



≫ 巻頭インタビュー

東京の「歯車」から 地方の「心臓」へ

日本人材機構

代表取締役社長 小城 武彦



地域商社 Oita Made 店内

地域ビジネス戦略のヘッドクォーター機能

～観光DMO・地域商社～

日本政策投資銀行

地域企画部 次長 中村 郁博

誰でも簡単にできるソリューション提案を武器に

福島銀行 × 株式会社ウエストエネルギーソリューション

東京の「歯車」から地方の「心臓」へ

株式会社日本人材機構 代表取締役社長 小城 武彦 氏

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役 澁谷 耕一

Top Interview



2018年3月、金融庁が規制緩和を実施し、地方銀行が業務として人材紹介を展開できるようになりました。今回の巻頭インタビューでは、2015年8月に地域経済活性化支援機構（略称：REVIC）の100%出資によって設立された株式会社日本人材機構の代表取締役社長 小城 武彦 氏にお話をお伺いしました。

小城 武彦（おぎ・たけひこ）

1961年生まれ、東京都出身。東京大学法学部卒業。1984年通商産業省（現：経済産業省）入省。1991年プリンストン大学ウッドローウィルソン大学院修了（国際関係論専攻）。1997年カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社入社、2002年同社代表取締役常務。2004年株式会社産業再生機構入社、カネボウ株式会社代表執行役社長（出向）。2007年丸善株式会社（現：丸善 CHI ホールディングス株式会社）代表取締役社長。2015年株式会社日本人材機構代表取締役社長（現職）。2016年東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。博士（経済学）。株式会社西武ホールディングスと株式会社ミスミグループ本社の社外取締役、金融庁参与、経済産業大臣官房参事を兼職。

地方創生は課題ではなく、希望

澁谷：日本人材機構について教えてください。

小城社長：まず、平成27年度の県民経済計算（内閣府）による日本の名目GDP543兆円のうち、一都三県（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県）に名古屋市と大阪市を加えた、いわゆる三大都市圏のGDPと、その他地方経済圏のGDPの割合は、どれぐらいだと思いますか。

私が講演やセミナーでよく実施する質問ですが、答えは前者が212兆円で、後者が331兆円です。首都圏で働いている方々の多くは答えを聞いて驚かれます。地方経済圏

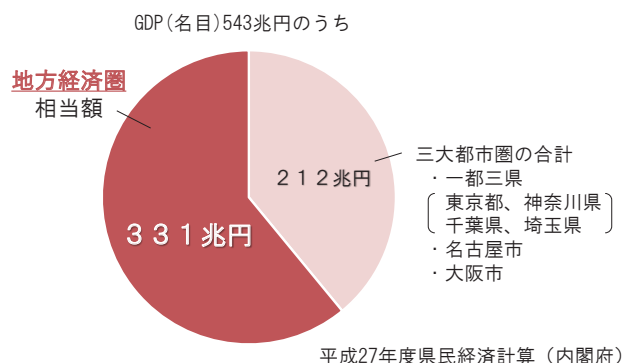
のGDPが全体の約6割を占めているのです。世間では「地方創生は課題」という言われ方をしますが、我々は「地方創生は課題ではなく、希望」と捉えています。地方には大きなポテンシャルが眠っているのです。そして、地方の中小企業（以降、地方企業）の生産性向上が鍵を握ると考えています。

2015年8月、我々は地方創生を目的に政府主導のもと設立され、年末に経営幹部人材の紹介事業を開始しました。経営幹部人材の紹介によって、地方企業の生産性を向上させ、雇用と賃金の拡大・向上を目指しています。

また、我々は事実上の公的機関であり、健全な市場競争を歪めないためにも、長く市場に滞在すべきではありません

ん。役割は人材紹介のマーケットベースを作ることであり、我々が生み出したビジネスモデルが社会で持続的に稼働することが確認できたとき役目を終え、退散すべきだと考えています。

● 地方のポテンシャル



澁谷: 経営理念に込められた想いについてお聞かせください。

小城社長: 日本の少子高齢化や内需の縮小という問題は、今に始まったことではなく、地方ではかなり前から起きています。地方が新しい姿に生まれ変わるためには、地方に新たな役割を担う人が入っていく必要があると考え、経営理念に「新しい人、新しい地方へ。」というミッションと、「地方こそ、新しい日本。」というゴールを掲げています。我々は、日本の新しい未来を地方から創っていく、一肌脱ぐ人が地方に入っていってほしいという想いを持っており、地方こそ日本の未来を示すと考えています。

地方企業にはオーナーの「右腕」や「参謀」が必要

澁谷: 地方企業の人材ニーズについてお聞かせください。

小城社長: 地方企業のほとんどはオーナー企業です。首都圏の大企業には、社内に経営本部や経営管理部、人事部、総務部、システム戦略部など、機能毎に部署が存在し、各々が役割を担っています。我々は「本社機能」と呼んでいます。一方で地方企業においては、オーナー自らが本社機能を一人で担っているケースがほとんどなのです。

オーナーが事業モデルや業務プロセスの改革に取り組んでいないというわけではありません。改革には取り組んでいるものの、孤軍奮闘で相談できる相手、いわゆる「右腕」や「参謀」と呼べる人が存在しないのです。オーナーは事業承継や成長戦略に対する悩みや不安を抱えています。相談できる相手がいないため、頭の中の整理ができず、今後の「稼ぎ方」がクリアになっていないケースがとても多いのです。このため、自社にどのような人材が必要なのかという人材要件を決めることがそう簡単にはできない状態な

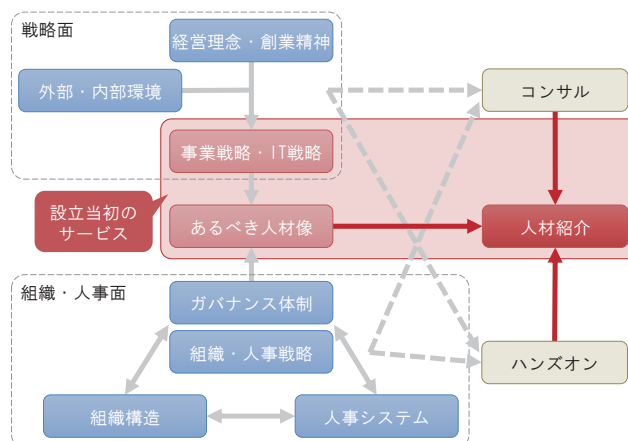
のです。地方企業における経営幹部人材のニーズは極めて高いと言えますが、経営課題の整理など、人材を紹介する以前のサポートが必要だと考えています。

例えば、東京進出を目指していた企業から「東京営業拠点の責任者を紹介してほしい」という要望を受け、社長や専務とディスカッションした結果、グループ中期経営計画の策定支援を受注して帰ってきたことがあります。「御社の今後10年間の成長戦略についてはどのように考えておられますか」とお聞きしたところ、社長や専務の口が急に重くなったのです。色々とお話をお伺いした結果、外部環境の厳しさなどから危機意識はあるものの、今後の成長戦略が不明確であることがわかりました。成長戦略を描けていなければ、本来必要な人材要件を決めることができないため、我々はまずグループ中期経営計画の策定をお手伝いすることになりました。計画策定後、先方企業から改めてご連絡をいただき、新たな戦略に相応しい経営理念やロゴの策定をはじめ、新卒採用に向けた準備や業務フロー、ITシステムの改善など、様々な支援を依頼され、対応してきました。

澁谷: それが後の「伴走型支援サービス」に繋がっているのですね。

小城社長: その通りです。事業を開始した当初は、地方企業に必要な人材像はすぐに決まり、次から次へと経営幹部人材を地方企業へ紹介すれば良いと考えていました。最低限のこととして、企業の事業戦略やIT戦略との整合性くらいは見ておこうというスタンスでした。しかし、現在の我々の事業ドメインは、企業の外部・内部環境分析から、経営理念・創業精神に遡った上で事業戦略やIT戦略をブラッシュアップすると同時に、社内のガバナンス体制や組織・人事戦略の確認をするなど、企業のすべてに亘ります。総合的に見た上で「あるべき人材像」を決定し、最適な人材を紹介できるようにしています。場合によっては人材を紹介する前にコンサルティングをしたり、ハンズオンでのサポートをしたりします。

● 日本人材機構の事業ドメイン



地方企業に求められる 「伴走型支援サービス」

澁谷：改めて「伴走型支援サービス」についてお聞かせください。

小城社長：一般的な人材会社の紹介サービスは、「人材サーチ」から始まり、「マッチング」「条件調整」までだと思います。首都圏の大企業の場合、経営企画や人事のスペシャリストがいて「経営課題の整理」から「解決策の提案」、「人材要件の定義」まで自力できちんと組み上げた上で「このような人を探してほしい」という依頼を人材会社に出します。マッチングが成立すれば、人材会社が対価として決定年収の30～35%の手数料を受け取るのが一般的です。

しかし、地方企業の場合にはこの通りにいきません。地方企業の人材採用は縁故かハローワークがほとんどであり、首都圏の大企業のように「人材要件の定義」まで実施できている企業はほとんどありません。我々が最上流の「経営課題の整理」から携わり、人材要件を定義して人を探し、人材紹介後の「アフターフォロー」まで含めてすべてを支援する必要があると考えています。手数料が一般的な人材会社よりも少し高めの設定（決定年収の45%）になっているのはそのためです。

企業に伴走しながら、様々な経営課題の解決手段をオーナーと一緒に考え、人材紹介へと移行していく形の支援を「伴走型支援サービス」と呼んでいます。ここまでして初めて、地方企業の生産性が向上すると考えています。

また、地方企業の人材要件が決まり、相応しい首都圏人

材が見つかって、すぐに首都圏人材の地方転職が実現するわけではありません。地方企業の人材受入にネガティブな社員の説得もしなければなりませんし、首都圏人材の入社条件の調整や入社後のアフターフォロー、地方転職に難色を示す家族の説得などもしなければなりません。双方の間に入り、ネックとなる問題を一つ一つ解決していく地道な取り組みが必要になりますが、これを繰り返して行ってきた結果、ようやく首都圏の経営幹部人材が地方転職に動き出てきたと感じています。

経営幹部人材の地方転職は 年収が下がらない

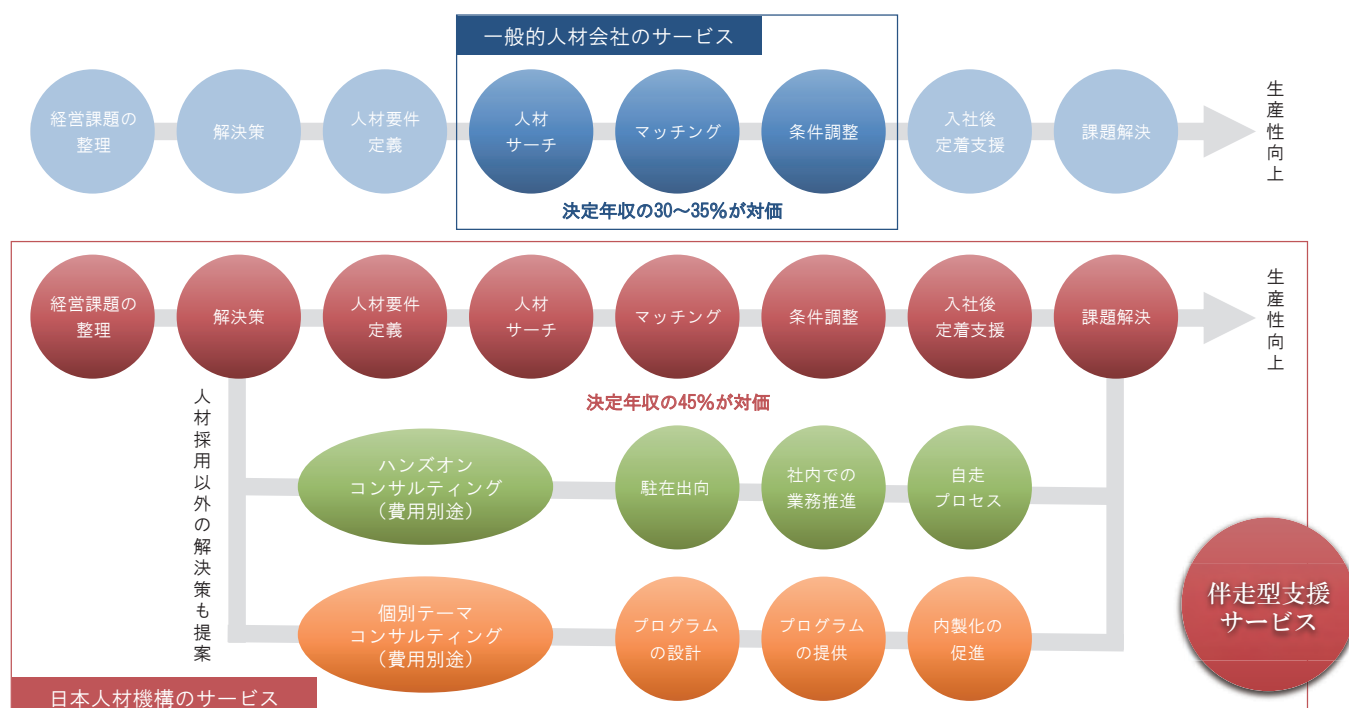
澁谷：経営幹部人材の対象となる方、これまでの実績についてお聞かせください。

小城社長：我々が主として紹介している経営幹部人材とは、年齢が40～50代で、首都圏で引く手あまたの転職先がある方々です。そのような方々に対して、敢えて「地方企業の経営幹部として働きませんか」という提案をしています。勤務形態は、フルタイム雇用もあれば、兼業・副業型もあり、柔軟に対応しています。

経営幹部人材を紹介する地方企業は、年商10～100億円規模の企業が中心です。地方でこれだけの企業規模になれば、地域金融機関の支店が取引する企業の中ではトップクラスの規模で、地域の中核を担う企業だと思います。

2019年3月末時点で、196件（人材紹介135名、出向3名、業務委託58名）の支援を行ってきましたが、経営幹部人材の地方転職は、ほとんど年収が下がらないこと

● 一般的人材会社と日本人材機構のサービスの違い



が嬉しい誤算でした。地方企業の場合、相対的に年収が低いと言われていますが、経営幹部人材はニーズが高いため、転職後に年収が下がらず、むしろ少し上がっています（平均49歳：前職時代の平均年収873万円→決定年収の平均885万円）。

地域金融機関が 伴走型支援の担い手には最適

澁谷：伴走型支援については、日本人材機構以外の担い手も必要なのではないでしょうか。

小城社長：地方企業に伴走しながら、人材紹介業を展開できる組織としては、各地域に本拠を構える地域金融機関が最適だと考えています。また、地域金融機関にとっても、人材紹介業への新規参入はチャンスだと思います。企業に新しい人材が入れば、新たな資金ニーズが発生しますし、人材紹介業の対価は非金利収入であるため、新たな収益源としても期待ができます。

2018年3月の規制緩和に伴い、人材紹介業に参入する地域金融機関が増えてきていますが、我々が伴走型支援として行う「経営課題の整理」や「解決策の提案」などは、地域金融機関の「事業性評価」と非常に似ています。そのため、地域金融機関が人材紹介機能を持つことは非常に良いことだと考えています。

以前は金融機関から企業の紹介を受け、我々が企業に人材紹介を行う形で金融機関と連携していました。現在は、金融機関に対して人材紹介業の事業構築支援を行うことに舵を切りました。2017年9月には、北洋銀行と「北海道共創パートナーズ」を設立し、札幌で我々と同じビジネスモデルを展開しています。

行政サイドとは、内閣府のプロフェッショナル人材事業として各道府県に設けられている「地域プロフェッショナル戦略拠点」と連携しています。そこではミドル層の人材紹介をメインにしているため、経営幹部人材については

我々のところに案件が回ってくるという補完的な連携です。しかし、企業の株主構成や役員の状況など、地方転職者が気になる企業情報は、行政よりも金融機関の方が豊富であり、地域金融機関が人材紹介業に適していることは言うまでもありません。

東京の「歯車」から 地方の「心臓」へ

澁谷：大企業の仕事と、地方企業の経営幹部としての仕事の違いについて、お聞かせください。

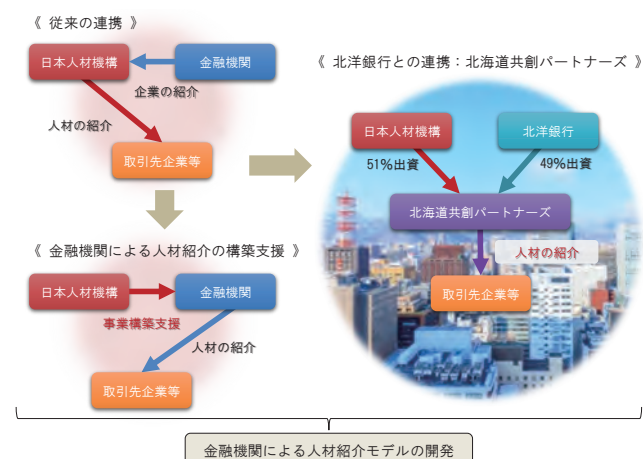
小城社長：左側が東京の大企業での仕事、右側が地方企業の経営幹部としての仕事の特徴です（下図）。まず、大企業は「分業」が進んでいますが、地方企業では規模が小さいが故に事業全体を「統合」的に見ることができます。大企業では、ステークホルダー（従業員、顧客、株主）が多すぎて顔と名前が一致しませんが（「匿名性」）、地方企業では「顔が見える関係」にあります。

自分が取り組んでいる業務に関して、顧客や社会との「距離感」がある大企業に対して、地方企業の業務は顧客や社会に直接携わることばかりで「手触り感」が満載です。上場している大企業は、四半期決算毎に「短期」の実績を求められますが、地方企業はそれに縛られることなく、「長期」的な視点で事業を展開できます。

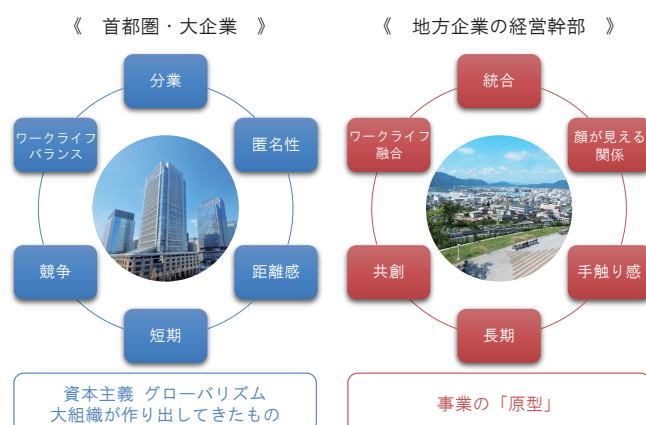
さらに、大企業は厳しいグローバル「競争」や社内「競争」に晒され、それ故に「ワークライフバランス」をとることが重要となりますが、地方企業の職場は仲間と共に価値を創造していく「共創」社会であり、職場と住まいの距離も近いことから「ワークライフ融合」の生活を送ることが可能です。

この右側部分（地方企業の経営幹部の仕事）は、まさに「事業の原型」です。そこで、我々は首都圏人材に対して「事業の原型を見に行きませんか」と提案しています。

● 金融機関と日本人材機構の関係



● 「肌で感じる」特徴の違い



もっと強い言葉で、「東京の『歯車』から地方の『心臓』になりませんか」という話もします。地方企業の場合、自分が活躍すれば、企業は絶対に良い方向へ向かいます。地域における企業の存在感が大きいので、企業の成長は地域の発展に繋がります。「活躍の恒等式」と呼んでいます、地方企業の経営幹部として働く醍醐味があります。

2年前には、地方で輝く人や企業を紹介する「GLOCAL MISSION Times」というWebサイトを立ち上げ、昨年12月には、国内初となる地方企業の経営幹部に特化した求人メディア「GLOCAL MISSION Jobs」も立ち上げました。これらの運用を通じて、首都圏ビジネスパーソンに関心が予想以上に高いことがわかってきました。

大企業の経営幹部選抜は 40代手前で終了

澁谷：首都圏の人材状況について教えてください。

小城社長：毎年、首都圏の大手企業に勤務する管理職以上の職員に対して、首都圏管理職調査（※）を実施しています。そこで、職場の「同年代の中で能力を発揮し、活躍している人の割合はどの程度だと思いますか」とアンケートをとると、半数の管理職が「1～3割」と回答し、活躍度が低い印象を受けます。

勤務先の次世代経営幹部候補の選抜に関するアンケートでは、「30代までに幹部選抜が行われている」という回答が約6割に上ります。その選抜に漏れた方に対する通知がしっかり行われているケースは僅か2割程度しかなく、大多数がなんとなく選抜漏れに気付くか、そのまま定年を迎えてしまっているのです。キャリア転換の機会を逸してしまっているようで、大変もったいないと思います。

「キャリアをやり直せるとしたら」というアンケートをとると、半数近くが「転職」を選択すると答えました。「キャリアをやり直す時期」では、各世代とも「30代」という

回答が最多になります。大企業の幹部選抜が40代手前で終わっているのであれば、選抜漏れの方にはその旨をお伝えし、改めて自身のキャリアを見直す機会を与えるべきだと思います。

地方転職に関するアンケートでは、地方で働くことについて「興味がある」と回答する方が20%存在し、「やや興味がある」を含めると48%になります。経営幹部としての地方転職では、年収が1～2割下がっても「興味がある」と「やや興味がある」と回答する方が44%存在し、年収が同程度になれば、その割合は56%に増えます。年収が1～2割アップするという条件では65%まで増加します。

ほかにも、地域金融機関から融資先企業の経営幹部に推薦するオファーがあったときは、73%が「ポジティブ」か「ややポジティブ」と回答しており、転職先が地域金融機関の融資先だと聞けば、安心して転職できることがわかっています。この結果からも、地域金融機関の人材紹介は有効的であり、果たすべき役割は大きいと考えています。

※)直近実施:2019年3月。対象:一都三県在住で東京都勤務の管理職以上。従業員数が製造業1,000人以上、サービス業500人以上の企業に勤務する方で、回答数は1,650人。

地方転職に必要なのは「共感力」

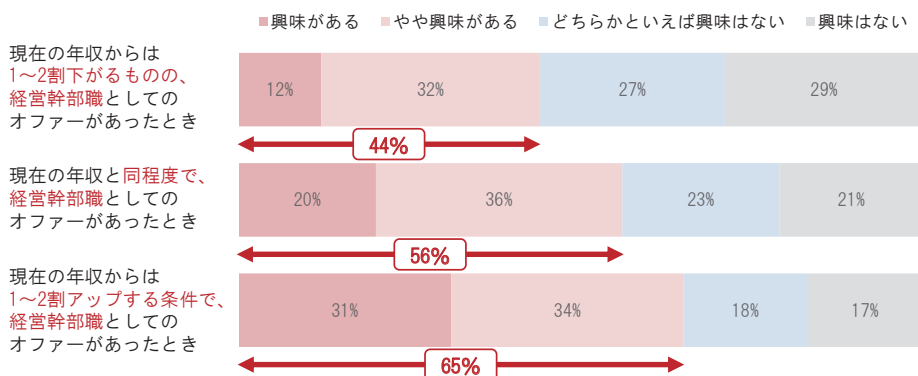
澁谷：経営幹部人材の地方転職は、UターンとIターンのどちらが多いのでしょうか。

小城社長：Iターンの方が圧倒的に多いです。地域を選ぶというよりも、仕事の面白さと給与条件です。先程「地方の『心臓』になる仕事」とお話しましたが、地方転職のポイントは仕事のやりがいを感じることができるかです。

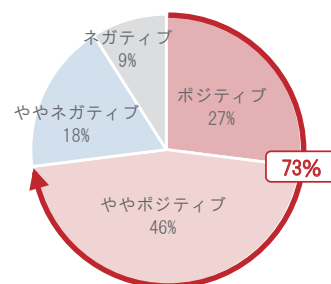
また、オーナーへの経営幹部人材の紹介は極めて慎重に行います。事前の面接回数もそうですが、必要があれば古参の役員の方々にも会っていただきます。私もオーナー企業に勤めた経験があるため、オーナー企業で働くことの難

● 地方企業への経営幹部職に対する関心度（首都圏管理職調査）

Q. 地方（東京、大阪、名古屋等の主要都市を除く）の中堅中小企業（売上高10～100億円規模）から、以下のようなオファーがあった場合、あなたはどのように感じますか？（N=1650）



地方の金融機関から、融資先企業の経営幹部に推薦するオファーがあったとき



しさを身に染みて理解しています。

澁谷：一方、地方企業へ転職する方の心構えや事前教育なども必要だと思いますが、その点はいかがでしょう。

小城社長：そこかなり意識して対応しています。例えば、大企業の風土を引きずって地方転職した方は失敗する可能性が高いです。地方企業で求められるのは、大企業で働いていたときのスキルもありますが、それ以上に重要なのはコミュニケーション能力やスタンスです。「私は大手の〇〇会社にいた」という発言や、大企業では当たり前だったことに対して「前の会社では」「普通は」という発言は禁句です。地方転職において最も必要な能力は、地方という同じ場所・環境の中で同じ空気を吸い、同じものを見る「共感性」です。

首都圏の大企業から人が来るとなれば、地方企業の方々はまず「東京からどんな人が来るのか」と構えます。「東京からどんなやつが来るのかと思っていたが、すごい話のわかるやつじゃないか」と、良い意味で期待を裏切るコミュニケーション能力を持った方が理想の人材だと考えています。

人材紹介の前提に 「事業性評価」有り

澁谷：その他に経営幹部人材の紹介を行うにあたって、注意すべき点などはあるのでしょうか。

小城社長：経営幹部人材の紹介は、民間の人材紹介会社と提携してビジネスマッチング感覚で展開できると安易に考えない方が良いでしょう。手数料収益の獲得を目的に、数を稼ぐことを主眼に事業を展開してしまうと、ミスマッチが生じる可能性が極めて高いと考えています。人材紹介会社と提携するとしても、地域金融機関側で経営課題をしっかり把握した上で適切な人材要件を特定することができるかどうかは鍵となるでしょう。

地域金融機関が経営幹部人材の紹介事業を行う上では、事業性評価を踏まえ、オーナーと経営についてしっかりと議論することが何よりも重要だと考えています。オーナーと経営について議論し、企業にとって必要な機能は何か、そのためにはどのような人材が必要かということを見極めなければなりません。

このような経営幹部人材の紹介の難しさを理解した上で、地域金融機関の方々が事業を展開すれば、必ず成功すると思います。すなわち、地方企業の発展のために大きな力となるでしょう。現在、当社は金融機関をバックアップすることをミッションに事業を展開していますが、地域金融機関との提携においては、必ず金融機関の人材紹介業に対するスタンスを確認するようにしています。

澁谷：経営幹部人材の紹介には、金融機関の事業性評価

とオーナーとの対話が極めて重要ということですね。

小城社長：人材紹介は目的ではなく、手段です。取引先の企業を良くするためのソリューションの一つです。オーナーと経営について議論した結果、人材紹介以前に取り組む課題が見つければ、人材紹介以外のソリューションを提案することも必要だと考えています。実際に、我々も人材紹介が時期尚早だと判断した場合には、オーナーにその旨を正直にお話しています。しかし、人材紹介自体を目的と捉えていた場合、このような見極めができず、オーナーの求めるままに人材を紹介した結果、ミスマッチが生じ、企業と紹介された人材の双方が不幸に陥ってしまうことになりかねません。

「自分の活躍」＝「企業の成長」 ＝「地域の発展」

澁谷：最後に改めて地方で働く魅力についてお聞かせください。

小城社長：繰り返しになりますが、「活躍の恒等式」だと考えています。自分が頑張れば、企業が良くなり、地域も絶対良くなります。これは東京では味わうことができない、地方で働く醍醐味です。

ほかには、経営志向の方にとって、経営幹部人材としての地方転職は絶好の機会です。実際に経営ができ、経営の仕事が何かをすることができるため、短期間で経営技量が向上します。オーナーに仕えることの醍醐味もあるでしょう。

中小企業を特集したテレビ番組では、オーナーが朝早くに出社し、自ら工場や店舗の鍵を開け、掃除している姿をよく観ると思います。なぜだかわかるでしょうか。オーナーにとって、工場や店舗は自宅の居間と同じであり、自宅の居間なら掃除をするのは当然です。この気持ちを理解できるか、できないかでは大きく異なります。オーナーに仕え、このような気持ちを理解するだけでも、仕えた方の職業観は大きく変わるといいますし、経営志向の方にとっては最短ルートの一つだと思います。



地域ビジネス戦略のヘッドクォーター機能

日本政策投資銀行 地域企画部 次長 中村 郁博 氏

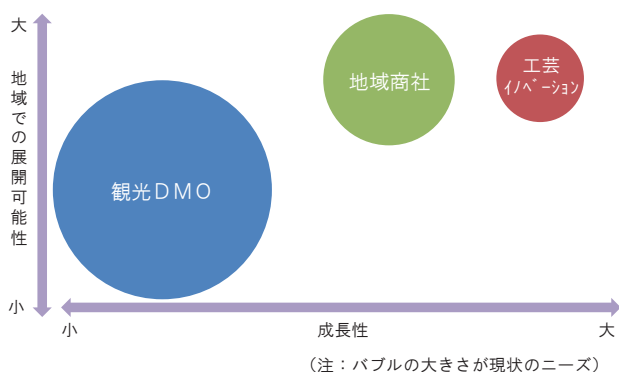
2019年2月13日に開催した「第19回地方銀行東京支店長朝食勉強会」にて、日本政策投資銀行 地域企画部 次長 中村郁博氏にご講演いただきました。ご参加いただいた地方銀行の方々から大変好評な勉強会となりましたので、今回その講演内容をまとめました。
(編集：リッキービジネスソリューション株式会社 取締役 宮下 祐輔)

はじめに

2014年から始まる地方創生のなかで、地域資源を活かした産業活性化が目指されていますが、日本政策投資銀行グループでは、地域が競争力を持つ分野として、「旅」「食」「工」の3分野に着目しています。そして、地方銀行様をはじめ、各分野のトップランナーの方々から御教授を賜り、その情報を体系的に整理し、地域でのサポート業務を展開しています。

地域からのサポートニーズが強かった観光DMOについて研究するなかで、地域活性化にはヘッドクォーター機能をもつ地域商社が必要なのではないかという結論に辿り着きました。さらに、地域商社に関する独自の研究を重ねてきた結果、地域に眠っている工芸にもう一度焦点を当て、それを世界に羽ばたかせていくビジネスを展開していくことが、今後の地域活性化の可能性や成長性として大きいのではないかと考えています。

■ 地方創生における戦略テーマのポジション



地域の魅力について考える

例えば、横浜の観光振興を目的に「横浜の魅力は何ですか」とヒアリングしたとします。地元の方々は、一般的に「港町」と答えるでしょう。しかし、地域のブランディングとは「本当にそうなのか」と、それを一回反証することがポイントだと考えています。

兵庫県の神戸や北海道の小樽も同じ港町です。そうなれば、横浜は神戸や小樽と何が違うのか。また、港町は海外にもあります。海外から観光客を呼び込むためには、横浜港がニューヨーク港やシンガポール港と何が違うのかと考える必要があります。横浜市民にとって、横浜港は誇るべき地域の魅力だと思いますが、このような観点で地域の魅力について改めて考え、差別化できるものは何かと考えていくことが大切です。

地域商社の定義

経済産業省も内閣官房のまち・ひと・しごと創生本部事務局も、地域商社の定義を定めていません。色々な創造的可能性やビジネスを考え、取り組んでいく組織が地域商社であれば、私も定義しない方が良く考えています。ただし、地域商社について議論していくための定義として、我々は「基礎的な定義」「発展的な定義」「最発展的な定義」という3段階の定義づけを行いました。

「基礎的な定義」とは、いわゆる地域産品を別の地域で販売（卸小売）していく商社であり、そこから単に地域産品の販売をするだけではなく、生産・製造から販売までの

バリューチェーン全体をプロデュースし、地域産品の高付加価値化を実現し、地域のブランディングを行うのが「発展的な定義」の地域商社としています。そして、そのような地域産品の高付加価値化に留まらず、観光・交通・福祉など多岐にわたる地域の課題に対して、ビジネススペースで課題解決を図っていく地域の中核的企業（ソリューション・コア）を目指して事業を展開している地域商社を「最発展的な定義」としています。

■ 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
[例] 地域産品の直売場、地域産品の通販

2 発展的な定義

- 地域で、地域産品のマーケティング、ブランディングを担う地域発の主体・プロジェクト
[例] 地域の生活スタイル、グッドイメージも伴った商品・サービスの販売

3 最発展的な定義

- 地域で、公共性を強く意識し、地域課題に対し、ビジネススペースでの解決を図るソリューション・コア
[例] 地域物流事業、地域公共交通の運営等

そして、観光 DMO の収益事業として、旅行業（着地型観光商品を展開）、イベント業、物販業の 3 つが考えられますが、収益を追求する上で最大の事業領域は物販業です。旅行業は、単価が低く、量を出せないため、収益を上げることは極めて困難です。旅行業のみで収益を上げている観光 DMO はほとんど存在しないと思います。イベント業は、地域住民のボランティアを伴うケースが多く、一回あたりの地域への負担が大きいため、開催数が限られます。旅行業同様、経常的に収益を上げることは困難でしょう。そのような背景から、近年は物販業に取り組む観光 DMO が増えてきています。

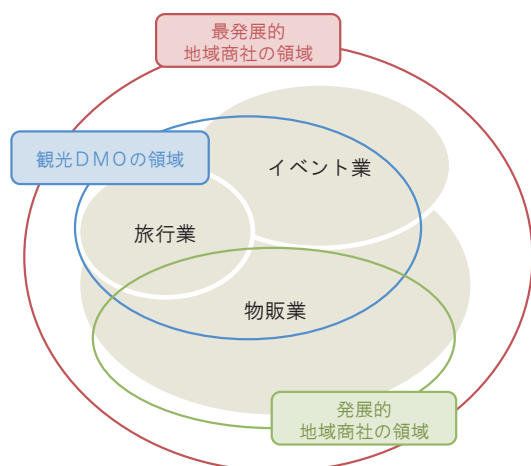


地方銀行フードセレクション 2018 に出展する「森の京都 DMO (京都銀行)」

観光 DMO と地域商社の関係

観光 DMO と地域商社に大きな違いはないと、私は考えています。観光 DMO は、地域の外にいて、その地域を訪れた人（観光客）に向けて、地域のブランディングやマーケティングを行うのに対し、地域商社は観光客に留まらず、その地域を訪れたことがない人や地域の中にいる人も含めてターゲットにするだけです。つまり、観光 DMO は地域商社の部分集合であり、地域商社の中でターゲットを観光客に特化させたものが観光 DMO だと考えています。

■ 観光 DMO と地域商社の関係



今、なぜ地域商社が必要とされるのか

我々が地域商社の分析を始めた当時の仮説では、地域の事業者は「大市場にアクセスしたくても、ロット不足で大手卸売業者が取り扱ってくれない」という問題意識を持ち、仮に域外に卸売できたとしても「域外の卸業者群に仲介手数料を取られ、地域が本来獲得すべき富が縮小し、地域が豊かにならない」と考えていました。この 2 つの課題を解決するために地域商社が必要だと考え、調査を始めたのですが、結論は「域外の卸業者群にて市場情報が遮断され、十分なマーケティング基礎情報が入ってこない」でした。つまり、自分たちが地域のブランディングとして考えていたメッセージによって何が売れて、何が売れないのか。ものが売れるというのは、事業者が発信するメッセージと消費者の考えが合致していることを意味しますので、売れていない商品は、そこにミスマッチが起きているということです。

「なぜミスマッチが起きているのか」「何を解消すれば、ミスマッチがなくなるのか」については、事業者自らが顧客との間でやり取りしなければ見えてきません。この情報を得るためには、自分たちが顧客に一番近いところで商売しなければなりません。地域商社には、その情報を分析し、地域のブランディング戦略として、魅力ある商品開発をするためのフィードバック機能が求められています。

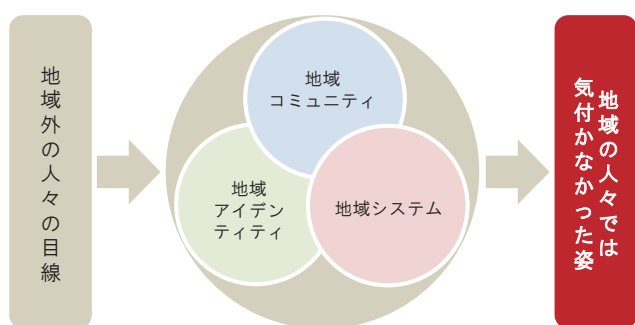
地域商社のさらなる可能性

地域商社には、地域ストーリー（物語）をカスタマイズし、希少性のある高付加価値型商品への注力・ブランド化を図っていくことが求められます。そして、卸売・小売業に留まらず、物流事業にも入っていく必要があります。また、商品を一社で作れないのであれば、複数の企業をコーディネートしていくことも考えられます。さらに、有休不動産の活用等により地域の中心市街地をどのように活性化していくのかも考えなければなりません。地域住民に対して、どのようにその問題意識を伝え、地域全体で盛り上げようとするのか、そして地域住民自身が地域活性化に取り組んでいくことへのコミットメント（エンゲージメント）を考え、展開していくことが地域商社の役割であり、そこにさらなる可能性を秘めていると思います。

地域活性化の三大要素

地域商社が地域活性化を目指すプロジェクトであれば、地域活性化において必須となるものは何であるのかを考えなければなりません。私は、地域に愛着・誇りを持つ「地域アイデンティティ」、それを受け止めるための「地域コミュニティ」、さらにそのアイデンティティやコミュニティを形成するための「地域システム」が、地域活性化における「地域インフラ」としての三大要素だと考えています。

■ 地域活性化の三大要素



この三大要素がしっかりと形成されていれば、どんな施策を展開しても、地域が活性化し、再生していくと思います。逆に、これが形成されていなければ、どんな施策を展開しても、その受け皿が存在しないため、仮に行政の予算がつく期間は継続できたとしても、予算がつかなくなった瞬間に頓挫するなどの可能性が高いと考えています。

2016年1月、観光庁が訪日外国人旅行者を地方へ誘客するモデルケース、「観光立国ショーケース」の形成に取

り組む都市として、北海道釧路市、石川県金沢市、長崎県長崎市の3都市を選定し、その取組みを紹介していますが、この3都市は地域活性化の三大要素がしっかりと形成されています。例えば、釧路市は阿寒湖の水質汚濁防止、浄化作戦をきっかけに地域コミュニティ、アイデンティティが形成されました。阿寒湖に生息する特別天然記念物のマリモが死滅しそうになり、地域住民が協力して阿寒湖の水を綺麗にし、マリモを守ろうと動き出したのです。

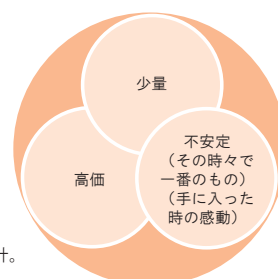
地域商社のビジネスモデル

地域商社に求められるビジネスモデルは、「少量」「高価」「その時々で一番のもの」を提供できるニッチマーケット特化型だと考えています。少量で値段が高くていいから、その時々で一番のものを提供できることを強みにすべきです。地域商社がその反対の「大量」「安価」「安定」を提供するマスマーケット追求型のビジネスモデルを展開しても、国内では勝ち目がありません。なぜなら、国内にはすでに「大量」「安価」「安定」に関して世界最高レベルで事業を展開している小売業者がたくさん存在します。そのような小売業者と同じマーケットで戦うべきではありません。

また、「少量」「高価」「その時々で一番のもの」に加え、「継続性」も重要です。売上高は「販売量」と「単価」の2軸を掛けることで算出しますが、地域商社には3番目の軸として「継続性（時間の長さ）」が必要だと考えています。私の経験則ですが、地域活性化の成功事例のうち、素晴らしいと感じる取組みは20年継続しています。10年ではなく、20年である理由は、20年継続すれば、その間に次世代が育ち、先代のノウハウをしっかりと継承できるからです。偶然かもしれませんが、伊勢神宮の式年遷宮も20年に一回開催されながら継承されていきます。自分たちのノウハウをしっかりと継承させ、それを地域のインフラとして根付かせていくためには、20年継続することがポイントです。極端な話をすれば、20年継続を前提にするために、一旦ビジネスを縮小均衡することがあっても良いと思います。

■ 地域商社のビジネスモデル構築のポイント

- ✔ **ニッチマーケット特化型**
(少量、高価、その時々で一番のもの)
＞ マスマーケット追求型
(大量、安価、安定)
- ✔ **継続志向** ＞ 成長志向
- ✔ **圧倒的に差別化を図れる商品、分野で、小さくとも高いシェア**を取ることを狙う方が適切なケース（地域）が多い。
- ✔ まずは、20年間の事業継続を目標に設計。
「20年継続の有効性」



プロダクト・アウトで ロングテール商品を作る

マーケットの変化に応じて、その時々マーケットニーズを汲み取りながら商品開発を行い、機敏に対応していくことがビジネスの基本だと思いますが、地域商社にとってマーケット・インのアプローチが最適手段ではないと考えています。仮に、ファストファッションのようなスピード感を求められても対応できないと思いますし、追い求めるべきではありません。例えば、マーケットが南国を求めている場合、札幌はどれだけ頑張っても那覇にはなれません。地域には、地域制約なるものが存在します。

地域の制約を前提として、それを評価してもらえる顧客を見つけ出すことが重要であり、地域商社に求められるのはプロダクト・アウトです。プロダクト・アウト型のアプローチによって、顧客に長く愛ほいただくロングテール商品を開発し、顧客を獲得したあとはその顧客データを管理・活用し、その顧客を囲い込んでいくことが重要です。

地域のヘッドクォーター機能

地域商社には、地域のヘッドクォーター機能を担う存在として、顧客に最も近いところで、直接的なマネジメントができる世界に入り込んでいくことが求められています。顧客のニーズを捉え、その動向データが捉えられれば、行政に対して「このような施策をすべきじゃないか」とフィードバックすることも地域商社に求められるヘッドクォーター機能の一つです。

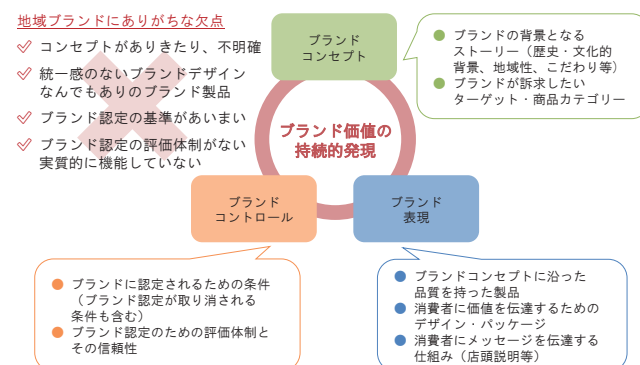
これは行政の役割と思うかも知れませんが、行政の優秀さとビジネスの優秀さは別です。地域商社にはビジネスセンスという観点の優秀さが求められるため、民間事業者の力が必要だと考えています。そして、この役割を担うのに最適な民間組織の一つは、地域の経済界に幅広いネットワークを保有し、事業を展開する地域金融機関だと思います。

ブランディングの肝は「選択」と「集中」

地域のブランド構築において大切なことは「ブランド表現」です。そして、ブランドコンセプトに沿った品質の製品を作っていくことは重要ですが、それを消費者に伝えるためのメッセージ、仕組みづくりも極めて重要です。また、それらは一本の軸線上にのってくるメッセージでなければ、何の意味もありません。例えば、「〇〇沖でとれた〇〇」「〇〇産」といったシールを貼って、ブランド表現

するようなものではダメです。「私たちが獲った〇〇はこれだけ脂がのっています。そのなかでも、高いレベルの品質管理をクリアした〇〇だけがこの商標を得ることができます。だから、この〇〇は美味しいのです」というブランドコントロールが求められます。さらに、ブランディングには「選択」と「集中」が必要ですが、これも公平性を求められる行政には難しいものです。だからこそ、地域商社という別組織を作って、ビジネススペースで選択と集中を図ることが求められています。

ブランド構築のポイント



地方銀行フードセレクション2018に出展し、オリジナルブランド『やまぐち三ツ星セレクション』をPRする「地域商社やまぐち（山口フィナンシャルグループ・山口銀行）」

地域エンゲージメントの構築

20年継続する地域商社のビジネスモデルを構築するためには、それを維持できるシステム（体制）をつくり、担保していくしかないと思います。そのために、地域の住民出資をもっと積極的に行っていくことも選択肢だと考えています。地域の経営者が、地域の公益性のために取り組もうと努力すれば、地域住民の出資を得られるはずですが、その場合、地域住民は投資効率、リターンを求めて出資するのではなく、「あなたに託すから、地域のためになるようなことに使ってください」と志に出資すると思います。

■ 地域エンゲージメントファイナンスのスキーム



実際に、地域住民が100人、1000人と集まり、出資しているケースはあります。そうなれば、この地域住民出資はクラウドファンディングとは異なり、顔が見える出資になります。つまり、地域の経営者は、自分たちのプロジェクトが頓挫してしまったら、もうこの地域には住むことができないと地域のために必死になって取り組みます。私は、このように双方向のコミットメントが発生する仕組みを「地域エンゲージメント」と呼んでいます。

地域エンゲージメントが構築されれば、頑丈な地域の結束と同時に、地域商社の活動の基礎となるインフラ「地域エンゲージメントファイナンス」が出来上がります。ここまで出来上がれば、あとはクラウドファンディングや優先出資、地域金融機関からの借入金などでレバレッジをかけていくだけです。

そして、地域金融機関からの借入は重要なポイントです。地域住民の絆が良い形で構築できても、経営は簡単なことではありません。事業を継続する上で、外部の意見は極めて重要であり、金融機関から資金調達をして、モニタリングを受けることで、経営のガバナンスを強化すべきだと思います。また、地方公共団体から出資を受ければ、その後の首長の交代に伴う行政方針の変更など、出資継続に関する不安定なリスクが存在するため、地方公共団体からは経営施設の賃貸など、地方公共団体にしかできないサポートに特化してもらう方が良いと考えています。

地域金融機関との親和性

地域金融機関も地域商社も「地域活性化」という同じ目標を持っています。そして、地域商社が最も必要とする「地域のネットワーク」を一番持っているのは地域金融機関で

す。さらに、地域金融機関は地域外の信用力を補完することも求められています。地域内では有名な事業者であっても、首都圏をはじめとした、地域外での情報発信拠点や信用力はありません。しかし、東京事務所や東京支店をもつ地域金融機関と連携すれば、東京マーケットへの進出もできるようになるでしょう。

地域商社の課題

地域商社は、それ自体が決してそれほど儲かるビジネスではありません。公益性を意識していくのが地域商社であれば、事業単体の低収益性は否めません。また、事業が軌道にのるまで時間もかかります。

さらに、金融リテラシーやビジネス戦略、マーケティングなどを含めた総合的なビジネスノウハウも求められます。地域のブランディングにおける「選択」と「集中」も簡単なことではありません。地域のコミットメントが強ければ強いほど、選択と集中によって漏れた事業者から批判が飛んできます。それでも、ブランディングをする上では選択と集中をしなければなりません。また、事業領域が広くなればなるほど、ブランディングは難しくなります。地域を県下全体に広げたときのブランドコントロールも難しい課題の一つです。

地域商社ならではの「地域4P」

製品開発を行う際のマーケティングの基礎的な考え方として「4P (Product、Price、Place、Promotion)」がありますが、地域商社の場合、さらに4つのP (Province、Process、Poetry、Participation) が必要だと考えてい

ます。

まず、Province（地域・領域）は、どこまでの地域を地域商社の活動範囲としてブランドしていくのか、ブランディングする上で最適な地域はどこなのか、或いは県下全体で行う場合にはどうすれば良いのかです。次に、Process（事業のプロセス）は、商社として卸売業を行うだけではなく、顧客の情報を得るために小売業まで入っていく必要があれば、場合によっては自ら商品開発、製造設計を行い、製造小売のような展開も考えられます。つまり、自分たちがどの領域まで関わっていくべきなのか、事業プロセスの最適解を探していく必要があります。3つ目は、

地域商社のマーケティングにおける2つの4P

地域商社のマーケティング		地域産品のマーケティング	
地域商社ならではの「地域4P」		スタンダードな「4P」	
Province	地域・領域	Product	製品
Process	事業のプロセス	Price	価格
Poetry	魅力の言語化	Place	流通・販売
Participation	参加・連携	Promotion	販促活動

Poetry（魅力の言語化）ですが、ブランディングのメッセージを言語化し、それを顧客に伝えていかなければなりません。最後に、Participation（参加・連携）は、事業プロセスとも表裏一体ですが、自分たちがやらないところは誰とパートナーシップをとっていくべきなのか、例えば東京では誰とパートナーシップをとるのかということです。これらの4Pが地域商社の経営には必須だと考えています。

中村 郁博（なかむら・ふみひろ）

1994年早稲田大学政治経済学部卒、日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）入行。東北支店東北復興支援課長、アセットファイナンスグループ課長、都市開発部課長、日本経済研究所などを経て2017年4月から現職。2004年米国ニューヨーク大学大学院修了。経済同友会「地方創生に向けた実態調査ワーキンググループメンバー」、国土交通省「国土審議会稼げる国土専門委員会委員」、日本観光振興協会「観光立国推進協議会 DMO 専門部会委員」などを務める。著書：「錦おりなす自立する地域」（ぎょうせい 978-4-324-06830-4）、「観光 DMO 設計・運営のポイント」（ダイヤモンド・ビジネス企画 978-4-478-08427-4）



JAPAN BLUE 万年筆 ～ 地域の“愛”が生んだ大分発の万年筆 ～

2017年8月に大分銀行が設立した地域商社「Oita Made株式会社」が、今年3月に発表したオリジナル商品“JAPAN BLUE 万年筆”。価格54,000円、数量限定で予約を開始した万年筆は、予約開始からなんと一週間で完売。日本政策投資銀行の中村次長のお話の通り、地域企業と地域商社が力を合わせ、プロダクト・アウトによって顧客に愛される商品開発をした事例の一つとして紹介させていただきます。“JAPAN BLUE 万年筆”は、日本の伝統色“藍”を使い、地域企業とOita Madeの地域への“愛”から誕生した「大分ならではの万年筆」としてロングテール商品になることと思います。



Product Features

- ・これまで不可能と言われていた天然藍による彩色が施されたアルミニウムボディ
- ・表面加工による光のグラデーションと特別な手触り
- ・手に取った時の適度な重量感
- ・特別に力を入れなくてもペン先が走る重心バランス
- ・国内トップレベルの組立精度

Product Story

大分県佐伯市にある精密板金加工を得意とする株式会社長尾製作所。長年の研究開発により、これまで不可能とされてきた「天然藍で彩色された革新素材」を生み出すことに成功。

Oita Madeは、地域企業のものづくりへの愛が生み出した素材を活用し、「大分ならではの」の商品化を目指して始動。同じく大分県豊後高田市の文具・時計メーカーで、海外で人気の高級万年筆を製造していた株式会社ワンチャーの協力を得て、大手文具メーカーのセーラー万年筆が同プロジェクトに参画。

素材提供：長尾製作所、開発サポート：ワンチャー、プロダクト製造：セーラー万年筆、販売：Oita Madeの地域連携が出来上がり、これまでにない技術、地域の熱い想いを込めた地方発の特別な万年筆“JAPAN BLUE 万年筆”が誕生。

Oita Made 株式会社

〒870-0021
大分県大分市府内町2丁目2番1号 赤レンガ館
(TEL) 097-533-1616 (FAX) 097-533-1616
(E-mail) info@oitamade.jp (HP) <http://oitamade.jp/>



誰でも簡単にできる ソリューション提案を武器に

福島銀行 法人営業部 法人支援課 調査役※ 北岡 裕志 氏

※) 2019年4月1日より総合企画部 経営企画課 東京事務所長

株式会社ウエストエネルギーソリューション 事業戦略本部 取締役 池田 祐一 氏

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社 取締役 宮下 祐輔

取引先の多種多様な課題を解決する

——貴行におけるビジネスマッチング業務の位置づけについて教えてください。

北岡氏：ビジネスマッチング業務に積極的に取り組むことは銀行収益面においても大切なことですが、その前にビジネスマッチング業務は取引先が抱える課題のソリューション提案として位置づけています。法人の取引先が抱える課題は多岐にわたり、金融面の支援だけでは解決できないものがほとんどです。当行は、取引先が抱える課題解決手段の一つとして、ビジネスマッチング業務に取り組んでいます。

「電気代を安くしませんか」を ドアノックツールに

——取引先の課題が多岐にわたるというお話のなか、ビジネスマッチングと一言に言っても色々あると思いますが、そのなかでも特に取引先との成約率が高い、或いは貴行が積極的に取り組まれている業務はあるのでしょうか。

北岡氏：昨年7月に業務提携契約を締結したウエストさん（正式名称：株式会社ウエストエネルギーソリューション）との連携件数は多く、成約率も高いと思います。各営業店の担当者が取引先に「今より電気代を安くしませんか」と新電力への切替を軸に提案していますが、そこからウエストさんが取引先の課題に対して、複合的にご提案いただけている点

が大きいと思います。

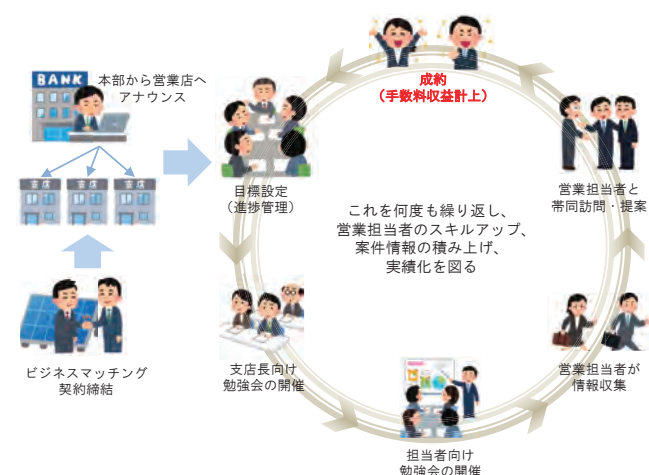
新電力への切替提案は、ほぼすべての事業者に通ずる提案ですので、新規先のドアノックツールとしても有効的に活用できています。また、次に何を提案すべきかで困り、少し接点が遠ざかっていた取引先に対しても提案を持っていくことができ、非常に良い営業ツールになっています。新電力の切替に限らず、太陽光や省エネ設備でのビジネスマッチングも成立しています。

目標設定型のビジネスマッチング

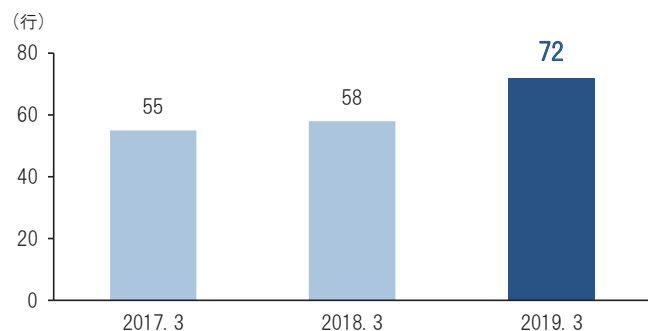
——ウエストさんのサービスをドアノックツールに活用されるというお話ですが、そのように営業店の担当者が積極的に提案できるようになった背景には何があるのでしょうか。

池田氏：弊社とのビジネスマッチング契約締結に際して、福島銀行さんには、まず行内のイントラネットでご覧いただき、契約したことをアナウンスしてもらうようお願いするのですが、ただアナウンスしてもらうのではなく、銀行として我々とのビジネスマッチングを今期の目玉商品の一つ（方針）として積極的に推進していくこと、またその理由を必ずお伝えしてもらうようにしています。そうしなければ、弊社とのビジネスマッチング契約が単なる業務提携に終わってしまい、中

● ウェストエネルギーソリューションと金融機関の連携イメージ



● ウェストエネルギーソリューションの金融機関との ビジネスマッチング契約締結状況





定例会議の様子（奥：福島銀行、手前：ウエストエネルギーソリューション）
池田取締役が詳細資料を広げ、電気代高騰や気候変動、市場背景等について幅広く説明

身を理解されないまま活用されなくなってしまう可能性があります。入口では、行員の方々に中身を理解していただくことが、特に重要だと考えています。

行内のイントラネットを通じて営業店にアナウンスいただいた後は、本部の方々と各営業店のマーケット状況を確認しながら、目標数値の設定を行います。最終的には、何回かの打ち合わせを経て、銀行全体の目標数値と各営業店の目標数値を設定し、ブロック長会議や支店長会議において弊社からプレゼンテーションを行い、弊社事業やビジネスマッチングサービスについて理解していただきます。

その後、福島銀行さんを担当する弊社スタッフが各営業店にお伺いし、担当者向けの勉強会を開催します。そして、各担当者から案件情報を頂戴すれば、我々が営業店の担当者と帯同訪問をするなどしています。

北岡氏：営業店からも、ウエストさんには足繁く営業店に通っていただき、定期的にフォローしていただいていると聞いています。おかげさまで、営業店の担当者も何かわからないことがあれば、気軽にウエストさんに質問をできるような関係が構築できています。情報交換を含め、頻繁に接点をとっていることが他の提携事業者と異なると思います。

各営業店からの情報件数にこだわる

——ビジネスマッチングの目標設定後はどのような動き方をしていくのでしょうか。

池田氏：各営業店に設定した目標数値に対して、弊社が目標管理シートを作成しています。そのシートを前提に、定期的に本部の方と進捗状況を確認しながら、PDCA運用をしていきます。例えば、目標数値の進捗が芳しくない営業店の原因は何であるのか、我々の説明不足が原因で弊社サービスの理解が浅いのであれば、改めて担当者の方々に勉強会を開催するなど、次月以降の動き方を検討します。

我々がお願いする情報をいただければ、50%の確率で成約に繋げることができると思っています。新電力の場合、情報をいただいてから2～3日後に提案書を還元しています。その後、我々が営業店の担当者に帯同訪問したりしますが、取引先へ訪問した際には、太陽光の導入など他のニーズ喚起も

しています。そのようにして、我々との帯同訪問を繰り返し、弊社サービスの仕組みを十分に理解していただいている担当者の中には、エネルギー分野に非常に詳しくなって、取引先へ自ら様々な提案をされる方もいます。

東北の場合、最近はずっと電気代が上がっていますので、企業経営者も電気代が高くなっていることは認識していると思います。それを新電力に切り替えることで、取引先のコスト削減に繋げることができれば、取引先の課題を一つ解決したことになるはずです。

誰でも簡単に提案できることが魅力

——ウエストさんとのビジネスマッチング契約によって、営業店の担当者は取引先への提案の幅が広がったということでしょうか。

北岡氏：営業店の担当者は、取引先に対して複合セールスするよう意識して取り組んでいますが、そのなかでもウエストさんのサービスは、誰でも簡単に、ほぼすべての取引先に対して提案できるため、担当者の提案の幅という点では確実に広がったと思います。

徹底している営業店では、すべての取引先にウエストさんのサービスを提案するようにしていると聞いていますし、それをきっかけに訪問しづらかった取引先へも改めて訪問できるようになったという担当者もいるようです。

池田氏：太陽光に関して言えば、FIT 価格の低下から太陽光をネガティブに捉え、誤解しているお客さまも多くいらっしゃいます。例えば、新電力への切替としてお客さまを訪問した際に、我々がその誤解を解き、そこから全量自家消費、或いは余剰売電で太陽光発電の設備導入を提案します。そのお客さまが「会社全体でのコスト削減に繋がっただけではなく、工場内の遮熱効果も高く、省エネにも繋がっている。地球環境問題や ESG の観点からも太陽光の導入は良かった」と言って、また別のお客さまを数珠つなぎのように紹介してくれるケースもあります。このような我々の提案は、金融機関の融資機会を創出することにも繋がっていきますので、色々な形で連携を図ることができると思います。

● 金融機関からの紹介による成約実績（2018年4月～2019年3月）

		情報件数	受注実績
			件数（金額・容量）
太陽光	請負	3,651件	944件（9,777,725千円）
	メガ販売	—	8件（9,543,791千円）
ウエストエスコ		1,298件	374件（2,666,983千円）
PPS（新電力切替）		9,355件	4,708件（214,111kW）
みらくる!連携		—	79件
合計		14,304件	6,113件

ウエストエネルギーソリューションとの提携にご関心のある方は
リッキービジネスソリューション（担当：宮下）までご連絡ください。
【連絡先】03-3282-7711【Mail】rbs-miyashita@rickie-bs.com

展示商談会で成果を上げるための『事前準備』



弊社が地方銀行とともに開催する『食の魅力』発見商談会や「地方銀行フードセレクション」は、全国各地から魅力的な事業者が集まり、出展社数は年々増加。今回は「展示商談会で成果を上げるための『事前準備』」と題し、商談会当日までにどのような準備をすると成約率アップに繋がるのか、ポイントをいくつか紹介させていただきます。

リックビービジネスソリューション株式会社 取締役 宮下 祐輔

- ✓ 商談会への参加目的は？
 - ・新商品のマーケティング？
 - ・地元人気商品の首都圏展開？
 - ・新たな分野への進出？ etc...
- ✓ ターゲット（商談希望バイヤー）は？
- ✓ 予算は？活用できる補助金は？
- ✓ 商談会当日までのスケジュールは？
- ✓ どの商品を持って行く？
- ✓ 成約目標は何件？そのためには、何件の商談と名刺交換が必要？

- ✓ 商談会の参加メンバーは？
 - どのような使命・目標を与えれば、活気ある商談ブースになる？
- ✓ ブース・商品レイアウトは？
- ✓ どのような声かけ、呼び込みをする？
- ✓ バイヤーに話を聞いてもらうための工夫は？
 - （説明時間・内容量はどれぐらいが適切？）
- ✓ 受け取ったバイヤーの名刺の仕分け方は？
 - （成約見込の有・無で分けて管理するなど）
- ✓ 出展社同士でビジネスに繋がる可能性は？
 - （いつ、誰が他の出展社ブースを回る？）

- ✓ 名刺、商談メモの管理方法は？
- ✓ 商談会の御礼メールはどのようにする？
 - （送る順番、どのような内容にすると効果的？）
- ✓ 商談会後の担当は？
- ✓ 見込客への今後の情報提供は？
 - （次回商談会、試食会、農園・工場の視察機会の設定・案内など）
- ✓ その他、商談会で出会ったバイヤーとの接点が途切れないようにするための方法・施策はないか？

準備

商談会当日

アフターフォロー

成果を上げる出展社は事前準備を怠らない

展示商談会で成果を上げる出展社は、事前準備が徹底されています。商談会を軸とした成約までのフローを大きく分けると、「準備」→「商談会当日」→「アフターフォロー」→「成約」になりますが、商談会に参加すると決めたら、成約までのフローすべてをイメージしておくことがポイントです。つまり、商談会が終わってからアフターフォローの方法を考えるものではありません。

例えば、商談会后、バイヤーに御礼メールを送ると思いますが、その御礼メール一つとっても、どのような内容のメールを送れば、次回アポイント・商談に結びつけることができるのか、商談会で出会ったバイヤーとの接点が途切れないようにするためには、どのようにすれば良いのかを商談会に参加する前に考えておきましょう。



1 商談会の参加目的を明確にする

闇雲に「販路を開拓したいから」という理由で商談会に参加するのではなく、**商談会毎に何を目的に参加するのか、参加目的を明確にしましょう。**例えば、新商品のマーケティングが目的であれば、商談会に持っていく商品ラインナップは新商品が中心になると思います。参加目的によって商品ラインナップや売り込みたいターゲットが変わってくるはずです。**商談会の参加目的はすべての始まりです。**

2 目標を設定する

商談会に限りませんが、目標を設定した取組みと目標を設定しない取組みでは、どちらが良い結果を生むでしょうか。当然、目標を設定した取組みです。売り込みたい商品の選定だけを行い、なんとなく商談会に参加するのではなく、「**成約件数〇〇件**」という具体的な数値目標を設定して参加しましょう。

例えば、成約件数5件を目標とした場合、これまでの経験則をもとに商談から成約に至るまでの成約率をイメージしましょう。4社と商談して1社成約（25%）するイメージだと

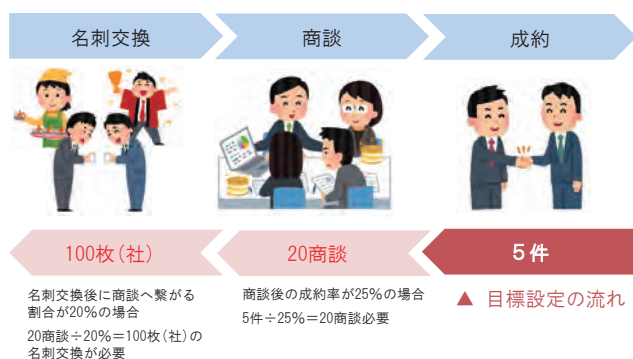
すれば、成約件数5件の目標達成には最低でも20社との商談が必要になると考えることができます。さらに、名刺交換から商談に繋がる見込客の割合がどれぐらいかをイメージしましょう。名刺交換した5社に1社(20%)は商談に繋がるとイメージできれば、20社との商談を行うには最低でも100社との名刺交換が必要になるという目標設定ができます。

次に、2日間の商談会で100社と名刺交換をすれば、1日目午前・午後、2日目午前・午後と時間(クール)を区切り、1クールで25社と名刺交換をする必要があるとイメージできると思います。

最後に、25社との名刺交換をするためにはどうすれば良いのかを考えます。このように、最終目標である成約件数から逆算した目標設定を行い、商談会前に目標達成に向けた施策を考えていくと良いと思います。商談会に参加するスタッフも目標を意識して当日を迎えるのと、全く意識しないで当日を迎えるでは大きな違いになるはずです。

● 目標設定の考え方

▼ ビジネスの流れ



また、会場内で活気のある商談ブースは目立ちますし、それは商談会に参加するスタッフに大きく左右されます。つまり、どのような人選で、どのようなモチベーション向上策(スタッフ同士で名刺獲得や試食提供数をゲームにして競い合う等)を講じれば、活気のある商談ブースになるかを考えることも重要です。

3 わかりやすいブースですべてが決まる

商談会に来場するバイヤーの多くは、事前に公式ホームページなどを確認し、当日尋ねるブース(出展社)をチェックしています。その候補先に入らなかった出展社は、自らのブースへバイヤーを呼び込むための仕掛け作りをしなければなりません。

そこで最も重要なことがブース作りです。「ブース作りですべてが決まる」と言っても過言ではありません。まず、ブース作りにおいて絶対に外せないポイントは「何を取り扱っている出展社か」の「何」の部分です。右上の写真は、昨年

の地方銀行フードセレクション2018の出展社のブースですが、左から「レンコン」「長崎ちゃんぽん」と「何」の部分がすぐにわかると思います。

● わかりやすいブースの事例



4 商品写真やキャッチコピーを大々的に表示する

ブース内では、会社名を大きく表示するのと、商品写真などのポスター、キャッチコピーを大きく表示するのでは、どちらが得策でしょうか。

例えば、誰もが知っているネームバリューの高い出展社であれば、会社名を大きく表示する方が良いでしょう。なぜなら、ブースの前を通りがかったバイヤーは「あっ、〇〇さんだ」となるからです。しかし、そうでない場合はどうでしょうか。会社名から商品をイメージできる出展社であれば、会社名を大きく表示することも有りだと思いますが、「〇〇商事」など〇〇の部分が代表者の名字で、会社名だけでは何の事業者かわからない場合、会社名を大きく表示することは得策でしょうか。

バイヤーがブースの前を通過するのはおよそ3秒です。「3秒」という短い間に、バイヤーに「おっ」と思わせ、立ち止まってもらわなければなりません。そうなればブースの壁面(背景)なども「白のままにしておくのは勿体がないから、とりあえず何かを貼っておくか」という発想にもならないと思います。バイヤーの呼び込みが上手な出展社は、効果的にPRするには「このような写真(あるいは映像)、キャッチコピーを大きく表示すれば、バイヤーの目を引くのではないか」と考えてブースを設計します。

5 照明は「少しやりすぎた」と思うぐらいがちょうど良い

照明もブース作りの基本中の基本です。商談会に参加する場合、出展料をはじめ、様々な費用がかかるため、できる限り費用を安く抑えたいという気持ちもわかります。しかし、照明だけは絶対に節約してはいけません。

明るいブースと暗いブースでは、どちらがバイヤーに良い印象を与えるのでしょうか。当然、明るいブースの方が目立ち、

バイヤーを惹きつけやすくなります。また、商談会の規模が大きくなればなるほど、会場の天井が高く、意外に暗いと感じることが多くなります。さらに、隣のブースが照明を上手に活用し、明るいブースになっていたらどうでしょう。隣の明るいブースにバイヤーの視線や関心を持っていかれてしまいます。

照明は「少しつけすぎたかな」「明るくしすぎたかな」と思うぐらいがちょうど良い感じになります。また、照明は上から照らすだけではなく、商品の横や下からなど、設置する位置も工夫する必要がある、どのような照明器具を選ぶかもポイントです。以下の写真は、昨年の地方銀行フードセレクション 2018 で照明をたくさん使用し、明るいブースを演出していた出展社の事例です。

● 明るいブースの事例



大平食品株式会社 (十八銀行)



株式会社ドリームファーマーズ JAPAN (大分銀行)



株式会社三宅製菓本店 (中国銀行)



淡路市商工会 (但馬銀行)

6

ターゲット(商談希望バイヤー)を明確にする

出展料を支払って参加する商談会だからこそ、色々なジャンルのバイヤーに商品を売り込みたい気持ちはわかりますが、全ジャンルOKとすると、最も売り込みたいバイヤー、意中の相手が曖昧になってしまいます。商談会でいくらかのバイヤーと名刺交換ができたとしても、それらのほとんどが意中のバイヤーでなかったり、商談に繋がる見込のないバイヤーでは何の意味もありません。

自らの商品をどのジャンルのバイヤーに売り込みたいのか、ターゲット(商談希望バイヤー)を明確にして、それを明記したポップや「〇〇関係者必見」などといったキャッチコピーをつけ、意思表示をはっきりすることは有効な商談を増やし、成約率を高めるポイントです。佐賀銀行のように、銀行で統一したプレートを作るのも良いと思います。

● 佐賀銀行の事例



商談希望バイヤー表示

7

たかが名刺、されど名刺

普段使用する名刺と異なった「商談会用の名刺」を作成するのも、成約率を上げるポイントの一つです。例えば、何かのイベントで多くの方々と名刺交換をして、会社に戻って改めて名刺を整理しているとき、「あれ、この〇〇さんは何の仕事をしている人だったかな」と思った経験はないでしょうか。場合によっては、顔と名前すら一致しないということもあるのではないのでしょうか。

商談会に来場するバイヤーの場合はどうでしょうか。名刺交換するのは自社とだけでしょうか。バイヤーによっては数十名、多い人では100名以上の出展社の方々と名刺交換をするでしょう。ここで「名刺交換だけではなく、会社案内やパンフレットもバイヤーに渡しているから大丈夫」と思った方もいると思いますが、それで本当に大丈夫でしょうか。

商談会では、多くの出展社が会社案内やパンフレットをバイヤーに渡します。しかし、バイヤーは受け取ったそれらの資料をまとめて、どこかの出展社でもらった袋などに入れている光景をよく目にします。果たして、商談会から帰社したバイヤーのうち、何名の方が受け取った名刺と資料を一つ一つセットにして保管するのでしょうか。袋に資料が入ったまま時間の経過とともに忘れられ、気付いたら捨てられているなんてことも少なくないと思います。

そこで、会社名と商品をしっかりと結びつけ、その後の商談を進めやすくする秘策が「商談会用の名刺」です。理想的な商談会用の名刺は、2つ折り、4面にわたって自社をPRできるものです。表面(1面)には、会社名と名前を記載し、開いた2面、3面、裏面(4面)には、自分のプロフィールや会社、地域、商品の紹介などを記載すると良いと思います。また、文字だけではなく、イラストや写真も使用すると良いでしょう。

昨年の地方銀行フードセレクション 2018 に出展していた株式会社白神屋(秋田銀行)の園部社長は、バイヤーとの名刺交換の際に、名刺サイズのリーフレットを渡していました。実は、この名刺サイズというのがポイントです。これであれば、バイヤーは名刺と一緒にリーフレットを名刺入れにしまおうでしょう。つまり、名刺と一緒にリーフレットを保管していただけるのです。

● 商談会用名刺のイメージ例



また、白神屋の場合、園部社長の似顔絵が入っている点もポイントです。このリーフレット一枚で、出展社の顔と名前、商品などのすべてをバイヤーの頭にインプットさせることができます。これなら、商談会後に園部社長がアフターフォローの電話をしても、電話を受けたバイヤーは「何を取り扱っていた会社だったっけ？誰だったっけ？」ということにはならないでしょう。名刺と一緒に保管していたリーフレットの似顔絵を見て、「あー、あの方だ」とすぐに園部社長の顔を思い出さずす。

● 株式会社白神屋の事例



人というのは、顔と名前が一致しなかったり、どのような人だったかを思い出すことができなければ、改めて会うのを躊躇したり、億劫になったりするものです。商談会で名刺交換をして生まれたチャンスを決して逃さないようにするため、このような工夫をすることも重要だと思います。

8 商談会中はできる限りメンバーチェンジをしない

あくまでも目安ですが、商談会の参加スタッフは休憩なども考慮すれば、1ブース当たり2～3名が適切でしょう。スタッフの人選は当然重要ですが、もう一つ重要なポイントがあります。それは商談会中にスタッフのメンバーチェンジを行わないことです。

商談会の午前と午後、或いは1日目と2日目でスタッフを交代するという出展社もいると思いますが、可能な限りスタッフは固定メンバーで対応するのが良いと考えます。例えば、1日目の午前中はバイヤーの反応がいまひとつだったから、午後はこのような形に提案の仕方を変えてみよう、或いは1日目終了後に振り返りや反省会を実施し、2日目はこのような形で呼び込みの仕方を変えてみようということは、「なぜうまくいかなかったのか」を経験したスタッフである方が良いでしょう。また、商談会経験の浅いスタッフを起用する

場合、最初は上手くいかなくても、数をこなしていくことで商談会中に成長を遂げ、コツを掴んでいくものです。出展社の方々の都合もあると思いますが、そのような観点から、できる限り商談会には固定メンバーで参加しましょう。

9 発想の転換 商談相手はバイヤーだけ？

弊社が主催する商談会では、近年「出展社同士のマッチング」が増えてきています。出展社同士で商談が成立し、新たなコラボ商品などが誕生しているのです。

折角、全国から数百もの出展社が集まる商談会に参加するのであれば、来場するバイヤーだけではなく、同じ出展社の中に取引に繋がる可能性のある出展社がいらないかも事前にチェックしておくと思いいます。新たなビジネスチャンスは、発想の転換一つです。こだわりの野菜を生産している出展社であれば、自らの野菜に合うオリジナルのドレッシングを作ってもらえる出展社はいないか。水産加工業者で乾き物（おつまみ）を販売する出展社であれば、そのおつまみに合う酒造メーカーはいないか。いたとすれば、お互いに協力してセット販売ができないか。出展社を商談相手に考えることも、自らの販路開拓に繋げる選択肢の一つです。もしかすると、その商談相手は意外に近くにいるかも知れません。

昨年の地方銀行フードセレクション2018での事例を一つ紹介します。但馬銀行から出展し、ブースが隣同士だった株式会社トキワ（兵庫県美方郡香美町）と株式会社川岸畜産（兵庫県西脇市）。トキワは関西では有名な調味料メーカーで、川岸畜産は但馬牛の枝肉である神戸ビーフの精肉販売と飲食店を運営しています。トキワは商談会で展示する商品とは別に、「何かのために」と自社商品の一つ「但馬牛焼肉・ステーキ醤油」を持参していました。商談会中、出展社同士で話が弾み、川岸畜産の川岸社長が同ステーキ醤油を味見したところ、「これは良い」となって商談が成立したそうです。

同じ兵庫県内でもトキワは北部、川岸畜産は南部の企業であったため、これまで接点はありませんでした。地方銀行フードセレクションをきっかけに取引が始まりました。地方銀行フードセレクションは2日間の開催ですが、商談会に慣れた出展社は、2日目の午後などに自社ブースにバイヤー対応のスタッフを残した上で、自社商品を持って出展社のブースを回っている方もいます。

出展社数の多い展示商談会というのは、発想を少し変えれば、出展社でありながら、バイヤーとしても参加できるということです。

他にも、色々とポイントはありますが、以上のようなことを少しでも意識して商談会にご参加いただき、成約率アップ、販路開拓の一助になれば幸いです。

不祥事とガバナンスの再構築（下）

日本金融監査協会

リスクガバナンス研究会 碓井 茂樹

スルガ銀行では、ミスコンダクトが看過・放置され、組織内に蔓延・拡大した。取締役会へのリスク情報は有力な執行役員により選別、遮断されていた。常勤社内監査役は取締役会、監査役会にリスク情報を伝えていなかった。旧来の監査役制度に立脚した日本独自のガバナンスの限界が顕在化した典型事例だ。

実は、リーマンショックのとき、海外の金融機関でも社外取締役へのリスク情報の遮断は起きた。金融危機後、リスク情報の遮断を防ぎ、取締役会が経営者を正しく導くための枠組みとして再構築されたのが「3線」防御モデルにほかならない。

「1線」の業務部門における リスクオーナーシップの確立

不祥事が起きますと、収益・業績を優先する経営姿勢が批判されることが多い。しかし、すべての企業・金融機関には、収益・業績の目標がある。チャレンジ、ストレッチの目標があること自体は問題ではない。目標が過大であったかどうかとも結果論に過ぎない面もある。

問題なのは、「1線」がリスクオーナーであり、リスクマネジメントの第一義的な責任を果たさなければならないことが忘れられていることだ。

取締役会は、「1線」の業務部門長、現場責任者に対して、収益・業績の達成を求めるだけでなく、彼らがリスクオーナーシップを持つよう働きかけ、組織のリスクカルチャーを健全に保たなければならない。

国際社会では、取締役会の指揮下で「1線」の業務部門長、現場責任者は、重要なリスクを洗い出し、対応策を策定する。それらが有効に機能しているかを自己評価し、取締役会に説明する責任を負っている。

最近、日本企業・金融機関でも、リスク・コントロール・セルフアセスメント（RCSA）を実施する先が増えてきたが、リスクオーナーとしての意識が不足し、自己評価が形骸化しているケースも目立つ。

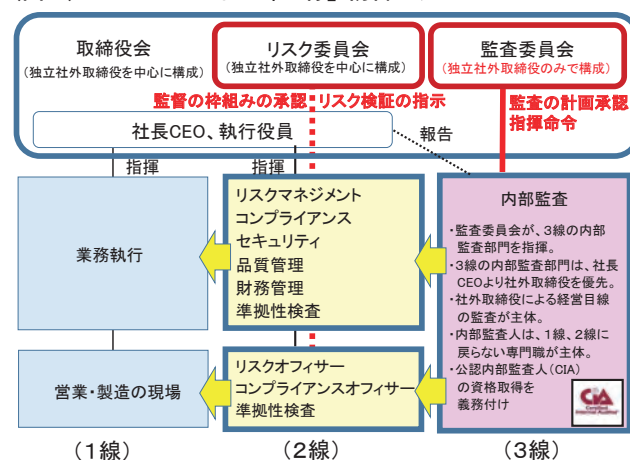
経営者は、「1線」、「2線」の責任者であるから、本来、収益・業績とリスクのバランスをとる必要がある。しかし、多くの経営者は、「1線」の業務部門長や現場責任者と感覚が近く、収益・業績を優先しがちだ。

独立社外取締役は、「1線」における収益・業績目標達成のための取り組みとリスクへの対応について、「2線」、「3線」

を通じて客観的に評価し、経営者を正しく導く必要がある。

経営者を含む「1線」のリスクオーナーシップが形骸化してしまうのは、「2線」、「3線」を通じた独立社外取締役による監督、監査の機能が弱いからにほかならない。

（図1）Global 正しい「3線」防御モデル



独立社外取締役による 「2線」を通じた監督機能の発揮

国際社会では、取締役会のなかに、リスク委員会、コンプライアンス委員会、品質評価委員会など「2線」の各部門を指揮する専門委員会を設置するのが一般的だ。委員長は独立社外取締役が務め、メンバーの過半数は独立社外取締役が占める。

リスク管理、コンプライアンス、品質管理などの監督の枠組みは、上記委員会、独立社外取締役が中心になって協議・決定される。金融機関であれば、リスクアパタイト・フレームワーク（RAF）と総称される監督の枠組みがリスク委員会

本でも、メガバンクなど大手金融機関は、海外のプラクティスにならない、取締役会のなかにリスク委員会を設置し始めた。

地域銀行、一般企業では、そうした動きはまだみられない。リスク管理等の重要事項の決定は、執行サイドの経営会議で行われている。独立社外取締役に対しては概略が形式的に報告されるに過ぎない。

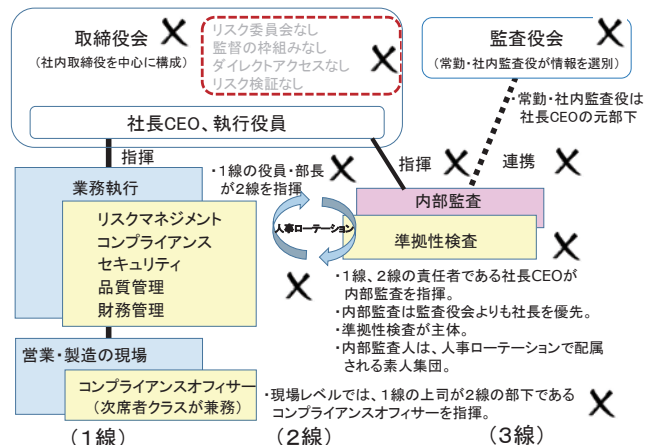
こうした取締役会の構造・運営では、執行サイドが独立社外取締役へのリスク情報を意図的に選別・遮断できてしまう。実際、スルガ銀行の不正融資に関する情報は、執行役員によって選別され、取締役会に報告されなかった。

リスク情報の選別・遮断を防ぐには、独立社外取締役はリスク委員会等のメンバーとなるだけでなく、「2線」を通じて監督機能を発揮できるように規程を整備する必要がある。

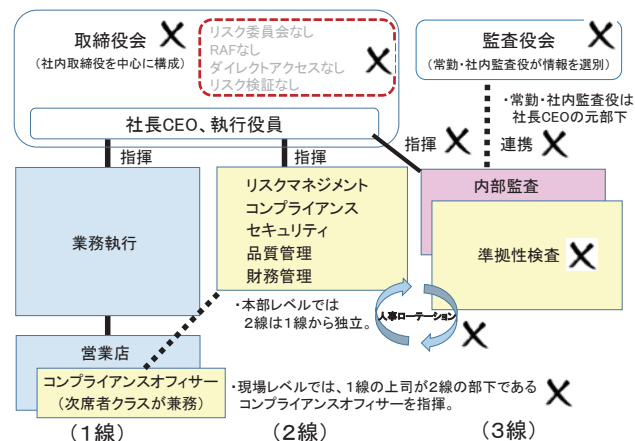
具体的には、リスク委員会等で決定した監督の枠組みからの逸脱・違反行為や経営に重大な悪影響を及ぼす懸念があるときは、「2線」の部門長は、経営トップを飛び越えて、リスク委員会等に直接報告を行う義務があることを規程に明記するべきである。

一方、リスク委員会等は何らかの懸念を感じる場合、「2線」に対して、リスク検証の実施を指示し、結果報告を直接受ける権限を持つ必要がある。

(図 2-1) Japan 一般企業の「3線」防御モデル



(図 2-2) Japan 金融機関の「3線」防御モデル



現場のリスクオフィサー等の 独立性確保と機能強化

国際社会では、「2線」を構成するリスク管理部門、コンプライアンス部門などは、「1線」の業務部門から独立しているのが一般的だ。

これに対して、日本企業・金融機関では、「2線」は「1線」に従属する組織構造となっていることが多い。

たとえば、メーカーの品質データ管理部門は、「1線」の業務部門のなかに置かれている。担当役員、業務部門長は「1線」と「2線」の両方を指揮しているのだ。この誤ったガバナンス構造が、品質より納期を優先しがちな悪いリスクカルチャーを生む背景・原因となっている。

日本の金融機関では、バブル崩壊後の金融危機の発生を踏まえ、統合リスク管理の態勢整備が進んだ。このとき金融当局の指導もあり、「1線」の業務部門から独立した「2線」としてリスク管理部門が設置された。

現状、日本の金融機関では、「2線」のリスク管理部門等の担当役員・部門長が「1線」の業務部門の担当役員・部門長を兼務することはほとんどなくなっている。

しかし、営業現場をみると、リスクオフィサー、コンプライアンスオフィサーは、営業店長配下の担当者(次席者)が兼務しているケースが多い。実は、営業現場では、「2線」は「1線」から独立していないのだ。この誤ったガバナンス構造が、リスク管理、コンプライアンスより収益・業績を優先する悪いリスクカルチャーを生む背景・原因となっている。

兼務者による片手間の仕事では、「2線」の各本部から送られてくる膨大な通達は机上に積み上がり、関係者への回覧も形式的になりがちだ。本来、リスクオフィサーが果たすべき、ミスコンダクトの監視機能や研修・指導等のサポート機能が弱くなってしまう。

本来、リスクオフィサー等が果たすべき役割は多岐にわたる。良いコンダクトとミスコンダクトの類型化、営業店長を含むミスコンダクトの監視、リスクオーナーシップを高めるための正規・非正規、役席・担当者向けの研修・指導など「1線」の兼務者による片手間の仕事では到底できない。また、リスクオフィサー等の監視、指導機能が弱ければ、「1線」のリスクオーナーシップは確立しない。

日本の金融機関も、海外金融機関にならない、「2線」の本部に直属するリスクオフィサー等の配置を検討すべきである。

リスクオフィサー等の要員として、内部監査部門の準拠性監査要員を「2線」に移管し、「2線」の中で重複する役割・機能を再整理すれば、大幅な要員の追加は避けられるはずだ。

独立社外取締役の指揮による 監査機能の確立

国際社会では、監査の責任者には独立性が最重要視される。監査委員会は、独立社外取締役のみで構成されるのが一般的であり、監査法人の選定や内部監査部門長の選解任、監査資源の確保に関する権限を有する。

これに対し、日本の三様監査では、監査機能に十分な独立性が確保されない。社内監査役、社内監査委員の存在や社長直属の内部監査部門は監査機能の独立性と実効性を弱めるものだ。国際社会では、不祥事の誘発、隠ぺいにつながるため、違法、許容できない悪慣行とみなされている。

実際、日本の不正会計、不祥事で社内監査役、社内監査委員が不正に関与した事例や社長直属の内部監査部門が隠ぺいに加担した事例がみられる。スルガ銀行の事件でも、社内監査役は端緒を把握しながら社外監査役に伝えず、内部監査部門は十分な調査を行わなかった。

不祥事対策のために、監査機能の大改革に取り組む必要があるのか疑問に感じる経営者もみられる。成功している経営者ほど、その傾向が強い。しかし、変化の時代にあって、不祥事とは無縁と考える経営者は認識が甘いと言わざるを得ない。

また、独立社外取締役の直接指揮下に監査機能を置くプラクティスが、国際社会に広まったのは、不祥事対策のためだけではない。独立社外取締役のラインで監査を行うと、経営改善が進むというメリットを経営者が実感したからだ。

たとえば、海外企業でも経営者が旗を振る案件に関するバッド・ニュースは、「忬度」が働き、経営者本人には伝わりにくかった。しかし、独立社外取締役の指揮下に監査機能を置き、別ラインでチェックすると、より早く正確な情報が経営者にも伝わるようになった。しかも、問題点の指摘だけでなく、改善策まで提言してくれる。経営者は安心して本業に専念できるようになったのだ。

独立性が不十分な三様監査の限界を理解し、独立社外取締役の指揮下で国際標準の監査機能を確立するべきだ。

メガバンク等の大手金融機関や一部の先進的な地域銀行では、監査機能の独立性を高めるため、監査委員長に独立社外取締役を選任し、「3線」の内部監査部門を指揮する権限を与え始めている。

執行部門には戻らない 内部監査の専門職の確保

独立社外取締役が監査の責任者として機能するには、彼らの指揮下で継続的に働く監査の専門職が必要になる。

国際社会では、内部監査要員は、公認内部監査人（CIA）の有資格者が主力だ。彼らは資格の取得を義務付けられているだけでなく、執行部門には戻らない専門職である。執行部門との「馴れ合い」を排除して、独立した立場で経営を客

観的に評価するためだ。

さらに、将来の幹部候補を内部監査部門に配属するのがグッド・プラクティスとされている。多くの現場をみせて、内部統制のあり方を考えさせる。そのうえで経営に対して提言をするよう求め、競わせるのだ。

日本企業・金融機関も、独立社外取締役の指揮下で働く監査の専門職の設置を検討するべきだ。

メガバンク等を中心に、内部監査部門を監査委員会に直属する組織として位置付けるとともに、準拠性監査の要員は「2線」へ移管。「3線」の内部監査部門に残った要員は、取締役会の視点に立って、経営監査を実践する強力な専門集団として編成し直す動きがみられはじめている。

取締役会の視点に立った 経営監査の実践

独立社外取締役は、「1線」からは業務の遂行状況に関する報告を受けている。「2線」からはリスクとその対応方針に関する報告を受けている。そのうえで独立社外取締役は、「3線」の内部監査部門に対し、「1線」、「2線」の内部統制が有効に機能しているかを独立した立場で客観的に評価するように求める。問題があれば、その点を指摘し、改善策を提言するように指示する。国際社会では、内部監査とは、独立社外取締役が行う「経営の最終チェック」であり、「経営監査」と呼ぶのがふさわしい。（図1参照）

一方、日本企業・金融機関の内部監査は、内部統制の有効性を評価するとは言っても、結局、定められたルールが守られているかを検証することに主眼が置かれている。

独立社外取締役は、内部監査部門に対して、経営者を監督する取締役会と同じ視点に立つことを求めなければならない。

たとえば、独立社外取締役は、変化の時代にあって、ビジネスモデル・戦略の前提を根本から問い直す問題提起をすることがあってもよい。難しい問いかけではあっても、内部監査部門は客観的な評価を下さなければならない。

（例）

- ・今のビジネスモデル・戦略を続けて、経営理念は実現できるのか
- ・顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか
- ・株主に約束した目標・業績の達成はできるのか
- ・上記ができない場合、それはなぜか
- ・環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要なのか

組織運営面でも、見落としがちな懸念を率直に表明し、内部監査部門に実態の把握を求めるべきである。

（例）

- ・従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- ・重大な影響を及ぼすミスコンダクトはみられないか
- ・リスクカルチャーは健全に保たれているか
- ・エマージング・リスクへの対応はできているか

(図3) 「3線」防御の比較: Global vs Japan

	Global	Japan(一般企業)	Japan(金融機関)
取締役会	社外取締役が過半数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が強い。	社外取締役は少数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が弱い。	社外取締役は少数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が弱い。
リスク委員会 コンプライアンス委員会 品質管理委員会	あり。 委員長は社外取締役。 委員は社外取締役が主体。	なし。	多くの金融機関では、なし。 (大手金融機関のみ、あり)
	2線を通じた監督の枠組みは 社外取締役が関与・承認。 社外取締役は個別にリスク検証を 指示する権限あり。	2線を通じた監督の枠組みは 執行側(経営者以下)が決定。 社外取締役は決まった枠組みのなかで 得られる情報で判断。	2線を通じた監督の枠組みは 執行側(経営者以下)が決定。 社外取締役は決まった枠組みのなかで 得られる情報で判断。
2線(本部)	1線と2線の役員・部長は別人物で 兼務を禁止。 2線(本部)は1線から独立。	1線と2線の役員・部長は同一 人物(兼務)。 2線(本部)は1線に従属。	1線と2線の役員・部長は別人物で 兼務を禁止。 2線(本部)は1線から独立。
2線(現場)	コンプライアンスオフィサー等は 2線(本部)に直属。 1線との兼務を禁止。 2線(現場)は1線から独立。	コンプライアンスオフィサー等は1線の 次席者クラスが兼務。 2線(現場)は1線に従属。	コンプライアンスオフィサー等は1線の 次席者クラスが兼務。 2線(現場)は1線に従属。
人事(2線と1線間)	人事ローテーションあり。	人事ローテーションあり。	人事ローテーションあり。
監査委員会 監査役会	委員長は社外取締役。 委員は社外取締役のみで構成。 ※監査委員に社内取締役を置くことを 法・制度上、禁止する国が多い。	社内監査役が中核。社内監査役が 社外監査役に情報を選別・提供。 ※社内監査役を置くことを法的に 義務付け。	社内監査役が中核。社内監査役が 社外監査役に情報を選別・提供。 ※社内監査役を置くことを法的に 義務付け。
	監査委員会が3線の内部監査部門を直 接指揮できる。	監査役会は3線の内部監査部門を 直接指揮できない。	監査役会は3線の内部監査部門を 直接指揮できない。 (一部金融機関では、監査委員会が 3線の内部監査部門を直接指揮できる)
3線(内部監査部門)	監査委員会に直属。 経営目線で監査(アシュアランス) 3線は1・2線から独立。	社長CEOに直属。 人数が少なく、総じて形骸化。 3線は1・2線から独立していない。	社長CEOに直属。 準拠性監査のウェイトが高い。 3線は1・2線から独立していない。
人事(3線と1・2線間)	人事ローテーションなし。 内部監査人の主力は専門職。 幹部候補はトレーニーとして配属。	人事ローテーションあり。	人事ローテーションあり。

なお、不祥事が多発している現状を踏まえると、独立社外取締役は、内部監査の結果を受けて、場合によっては人事処分を厳しく求める必要もある。海外の有力企業・金融機関では、内部監査の指摘を受けて、取締役会がリスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭する例はよくみられる。

(例)

- ・RCSA では問題なしと自己評価。内部監査で問題が発覚したため、部門長を更迭。

● 最後に

日本では、独立社外取締役、社外監査役が不正会計や不祥事に関連して、法的責任を問われたケースは、これまでみられなかった。取締役会、監査役会への情報の選別・遮断があったことが理由だ。スルガ銀行の第三者委員会報告書も、過去の判例にしたがい、独立社外取締役、社外監査役には法的責任はないと判断している。

しかし、会社法では、内部統制システムを構築する法的な責任を有するのは、経営者ではなく、取締役会である。

リスク情報や重大な懸念が「2線」、「3線」を通じて独立社外取締役に伝わらない。反対に、独立社外取締役は「2線」

「3線」に調査を指示する権限もない。不完全な内部統制システムの構築を容認した法的責任は、独立社外取締役にはないと言えるのだろうか。

有識者の中には、今後、裁判所の判断も変わる。道義的にも法的にも「知らなかったではすまされない」時代になるとの意見も聞かれるようになった。

独立社外取締役は、内部統制システムの再構築を経営者任せにしてはならない。「3線」防御の態勢のなかで、独立社外取締役が主体的な役割を果たすことができなければ、ガバナンスが確立することはない。

● 碓井 茂樹 (うすい しげき)

1983年日本銀行入行。金融機構局金融高度化センター企画役(現職)。2011年3月日本金融監査協会を設立。同協会・リスクガバナンス研究会の有力メンバー。一橋大、京都大、埼玉大、千葉商科大、大阪経済大で客員教授・講師を務める。著書に「リスク計量化入門」「内部監査入門」(共著、金融財政事情研究会)。



ESG融資、SDGs推進に向けて

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、ESGやSDGsなど、今後地域企業における環境投資、温暖化対策ニーズが今まで以上に高まってくることが想定され、地域経済のコアとなる自治体、地域銀行が担う役割は増々大きくなっていくと思われます。

ウエストグループが展開するCoCoLoプロジェクトへの参画を通じてESG融資とSDGsを推進しませんか。

再生可能エネルギーと省エネで脱炭素社会の実現を



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



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



株式会社ウエストホールディングス
証券番号：1407

東京本社：〒163-1432 東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティビル32F
広島本社：〒733-0002 広島県広島市西区楠木町1-15-24 ウエスト本社ビル