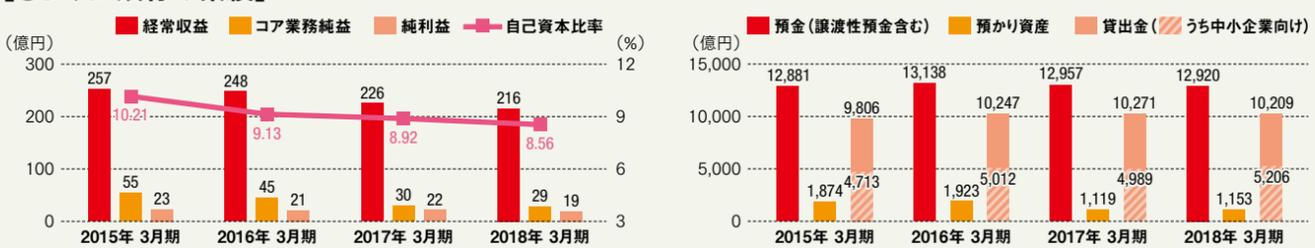
ある。ただ、財務の本業支援は、過去の財務上の問題解決が目的。同時に企業の成長を促す支援が必要になる。そこで同行は、財務の本業支援と併せて『成長の為の本業支援』も提案する。

この2つの本業支援は功を奏し、早くも結果が出た。16年度下期に683だった財務の本業支援先数が、17年度上期に1012、17年度下期には1500へ上昇。成長の為の本業支援先数も、16年度下期の183から17年度上期に644、17年度下期には802と着実に伸びた。これにより、17年3月末時に4989億円だった中小企業向け貸出金が、18年3月末時には5206億円まで増加する。

新サービス続々

さらやか銀行の本業支援はこれにとどまらない。「地元」の「中小企業」と「そこに働いている従業員の皆さま」から喜んでいただき、地域と共に活きる（さらやか銀行）という同行の想いを実現するため、ここに来て続々と新たなサービスを始めている。たとえば、取引先企業の福

【さらやか銀行の業績】



※コア業務純益は本業のうけを示す指標。業務純益から、一般貸倒引当金繰入額と国債等債券関係損益を除いたもの。
※預かり資産は投資信託、公共債、生命保険。

利厚生を支援して雇用の安定を図る「ふつくりパッケージ」。同行は取引先企業と契約し、企業から一定の手数料の支払いを受けるが、あくまでも同行は企業の従業員に対して金融サービスを提供する。普通預金より高い金利を設定した預金口座を提供するほか、従業員が住宅や車を購入する際は特別金利で融資する。

また、同行と取引する飲食店や温泉旅館などの販路拡大を支援するため、店の紹介記事と割引券を載せた小冊子を発行し、取引先企業の従業員に配布するサービスまで開始した。

さらには、「共に生きるパッケージ」だ。これは、同行が取引先企業の経営者とともに向こう3年間の事業計画を策定し、毎月チェックして計画の達成に向けて本業支援を徹底するというもので、いわゆる専門的なコンサルティングサービスだ。ふつくりパッケージとともに19年1月から提供する。

栗野頭取は、「厳しい金融環境が続くなか、銀行は収入源を貸出金利だけでなく手数料まで広げていかなければならない。同時に、お客様の



AWANO, manabu

プロフィール ● 栗野学代表取締役頭取
1956年山形県生まれ。79年東北大学法学部卒業後、山形相互銀行(現さらやか銀行)に入行。2007年代表取締役専務に就任し、08年より現職。経営統合した仙台銀行との共同持株会社、じもとホールディングスの代表取締役社長を兼務する。

要望に充分応えられていない点もあった。そこで双方の課題を考慮して新しいサービスを始めた」と経緯を説明する。

人材育成に力点

本業支援の新サービスを提供して、着実に成果を上げる同行。だが、背景には知られざる長い準備期間があった。

まず11年から始めたアクテイブリスニング(積極的傾聴)だ。顧客の本業に関する話を傾け、顧客の要望を具体的に聞き出す対話術であるが、同行では顧客へのセールストークを取って封印したという。そのうえで、行内で継続的に研修を実施し、徐々に定着させていったのだ。

栗野頭取は「最初は、販路拡大や経費削減など、曖昧な

形でしかお客様の要望を聞き出せていなかったが、徐々にレベルがアップし、いまでは行員が集めた事業に関するニーズを本部で共有し、営業店と本部が一体となり、お客様の要望に沿った提案ができるような体制を築いている」と話す。

さらに、同行では本業支援の行内認定資格制度を設けている。本業支援を行う行員のスキルを1級から9級まで割り振り、各行員が高みを目指す仕組みだ。評価基準は知識と実績の2つ。昇級するには双方を高めていかなければならない。

さらやか銀行の本業支援は、他行の本業支援と似て非なるもの。いわば銀行業から本業支援業への業容転換と言えよう。今後の展開に期待が高まるばかりだ。

Company Profile	
社名	さらやか銀行
本店所在地	山形県山形市旅籠町3-2-3
設立	2007年
資本金	227億円
経常収益	216億円(2018年3月期)
従業員数	971人
https://www.kirayaka.co.jp	



(右上)抗がん剤製造専用工場である「オンコロジーセンター」
 (左上)清間第二工場は、財務省の開催する全国財務局長会議で、北陸地域の先端技術活用事例として紹介されている
 (左下)このほど本社屋を新築し、19年1月より稼働する。部署間の仕切りを排して社内交流の活性化を図ったほか、消費エネルギーを通常の約50%とすることを旨とする「ZEB Ready」を実現

小林化工

飽くなき独創の追求 「差別化力」で世界へ展開

福井県でジェネリック医薬品を製造する小林化工。
 売上げを年々伸ばし、いまや年商350億円、
 世界を股にかけて事業を展開している。強さの秘密を探る。



オンコロジーセンター内の作業は、全てアイソレーター内で行われる

福 井県あわら市に本拠を構える小林化工は、市内に5つの工場と1つの研究所を保有し、263品目に及ぶ医薬品を製造。北海道から九州まで全国8つの営業拠点で拡販し、中堅製薬会社として存在感を高めている。そんな同社が創業したのは戦後間もない1946年。

市販の薬剤の製造から始め、やがて医師の処方する医療用医薬品へと業容を拡げるのだが、新薬の開発は莫大な投資を要する一大事業だ。失敗のリスクは大きい。そこで同社は、61年より一貫して後発医薬品、いわゆるジェネリック医薬品の研究開発を進めてきたのである。ジェネリック医薬品とは、

新薬の特許が切れた後に、厚生労働省の承認を得て発売され、新薬と同じ有効成分を同一量含み、品質、効き目、安全性が同等な医薬品のこと。ゼロから成分探索を行う必要がなく、臨床試験などの実験過程も概ね免除されるため、新薬と比べ、開発費用は数百分の1に抑えられる。

とはいえ、ジェネリック医薬品を構成するのは、特許の切れた有効成分だけではない。数種類の添加剤と調合しなければならぬ。しかも、特許切れはあくまでも有効成分のみで、添加剤の種類や処方内容は公開されない。それだけに、同社の小林広幸社長は、「当社のように長年のノウハウ



小林広幸社長

同社はなぜ安定した成長を持続することができたのか。

小林社長は、「散剤を錠剤化した製剤を98年に発売したのを機に、『ユースフルジェネリック』として、服用しやすい薬剤の開発に力を入れた。それが評価され、他社との差別化になっていく」と話す。

掲げ、患者や医療関係者の利用を促した。

この流れを受けて、同社は08年頃から飛躍を遂げる。翌年以降、福岡市や仙台市、大阪市、札幌市などへ営業拠点を配置。その後、福岡市と大阪市の営業所を支店に格上げし、東京支店と合わせ、3支店5営業所体制で全国へ展開した。売上高は07年度の69億円から10年間で5倍余り伸び、17年度は348億円で推移。医薬品の品目は263品目にとぼり、糖尿病薬や脂質異常症治療薬、血圧を調整する降圧薬といった生活習慣病向けの製品から、アレ르기1用薬、抗がん剤まで扱う。

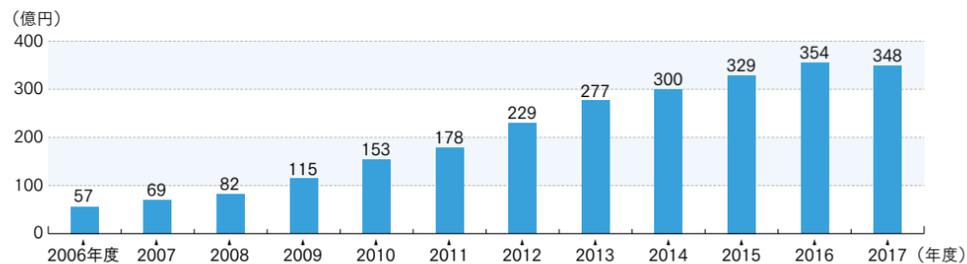
ともあれ、競争の激しいジェネリック医薬品業界で、

例えば、水なしで飲める口腔内崩壊錠では30秒以内に錠剤が崩壊するよう基準を設けたり、薬剤の外装やラベルの見やすさを工夫して誤認を防いだり、創意工夫を重ねてきたという。つまり、類似品と思われるジェネリック医薬品の開発において、同社は常に独自性を追求し、それが差別化商品を生む素地となったのだろう。

設備投資にも 独自色

一方で、設備投資にも独自色が伺える。小林社長は、「近年の診断技術の向上で、より初期のがんが発見できるようになって、抗がん剤の需要が

【小林化工の売上推移】



上昇している」とし、12年、あわら市内に抗がん剤製造専用の工場を新設。敷地面積600㎡余りの小型施設ながら建設費が数十億円規模に及んだのは、作業員や周辺環境が薬剤に曝されないよう、作業の全てを隔離されたアイソレーター内で

行い、建物自体を陰圧制御している特殊構造のため。しかしそれが功を奏したようで、小林社長は、「抗がん剤の製造を海外企業に委託する選択もあったが、自社で開発したおかげで開発スケジュールを自由に組むことができています。また、特殊な施設ゆえ、大手製薬企業から共同開発の依頼も無い込んできた」とし、「この案件はすでに商品化に漕ぎつけ、独占販売できている」と胸を張る。

さらに16年には、あわら市内に総額100億円投じて内服固形薬製造用の工場を建設した。清間第二工場と呼ばれるこの工場は、薬剤の製造や梱包を行うラインを垂直化したことが特徴で、日本では前例が少ないようだ。一般的な医薬品の製造ラインは、水平に展開され、途中で人力による搬送が伴うが、同工場では薬剤をライン上部から重力に任せて移動させるため、搬送が容易になる。これにより、受注から出荷まで7日程度かかっていたものを、3〜4日へ短縮することに成功した。

この他、同業他社に先駆けて海外へ展開した点も独創的であったと言えるだろう。71年に台湾の医薬品卸売業者からの問い合わせを受けて薬剤の輸出を始めたのをきっかけに、韓国や香港、ベトナムなどへ展開。小林社長は、「品質の高さは現地でも評価されたが、中国製やインド製と比べて売価が2〜3倍割高になる。一方で、台湾や韓国では自国製品の保護政策による影響もある」と苦笑しつつも、「まずはターゲットを絞って展開し、そこから拡販につなげていく」と意欲的だ。最近ではモンゴルやミャンマーにも進出し、「5〜10年のスパンでじっくり取り組んでいく」（小林社長）と強調した。

今後の展望として、小林社長は、「注射薬をジェネリック製品に転換する医療機関も多いので、3年後を目途に注射薬工場を建設する計画を進めている。競合他社が少ない分野だからこそ意味がある」と語った。独創を追求して躍進してきた小林化工。今後の展開に注目だ。

砂糖

糖傳増尾商店が創業したのは1854年。江戸時代の末期だ。奈良の農村で育った増尾傳次郎氏が、現在の奈良市元興寺町に店を構え、茶や燃料用の炭を売ったのが始まりだった。

当時は車などない。人が茶や炭を背負って7里（27・5km）の山道を歩いて届けてくれたという。早朝に出発しても店に着くのは昼過ぎ。彼らが店で冷たくなった握り飯を食べるさまを見かねて、傳次郎氏は温かいお茶で労をねぎらい、大鍋で炊いた味噌汁を振る舞った。

すると、これが評判を呼び、茶や炭を持ち込む人が続々と訪れ、店はたちまち繁盛。奈良では捌ききれなくなり、茶や炭を船に積んで大阪へ売りに行く。ただ積み下ろすと船は空。その



昭和初期の本店

顧客奉仕こそ第一義 自社の利益は二の次

砂糖傳増尾商店

時は安政元年、激動の幕末期。農家の次男、増尾傳次郎は奈良でお茶屋を開いた。やがて砂糖を売り始めると、お客から評判で、砂糖屋の傳次郎、略して「砂糖傳」と親しまれる。あれから164年、いまでも傳次郎の魂は息づいている。

Company Profile

社名	砂糖傳増尾商店
本店所在地	奈良県奈良市元興寺町10
創業	1854年
設立	1952年
資本金	3200万円(グループ8700万円)
年商	4億円(グループ65億円)
従業員数	13人(グループ147人)
	http://www.satouden.com



店頭販売でも、商品の背景にある伝統を熱く説明

戦略が功を奏したともいえず。しかし、仮にそうだったとしても、7里もの山道を毎日歩いて茶や炭を届けてくれる人たちが想う傳次郎氏の共存共栄の精神こそが成功の源泉であり、そのことを傳次郎氏は生涯忘れずに強く胸に刻んでいたのだらう。事実、6代目の増尾朗社長はこう強調するのだ。「お客様や取引先様にどう喜んでいただけるかという観点で事業を組み立てている。それが正しいことで

～マスオグループ 164年の歩み～

1854年	増尾傳次郎氏が現・奈良市元興寺町で大和茶と炭を販売
1858年	屋号を『砂糖傳』と定め、砂糖の販売を本格化
1925年	『合名会社増尾商店』へ改組
1939年	奈良市内に『奈良砂糖合資会社』を設立
1952年	増尾商店と奈良砂糖を合併し法人化、『増尾商店』設立
1958年	4代目剛氏、自動車教習所の運営事業に参入 奈良市内に『奈良自動車学校』設立
1964年	奈良市内に『増尾商店紀寺支店』開設
1970年	5代目徹氏、ガソリンスタンドの運営事業に参入 奈良市内に『カー・サービスエリア・マスオ』設立
1971年	奈良市内に『カー・サービスエリア・マスオ大宮店』開設
1973年	奈良市内に『カー・サービスエリア・マスオ紀寺店』開設
1978年	増尾商店を『砂糖傳増尾商店』に社名変更 カー・サービスエリア・マスオを『マスオ商事』に社名変更
1980年	株式会社マスオ総合事務管理センター(奈良市)設立
1988年	砂糖傳増尾商店で初の自社ブランド商品『御門米飴』発売
1993年	奈良県生駒市に『マスオ商事南生駒店』開設
1995年	奈良市内に『マスオ商事第2版奈中町1.C店』開設
1996年	奈良県天理市内に『マスオ商事天理南店』開設
1998年	奈良市内に『マスオ商事薬師寺東店』開設
2005年	奈良自動車学校とマスオ商事を合併、『奈良自動車学校』に
2006年	奈良市内に『マスオ商事阪奈宝来店』開設
2009年	奈良市内に『マスオ商事ニコニコレンタカー大宮店』開設
2011年	自社ブランド商品『奈良こんふえいと』発売
2012年	奈良市内に『マスオ商事マスオカーズ紀寺工場』開設
2013年	奈良市内に『マスオ商事マスオカーズ大安寺店』開設
2014年	朗氏が6代目社長に就任
2015年	グループの Mascot キャラクター『ならまちこ』誕生
2016年	奈良市内に『マスオ商事新大宮店』開設
2017年	奈良市内に『マスオ商事法華寺町店』開設
2018年	『Premium御門くうへん』発売



増尾朗社長

あれば、最終的に利益は残るだろうというのが、当社の基本的な考えだ。初代傳次郎氏の理念は、脈々と受け継がれている。播らがない三方よし、その会社が、砂糖の販売

から一歩踏み込んで、自社ブランド品の開発を始めたことがあった。1988年、『奈良シルクロード博』の開催にちなんで新商品の発売を試みていた頃だ。東大寺の別当を務めた清水公照氏が昔の茶色い米飴が懐か

しいと話したことを聞き入れて、当時ほとんど流通していなかった米飴の商品化を進めたのである。

ただ、自社で商品を製造する考えは最初からなかった。増尾社長は、「取引先にお菓子屋さんが多数おられる状況で、当社が商品をつくるという選択肢はない。あくまでも当社の立ち位置は、砂糖という原材料を扱う卸問屋だ」ときっぱり。

そして同社は、取引先で水飴を製造していた三重化糧に昔ながらの手法を用いた米飴の製造を依頼し、誕生したのが「御門米飴」で

ある。この御門米飴。人気商品で、いまでも売れ行きは上々だが、興味深いのは、ここから派生して次の新商品が生まれたことである。というのも、米飴は、米を麦芽で糖化させてつくるため、独特の風味が出る。その風味を活かして金平糖を開発する計画が持ち上がった。ただ、この時も、同社は取引先の金平糖メーカー、大阪糖菓に製造を委託し、自社製造は避けるのだ。

ユーザの利益を第一義とする砂糖傳増尾商店。その播らがないスタンスこそが、164年に及ぶ事業継続の秘訣であったに違いない。

同社は58年に、自動車教習所「奈良自動車学校」を設立し、70年にはガソリンスタンドの運営も始めたが、きっかけは砂糖の配達に車を使い始めたことだった。「車はとても便利だが、正しく使わなければ危険が伴う。奈良に車の扱い方を学ぶ場所がなかったため、貯蓄を原資に教習所をつくった」(増尾社長)。

「三方よし」の精神は、事業の基本なのだろう。



米飴・金平糖・バームクーヘンなどの商品も人気だ



左右サイズ違いに対応するため、靴は左右それぞれ分けて管理(左上)。パーツオーダーは本社で対応。細かい要望に応じて一つひとつ縫製していく(左下)。赤やピンクにベージュなど、あゆみシューズはカラー展開も豊富(右)

つくりびとの

技と魂

[徳武産業]

いたわる心がつくりあげた
温もりのケアシューズ

お年寄り向けの転ばない靴があることをご存知か。名は「あゆみシューズ」。製品には心優しいつくりびとの想いがつまっている。

足に悩みを抱えている高齢者は意外と多い。むくんだり、腫れ上がったリ、病気で変形していたり。既成の靴は履きづらく、無理に履いても、足に合わないから転んでしまうこともある。そんな高齢者の悩みを解消しようと、ケアシューズを1995年に日本で最初につくったのが、香川県さぬき市に本社を構える徳武産業だ。価格も安いものは1足3800円程とお手頃で、販売数は上昇。いまでは年間130万足、2018年7月期の売上高は24.8億円に達している。しかし、この体制を築くまでには、いくつもの試練があった。徳武産業は1957年、十河孝男会長の義父にあたる徳武重利氏が手袋の縫製工場として創業したのが最初だ。やがて、旅行用のスリッパや学童用の室内シューズを製造するようになり、業績は堅調だった。しかし、84年に初代の徳武氏が急逝し、2代目の十河会長の代になると、取引先の大手靴メーカーが海外に製造拠点を移し始め、既存の下請け製造だけでは、将来性が見出せなくなっていた。そこで十河会長は新規事業の立ち上げを模索していたのだが、ちょうどその頃、高齢者用の靴のニーズがあることを知る。特別養護老人施設を運営する知人から、足先が上がらず平地でも躓いて転倒する高齢者のために専用の靴をつくってほしいと依頼を受けるのだ。実際、十河会長が施設に赴いて詳しく調べてみると、「足のむくみや外反母趾、リウマチなどの症状を抱えている高齢者が少なくない」。なかには、糖尿病を患って、足が2倍以上に膨れ上がっている人や、左右で足の長さが違う人までいた(十河会長)。



店のスタッフは、丁寧に應對しつつも、顧客の足の悩みには細部にわたってヒアリングする

靴という商品に
お客様に対する真心を
付加して提供する



十河孝男会長

この現実を目の当たりにした十河会長は、使命感にかられ、高齢者用の靴の開発を始めようと決意する。だが、当時の同社には、スリッパや学童用の室内シューズをつくるノウハウはあっても、靴の製造技術はなかった。そこで熟練の技術アドバイザーを呼んで技術指導を受けるのである。靴のかかとを安定させたり、高齢者の歩行を考慮して、靴の先端に適度な反りを持たせ、躓きにくい形状にしたり、開口部を広くして履きやすくしたり、創意工夫を凝らした。

規格外の左右違い
そしてようやく技術を習得し、製品の仕様が固まってきた時だ。十河会長は、「お客様が左右の靴サイズをそれぞれ選べるようにできないか」と、アドバイザーに相談を持ちかける。

施設の高齢者は、靴を購入すると、左右サイズの違う足に合わせて靴下を重ね履きし、なかには靴に詰めものをする人までいて、それが原因で転倒していた。質素節約の時代に育った高

齢者はサイズ違いの靴を2足買って片方を捨てるというようなことなどできず、そうした事情を十河会長はよく知っていたわけだ。だが、これを聞いた技術アドバイザーは断固反対だった。無理もない。靴はペアで売るのが常識。左右サイズ違いの靴を売るメーカーなど、どこにも存在しない。

結局、十河会長の「規格外」の発想をアドバイザー

は受け入れ、管理の仕組みを考案。そして、最初から靴を左右片方ずつ製造し、それぞれサイズ別に保管して、出荷前に左と右を組み合わせてという独自の管理体制を築く。年間130万足出荷する現在でも、同社は左右サイズ違いの要望に応えている。

こうして2年にわたる開発期間を経て、同社は95年にあゆみシューズを発売したが、十河会長は、妻のヒロ子氏と二人三脚で開発に専念したため、経営が悪化。95年7月期は売上高が前期

比30%減2.6億円まで落ち込み、2000万円の赤字に陥ってしまう。

しかしいま振り返れば、これはいい刺激になったのかもしれない。十河会長は翌年から管理と販売に力を入れ、全国各地の老人ホームや特別老後施設にあゆみシューズの製品カタログを送付するとともに、電話をかけて必死に売り込んだ。すると、問い合わせは殺到。翌96年7月期にはあゆみシューズの販売増が寄与し、売上高は前期比16倍の4億円と、V字回復を遂げる。そして2001年には靴業界では画期的な「パーツオーダーシステム」を開始。左右の足の長さの違う人のために、靴底を5mm単位で



「日々自然に感謝」との考えから本社敷地には多数の草木

Company Profile	
社名	徳武産業
本店所在地	香川県さぬき市大川町富田西3007
創業	1957年
設立	1966年
資本金	1000万円
売上高	24.8億円(2018年7月期)
従業員数	71人
https://www.tokutake.co.jp	

調整するなど、細かい要望に応じる体制を整えた。十河会長は「心の底からお客様を思いやる真心が大事。今後もあゆみシューズというモノに、我々のお客様に対する心を付加して売っていく」と熱く語る。実際、同社では、施設で寂しく過ごす高齢者に配慮して、担当者が商品にハガキを同封したり、商品購入後2年間は顧客に誕生日プレゼントを送ったり、心を届けている。それに対して、顧客からも手紙が届き、累計3万通になるが、十河会長は「これは宝だ」といつすべて大事に保管している。あゆみシューズは心のこもった温かい靴なのだ。

—なぜ貴行を志望した？

千葉県で生まれたが、幼少期に親の転勤で愛知県に来て以来、高校卒業まで愛知県で過ごした。長男の私は、いずれは家督を継ぐつもりで、地元の企業に就職しようと思ひ、1995年に大学を卒業した後、当行に入行した。銀行であれば転勤は少ないだろうし、大学で経営学を学んでいたの、その知識を活かせると思っていた。そもそも、愛知銀行には堅実な企業という印象があって、それは入行後も変わっていない。

—入行時から現在までの仕事内容は？

最初の配属先は名古屋市中村区にある岩塚支店で、半年間は定期預金を案内させていただき、その後は融資の担当を1年半務め、現在の仕事に繋がる渉外の役目を担った。

今は、地方銀行が預金や融資、為替だけを扱ってればよいという時代ではないし、単に「お金を借ってください」とだけ話すこともない。お客様が何を求めているのかを探り、様々な提案をする過程で資金が必要な場合に当行をご利用いただくための営業をしている。

—日々の仕事で心掛けていることは？

2つある。1つは、お客様が求めるものを提案するために、常に学び続ける姿勢でいること。お客様が興味のある話題について、こちらが何も知らなければ、そこで話が終わってしまう。時代の変化を読み、広く浅くにはなってしまうが、様々な知識を蓄えるようにしている。

今でこそ、同世代、あるいは年下の経営者の方とお会いする機会も増えたが、入行してから数年後に、外回りを始めた

ばかりの頃は、自分より遥かに年上の経営者の方に何を話せばよいのか全く分からなかったし、お客様が何を言いたいのかも理解できず、とても苦勞した。

● ● ● 期待の逸材 ● ● ●



愛知銀行

小牧西支店
小久保亮 渉外副長

プロフィール ● 1973年千葉県生まれ。95年立命館大学経営学部卒業後、同年4月に愛知銀行へ入行。岩塚支店、荒尾支店、個人部、藤が丘支店、豊田浄水支店を経て、2017年より小牧西支店に勤務し、渉外副長を務める。

もう1つは、お客様のことを知ろうとする気持ち、仲良くなるようにする気持ちだ。例えば、代表者の挨拶と創業理念がホームページ上に記載してあれば、必ず読んで頭に入れておく。お会いする際にその内容を話す「見てくれていたんだね」、「よく調べているね」と言ってくさる。お客様は嫌な気持ちにはならない。

かつて失敗もした。経営に行き詰まっていたお客様とお会いした際、自分では普

通に会話をしていたつもりだったが、突然お客様が怒り出してしまったこともある。

—仕事のやりがい？

法人・個人を問わず様々なお客様にお会いできることは楽しい。なかには、気難しい方もいらっしゃるが、どんな方に対しても、まずはお客様の話に耳を傾けることから始める。

入行3年目に、ある製造業の社長と出会った。その方は前任の担当者手に余るいわゆるワンマンな方で、外回りの経験がほとんどなかった私には勉強の機会が必要という理由で、その社長を私が担当させていただくことになった。

その社長には、伺うたびに「これ知っているか、あれ知っているか」と、一般常識から経営とは全く関係のない話まで、様々な質問を浴びせられ、そのたびに「分かりません」と答えては、小言を言われて帰社するという日々を繰り返した。

ただ、伺った翌日には、必ず質問の答えを調べたうえで「こういうことではないでしょうか」と連絡するようにしていた。

すると、ある日その社長から突然、「支店長と一緒に来てほしい」という連絡を受け、驚いて何と、融資をお願いしたいという依頼があった。手形を現金化できる銀行を探していたようで、「お前だから契約した」とまでは言われなかったが、契約していただいた時は非常に嬉しかった。今でもよく覚えている。

—今後のビジョンは？

銀行員になって20年以上経過したが、この20年の間で銀行の業務内容も変化してきた。また、最近はお客様が求める銀行員像が大きく変化していると感じることが多い。変化のスピードに戸惑うこともあるが、「お客様のことを真剣に考える」という基本姿勢は、いつの時代も変わらない。

メガバンクだろうが、地銀だろうが、商品は変わらないのだから、いかに自らを売り込むかが重要だと思う。そのためにも、日々学び続けなければならない。

—入行当初の状況は？

最初に配属されたさつきが丘支店ではまず預金の後方事務を任された。当行の業務は主に、預金、貸付、渉外活動による営業の3つだが、私の場合、1年目は預金、2年目は貸付、3年目から外回りの営業だった。これは決まった新人育成の流れではなく、貸付から始まることもあれば、預金の後方事務を続ける場合もある。ともあれ、最初の配属先で銀行員としての基礎を叩き込まれた。

外回りで訪ねるお客様は企業や個人事業主で、先輩から引き継いだ営業先をひたすら回ったが、当時は新米で融資提案の知識もなく、未熟だったと思う。2回目の異動で本部の営業渉外課に配属され、今でいうビジネスマッチングに携わることとなった。その後いくつかの支店を経験し、松戸新田支店に移ったが、この支店は途中からビジネスマッチングを業務の柱に据えた『ソリューション営業』に特化した店舗へと転換。経営資源の効率的な分配を目的に融資などは別の支店に任せるという趣旨だった。この時に今でも提携関係のあるお客様との繋がりを築いた。

—ビジネスマッチングの要点は？

引き出しの多さとスピードだ。自分が勧めたいものを一方的に勧めても、お客様には響かない。お客様に必要な情報を提案するには、引き出しを多く持つておくべきだ。さらにお客様は多くの金融機関と取引がある。先を越されないために迅速な対応も求められる。そもそもお客様との信頼関係は不可欠だ。マッチングのニーズのなかには、会社の経営改善のほか、事業承継などの悩みもあるので、経営者の方の考えを突っ込んで聞



京葉銀行

鴨川支店
伏見岳志 支店長

プロフィール ● 1965年北海道生まれ。幼少期に千葉県へ移住。大学時代は球技サークルの会長として100名余りの会員を率いた。88年3月中央大学商学部卒業後、同年4月千葉相互銀行(現・京葉銀行)へ入行。さつきが丘支店、長浦支店などへ在籍し、2011年古和釜支店長に就任。八千代緑が丘支店長、松戸新田支店長を経て17年より現職。

く必要があり、そこには信頼関係が必須だ。

—信頼はどのように得る？

日々の積み重ねに尽きる。お客様のところに足繁く通い、事業への考え方について意見交換したり、時には趣味の話もしたり、当たり前だが、それが大事。そうすればお客様の悩みが分かってくるので、提案にも満足していただけるようになる。その繰り返しでしか信頼関係は生まれれない。特別な王道などない。ぶれない基本を追求するしかない。

—経験で得たスキルは？

スキルと呼んで良いのか分からないが、きちんと話し合い、提案するという過

程を地道に繰り返せることだろうか。そのために引き出しの多さが重要だが、引き出しを増やすために常時勉強は欠かせない。それでも我々にはないノウハウが必要で、当行と提携しているお客様のなかで専門分野に精通した企業を探し、お客様同士で協力していただくよう斡旋する。だからお客様との繋がりは大切だ。

—いつやりがいを感じる？

目標をやり遂げた時。そして部下が仕事で達成感を持ってくれた時だ。若いうちは一生懸命仕事をするしかないの、部下の努力が成果に結びつく環境をつくるのが私の役割だ。

仕事を通じて幸せになるということは重要。若い頃は、日曜の夕方にもなると、翌日の出勤のことで憂鬱だったが、いつの間にかそういう感覚はなくなった。それは経験を積んで余裕が出てきたということだけでなく、周囲の幸せも気にかかると、職場の雰囲気がいいと皆それなりに幸せなのだろうという思いになり、それがストレスの低減につながっている。

—仕事上の課題は？

部下が苦手を克服できるようにと思う。彼らが苦手な業務に直面した時、ストレスに襲われるわけだが、それは自分で乗り越えるしかないの、然るべき環境づくりは私の課題だ。だが、銀行は異動で職場環境がしばしば変化し、社員の考え方も時を経て変わるので、その時々でお互いに合わせていく必要がある。だからこれは永遠の課題だ。日頃意識しているのは話しかけること。仕事以外の雑談や冗談など、くだらない話もする。

—今後のビジョンは？

これまでのスタンスを基盤に、一層お客様や仲間のために働くことに尽きる。基本線は変えないが、その時々自分に満足しないように心掛けていく。周りの人の考え方は少しずつ変わり、関係性も自然と変わる。そういう意味では変化し続けなければならない。

日々是勉強の精神で 時代の変化を読み取る

ワインの都で生まれた ぶどう残渣の再利用技術

食品卸業の中村商事(山梨県都留市、中村文昭社長)が、ワインの生産で廃棄されていたぶどう残渣を再利用する手法を編み出した。"ワインの都、が長年抱えていた課題の解決に挑む。

山梨県は、国産のぶどうを国内で醸造する日本産ワインの生産で日本一を誇る。県内のワイナリー数は2017年3月末時点で全国最多の81場。2位の北海道と長野県の34場に比べ2倍以上も多く、山梨はまさに"ワインの都、なのだ。

ただ、ワイナリーオーナーたちは共通の悩みを抱えていた。生産過程で生じる、ぶどう残渣の処理である。

赤も白も、ワインは生産の過程で、必ずぶどう残渣が発生する。このぶどう残渣は、産業廃棄物ゆえ、許可なく穴を掘って埋めれば不法投棄だ。産廃業者に処分してもらわなければならない、大手ワイナリーほど、毎年処理に大金を投じねばならなくなる。

ならば再利用すればよいのだが、残渣には異物が多く含まれ、除去するにも手間がかかる。そのうえ、加工用の設備まで必要となれば、ワイナリーオーナーが簡単に手を着けられるものでもない。それだけに、「県内だけで、年間1万t以上の残渣が排出され、その大半は掘った穴に埋められていた。蠅がたかり、景観上も好ましくなかった」(中村社長)。

実際、ぶどう残渣の有効活用はこれまで考案されてきたようだが、異物の除去や回収の手間、あるいは設備投資に躊躇し、どれも挫折したという。

そんななか、中村商事の中村社長は、ワイ



食べるワインとしてジャムを商品化し販売している

ナリーオーナーの切実な声を耳にし、16年、ぶどう残渣の再利用への挑戦を決めた。もともと同社は、冷凍食品を扱い、冷蔵庫を保有していたため、残渣の保存が可能だった。さらに、一部自社で生産していた調味料用の設備を応用できたのだ。また、中村社長は、「食品卸業者として、販路があり、市場で何が求められるかも分かっていた」と振り返る。

ぶどう残渣は 高機能食品

では、中村社長は、集めたぶどう残渣を何に再利用したのか。まず、卸先の企業が独自に加工できるよう、回収したぶどう残渣をペースト状にし



ぶどう残渣



中村文昭社長

た。「ペーストにすれば、ステーキソースや焼肉のたれ、パスタなど、使う人のアレンジで何にでも変えられ、汎用性が高い」(中村社長)からだ。

ペースト化するプロセスは、まず、回収した残渣から異物を除去し、細菌の増殖を防ぐために電解液で洗浄。その後、煮沸してから加水し、摩砕機で磨り潰す。真空包装後も万が一のために再度煮沸する。

付加価値を持たせるため、煮沸際の温度と時間を調整し、アルコールを3~5%含ませるのだという。17年には自社で、アルコールを含むジャムの商品化に成功し、販売を開始している。

事業化の過程で嬉しい誤算があった。「残渣のペーストには、ポリフェノールの量がワインの2倍、緑茶の6倍あることが分かった。高機能食品として生まれ変わらせることも可能だ」と中村社長は目を輝かせる。将来的には食品のみならず、化粧品への展開も視野に入れる。また、ペーストではなく粉末にすれば、汎用性はさらに高まるという。

「パートナー求む」

こうして同社は、地元産廃業者の協力を得つつ、ワイナリーオーナーからぶどう残渣を買い集め、再利用を展開。17年の回収量は数百kgにとどまったが、ワイナリーオーナーの間で噂が広まり、18年は約15tも回収したという。

中村社長は「皆困っている、県内の残渣の処分量をゼロにしたい」と野心を語り、こう続ける。

「当社だけでは難しく協力業者が必要だ。まずはこの事業モデルを認めてもらう必要がある。循環型社会の見本になりたい」。

18年8月末、山梨県から18年度経営革新計画の承認を受けた。同社の挑戦はまだ始まったばかりである。



進化する

期待の

逸材

秀逸バンカーの仕事観

— 入行当初の状況は？

愛媛県の松山支店で外国為替業務や融資係を3ヵ月程経験した後、法人のお客様を回らせていただいた。松山支店では、偶然にも学生時代に所属していたハンドボール部のOB会で面識のあった先輩が直属の上司だったこともあって、上司や先輩には恵まれた。

だから私は失敗を恐れず、仕事に打ち込めたように思う。当時はチーム制で、1日1チーム2億円の定期預金をお客様からお預かりするという目標が与えられ、私は毎日駆けずり回って20件近く訪問する日もあった。

法人のお客様には、特別に理由がなくても、足しげく訪ねた。有益な提案などできないから、必死に質問した。お客様にとって私はただ闇雲に質問するだけの銀行員だったように思うが、丁寧に教えてくださった。

— 個人顧客への営業は？

松山支店に2年勤務した後、高知県の須崎東支店に3年在籍したが、そこで個人のお客様に資産運用の提案をさせていただいた。年配の方も多く、自分を売り込まなければ、聞き入れてもらえなかった。最初は抵抗もあったが、徐々に慣れ、お客様に喜んでいただいていた時はとても嬉しかった。

— スキルをどう磨いた？

私はなかなか自分の仕事に自信が持てなかった。当行は地元の第一地銀ゆえ、お客様から相談される機会が多く、法人のお客様から海外進出の要望を伺って話が進展することはあっても、私の提案を起点に商談が進むことはなかったからだ。

そんななか、徳島中央支店に転勤した時、たまたま松山支店でお世話になっ



四国銀行

本店営業部
コンサルティング営業グループ
掛橋勇人 副調査役

プロフィール ● 1981年東京都生まれ。幼少期に高知県へ移住。学生時代は中・高・大学でハンドボール部に所属し、高校時には高知県代表でインターハイに出場。2005年3月高知大学理学部卒業後、同年4月四国銀行へ入行。松山支店、須崎東支店、徳島中央支店を経て、神戸支店に配属。14年主任、15年支店長代理に就任し、17年より現職。

た尊敬する先輩と再び仕事をする機会に恵まれた。その先輩からはよく、「賢く提案しようとするな。泥臭くお客様と向き合うこと。無知であることをお客様にさらけ出し、その時のお客様の反応と、その次の銀行員の反応。そこからすべてが始まる」と言われた。

経営者の方は若い銀行員よりも遥かに知見が豊富だ。浅い知識で情報を提供しても響くわけがない。ならば一から教えていただく。銀行には従来の担当者が増え、お客様に合わせた情報があり、お客様に対する見方も銀行内である程度確立されているが、今一度お客様の話にじっくりと耳を傾ける。それをして初めて踏み込んだ提案ができるというわけだ。

その後、私はお客様との向き合い方を

改め、3年後に神戸支店へ移った。神戸には多くの銀行が薙みき合って競争が激しく、支店には各世代トップクラスの営業行員がいたので、そこで揉まれながら徐々に自分の提案法を創り上げていった。

— いつやりがいを感じる？

銀行員は感謝される機会が少ない。融資も、預金も、資産運用も、銀行がお客様に感謝するのであって、それは当然だが、例えば本業支援をさせていただき、お客様の会社が成長することがある。その時はお客様から感謝の声をかけていただき、その瞬間、やりがいが出ると感じている。

— ビジネスマッチングを成立させるポイントは？

型にはまらないこと。お客様の要望は、販路の拡大や仕入先の確保、不動産情報の収集、人材の開発・育成といったことが多く、銀行も、事業性評価をしてソフト分析し、顧客のニーズを提案メニューに落とし込んでいくのだが、全く異なるビジネスを次々にお客様に提案することも重要だ。提案が的外れであっても、「そうではない。私がやりたいのはこういう事業だ」と、お客様が意見を語ってくだされば、それはお客様の考えを知る機会になるし、場合によっては、お客様がぼんやりと描いていた新構想がより鮮明になることもある。固定観念に捉われないことが肝要だ。

— 今抱えている課題は？

たくさんあるが、例えば、南海トラフ地震に対するBCP(事業継続計画)へのファイナンススキームなど、新しいことへの挑戦だ。いつ地震が発生し、被害規模がどれほどになるか把握できないので、これまで四国銀行では扱ってこなかった。

だが、お客様は当行を頼って相談にこられている。当行としても、挑戦しなければ、生き残っていけない。ここは担当の私が主体的に取り組まなければならないと思う。

固定観念に捉われずに
新たな挑戦を厭わずに



Planning & Execution
P&E DIRECTIONS

事業成長を目指す企業経営者様限定

昨年度実施セミナー
満足度98%

P&E特別企画セミナー

ポスト平成でも社長と会社が 成長するための極意

参加費
無料
(事前登録制)

急速に変わりゆくストレスフルな環境に身を置く社長の「自分の健康」と「自社の経営」を見つめなおし、新しい元号でも成長するための極意をお伝えします。

開催日: 2月22日(金)

講演テーマ: 社長の健康を維持する極意

第1部
13:30~14:40



◆ 自律神経研究の第一人者

- 200万部を突破した『見るだけで自律神経が整う「日めくり瞑想31」』など、数々のベストセラーを世に出す
- 「世界一受けたい授業」(日本テレビ)など、数多くの有名TV番組にも出演
- 多くのトップアスリート・文化人・アーティストのコンディショニング、パフォーマンス向上の指導を行う

順天堂大学医学部 総合診療科研究室
病院管理学研究室 教授 小林 弘幸先生

講演テーマ: ポスト平成でも活躍するThe Wise Company

第2部
15:00 ~16:10



◆ ハーバード・ビジネス・スクール唯一の日本人教授

- 競争戦略、知識経営、インターナショナル・ビジネスなどにおいて日本を代表する経営学者
- 『知識創造企業』(共著)が、全米出版協会のベスト・ブック・オブ・ザ・イヤーを受賞
- 三井物産、大和証券グループなど、数多くの企業の社外取締役、一橋大学大学院の創設に尽力

ピー・アンド・イー・ディレクションズ取締役
一橋大学 名誉教授
ハーバード大学経営大学院 教授 竹内 弘高 先生

第3部
16:10~16:30

ネットワーキングセッション(交流会)

開催日: 2019年2月22日(金)
開催場所: ベルサール神保町
住所: 〒101-0065 東京都千代田区西神田3-2-1
住友不動産千代田ファーストビル南館3階

参加費: 無料
お申し込み方法: 下記URLへアクセスし、必要事項をご記入の上、お申し込みください。
<http://www.ped.co.jp/contact/>

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

COALAnet Vol.2 2018 Winter

【コアラネット】通巻2号
2018年12月28日

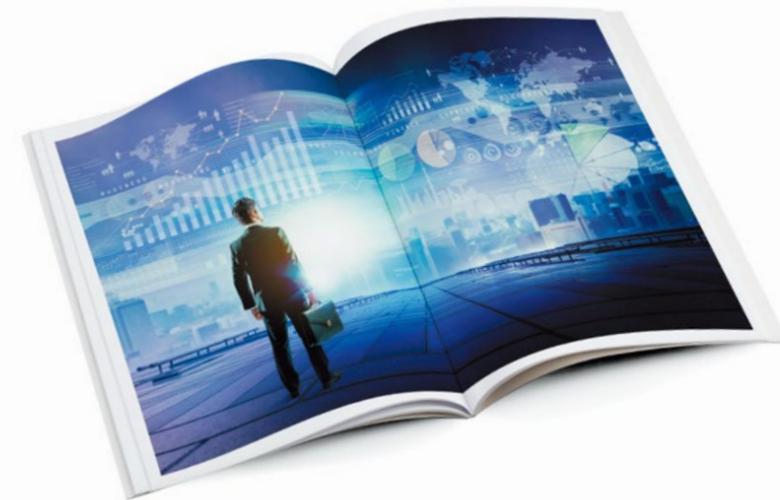
発行

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

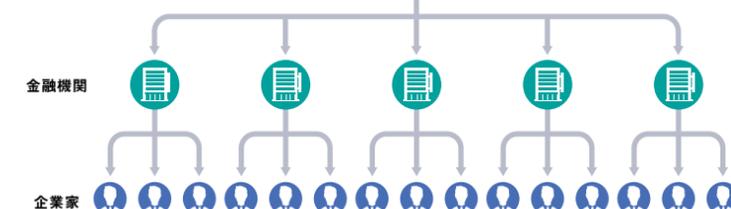
株式会社ウエストホールディングス
東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル32階

本誌掲載記事の無断転載を禁じます



COALAnet

媒体概要
年4回発刊(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

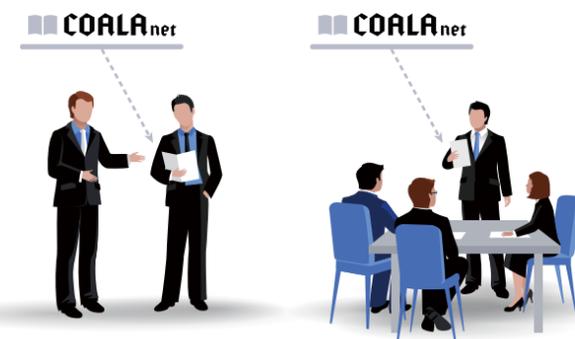
〒163-1431 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル31階
株式会社ウエストエネルギーソリューション内 コアラネット運営事務局
Tel.03-5353-6868 (受付時間: 平日10:00~18:00 土日祝日、年末年始を除く)

[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!



全国各地より厳選した旬の産直・銘品の数々。直送便(取寄せ)でお届けします

地方からの贈り物

GIFT from the locality

「地方からの贈り物」通販カタログは地域密着型金融の強化および地域経済の活性化を目指し、地方銀行とリックイビジネスソリューション株式会社が共同で実施しているプロジェクトです。

地方銀行22行と連携



プロジェクト参加行募集中

オンラインショップ <https://chihou-gift.com/>



リックイビジネスソリューション株式会社

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル10F TEL:03-3282-7712 FAX:03-3282-7714