

企業家のための地域経済誌

# COALA net

Vol.5

2019  
Autumn

【コアラネット】

## 独創と革新のダイナミズム! 甦る地域農業

【信金・信組の確たる信念】

16期連続増収  
広島市信用組合が示した成長の要諦

**山本明弘** 理事長

# 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

## 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、地域の金融機関が担う役割は大きくなっていくと思われま。

ウエストグループが展開するCoCoLoプロジェクトへの取組に共感していただいた地域の金融機関22行との協働で、地域中小中堅企業向けの新たなSDGs推進プロジェクトを始動しています。



CoCoLoプロジェクトにご賛同いただいている地域の金融機関様 (五十音順敬称略)

※2019年11月8日現在



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ト



**大** 型台風の被害が続いた。物理学者の寺田寅彦が「天災は忘れずにやってくる」とも警告をすべきか。ただ、防災・減災に向け対策を進めるにしても、自然の猛威にどこまで対抗できるのだろうか。

たとえば、台風15号の被害。東京電力パワーグリッド管内で一時93・5万戸が停電し、千葉県内には1カ月半に亘って電気が使えなかった地域もあった。これを防ぐには、強風で送電鉄塔や電柱が倒壊しないよう強度を上げることになろうが、関東全域の鉄塔や電柱を全て建て替えることな



どできるのか。

あるいは、台風19号で71河川が氾濫し、135カ所で堤防が決壊したが、これらすべての堤防の嵩上げをするのに、いくらかかるのか。しかも寺田はこうも言った。堤防の嵩を上げれば、小さな洪水は防げるが、潜在的な洪水の力が増し、大洪水を招きかねない。

では自然災害とどう向き合うべきか。まず自然を凌駕できるなどという傲慢な考えは捨てなければならぬ。人類が築いた社会秩序は、自然から与えられる荒々しい試練を享受しつつ、なお生きようとすると人間の希望と英知の産物だったとも言える。かつて自然災害に幾度となく見舞われてきた日本人が自然に従順であろうとしたように、自然に負荷をかけない持続可能な開発、そこにヒントがあるのではないか。

ところで、こと大停電への対策は、太陽光発電や蓄電池などの分散型電源を活用する手がある。

企業家のための地域経済誌

**COALA**net

Vol.5

2019 Autumn

CONTENTS

独創と革新のダイナミズム!

**8 甦る地域農業**

**10 問われる農業競争力強化**

**12 地域農家の創意と挑戦**

**16 地域金融が農業支援を拡大**

**17 三方よしの営農発電**



COALA NEWS



**4 相次ぐ巨大台風で被害甚大**  
農林水産被害額1700億円超



**6 消費増税影響に配慮**  
中小企業を支援も

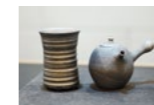


**7 16歳の環境活動家 国連で演説**

写真:ロイター/アフロ



OPINION  
**18 「GAP認証普及への挑戦**  
それは持続可能な農業の第一歩」  
内閣官房東京オリンピック・パラリンピック推進本部事務局  
勝野美江 企画・推進統括官



OPINION  
**22 作りびとの技と魂**  
持続可能な地域社会を拓く  
伝統の炭焼き技術  
炭香



OPINION  
**24 老舗の矜持**  
農家と二人三脚で守る  
伝統のお茶の香り  
カネイー言製茶



**28 いまさら聞けない**  
サブスクリプション



期待の逸材  
**26 トマト銀行**  
執行役員 岡山南営業部長 宮本裕司  
**27 佐賀銀行**  
武雄支店 山崎洋子 得意先係



進化する 食・農  
**30 地域産品を活かして商品化**  
規格外椎茸のオイル漬け

地域経済アナライズ  
**31 経済指標ランキング(都道府県別)**



# 10

月12日夜、伊豆半島に上陸した台風19号

は、東日本に記録的な暴風雨をもたらし、7県71河川が氾濫、堤防の決壊は135カ所に及んだ。29日5時30分現在の内閣府の発表によれば、死者数は90人、全壊・半壊住宅数が4044棟、床上浸水は3万3579棟にのぼる。

10月17日、千曲川の氾濫で広範囲に水没した長野市豊野町を訪れると、ヘドロや汚水が道路を覆い、悪臭が漂っていた。

同町内の店舗兼自宅で夫とパン屋を営んでいた沼倉美代子さんは、「10月13日午前6時頃に避難所から様子を見に自宅に戻った時、水高は20cm程だったが、一気に増水した」と当時の状況を語りつつ、

「1階がほぼ冠水し、設備は壊れてしまったが、店員が片づけを手伝ってくれた。本当にありがたい」と、気丈にも笑みを浮かべた。



台風15号被害も全面復旧にはまだまだ時間がかかりそうだ。10月20日に千葉県を訪れると、9月9日の15号到来以来1ヵ月半近く停

1 千葉県君津市では記録的な強風の影響で送電鉄塔倒壊 2 15号襲来から1ヵ月超、電力インフラ未だ復旧せず 3 19号被害で千曲川が決壊、長野市内は広範囲に水没 4 長野市内では収穫間近のリンゴなど農産物が多数被害

栃木県足利市内の下請け企業が台風19号の影響で浸水し、部品を調達できず10月16日から24日まで群馬県内3工場の操業を停止。うち国内向け自動車生産を担う2工場は25日より再開したが、約1万台に影響が出たようだ。

このほか、報道によると、パナソニックの郡山工場やアイリスオーヤマの宮城県大河原町の工場も、近隣の河川が氾濫し、浸水に見舞われたようだ。

一連の台風被害による経済損失額はいくらになるのか。まだ明らかになっていないが、農林水産省の29日午前5時現在の発表によれば、台風19号による農林水産被害額は1268・8億円、15号による被害額は509・2億円だから、わず

## 農林水産被害額 1年で7600億円

ともあれ、西日本豪雨で大水害に見舞われた岡山県倉敷市真備町では、災害の傷跡がいまなお残っており、地元の人々は「復興はまだ始まったばかり」と嘆息する。今回の相次ぐ台風災害も、千葉県などが立て続けに被災しており、全面復旧には相応の時間がかかりそうだ。

## 相次ぐ大型台風で被災した主な企業

企業名	被災状況
スバル	足利市の下請け部品製造企業が被災し、群馬県太田市の本工場、矢島工場、大泉町の大泉工場の操業を停止。25日に復旧の見込み。
ホーコス	郡山市にある工場が阿武隈川の氾濫で浸水。厨房用機器の工場、機械やパソコンが冠水して21日時点で復旧できず。
幸楽苑HD	郡山市の工場が停電で操業停止。21日に電力復旧したが、まだ操業再開には至らず。
パナソニック	郡山工場が阿武隈川の氾濫で冠水。復旧状況不明。
アルパイン マニュファクチャリング	車載用音響機器・情報通信機器用部品を製造する赤井工場(福島県いわき市)が浸水。
福島太陽誘電	福島県伊達市の工場が浸水し、稼働停止。
アイリスオーヤマ	宮城県の大河原工場が浸水し、設備や商品が一部冠水。
日本製鉄	君津製作所の煙突が倒壊し、復旧に半年かかる見込み。
日産	神奈川県内の3工場が冠水し、操業停止。復旧状況不明。
ソニー	停電で木更津工場が操業停止。すでに復旧した可能性大。

出所：各社ホームページなどをととCOALAnet作成

## 近年の異常気象による農林水産関連被害

災害名	発生時期	災害の概要	農林水産関連被害額				合計
			農作物等	農地・農業用施設関連	林野関係	水産関係	
西日本豪雨	2018年7月	中部地方から九州に亘る広範囲を襲った豪雨で水害や土砂崩れが多発。死者237人、家屋の全半壊1万8000棟余りの記録的な災害となった	300.2	1419.6	1658.8	30.5	3409.1
台風21号	2018年9月	関西を中心に猛烈な暴風雨となり、大阪府や和歌山県で大規模な停電が発生。タンカーが関西国際空港の連絡橋に衝突し、一時空港が孤立した	340.6	17.9	37.6	46.1	442.2
北海道胆振東部地震	2018年9月	最大震度7の揺れにより、震源地付近で大規模な土砂崩れが発生。苫東厚真火力発電所の停止を発端に全道が2日に亘ってブラックアウトした	84.6	579.6	475.4	5.1	1144.7
台風24号	2018年9月	列島の広範囲が暴風雨に見舞われ、首都圏では初の計画連休を実施。中部電力管内で延べ119万戸が停電し、同管内では平成最大の被害となった	307.9	115.6	136.5	56.5	616.5
九州大雨	2019年7月	梅雨前線が活発化したことで、鹿児島県や宮崎県、熊本県では500mmを超える記録的な大雨が発生。各地で河川の決壊や土砂崩れが起こった	1.8	64.8	25.5	0.6	92.8
九州北部大雨	2019年8月	前線の影響で激しい雷雨が起こり、福岡県、佐賀県、長崎県に大雨特別警報が発令された。佐賀県内では鉄工所から5万ℓの油が流出した	41.5	123.4	48.3	0.3	213.5
台風15号	2019年9月	千葉県を中心に記録的な強風を観測。送電用鉄塔2基が倒壊し、東電管内で大停電が発生。千葉県の一部地域では1月半経過してもなお停電が続く	449	13.7	25.8	20.7	509.2
台風19号	2019年9月	各地で記録的な降水量を記録し、長野県や北関東、東北地方では河川の決壊が多発。16年の熊本地震に次ぐ2例目の「非常災害」に指定された	143.7	640	387.9	97.1	1268.8

出所：農林水産省統計(10月29日5時現在)をととCoalanet作成

合計 7696.8

# 相次ぐ巨大台風で被害甚大 農林水産被害額1700億円超

台風15号に続く19号の襲来で、東北、関東、中部の各地は甚大な被害に見舞われた。農林水産関連の被害額は、両台風被害を合わせると1700億円を超えている。

電の続く区域があった。同県南部の鋸南町市井原地区の山間部だ。

土砂崩れの形跡の残る細い道を進むと、崩れた土砂で送電線が寸断されており、その先に住居を構える農家の森比佐之さんは、「この辺りで停電が続いていることが完全に風化している」と訴える。

森さんは近隣の自治体に避難しつつ自宅の片づけに通う日々を過ごしており、「東京電力は10月26日に発電機を持ってきてくれたが、それっきり。家の近くの電線にかかる枝を除去するにも東電に任せなければいけないが、再三連絡しても音沙汰がない」とし、「もう東電には頼りたくない。太陽光発電でも入れようか」と話した。

被災地が広範囲に亘り、森さんのように行政機関や電力会社の対応が行き届かず、不便を強いられる人はいままお多いはずだ。

水害・強風で数多の企業が被災  
企業も各地で被災した。自動車大手のスバルは、

# 少

子化対策や社会保障の財源確保などを目的に、政府は10月1日より消費税を8%から10%へ引き上げたが、増税による消費者の購買意欲低下への不安は拭い切れない。

実際、政府が14年4月に消費税率を5%から8%へと引き上げた直後の14年4月～6月の3ヵ月間、実質GDPは前期比1.6%減となり、続く7月～9月も0.7%減と景気が減速。増税が消費の低迷を引き起こしたとの指摘もあった。

そこで政府は今回、軽減税率など、従来と異なる施策を取り入れた。

軽減税率では、生活必需品など特定品目の消費税率を8%に据え置き、食品表示法に規定している飲食物品と週2回以上発行される新聞を対象とした。ただ、軽減税率はあくまでも経過措置。変更時期は未定だが、消費税率はいずれ一律10%になる予定だ。

さらに消費者の購買意欲低下への措置として10月1日から開始したのが『キャッシュレス・消費者還元事

## 消費増税影響に配慮 中小企業を支援も

10月1日より消費税率が10%に引き上げられた。消費者の購買意欲の減退が懸念されるなか、政府は軽減税率などに加え、中小企業向けの支援策を打ち出している。

業』だ。制度に加盟する中小の店舗で消費者がクレジットカードや電子マネーなど非現金払いを行うと、最大5%のポイントが還元される仕組みである。資金は国庫で負担し、制度は来年6月末日までの9ヵ月間実施する。

### 中小企業庁が、 軽減税率対策実施

ただ、増税後の景気悪化を抑えたい政府の対応が、むしろ中小企業の負担増になるとの指摘もある。

例えば、軽減税率の導入により、税率8%と10%の商品が混在することから、レジスターを複数税率に対応するものに交換する必要が生じる。あるいは、「扱う商品が軽減税率の対象か否か分からない」、「店頭での税率表記の変更が困難」といった声もあるようだ。

現在、新たな設備の導入については、中小企業庁が『軽減税率対策補助金制度』を設けている。中小企業や小規模事業者を対象に、レジの交換や受発注システム・請求書管理システムの



キャッシュレスでの支払いであれば、事実上の減税となる

改修を支援する制度だ。レジの新規導入であれば、本体費用と設置費用を最大20万円まで補助するなど、資金面の援助を行う。

の一定割合を、軽減税率対象品目の売上げとして概算することが認められる。それでも、新たな負担を厭い、増税を機に廃業する中小店舗が始めているようだ。新税率への対応はもはや待たないが、中小企業の割合の多い地域社会への影響が懸念される。

# 昨

夏に気候変動への早期対応を訴える座り込み活動を一入きりで始めて話題となったスウェーデンの16歳の環境活動家、グレタ・トゥーンベリさんが9月23日、ニューヨークで開催された国連気候行動サミットで演説を行った。

各国の代表を前にしてトゥーンベリさんは、「今後10年間でCO<sub>2</sub>排出量を半減させても世界の平均気温上昇を1.5℃未満に抑えられる可能性は50%しかない」と言及し、「この数値には、ティッピングポイント（急激な変化の起こる転換点）や変動の相乗効果、大気汚染によるさらなる温暖化の影響、あるいは公平性や気候正義」の側面が含まれていない」と問題点を指摘。

「それゆえ私たちは決して50%のリスクを受け入れることはできない」と強く訴えた。

トゥーンベリさんは続けて、「IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が出した最もよい試算でさえ、世界の平均気温上昇を1.5℃に抑えられる可能性は67%。



写真：ロイター/アフロ  
国連気候行動サミットで話すトゥーンベリさん

## 16歳の環境活動家 国連で演説

16歳の環境活動家、トゥーンベリさんが9月、国連サミットで気候変動対策を強く訴える演説を行った。賛同の声が多いなか、批判的な意見もあった。

めくくった。

地球温暖化に対する社会の対応を甘いと鋭く批判する言葉は、各国の報道やインターネット上で好意的に評価された。米国のヒラリー・クリントン元上院議員も27日にジョージタウン大学で行った演説で「(トゥーンベリさんの演説は)全

での立法者が必読するべきだ。世界の為政者の気候変動への危機感の不足を批判し、自身の世代の人々を代弁した」と称賛した。

だが一方で、米トランプ大統領が「明るく素晴らしい未来を夢見る幸せな少女」と揶揄すれば、ロシアのプーチン大統領も「情報

に乏しいティーンエイジャー」と評するなど、批判の声もあった。ともあれ、今回の国連気候行動サミットでは、65の国家や地方政府などが50年までに温室効果ガスの排出を実質ゼロにすると言明し、130の銀行が自らの事業をパリ協定の目標に合わせると確約している。気候変動対策への世界的な合意形成は着実に前進しているようだ。

トゥーンベリさんは昨年国会議事堂前での座り込み活動が一段落した後、毎週金曜日にストを行う『フライデイズ・フォー・フューチャー』と称する活動への参加をインターネットで呼びかけた。10代の若者を中心に賛同する動きが、欧米からアジア、アフリカへ拡大し、今年2月には日本でも若者らの団体が街頭で行進している。

なお、トゥーンベリさんはノーベル平和賞を逃したものの、環境保護や人権問題などの分野で貢献した人物を表彰する『ライト・ラ イブリーフッド賞』を受賞することになった。

# 独創と革新の ダイナミズム! 甦る地域農業

## 農

業の衰退に歯止めがかからない。

この20年で販売農家は半減し、

いまなお奮闘する農業者も、

7割近くが65歳以上の高齢者である。

この先10年で農家の数が

さらに半数を割り込めば、

取り返しがつかなくなる。

この危機的状況の下、

政府は、「攻めの農業」を旗印に、

農業経営の大規模化・企業化を推進する。

しかし企業などによる

組織経営は全体の3%未満だ。

日本の農業は小規模な

家族経営のうえに成り立っている。

ならば、小さな農業の存続、

それこそが農業再生の本質ではなからうか。

農村の維持、ひいては

地域社会の持続可能性を追求するうえでも、

多様性に富む小さな農業を守る

道筋を描くべきであろう。

ともあれ、それは杞憂に過ぎないのかもしれない。

いま地域では、強い、個々の才能が

次々と芽吹いている。

独創と革新のダイナミズムが、

確かに生まれているのだ。



# 問われる農業競争力強化

政府は農業者の所得向上を図り、民間の活力で農業の競争力強化を狙う。  
果たして持続可能な農業は実現するのか。

## 【農業競争力強化プログラムに関連する8つの法整備】

- 生産資材価格の引下げ  
流通・加工構造の改革  
→ 農業競争力強化支援法  
農業機械化促進法を廃止する等の法律  
主要農作物種子法を廃止する法律
- 土地改良制度の見直し  
農村の就業構造の改善  
→ 土地改良法等の一部を改正する法律  
農村地域工業等導入促進法の一部を改正する法律
- 戦略的輸出体制の整備  
→ 農林物資の規格化等に関する法律及び独立行政法人農林水産消費安全技術センター法の一部を改正する法律
- 生乳の生産・流通改革  
→ 畜産経営の安定に関する法律及び独立行政法人農畜産業振興機構法の一部を改正する法律
- 収入保険制度の導入  
→ 農業災害補償法の一部を改正する法律

出所：農林水産省資料をもとにCoalnet作成

乳・乳製品の生産・流通等の改革に関する意見」を発表したところ、JAグループから反発があったため、改革方針が強化プログラムに盛り込まれたのである。たとえば、農業関連8法のひとつ、17年に成立した

「農業競争力強化支援法」では、生産資材や食品加工、農産物流通などの事業領域において、税制優遇や金融支援による事業再編や新規参入を認めている。そのうえで農業者には有利な条件を提示する農業生産関連事

業者と取引して農業経営の改善に取り組むよう促しており、JA全農(全国農業協同組合連合会)の権限縮小を進める意図が伺える。むしろ、JAを通すことで生産資材が割高になり、共同販売価格が安く抑えられるという農業者の不満があるのも事実だ。とはいえ、寡占市場で農家が支配的な企業と取引を結んだために、農産物を買いたたかれたり、生産資材の価格を引き上げられたりした例は過去にある。それゆえJAの機能は必要で、農協改革には慎重を期すべきであろう。

また、強化プログラムは、その策定過程において、15年時の「農林水産分野におけるTPP(環太平洋パートナーシップ協定)対策」が基軸になっている。農産物の輸出を想定した国際水準の競争力を高める狙いがあった、農業の大規模化、企業化を支援する傾向が強いのである。

とはいえ、全国で131・8万ある農業経営体のうち企業化した組織経営体は3.4万だ。全体のわずか2.5%しかない。農地保全や農村

維持という観点に立てば、企業化した経営体への偏った政策では片手落ちになりかねない。

そもそも、日本の農政は、農業基本法に代わる「食料・農業・農村基本法」を制定した1999年辺りから農業の競争力強化を目指すようになる。それでも、産業界と地域政策の両輪で進め、農業・農村の所得倍増や農山漁村の継承、食料自給率の維持なども課題として取り上げてきた。いまのように産業界の比重が大きくなったのは、TPP参加を前提に農業の競争力

### 農業経営体の法人化進むも いまだ全体の3%未満

	2011年	2016年
全体	161.7	131.8
家族経営体 ※1	158.6	128.4
組織経営体 ※2	3.1(1.9%)	3.4(2.5%)

出所：農林業センサス  
※1 農業経営体のうち個人経営体(農家)および一戸一法人  
※2 農業経営体のうち家族経営体以外の農事組合法人や株式会社など

### 減り続け、高齢化進む 基幹的農業従事者\*

	1997年	2007年	2017年
全体	245.5	202.4	150.7
うち65歳以上	104.5(42%)	117.8(58%)	100.0(66%)

出所：農林業センサス  
\* 農業就業人口のうち普段仕事として主に自営農業に従事している者

多様性のある小さな農業にも目を向けたバランスのとれた政策が求められる。

しかし、真に強い農業とは何か。仮にもそれが価格競争上の優位性であるならば、土地の条件に制約のある日本は不利である。ならば、目指すべきは農業の持続可能性であろう。安全でおいしい農産物をつくる生産者と、その価値を理解して購入する消費者による確たる食文化を国内に根づかせいくべきではないか。

「農業者の所得向上を図るには、農業者が自由に経営できる環境を整備するとともに、農業者の努力では解決できない構造的な問題まで解決する必要がある」。これは2016年に政府が策定した「農業競争力強化プログラム」の冒頭のくだりだ。そして強化プログラムには13項目の取り組みが示され、それに沿って翌17年から18年にかけて一連の農業関連8法が可決成立、政府は着々と農業改革を進めている。

確かに、強化プログラムの項目にある「生産資材価格の引下げ」や「農産物流通・加工の構造改革」などは、農産物の生産コストの低減を促し、販路拡大を後押しする施策だ。政府の狙い通り、農業者の所得が向上し、ひいては日本の農業の競争力が強化される可能性もある。

一方、強化プログラムには、安倍政権が進めてきた農業関連団体の規制見直しの側面も反映されている。規制改革推進会議が「農協改革に関する意見」や「牛

## 【農業競争力強化プログラム 13項目の取り組み】

- 生産資材価格の引下げ(肥料、農薬、機械、飼料など)  
(1) 生産資材価格の引下げ  
(2) 全農改革(生産資材の買い方の見直し)
- 流通・加工の構造改革(卸売市場関係業者、米卸売業者、量販店など)  
(1) 生産者に有利な流通・加工構造の確立  
(2) 全農改革(農産物の売り方の見直し)
- 人材力の強化
- 戦略的輸出体制の整備
- 原料原産地表示の導入
- チェックオフ(生産者から拠出金を徴収、販売促進等に活用)の導入
- 収入保険制度の導入
- 土地改良制度の見直し
- 農村の就業構造の改善
- 飼料用米の推進
- 肉用牛・酪農の生産基盤強化
- 配合飼料価格安定制度の安定運営
- 生乳の改革

出所：農林水産省資料をもとにCoalnet作成

# 地域農家の創意と挑戦

日本の農業が抱える問題は根深いが、希望がないわけではない。  
才能豊かな若い農家たちが、創意を凝らし、果敢に挑戦している。

## 徹底した顧客目線

「どうすれば、おいしいお米が食べられるのか」。そう語るのは京都府八幡市で米を生産する専業農家、京都辻農園の辻典彦氏。柔らかな口調ながら、味への探求心が希薄になった米農家への憂いを滲ませた。辻氏の米への思い入れは並々ならぬものがある。所有する50反（約5万㎡）の農地でヒノヒカリを生産しつつ、米の味や特徴を伝える「米のソムリエ」、米食味鑑定士の資格を取得。産地や品種の異なる米を年100種類以上取り寄せ、7つの炊飯器で炊き分けて味をきつかけは、米の格付けに対する疑念だった。米の格付けでは、基準米と全国各地から出品される米を、香りや味、粘り、硬さなどで比較し、各地の米を特Aから順にA、A、B、Bと5段階で評価する。日本穀物検定協会が1971年から毎年実施しており、米の価値を図る指標として消費者の間でも浸透している。だが、比較に用いられる

## 米の味を追求する



京都辻農園の辻典彦氏

基準米は、全国のコシヒカリ30〜32畝体を無作為抽出したブレンド米だ。片や出品される米は各地で検査等級1等とされる最上位の米である。出品される米が基準米より高評価なのは当然であって、事実基準米より劣るBやB'がつけられた米は過去にない。辻氏によれば、「基準米と同等と評価されたAの米も論外と言わざるを得ないだろう」。さらに、格付けは、試験

用に出産された各地域の最上位の米の評価によるもので、同じ地域で獲れた市販の米に適用されるものではない。魚沼産コシヒカリが特Aを獲得していても、購入した袋内の魚沼産コシヒカリが特Aとは限らないのである。とはいえ、米の味と地域性が深く関係しているかもしれない。その辺りの疑問を明らかにするため、辻氏は、米食味鑑定士の資格を

に多数の溝を掘って理想的な水の流れを作り出し、ムラなく均一に冷やしたり、田植え時期や乾燥の温度を何度も試して最適化を図ったり、仮説と検証を重ねた。やがて努力は実を結び、辻氏は高い評価を得る。食

のように、全国で唯一、江戸時代から300年以上続く農法で独活を生産する農家がいる。大阪府茨木市千提寺に住む就農4年目の中井大介・優紀夫妻だ。

「食味分析鑑定コンクール国際大会」でもヒノヒカリの最高食味値を得ている。いま、辻氏のもとには農家や販売業者などが多く訪れ、対応に追われているようだが、辻氏は、「稲作に関心を持ってもらえるのは非常にありがたい。稲作に魅力を感じて参入する若者が少しでも増えることを願っている」と熱く語った。

「独りじゃ活きられへん」  
国は農業の効率化、省力化を促すが、労力のかかる伝統農法にも価値があるはずだ。それを証明するかの

「引き継ごう」。14年11月の下旬、外気は肌寒かったが心はどこまでも熱かった。だがそこから苦労が続く。年が明けた15年1月、大介氏は脱サラして後藤氏に弟子入りしたが、伝統農法を習得するのに2年かかった。三島独活の栽培は、4月に株を植え、12月まで露地栽培で根株を育てる。その後1ヵ月半、室内で軟白化するのだが、その軟白化に

特別な技能が求められる。まず、霜が降りて独活が休眠に入る頃、独活の株を畑から掘り起こし、専用の小屋へ移すところから始まる。株の上に藁と干し草を7層重ね、石を載せて水をかけると、藁と干し草が発酵して熱を帯びる。その熱で独活に春を錯覚させ、株の成長を促すのだ。独活が株から芽を出し、藁や干し草を押し上げて育ち、60〜70cmになると収穫である。この軟白化で難しいのが

「週末に農業を始めた頃、近隣の山が切り崩され、高速道路が開発されたことで、生態系が変わり、農作物に影響が出た。改めて人間の活動による環境への負荷について考え、地域を守り、地域とともに生きていきたい

喪失感ではなく、強い使命感のようなものがあった。そのとき夫妻の心には、

「引き継ごう」。14年11月の下旬、外気は肌寒かったが心はどこまでも熱かった。だがそこから苦労が続く。年が明けた15年1月、大介氏は脱サラして後藤氏に弟子入りしたが、伝統農法を習得するのに2年かかった。三島独活の栽培は、4月に株を植え、12月まで露地栽培で根株を育てる。その後1ヵ月半、室内で軟白化するのだが、その軟白化に

特別な技能が求められる。まず、霜が降りて独活が休眠に入る頃、独活の株を畑から掘り起こし、専用の小屋へ移すところから始まる。株の上に藁と干し草を7層重ね、石を載せて水をかけると、藁と干し草が発酵して熱を帯びる。その熱で独活に春を錯覚させ、株の成長を促すのだ。独活が株から芽を出し、藁や干し草を押し上げて育ち、60〜70cmになると収穫である。この軟白化で難しいのが

## 「独りじゃ活きられへん」

国は農業の効率化、省力化を促すが、労力のかかる伝統農法にも価値があるはずだ。それを証明するかの

喪失感ではなく、強い使命感のようなものがあった。そのとき夫妻の心には、



独活の前で中井大介・優紀夫妻と子供たち

## 独活栽培の伝統を受け継ぐ

こうして育った三島独活は、太さも違えば、重量も異なり、個性は豊か。だが、規格や重量で値決めされる食品流通には向かない。しかも独活の末端価格を1kgあたり6000円としても、農家には同1500円しか入らないのだから、農家の生活は到底成り立たない。そこで中井夫妻は直販を始めた。いまでは大阪や京



都の『ミシュランガイド』上位店との取引が広がる一方、消費者の間でも好評で、夫妻は『三島独活株主の会』を開く。これは三島独活の株を顧客に一株所有してもらい、顧客と一緒に栽培して収穫する農業体験も兼ねた販売スキームである。このように、中井夫妻は生産から販売まで手掛け、衰退しかかっていた三島独活の生産を軌道に乗せたが、優紀氏はこう方針を述べる。

### 専業農家の共同体



フレッシュグループ淡路島の森靖一社長

「生産量は年1t以上増やさない。独活の生産を通してお客様と繋がるのが大事で、むしろその意味を広く伝えたい。つまり、三島独活の生産は多くの方々への応援なくして続かない。独活は独りで活けると書くが、独りじゃ活きられへん。支援があつて初めてその価値が活けるのだ。だから、三島独活は相互扶助の象徴であり、そんな独活を世に届けていきたい」。

そろそろ三島独活の生産が佳境に入る頃。来年はどのような相互扶助の独活が育つのか。

### 助け合つて自立する

兵庫県の淡路島には、複数の小規模な専業農家が相互扶助の精神で立ち上げた組織がある。15年4月、4人の新規就農者が共同で出資して設立したフレッシュグループ淡路島だ。

同社は、創業メンバーである4人の就農者が各々生産に集中できるよう販売機能を担う組織で、受注や出荷作業から管理まで個々の農家の生産以外の業務全般を代行している。これによって、フレッシュグループ淡路島は、神戸や大阪などの飲食店や小売店へ販路を拡大、5期目となる20年3月期の売上高は1億円を超える見込みだ。

この仕組みを考案したのが同社の森靖一社長。脱サラして13年より新規就農者として森農園を運営しつつ、同じ境遇の仲間を集めて構想を具現化した。その実行力は他に類を見ないものがあるが、それもそのはず、

森社長は都内で金融関連企業に勤めた後、大手企業の事業開発部門で農業開発に携わった経歴を持ち、新規就農に際しては綿密な事業戦略を立てていたのだ。それだけに生産拠点の選定にも余念がなく、森社長はこう語る。

「小規模な農家が農業だけで生計を立てるには、販売まで行わなければならないので、物流面や生産面を考慮して都市部から1時間圏内で年中野菜を栽培できる生産拠点を探した。その際、千葉、静岡、愛知なども検討したが、最終的に関西出身が決めた手となって淡路を選んだ。知識や経験が豊富な代々の農家に対し、新規就農者の唯一の強みは場所を自由に選べることに。これを活かさない手はない」。

さらに森社長は、付加価値が高く、生産サイクルの早いハーブなどの葉物の生産を計画し、島内でも施設栽培が盛んな尾崎地区に拠点を構える。「尾崎地区はトマトの産地で施設が多くあったが、高齢のため農業から退く農家も多く、地域

から声をかけてもらえるなどの縁もあった」（森社長）。

そして森社長は農業ハウス4棟(計1100㎡)と田6反(計約6000㎡)を借りて就農を開始。現在はスティックニンジンやリーフレタスやルッコラ、バジルなど約30種類に及ぶ野菜をグループで生産している。

この複数の農家による法人化の利点について、森社長は、「様々な業務を一元化できたことに加え、企業との取引数が増えた。個人事業主では、信用上認めてもらえない部分があつて、苦い思いをしたこともあつたが、それが解消されたことは大きい」という。

しかし、収益性を高めるにも、農業では限界があるのではないかと。生産量を増やすには、農地を確保しなければならず、地主との交渉や土壌の整備など時間がかかる。しかも、異常気象の多い昨今の状況を鑑みるに、生産規模を拡大すれば、自然災害のリスクが増す。これについては、森社長も、「人や地域性、品目ごとに各々スケールメリット

の上限というものがある。当社の中品種中量生産モデルは1億円辺りで頭打ちになるだろう」とするが、そもそも森社長の目的は一農業者の成長性の追求ではないらしい。こう見解を語った。

「小規模な専業農家には、兼業農家を守るJA（農業協同組合）のような後ろ盾となる組織がない。だからこそ、若手の専業農家が共同で法人をつくり、相互に支え合う必要がある。そしてそうした法人が各地に複数現れ、連携してより大きな共同体をつくれれば、いっか必ず専業農家の声が届く日が来るはずだ」。

### 新規就農者を支え抜く

一方、新規就農者が栽培した有機野菜を専門に扱う青果物商社が京都にある。09年7月に創業した坂ノ途中だ。成長途上の就農者に寄り添うとの方針のもと、一貫して新規就農者が生産

した野菜を扱ってきた。いまや仕入れ先は全国へと拡がり、その数は250を超えるが、そのうち9割が新規就農者なのである。その理由を、創業者の小野邦彦社長はこう語った。「そもそも、有機農地が全農地の0.5%しかない現実を踏まえ、環境に負荷をかけるない持続可能な農業を掲げたかった。状況を見ると、都会には農業を始めたい方々が多くいて、ほとんどが有機農業を志向する。一方で農地は空いており、借りられない。ならば双方を繋げられないかと考えた」。つまり、新規就農者が有機農業に取り組める環境を

築いて持続可能な農業の実現を目指すという壮大な構想だが、容易にはいかないはずだ。新規就農者それぞれの生産量は少なく不安定という問題を抱えており、食品流通の常識と逆行してしまう。事実、農業を始めてみたものの、断念せざるを得ない新規就農者は多い。それだけに、同社も当初は苦労したようだ。小野社長は、「少量不安定をどう克服するかを考え、珍しい西洋野菜などを洋食系のレストランに提案したが、いまいちだった」と述懐する。しかしその苦い経験から、小野社長は、新規就農者の弱みではなく、強みに着目

し、それを売りにしたのだ。「新規就農者の強みは、まずつくった野菜がおいしいこと。畑仕事が好きで、変わり者扱いされても農業を始めた方々だから、徹底して品質を追求する。もう一つは多様性。その道何十年の農家に品種を変えるよう提案しても応じてくれないが、新規就農者は柔軟に対応してくれる」（小野社長）。

そこで同社は、品質にこだわって様々な野菜を好む購買層向けに、インターネット通信販売による定期宅配サービスを始めたのだ。その内容を小野社長はこう説明する。

「定期宅配を始める利用者は、旬の野菜を求めて入会するが、冬場に毎週同じ大根が届くと、さすがに飽きて退会してしまう。そこで我々は、たとえば1週目が青首大根ならば、2週目は京都の聖護院大根、3週目は新品種の赤い大根で、4週目には加賀の源助大根をお届けする」。

毎週様々な野菜が届けば、顧客には好奇心が芽生え、野菜に興味を持つようにな

るというわけだ。同社の定期宅配は今年で9年目になるが、年率13〜16倍ペースで顧客数が増え続け、2000に到達。いまでは売上高、利益ともに主力事業にまで成長した。

一方で、同社は法人向けの卸販売も着々と伸ばし、大手小売店やレストランなど取引先数は100を超えているが、これに甘んじることなく、小野社長は目を輝かせてこうも言う。

「我々の商品は、農業や化学肥料を使わない有機野菜だから、曇りが続けば味は薄くなり、雨が続けば水っぽくもなる。それでも食べていただくために、我々は顧客の元に野菜を届ける。それは画一化・均一化を善とする食品流通の常識への挑戦であり、我々の価値観が広く受け入れられるには時間がかかるかもしれない。ともあれ、視点を変えれば、そもそも農産物は生き物だ。人間と同じく多様なのであつて、それを許容する社会にならなければ、持続可能な社会など到来しない」。同社の挑戦はまだまだ続く。坂ノ途中なのだ。



坂ノ途中の小野邦彦社長

### 有機野菜の専門商社

# 地域金融が農業支援を拡大 融資、販促支援、取引斡旋から出資まで

地域金融機関が農業向けの支援に積極的だ。  
政府系金融機関の寡占市場だった農業融資で存在感を高めつつ、支援の幅を広げている。

## 地

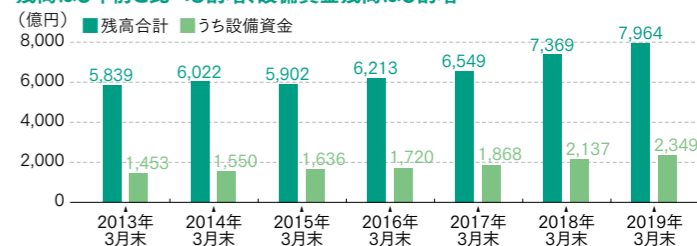
域金融機関が農業向け支援に積極的とはいえず、そもそも農業融資における民間金融機関の割合は小さい。農林中央金庫のデータによれば、日本における農業関連融資の残高は2017年3月末で4.2兆円だが、このうち56%はJA（農業協同組合）や農林中金などが運営するJAバンクが、28%は日本政策金融公庫がそれぞれ占め、国内の銀行などが占める割合は全体の16%ほどしかない。

ただ、日本銀行の統計によると、国内の銀行による農林業への貸出残高は増え続けている。19年3月末は7964億円となり、5年前と比べ30%以上増加した。同様に、国内の信用金庫による農林業向け貸出残高も増加基調で推移しており、地域金融機関による農業支援への積極的な姿勢が伺える。

実際こうした動きは以前から見られたようで、農林中金総合研究所食農リサーチ部の長谷川晃生部長代理は、「地方銀行が農業向け融資に積極的になったのは

### 【国内の銀行による農林業向け貸出残高】

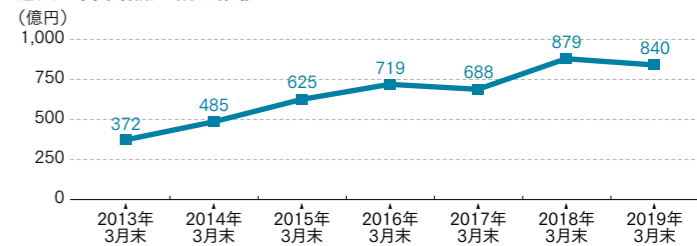
残高は5年前と比べ3割増、設備資金残高は5割増



出所：日本銀行「貸出先別貸出金」。残高は銀行動定

### 【国内の銀行による農林業向け設備資金の新規貸出額】

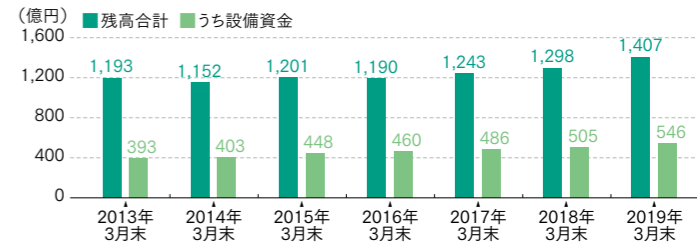
過去7年間増加基調で推移



出所：日本銀行「貸出先別貸出金」

### 【国内の信用金庫による農林業向け貸出残高】

銀行より増加率は低いものの年々増加基調



出所：日本銀行「貸出先別貸出金」

05年からだ」とし、こう続けた。「背景にあるのは、まず地銀の融資先となり得る農業法人が増えたこと。09年からは一般企業による借地での農業が可能になり、新規参入が急増し、地銀はこれまで希薄だった農業分野に展開したわけだ。また、農家が販路拡大を志向する一方、食品会社による地元農産物の調達ニーズも高まり、豊富な顧客網を持つ地銀は農家と食品関連会社を

## 阿波銀、農業支援強化



阿波銀行営業推進部地方創生推進室の林裕己経営役

つなぐビジネスマッチングなどの支援の領域を拡げた。実際、地域金融機関は、融資をはじめ、販路拡大やビジネスマッチングなど、農業向けに様々な支援を行っている。

たとえば、徳島県の地銀、阿波銀行は05年より農業向け融資を始め、現在は農業近代化資金などの国の制度融資や日本政策金融公庫との協調融資とともに、農業者の運転資金用途を想定したカードローン式の独



GPエナジーEの営農用太陽光発電所。太陽光パネルの下ではサカキを栽培

## 三方よしの営農発電

農地のうえに太陽光パネルを設置し、営農と発電事業の両立を図る営農発電(ソーラーシェアリング)。農家が発電事業まで手掛けるのが一般的だが、営農だけを受託する場合もある。

## 静

岡山県島田市。SLが走る大井川鉄道で有名なこの地に、『島田ソーラーシェアリング発電所』がある。太陽光発電設備の出力は390kWで、2018年3月に稼働した。

太陽光発電設備の所有者は、再生可能エネルギー発電所を開発する多摩川ホールディングス傘下の合同会社GPエナジーE。同社は地元企業から遊休農地の有効活用に関する相談を受け、営農用太陽光発電所の建設を計画。太陽光発電所建設大手ウエストホールディングスにEPC(設計・調達・建設)を発注し、島田市の農業生産法人シダベジに下部農地での営農を委託した。

GPエナジーEは、発電した電力を1kWh

あたり36円で売電して収入を得、土地の賃借料を地主に、営農委託料をシダベジに支払うため、三方よしの仕組みと言える。営農発電は農家の所得向上を目的に始まった制度ゆえ、農家が発電設備の所有者であることが多い。今回の場合は、農家は設備を所有しないため、売電収入を直接得ることはないが、営農委託料に加え、農業収入を得ることができる。

注意すべき点は、太陽光パネルで日射が遮られることによる農作物への影響だ。シダベジの辻佑馬社長は、「日陰でも育ちやすい作物を探すなど、試行錯誤している」とし、「現在、本サカキやヒサカキを育てており、萋や蔞、枝豆の栽培も検討している」という。

## 農業法人に資本参加

このように、農業融資にとどまらず、きめ細かいサービスを提供する地域金融機関が全国的に増えているが、最近では農業法人へ出資する動きもある。法人による農地所有の規制緩和を背景に、16年には秋田銀行が三井住友銀行や秋田県内の農業法人などと共同出資で新しい農業法人を設立した。鹿児島銀行も鹿児島県の鹿児島中央青果など地元企業らと新しい農業法人を立ち上げ、野菜の栽培に参入している。

農業は言うまでもなく地域に根差した地域の基幹産業だ。とすれば、地域経済を支える地域金融機関が地域の農業を支援し、あるいは生産者と協業して農業を振興していく形が望ましいのかもしれない。

自の融資を実施。農業向け融資残高は18年3月末の85・2億円が19年3月末には93・7億円へ、日本政策金融公庫の代理貸残高も18年3月末の46億円が19年3月末には58・6億円へそれぞれ増えている。

ただ、阿波銀行の農業向け支援は融資にとどまらない。農家への支援は幅広く、販促サポートから6次産業化やスマート農業の導入支援まで多岐に亘る。支援先も多く、農業生産法人から個人事業主まで認定農業者

全般が対象で、コンサルティングサービスの提供先まで含めると、年間の訪問数は延べ200を超えという。同行営業推進部地方創生推進室の林裕己経営役は、「当行では、事業承継問題

に悩む農家の方に新規就農者をつなぐことで農地の貸借やノウハウの継承などをサポートしている」といううえで、営農発電(ソーラーシェアリング)の利点についてこう述べた。「当然ながら、農業経営

**GAP** (= Good Agricultural Practice) とは、農業における食品安全、環境保全、労働安全などの持続可能性を確保するための生産工程管理の取組みのことである。

一般に、商品の流通が拡大すると、流通過程が不透明になり、リスク管理が難しくなるため、商品の品質を担保する機能が求められる。小売業者が仕入れ先の生産工程をすべて管理することも可能であるが、個々の小売業者が独自のルールで管理するのは非効率である。ならば第三者が点検する仕組みをつくらうというのが、生産工程管理の認証制度の始まりだ。

世界には様々なGAPがあり、日本のJGAP、韓国のKCAP、台湾のTGAP、カナダのカナダGAP (= CanadAGAP) と、各国に各々存在する。グローバルに展開する流通業者は農業生産者との取引に際してGAP認証の取得を条件とするようになってきている。そこで流通のグローバル化を見据え、各国で各々異なるGAPのルールの共通化、すなわち国際標準化が進んだ。食品メーカーや流通業者などが加盟する国際組織GFSI (世界食品安全イニシアチブ) が、世界にある多種多様な食品安全認証の等価性を評価しており、農産物の生産に関する認証は

## OPINION

Voice of  
Government official

5つのGAPを国際標準として認めている。

そのひとつがグローバルGAP (= GLOBALGAP) だ。これを取得した生産者は、世界各国の流通業者から認められ、農産物を輸出できる可能性が広がる。日本GAP協会が策定した日本発のアジアGAP (= ASIAGAP) は昨秋GFSIに国際標準として認められ、グローバルGAPと同様、世界各

国で通用する認証になったのだ。

### GAPは生産者を守る

GAPが策定された経緯を辿ると、流通業者のための認証のように思われがちだが、むしろ生産者のためのものとも言える。労働安全の分野では、農作業の事故を考慮し、事故のリスクを洗い出している作業内容の改善を促すといった労働の安全性を担保する仕組みが盛り込まれており、実際GAPを取得した生産者からは事故が減ったという声を聞く。

日本でGAPを取得している生産者の代表格は静岡県のお茶農家だ。コカ・コーラが持続可能な農業の基本原則を順守した原料調達を行うなかでアジアGAPを取得した生産者から茶葉を調達する方針を掲げているからである。他には愛媛県のキウイ生産者の間でもGAPの取得が進んでいる。キウイフルーツ販売大手、ニュージールランドのゼスプリ・インターナショナルが、



農業生産における適切な工程管理を確保するGAP。

これが持続可能な農業を目指すうえで必要だという。なぜか。内閣官房オリパラ事務局の勝野企画推進統括官が語った。

## 「GAP認証普及への挑戦

### それは持続可能な農業の第二步」

内閣官房東京オリリンピック・パラリンピック推進本部事務局

## 勝野美江

企画・推進統括官

同じくGAPを取得した生産者からキウイを調達しているという背景がある。

しかし、日本ではまだまだGAPの取得率が低い。分母となる生産者数の取り方にもよるが、農業生産者の5%程度と言われている。しかもそのほとんどが農業生産法人だ。背景には、GAPを取得しなくても農産物を販売できる市場環境がある。

GAPの認証取得は決して難しくないとされる。生産工程管理といったも、要は、農器具や肥料、農業などを整理整頓して使用料などを記録し、作業日誌をつけて保存すればよい。収穫用の手袋と出荷作業用の手袋は分けなければならぬといったルールも、安全管理のために、当たり前のことである。

生産者がGAPを取得する場合、GAP指導員の力を借りることもできる。彼らは農場や生産工程を点検し、問題があれば改善点

を指摘してくれる。改めるべきところを改めれば、GAP認証は取得できるはずだ。

大手流通業者が生産者との取引に際し、GAPの認証取得を条件にする動きは徐々に始まっている。とくに複数の流通業者と取引する生産者にとっては、国際標準のGAP認証を取得していれば、どの業者にも通用するため、管理を一本化でき、効率的な経営が実現する。

### 目的は持続可能性の追求

GAPが普及すれば、流通業者のリスクをはじめ、過度な労働による生産者の負担や、農業生産による環境影響といったリスクが管理され、リスクが減ることが期待される。そう捉えれば、GAPの本質的な目的は、持続可能な農業の実現であり、SDGs (持続可能な開発目標) に沿ったものと言える。

この持続可能性については、オ

リンピックでも重視されており、IOC (国際オリンピック委員会) が2014年に採択した「オリンピック・アジェンダ2020」には「オリンピック競技大会の全ての側面に持続可能性を導入する」と明記されている。

例えば、ロンドン大会では、農産物の調達基準として、英国の生産者団体がつくったレッドトラクター認証などが義務的基準とされ、グローバルGAPなどが推奨基準とされた。

東京大会でも、食品安全、環境保全、労働安全の要件を満たすものとしてグローバルGAPやアジアGAPなどが農産物の調達基準に位置づけられている。

こうした経緯から、全国生産者や農業高校の間でGAPを取得する動きが活発だ。東京オリリンピック・パラリンピックへ食材を提供しようとする生産者が増え、18年秋の調査では必要量を上回る規模の食材があることが分かった。

### KATSUNO Mie

プロフィール ● 1968年徳島県生まれ。91年京都大学農学部卒業後、農林水産省入省。2011年より大臣官房情報評価課課長補佐、食料産業局食品製造卸売課課長補佐、食料産業局総務課食料産業調査官を歴任し、16年食料産業局食文化・市場開拓課和食室長に就任。同年6月より内閣官房オリパラ事務局参事官、19年7月より現職。博士(人間発達科学)。





山本明弘理事長  
プロフィール●1945年山口県生まれ。68年専修大学経済学部卒業後、広島市信用組合に入組。三篠支店長、中広支店長、出島支店長、可部支店長、商工センター支店長、本店営業部長、審査部長などを経て、2001年専務理事、04年副理事長に就任、05年より現職。

YAMAMOTO, Akihiro

## 16期連続増収 広島市信用組合が示した成長の要諦

16年連続の増収で過去最高益を達成した広島市信用組合。預金と融資の本業に特化する「選択と集中」が功を奏し、業績は好調だ。山本理事長の信念に迫った。

**業** 績悪化が目立つ地方銀行と比べ、信用組合の財務は堅調だ。2019年3月期決算では、全国146信組のうち100信組以上が預金と貸出金を増やしている。なかでも突出しているのが、「シンヨー」の愛称で親しまれている広島市信用組合だ。

事実、19年3月期は、預金残高が前期比5%増の6454・3億円、貸出金残高は同6%増の5624・3億円で、預貸率は87%超と高水準を維持。とくに本業の儲けを示すコア業務純益は、過去最高の94・8億円、17期連続の増益を達成し、預金残高規模が1桁異なる地銀や第二地銀と比較

しても106行中41位につけるなど極めて大きい。では、どのような経営を実践しているのか。多角化を進めてビジネスマッチングで実績を上げているのかと思いきや、「預金と融資に特化する」（山本明弘理事長）選択と集中なのだ。金融機関の本業業務に徹し、投資信託や生命保険は一切

販売していないという。その理由を山本理事長は、「投信や生保の販売、外債や株式への投資などは、その道のプロには敵わない。経営資源に限りがあるので、あれもこれもできないのだ」と謙遜げに語りつつも、「預金と融資で地域を元気にするというのが地域金融機関の使命だろう。汗

を流して使命を全うしてきただけだ」と強調した。

### 「融資はロマン」

とはいえ、同信組の預金と融資への力の入れ方は、他の金融機関と一線を画する。山本理事長をはじめ、役員、支店長、営業担当者が、箱入り饅頭とディスクロージャー誌を持参して客先を回るのだ。しかもその数、3週間で1.6万軒にのぼるといふ。これについて、山本理事長はこう説明した。「1日にお客様を20軒、30軒と訪ねれば、年金を受給される個人のお客様の身の上や企業の設備投資計画のほか、事業性評価の判断材料まで様々な情報が得られる。これは非効率のようには見えて最も効率的な手法だ。我々は、金を追うのではなく、人を追う」。

つまり、徹底した客先訪問は、預金や融資の機会創出に加え、融資リスクの正確な見極めにも活かせられるのである。だからこそ、同信組は融資におけるリスクテイクが可能なのだろう。実際、広島市信組の最大の強みは融資の実行力であ

### ～広島市信用組合の歩み～

1952年	広島市で設立
1957年	『西条信用組合』と合併
1972年	『吉田信用組合』と合併
1980年	預金全科目をオンライン化
1985年	融資業務をオンライン化
1987年	『しんくみネット』でキャッシュサービス開始
1988年	国債代理窓取扱開始
1991年	サンデーバンキング開始
1994年	国債等の窓販業務認可取得 新本店ビル完成
1995年	外国送金取次業務開始
2000年	デビットカードサービス開始 個人向けインターネットバンキングサービス開始
2001年	『広島第一信用組合』と合併
2002年	火災保険の窓口取扱開始 『しんくみお得ねっと』に参加
2003年	個人向け国債取扱開始
2007年	『シンヨービジネススクラップ』設立、情報提供サービス開始
2008年	法人向けインターネットバンキングサービス開始
2011年	Pay-easy口座振替受付サービス開始
2013年	手形・振込に代わる資金決済『でんさいサービス』開始
2015年	日本格付け研究所(JCR)より「A(安定的)」の格付けを取得
2017年	貸出金残高5000億円突破
2018年	内国為替24時間365日対応開始

り、それは広島大学発の再生医療ベンチャー、ツーセル（広島市、辻絏一郎社長）への支援でも遺憾なく発揮された。というのも、ツーセルはいままでこそ中外製薬と膝軟骨再生細胞治療製品で提携する注目企業だが、一時は資金繰りに陥っていた。そんなツーセルを支援したのが広島市信組で、14年から累計4億円に及ぶ融資を実行したのだ。

当時の状況を、山本理事長は、「会社を訪問し、辻社長から開発医療について一から説明を受けた。そして確信したのだ。必ず成功すると」と語り、こう続けた。「我々は、赤字、繰欠、

債務超過の企業に対しても、社長の仕事観や熱意、あるいは企業の成長性や技術力によっては、融資を実行する。信じて融資した企業が活躍することほど大きな喜びはない。だから融資はロマンなのだ」。

いち早く資金を用意してほしいというニーズがあるのと、努力で応えていこうというわけだ」（山本理事長）。このように、地元の中小企業や個人への積極融資で他社との差別化を図る広島市信組であるが、経営におけるリスクヘッジにも余念がない。

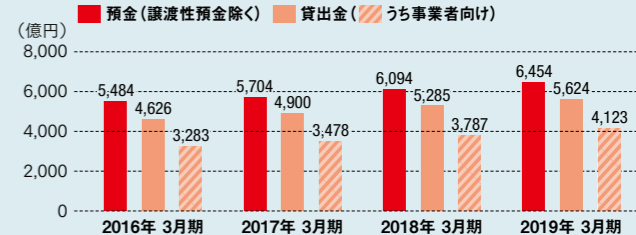
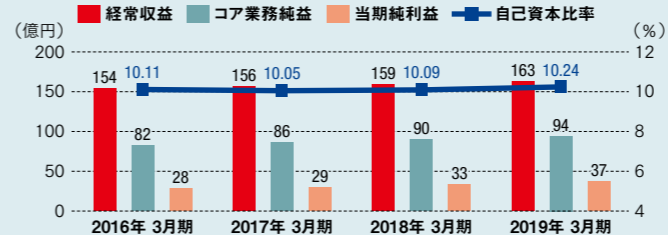
さらに広島市信組の融資における強みを挙げるならば、スピードだろう。同信組は融資を3日以内で決裁する。そのために、山本理事長は、3時に起床し、5時前に出勤して毎日6時45分から始まる役員会議に出席するという。「金利は安いにこしたことはないのだが、スピードも大事。」

たとえば、同信組では1社あたりの融資額を原則10億円までと定め、小口多数主義でリスクを回避している。そのうえで、不良債権の一括売却を進め、前期の不良債権比率は前々期と比べ0.4ポイント低い2・29%まで抑えている。山本理事長は、「我々の財務が健全なのは、愚直に

不良債権を処理してきたからだ。マイナス金利政策の下、地域金融機関の実力が問われている。不良債権の処理を進めてきたところと、そうでないところで大きな差が生まれるだろう」と先を見通す。

少子高齢化が進行し、地域経済が停滞するなか、長引く日本銀行のマイナス金利政策。地域金融機関の経営環境は厳しい。しかしだからといって、悪化する業績を外部環境のせいにもできまい。現に、盤石な経営基盤を築き、成長を遂げる信組が存在するのだから。そして持続可能な事業モデルを築くためにも、本来業務のあり方を再考すべき時が来たのではないだろうか。

### 【広島市信用組合の業績】



※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。

Company Profile	
社名	広島市信用組合
本店所在地	広島県広島市中区袋町3-17
創業	1952年
設立	1952年
出資金	200億1114万円
経常収益	163億3655万円(2019年3月期)
従業員数	422人
<a href="http://www.hiroshimashi.shinkumi.jp">http://www.hiroshimashi.shinkumi.jp</a>	



表面に炭が焼きついた精巧な陶器(右) パウダー状の食炭。毎日適量食べれば病気にかからず健康を維持できるらしい(左上) 鈴木都留工場長の独自技術でカスタマイズされたコンピュータ制御式の金属炉(左下)

つくりびとの

## 技と魂

【炭香】

# 持続可能な地域社会を拓く 伝統の炭焼き技術

いま炭がブームだ。室内の空気浄化や脱臭のほか、炭を食べる「食炭」まで用途は広い。そんななか、様々な炭製品を販売する炭香が注目を集めている。

い ま、炭入りのブラックフードが人気を博している。ブラックピザがあれば、竹炭入りラーメンやブラックアイスクリームまで。要はパウダー状の炭を食品に混ぜて食べる食炭が流行っている。

この食炭の歴史は古く、炭香の水越太輔取締役によれば、「日本人は昔から炭を食べてきた。炭には整腸作用があって、いわば薬の一種。炭焼き職人に病なしという言葉まであるほど」。

ただ一口に炭といっても、燃料や吸着材、脱臭剤、解毒剤

など、用途は様々。原料は主に杉や松、檜、竹であるが、用途に合わせて、低温、中温、高温で焼き分けてもらいたい。同社の鈴木弘明

### 環境循環型の炭焼き事業で持続可能な社会を構えたい

都留工場長兼スーパーバイザーはこう説明する。「300℃前後の低温で焼くと、炭素率60%の電気を通さない絶縁体の酸性を帯びた炭に仕上がる。420〜430℃の中温炭化では、炭素率75%のやや電気



水越太輔取締役

を通す中性の炭材になり、600〜650℃の高温で焼くと、炭素率は97%と高く、電気を通しやすい導電性のアルカリ炭となり、燃えにくくなる」。

それゆえ、燃料用の炭でも、火を起こす炭は低温炭化で、火持ちを長くする炭は燃えにくい高温炭化でつくられている。なお、冒頭の食炭は、高温で焼いたアルカリ性の炭なのだが、鈴木都留工場長はこう警鐘を鳴らす。

「巷では、微量ながら水銀や鉛、ヒ素、カドミウムなどの重金属を含んだ炭が市販されている。大気汚染などで重金属が地中に堆積したため、水と一緒に重金属を吸い上げて育ったのがいまの樹木だ。一般の土窯では重金属が取り除けない」。

### 炭焼き技術をさらに磨き上げ、炭の用途を拡げたい

そこで同社では、炭を焼く際に、土窯ではなく、コンピュータ制御式の金属炉を使用する。市販の金属炉に独自の改良を加えており、低酸素ガス吸引式技術によって重金属を多く取り除くことができるという。同社では現在、金属炉を5台所有し、地元のシルバークリア材とともに、塗炭など内装材から炭グッズや炭

アースマット、食炭まで、多彩な炭製品を商品化している。

### 間伐材を活用

とはいえ、炭香の事業は、炭製品の販売にとどまらない。官民合同事業の支援や里山保全活動、あるいは農業振興まで幅広く手掛けており、同社は自らの事業を「環境循環型事業」と位置づけている。



炭香は里山保全の観点から間伐材を利用し、それを炭製品の原料に充てている

「ざく」という屋号を掲げ、鎌倉で炭製品を販売していた現炭香都留工場長の鈴木氏と出会った。

水越取締役は当時の状況を、「店内で表面に炭を焼きつけた陶器を見た時は、その精巧な技術に圧倒され、言葉を失ったのをいまでも覚えている」と話す。

実際、鈴木氏の炭焼き技術には定評があり、それは炭陶や塗炭の加工技術だけではなかった。たとえば、海上に打ち上げる鎌倉の花火大会で海を汚染しない火薬が求められ、鈴木氏は独自に炭材で火薬を作成し、特許を取得したこともあつ



鈴木弘明都留工場長

Company Profile	
社名	炭香
本店所在地	山梨県上野原市上野原5018
設立	2007年9月
資本金	1000万円
売上高	非公開
従業員数	13人
主要取引銀行	横浜銀行、山梨中央銀行
www.sumikoh.co.jp	

同

社の創業は1865年。一言才三郎氏が11歳の若さで雑貨屋の一言商店を始めたのが最初だ。父親の伊三郎氏が急逝し、才三郎氏は雑貨を売るほかに生計を立てる手段がなかったらしい。

やがて明治時代に入った78年、才三郎氏に待望の長男、伊左衛門氏が生まれる。才三郎氏はこの頃から静岡県中部にある牧之原台地を開墾し、茶を栽培し始めたという。同社は現在、製茶加工を生業としているが、当初は茶を生産していたのだ。

製茶加工に着手したのは、才三郎氏の跡を継いだ伊左衛門氏である。1914年、日露戦争に勝利して日本の景気が上昇し、欧米との交流が盛んになったため、伊左衛門氏は茶を輸出しようと加工を試みたわけだ。いまなお続く同社の事業の礎は、100年以上前に築かれていたのである。

震災を機に海外展開

そもそもお茶を嗜む習慣は、古くから日本人の生活に根づいている。それゆえ



左が製茶加工を始めた伊左衛門氏

農家と二人三脚で守る 伝統のお茶の香り

カネイ一言製茶

香り高い煎茶を味わうには鮮度を保ちながら乾燥させた茶がある。そんな茶の加工を100年以上に亘って静岡で手掛けてきたのがカネイ一言製茶だ。同社の歩みを追った。

Company Profile

社名	カネイ一言製茶
本店所在地	静岡県島田市道悦1-1-9
創業	1865年
設立	1981年
資本金	1100万円
売上高	7億円(2019年3月期)
従業員数	30人
取引銀行	静岡銀行、清水銀行、静岡焼津信用金庫、商工中金
	<a href="http://www.hitokotoseicha.jp">http://www.hitokotoseicha.jp</a>



本社外観

いたが、バブル景気を追い風に1000円から1500円の商品を販売し、飛ぶように売れたという。

これを機に同社は大規模な設備投資を決断し、93年には島田市内に包装加工場を建設、大型冷蔵庫も導入した。これについて、一言

～カネイ一言製茶 154年の歩み～

1865年	父親の死をきっかけに才三郎氏がわずか11歳で雑貨を扱う『一言商店』を始める
1878年	才三郎氏の長男伊左衛門氏が誕生 才三郎氏は牧之原台地で茶栽培を始める
1914年	2代目伊左衛門氏が日露戦争を機に海外に販路を拡大
1920年	山本山と取引を始める
1922年	創業者の才三郎氏が死去
1934年	伊左衛門氏の孫で現会長の伊一郎氏が誕生
1981年	『カネイ一言製茶』として法人改組
1987年	イトヨーカドーとの取引を開始
1993年	包装工場を建設。大型自動収納可能な冷蔵庫を導入 量販店に積極的に卸売りするようになる
2009年	100万円増資し1100万円に
2011年	伊左夫氏が4代目社長に就任 伊一郎氏は会長に
2015年	創業150周年



一言伊左夫社長

利益度外視でも 納得いくお茶を

振り返れば、同社の歩みは決して順風満帆とは言えない。では150年以上の歴史はなぜ紡がれていったのか。

一言社長は、「お茶は毎日飲むもの。味が変わると、お客様からすぐに指摘される。ただ常に同じ品質の茶が手に入るわけではないから、加工技術が問われる。当社には、利益を度外視しても、納得のいくお茶をつくりたいという思いが根底にある」とモノづくり魂を覗かせた。

とはいえ、上質な茶が手に入らなければ、いくら熟練の技をもって加工しても、

香り高いお茶には仕上がらないはずだ。だからこそ、同社はお茶農家との付き合いを長きにわたって大切にしてきたのだろう。

一言社長は、「いまお付き合いしている方々とは、2代、3代前の方のときから茶を仕入れている。静岡発のよい商品を、ともに提供していきたいという気持ちだ」と熱く語った。

100年続く製茶加工の技術と、農家との信頼関係を武器に、同社は現在、新しい商流の確立を目指している。一言社長は、「かつて、お茶に対しては薬という認識があった。そこをクローズアップした商品を企画したい」と展望を抱くのだ。



本社ではさまざまな商品を販売している

放射性物質に汚染されているとの報道が連日テレビや新聞に飛び交ったのだ。「お茶を贈答するのは失礼だ」という風潮が広がったため（一言社長）、売上げが減少していった。伊左夫氏が社長に就任したのは、そんな逆風が吹き荒れる11年5月だっただけに、「社長就任は震災前から決まっていたこと。運が悪かった」と苦笑する。国内の需要が冷え込むなか、一言社長は海外市場に目を向ける。きっかけはロンドン五輪だったようで、

一言社長は、「知人のレスリング関係者から、各国から抹茶を送ってほしいという依頼が非常に多いという話を聞き、台湾や北米に、抹茶や粉末のほうじ茶を輸出し始めた」と話す。以来、同社は海外の展示会にも積極的に参加しているという。現状は売上高7億円のうち、海外向けの占める割合は5%程度だが、一言社長は、「3年以内に海外市場で1億円、国内で7億円の売上げを達成したい」と意気込み、東南アジアへの進出も検討している。



全行員で喜びを分かち合う これこそ何物にも代え難い



人間同士、相性の良し悪しがある。誰が契約を結ぼうが、当行とお客様との契約であることに変わりはない。とはいえ、皆が私と同じ考えではない。悩みがなかったわけではないが、上司が私を制止しないでいてくれたら励みになった。

提携業者との連携による丁寧な説明と熱意を持った提案で、1ヵ月後にご契約をいただいた。そればかりか、お客様から土地の有効活用について相談を受けるようになった。当行はメインバンクでないにも関わらずだ。

— ビジスマッチングのポイントは？

とにかくスピードを重視することではないだろうか。私は、支店長や上司の理解を得る前に先の建設会社の社長とのアポイントメントを取ったこともある。

— 仕事のやりがいは？

目標に向かって行員全員が一生懸命努力し、その結果目標を達成して喜びを分かち合うこと。この経験はスポーツと似ており、何物にも代え難い。さらには様々な方に会えて家族のように仲良くなれること。そして子供が「銀行に行くときのママがかっこいい」と言ってくれること。その度にこの仕事を続けたいと思う。子育てに協力的な夫にも感謝している。

— 今後のビジョンは？

佐賀は小さい街だが、当行は多くの県民の方に選ばれている金融機関だと自負している。地域と共に、地域の活力を未来へつなぐ銀行として佐賀を盛り上げたい。

今年8月に佐賀県を襲った大雨の影響で、各地に甚大な被害が発生した。私自身も被災し、車4台冠水して、床上まで浸水した。災害に遭ったのは初めてで、やはり人の助けが必要だと感じた。

私はまずお客様にお会いして状況を確認することが先決だと考え、ボランティアにも参加した。復興はこれからだ。当行としては、災害ローンのような形で復旧を後押ししていきたい。

で、私の同僚が太陽光発電設備を案内したが、最初は興味を持ってもらえなかった。私はお客様にとってよい商品だと本気で思っていたので、同僚がお客様に提案して「駄目だった」と帰ってきたときは、「お客様にとってメリットがあり、丁寧に説明すればご理解いただけるは

● ● ● 期待の逸材 ● ● ●



佐賀銀行

武雄支店  
山崎洋子 得意先係

プロフィール ● 1979年佐賀県塩田町(現嬉野市)生まれ。97年3月嬉野商業高校(現嬉野高校)卒業後、佐賀銀行へ入行。武雄支店、鹿島支店、本店で窓口業務に従事後、2015年再び武雄支店に配属され、16年より現職。高校3年時にはソフトテニスのインターハイで全国3位に。

ず」と自ら再提案に動いた。

当行には、法人のお客様に対し、担当者が一人ひとり決まっています。その担当者以外がお客様のところへ伺ってはいけないという暗黙のルールがあった。しかし私は、ある担当者がうまく契約を結べないのであれば、別の担当者が代わりに行ってよいのではないかと考えた。

— 貴行を志望した理由は？

高校時代、ソフトテニスに打ち込んだ私は、卒業を控え、大学に進学するか、就職するかで悩んでいた。ただ、高校時代に佐賀県代表として全国大会に出場させてもらったので、何か佐賀県のために働きたいという思いがあった。そんな折、ソフトテニスを続けられるという

こともあって当行を志望した。今はもうないが、当行のソフトテニス部は全国大会の常連で、私は入行から10年間、結婚するまでソフトテニスを続けた。

— 入行からの状況は？

1997年に入行し、武雄支店から鹿島支店、本店を経て、再び武雄支店に戻ってきた。入行以来、窓口業務に従事していたが、3年前、武雄支店に再度赴任して1年半くらい経過した頃、当時の武雄支店長から勧められ、外回りの営業に就いた。当行では女性の営業職は主に個人担当、男性は法人担当と分かれていたが、今年度からは、その垣根をなくし、私は4月から個人だけでなく、法人のお客様も担当するようになった。

— 現在の仕事の内容は？

いま当行は、コンサルティングを起点とする営業に力を入れており、お客様のニーズや課題解決に向けたさまざまな提案を行っている。中でも昨今のSDGs(持続可能な開発目標)、ESG(環境・社会・企業統治)など、環境意識の高まりから、FIT(再生可能エネルギーの固定価格買取制度)を活用した太陽光発電設備の導入提案を行うケースも多い。

法人営業も担当するようになって最初のお客様が、ある建設会社の社長だった。屋根や土地を非常にたくさんお持ち

— 部下への接し方で注意している点は？

部下には、経験を積んでもらいたいと考えている。最初は同行訪問をすることでお客様との会話の仕方を見せて学んでもらう。その後1人で行かせて、例えばうまくいなくても、それは私の教え方が悪かったと捉える。一度成功体験を得れば、自信を持って仕事に臨めるはずだ。

さらに、私は入社当時、強い情熱とモチベーションを持った先輩に大いに鍛えられた。最初の年により先輩から色々と学べたので、それを引き継いで部下に接してきたように思う。

最近は指示を待ってしまう姿勢の社員が増えたように感じる。失敗を恐れずに仕事をしてほしい。そうできる雰囲気をつくり出すため、叱ることはあっても怒ることはしない。

— 誰にも負けない強みは？

熱意、誠意、創意の3つを大切な心構えとしており、これらは負けない自信がある。熱意だけでは一方的なセールスになってしまうため、心からお客様のことを考える誠意と、適切な課題解決法を考える創意も併せ持つべきだと思う。これらは常日頃から意識しており、部下にも伝えていきたい。

— 現在直面している課題は？

取引先企業のなかには、財務バランスが悪い、後継者の問題を抱えているなどの理由から、銀行の融資は受けられないと考え、投資を諦めている企業もある。そこで当社では、「二刀流作戦」と称し、従来からの「事業の本業支援」に加え、財務基盤の強化などを行う「財務の本業支援」を始めている。

当社は相互銀行として始まった経緯もあり、大手銀行よりも小回りの利く動きをしていかなければならないと考えている。お客様の夢を叶えるとともに、地元が活性化していくよう支援することが私たちの使命だと思う。



トマト銀行

執行役員  
岡山南営業部長  
宮本裕司

プロフィール ● 1964年岡山県生まれ。1988年3月北九州市立大学商学部卒業後、同年4月山陽相互銀行(現・トマト銀行)へ入行。三門支店に在籍し、渉外業務などを経験。2007年より和気支店長、09年より岡山南営業部次長、10年より大供支店長、13年より西大寺支店長、15年より執行役員・津山支店長、18年より現職。

— 貴社を志望した理由は？

大学では商学部に在籍し、ゼミの専攻が金融だったこともあって、自然と銀行で働きたいと思っていた。地元で就職先を探したとき、「日本一雰囲気の良い銀行を目指す」「人をつくり 人に尽くす」といった当社の理念に魅力を感じ、迷わず当社を選んだ。

— 入社からの業務は？

三門支店に配属され、10ヵ月預金業務に携わった。その後、渉外業務を担当し、以後営業職を続けてきた。当社には、元々お客様とじっくり話して課題解決の相談に乗るという風土があった。それが現在の当社のビジネスモデルである『本業支援』や『最適提案』に繋がっている。一般社員から係長、支店長代理、支店長へと立場は変わっても、私は一貫して営業の最前線でお客様と接することに努めてきた。これからも、絶えずお客様の顔を見ていたい。

— お客様と接するうえで心掛けていることは？

社員には営業目標があり、銀行の都合を優先して、話しがちになるが、それでは一方通行の関係になってしまう、後につながらない。私は、まずはお客様の考えを聞かせてもらうことが基本だと思う。

当社では「アクティブリスニング」と称して、まずは相手の言葉に積極的に耳を傾けることから始める。改めて問題点を聞き出そうとすると、お客様が構えてしまうので、訪問時の社内の雰囲気から状況を察して話すなどの工夫をしている。

ただ、最近はお客様の悩みや課題が多様化している。当社単独で解決で

きないことは、自らのネットワークを活用し、様々な外部の専門家や機関から力や知恵をお借りしている。現在当社の提携先は100以上あり、多様なニーズにお応えできる体制が整ってきた。金融機関同士の協調も増やし、お客様の要望に応えるために日々取り組んでいる。

— 苦勞したことは？

苦勞という感覚はない。問題が生じ、苦情を受ける時は、新しい経験に繋がるものと前向きに捉えている。というのも、銀行のお客様は、不満があれば黙って解約してしまうことが多い。苦情をもらえるというのは、気づきを得るチャンスでもある。当然、苦情が出ないに越したことはないが、ありがたいことだと思う。



熱意・誠意・創意を胸に お客様の言葉に耳を傾ける



### サブスクリプションの導入事例は増えていますか。

サブスクリプションといえば、『スポティファイ(Spotify)』や『ネットフリックス(Netflix)』といった音楽や映画の配信サービスを思い浮かべる方が多いでしょうが、最近はアパレルや車メーカーなども活用しています。カジュアル衣料大手のストライプ・インターナショナルは定額制サービス『メチャカリ』を展開していますし、トヨタも『プリウス』や『レクサス』に乗れる定額制のサービスを提供しています。

矢野経済研究所は、2018年度5627億円だった国内のサブスクリプション市場が23年度には8624億円へ拡大すると予測しています。今後はIT企業やベンチャー企業だけでなく、一般の企業もサブスクリプションを活用するようになるでしょう。

### サブスクリプションはリースと何が違うのですか。

リースとは異なります。確かに、モノの所有権が企業から利用者へ移転しない点と長期に亘って利益を回収する点は共通していますが、提供物

の確定と継続の拘束力の2点で異なります。

リースでは、原則契約期間中に提供物が変わることはありません。車をリースした場合は、契約期間が終わるまでは同じ車のはずです。しかし、サブスクリプションの場合は、提供物が変わる可能性があります。スポティファイには新しい曲が追加されますが、月額料金は変わりません。

また、リースは継続に対する拘束力が法的に守られています。利用者は契約期間内に総額を払う契約を交わさなければなりません。サブスクリプションでは一定の縛りが設けられる場合もありますが、基本的に解約は利用者の自由です。企業にとってはリースの方が安心ですが、利用者にとってはサブスクリプションの方が敷居は低いのです。

### なぜサブスクリプションが流行っているのですか。

企業にとって魅力的な課金モデルだからです。毎月安定

して一定の収益が得られるため、売上の見通しや投資計画が立てやすくなります。目先の売上を立てなければならぬフリー型のビジネスと比べ、長期で安定するストック型のビジネスになるので経営者としては安心です。

また、消費動向もモノの所有から利用へ移行しつつあります。サブスクリプションは従来の売切りに代わるモデルになり得るのです。

ただ、サブスクリプションを単なる課金モデルとしか捉えられないと、本質を掴むことができないでしょう。必要な視点は、顧客とのつながりです。

というのも、売切りにおいては、企業はモノを販売した時点でゴールです。販売後のアフターサービスを提供する企業もありますが、企業にとってはコストでしかなく、販売前よりも力を入れません。

しかし、サブスクリプションでは、契約がゴールではなく、むしろ契約後にいかに長く利用してもらうかが勝負です。企業は絶え間なくアップグレードや商品の拡充に努め、顧客の困りごとを解決するようなサービスを提供することによ

って解約を防ぐよう努力しなければなりません。

つまり、メーカーがサブスクリプションを始める場合は、従来の製品重視から、顧客とのつながりを重視したビジネスへ転換する必要があります。これは視点を変えれば、顧客とのつながりを維持することで、売切りにはない成長性を秘めているとも言えます。顧客とつながると顧客から直接大量のデータを収集できます。そこから顧客の好みや消費行動を分析すれば、新たな需要を生み出すことができます。

卸や小売を経由して顧客に商品が届けていたメーカーが顧客と直接つながりを持つことで、新しい商品を開発できるようになるかもしれないのです。

### サブスクリプションを利用するうえでの留意点は何でしょうか。

まず短期的な業績への影響です。売切りに比べ収益の確定が長期化するため、短期的に収益は減少します。また製品の所有権を利用者に移転しないため、製品は自社の資産として持つことになり、バランスシートが膨らんでしま

# いまさら聞けない サブスクリプション

経営コンサル、P&Eディレクションズによる「いまさら聞けない」シリーズ。  
今回はモノの利用権を一定期間提供して利用料を得るサブスクリプション方式について解説してもらう。



ます。

次に、企業内部での競合です。サブスクリプション方式の新規事業を立ち上げると、従来の顧客がサブスクリプションへ移行し、既存事業の需要を侵食してしまう可能性があります。既存事業の担当者が新規事業を攻撃するようなケースが起りかねません。

最後に、顧客中心の事業モデルへの転換が挙げられます。特に売切り型の事業モデルを実施してきたメーカーは、製品の販売だけではなく、アフターフォローや継続的なパートナーシップ、サービス強化など、販売後の顧客とのつながりを維持するための事業へ転換する必要があります。事業全体を最適化していかなければなりません。

### では、サブスクリプションの利用における成功の秘訣はありますか。

3つの方向性で進めるとよいでしょう。

第一に、ゼロベースでサブスクリプションの新規事業モデルを構築することです。大胆なバリエーションの組み合わせや人員の配置換えなども含めて、顧客とのつながりを

維持するために必要な機能や組織、管理などをゼロから検討する必要があります。既存事業の成功体験にとらわれていない若手の抜擢や外部人材の登用などが有効かもしれません。

第二に、経営者によるコミットです。サブスクリプションに取り組み担当者やチームが既存事業から攻撃を受けないよう、経営者が守り、取り組みの本気度を示す必要があります。子会社など別の組織を設け、隔離するようなことも選択肢のひとつでしょう。

第三に、メリハリです。新規事業としてサブスクリプションに取り込む担当者は事業の構築に集中しなければなりません。ノウハウがない場合は、コンサルタントなどの外部の専門家の力を借りたり、ピープラッツのようなサブスクリプションに必要な機能をプラットフォームで提供してくれる企業に任せたりして、新規事業の構築に専念することです。

完全自前主義から脱却し、スピーディで柔軟性のあるオープン型のサブスクリプション・チームが組成できれば、成功率は大きく上がるはず

### 伊藤祐介マネージャー

1983年大分県生まれ。2006年九州大学芸術工学部卒業。広告代理店や大手コンサルなどを経て、P&Eディレクションズ入社。消費財製造、小売業、サービス業を中心に経営計画や成長戦略の策定などを実施。マーケティングROIの向上や顧客体験の設計などデジタルマーケティング戦略の実行支援を得意とする。

### お問い合わせ先

株式会社ピー・アンド・イー・ディレクションズ  
東京都中央区銀座6-8-7交詢ビルディング8階  
TEL ● 03-3573-0070 Email ● info@ped.co.jp  
http://www.ped.co.jp

解説





## 経済指標ランキング(都道府県別)

### ▶ 実質総生産 (2015年度)

順位		都道府県		順位		都道府県		順位		都道府県		
1	東京都	103,572,241	13	京都府	10,042,325	25	熊本県	5,381,627	37	宮崎県	3,537,773	
2	大阪府	38,057,938	14	宮城県	9,264,192	26	鹿児島県	5,233,239	38	奈良県	3,484,131	
3	愛知県	37,375,524	15	栃木県	8,649,117	27	愛媛県	4,735,015	39	和歌山県	3,378,369	
4	神奈川県	33,045,437	16	新潟県	8,465,333	28	岩手県	4,547,322	40	秋田県	3,264,796	
5	埼玉県	21,745,780	17	長野県	8,329,793	29	富山県	4,472,233	41	山梨県	3,160,418	
6	兵庫県	19,862,357	18	群馬県	8,244,437	30	青森県	4,460,354	42	福井県	3,128,923	
7	千葉県	19,446,986	19	三重県	7,963,450	31	石川県	4,437,045	43	徳島県	2,995,464	
8	北海道	18,348,327	20	岡山県	7,521,273	32	長崎県	4,236,155	44	佐賀県	2,674,379	
9	福岡県	18,177,687	21	福島県	7,498,311	33	大分県	4,193,051	45	鳥根県	2,493,970	
10	静岡県	16,596,806	22	岐阜県	7,267,054	34	沖縄県	4,030,839	46	高知県	2,318,277	
11	茨城県	12,364,378	23	滋賀県	5,935,574	35	山形県	3,870,403	47	鳥取県	1,725,606	
12	広島県	11,491,076	24	山口県	5,613,418	36	香川県	3,687,905				

※内閣府資料をもとに作成

### ▶ 1人あたりの実質総生産 (2015年度)

順位		都道府県		順位		都道府県		順位		都道府県		
1	東京都	7,663,349	13	福井県	3,977,074	25	大分県	3,595,056	37	宮崎県	3,204,304	
2	愛知県	4,994,639	14	宮城県	3,969,406	26	鳥根県	3,591,795	38	秋田県	3,191,023	
3	静岡県	4,485,254	15	長野県	3,968,828	27	兵庫県	3,588,631	39	高知県	3,183,240	
4	三重県	4,385,486	16	徳島県	3,963,654	28	岐阜県	3,576,477	40	鹿児島県	3,175,168	
5	栃木県	4,380,952	17	福島県	3,917,533	29	福岡県	3,563,165	41	千葉県	3,125,186	
6	大阪府	4,305,455	18	岡山県	3,914,221	30	岩手県	3,553,723	42	長崎県	3,075,948	
7	茨城県	4,238,766	19	京都府	3,847,114	31	和歌山県	3,506,063	43	熊本県	3,012,942	
8	滋賀県	4,200,939	20	石川県	3,844,900	32	山形県	3,443,753	44	鳥取県	3,009,213	
9	富山県	4,194,050	21	山梨県	3,785,249	33	愛媛県	3,418,137	45	埼玉県	2,992,593	
10	群馬県	4,178,386	22	香川県	3,777,573	34	北海道	3,409,371	46	沖縄県	2,811,757	
11	広島県	4,040,477	23	新潟県	3,673,769	35	青森県	3,409,366	47	奈良県	2,553,757	
12	山口県	3,996,086	24	神奈川県	3,620,936	36	佐賀県	3,211,187				

※内閣府資料をもとに作成

### ▶ 実質総生産の成長率 (2015年度の伸び率)

順位		都道府県		順位		都道府県		順位		都道府県	
1	長崎県	5.95	9	広島県	2.85	17	鳥根県	2.07	25	茨城県	1.40
2	福井県	4.84	10	石川県	2.78	18	宮城県	1.84	26	鹿児島県	1.31
3	京都府	4.15	11	青森県	2.68	19	東京都	1.76	27	山形県	1.25
4	長野県	4.09	12	鳥取県	2.66	20	群馬県	1.73	28	佐賀県	1.23
5	神奈川県	3.80	13	滋賀県	2.54	21	埼玉県	1.66	29	三重県	1.13
6	栃木県	3.45	14	静岡県	2.30	22	大阪府	1.54	30	北海道	1.12
7	沖縄県	3.27	15	山梨県	2.20	23	富山県	1.45	31	愛媛県	1.12
8	岡山県	2.86	16	福岡県	2.08	24	高知県	1.43	32	岐阜県	1.04
									33	宮崎県	0.91
									34	兵庫県	0.87
									35	愛知県	0.66
									36	徳島県	0.48
									37	新潟県	0.33
									38	香川県	0.16
									39	熊本県	0.09
									40	岩手県	-0.02
									41	大分県	-0.24
									42	千葉県	-0.50
									43	奈良県	-0.95
									44	秋田県	-1.00
									45	福島県	-1.20
									46	和歌山県	-4.95
									47	山口県	-6.31

※内閣府資料をもとに作成

## 地域産品を活かして商品化 規格外椎茸のオイル漬け

秋田県産の椎茸でオイル漬けを製造するノルテカルタ(秋田県八峰町)。廃棄されてきた規格外品の椎茸を使った商品を開発し、注目を集めている。

昨年11月に創業した同社は、オリーブオイルに漬けた椎茸や椎茸を用いたバーニャカウダソースなど3種類の瓶詰を今年4月に発売した。特徴は、形が悪かったり、変色していたりして規格から外れた椎茸を使用していること。菌床栽培で椎茸を生産する地元の農家から椎茸を集め、調達量は多ければ1日10kgになるという。



現在は、『しいたけオイル漬け』『しいたけタプナード』『しいたけバーニャカウダ』の3商品をメインとする

同社の岡本大介代表は、「秋田県産の食材を使った商品の開発を模索し、農家に相談したところ、規格外の椎茸が廃棄されている実態を知った。実物を見せてもらうと、味も香りも市販の椎茸と変わらなかったため、これを商品化しようと思った」と話す。

もっとも、オイル漬けの販売は最初から計画していたようだ。オイルに漬けた食材の保存性が高いという特長もあるが、何よりも、岡本代表は、かつて食品加工会社に在籍し、鮎のオイル漬けを開発した経験があった。

ただ頭を悩ませたのは、商品に盛り込むべき秋田の地域性だった。大阪府出身の岡本代表は、大阪府と神奈川県での会社員生活を経て、妻の実家がある秋田県に移住したため、「秋田らしさ、のイメージが湧かなかった」(岡本代表)。

そこで思い至ったのが、魚を発酵させた調味料、『しよつる』を用いた味付けだ。イタリア料理ではオリーブオイルとアンチョビを組み

合わせる点に着目し、3種類の商品すべてにしよつるを使用。さらに、それぞれに味噌や塩麹などで下味をつけて特徴を出すことも考案。飲食関係の知人の助けも得て、発案から2ヵ月足らずの今年2月、都内開催の『第25回グルメ&ダイニングスタイルショー』に一連の商品を出展した。瓶のラベルは手づくりで、商品として完成形ではなかったが、試食した来場者の反応がよく、手応えを感じたという。

こうして4月に正式な発売に漕ぎつけ、現在は秋田県内30ヵ所の空港や駅、サービスエリアのほか、一部県外施設にも納品している。販売数は月間1500本で、業務用サイズの発売も検討中だ。

現在作業場は、町内で廃棄した缶詰工場の施設を引き取って使用しているが、新たに町有の加工施設を使えるよう交渉を進め、年間売上高3000万円を目指している。

自らの性格について、「誰もしていないことを始めるのが好き」と語る岡本代表。オイル漬け食材の業界について、「従来は、例えば牡蠣を販売する会社が派生商品としてオイル漬けを販売するように、特定の食材を扱う業者のサイドビジネスという色合いが強かった」と指摘する。つまり、仮に牡蠣のオイル漬けを気に入った消費者が他の食材のオイル漬けも試したいという要望があっても、業者は応えられないというわけだ。

これに対し、岡本代表は、一つのブランドで様々な食材をオイル漬けにすれば、需要があるだろうと見る。パーティなどの手土産として選びやすい商品というコンセプトの下、新し



椎茸は規格外品ゆえ、すべて手作業で選別や加工を行っているという

いものを好む客層を狙う方針である。

ただ、商品への反響に困惑している部分もあるようだ。岡本代表は、「椎茸の印象が定着してしまったが、私としてはあくまでもオイル漬けの店という位置づけのつもり」と苦笑し、「現在の商品を拡販しなければならない一方で、イメージを打破する新商品も開発したい」と話す。とはいえ、新たな食材を模索するにも、秋田名産のハタハタなどはすでにオイル漬けが広く売られており、後から参入するのは難しい。競合のない新たな食材を検討し、試作を進めているという。

移住直後は現地のことが分からずに苦労した岡本代表。それゆえ県内の起業セミナーなどに積極的に参加し、その過程で得た人脈を活かして商品化を実現した。そんな岡本代表だけに、「多くの人に助けられてきたので、将来は地元農家の農閑期の副業として作業を手伝ってもらうなど、地元で収益を還元したい」と、地域に根差したビジネスへの意気込みを語るのである。



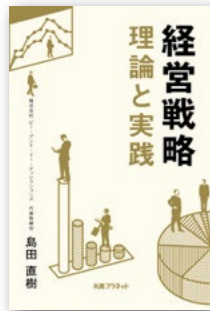
岡本大介代表。商品の取扱店を増やすべく、自ら営業に飛び回る日々を送る。前職で開発した『あわびのアヒージョ』も引き継いで販売している

# 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」インターネット/全国書店にて好評発売中!

**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



理論と実践シリーズ 第2弾  
 事業創造 理論と実践

理論と実践シリーズ 第2弾

## 事業創造 理論と実践



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

企業家のための地域経済誌

# COALA.net

Vol.5 2019 Autumn

【コアラネット】通巻5号  
 2019年11月15日

発行

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

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

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

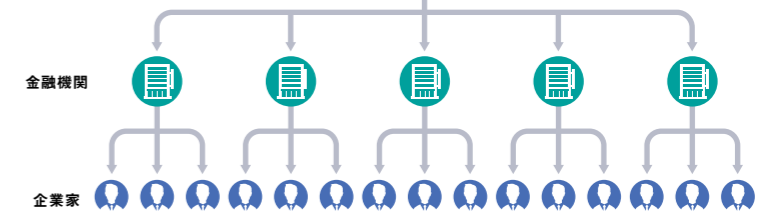
編集 株式会社桜麦社

本誌掲載記事の無断転載を禁じます



## COALA.net

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。

## COALA.net



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.2  
**“地域の光”を世界に届ける!**  
**地域商社の挑戦**

Vol.3  
 日本の雇用を守り抜く  
**強い地域企業の条件**

Vol.4  
 地域再生に活かせ!  
**エネルギー革命**



## 2019年9月19日・20日 東京ビッグサイトにて 第14回 地方銀行フードセレクションを開催しました



主催銀行:55行 出展社数:1,031社 来場者数:13,412名(2日間)

次回  
予告

## 第15回 地方銀行フードセレクション

[会期] 2020年11月19日(木)・20日(金) [会場] 東京ビッグサイト 西1・2ホール



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