

企業家のための地域経済誌

COALA net

【コアラネット】

Vol.10

2022
Winter

乗り遅れるな！ 脱炭素経営

ピンチはチャンス！
事業再構築補助金で活路を

Product Features

1. 天然染料で彩色を施したアルミニウムボディ
2. 日本の伝統色である藍と紫鉞による彩色
3. 職人の手作業で施された表面加工による独特な手触り
4. 地方創生の想いを形にした Made in Oita の万年筆

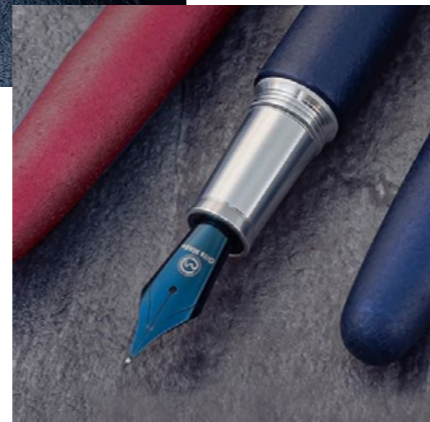


【伝統】×【革新技术】を融合させた
STARDUST 万年筆

Stardust Fountain Pen

日本の伝統染料である“藍”と“紫鉞”をまとった
革新的素材のアルミボディは
他では表現することのできない芸術品。

大分県内複数企業とコラボレーションにより、商品企画から設計・加工・組立を
大分県内で実現。大分の技術力を駆使して完成したMade in Oitaの万年筆。



Oita Made



大分のいいもの、美味しいもの。
大分銀行が大分県内の優れた素材を商品化し、
国内外に販売することを目的として設立した地域商社。

Oita Madeの
オンラインショップ
ホームページ



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。

Planning & Execution
P&E DIRECTIONS

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ

〒104-0061 東京都中央区銀座6丁目8番7号 交詢ビルディング8階 tel: 03-3573-0070 fax: 03-3573-0071 <https://www.ped.co.jp>



脱炭素 炭素社会への世界的な潮流の起点は、KYOTOに京都で開催されたCOP3（気候変動枠組条約第3回締約国会議）で採択された京都議定書のことである。

2008年から2012年の間に温室効果ガスを先進国全体で1990年比約5%削減しようという目標と、欧州8%、米国7%、日本6%という各国の削減目標を具体的に定め、それぞれ国際公約として初めて義務化



した点で意義があった。その後、米国が離脱したが、当時の米ブッシュ政権に対する批判が広がり、京都議定書は2001年7月に政治的な合意に至る。そして2002年には欧州と日本が、2004年にはロシアが各々批准し、2005年に発効されたのである。

背景には、米国の政治的な圧力を遠ざけ、国内の抵抗勢力にも屈しないKYOTOの毅然たる姿勢があった。だからこそ多くの共感を呼んだのだろう。世界のすべての国と地域が脱炭素で合意した『パリ協定』の成功は、KYOTOの奮闘なくして起こらなかったはずだ。

ともあれ、観光業が盛んなだけに、コロナ禍の影響を受けた企業が京都に多いのだろうか。京都は各都道府県の中小企業数に占める事業再構築補助金の応募数の割合が全国トップだった。かつてのKYOTOのように大きな一歩を踏み出してほしい。

企業家のための地域経済誌

COALAnet

Vol.10 2022 Winter



CONTENTS

8 乗り遅れるな！脱炭素経営

10 はじめての脱炭素経営

12 上場企業が狙う脱炭素展開

石井表記（広島県福山市）/カッシーナ・イクスシー（東京都港区）

14 地域企業の脱炭素戦略

アイテック（静岡県磐田市）/SCミート（千葉県千葉市）/エスケイ（栃木県佐野市）/熊本精研工業（福岡県糸島市）/九州薬品工業（佐賀県鳥栖市）/竹内鐵工所（山形県山形市）



20 ピンチはチャンス！事業再構築補助金で活路を

21 「地域貢献、デジタル、脱炭素が重要。強みを活かせる新事業を」
中小企業庁経営支援部 田辺雄史 技術・経営革新課長（イノベーション課長）

22 事例から見た補助金採択の要諦



COALA NEWS

4 東アジア巨大経済圏が誕生 日中韓など11カ国が連携

5 愛知銀と中京銀が経営統合

6 加速する脱炭素化 企業の再エネ100宣言続々

7 原材料高転嫁できず 業績悪化懸念が拡大



18 戦う地銀 地域支援から地域共創へ 山口銀行の新事業モデル



24 SDGs実践ガイド 地域とともに歩み続ける 地元スーパーの地域貢献



26 老舗の矜持 「伝統、の価値を守り 昔ながらの味噌づくり まるや八丁味噌



28 期待の逸材 群馬銀行 伊勢崎西支店 横山貴一 支店長

29 第四北越銀行 吉田支店 長谷川諒 主任代理



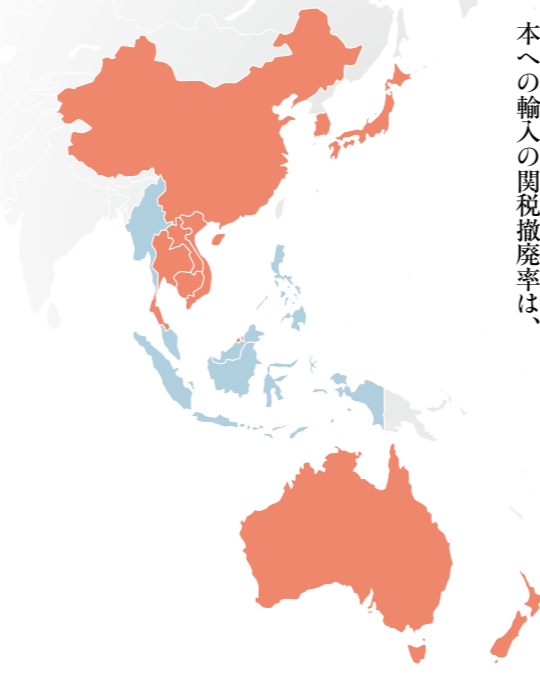
30 地域経済アナライズ 中小企業景況調査による業況判断DI/ 47都道府県の月別有効求人倍率

東アジア巨大経済圏が誕生 日中韓など11カ国が連携

日中韓や東南アジア諸国などが参加する経済連携協定が発効された。GDPで世界の3割を占める一大経済圏ができる。貿易や技術協力などが進みそうだ。

東アジアや太平洋地域の主要国が参画する経済連携、RCEP（地域的な包括的経済連携）協定が2021年1月1日に発効された。署名国15カ国のうち、日本、中国、韓国に、ASEAN（東南アジア諸国連合）6カ国と、豪州、ニュージーランドの11カ国で交わされた。参加国は、地域における経済統合の拡大と深化を約束した。

貿易では、関税の引き下げや撤廃を柱とし、域内での商業取引を促進する。日本から締約国への輸出は、対豪州・ニュージーランド・ASEAN諸国で86%、100%、対中国で86%、対韓国で83%の関税引き下げを実施する。締約国から日本への輸入の関税撤廃率は、



【RCEP協定参加国】

協定参加15カ国	
今回協定を結んだ11カ国	インドネシア、マレーシア、ミャンマー、フィリピン
日本、中国、韓国、ブルネイ、カンボジア、ラオス、シンガポール、タイ、ベトナム、豪州、ニュージーランド	

出所：外務省発表資料をもとにCOALAnet作成

対豪州・ニュージーランド・ASEAN諸国で88%、対中国で86%、対韓国で81%とする。貿易上のルールとして、原産地認定規則や製品規格、検疫措置など、体制整備への規定を設ける。

通関手続きの迅速化など、貿易の円滑化を図る施策を挙げた。

さらに、中小・零細企業の活動は経済成長や雇用の技術革新に寄与するとし、中小・零細企業も協定で利

益を享受できるように、情報共有や協力を図る。公に利用可能な情報取得の場を設けるほか、電子商取引や知的財産権、市場アクセス、技術革新といった分野で協力を強化する。中小企業も含めた経済・技術協力を各国間の合意の下で進め、域内の開発格差の縮小と相互利益の最大化を目指す。

世界3割の経済圏に

さらに、投資環境を整備する。自国と他国の投資家や投資財産への待遇差別を禁ずる「内国民待遇」や、いずれかの国の投資家へ与える有利な待遇を全締約国の投資家にも与える「最恵国待遇」といった条項を盛り込んだ。反競争的行為を禁ずる法令の制定や運用にも規定を設けた。

加えて、電子的信に対する関税の不賦課や、電子署名の有効性の担保など、

【協定における日本の関税撤廃率と関税撤廃品目】

締約国	撤廃率	工業製品	農林水産品
日本↓ 締約国	86~100%(ASEAN・豪州・ニュージーランド)、86%(中国)、83%(韓国)	中国：電気・ガソリン自動車用部品、鉄鋼製品、繊維製品 韓国：自動車部品、化学製品、繊維製品 インドネシア：鉄鋼製品 タイ：ディーゼルエンジンの一部	中国：バックご飯、米菓、ホタテ貝、鮭、清酒など 韓国：菓子(飴・板チョコ)、清酒 インドネシア：牛肉、醤油
締約国↓ 日本	88%(ASEAN・豪州・ニュージーランド)、86%(中国)、81%(韓国)	工業製品	農林水産品
		化学工業製品、繊維類、繊維製品などの関税を即時または段階的に撤廃	米、麦、牛肉・豚肉、乳製品、甘味資源作物の重要5品目を関税削減・撤廃から除外 対中国では鶏肉調製品やウナギ調製品、一部の野菜類を関税削減・撤廃から除外

出所：外務省発表資料をもとにCOALAnet作成

電子商取引の促進に資する規定も盛り込み、各国間の協力に関する取り決めとして、「中小企業が電子商取引の利用に対する障害を克服するよう支援する」としている。

外務省の発表によれば、協定に参加する15カ国の総人口は2019年時点で22・7億人に達し、15カ国のGDP（国内総生産）は25・8兆米ドル（約2961・8兆円）と、いずれも世界全体の約3割を占める。日本の貿易総額の5割を占める地域が参加することもあり、経済活性化への期待は大きい。

同協定は2011年に日中の提案を踏まえてASEANが設立を決めたもので、翌年11月の交渉開始から31回の交渉会合を経て2020年11月の署名に至った経緯がある。交渉の過程でインドが不参加を決めたことで規模が縮小したものの、参加各国はインドの加盟を期待して門戸を開くことを表明している。

なお、日本にとっては、中国、韓国と結ぶ初の自由貿易協定である。

愛知銀と中京銀が経営統合

愛知県を地盤とする愛知銀行と中京銀行が2021年12月10日に経営統合すると発表した。両行は経営基盤を強化し、再始動する。

両

行は2022年10月に持ち株会社を設立し、その傘下に両行が入ることで経営統合する。持株会社の本社を愛知銀行本店所在地の名古屋市中区に置き、商号は今後決める。社長には愛知銀行の頭取が、副社長には中京銀行の頭取がそれぞれ就任する。統合後は、愛知銀行の基幹系システムに統一し、店舗の再編を進め、経費を圧縮する、2024年を目途に合併する。

2021年12月14日には両行の頭取を共同委員長とする統合準備委員会を設置、統合に向けた協議を本格的に進める。両行はともに、

東京証券取引所市場第一部と名古屋証券取引所市場第一部に上場している。統合後は、新市場区分の東証プライム市場と名証プレミア市場で株式を公開する。

なお、中京銀行の株式の39・19%を保有する三菱UFJ銀行は、2022年9月末までに中京銀行に全株式を売却したうえで、統合後の新たな銀行グループと協力関係を結ぶ模様だ。

総資産は2022年9月末時点で、愛知銀行が4兆円で中京銀行が2.3兆円、貸出金残高は愛知銀行が2.6兆円で中京銀行が1.5兆円、預金残高は愛知銀行が3.3兆円で中京銀行が1.9兆円である。

統合後は名古屋銀行を抜き愛知県内最大となり、愛知、岐阜、三重の東海3県では、十六フィナンシャルグループ、百五銀行、大垣共立銀行に次ぐ規模となる。

人口減少にコロナ禍で地域経済は疲弊し、資金需要は減少の一途を辿る。地方銀行の経営環境は厳しく、2021年も各地で再編が進んだ。1月には第四銀行と北越銀行が合併し、第四北越銀行が開始した。同年5月には三重銀行と第三銀行が合併して三十三銀行が誕生。10月に福井銀行が第三者割当増資で福邦銀行を子会社化すると、11月には青森銀行とみちのく銀行が2024年を目途に経営統合することで合意した。



愛知銀行の伊藤頭取(左)と中京銀行の小林頭取(写真提供：共同通信社)

愛知県は、自動車関連を中心とした製造業の集積地だが、金融機関の過当競争が続く。名古屋金利」と言われるほどの低金利地域でもある。中京銀行は、2021年6月に希望退職者を募りつつ、支店の統廃合を進めるなど、厳しい経営状況だった。合併を機に両行は、経営基盤を強化し、サービスの拡充を図る構えだ。

加速する脱炭素化 企業の再エネ100宣言続々

温室効果ガス排出削減に向けた脱炭素化の動きが加速。
再生可能エネルギーの導入に本腰を入れる日本企業が増えている。

2021年10月に開催されたCOP26（国連気候変動枠組条約第26回締約国会合）を機に、世界の平均気温の上昇を1.5℃以内に抑えようという野心的な目標が再認識され、脱炭素化の動きが強まった。

日本では、2020年の「2050年カーボンニュートラル（人為的な温室効果ガス排出実質ゼロ）」宣言を岸田政権が継承し、2021年11月には「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」を発表。再生可能エネルギーを最大限導入することを明記し、再エネ設備や蓄電設備、クリーンエネルギー自動車などの開発・普及を促す補助策の策定を掲げている。

こうしたなか、2021年は、日本の企業が脱炭素化へ前向きな姿勢を一層強めた。事業に用いる電力を100%再エネで賄うことを目指す国際的な枠組み、「RE100」に新たに加盟した日本企業は17社となり、2020年を上回って過去最多となった。2022年1月9日現在で計

63社の日本企業が参画している。

RE100と同様、すべての事業用電力の再エネ化を掲げる団体の枠組み、「再エネ100宣言 REアクション」の参加数も増えた。参加数が2021年には121にのぼり、前年から大幅に増加、参加総数は220に達した。この枠組みは企業のほか自治体や教育機関、医療機関など幅広い団体を対象としており、中小企業も参画できる。ただし、遅くとも2050年までにすべての事業用電力を再エネで調達する目標を設定しなければならぬ。

一方、パリ協定の目標水準に基づく温室効果ガス排出削減目標、「SBT（科学に基づく目標）」を設定した日本企業も増えた。2021年だけで100社を数え、2021年末時点で累計177社に達した。

情報共有、政策提言へ 脱炭素の協議会が発足

企業や団体が脱炭素化に取り組むうえで、情報の共有や団体間の連携は欠かせない。この状況下、202

【『RE100』に新規加盟した日本企業の数】

2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
3	10	10	16	17

※『RE100』とは、事業に用いる電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す国際的な企業連盟

【『再エネ100宣言 RE Action』に新規参加した日本企業の数】

2019年	2020年	2021年
43	56	121

※『再エネ100宣言 RE Action』とは、事業に用いる電力を100%再エネで賄うことを目指す国内の企業、自治体、教育機関、医療機関などの連盟

【『SBT』の設定を新たに表明した日本企業の数】

2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年
1	9	15	22	29	100

※『SBT』とは、パリ協定の水準に整合した企業による温室効果ガス排出削減目標。5年以上15年以内の目標設定

1年6月に「一般社団法人カーボンニュートラル推進協議会」が発足した。同協議会では、温室効果ガス排出削減には産官学の連携が重要とし、意見の醸成や政策の提言、知識の底上げを目指している。企業や団体から会員を募り、総会や定例会を実施していく構えだ。協議会の活動について、増山壽一代表理事は、「カーボンニュートラルに関心を持つ企業、大学、団体が行う」としている。

このほか、2021年11月には、中国地方の企業や自治体、大学などを対象とする「中国地域カーボンニュートラル推進協議会」が立ち上がるなど、脱炭素化への企業や団体の連合形成が各地で進んでいる。

日

本銀行が公表した2021年11月の企業物価指数は、バブル景気に入る1985年12月以来36年ぶりの高水準で、前年同月比9%の伸び率は1980年12月以降最大だった。

上昇率の高い工業製品から挙げると、上昇率58.9%の木材・木製品、同49.3%の石油・石炭製品、同32.8%の非鉄金属、同23.9%の鉄鋼となる。輸入物価指数は前年同月比44.3%の伸び率で、円安の影響もあって輸入品の価格が上昇している。

企業物価指数を需要段階別に見ると、素材原料が前年同月比74.6%上昇したのに対し、中間財の上昇率は15.7%、最終財の上昇率は4.6%にとどまった。原材料の値上がりによる製品原価の上昇が、販売価格に転嫁されていない実態がうかがえる。

この状況は、日銀が2021年12月13日に公表した『短観（全国企業短期経済観測調査）』の2021年12月調査でも明らかになった。『仕入価格判断指数』

原材料高転嫁できず 業績悪化懸念が拡大

2021年11月の企業物価指数が41年ぶりの高い上昇率を示したが、消費者物価指数はいまのところ安定している。原材料高で企業の業況が悪化しそうだ。

は前回の2021年9月調査と比べ、大手製造業で12ポイント増、大手非製造業8ポイント増、中小製造業10ポイント増、中小非製造業10ポイント増と、概ね10ポイント前後増えた。これに対し、『販売価格判断指

数』は、大手製造業で6ポイント増、大手非製造業4ポイント増、中小製造業7ポイント増、中小非製造業5ポイント増だった。このほか、2021年11月の消費者物価指数が前年同月比0.6%の上昇にとどまっている

ることからも、企業が価格転嫁に苦慮している様子が見て取れる。

むしろ、コロナ禍で個人消費が伸び悩むなか、末端の小売価格が高騰すれば、消費は急速に冷え込み、経済はさらに縮小する。その点では、企業の貢献度は高いとも言えよう。

ただ、企業の自助努力にも限界がある。原材料の価格高騰が長期化すれば、やがて消費者物価指数も上昇する。すでに米国では11月の消費者物価指数の上昇率が6.8%と39年ぶりの高水準で、欧州でも同約5%と過去最大の伸び率だった。

短観の資金繰りの状況を表す『資金繰り判断指数』では、いまのところ全規模、企業種で大きな変化はない。だが、先行きの業況判断では、規模や業種を問わず、大半が悪化するのを見ており、とくに中小企業は悲観的だ。原材料価格の安定化と、コロナ禍からの経済再建が急がれる。



2021年11月10日から1ヵ月間の短観12月調査は9328社に実施。回答率は99.3%だった

乗り遅れるな! 脱炭素経営

脱 炭素経営を始めない企業は、やがてブラック企業のように社会から厳しい目で見られることだろう——。
いささか誇張した表現であるが、論拠はこうだ。

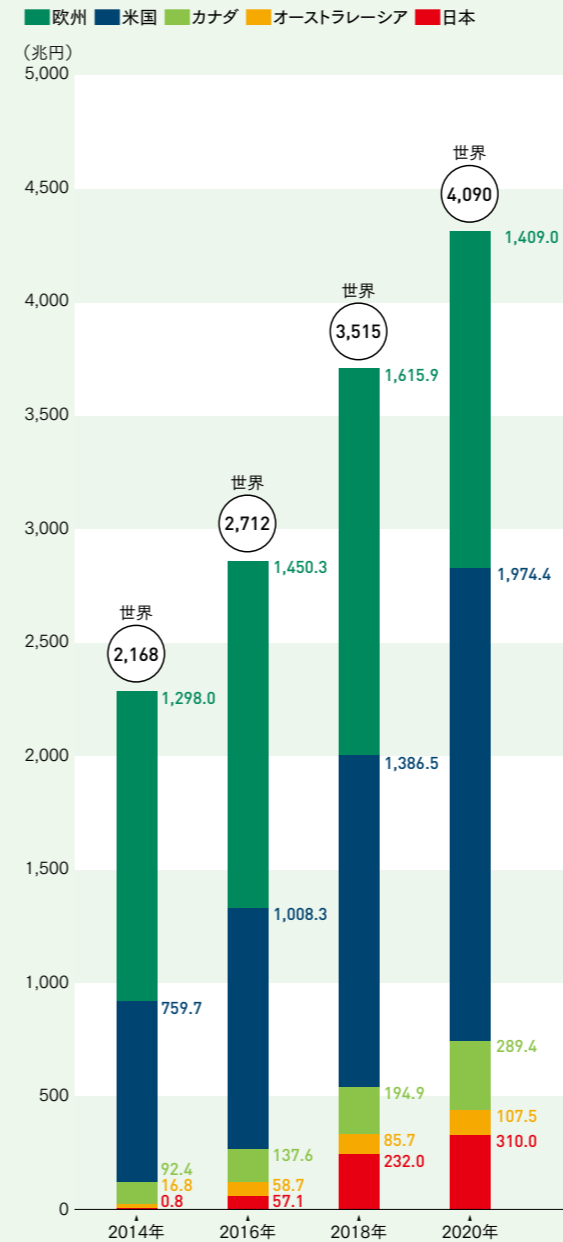
まず、すべての企業が脱炭素経営を始めないと、地球の温暖化が進行する。地球の平均気温が2℃上がると、異常気象による被害が増え、熱帯の感染症が拡大し、地域的に作物の生産量が減る。つまり、企業が脱炭素経営を始めないと、人々は健康を脅かされ、生存すら危ぶまれる危機に直面する。よって、脱炭素経営を始めない企業は、社会の秩序を乱す組織と見做されかねないのである。

ともあれ、脱炭素経営にはメリットがある。先行者利益のように早く始めるほど有益だ。今すぐ脱炭素経営を始めよう。

はじめての脱炭素経営

最近よく耳にする「脱炭素経営」。馴染みの薄い人もいることだろう。
一から分かりやすく解説する。

[ESG投資額]



※2022年1月9日時点の為替レートで換算
※オーストラレーシアは、豪州、ニュージーランド、ニューギニアとその近海の諸島
出所: GSIA(世界サステナブル投資連合)資料をもとにCOALAnet作成

まず脱炭素化とは、化石燃料の使用などによって人為的に排出される二酸化炭素などの温室効果ガスを実質ゼロにすることである。この定義に沿えば、脱炭素経営とは、企業の事業活動で人為的に排出される二酸化炭素などの温室効果ガスを実質ゼロにすることである。

最近は大手企業が、事業で使うすべての電力を、二酸化炭素を排出しない再生可能エネルギー電力に切り替える「再エネ100%」を目標としているが、これも脱炭素経営の一つの試みと言え

ともあれ、歴史を辿れば、脱炭素が正当化されるまでには、長い戦いがあった。すなわち、産業革命後の人為的な二酸化炭素の排出が大気中の二酸化炭素濃度の上昇をもたらした。地球の平均気温の上昇に作用したか否かを巡る論戦である。

8年にIPCCは「1.5℃特別報告書」で1.5℃実現の重要性を説く。そこで2021年秋の「COP26」では、1.5℃目標が掲げられ、各国がこれに合意した。

食料不足で深刻な貧困問題が生じ得るわけだ。こうした事情から、株式市場ではESG(環境・社会・企業統治)投資が急速に拡大した。気候変動問題

は経済活動のみならず、人々の生活を脅かしかねない重大な社会課題だけに、今後は気候変動対策に取り組む企業こそ投資に値する企業であるという見方だ。

GSIA(世界サステナブル投資連合)によれば、2020年における世界のESG投資額は4090兆円に達し、2018年と比べて16%も伸びている。も

は、大手企業は脱炭素化に取り組む姿を投資家に見せなければ、株価の維持・向上が図れない状況となり、脱炭素経営が世界に広がったのである。

務が、それ以外の市町村には努力義務が課されたのだ。一方、中小企業も脱炭素経営を始めている。とくに、大手企業と取引する中小企業は、いまや脱炭素経営を

[再生可能エネルギー活用法]

▶入門

太陽光発電設備

太陽光電力の100%自家消費は物理的に難しいため、余剰電力の扱いによって、「余剰売電なし」と「余剰売電あり」に大別。

余剰売電なし → 手続きが簡素だが、余剰電力を捨てるため、経済性は低くなりがち。365日営業の小売店やホテルに向く。

余剰売電あり → 太陽光電力を無駄なく活用できるが、手続きに時間がかかる。休日の多い工場や公共施設に向く。

▶基礎

太陽光発電設備 + 再エネ電力に切り替え

時間帯別料金プランを組み合わせることで電気代削減効果を高めることが可能。自家消費分を電力料金として購入する初期投資ゼロの無償設置モデルも増えている。

▶応用

太陽光発電設備 + 蓄電設備 + 再エネ電力に切り替え

太陽光発電で発電した電力のうち自家消費できずに余った電力を、蓄電設備や電気自動車にためることで、より効率的な自家消費利用ができるようになる。蓄電池の容量次第では、外部から電力を購入しないオフグリッドシステムも可能に。

日本の政府は欧米諸国と比べ、脱炭素政策が遅れたが、2020年秋に当時の菅政権が「2050年カーボンニュートラル(人為的な温室効果ガス排出実質ゼロ)」を打ち出すと、それを受け継いだ岸田政権は2021年11月に「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」を発表した。再エネの最大限の導入を掲げ、太陽光発電設備や蓄電設備、電気自動車の普及を促す狙いである。

地方自治体も脱炭素政策に舵を切り、2050年までに脱炭素化を実現する「ゼロカーボンシティ」を目標としている。これには2021年5月の「地球温暖化対策推進法」改正によって自治体に再エネの導入目標の規定追加を求められたことが背景にある。都道府県や政令市、中核市には義

東

証2部上場の石井表記（広島県福山市）は、プリント

基板製造装置の製造・販売を中心に業績を伸ばしている。コロナ禍にもかかわらず、2022年1月期の決算では、売上高が前期比20%増の138億円、最終利益は同70%増の12億円を見込んでおり、増収増益で推移する見通しだ。

株式市場での評価は高く、2021年8月以降、同社の株価は上昇基調にあるが、これには同社の脱炭素経営が関係したのかもしれない。ESG（環境・社会・企業統治）投資が拡大するなか、企業の持続可能性に着目する投資家が増えており、脱炭素企業は株式市場で評価されやすいのである。

実際、同社は2007年に工場へ出力200kWの太陽光発電設備を設置し、早くから再生可能エネルギーを活用した。2020年秋に国が打ち出したカーボンニュートラル（人為的な温室効果ガス排出実質ゼロ）宣言に呼応し、「事業活動で使う電力をすべて再エネで賄う」「RE100」へ

上場企業が狙う 脱炭素展開

いまや上場企業にとって、脱炭素経営は重要な経営課題の一つだ。彼らには新たな狙いがある。



石井表記が2007年に太陽光パネルを設置した工場(上)、太陽光パネルを設置したカッシーナ・イクスシーの伊勢崎工場(下)



の展開に取り組んでいる。

同社の石井峯夫会長兼社長は、「製造業にとってRE100の達成は難しいが、一方で気候変動が深刻化している」としたうえで、「当社のみならず、当社の取引先も含めた産業界全体の脱炭素化が求められているので、今後は取引先とともに脱炭素化を進めていく」と方針を語った。

かつて同社は、有害物質を含む電子機器を規制する欧州の「RoHS指令」を受け、部材の調達先に有害物質の低減を求めたことがあったが、同様に脱炭素経営を取引先に要請していく考えだ。

むしろ、脱炭素経営によるメリットは、株式市場での評価にとどまらない。新規卒業者を毎年採用する同社では、脱炭素経営が採用面で優位に働いているように、石井会長は「就職活動中の学生は企業の社会的活動に注目するようになった。そうした学生には脱炭素経営で安心感を与えることができる」と状況を述べた。さらに、石井会長は「社員の意欲が向上した」とも

プリント基板製造装置 製造・販売

石井表記

| 広島県福山市 |



石井峯夫会長兼社長



インクジェット塗布装置

脱炭素なくして 商機なし

ジャスダック市場に上場する家具販売のカッシーナ・イクスシー（東京都港区）も、脱炭素化を推進している。高級家具大手、伊

・カッシーナの日本総代理店として家具の輸入販売や生産を手掛ける傍ら、社内

に専用のチームをつくり、脱炭素経営を実践している。目的は、企業価値の向上や商機の拡大であるが、同社によれば、脱炭素化に取

り組まなければ、商機を逸しかねない状況であるように、同社製造開発部の飯田光弘部長はこう説明した。「脱炭素に積極的な設計事務所やハウスメーカーとの商談では、当社の脱炭素化への取り組みや、環境に配慮した家具であるかどうかなど、詳細な報告書の提出を求められる。官公庁の競争入札には、脱炭素企業でなければ参加できないものもある」。

その点で、同社は優位に立てるようだ。伊・カッシーナは海洋樹脂のポリエステル製の綿や植物由来のウレタンフォームを用いた家具を開発済みで、カッシーナ・イクスシーは販売先の要求に際して、カッシーナ・イクスシーは2020年から独自に脱炭素経営を進めている。製造工程で余る皮革や布地の利活用から始め、

廃材で名刺入れやクッション、ノベルティを製作したほか、布地をインターネットで売り出した。また、家具を覆う梱包材の一部を石油由来品から植物由来品に変更した。植物

家具販売

カッシーナ・イクスシー

| 東京都港区 |



製造開発部の飯田光弘部長



同社が採用し始めた植物由来の梱包材

由来品1本の製造で出る二酸化炭素量は石油由来品1本の排出量より5%少ない。同社は年間を使う7万5600㎡(42m×1500本)分を植物由来品に変える計画だ。さらに同社は1800万円投じて群馬県の自社工場に出力153kWの太陽光発電設備を導入した。2021年10月に設備を稼働させ、再エネ電力を自家消費している。化石燃料由来の電力消費を抑え、二酸化炭素の排出削減を図ったのである。そんな同社は、5、15年先の温室効果ガス排出

削減を目指す国際的な企業連合、SBTへの加盟を検討している。加盟希望の事業者のみならず、サプライチェーン全体の温室効果ガス削減の目標を掲出しなければならぬなど、条件は厳しいようだが、飯田部長は、「SBTへの加盟はインパクトが大きい。いま、東証の市場区分見直しで当社がスタンダード市場に入るにあたり、中期経営計画に脱炭素への取り組み状況を記載しているが、SBT加盟の方が対外的には説得力がある。ぜひとも成し遂げたい」と意欲を示した。

いう。とくに、同社は過去に債務超過に陥ったことがある。当時は厳しい目を向けられていたはずだ。それがいま、外部からの評価が上がっているのだから、職場の士気は高まったことだろう。

石井会長は、「企業は人材である。よい人材が当社に集まり、皆の意欲が向上するのであれば、これ以上の効果はないはずだ」と強調した。

脱炭素経営には、有形無形のメリットがあるのだ。



地域企業の脱炭素戦略

地域の中小企業も脱炭素経営に積極的だ。彼らが脱炭素化を始めた経緯や目的に迫った。

アイテック

樹脂加工 | 静岡県磐田市 |



①大型のものから小型のものまで14台のブロー成形機を保有している ②2021年8月に導入した太陽光パネル ③中島誠一社長

脱

炭素経営のメリットは、まず再生可能エネルギー設備の使用による電力代の削減である。電力を多く消費する業種には、とくに有益であるようだ。

静岡県磐田市のアイテックは、樹脂を空洞状に加工するブロー成形で様々な製品を量産しているが、樹脂を溶かす溶融炉で大量に電力を消費している。使用量は年間250万kWh、金額にして5000万〜6000万

万円にのぼるといふ。それだけに、電力代の削減はかねてより課題だったようで、太陽光発電大手、ウエストホールディングスの提案を機に太陽光発電設備を導入した。発電した電力を自ら使うことで、外部から購入する電力量を減らす試みをはじめたのである。

2021年8月には4200万円を投じて、第1工場と第2工場の屋根に合わせて出力358kWの太陽光パネルを設置。従来よりも

SCミート

食肉加工・卸 | 千葉県千葉市 |



①工場内における作業の様子 ②本社に設置した太陽光パネル ③鈴木良夫社長(中央)と鈴木悦子専務(右)と鈴木貴也上席常務(左)

10%程度電力代を削減できる見通しだ。仮に年間で電力代を500万〜600万円削減できれば、設備投資は10年以内に回収できる。さらに、継続して太陽光発電設備を管理・保守し、設備を25年以上稼働させれば、投資回収後は15年以上に亘って製造原価を年間500万〜600万円削減できるのだ。競争力の強化に繋がるのは言うまでもない。

「以前、重油の発電機を工

場に置いていたが、故障ばかりで使いものにならなかつた。太陽光発電設備は導入して日は浅いが、順調に稼働し、電力代の削減に貢献してくれている」と話し、「第3工場の屋根が空いているので太陽光パネルを載せたい。いずれは蓄電設備も導入して、再エネを有効に活用していきたい」と思いを語った。

電力代2割削減

食肉加工・卸のSCミート

トは2021年8月末、千葉市内の本社工場と倉庫に出力140kWと同44kWの太陽光発電設備をそれぞれ設置し、電力代の削減を図った。というのも、同社では、1日20t以上に及ぶ牛肉を加工・出荷しており、工場や倉庫を常に冷却しておかなければならない。電力を大量に消費しており、電力代は両施設合わせて年間2000万円を超えるのだ。

そこで太陽光発電設備を導入したところ、設備稼働後3ヵ月間で月間の電力代が平均20%減少したという。設備導入前のシミュレーションによる削減効果は16〜17%だったため、想定以上の結果が出ており、3200万円の設備投資は10年以内に回収できる見通しだ。

もともと、同社が太陽光発電に関心を持ったのは2019年の千葉大停電からである。当時同社への影響は軽微だったが、電力が長期間開通しなかったならば、多大な損害を被っていたはずだ。それだけに、同社は現在、蓄電設備の追加設置を検討している。

エスケイ

板金・樹脂成形 | 栃木県佐野市 |



①様々な製造設備を保有し、数多くの自動車用部品を製造している ②2021年11月に工場の屋根上に太陽光パネルを設置した ③保科純一郎社長

発電設備の利用によって年間100tに及ぶ二酸化炭素の排出を削減することになる。これは環境貢献であり、脱炭素経営の実践だ。同社の鈴木良夫社長は、「当社は、100%再エネ電力による事業運営を目指す『RE100』に加盟する企業とも取引させていた。大手企業との長期的な関係構築を図るならば、脱炭素経営は避けて通れない」としたうえで、「グループ会社の施設にも

脱炭素、一気に加速か

栃木県佐野市のエスケイは2021年11月、出力130kWの太陽光パネルを工場の屋根に設置した。同社は板金や樹脂のプレス成形でトラックの箱型荷台からラジエータのキャップまで

自動車部品を生産しており、電力を大量に使う。とくに樹脂を加熱する遠赤外線オーブンの電力消費量は膨大で、太陽光発電設備で電力代の削減を図ったのだ。

シミュレーションでは、年間の電力代約4000万円のうち、180万円程の削減が見込めるといふ。1500万円の設備投資は10年以内に回収できる見通しで、他の工場にも太陽光発電設備の設置を計画している。

そんな同社は、数年前から工場内の照明をLED照明に替えたり、十数台のフオークリフトをディーゼルエンジン車から電動車へ切り替えたり、脱炭素化に積極的だった。

同社の保科純一郎社長は、「当時はそれほど意識していなかったが、いまは意欲的に脱炭素化を進めている」としたうえで、「20年以上前に自動車メーカーの号令で品質保証の国際規格取得へ関連会社が一斉に動いたことがあったが、脱炭素でも同様のことが起こるはずだ」と予測する。その一方で、保科社長は、「設備の導入など、脱炭素経営

には一定の負担が伴う。資本の脆弱な中小企業にとっては取り組めない事情もあるので、メーカーに理解を求めることも時には必要だろう」と語った。

なお、太陽光発電設備や蓄電設備の活用に関しては、無理なく導入する方法もある。たとえば、初期投資の負担がない形で太陽光発電設備を使用できる「無償設置」である。ウエストホールディングスなどの大手再エネ企業に相談してみるとよいだろう。

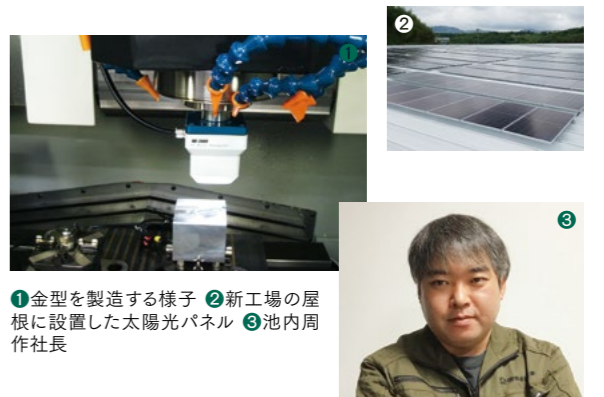
取引継続に活かす

脱炭素経営のメリットをさらに挙げるならば、大手企業との良好な関係づくり

に繋がる点であろう。事実、精密加工を施した金型を半導体メーカーに納める福岡県糸島市の熊本精研工業は2021年5月、新工場の屋根に出力116kWの太陽光パネルを設置したが、目的は電力代の削減だけではなく、脱炭素経営が有効に働くことに期待している。

熊本精研工業

精密金型製造 | 福岡県糸島市 |



1 金型を製造する様子 2 新工場の屋根に設置した太陽光パネル 3 池内周作社長

る」と強調した。

そもそも、脱炭素社会の実現とは、産業や運輸、家庭、業務など、様々な分野で人為的な温室効果ガスの排出を実質ゼロにすることである。一部の大手企業の脱炭素経営で実現するものではなく、産業界全体の脱炭素化が欠かせない。それゆえ、大手企業が取引先の中小企業に脱炭素経営を要請するのは自然な流れであり、大手企業との取引継続を念頭に、脱炭素経営を始

める中小企業が増えている。

池内社長は、「自動車メーカーの下請けのなかにはメーカーから突然厳しい二酸化炭素の削減目標を提示された企業もあると聞く。こうした脱炭素要請は、遅かれ早かれ、産業界全体に広がることだろう」としたうえで、こう指摘する。「ここ最近、大手メーカーは調達先を増やし始めている。自然災害が頻発するなか、部材調達が滞るリスクを回避するためだろう」。

商品のイメージアップへ

商品のイメージアップを図るために、脱炭素経営に乗り出した企業もある。青汁の生産・販売で年間17億円売上げている佐賀県鳥栖市の九州薬品工業である。

同社は、九州産の大麦若葉を使った青汁を生産し、大手ドラッグストアや小売店を介して販売している。かねてより、環境改善への意識が高く、2020年よりFSC認証紙の化粧箱や、バイオマスインキを使用した化粧袋等を積極的に採用している。

これについて、同社の右近保社長は、「包装資材費は、原価の5%程度だが、環境に配慮した包装資材を使用することで、包装資材

九州薬品工業

健康食品製造・販売 | 佐賀県鳥栖市 |



1 同社が製造している青汁 2 工場外観。2022年2月に太陽光パネルを導入予定である 3 右近保社長

よって、青汁の付加価値を高めようというわけである。同社は2022年2月に工場の屋根に太陽光パネルを導入する予定だ。脱炭素経営を始めるのである。

長期に亘る人材確保

「企業が長く存続するためには長期に亘って人材を確保し続ける必要がある」。そう語るのは、山形市に本社を構える竹内鐵工所の竹内慎之介社長である。同社は、採用面における利点を考慮して脱炭素経営に着手したのである。

では、きつい、汚い、危険という3Kのイメージが先行し、人が集まらなかった」と竹内社長は振り返る。職人の高齢化が進むなか、機械化で人材不足を補ってきたが、根本的な解決には至らなかったのだ。

そこで、竹内社長は2020年7月の社長就任後、自社のイメージアップを図るため、改革を行った。タブレット端末を全社員に支給してペーパーレス化を図ったうえで、省エネ化に取り

組み、全照明をLED照明に切り替えた。2021年8月には2640万円投じて2カ所の工場に計165kWの太陽光発電設備を導入、再エネの利用を開始した。さらには、社屋の外壁にSDGsの17の目標を示す看板を張り出して社員の意識改革を図ったほか、ホームページを刷新し、脱炭素経営への取り組みを積極的に発信したのである。

脱炭素経営は人材確保に繋がる側面もあるようだ。

費が増加した。このコスト増をどう吸収していくべきか、試行錯誤の段階ではあるが、一方で企業は環境改善に努めていかなければならない」と経緯を述べたうえで、「いま環境への意識が高まりつつあると思う」と語った。

確かに、自然災害が頻発し、気候変動の脅威が身近になるなか、消費者の環境志向は高まりつつある。この変化は消費者の購買行動を変えるのかもしれない。

同社は一時的に費用が高んでも、環境志向を押し出すことで商品の販売を伸ばし、コスト増を吸収する狙いだ。右近社長は、「青汁は健康志向の方々に受け入れられている商品だ。健康志向と環境志向は通ずる部分がある。環境にやさしい包装材は健康食品のイメージアップに繋がるはずであり、我々はクリーンエネルギーにも着目した」という。

つまり、青汁をクリーンな再エネで生産することに

竹内鐵工所

鉄骨製作・加工 | 山形県山形市 |



1 タブレット端末を全社員に支給してペーパーレス化を図る 2 社屋の屋上に設置した太陽光パネル。外壁にはSDGsの目標を示す看板を張り出している 3 竹内慎之介社長

金

融の枠を超え、圧倒的な当事者意識をもつて、地域を巻き込み、社会課題を解決していく。山口銀行の神田一成頭取は開口一番、こう明言した。これはコロナ禍以前に同行が策定した中期経営計画の指針であるが、これこそ地方銀行が

今後進むべき道筋の道標といっても過言ではなからう。というのも、コロナ禍以前は、人口減少という構造問題を抱えつつも、大量生産・大量消費を前提とする成長拡大の経済モデルが主流だった。それがコロナ禍の経済危機に直面したことで、人々の精神



神田一成 取締役頭取
プロフィール ●1962年山口県生まれ。85年東京大学法学部卒業後、山口銀行入行。市場営業部長、広島支店長などを経て、2012年もみじ銀行取締役に就任。16年山口フィナンシャルグループ取締役に就任。18年6月より現職。

KODA Ichinari

戦う地銀

地域支援から地域共創へ 山口銀行の新事業モデル

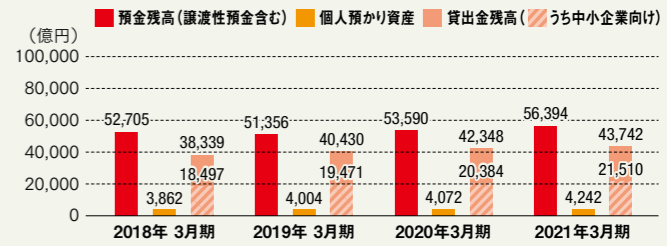
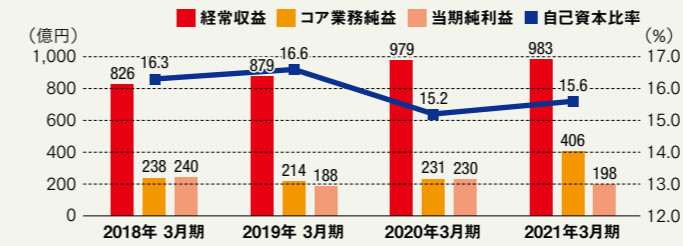
人口減少にコロナ禍で経済は疲弊し、行政はデジタル化や脱炭素化に活路を求める。この状況下、地方銀行はどうあるべきか。山口銀行の神田頭取が指針を示した。

この山口銀行の『YMC S Vモデル』では、観光や農林水産、不動産開発、街づくり、空き家問題、地域インフラ輸出、公共施設の建設・運営、高齢者支援のほか、健康・医療や物流、モビリティ、地域情報発信などを重点テーマとしている。たとえるならば、人材不足に悩む地域の中小企業に、同行が事業性評価を活かした経営人材などを紹介するといった支援事業であろう。

そこで、地方銀行の新たな事業モデルとして同行が立ち上げたのが、社会課題の解決である。地方行政や地域企業とともに地域の社会課題を解決する『地域エコシステム』を構築し、そこに投資や融資から、ビジネスマッチングやコンサルティングのほか、AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）を用いたデジタル化など、複合的な支援を行うことで、収益化を図るというわけだ。

その上で、地方銀行の新たな事業モデルとして同行が立ち上げたのが、社会課題の解決である。地方行政や地域企業とともに地域の社会課題を解決する『地域エコシステム』を構築し、そこに投資や融資から、ビジネスマッチングやコンサルティングのほか、AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）を用いたデジタル化など、複合的な支援を行うことで、収益化を図るというわけだ。

【山口銀行の業績】



※コア業務純益は本業のものを示す指標。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。※経常収益、コア業務純益、当期純利益、および自己資本比率はいずれも単体。

神田頭取は、「2年半に及ぶ試行錯誤の末、徐々に事例が増えてきた。ただ、そもそも社会課題の解決とは、これまで行政が手掛けてきたサービスである。収益化のハードルは高く、腰を据えて取り組んでいく必要がある」と状況を述べた。

圧倒的な当事者意識で

もつとも、同行は、山口フィナンシャルグループのコンサルティング専門家子会社、ワイエムコンサルティングと連携し、コンサルティングサービスを強化してきた。いまでは、経営改善や経営戦略立案をはじめ、マーケティングや生産管理、事業承継、人事制度からM&Aまで支援内容は多岐に渡る。「金融の枠を超えて」支援できる体制が整いつつあるのだ。

神田頭取は、「当行では、取引先企業との課題の共有に重きを置いている。当行の行員は共同経営者になったつもりで経営者と対話し、真の課題を掘り起こして最適なソリューションを提供していく」としたうえで、こう諭えた。「地域のサポーターが、地

～山口銀行の歩み～

1878年	第百十国立銀行として現・山口市で創業
1898年	第百十国立銀行が百十銀行に改組、株式会社化
1944年	百十銀行ら県内5行が合併し、資本金1,345万円で山口銀行設立
1948年	資本金9,000万円に増資
1952年	外国為替業務取扱開始 資本金2億円に増資
1963年	資本金12億円に増資
1968年	為替オンライン稼働
1970年	総合オンラインシステム稼働
1972年	外国為替コルレス業務取扱許可取得
1974年	山口銀行設立30周年記念事業で山口経済研究所設立 資本金50億円に増資
1978年	外国為替コルレス包括承認銀行となる
1983年	公共債の窓口販売開始
1984年	山口銀行地域企業助成基金 資本金100億円に増資
1986年	国債証券などの先物取引資格取得
1988年	東証一部・大証一部に株式上場
1989年	選択権付債権売買取引業務、国債先物取引取次業務および金融先物取引取次業務の取扱いを開始
1990年	国債先物オプション取引取次業務の取扱いを開始
1994年	信託業務および信託代理店業務の取扱いを開始
1996年	ベンチャー投資会社、山口キャピタルを設立
1998年	証券投資信託の窓口販売業務を開始
2000年	金融先物取引取次業務を廃止
2001年	アジア貿易投資相談所を設置
2002年	北九州経済研究所を設立
2004年	証券仲介業務の取扱いを開始 国債先物取引取次業務などを廃止
2005年	決済用普通預金の取扱いを開始
2006年	山口銀行ともみじホールディングスが山口フィナンシャルグループを設立
2011年	山口銀行の九州における事業を分割・承継し、北九州銀行発足

域のプロデューサーになり、地域価値のクリエイターになるのだ。

脱炭素、そしてSDGsへ

ともあれ、政府が2050年までのカーボンニュートラル（人為的な温室効果ガス排出実質ゼロ）の実現を目指す、脱炭素政策に舵を切ったが、



Company Profile

社名	山口銀行
本店所在地	山口県下関市竹崎町4-2-36
設立	1944年
資本金	100億円
経常収益	983億円(2021年3月期)
従業員数	894人(2021年3月末時点)
https://www.yamaguchibank.co.jp	

同行の営業エリアでは、化学関連や自動車、鉄鋼などの製造業が多いだけに、温室効果ガスの排出削減は大きな課題である。

そこで、同行は2021年12月、サステナビリティ・リンク・ローンを実行した。これは、融資先に温室効果ガスの排出削減計画を提示してもらい、実現すれば、金利を下げるなどして脱炭素経営を奨励する融資である。同行は、第三者評価機関などと連携しながら進めていく考えだ。

神田頭取は、「次はSDGs（持続可能な開発目標）である。太陽光発電などの再生可能エネルギー設備の導入提案をはじめ、取引先企業の持続可能性を念頭に、様々な提案を進め、企業の社会的価値の向上に尽力していきたい」と意欲を示した。

デジタル化や脱炭素化、あるいはSDGsの提案を通して、地域企業の価値を高められるのは、地方銀行においてほかにない。その地方銀行が地方行政や地域企業と連携を深めれば、地域の価値向上に繋がり、地方創生が実現するはずだ。山口銀行の新たな挑戦に期待したい。

「地域貢献、デジタル、脱炭素が重要。強みを活かせる新事業を」

事業再構築補助金を管轄する中小企業庁経営支援部の田辺課長が審査のポイントについて語った。

事業再構築補助金の審査は、特別厳しいものではないが、思いつきでつくられたような事業計画では、採択されないだろう。

そもそも、なぜ新たな事業を始めるのか、ストーリー性や社会的な意義などは、審査員に見られるところだ。地域貢献やSDGs(持続可能な開発目標)、デジタル化、脱炭素などを加味した事業は、政策的にも重要である。

さらに審査で重視されるのは、申請者が手掛けてきた既存の事業の強みを活かせる事業であるかどうかだ。必ずしも、既存の事業と同じ業種・業態である必要はないが、計画の実行性が問われる以上、強みを活かせる新規事業である方が望ましい。

以上の2点を幹とするならば、枝葉は、競合他社の動向や市場のニーズなどを客観的に捉えているかどうかで

中小企業庁経営支援部
田辺雄史 技術・経営革新課長(イノベーション課長)

ある。単に「流行っているから」という理由で、畑違いの事業を始めるというのでは、実現性に乏しい計画と見做されてしまう。

前提として、申請者が自ら練り上げた独自の事業計画であるべきだ。外部の機関に丸投げして作成された事業計画では、なぜその事業を行うのかといった根幹に迫ることができない。とはいえ、最初から綿密な事業計画を策定できる事業者はそれほど多くない。

お勧めしたいのは、第三者とディスカッションを重ねることである。第三者の目が入らないと、独りよがりになりやすいからだ。話し合いを重ねていくうちに、漠然と思いついていた計画が徐々に固まり、輪郭が見えてくること

もある。

補助金の趣旨に沿えば、コロナ禍による事業環境の変化を踏まえた事業計画である方がよいが、コロナ禍が

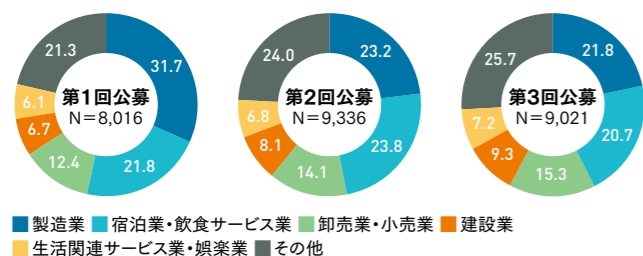
明けると、環境はまた変わる。いまでこそ、ウェブ会議やリモート面談が習慣化した。非対面の打ち合わせは相手に失礼だという常識があったわけだ。コロナ禍が明ければ、一部は以前の状態に戻ることも想定される。このような長

期的な見直しも考慮されているとなおよい。

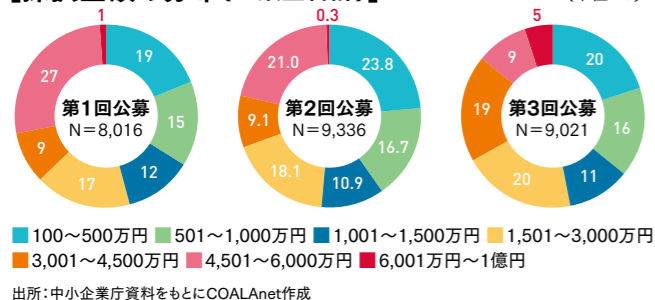
いずれにせよ、事業再構築補助金は、苦しい状況下でも挑戦を厭わない事業者を後押しするもの。コロナ禍からの経済再建を図る狙いがあるので、大いに活用してほしい。



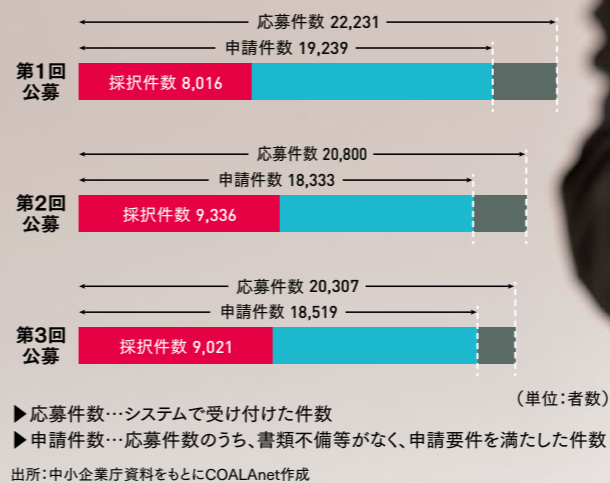
【業種別の採択割合】



【採択金額の分布(全類型合計)】



【事業再構築補助金の応募と採択結果】



ピンチはチャンス! 事業再構築補助金で活路を

コロナ禍から活路を開く企業が出てきた。
鍵は事業再構築補助金の活用だ。危機から商機を掴もう。

コロナ禍の影響が続き、中小・中堅企業の設備投資を後押しする事業再構築補助金を創設し、2020年度の第3次補正では1兆1485億円に及ぶ予算を計上した。新たな事業への展開を通して企業がコロナ禍に伴う社会構造や生活様式の変化に対応した事業モデルに転換できるよう、補助額を1社あたり通常枠で上限6000万円、申請によって最大1億円まで広げた。

これを受け、中小企業の間で事業再構築補助金の活用が広がった。コロナ禍の業績悪化を踏まえ、既存の事業の課題を見出し、大胆な事業再編や新事業に乗り出す企業が増えている。第3回公募までの応募総数は6万3338件にのぼり、うち2万6373件が採択された。第4回公募はすでに受付を終了したが、間もなく第5回公募が始まる予定だ。

事業計画の策定が重要

補助金申請の要件は、ま

ずコロナ禍による減収である。2020年4月以降連続する6ヶ月のうち3ヶ月の売上高が2019年1月の売上高が2019年1月より10%以上減少しているか、もしくは2020年10月以降の6ヶ月のうち3ヶ月の売上高がコロナ禍以前と比べ、5%以上減少している中小企業が対象となる。そのうえで、新分野への展開や業態の転換、事業の再編などへの取り組みが条件となる。申請者は、事業計画を策定し、営業利益と人件費、減価償却費を足し合わせた付加価値額が補助事業終了後3~5年で年平均3%以上の増加、または従業員1人あたり付加価値額の年平均3%以上の増加を見込む必要がある。なお、事業計画は原則、地域金融機関などの認定経営革新等支援機関と策定することになる。

中小企業の場合、通常枠の補助額は、従業員数20人以下で100万円~400万円、同21~50人で100万円~6000万円、同51人以上は100万円~8000万円、同

事業再構築補助金の活用事例を2つ挙げる。
採択されるためには何が必要なのか。

唯一無二の 新商品開発

食品加工の樽正本店（兵庫県神戸市）はこのほど、事業再構築補助金を活用して高級なゼリー菓子を商品化した。中世から伝わる欧州の伝統製法でつくられるその商品はゼリーならぬ「リアルジェリー」だ。国内では唯一無二の商品ゆえ、希少価値は高い。

同社はこれまでジャムをはじめ、果物の加工食品を生産してきた。製法にこだわり、ジャムには人工添加物を使わず、果実に含まれるペクチンでとろみをつける。それによって商品の高付加価値化を図り、百貨店への販路を築いてきた。

だが、コロナ禍で百貨店の営業自粛や時短営業の影響を受け、「商品販売プロジェクトが軒並み取り止めになった」（石川徹顧問）。そこで新商品の発売に向け、事業再構築補助金の第1回公募に応募し、通常枠で採

択されたのだ。

ポイントには、コロナ禍による生活様式の変化を踏まえてEC（電子商取引）販売に転換しただけでなく、コロナ禍で競争が激化するEC市場の動向を読み、消費者の目を引くために唯一無二の希少性を打ち出した新商品の開発を計画したことであろう。

そのリアルジェリー、一般のゼリー菓子とは異なる。果汁に砂糖を加えて煮詰めたジュレ状の菓子で、既存商品のジャムと同様、人工添加物を用いずにペクチンで果汁を固める。石川顧問によれば「茹でた果実を搾らず、自然に滴った果汁を集め、砂糖を加えて長時間炊き上げる」。価格は税込み1300円と高額だが、それだけに美味しいのだ。

空調設備などを導入する。受注・在庫管理システムも整備し、事業費総額7000万円申請したため、このうち3分の2が補助される模様だ。今回採択されたのは、何よりも事業計画の実行性だろう。「フランスのシェフから直に技術を学び、製法のノウハウは習得済みだった。しかも、多くの百貨店関係者に試食してもらい、売れるとお墨付きを得ていた」（石川顧問）。



1リアルジェリーのパンケーキソース 2リアルジェリーやまなしの雫 3石川徹顧問

もともと、同社は2019年に兵庫県養父市の協力市内の廃校を加工場に改装し、ジャムを生産してきた。リアルジェリーの生産設備はこの加工場に置く。また、同社は神戸大学大学院農学研究科と、野生梨の品種改良を手掛けている。市販のジャムに使われる生食用果物の規格外品では、「ペクチン質が乏しく、人工添加物を使わなければな

らない」（石川顧問）からだ。同社は当面、ペクチン含有する野生梨を外部から調達するが、今後は養父市内の耕作放棄地を借りて生産する計画だ。原材料から加工、販売まで一貫供給体制を構築する。

中小企業庁へ提出する事業完了報告書が認められなければならぬ。同社のように申請時に具体的な事業計画を示せるかどうか、採択の可否を分けるようだ。一方、「独自性も重要だ」（石川顧問）。同社の場合、国内で先例のない製法を導入したり、野生梨の品種を改良したり、独自性が際立っているが、それは同社が追求してきた食へのこだわりによるものだろう。確たる事業への理念があったからこそ、審査で評価されたのではないのか。

事例から見えた

補助金採択の要諦

進取果敢な 菓子づくり内製化

栃木県内で冠婚葬祭業を営む静風（栃木県真岡市）は、事業再構築補助金の第1回公募で採択された。真空凍結乾燥装置を導入して、イチゴ菓子の生産を内製化する。

主力事業は宴会施設や結婚式場、葬祭場の運営であるが、冠婚葬祭業に付随して関連会社で生花店や貸衣装店を構えている。2018年からはイチゴ菓子の製販を始めるなど業容を拡

げていた。

だが、コロナ禍で催事や会合が減少し、主力の冠婚葬祭業が停滞、2021年9月期は売上高が前期比60%減と、大幅な減収を余儀なくされた。そこで再起をかけて、事業再構築補助金を申請したわけだが、その際に着目したのが菓子販売だった。

2018年から販売したイチゴ菓子、「恋するいちご」は、特産品のイチゴ、

「とちおとめ」を真空凍結乾燥させ、ホワイトチョコ

コートで薄く覆ったもの。百貨店や観光施設で売れ行きは好調だった。ただ、真空凍結乾燥加工は外注だったことから、その工程を内製化するべきか、決めあぐねっていたのだ。

設備を導入すれば、加工費を削減でき、生産効率も上がるが、業績が芳しくないなかでの設備投資にはリスクが孕む。事業再構築補助金は、同社にとって絶妙のタイミングだった。

今回導入する真空凍結乾燥装置には1度に400kgのイチゴを約40〜48時間かけて凍結乾燥する処理能力がある。1回あたり1.7tのイチゴの真空凍結乾燥を発売し、1週間かけて納品される従来の委託加工と比べると、小ロットで早く加工できる。

同社の田尻和子専

務は、「受注に応じて柔軟に加工できるうえ、新商品の試作も可能になる。この装置であれば、3日で試作できるから、色々と試してみたい」と語る。

同社の馬場照夫総務部長は「装置を導入することで、今後はイチゴに限らず、様々な果物の真空凍結乾燥による商品化が考えられる」と期待を口にしている。

同社は、自社商品の生産体制が軌道に乗れば、真空凍結乾燥加工を希望する事業者からOEM（他社ブランドの生産）として受注する事業も新たに始めたいという。今後は2022年6月末までに真空凍結乾燥装置を導入し、実績報告を経て補助金を受給する予定だ。

2021年9月期のイチゴ菓子関連の売上高は1億円だったが、今回の事業再構築を経て、年商2億円以上を目指す。

採択された要因について田尻専務は、「地域の産品を全国へ広げるといふことと、3年程イチゴ菓子を販

売してきた実績、さらに、装置の設置場所があるという実行性が評価されたのだろう」と分析する。

確かに、自主的に商品を開発し、販売実績があった点は審査で評価されたところだろう。内製化に関しても、同社は冠婚葬祭業で提供する飲食物を自社で調理したり、催しの物品をグループ内で用意したり、自前」にこだわってきており、その点で従来の方針と合致する。自発的に新事業を興し、自社の方針に沿って事業計画を練り上げたところが、審査員の目を引いたのかもしれない。

ただ、留意点もあった。事業再構築補助金の活用にあたっては、採択後の交付申請の際に詳細な見積りを再度行うが、補助額は申請時の内容に基づく。同社の例では、申請時に約6000万円と見込んだ事業費が、再見積り後に施設改修費などが嵩んで増えたが、補助額は申請時の6000万円となる。これから補助金を活用する事業者は注意しておこう。



1同社が製販する「恋するいちご」 2真空凍結乾燥加工前のイチゴ 3田尻和子専務



住み続けられるまちづくりを…(目標11)

つくる責任 つかう責任…(目標12)

パートナーシップで目標を達成しよう…(目標17)

(目標2)…飢餓をゼロに

(目標3)…すべての人に健康と福祉を

(目標7)…エネルギーをみんなに そしてクリーンに

地域とともに歩み続ける 地元スーパーの地域貢献

福島県のスーパーがSDGsへの取り組みに積極的だ。
震災を機に地域貢献の姿勢を強め、持続可能な経営を実践している。



震災時には大勢の人が列をつくった

業
種や業態によって日常業務がそのままSDGs（持続可能な開発目標）に適用できる場合がある。福島県相馬市内に本拠を構え、福島・宮城両県でスーパー、「フレスコキキチ」を17店舗運営するフレスコの取り組みはその一例だろう。同社の創業は1863年。相馬藩に仕える菊地家が興し

た米屋から始まった。武家でありながら商いを始められたのは、二宮尊徳の『二宮仕法』を取り入れた相馬藩が寛容だったからだろう。明治・大正期には、味噌の販売や酒造などを手掛け、終戦直後はアミノ酸を原料にした代用調味料を販売。1950年に法人化すると、1958年には食品や日用品の量販店を開設

した。7代目の菊地盛夫社長が「近隣に住む方々の冷蔵庫代わり」と表現するように、フレスコキキチでは、嗜好品にも廉価品にも偏らないという意識の下、家庭の食卓に並ぶ馴染みある食品を安く提供している。財務も盤石で、新規開店を進めつつ、無借金経営を実践。「石橋を叩くような経営」（菊地社長）を貫いてきたのである。

震災を機に事業拡大

だが、2011年3月11日、未曾有の大惨事に見舞われた。東日本大震災、そして福島第一原子力発電所事故である。当時同社は8店舗抱え、年商は100億円に達していたが、売上高の6割を占めた南相馬市内の4店舗が福島原発の半径30km圏内にあった。一時休業を余儀なくされ、避難指示の解除とともに順次再開したが、2011年9月の売上高は90億円程度まで落ちたという。

震災直後、菊地社長が目の当たりにしたのは、生活物資を求める人々の姿だった。多くの店が休業し、食料品や日用品が不足していたため、フレスコキキチに多くの人が訪れたが、品薄状態だったという。菊地社長は「運送会社

が社内規定で福島県内に立ち入れず、自らトラックで仙台から食品を運んだ」と振り返り、「地元スーパーの重要性を再認識しつつ、力不足を痛感した」と語る。そこで同社は、震災後10年間で年商200億円を目指す売上増計画を掲げた。店舗数を増やす傍ら、2008年に東北圏のスーパー3社と立ち上げた共同仕入れ会社「マークス」を、



『はっぴいエコプラザ』での資源ゴミ回収作業

2014年に事業持株会社『マークスホールディングス』に改組し、3社と経営統合するのだ。スーパーの機能強化を目的に規模の拡大を図ったわけだ。これが功を奏し、同社の2021年3月期の売上高は219.6億円、目標を達成したのである。

一方で、同社は社会活動にも力を入れる。これまでも寄付活動やスポーツ大会を主催するなど、積極的に活動してきたが、震災を機に一層強化したのである。たとえば、7年前から始めた『はっぴいエコプラザ』。障がい者施設の入所者にスーパーの顧客が持ち寄る資源ゴミの回収作業を委託するというもので、2週間に1度開き、収益をすべて施設へ寄付してきた。



菊地盛夫社長

環境保全では、10年以上前からレジ袋の有料化を独自に実施したほか、震災後は店舗の照明をLED照明に換え、節電対策を行った。現在は、店



店内の様子

舗に太陽光発電設備を設置し、発電した再生可能エネルギー電力を店舗で活用する計画を進め、すでに3店舗で出力200〜300kWの設備の導入を決めている。菊地社長は「環境改善に貢献できる点で、太陽光発電に魅力を感じた」とし、「店舗の消費電力の10〜15%を賄える見込みだ。毎年1〜2店舗ずつ設置していく予定だ」としている。

地域振興で事業継続

コロナ禍では、消毒液の価格高騰を受け、店舗で使う業務用消毒液を希釈して学校などへ配布したほか、地域の飲食店が営業自粛で困窮するな

か、弁当などを販売できるように店舗前のスペースを無償で開放した。さらには、学校給食の停止で余った地元産牛乳の特設販売も行い、大きな反響を呼んだ。最近では、食品の販売だけではなく、食を通じた健康増進のための情報発信に力を入れる考えだ。菊地社長は、「私はダイエットに成功し、食事の重要性を改めて感じた。顧客の健康寿命を延ばすのも地元スーパーの役割」と意気込む。

同社は80期目を迎える8年後に年商350億円を目指し、労働集約的な従来の事業モデルを变える構想を描く。一部業務の自動化を進めるようだが、菊地社長は「お客様との

触れ合いを保てる形で投資していく」と展望を語った。地域に根差した小売業は地域住民あってこそ成り立つもの。それゆえ、事業の継続・発展を志向すれば、自ずと地域振興に向かうのだ。震災を経てそれを再認識し、理念に昇華させたフレスコは、SDGsに通ずる持続経営を実践していくことだろう。今後の活躍に期待したい。



震災時の寄せ書きには「久しぶりに牛乳を飲んだ」など感謝の言葉が並ぶ

Company Profile

社名	フレスコ
本部所在地	福島県相馬市中村字宇多川町17番地
創業	1863年
設立	1950年
資本金	4000万円
売上高	219.6億円(2021年3月期)
従業員数	1250人
取引銀行	東邦銀行

http://fresco-k.com

独

特な黒褐色の八丁味噌は、米麴や麦麴と塩、水だけでつくられる豆味噌の一種である。徳川家康の生誕地、岡崎城から八丁（約870m）離れた八丁村（現・愛知県岡崎市八帖町）でつくられていたことから、八丁の名がつけられたとされる。

その八丁味噌を、昔ながらの木桶で長期熟成させ、仕込みから2年以上かけて生産しているのが、岡崎市八帖町に本店を置くまるや八丁味噌だ。同社の起源は室町時代から続く商家、大田家の醸造業で、商号の「まるや」は代々の当主の名、「大田弥治右衛門」の「弥」を意味するという。

同社の浅井信太郎社長は、「徳川家康の関東転封で多くの三河武士が江戸に移住し、八丁味噌が広まった」と話す。岡崎が東海道の宿場町として栄えていたうえ、お伊勢参りの流行で東海道の往来が増えたことも、八丁味噌の認知度を上げた一因と言えるだろう。



明治時代の店舗外観

「伝統、の価値を守り 昔ながらの味噌づくり

まるや八丁味噌

当主が病没し、大田家は1931年に当主制を廃して合名会社を設立、大田商店として再始動したが、苦境は続く。とくに厳しかったのは、第二次世界大戦下の1939年に施行された価格等統制令だ。八丁味噌の



大小の重石をうまく積むには熟練の技術を要する

味噌づくりの老舗、まるや八丁味噌は、伝統を重んじながら、多難を乗り越えてきた。歴史を辿り、長期の事業を支えてきた同社の理念に迫る。

Company Profile

社名	まるや八丁味噌
本社所在地	愛知県岡崎市八帖町往還通52番地
創業	1337年
設立	1931年
資本金	1650万円
売上高	非公表
従業員数	48人
取引銀行	三菱UFJ銀行、岡崎信用金庫

<https://www.8miso.co.jp>



熟成の終わった味噌を手作業で掘り出す

価格を一般の味噌の価格水準まで引き下げるよう要請を受けたのである。

それでも同社は伝統を守った。「水と塩で嵩増して製造原価を抑えることもできたが、それは八丁味噌ではない」（浅井社長）との考えから、1942年には休業を決意。以降1950

年まで8年間、営業を自粛したが、従業員へ給与は支給し続けたという。

これについて、浅井社長は「人を大事にするのが老舗」というのが、売上が立たないなか、支出が続けば経営は維持できない。非常に苦しい状況に追い込まれていたはずだ。

最終後、事業を再開した同社は、八丁味噌の製販とともに合わせ味噌のような新商品を開発したが、急な大量の注文には対応できず、拡販には慎重だった。そして、知る人ぞ知る味噌」という商品の高付加価値に着目したことが功を奏し、以後、景気変動の影響はそれほど受けなかった。

一方で、1960年代末からは本格的に海外展開を開始する。ユダヤ教の食事規定に基づくコーシャ認証

～まるや八丁味噌 684年の歩み～

1337年	弥治右衛門が現在の岡崎市八帖町で醸造業を開始
1722年	仕込機に当時の製造記録が残る
1832年	岡崎藩御用達に名を連ねる
1895年	第4回内国勸業博覧会で褒章を受賞
1903年	第5回内国勸業博覧会で褒章を受賞
1931年	『大田商店』として法人化
1942年	第二次世界大戦による価格等統制令で休業
1950年	八丁味噌の生産を再開
1968年	米国へ八丁味噌輸出を始める
1969年	欧州へ八丁味噌輸出を始める
1987年	米国の有機認定機関OCIAインターナショナルの認証を受ける
1990年	まるや八丁味噌に社名変更
1996年	合名会社から株式会社へ改組
2003年	有機農産物加工食品製造者の認定を受ける
2008年	三河産大豆を用いた八丁味噌が食品産業センターの『本場の本物』事業で認定を受ける 経済産業省の近代化産業遺産に味噌蔵が認定される
2015年	ミラノ国際博覧会の日本館に出演

を取得したほか、1987年には米国の有機認証を取得して、欧米向けに有機八丁味噌の生産を始めたのだ。

浅井社長は、「当時国内市場では有機食品が求められていなかったが、欧州にはニーズがあった。海外へ輸出する方が商品価値が受け入れられると考えた」と述べ懐する。出荷先は現在20カ国を超え、販売する八丁味噌の10%が海外向けだ。

もっとも、同社は元来から商品の高付加価値化に努めてきた。事実、近代まで家庭で自給自足する食品だった味噌を、商品化してきたのだ。品質はもとより、

商品の高付加価値化を図り、その価値を受け入れてくれる客層を獲得しなければならず、その付加価値こそが「伝統」だったのである。

とはいえ、伝統の踏襲は容易ではない。高さ・直径ともに2mの木桶へ拳骨大に固めた大豆麴を仕込み、総重量3tの重石を円錐状

伝統を守り抜く

伝統の維持には構造的な不安要素もある。まず八丁味噌用の木桶を製作する職人が減っている。汎用の木桶の需要が減少するにつれ、桶生産の技術継承が危ぶ

に積み上げる作業はすべて手作業だ。しかも、昔ながらの蔵の限られたスペースで長期熟成させるため、生産拡大は難しく、量産には向かない。むしろ、伝統製法には合理的な側面もある。一般の味噌は、発酵ガスの発生を抑えるため、パック詰めの際に加熱処理で菌類を除去するが、八丁味噌の場合、2年以上に及ぶ熟成によって発酵が終わり、処理を施す必要がない。また、蔵の土壁や木桶には、

まれており、同社はこれまで毎年数本ずつ新しい木桶を導入してきたが、今後とも継続できるのか、先行き不透明な状況だ。ただ、浅井社長は、「細々とであれば、続けていけるはずだ。いつの時代にも、希少なものに価値を見出す人々が少なからず存在する。当社はその方々へ商品を届けていきたい」と語る。



同社が販売する八丁味噌関連の商品

ほかにも、農林水産省が地域産品の知的財産保護のために導入した地理的表示（GI）保護制度に際して、問題が生じている。これは、産品の名称を登録する制度で、生産者団体が登録し、団体に加入する生産者が産品の名称を名乗って販売する仕組みであるが、同社の所属する八丁味噌協同組合は、生産地を八帖町ではなく愛知県とするよう求められ、申請を取り下げた。一方で、別の県内団体が異なる生産基準で申請し、「八丁味噌」のGIが成立。そこで同組合は規格を異にする味噌との混同を懸念して

追加登録を控え、他団体が登録したGIの取消しを求めている。このままでは2026年以降、同社は八丁味噌として商品を販売できなくなる恐れもある。

これについて、浅井社長は「非常に不本意なこと」とし、政府に理解を求めていく姿勢を示したうえで、「伝統を守り続けるためには、後継者の育成が重要だ。伝統堅持の理念を伝えていく」と語った。

—なぜ貴行を志望した？

学生時代に経営学や金融論を学んだので、その知識を生かせる金融機関に入りたかった。同時に、地元で就職したいという思いがあって、新潟の金融機関である当行を志望し、当行のインターンシップにも参加した。

—入行後の仕事内容は？

最初は、預金や為替のお手続きを受け付ける窓口業務に従事していた。半年後から個人向け融資を経験した。そして2年後に配属された加茂支店以降、12年間、法人営業を担当してきた。

—やりがいを感じる時は？

後輩の成長を実感した時にやりがいを感じる。内勤の経験がなく、初めて渉外係になる後輩を育成することもあるが、その際はまず取引先の経営者と対話するところからはじめてもらう。

アポイントの取り方や経営者への質問を事前に用意するようアドバイスをするなど、少しずつハードルをクリアしているように指導し、成功体験を積み重ねてもらうことを意識している。渉外ならではの楽しみを見出して、一人で業務をこなせるまで成長した後輩の姿を見ると、私自身もやりがいを感じる。

その一方で、自身の成長については、満足していない。常に自分に厳しく、妥協せずに「まだまだ」と思って仕事に取り組もうとしなければ、成長はできないと思っているからだ。

今後も変わっていく世の中に恐れず、常に妥協せず、変化に挑戦し続けることで、後輩とともに私自身も成長していきたい。

—初対面の経営者とのように距離を縮める？

多くの経営者の方々と接している、経営者の方々の悩みには共通項があることが分かる。そこで、このようなことで悩まれているのではないかと仮説を事前に立て、面談の際に問いかけてみる。すると、「いや、それは違うよ」とか、「その通りだ」とか、いずれにせよ、反応がある。そこ



第四北越銀行

吉田支店
長谷川諒 主任代理

プロフィール ● 1985年新潟市生まれ。2007年3月成城大学経済学部経営学科卒業後、第四北越銀行に入行。住吉町支店、佐和田支店、加茂支店、新発田支店を経て、2018年より現職。

から話を膨らませて悩みの本質を探り当てていくことが多い。だから抽象的な質問はあまりしないようにしている。

—コロナ禍でどのように企業を支援した？

当初は、将来の見通しが立て難く、不

コンサルティング力に磨きをかけ続けたい

安を感じているという経営者の方々が多かった。

そこで、少しでも安心感を与えることができればという気持ちで経営者の方々と接してきた。だから、給付金や補助金、無利子の融資など、コロナ関連の国の施策が発表されると、いち早く情報を得て正確にお伝えすることを意識してきた。この点については後々感謝されることが多い。

—現在の課題は？

自分のコンサルティング能力や課題解決能力に磨きをかけることだ。これまでのコンサルは、経営者の方々から要望や悩みを聞き、それに対して回答するというもので、金融に付随したサービスだった。

だが、従来型のコンサルは、金融機関のみならず、他の業種でも始めているので、我々が評価され続けるためには、他社にない価値あるコンサルサービスをいかに提供できるかが重要だと考えている。事業性評価を通じて、様々な観点から仮説を立てることで、経営者の方々が見落としている、もしくはまだ認識していないような課題まで把握する。そして先んじて解決策を提示したり、支援したりすることができるよう、これからも自己研鑽に努めたい。

—今後のビジョンは？

金融業を取り巻く環境は激変した。コロナ禍で経済が停滞する一方、デジタル化が進んだ。また、気候変動対策の一環で脱炭素社会を目指す動きが活発になってきている。

従来の金融業だけでは時代の変化についていけなくなるなか、当社グループは、2019年4月に地域商社を、10月には人材紹介会社をそれぞれ設立した。お客様へ提案できる解決策が増えていくなか、私自身もさらにコンサルティング能力や課題解決能力に磨きをかけ、事業性評価を軸としながら、取引先の課題解決に尽力していきたい。

● ● ● 期待の

逸材 ● ● ●

秀逸バンカーの仕事観

—貴行を志望した理由は？

大学で園芸を学んだこともあり、当初は食品メーカーへの就職を検討していた。ただ、私は長男で、親が地元での就職を望んでいたこともあり、最終的に、群馬県内の企業を志望した。その際、最初に頭に浮かんだのが当行だった。

—入行からの歩みについて。

最初は前橋支店に配属され、出納を任された。次に融資係となり、高崎西支店でも融資を担当した。埼玉県の上里支店では渉外を務め、本店営業部へ異動してから主に大企業への営業を担当した。

2006年から地方債協会へ出向し、自治体の債券発行に係る事務や会報誌の作成を経験した。銀行に戻ると、本部の法人部(現・コンサルティング営業部)で、各支店の新規取引先の開拓を支援した。その後、大宮支店で渉外次長になり、部下の育成により力を入れ始めた。2014年に桐生南支店で支店長となり、2年毎に異動し、2021年4月からは伊勢崎西支店で4店目の支店長を務めている。

—営業面で心掛けていることは？

闇雲に動かず、立ち止まってよく考えてから行動するようにしている。営業では、商品ありきではなく、相手の要望に沿った提案をしなければならないので、想像力を働かせる必要がある。

個人顧客向けでは、上里支店で初めて外回りに出た頃、住宅ローンの借り換えが盛んで、提案しようと思ったが、提案先が当行の顧客ではなかったため、まずどのようにすれば会っていただけるか、作戦を練ったことがある。法人顧客に対し



群馬銀行

伊勢崎西支店
横山貴一 支店長

プロフィール ● 1967年群馬県生まれ。92年3月千葉大学園芸学部卒業後、群馬銀行へ入行。前橋支店、高崎西支店、上里支店、本店営業部を経て2006年に地方債協会へ出向。08年に群馬銀行法人部へ帰任後、10年より大宮支店で次長に。14年より桐生南支店などで支店長を歴任、21年4月より現職。

ては、ビジネスマッチングで太陽光発電設備の導入を勧めることがあるが、電力の使用状況や建物の形状、環境意識、SDGsへの取組などの情報を収集して、提案の進め方をあらかじめ検討している。ただ、支店から本店へ移った際、従来よりも売上高が2桁も3桁も大きい取引先に対して面食らってしまい、その時は分からないことは勉強すればいいのだと割り切って臨んだこともあった。結局、気後れしても、状況は改善しないので、何とかなさと思うことも時には大事だと思う。

—顧客に対してどのように接している？

最初に配属された前橋支店で融資係を担当し、ある会社の工場の建設資金を融資して、非常に喜ばれたことを覚

えている。それが嬉しくて、それをきっかけに、お客様の役に立つ仕事をしたいと常々思うようになった。お客様に喜ばれる方法をあれこれと考えながら接している。

—やりがいを感じる時は？

自ら大きな仕事をやり遂げた後は達成感はあるが、支店長を8年も続けていると、やはり部下の成長が何よりも嬉しい。当然、私の指導だけで部下が育つわけではない。部下が自ら努力しなければ成長しないので、私の指導には限度がある。私は先輩を見て真似た経験があるので、部下が私を真似て、上手く営業ができたという報告を受けたり、私の指導が部下の成長のきっかけになったと思えたりした時は、非常にやりがいを感じる。

—現在の課題は？

やはり地方銀行の厳しい経営環境下で収益性の向上や非効率な業務の改善が課題だろう。群馬銀行だからといって、県民の方々が当行を選ぶわけではない。選ばれるような価値あるサービスをどのように提供すべきか、模索している。たとえば、有益なコンサルティングサービスをいち早く提案することもひとつだと思う。

なお、人材育成も課題だが、当行では行員育成のフォロー体制が整ってきている。

—コロナ禍での金融支援とは？

やはり、コロナ禍で苦しむ取引先をしっかり支援していくべきだが、コロナ禍当初とは状況が変化している。これまでは融資で資金繰りを安定させる支援に重点を置いていたが、これからは新規事業への参入やM&Aの支援など、出口を見据えた支援がより重要になってくる。お客様のニーズに合ったきめ細かな支援をしていくべきだろう。

—今後のビジョンは？

支店長の職務を全うしたい。現場は大変なことも多いが、楽しい。私は年齢を重ね、古いやり方と言われる部分もあるだろうが、培った経験もある。若い世代に継承していきたい。

お客様には喜びを若い世代には成長を

47都道府県の月別有効求人倍率

単位:倍

	2021年5月	増減	2021年6月	増減	2021年7月	増減	2021年8月	増減	2021年9月
北海道	0.94	↗	1.01	↗	1.09	↘	1.07	↗	1.09
青森県	0.98	↗	1.00	↗	1.05	↗	1.10	↗	1.17
岩手県	1.08	↗	1.14	↗	1.22	↗	1.28	↘	1.27
宮城県	1.15	↗	1.20	↗	1.28	↗	1.34	↗	1.37
秋田県	1.33	↗	1.40	↗	1.55	↗	1.61	↗	1.63
山形県	1.15	↗	1.20	↗	1.29	↗	1.35	↗	1.41
福島県	1.14	↗	1.20	↗	1.27	→	1.27	↗	1.31
茨城県	1.18	↗	1.27	↗	1.33	↗	1.37	↘	1.35
栃木県	0.96	↗	1.00	↗	1.03	↗	1.06	↗	1.07
群馬県	1.12	↗	1.16	↗	1.25	↗	1.27	↗	1.32
埼玉県	0.82	↗	0.85	↗	0.89	↗	0.90	↗	0.91
千葉県	0.77	↗	0.78	↗	0.82	↗	0.84	→	0.84
東京都	1.09	↗	1.12	↗	1.15	→	1.15	↗	1.16
神奈川県	0.69	↗	0.71	↗	0.76	↗	0.79	↗	0.80
新潟県	1.18	↗	1.25	↗	1.33	↗	1.37	↗	1.41
富山県	1.27	↗	1.28	↗	1.39	↗	1.44	↗	1.45
石川県	1.18	↗	1.23	↗	1.30	↗	1.34	↗	1.38
福井県	1.57	↗	1.65	↗	1.75	↗	1.78	↗	1.79
山梨県	1.11	↗	1.17	↗	1.25	↘	1.24	→	1.24
長野県	1.19	↗	1.26	↗	1.33	↗	1.37	↗	1.39
岐阜県	1.29	↗	1.33	↗	1.39	↗	1.43	↗	1.48
静岡県	1.00	↗	1.04	↗	1.12	↗	1.16	↗	1.17
愛知県	1.06	↗	1.10	↗	1.17	↗	1.19	↗	1.21
三重県	1.07	↗	1.11	↗	1.19	↗	1.23	↗	1.26
滋賀県	0.84	↗	0.85	↗	0.90	↗	0.92	↗	0.95
京都府	0.97	↗	1.01	↗	1.05	→	1.05	→	1.05
大阪府	1.06	↗	1.08	→	1.08	→	1.08	↗	1.10
兵庫県	0.86	↗	0.87	↗	0.90	↗	0.91	↗	0.93
奈良県	1.08	↗	1.11	↗	1.14	↗	1.15	↗	1.17
和歌山県	1.00	↗	1.04	↗	1.07	↗	1.09	↗	1.12
鳥取県	1.25	↗	1.31	↗	1.38	↘	1.37	↘	1.36
島根県	1.31	↗	1.36	↗	1.46	↗	1.51	↗	1.57
岡山県	1.30	↗	1.32	↗	1.35	↘	1.34	↗	1.35
広島県	1.22	↗	1.25	↗	1.29	↗	1.34	↗	1.36
山口県	1.21	↗	1.28	↗	1.31	↗	1.33	↗	1.34
徳島県	1.10	↗	1.11	↗	1.17	↗	1.19	↗	1.22
香川県	1.25	↗	1.26	↗	1.30	↗	1.32	↗	1.36
愛媛県	1.16	↗	1.21	↗	1.24	↗	1.26	→	1.26
高知県	1.02	↗	1.06	↘	1.04	↗	1.05	→	1.05
福岡県	0.98	↗	1.01	↗	1.05	↗	1.06	↗	1.07
佐賀県	1.05	↗	1.10	↗	1.19	→	1.19	↗	1.26
長崎県	0.96	↗	0.98	↗	1.05	↗	1.06	↗	1.08
熊本県	1.20	↗	1.22	↗	1.23	↗	1.27	↗	1.31
大分県	1.05	↗	1.10	↗	1.16	↗	1.17	↗	1.19
宮崎県	1.20	↗	1.23	↗	1.28	↗	1.30	↗	1.34
鹿児島県	1.15	↗	1.18	↗	1.22	↗	1.25	↗	1.26
沖縄県	0.68	↗	0.70	→	0.70	→	0.70	→	0.70

※月間有効求人数を月間有効求職者数で除して得た月間有効求人倍率。パートタイムを含む。矢印は前月に対する倍率の増減
出所:厚生労働省資料をもとにCOALAnet作成

有効求人倍率、上昇傾向続くもやや減速か

有効求人倍率は2021年5月から7月にかけて全国的に上昇傾向で推移したが、7月から9月は横ばいや下落が目立ち始めた。新型コロナウイルス感染症対策に伴う緊急事態宣言などが長引くなか、先行き不透明感が漂い、企業の

求人数が減少した模様だ。ただ、2021年8月から9月は、東京都や大阪府周辺の大都市圏こそ横ばい傾向が続くものの、地方では、青森県や山形県、岐阜県、島根県、佐賀県などで上昇に転じている。



中小企業景況調査による業況判断DI

	2021年4-6月期	2021年7-9月期	2021年10-12月期	前期との増減
全産業	▲25.8	▲28.4	▲23.3	5.1
製造業	▲17.2	▲17.5	▲19.7	▲2.2
食料品	▲19.7	▲26.2	▲21.1	5.1
繊維工業	▲31.0	▲23.8	▲30.9	▲7.1
木材・木製品	▲7.6	▲7.2	▲10.9	▲3.7
家具・装備品	▲22.5	▲26.4	▲25.9	0.5
パルプ・紙・紙加工品	0.9	▲1.5	▲6.6	▲5.1
印刷	▲36.9	▲34.3	▲37.3	▲3.0
化学	▲8.0	2.5	▲5.6	▲8.1
窯業・土石製品	▲22.0	▲18.3	▲16.4	1.9
鉄鋼・非鉄金属	1.3	▲4.7	▲8.0	▲3.3
金属製品	▲4.3	▲8.2	▲15.1	▲6.9
機械器具	▲10.6	▲5.3	▲11.5	▲6.2
電気・情報通信機器・電子部品	▲14.5	▲10.3	▲17.0	▲6.7
輸送用機械器具	▲7.9	▲1.9	▲18.0	▲16.1
その他製造業	▲14.0	▲17.0	▲22.7	▲5.7
非製造業	▲28.8	▲32.1	▲24.6	7.5
総合工事業	▲10.9	▲15.0	▲13.9	1.1
職別・設備工事業	▲17.2	▲17.0	▲16.8	0.2
卸売業	▲19.3	▲24.3	▲21.9	2.4
小売業	▲35.3	▲40.8	▲32.9	7.9
宿泊業	▲54.3	▲52.6	▲26.1	26.5
飲食業	▲50.0	▲55.0	▲22.3	32.7
対個人サービス業	▲27.3	▲28.1	▲24.8	3.3
対個人サービス業(生活関連)	▲30.6	▲30.5	▲24.3	6.2
対個人サービス業(自動車整備その他)	▲17.7	▲21.8	▲26.3	▲4.5
対事業所サービス業	▲19.2	▲19.1	▲21.0	▲1.9
対事業所サービス業(運送・倉庫)	▲34.4	▲30.1	▲32.9	▲2.8
対事業所サービス業(専門技術その他)	▲15.0	▲16.1	▲17.6	▲1.5
情報通信・広告業	▲17.9	▲17.5	▲8.4	9.1

※業況判断DIは、景況調査に対して業況が良いと回答した企業の割合から、悪いと回答した企業の割合を引いた値
出所:中小企業庁資料をもとにCOALAnet作成

業況判断、非製造業でやや回復もマイナス続く



中小企業庁が2021年12月10日に発表した中小企業景況調査によると、2021年10-12月期における全産業の業況判断DIはマイナス23.3だった。前期より5.1ポイント増加したものの、依然として業況を悲観的に見ている企業が多いことが明らかになった。とくに、製造業は総じて下げ傾向となり、輸送用機械器具が16.1ポイント減、化学が8.1ポ

イント減、繊維工業が7.1ポイント減だった。一方、非製造業では、7-9月期の業況判断DIが著しく低かった飲食業と宿泊業で、それぞれ32.7ポイント増、26.5ポイント増と上昇。9月末に緊急事態宣言が解除され、新型コロナウイルス感染症の流行が落ち着いたことで、経営状況の悪化に歯止めがかかった模様だ。

「あったらいいな...」がココにある



仕事で使える快適な一着を選びたい



お財布には優しく揃えたい



面倒なお手入れは避けたい



COALA net 購読者に特別のご案内



FUNMALL

金融機関にお勤めの方向けの ビジネスカジュアルウェア販売サイト

高機能商品

吸汗速乾、ストレッチ性、耐久性、収納力etc...職場で活躍する商品をご提供!

“自転車に乗る事が多い”



高耐久性
スーツ

“外回りが多い”

吸汗速乾
シャツ



スポーツやアウトドア用品で
使用の機能素材を採用!

いつでもお買い得

会員限定だからその価格!
最大 80% OFF の商品

最大
80%
OFF



メンズシャツ
¥6,380のお品が...

¥1,078

83% OFF



メンズジャケット & パンツ
¥31,680のお品がセットで...

¥8,580

72% OFF

ビジカジコーデ

TPO にふさわしいコーディネート
が勢揃い!



シックな3ピーススタイルをお手頃な価格で
コーディネートできるアイテムをご用意。機能性も兼ね備えた、
吸汗速乾素材を使用した、ストレッチ性のある、Polyesterを使用した
ワイシャツもおすすめです。

「メンズコーディネート 通勤フォーマル シックな3ピーススタイルをお手頃な価格で」の商品一覧



企業家のための地域経済誌

COALA net

Vol.10 2022 Winter

【コアラネット】通巻10号
2022年1月14日

発行

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ
東京都中央区銀座6-8-7 交詢ビルディング8階

リッキービジネスソリューション株式会社
東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル10階

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

編集 株式会社桜麦社

本誌掲載記事の無断転載を禁じます



ご意見、記事等に関するお問い合わせは、
以下で受け付けております。

コアラネット運営事務局

〒163-1431 東京都新宿区西新宿3-20-2

東京オペラシティビル31階

株式会社ウエストエネルギーソリューション内

コアラネット運営事務局

Tel.03-5353-6868

(受付時間:平日10:00~18:00 土日祝日、年末年始を除く)

[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

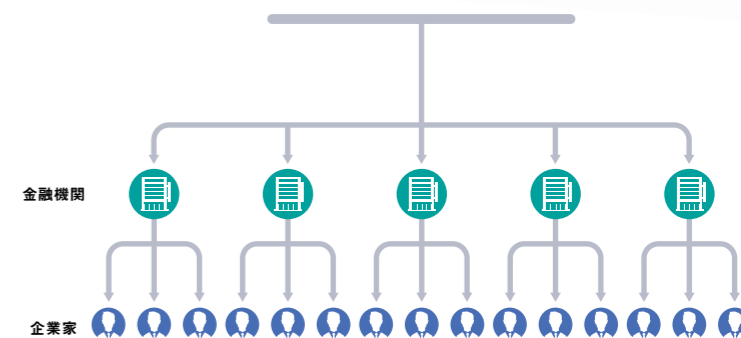


Vol.9

復興の担い手たちに学ぶ
国難への挑み方



COALA net



コアラネットは、金融機関の法人担当者と地域の企業家をつなぐ
コミュニケーションツールとしてご活用いただき
地域経済の活性化に貢献することを目指します。



新規会員登録



「会社名」欄 / COALA net

「企業 ID」欄 / Zclwtn3KciGp

※半角英数字で入力

<https://www.fun-mall.jp/funmall/entry>

マイページログイン



<http://www.fun-mall.jp/funmall/mypage/login>

新規会員登録の際に指定するメールアドレスは、
[@fun-mall.jp] からのメールアドレスを受信できるよう
ドメインの設定を行ってください。

お手続きはカンタン
step1



step2



step3



「QRより会員情報登録」 → 「メール」が届く → メールURLをクリックで完了

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。

ウェストグループは、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金融機関45行・庫との協働で、地域中小中堅企業向けの新たなSDGs推進事業を始動しています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



対象サービス: ①自家消費型太陽光発電 ②余剰売電型太陽光発電 ③ウエストエスコ(LED照明)

CoCoLoプロジェクトにご賛同いただいている金融機関様 (五十音順敬称略) ※2022年1月5日現在

愛知銀行	足利銀行	阿波銀行	池田泉州銀行	岩手銀行
OKB 大垣共立銀行	関西みらい銀行	北九州銀行	北日本銀行	紀陽銀行
きらぼし銀行	きらやか銀行	群馬銀行	京葉銀行	埼玉縣信用金庫
埼玉りそな銀行	佐賀銀行	佐賀共栄銀行	山陰合同銀行	三十三銀行
四国銀行	静岡銀行	十六銀行	大光銀行	第四北越銀行
筑邦銀行	千葉銀行	中国銀行	筑波銀行	東邦銀行
TOWA 東和銀行	栃木銀行	BANK トマト銀行	長野銀行	ココロがある。コトエがある。西日本シティ銀行
浜松いわた信用金庫	百五銀行	広島銀行	MUFG 三菱UFJ銀行	みなと銀行
もみじ銀行	山口銀行	山梨中央銀行	横浜銀行	りそな銀行

※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