

## スペシャルインタビュー

「face to face で顧客との絆を深める」

# 中国銀行

頭取 宮長 雅人



## クローズアップ



金市場激動の1年  
～ポートフォリオ投資における金の役割は  
変化したか？

ワールドゴールドカウンシル  
日本代表 森田 隆大



【判例紹介】  
融資先が反社会的勢力であった場合の  
信用保証の錯誤無効

弁護士法人中央総合法律事務所  
弁護士 中村 健三



【連載】欧州危機の根源  
第1回  
第二次大戦後の世界経済、通貨体制  
  
リッキービジネスソリューション株式会社  
取締役 市島 慎二

## 特集

地方銀行フードセレクション 2013 特集

Face to Face で  
顧客との絆を深める

# 中国銀行 宮長雅人頭取インタビュー

●聞き手…リッキーズビジネスソリューション株式会社

代表取締役 澁谷耕一



中国銀行より出展の瀬戸内讃岐工房様



出展社をサポートする若手行員

10月21、22日に東京ビッグサイトで催された『地方銀行フードセレクション2013』は、2日間で1万人を超える来場者で賑わった。北海道から沖縄まで、主催の地方銀行38行が自信をもって推薦する食品会社のみが出展する、国内でも最大級の「食」の商談会である。

開催初日には、主催行である中国銀行の宮長頭取が来場し、会場を視察された。

年を重ねるごとに進化する商談会の様子を実際ご覧になったの感想、中国銀行のアグリビジネス、コンサルティング営業、創業・企業支援への取り組み等についてお話を伺った。





●宮長雅人（みやなが まさと）  
昭和29年9月12日生  
昭和52年4月 中国銀行入行。  
田ノ口支店長、融資管理部長、  
福山支店長、取締役融資部長を  
歴任し、平成19年6月 中国銀行  
常務取締役就任。  
平成23年6月 代表取締役頭取  
就任。

●フードセレクション2013に参加して  
高い商談成約率や  
バイヤーの質の高さを感じる

「『地方銀行フードセレクション2013』  
にご来場いただいた感想・ご意見をお聞かせく  
ださい。」

【宮長頭取】今回のフードセレクションで当行  
としての参加は4回目でありましたが、毎年趣  
向を凝らしたこだわりの食品が数多く展示され  
ており、非常に関心を持って拝見させていただ  
きました。

また、毎年参加されている企業がいらつしゃ  
るということは、高い商談成約率やバイヤーの  
質が高い商談会であるからこそ、と理解してお  
ります。

近年においては、JETROとの連携による  
海外販路についても力を入れているとのこと  
で、海外バイヤーとの商談では、海外に向けた  
商品開発などのヒントを得る場としても、お客  
様にとって貴重な商談会となったのではないで  
しょうか。

当行は原則、出展企業の担当者が、商談会を  
直接お手伝いすることとしております。これに  
より、その企業の商材・ビジネスモデルについ  
てより深く理解し、取引先とのリレーションを  
さらに強化することにつながっていると考えて  
おります。

今後においても、地域の特色を生かした食品  
の発掘に注力するとともに、お客様の販路拡大  
につながる「フードセレクション」への参加を  
継続していく方針です。

## ●食品・農業分野への取り組み

**農業分野に精通した人材の育成を強化してより専門性の高い支援を**

貴行における食品やアグリビジネスへの取り組みをお聞かせください。

【宮長頭取】当行でのアグリビジネス分野への取り組みとしては、従来から地元の養鶏場や養豚場などの家畜業者の方への融資を積極的に行ってまいりました。

また、近時の地元企業による異業種農業参入やマーケットの拡大機運等、昨今の農業ビジネ



スへの関心の高まりを受け、当行では、従来以上に専門性の高い支援を行う必要があると考え、以前から農業分野に精通した人材の育成を強化してまいりました。

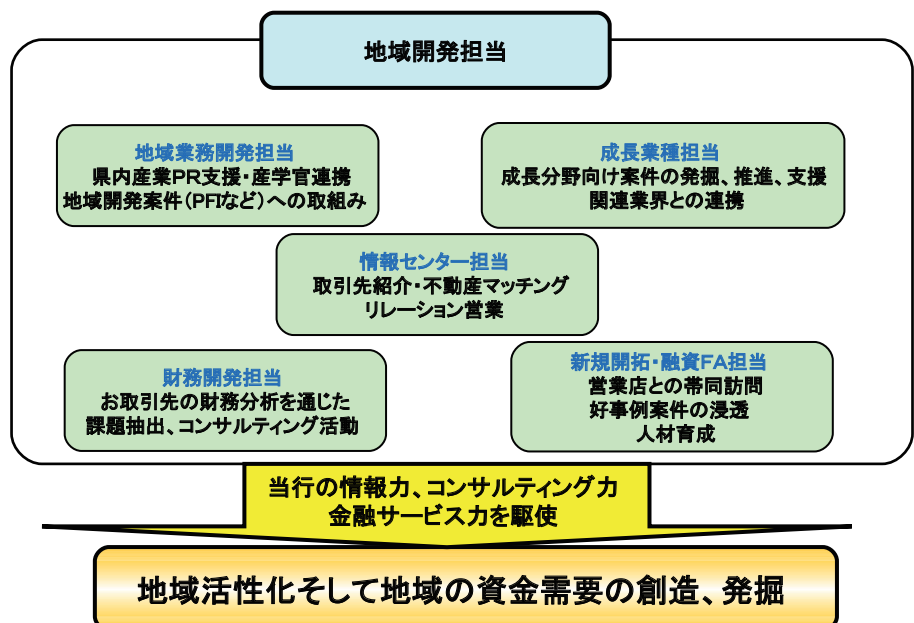
加えて、日本政策金融公庫（旧農林公庫）との間で平成17年2月21日付「業務協力に関する覚書」を締結し、協調融資の実行や農業経営・融資制度に関する情報交換、セミナー・交流会等の共同開催等も取り組んでおります。

平成25年6月からは、営業統括部に専任部署を設置し、農業ビジネスへの取り組みを強化するための支援体制を敷くことと致しました。平成25年9月には、ブランド牛を担保に取得したA・B・L融資（在庫担保）を実施いたしました。

また、近時では、10月4日に「ちゅうぎんアグリサポートファンド」を創設し、融資に加え、出資による支援も行い、地域の農林漁業の活性化を支援してまいります。

当ファンド設立に合わせまして、平成25年11月22日には、日本政策金融公庫岡山支店協賛のもと、6次産業化による地域の活性化を支援することを目的に「ちゅうぎん6次産業化セミナー&交流会」を開催いたしました。

当セミナーと交流会では、先進農家による6次産業化の具体的事例の説明に加え、農林漁業



者と商工業者の交流ブースや当地バイヤーとの特別商談ブースを設置し、地域での取引拡大、連携のお手伝いをさせて頂きました。

今後についても、外部機関とも積極的に連携し、資金調達の円滑化や経営相談等の支援を行うことにより、地域の農業発展への寄与と新たな収益機会の確保を目指してまいりたいと考えております。



## ● コンサルティング営業への取り組み

### 地域開発チームを創設、 質の高い金融サービスの提供へ

— お取引先へのコンサルティング営業で、特に力を入れていることをお聞かせください。

【宮長頭取】平成25年6月に営業統括部内に地域開発チームを創設いたしました。従来まで当行内の各部署に配置していた専門知識を持つ担当を、地域業務開発担当、成長業種担当、情報センター担当、財務開発担当、新規開拓・融資FA担当として、1つのチームに集約しました。

これにより、各担当者の連結が密になり、支店のみでは対応が難しかった専門性の高い分野や、成長が期待される分野において支店を幅広くサポートし、資金需要の創造、発掘から、事業に関する助言、行政との連携、資金調達の提案まで、従来より一層質の高い金融サービスの提供に取り組んでいます。

## ● 創業・企業支援への取り組み

### 積極的な支援策で 投資先から株式公開企業も誕生

— 創業・起業支援への取り組みは、いかがですか。

【宮長頭取】当行では、「地域密着型金融の推進に関する基本方針」の中で取引先企業に対するコンサルティング機能の発揮の一つとして、創

業・新事業支援を掲げております。

平成24年度のベンチャー投融資件数は、企業育成支援制度や創業支援制度の活用により20件の実績となりました。

地元成長企業支援策としては、平成8年8月より「企業育成支援制度」を創設し、平成25年3月末までの累計で、66件—1602百万円、融資17件—579百万円の案件を取り上げております。これらの投資先から株式公開企業も誕生しております（累計6社）。

また、平成12年に(株)ベネッセコーポレーションと共同出資して設立したファンドについても同様に地元ベンチャー企業へ出資のお手伝いをさせて頂いております。

また地元の大学、自治体および政府系金融機関との連携を強化することにより、資金面と併せた総合支援体制の充実を図っております。

地域経済、地域産業を重たる取引基盤とし、地元企業の育成を使命とする地方銀行にとつて、ベンチャー企業支援は積極的に対応していかなければならないと認識しており、地域経済の活性化のためにも引き続きベンチャー企業の各種ニーズに積極的に取り組んで参ります。

また、平成25年4月8日には、日本政策金融公庫と「業務連携・協力に関する覚書」を締結し、同日、連携金融機関の紹介によるものとしては全国で初めての挑戦支援資本強化特例制度（資本性ローン）案件を実施いたしました。



## 中国銀行概要

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| ■創 立    | 昭和5年12月21日                                                                   |
| ■資 本 金  | 151 億円                                                                       |
| ■本店所在地  | 岡山市北区丸の内1丁目15番20号                                                            |
| ■店 舗 数  | 本支店154（うち海外支店1）<br>事務所4（東京、ニューヨーク、上海、シンガポール）<br>出張所8<br>店舗外現金自動設備219か所（246台） |
| ■預金残高   | 5兆4,925 億円                                                                   |
| ■貸出金残高  | 3兆4,811 億円                                                                   |
| ■有価証券残高 | 3兆240 億円                                                                     |

平成25年3月31日現在

● 地方銀行フードセレクション2013

全国各地の逸品を

# バイヤー目線で選択!



田崎 卓 (たさき すぐる)

リッキービジネスソリューション株式会社  
食品部門 シニアマネージャー

昭和 50 年(株)明治屋に入社以来、明治屋商事(株)、三菱食品(株)にて 37 年間に亘り食品流通業界に従事。平成 23 年 2 月からリッキービジネスソリューション(株)にて、地方銀行のお取引先を中心に地域の優れた商品の販路拡大支援を行っている。



首都圏の高級スーパーのバイヤーが卸の担当セールスと連れ立って会場を廻った。店舗に新規導入する商品を探してスピーディーに仕入れを行うためで、この展示会に寄せる並々ならぬ期待感が伝ってくる。

今回の「地方銀行フードセレクション

ン2013」でバイヤーから引き合いのあった商品は、今のトレンドを捉えた全国各地の逸品ぞろいだ。

バイヤー・卸が注目した逸品は?

ブランドの味を家庭で再現できる商品

被災地支援のため本社を宮城県石巻市に移したことで話題になった(株)ホットランドのオリジナルブランド「築地銀だこ」 ぜったい旨いヒミツのたこ焼きの素」は、大手たこ焼きチェーン「築地銀だこ」の味を家庭で手軽に味わうことができる優れたものだ。

表面がパリッと中はトロッと焼きあがった、あの「築地銀だこ」が家庭で

手軽に再現できるとあって、バイヤーとしても見逃せない商品のようだ。天かす、青のり、紅しょうが、ソース、明太マヨネーズなどの材料も揃っていて、売り場での幅広い展開がしやすいのも魅力だ。

「国産」・「産地限定」の「原材料100%使用」が商品選択のポイント!

他にバイヤーの注目を集めていたのは、産地限定の原材料を使った商品の数々だ。

(有)一平の「九州パンケーキミックス」は、九州産小麦を使用した商品だ。農林水産省主催第一回地場もん国民大賞





広い会場で出展社と手  
際よく商談しながら選択  
した品々は、いずれも店  
頭で消費者の注目を集め  
るであろう商品ばかりだ。  
「地方銀行フードセレクト  
ション2013」で多くの  
のバイヤーの眼鏡に叶っ  
た全国各地の逸品は、遠  
くない時期に、近くの店  
頭でも手にすることがで  
きるだろう。

の金賞にも選ばれた。大分県産小麦を  
はじめとして、無農薬の発芽玄米、も  
ちきび、胚芽押し麦、古代米の黒米と  
赤米、うるち米、砂糖、すべてが九州  
産の原料というこだわりようだ。  
「かりんと百米（ひゃくべい）」（有  
米シスト庄内）は、庄内産の米粉  
100%を原料に使用した、かりんと  
うである。  
農林水産省が世界的な小麦価格の  
高騰を受けて代替原料としての米粉  
の増産支援に乗り出し、2009年4  
月に「米穀の新用途への利用促進に関  
する法律」が成立以来、国産のしかも  
産地限定の米粉を使用した商品開発

が盛んだ。  
その他、九州からは、黒にんにく  
ブームを受けて、宮崎県産黒にんにく  
を使用した加工食品「宮崎黒にんにく  
うまいから食べてみて」・「宮崎黒にん  
にくうまみたれ」・「宮崎黒にんにくう  
まみドレッシング」（株）粉木工業）が  
目をひく。  
熊本県人吉の産地限定にこだわっ  
た「熊本県人吉産きくらげ」・「熊本

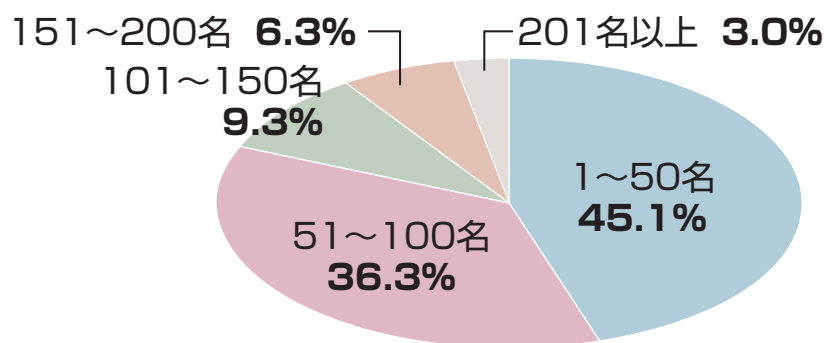


県人吉球磨産急流とんがらし（ホー  
ル）「熊本県産一味とうがらし」（エ  
ヴァウエイ株）。いずれも熊本県のゆ  
るキャラ「くまモン」のシールがつい  
た熊本県お奨めの商品だ。



# アンケート結果で見る「成約への道」

ブースでのPR活動について 名刺交換をした来場者数



出展社の54.9%が51名以上の来場者と名刺交換をされた。「平均の名刺交換数」は、78枚。「当日の成約件数」は全体で350件、「継続商談件数」は12,536件であった。



満足の理由は、「今後の手がかり・足がかりを掴めた」ため

商談会の総合評価としては、約7割の出展社から「非常に満足」「満足」の回答を得られた。内容を見ると、今後の自社の商品づくりや販売への手がかり・足がかりを掴んだことが

主な理由のようだ。具体的には、「会社・商品に対する認知度向上」「新たな販路の拡大」「バイヤーや出展社同士での情報交換」といった点で効果を感じたとの回答が見受けられた。

中でも販路拡大については、とりわけ期待が大きい。出展社の間ではその成果として、名刺交換数を一つの指標と捉えるところが多いようだ。

**名刺交換数トップは350枚、平均は78枚。その効果とは？**

当日の名刺交換数は各社平均78枚。最も多い出展社だと、350枚を交換したと回答している。すなわち、2〜3分毎に1枚、名刺を交換している計算になる。

出展社が注目している名刺交換数だが、実際どのような効果をもたら



してくれるのだろうか。

出展社からのアンケート回答をみると、本商談会の良い点として「多種多様な業態のお客さんと会うことができた」という回答が多く挙がっている。「いままですき合いのなかった業種、業態の来場者と出会い、商談することで、販路拡大の可能性が





広がった」という効果はあるようだ。  
商談継続数向上のためには、来場者と会って多くの名刺を集めることが大切だ。しかしそれだけでは、なかなか効果につながりにくい場合もある。

自社商品の特性をもとに、想定する市場や顧客層に合わせ、見込み先を絞ることも必要であろう。

### 大半の出展社は後日商談

名刺交換数からの見方がある一方で、商談会当日の契約件数を指標として捉える見方もある。

大半の出展社が当日の商談成約はしていない中、あの場でなんと22件の契約を締結したと回答した出展社もいる。黒落花生を販売しているC社は、当日商談に時間が割かれたにもかかわらず、名刺交換数も120枚と平均を超えている。商品のインパクト、FCPシート（商品情報）の有効な用い方、ブースでの接客・商談など、差別化する要素があったのだろうか。

先のC社のような出展社もいたとはいえ、当日、契約に至った出展社は全体の18%程度。残りの82%は商

談会後に、改めて商談する流れのようだ。そこで重要になるのは商談会開催後のアフターフォローである。

### 商談会直後のアプローチを準備しておき、早めの対応を

商談会後のバイヤーからの不満として、「出展社に連絡したが、担当者からの回答がない」「サンプルの送付を依頼しても、送られてこない」という声が挙げられている。こうした機会損失・人為的ミスを回避するために、左記2点を心掛けたい。

- ①見込み先のバイヤーに、商談会後1週間以内にコンタクトをとる
- ②直後の対応を事前に準備しておく  
電話、メール、手紙等、アプローチの方法は出展社によって異なるが、直後の対応を事前に準備しておくことで、その後の契約数は格段に違ってくるだろう。

### 商品納入までのハードル

出展社とバイヤーの双方が商品納入に前向きになっても、納入に向けて複数回の商談実施、卸売会社への口座開設やシステム導入、研修受講など、地方の出展社の負担は決して

小さくない。また、バイヤーが百貨店等、一流であればあるほど、取引開始までのハードルは想像以上に高いものである。主催銀行が参加企業の実権者に、定期的に商談後の状況を照会することができれば、さらなる販路拡大の可能性は高くなるだろう。

取引開始までに困難が生じた際は、弊社でも商談代行や決済業務の代行サービスも提供しているので、ご相談いただければ幸いである。また、この金融機関ドットコムや銀行員ドットコム（弊社の運営するWEBページ）でも、売れる商品のポイントや、商談の成約した企業の話など、情報を掲載していく予定である。

開催後、商談を継続している件数は、1社あたり平均で23件である。ここから何件が成約するだろうか。一件でも多い実りをと願う。

### ●お問合せ●

地方銀行フードセレクション  
ウェブページ  
<http://www.food-selection.com/>  
リッキービジネスソリューション株式会社  
担当 事業推進課  
TEL 03-3282-7712  
FAX 03-3282-7714  
info@food-selection.com

# 金市場激動の一年

ポートフォリオ投資における  
金の役割は変化したか？



ワールド ゴールド カウンシル  
日本代表 **森田 隆大**



## 近年の価格推移

金価格は12年連続して上昇したあと、今年の4月に急落した。年初に1オンス\$1700であった金価格が\$1200程度まで急落したのち、一進一退を繰り返し、11月末現在では\$1250前後で推移している。

## 12年連続で価格上昇してきた7つの構造的要因

金価格が長期的に上昇してきた構造的要因は、下記にあげた7つと考えられる。

- ① 9・11テロやリーマンショックなどにより、米ドルに対する信頼が低下
- ② ユーロゾブリン危機により、国債「安全資産」に対する懸念が生じた
- ③ 先進国中央銀行のQE政策がもたらすインフレ懸念
- ④ 新興国中央銀行がさらなる通貨分散を求め、外貨準備に金を組み入れ始めた
- ⑤ 金と親和性の深い中国・インドが加速的に国力を伸ばし、金需要が激増した
- ⑥ 金ETFの導入により、機関投資家が金投資する際のインフラが整備された

⑦ 金鉱山生産量がほぼ一定しているため、増加が見込めない

## 2013年4月以降の価格下落の要因

ペーパー投資家 vs 実需家

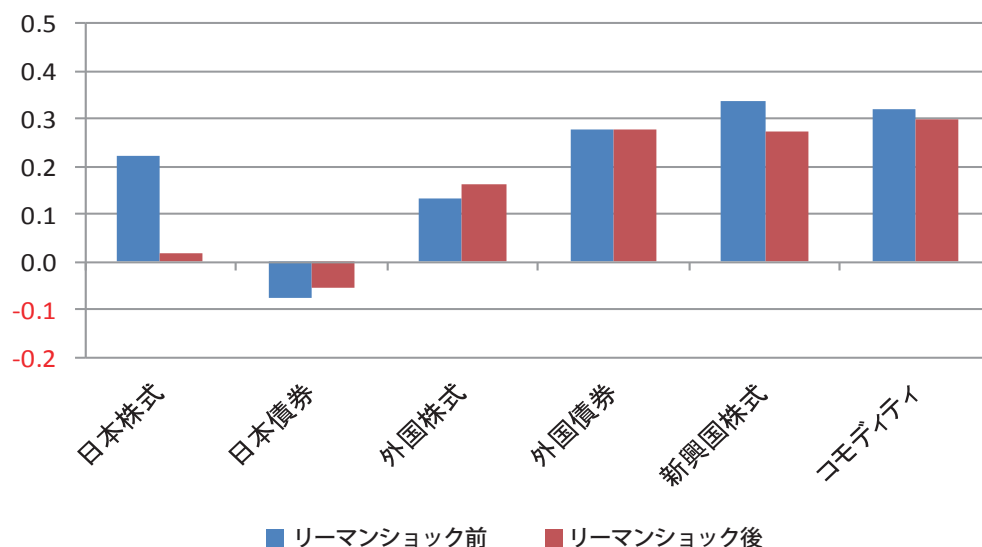
今年4月以降の金価格下落は、マクロ経済指標を金価格決定の最大要因（上記1, 2, 3）と考えるペーパー投資家（先物および一部の金ETF投資家）が、米国の経済指標の改善およびFRBテーパリング開始議論を捉え、積極的に金売却に動いたことが主因だ。一方、マクロ経済動向に必ずしも影響されない実需家（例えば、中国・インドの宝飾品、金地金・コイン購入者）は、価格下落を購入機会と捉え、小売在庫が欠如するほどの勢いで金を購入した。第三四半期までの統計を見ると、消費者による金需要は過去最高を更新し、中央銀行も継続して金を購入している。

## 今後の市場の動き しばらくは一進一退か

このペーパー投資家 vs 実需家の対立構図は現在も続いており、FRBテーパリングの影響が完全に織り込まれ



## 金と主な資産との相関



金：London PMFix、日本債券：NomuraBPI、外国債券：Citigroup WGBlexJapan、日本株式：東証株価指数、外国株式：MSCI KOKUSAI、新興国株式：MSCI新興国株式指数、コモディティ：S&P GSCI、リーマンショック前：2008/10以前の58カ月。リーマンショック後：2008/10以降の58カ月  
Data Source: Bloomberg, World Gold Council

るまで、金価格はしばらく一進一退を続けるものと思われる。

しかし、金価格はすでに最高値から3割以上下落しており、また、リーマンショック以降に金ETFに向かった逃避資金と同額以上がすでに流出していることから、米国経済改善要因がすでに相当程度金価格に織り込まれていると考えられる。

また、鉱山会社の平均金産出コストが近年上昇しており、金価格がさらに下落した場合、コストの高い鉱山が減産・閉鎖に追い込まれる可能性がある。中長期的には、金価格は再び実需と供給を主要因に形成されていくことになるだろう。

### 他資産と異なる動きをする金 ポートフォリオ投資 における役割とは

では、金市場の変化によって、ポートフォリオ投資における金の最大の役割である分散投資効果が本質的に変化したのか？ 答えはノーである。金需要の半分以上を占める中国・インドは、貯蓄、婚礼、宗教行事用などの長期保有が中心であり、中央銀行は通貨分散が目的である。経済動向によって購入動機が必ずしも影響されない、これら需要家の全需に

占める割合はむしろここに来て上昇している。そのため、経済動向に影響を受ける多くの他資産（特に伝統的な資産）と金は、低相関あるいは逆相関の関係にある。ポートフォリオにおける金の投資分散効果は、現在も維持されている。

金はテールリスク、通貨リスク、インフレリスク、信用リスク、流動性リスクなどのポートフォリオ・リスクマネジメントにも効果を発揮する。また、金価格は極めて透明性が高く、ポートフォリオ投入効果の説明や検証も容易である。不確実性が続く環境の中、古くて新しい資産である金に注目を。



# 稲盛和夫最後の闘い

## JAL 再生にかけた経営者人生

日本のフラッグシップ・キャリアとして君臨してきた日本航空（JAL）は、2010年1月、会社更生法の適用を申請し、破綻した。当時の民主党政権から依頼を受け、同社再生の舵取りを任されたのが、稲盛和夫氏だった。京セラ、第二電電（現・KDDI）の創業者であり、日本を代表する実業家の一人である。そしてその後の約3年間でJALは見事にV字回復を果たし、株式再上場までこぎつけた。本書では、とうてい不可能と思われたJAL再生に挑んだ稲盛氏の「闘い」を追う。同氏は、経営者人生の中で培われた手腕を、「利他の心」などのフィロソフィの浸透、アメーバ経営の導入などの在の官僚的組織を、「燃える集団」に変えたのである。著者は日本経済新聞社産業部編集委員。コンピュータ、鉄鋼、自動車、商社、電機、インターネット関連などの業界を担当している。



大西康之著

日本経済新聞出版社

2013/07 232p 1,680円

知識、経験、哲学  
すべてを動員して再生に挑む

稲盛和夫が会社更生法の適用を申請したJALの会長になったのは、2010年2月1日。そこから2013年3月31日までの日数で表せば1155日になる。国策企業として産声を上げ、常に国の庇護の下に置かれ、官僚や政治家に振り回されていたJAL。8つの労働組合を抱え、年収3000万円を超えるパイロットがなお、待遇改善を求めてきたJAL。赤字とリストラを繰り返しながら、問題を先送りしてきたJAL。「誰がやっても立て直せない」と言われたJALに、稲盛はたった3人の腹心を連れて飛び込んだ。

それから1155日間。稲盛はJALに大手術を施した。

稲盛は、専門家が「実現不可能」と烙印を押した更生計画を完遂し、過去最高の営業利益を叩き出し、株式の再上場にこぎつけた。稲盛は、半世紀にわたる経営者人生で蓄積した知識、経験、哲学のすべてを動員し、経営破綻で自信を喪失した3万2000人のエリート集団に「生きる力」を植えた。

稲盛はこれまでの記者会見やインタビューで、3つの大義を挙げている。2万人近くの人員削減を実施した後に残った3万2000人の雇用を守ること。日本の航空業界の大手が全日本空輸（ANA）1社となり、健全な競争がない独占状態に陥ることを防ぐこと。JALの再生失敗が与える日本経済への悪影響を食い止めること。

しかし、稲盛にはもっと大きな狙いがあった。

それは日本という国に、経営者としてのラストメッセージ、つまりは遺言を遺すことだった。稲盛は言う。「腐ったJAL」を立て直せば、苦境に陥っているすべての日本企業が「JALにできるのならば俺たちにもできるはず」と奮い立ってくれる。そこから日本を変えられる。そう思ったのです」

全従業員の幸福のために  
正しい情報を伝える

稲盛がJALに乗り込んだ最初の2000日。それは「会社とはこういうものだ」というJAL役員の既成概念と、「会社はかくあるべし」という稲盛の哲学がぶつかり合った期間だった。稲盛はJALの役員と激しく衝突した。だがJALの社員に対しては、稲盛は全く別の顔を見せていた。

JALに着任した2010年2月1日。稲盛は、幹部社員200人を集めた話をした。

「会社の経営の目的とは何でしょう。利益を上げる、顧客に良いサービスを届ける。いろいろあるでしょうが、私は経営の一番の目的は社員の幸福の追求にあると思います。そのために、経営情報はすべて社員にオープンにします」。

「全従業員の物心両面の幸福の追求」は、稲盛が京セラの創業期に定めた経営理念である。

経営に関わる数字を社員に教えれば、組合に情報が流れ、争議の材料にされる。「寄らばい性になつていく。稲盛のアメーバ経営はその対極にある。数千、数万人の会社を何百もの小集団（アメーバ）に分け、それぞれの小集団が「今日は儲かったのか、損をしたのか」を一目で分



## Comment

あらゆる組織にとって、その構成員が「思考停止」に陥ることがもっとも危険なのではないだろうか。強固な上下関係や決まりきったルーチンなど、官僚的な風土のなかでは、人はたやすく思考停止になってしまう。稲盛氏がJAL再生で行ったのは、思考停止を極力排し、経営陣・従業員全員が「考える」ための装置（アメーバ経営）と、ものの考え方（フィロソフィ）を提供したこと。上から命令し引っ張り上げるのではなく、下から火をつけ、煽ることで社員たちに考える習慣をもたせたことが最大の成功要因だと思う。

かのようにするのがアメーバ経営の要諦である。正しい情報を伝えることで、現場は上からの指示を待たず、自分で考えて正しい行動を起こすようになる。「知らしむ」ことが稲盛経営の第一歩なのだ。

稲盛はJAL労組の中でも強行派で知られる「機長組合」や「乗員組合」の組合員であるパイロットを集め、そこで経営の実態を正直に話していた。「運航乗務員の組合が強いという話は聞いていました。しかし会社が一度、倒産し、法的整理を受けて、そこから立ち上がらなければならぬわけです。彼らとて、生き残りたい、という気持ちは同じはず。だから予見を捨て、策を弄さず、真実を話したのです」と稲盛は言う。

JALは更生計画に従ってパイロットの人件費を約4割カットした。しかし労組が暴れることはなかった。

「1人のパイロットを育てるには、1億円近くのお金がかかるそうです。それだけのことを会社にしてもらった彼らは、本来、会社に感謝すべきであり、自分の権利ばかりを主張するのは人



AFP=時事

間としておかしい。そういう私の思いが、彼らに伝わったのだと思います」。

ありのままの情報を共有することで、社員は経営者のマインドを持つようになる。そうなれば、組織は上からの指示ではなく、現場の意思で動くようになる。それが稲盛の言う「燃える集団」である。

## 生きる力を植え付けるのは 外科医でなく内科医

事業再生の実務家集団である企業再生支援機構は「外科医」である。病んだ企業の病巣を探り、手術で摘出する。その間、患者の生命を維持するための輸血（資本注入）もする。だが、外科手術が成功しても、患者が術後に不摂生を続けたのでは、病氣は再発する。再発を防止するには患者が食事などの生活習慣を正し、定期的な健康診断を欠かさないことが必要だ。そのためにはまず、本人の意識を変えなくてはならない。JAL再生では社員に前を向かせ、生きるエネルギーを植えつけるリーダーが必要だった。それができるのは「外科医」ではなく、「内科医」「セラピスト」「漢方医」の稲盛だった。

JALで稲盛は役員・社員の心を育てることに、膨大な時間を費やした。組織や制度を作ったり、第三者機関を使ったりする外科治療の施術は目に見えるが、心を育てる内科治療は見えにくい。見えにくいから「不公平だ」「まやかした」という誤解が生まれた。しかし、JALという重篤な病人に対して稲盛の内科治療が有効だった事実は、JALの業績回復が証明している。

## コストを削っても 社員の士気が上がる仕組み

稲盛に請われ、会長補佐（後に副社長）としてJALに乗り込んだKCCS マネジメント コンサルティング会長の森田直行は稲盛が編み出した部門別採算制度（アメーバ経営）の伝道師だ。これまで国内を中心に約450社にアメーバ経営を移植してきた。

製造業の京セラで生まれたアメーバ経営をJALに移植するのは、予想通りの難事業だった。「利益より安全を優先する」「公共交通機関だから赤字路線でも飛ばす」こうした公社的な価値観に支配されたJALには、中枢の経営企画が作った予算を、各部門は「消化する」習慣が染み付いていた。外部環境が変わって、変化に対応できず赤字になるが、誰も責任をとらないまま、損失が膨らむ構造になっていた。

森田と稲盛は、半年近くかけてJALの幹部・社員と話し合い、納得する組織を設計していった。アメーバ経営を実行するための新体制が出来上がったのは2010年12月。稲盛たちがJALに乗り込んでから10カ月後のことである。導入後の1年間はさまざまな問題が出た。だが試行錯誤を繰り返すうちに、やがてJAL版

の部門別採算制度が軌道に乗った。各部門の採算はみるみる改善し始めた。

管理会計でコストを削るのがアメーバ経営の第一の効能だが、普通のリストラでコストを削れば社員の士気は低下する。だがアメーバ経営の場合、経費を削っているのに社員の士気が上がる。現・会長の大西賢はこう説明する。

「サッカーでも、試合が終わった2カ月後に『君たちは勝っていたんだよ』と言われても、ちっとも燃えないでしょ。試合中、点差も残り時間も分からないのに、頑張れますか？ アメーバ経営は3万人を10人ずつのチームに分けて、そのチームの勝敗が月末にちゃんと分かる仕組みです。すると『やったあ』『残念だった』と社員が一喜一憂するようになる。かつてJALは泣きも笑いもしない組織でしたが、アメーバ経営で『生きている会社』になった」

すべてのビジネスパーソンに良書との出会いを――。

**情報工場**  
www.joho-kojo.com

“新しい発見”と“ひらめき”を体験する  
3,000字ダイジェスト配信サービス

情報工場

検索

ダイジェスト提供：株式会社情報工場

## ●財務コンサルティングの意義

# 『あたりまえ経営』が

# 実践できる環境を整備するために

財務コンサルティング（以下「財務コンサルティング」とは、経営資源「ヒト・モノ・カネ」のうち、「カネ」の部分に重点を置いたコンサルティングである。今回は、弊社コンサルタントが、財務コンサルティング導入の意義について解説する。

## ●財務コンサルティングとは

「数値」という共通のものさしにより、経営を俯瞰し、現状把握をする。そこから経営課題を明らかにし、「課題解決のシナリオ」を策定する。そして、策定したシナリオの達成に向け、各種の経営改善支援を、経営企画スタッフの立場で行う。この現状把握から経営改善支援の実行までが、財務コンサルティングの仕事である。ここである経営改善支

援とは具体的には、経営管理サイクルの定着化、組織活性化、銀行対応等を指している。

## ●『あたりまえ経営』

### ―中小企業向け経済改善支援

中堅中小企業（以下「中小企業」）向けの「経営改善支援」を行う上で、最も必要とされていることがある。それは、『あたりまえ経営』を実践できる環境の整備をすることだ。

『あたりまえ経営』とは、

- ① 経営課題を的確に把握し、
- ② 解決の優先順位を定め、
- ③ 解決に向けたアクションプランを策定し、
- ④ その内容を実行することである。

これは文字通り、ごく「当たり前」の経営管理の流れである。このプロセスで経営を実践していて業績が低迷している企業を、



杉山 尚史

リッキーズビジネスソリューション株式会社  
財務コンサルティング部長

平成5年に第一勧業銀行（現みずほ銀行）に入行後、都内・関東・関西圏の店舗で法人融資業務に従事。中小企業から上場企業まであらゆる規模・業種の法人を担当、法人新規開拓から不良債権管理まで幅広い業務を経験。平成18年10月リッキーズビジネスソリューション入社



殆ど見たことがない。しかしながら、この取り組みができる中小企業は、非常に少ない。そのため、実践できれば、れっきとした自社の強みとなる。ではなぜ、当たり前の経営管理プロセスを実行できない状況に陥っているのだろうか。

## ●「真の経営者」が必要な時代

ライバル企業との競争激化、価値観が多様化する従業員の管理、コンプライアンス対応など、経営課題は増加し、また複雑化している。こうした事業環境の変化から、経営者の能力（スキル・精神力・リーダーシップ）は高いものが求められる。この経営者の能力を兼ね備えた人物を「真の経営者」とよぶ。かつてはこの「真の経営者」が不在でもなんとかやっていけた時代があった。しかし時代は刻々と変化しており、それ故に、経営者と一体となり課題解決をする、企業参謀的な人材の存在が必要なのである。ただしこうした人材が、中小企業には滅多にいない。そうしたマンパワーが不足する企業に望みはないのだろうか？

現実的に、上記のような条件下でも、『あたりまえ経営』を実行し、毎期確実に良好な業績をあげる企業が存在する。経営環境（外部環境）や経営資源（ヒト・モノ・カ

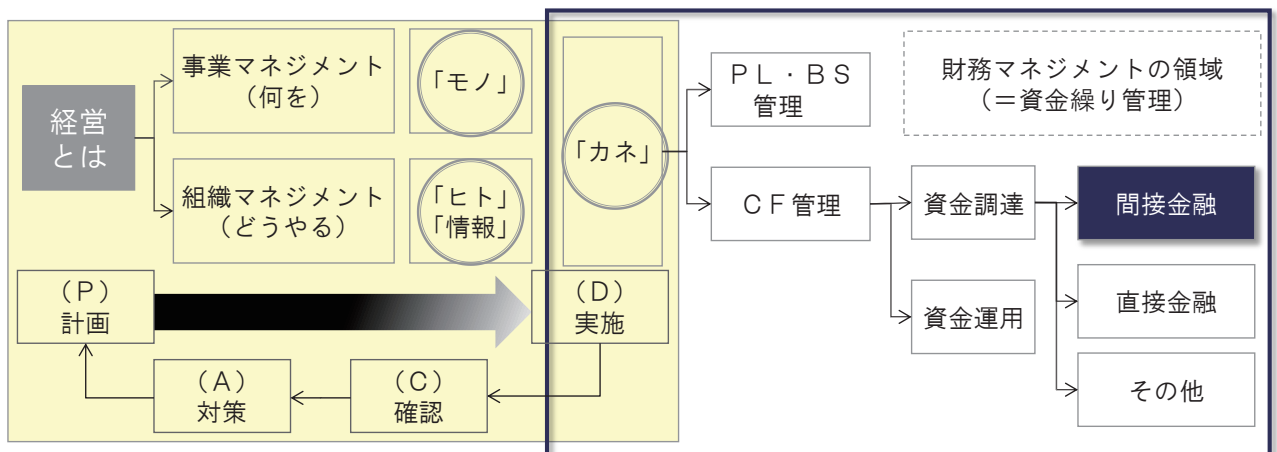
ネ）の状況には、どの中小企業も大差はない。違いは、外部人材（専門家・コンサル等）をうまく活用して社内をマネジメントしている点だ。

## ●「財務コンサルティング」の導入意義

経営改善の2大テーマは「損益改善」と「資金繰り改善」である。前者は会社独自での取り組みが比較的容易である。しかし、後者は銀行との調整が必要であり、会社単独の取り組みは難しい。銀行に対し借入条件変更（リスケ）の協力を要請し、新たな返済計画について、全行の合意を得るためには、知識やスキルに加え、精神的な強さも求められる。これは多大な労力を要す。そこで、財務コンサルティング会社のような銀行取引に熟知した中立的な人間が求められるのである。

金融円滑化法の利用企業数は、推定30〜40万社。うち、倒産予備軍は5万社前後と言われている。根本的な再生を果たした企業はごくわずかであり、経営改善を必要とする企業数は相当数にのぼる。経営改善を必要とする会社は、身近に銀行取引に熟知した「外部専門家」や「財務コンサルタント会社」があれば必要に応じて活用することをお勧めしたい。

中小企業の資金繰り改善には  
間接金融（銀行取引）を熟知した「財務コンサルタントの活用」を！



さらなる飛躍のため、アセアン、そして中国への進出を狙う

# ベンチャー企業を応援します！

アセアンから中国へ重点を  
シフト！ 日本の民間企業と  
中国の経済協力を積極的に推進

経済同友会を母体とし、アセアン各国  
と日本の民間企業を結び付け、互いに協  
力、発展させることを趣旨として設立さ  
れた日本アジア投資。

設立から既に30年以上の月日が経ち、  
ビジネスを取り巻く環境も大きく変わっ  
た。そこで、まずは最近力を入れている  
投資先の国について訊いてみた。

「もともと日本アセアン投資という名前  
でスタートした会社で、インドネシア、  
タイ、マレーシア、フィリピン、シンガポ  
ール、ベトナムなどアセアン諸国に投資実  
績があります。しかし、ここ数年重点的  
に力を入れているのは中国です。やはり、  
中国の経済規模、資金力、消費市場の大  
きさは、どれをとっても他の国とは桁外  
れで看過できません。実は、中国への投  
資は昔から香港をベースに行っていたた  
のですが、それでは中国国内でのネット

ワークが築けないので、今は直接投資し  
ています。既に、北京、上海、瀋陽、天津、  
蘇州などで中国の地方政府や大手企業と  
組んで、ファンドを運用しています」。

「投資先は主に中国企業です。ただ単純  
に中国企業に投資をしようとしても、地  
元の人脈に勝てないので、当社では日本  
企業を絡めた投資を中心に行っています。  
日本企業の技術を欲しがっている企業は  
多いので、提携を持ち掛けたりしながら  
投資機会を探すやり方をしています」。

中国の地方政府からは、日本企業の誘  
致も期待され、そちらも積極的に手掛け  
られているとのことだが、どんな分野の  
企業のニーズが高いのだろうか？

「まずは、環境技術。環境技術に関して  
は、中央政府の5カ年計画にも『環境に  
やさしい経済発展』が謳われていて、全  
国的な関心事になっています。その他で  
は、介護、アニメ、コンテンツ、あとは  
食品なんかもニーズがありますね。日本  
の食品は信頼度が非常に高く、富裕層

## 日本アジア投資

細窪 政 社長

アジア経営者連合会 会員企業



経済同友会参画企業の出資で設立され、  
日本企業とアセアン企業の協力体制をバックアップする  
ベンチャーキャピタルとして設立された日本アジア投資。  
時代の変化とともに、重点投資先を変えながらも、  
日本企業とアジアを結ぶ架け橋としての役割を担う  
アセアン、そして中国から送られている  
日本企業への期待について、生の声を語ってもらった。



を中心にマーケットが大きいようです」。

日本のニュースでは、中国経済の減速が伝えられているが、細窪社長によると、「今、中国にはお金が溢れている」とのことで、日本企業には中国からまだまだ熱い視線が投げかけられそうだ。

### 成長のステップとして、

### アジア進出に意欲のある

### 日本企業を積極的にサポート！

日本アジア投資という社名から、アジアの国の企業向けの投資に特化しているのかと思いがちだが、それは誤解だったようだ。

「当社は創立以来、累計約3000億円の投資を行って来ました。そのうち、2000億円弱が日本企業に対する投資です。設立以来のアジアでの実績と、本での投資経験を活かして、最近では中核業務にクロスボーダーで活躍する会社への投資を掲げ、アジアビジネスを当社と一緒に展開する企業に重点を置いています」。

今後投資対象としたいのは、どういう企業か訊いてみたところ、こんな答えが返ってきた。

「日本のマーケットだけだとちょっと伸び悩んでしまっていると感じている、そんな会社が一番良いと思っています。企業ステージにかかわらず、日本でそこそ

こ地盤もできつつあるのだけれども、このままでは伸びないということ、海外へ行ってみようという意欲のある企業に興味を持っています。事業の飛躍のステップとしてアジア進出を考えている企業があれば、ぜひ相談させていただきたいですね」。

もちろん意欲さえあれば良い訳ではなく、業種によっても向き不向きがあるという。

「現地にニーズがあるかどうかは、非常に重要です。ここ最近のアジアの国では、もう日本と変わらない消費水準に達しているところもあります。場合によっては日本よりお金持ちが一杯いて、贅沢な暮らしをしている人がいる国もあります」。

そういう国でなら日本ならではのサービスもチャンスがあるのではないかと思います」。

国内では、医療、バイオ、老人介護などに一層力を入れていくほか、アベノミクスの成長戦略にも盛り込まれたPFIなども今後積極的に手掛けていく予定だそう。

### 成長のステップとして、

### アジア進出に意欲のある

### 日本企業を積極的にサポート！

これまで何千百という企業を見てきた細窪社長に、これからアジアに進出しようと考えているベンチャー企業へのアドバイスを願ってみました。

「ベンチャー企業の場合、社長一人で

動いているところが多いですね。意志決定が早いのはいいのですが、あとをフォローする人材が不足しているように感じています。もちろん規模がそんなに大きくなければ社長一人でも、出来てしまうこともあるとは思いますが、本格展開になってくると日本で社長の意を汲んで動ける番頭なり副社長といった人材が必要になってくると思います」。

もちろん社長が日本を留守にする間、日本をしっかり任せられる人材がいなくては、アジア進出もままならない。優秀な人材確保は、多くのベンチャー企業が直面する課題だが、こういう経営の基本をクリアしてこそ成功するのが海外進出なのだろう。

## 会社概要

社名 日本アジア投資株式会社  
(略称) JAIC  
Japan Asia Investment Company, Limited  
代表取締役 細窪 政  
設立 1981年7月10日  
所在地 東京都千代田区神田錦町三丁目11番地  
精興竹橋共同ビル

### 中華圏所在拠点

JAIC International (Hong Kong) Co., Ltd. (香港)  
Japan Asia Investment Co., Ltd. Taipei branch (台北)  
Japan Asia Investment (China) Co., Ltd. (上海)  
JAIC Shenyang Venture Capital Management Ltd. (瀋陽)  
JAIC Suzhou Venture Capital Management Ltd. (蘇州)  
Japan-Asia (Tianjin) Venture Investment Management Co., Ltd. (天津)  
DBJ-JAIC Investment Consulting (Beijing) Co., Ltd. (北京)

資本金 4,000百万円  
事業内容 ・投資業務  
・コンサルティング業務  
・投資事業組合等の管理業務  
・金融業務

## 細窪 政(ほそくば・おさむ)

1983年4月 日本信託銀行(株)[現三菱UFJ信託銀行(株)]入社  
1989年7月 当社入社  
1991年3月 同マニラ駐在員事務所長  
1998年4月 同シンガポール駐在員事務所長  
2001年4月 同名古屋支店長  
2005年4月 同執行役員  
2007年6月 同取締役営業企画業務管掌兼海外業務副管掌  
2008年6月 同取締役コーポレートオフィスグループ管掌  
2009年6月 同取締役コーポレートオフィス/グローバル投資グループ管掌  
2009年7月 日亜投資諮詢(上海)有限公司  
[JAPANASIAINVESTMENT(CHINA)CO.,LTD.]  
董事長  
2010年4月 当社取締役グローバル投資本部長兼人事室管掌  
2011年2月 同取締役中国総支配人  
2012年2月 JAICシードキャピタル(株)代表取締役  
2012年2月 当社取締役投資統括部管掌  
2012年6月 同代表取締役投資統括部管掌  
2013年4月 同代表取締役投資グループ担当(現)

※この記事はアジア経営者連合会会報誌「Emerging Company」2013年7月20日号掲載記事を転載したものです。

# 欧州危機の根源—①

「欧州危機の根源」と題して4回のシリーズでかいつまんで第二次世界大戦後からの世界金融の枠組み変化とそれに伴い発生した諸問題、その延長として起こった欧州危機についてお話ししたいと思います。

リッキービジネスソリューション株式会社  
取締役 市島 慎二



日本では一昨年の今頃、ギリシャの国家的危機、そこから発生する欧州危機

おります。

(ユーロ圏経済、通貨ユーロ、ヨーロッパ共同体の先行きなど)が大きく取り上げられていましたが、昨今はさほど「危機」といった認識ではないようです。これは2010年設立の欧州安定化基金(EFSF)、またその後継機関として昨年より発足した欧州安定メカニズム(ESM)などがつかえ棒としての役割を果たしていることと、2011年11月にトリシェ総裁の後任として就任したECB(欧州中央銀行)総裁のドラギ氏の手腕によるところが大きいものと思われます。ドラギ氏のLTRO(Long Term Repurchase Operation、合計約140兆円規模の金融機関への3年もの資金供与)が大きく効いて

欧州経済には復調の兆しが見えつつあり、危機は遠のいたとの見方が有力ですが、LTROの期限切れ2015年16年辺りにまた大きな山が来るかも知れません。その様な認識を持って今後ヨーロッパの行方を日々追って理解する事も重要と思われます。その際に、第二次大戦後の大きな国際金融の流れと、ソ連邦崩壊後の世界経済金融化、グローバル化の流れを頭の片隅に入れておくことも肝要ではないかと思ひ「欧州危機の根源」といったタイトルで、第二次大戦直後のブレトン・ウッズ体制の成立から今次欧州危機に至るまでの経路の概略をお話ししたいと思います。

## 第二次大戦後の世界経済、通貨体制

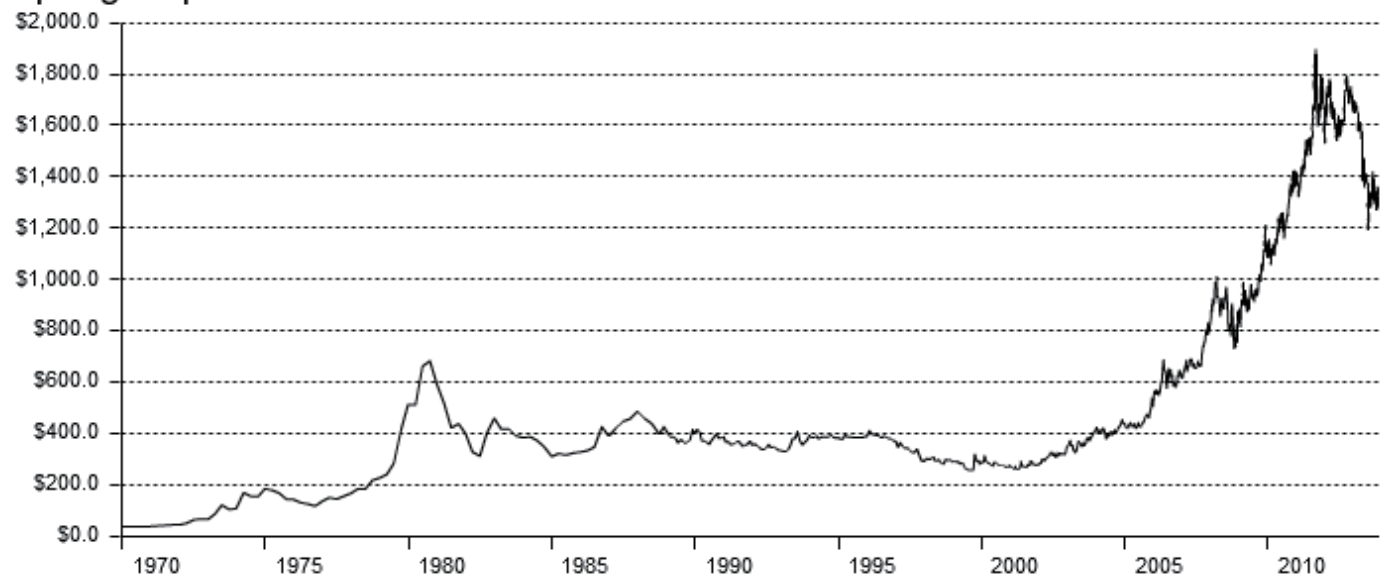
### ブレトン・ウッズ体制の発足

第二次世界大戦が終息したのは1945年8月15日ですが、早々にイタリアが終り、ドイツ、そして最後に日本

の敗戦となりました。

その1年前1944年7月に連合国(アメリカ、イギリス、フランスなど)が、早々とアメリカ、ニューハンプシャー州のブレトン・ウッズという所で、戦後の世界経済や通貨体制をどう作り上げていこう

## Spot gold price in USD



Currencies: USD

Weight: oz

ブレトン・ウッズ体制が協議されたマウント・ワシントン・ホテル



かと相談するため集まったのです。

この時、イギリスからはあの高名な経済学者ケインズ卿も参加して、喧々諤々の議論を展開したようです。ケインズは世界通貨バンコールの創出を主張。これに対しアメリカはドルを世界決済通貨とするドル本位制を主張しました。

その結果として、アメリカ主導の体制が出来上がり、これをブレトン・ウッズ体制というわけです。ポイントはIMF (International Monetary Fund) と世界銀行 (International Bank for

Reconstruction and Development) の

設立をみて、ドル本位制による世界通貨制度と、欧州復興を目指す世銀の2軸を確立しました。何といっても手早いですね。終戦の1年以上前から相談を始めて、ともかく通貨体制としてはドル本位、固定相場制を採用したわけです。

その体制下で決まった日本円とドルの交換レートは1ドルなんと360円だったのです。(闇レートは400円近かったといいます。)

この体制下では、金／ドルの交換率を35ドル＝金1オンスと決定し、ドルと金の交換を保証(＝金兌換制度)しています。(1トロイオンス＝31.1グラム) 現在の金価格は、1オンス当たり1300ドル位ですので、その差には驚愕すべきものがあります。

この35ドルという兌換レートは1971年8月のニクソンショックまで維持されたわけです。

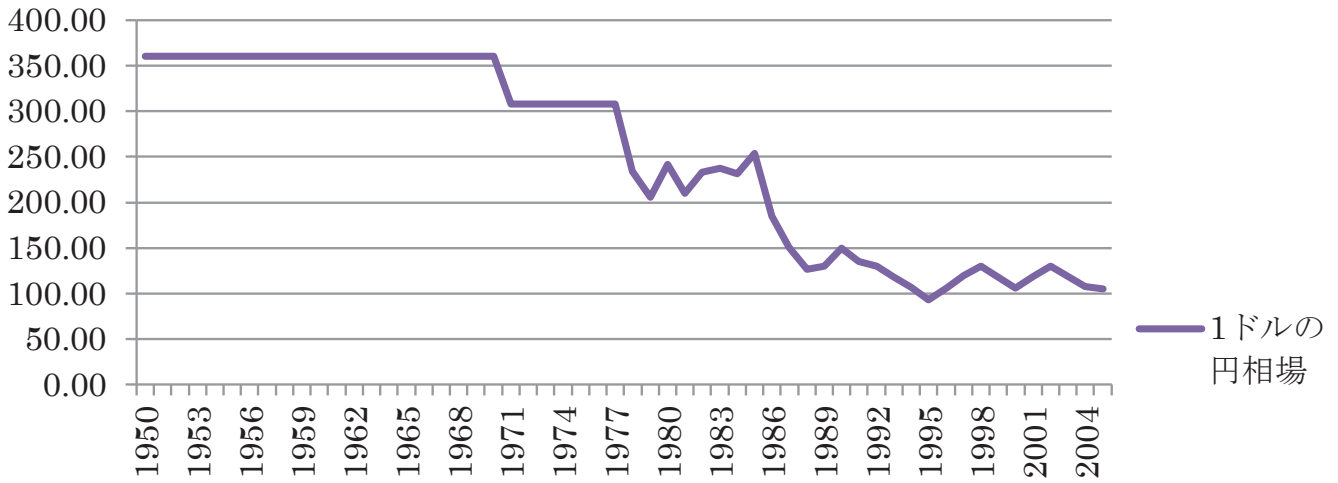
## ニクソンショック

そこで話は一気に1971年に飛びますが、それまでにアメリカの国際収支の赤字が累々と続き、ドル危機・ドル信任問題が長らく議論されていました。

結局この1オンス35ドルという固定



## 1ドルの円相場



総務省統計局「外国為替市場」より



スミソニアン協定が結ばれたスミソニアン協会本部

レートは、世界の金供給にも左右されるものですし、世界経済の拡大に伴って、必要とされる国際通貨Ⅱドルの量も増えるわけですから、即ち需給関係が固定的ではないにもかかわらず固定するのは不合理と言うことになります。そこで、ニクソンによりドルの金兌換制度は廃止され、またドルの他通貨との固定されていた交換比率も実態に合わなくなったというところで、(ドルの過大評価、すなわち他通貨の価値が上がってきているのにも拘わらず、固定相場制であるが故に調整されてなかった) 1971年12月15日のスミソニアン協定でブレトン・ウッズ体制は終焉しました。

この時のドル・レートは308円で、先程の闇で1ドル400円から随分円も実勢で切り上がったものです。

その後、色々紆余曲折はあったものの、1973年3月にはこのスミソニアン

体制も終わって本格的変動相場制に移行しました。その後、第一次オイルショック(1973)、第二次オイルショック(1979)に見舞われ世界はインフレスパイラルの時代に突入しました。

コストプッシュなのか、デマンドプルなのか、などの議論があつて、日本では狂乱物価とかいっていましたが…。ちなみに今は、日銀の政策金利はほぼゼロでゼロ金利政策ですが、オイルショックの頃の政策金利(公定歩合)は実に9.0%でした。

ちなみに、私が世銀(ワシントン)でファイナンシャル・アナリストをしていたときは第二次オイルショックの頃でしたが、担当していた工業化プロジェクトの審査に使う原油価格をreal termで、即ちインフレ効果を除いて(インフレ効果を入れた価格はcurrent termという)将来的にいくらにするかというエコノミスト達の見解がまとまり、10年後には100ドルとかではいけないというお触れで、えらい苦労したのを覚えています。更にインフレ効果を入れたらとんでもなく高い価格になってプロジェクトの経済性は全く成り立たない結果が続出し、苦労したという後日談です。

ここまでは戦後の通貨体制について

## ◆市島慎二

(いちじま しんじ)

日本興業銀行常務、みずほ証券副社長、アジア開発銀行財務局長、ロイヤルバンクオブスコットランド日本会長など国内外の金融の要職を経て、現在はリッキービジネスソリューション株式会社の取締役を務める。

ドイツを東西に隔てたベルリンの壁は1989年11月に崩壊した



話してきたのですが、忘れていけないのは、戦後は米ソ対立、即ち東西対立問題がずっと背景にあり、スミソニアンだろうが何だろうが、今まで話していた事は全て西側諸国の話だということです。

インフレも西側の根底を揺るがす問題として捉えられていたと思います。

資本主義が滅び、共産主義が世界を制覇するのと言った地球規模の問題だったと理解して下さい。その結末を皆さんは知っているのですが、その頃はまだ共産圏に負けてしまったら大変、何とかしなければといった感じだったのです。

そこでアメリカ連銀のボルカー議長の登場になるわけです。

## FRBボルカー議長の登場

ボルカー議長は、従来の金利操作重視の金融政策ではなく、シカゴ学派の通貨供給量の直接コントロールによるインフレ退治に着手しました。(これをボルカーショックといいます。)

ともかく、マーケットの短期金利が18%あたりといった、とんでもないレベルになって、長期より短期が高いという「逆イールド」の世界になりました。このあたりは、ケインジアンは役立たずでシカゴ学派、マネタリストが幅をきかす

といった時代だったでしょう。今は逆に、デフレ回避のため又「有効需要」のケインジアンの出番かも知れません。

## プラザ合意

何はともあれ、ようやくインフレ退治が一段落したところに、再びドルの問題、即ち連綿として続くアメリカ経常収支の赤字で、その故にドルの信認問題に発展するかといった状況で、一気にドルを他通貨に対して下方に調整する必要があるとアメリカは判断、プラザ合意を作り出しました。そして、1985年9月に各国通貨の対ドルレートの見直しが行われ、円は1ドル250円となり2年後の87年には120円に一気に切り上がったわけです。

同じ87年9月にはブラックマンデーと



プラザ合意が結ばれたプラザホテル

いうのがありました。これは米国の株式相場が一日で一気に23%も下落すると言うショックキングな出来事でした。このときは米株売りの一方、多量の米国国債の買いが入って、てんやわんやの騒ぎになりました。ブラックマンデーはボルカーの後任のグリーンズパン米国連銀議長がなんとか凌いだという事になっていると思います。

このように西側経済もサーカスのような様相を呈していたものの、東側諸国ソ連邦をはじめ、もっと酷いことになっていて、ソ連のインチキ経済統計を見抜くエコノミストが出てきたりし、ソ連の破綻を予言して憚らない状況となってきました。この時期1981年から89年までアメリカ大統領だったのはレーガンさんです。レーガンさんは抜群の人気を背景に「スターウォーズ作戦」と称して、宇宙での軍事的優位を目指す事を含めた対ソ強行路線を挙行。見事、ソ連邦を崩壊に至らしめました。結局東側には、そのような軍備競争を支えるだけの経済力を持ち合わせていなかったという事でしょう。

ベルリンの壁崩壊が1989年11月、ソ連邦崩壊が1991年です。

## ◆最新判例紹介

# 融資先が反社会的勢力であった場合の 信用保証の錯誤無効

大阪高裁 平成25年3月22日判決（金融・商事判例1415号16頁）



弁護士  
中村 健三

### ◆なかむら けんぞう

東京大学法学部卒業、大阪大学  
法科大学院修了。

2009年12月

最高裁判所司法研修所修了（新  
62期）、大阪弁護士会登録、弁護  
士法人中央総合法律事務所入所

2011年8月

第一東京弁護士会登録

### ●取扱業務

金融法務、知的財産権法務、  
労働法務、会社法務、商事法務、  
民事法務等

## はじめに

信用保証協会による信用保証付き  
融資が実行された後に、融資先が反  
社会的勢力であったことが判明した  
事案において、神戸地裁姫路支部平  
成24年6月29日判決（金融・商事判  
例1396号35頁）は、信用保証協  
会の金融機関に対する信用保証契約  
の錯誤無効の主張を認めました。同  
判決については、保証協会斡旋保証  
についても保証協会の錯誤無効を認

めた点について否定的な見解も存在  
し、控訴審判決である本判決の判断  
が注目されていました。

## 事案の概要

金融機関であるXは、主債務者A  
に対し、信用保証協会による信用保  
証付きの貸付を2本実行しました。  
最初の貸付は、協会斡旋保証（融資  
先が信用保証協会に保証委託を申込  
み、信用保証協会が審査を経て金融  
機関に融資を斡旋する方式）による



ものでした（本件信用保証1）。

2回目の貸付は、金融機関経由保証（融資先が金融機関に融資を申込み、金融機関がその審査を経て信用保証協会に信用保証を依頼する方式）によってなされました（本件信用保証2）。

いずれの審査においてもAが反社会的勢力であると窺える事情は認められなかったため、各信用保証付き融資は実行されました。その後Aは返済を滞納し、Aが反社会的勢力であることが判明しました。Xが、信用保証協会に対して保証債務の履行を請求する訴訟を提起したところ、信用保証協会は、反社会的勢力でないとして信じて各信用保証を行ったとして錯誤無効を主張しました。そして第一審において神戸地裁姫路支部は、前述のとおり保証協会の錯誤無効の主張を認めてXの請求全部を棄却し、Xが控訴したのが本判決です。

## 争点

本件では、錯誤無効の主張の可否の判断において、①信用保証協会における要素の錯誤の有無、②信用保

証協会の重過失の有無、③信用保証協会が錯誤無効を主張することについての信義則違反の有無、の3点が主たる争点となりました。

## ①要素の錯誤

本判決では、第一審同様、信用保証においてAが反社会的勢力ではないことは当然の前提であったとして、信用保証協会においてAが反社会的勢力であると知らなかったことは要素の錯誤であると認めました。

根拠としては、信用保証協会及びX双方において、社会的要請や金融庁等の監督指針を踏まえて反社との取引を防止、拒絶する取組みを行っていることに基つき、Aが反社であることが判明していれば融資や信用保証の申込みに応じないことは明らかであることを挙げています。

金融機関取引における反社との関係遮断という現代社会の強い要請に加え、信用保証協会が公的な性質を有しているという点を考慮すれば、かかる判断は妥当であると考えられます。

## ②重過失の有無

本件では、信用保証協会は、審査にあたり内部で構築したデータベースとの照合、Aの事務所訪問及び面談を行った上で、Aが反社会的勢力であることを窺わせる事情が認められないことから、保証協会にAが反社会的勢力でないと信じたことについて重過失は認められないと判断しています。

なお、本件では、大阪高裁は、Aの所属暴力団の事務所が本件の信用保証協会の管轄から遠く離れた熊本に所在していたという地理的要因のためにデータベースに搭載されなかったこと、Aが熊本で活動していたことを窺わせる事情も当時存在しなかったことを考慮しており、単に内部データベース照合等を行うだけで重過失を免れるものではない点に注意が必要です。

## ③信義則違反

①本件信用保証1（協会斡旋保証）  
協会斡旋保証である本件信用保証

1について、裁判所は、融資実行に問題がないと判断してXにAを斡旋した保証協会が、同じく融資に問題ないと判断して実行したXに対して錯誤無効を主張して保証債務の全額を免れることは「著しく衡平に反する」と判示しています。

その上で、保証協会及びX双方のAに対する調査において、保証協会が事務所訪問まで行って調査をしながら、Xは事務所訪問までは行っていないことを考慮し、請求額の2分の1の限りで履行拒絶が認められないという結論に至っています。

第一審判決では、協会斡旋保証の場合でも、Xが金融機関として自ら審査して独自の経営判断において融資を実行した点を重視して、錯誤無効の主張が信義則に反しないと判断していますが、本判決はこれと異なる見解を採っています。

## (2) 本件信用保証2（金融機関経由

### 保証

一方、本件判決は、金融機関経由保証である本件信用保証2につき、Xが自らの判断で行った融資審査の結果、融資相当と判断して信用保証を依頼していることを根拠に、第一審と同様、保証協会による錯誤無効の主張は信義則違反とならないと判示しています。

### 検討

本件は、信用保証協会の信用保証付き融資の実行後に反社会的勢力であることが判明したケースであり、結果として反社会的勢力に利益が移転した後に、貸主である金融機関と信用保証協会のいずれが経済的負担を行うべきかという問題であると言えます。

そして、本判決では、反社であることが判明しなかった点について双

方に過失までは認められないことを前提として、信義則の枠組みの中で協会斡旋保証・金融機関経由保証といった保証方式や審査・調査の程度といった、融資実行に至る経緯における事情を重視しているものと考えられます。

逆に、Xから主張された、信用保証協会による保証料の受領、公的資金の投入、低金利貸出といった信用保証制度自体の特質に関わる点は考慮されていません。

今後、本件のような場面でのリスクを減らすためには、信用保証協会及び金融機関双方において、協会斡旋保証・金融機関経由保証いずれにおいても、他方の審査に依存することなく、可能な限り独自の反社に関する審査・調査を尽くすことが肝要であると言えます。

# 金融機関との取引を 円滑に進める方法

経営者と金融機関とのペーパーコミュニケーション



## 金融機関はどんな「事業計画書」を求めているのか？ ～企業が融資を勝ち取る秘策を伝授～

- ◆融資取引を求める企業の経営者、財務・経理担当者はもちろん、新規融資や経営改善指導に取り組む金融機関の法人担当者にも有効な、時代にマッチした1冊。
- ◆融資取引にまつわる企業や経営者の悩みや疑問を徹底的に解明することで、認定支援機関に登録された公認会計士・税理士にも有効な実践書。就職志望の学生にも最適。

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【監修】**

シニアコンサルタント

中小企業診断士 **吉田浩二【著】**

A 5 判・224 頁・定価（本体 2,200 円＋税）

<送料別・実費>

### ■本書の内容

- 第1章 なぜ金融機関から借入れができなかったのか？  
金融機関取引Q & A
- 第2章 金融機関の職員と上手につき合うには？
- 第3章 融資の手順を理解する 格付ですべてが決まる
- 第4章 事業計画書を活用しよう！
- 第5章 事業計画書を策定しよう！
- 第6章 これからの金融機関取引

## 編 集 長 か ら

金融機関.YOM(ドットヨム)：第12号

◆発行日：平成25年12月18日  
◆発行人：澁谷 耕一  
◆編集長：梅田 知里  
◆デザイン・印刷・製本：株式会社情報工場  
◆写真提供：中国銀行、岡山県  
◆発行所：リッキービジネスソリューション株式会社  
<http://www.rickie-bs.com/>  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-2-1 岸本ビル10階  
TEL 03-3282-7711  
ウェブページ：<http://www.rickie-bs.com/>  
銀行員.YOMのサイト版  
銀行員のための総合サイト「銀行員.com」：<http://www.ginkouin.com/>

●今号は、『地方銀行フードセレクション2013』という地方金融機関による地域を跨いだビジネスマッチングイベントを通じ、銀行、パイヤー、出展者、それぞれの特産品、各地の特徴ある食材に対する取り組みや想いを記事にさせて頂きました。地方銀行によるこのような取り組みは、地元企業の発展への大きなサポートになるとの思いを強くしております。

●早いもので2013年もあとわずか。今年は金融機関にとっても変化の大きい年でした。政治面ではねじれ国会解消による安定政権の成立、安倍総理によるアベノミクス政策、日銀による異次元金融緩和。そのような政策に伴い経済面でも円安、株高、不動産価格の上昇という久々に明るい話が巷を賑わせています。一方で、金融円滑化法の出口対応、0.5%台まで登場した超低金利住宅ローン競争と金融機関をめぐる環境は決して楽になってはおりません。

●銀行を舞台にしたドラマ「半沢直樹」のメガヒットにより、一般のサラリーマンや主婦までもが「金融庁検査」や「不良債権」という専門用語を語り、銀行員に対する関心が極めて高くなっています。

このような時代に、「金融機関.YOM」は金融機関で働く方の為に少しでもお役に立ちたいと思っております。

今後ともご愛読よろしくお願い致します。(編集長)



# 通販カタログではこんな食材が売れる！

～「地方からの贈り物」売上実績でみる～

「地方からの贈り物」は、地方銀行から推薦された商品を通販カタログにしたもの。

2013年に人気だった商品を振り返る。

## 自宅用の惣菜としての 選択基準を知る手がかりに

売上のデータを確認すると、商品の受注には1年でサイクルがあることがわかる。お中元・お歳暮の時期に売れる商品、お歳暮のみ出る商品、年間を通して注文を受ける商品である。お中元・お歳暮の年2回に売れ行きがある商品は、例えば先ほど3位の8番の宅配餃子や特級麺天師の手作り点心セット（5位）である。6月、7月、12月の3か月が年間の売上のほとんどになっている。逆に年間を通して比較的に出ている商品は、鮭といくらの醤油漬（6位）、旬の素材を使用した手作りジェラートセット（10位）である。普段の食卓に並んでいることがうかがえる。

このランキングを見てみると、上位の商品には、3つの特徴がみられる。

①長期保存が可能  
ランキングしている商品は1か月以上保存可能なものが多い。

| 売上数トップ30 |                           |
|----------|---------------------------|
| 1位       | あなご丼の素                    |
| 2位       | 飛騨牛グルメセット                 |
| 3位       | 8番の宅配餃子                   |
| 4位       | 芳醇天然かけ醤油6本セット             |
| 5位       | 特級麺点師の手作り点心セット            |
| 6位       | 鮭といくらの醤油漬（鮭リイベ漬）          |
| 7位       | やまや無着色辛子明太子300g           |
| 8位       | 半生みそ煮うどん（8食）              |
| 9位       | 旬の素材を使用した手作りジェラートセット      |
| 10位      | 松阪牛大とろフレーク                |
| 11位      | 3本入り栗蒸し羊羹                 |
| 12位      | 鳥骨鶏かすてら&バウムクーヘンセット        |
| 13位      | 手づくりハム工房バルツバイン武州豚ハム・ソーセージ |
| 14位      | プレミアムアップルジュース             |
| 15位      | 生、箱入、時間待ちの繁盛店セット12食入      |
| 16位      | 津軽完熟林檎ジュース                |
| 17位      | 名古屋名物さんわの手羽唐30本           |
| 18位      | はらだのくーへん                  |
| 19位      | シャーベリアスタ張メロンゼリーフルラ F-15   |
| 20位      | 静岡B級グルメ「浜松餃子」             |
| 21位      | 喜多方ラーメンとつけ麺セット            |
| 22位      | ラスクド・パリ プレーン 42袋入         |
| 23位      | 味噌煮込みうどん 6食入り             |
| 24位      | びわ湖産 炊きたて小鮎               |
| 25位      | EMりんごジュース                 |
| 26位      | 喜多方ラーメン詰め合わせ              |
| 27位      | 飛騨牛ビーフカレーセット              |
| 28位      | 北の日本海一夜干し詰め合わせ            |
| 29位      | 宇都宮餃子会加盟とんきつき肉餃子32個入2箱セット |
| 30位      | <Eiichi> Sweet & Liteセット  |

「地方からの贈り物」人気商品ランキング  
（期間：2012年11月～2013年10月）

②お買得と思わせる商品  
お店に行って食べるより安い、高級食材の割にお手軽に食べられる商品がうけている。

③味付け不要  
付属のたれがついているものや、加熱調理だけで食卓に並べられる商品がほとんどである。

本カタログは半数近くが自家用に注文されている。よって上記の特徴には、自宅用の惣菜として見た際の選択基準が含まれているといえるだろう。

注目したいのは、3つ目の特徴。味付け不要が多いことだ。1980

年代以降に冷凍食品市場は拡大した。この影響を受けてか、加熱するだけなど手軽に調理できる食品の開発が進んできている。

トレンドーズ株式会社が20歳～39歳の既婚女性に行った調査では、主婦は平均で1日「1時間22分」を料理に費やしているという。料理の時間をこれ以上増やさず、あと一品なにか作りたいという主婦にとって、加熱するだけの惣菜はお助けになっている。これと近年の産地直送ブルムが融合したものが、地方からの贈り物の利用者層になっているといえるかもしれない。

『地方からの贈り物』

2013 年  
売上 BEST

5

1 位  
あなご丼の素  
3,800 円

No.1



この商品は日経新聞、NIKKEI プラス1の「何でもランキングにて第3位」に入賞。掲載直後から注文が殺到した。ふっくらと焼き上げられた日本海産の穴子を使用。

※ 11 月 30 日をもって販売終了

No.2



2 位 飛騨牛グルメセット 3,980 円

子どもにも人気のハンバーグなどの定番メニュー。調理も簡単！ギフトにも自宅用にも喜ばれる一品。

No.3



3 位 8 番の宅配餃子 2,000 円

餃子を作り続けて 37 年、長年愛されている北陸定番の味、「8 番らーめん」のお店で人気の「餃子」を自宅にお届け。

No.4



4 位 芳醇天然かけ醤油 6 本セット  
2,980 円

人気の定番商品。搾りたての生醤油に鰹と昆布のだしを加え、塩分を控えたマイルドなかけ専用醤油。

No.5



5 位 特級麺天師の手作り点心セット  
3,150 円

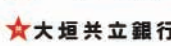
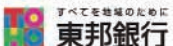
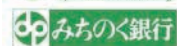
2012 年度売り上げランキング 1 位の商品。こだわりの品ばかりを詰め合わせた、リピーター続出の大変お買い得なセット。



『地方からの贈り物』 <http://chihou-gift.com>

【お問合せ先】 リッキービジネスソリューション株式会社「通販カタログギフトチーム」担当：高野  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内 2-2-1 岸本ビル 10F TEL：03-3238-7712 FAX：03-3238-7714

●プロジェクト参加銀行







競争が激化する中で、  
「選ばれる銀行」「選ばれる企業」  
となるために教育・研修、  
営業企画、ビジネスマッチングを  
サポートします。

## 講演・セミナーのご案内

講演会・セミナー実績：一般企業・金融機関および官公庁

### コンサルティング営業の進め方 ～法人担当者をコンサルタントにする方法～

金融機関に求められるコンサルティング機能の強化、  
企業経営者が銀行員に求める課題発見・解決能力UP  
の方法についての具体的なスキルを提供。

### コミュニケーション講習

企業経営者に必要とされる『相談相手』になるために  
必要なコミュニケーション能力アップに役立つ実践的  
な講座。

## 弊社の出版物



全国書店にて好評発売中！

## 食品企業と食卓をつなぐ頼れるビジネスパートナー

～財務アドバイスから販路拡大のご相談、食品会社様の悩みになんでもお答え致します～

- 食のビジネスマッチングの企画運営
- 海外進出支援サービス

### 【弊社代表澁谷の食品関連実績】

- ・ 日経新聞「NIKKEI プラスワン」食品部門審査員
- ・ 農林水産省「フード・アクション・ニッポン」審査員
- ・ 農林水産省「ジャパン・フード・フェスティバル」審査員
- ・ 群馬銀行「ぐんぎんビジネスサポート大賞」審査委員



代表取締役 澁谷耕一



ローソンCOO玉塚氏に  
フード・アクション・ニッポンアワードの  
流通部門最優秀賞を授与する弊社澁谷

お問合せ・ご相談は



企業と金融機関をつなぐベスト・ソリューション・パートナー

**リッキー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10階

<http://www.rickie-bs.com>

TEL：03-3282-7711

FAX：03-3282-7714 E-mail：mail@rickie-bs.com