



トップインタビュー



『人間主義』 人がすべて

西武信用金庫

理事長 落合 寛司

再エネ特集

再エネ普及の鍵は「民間の知恵」

スマートソーラー株式会社 代表取締役社長
手塚 博文



クローズアップ

地域金融機関の多様性の発揮に期待

金融庁 監督局 銀行第二課
地域金融生産性向上支援室長 日下 智晴

『人間主義』=人がすべて

FinTechの発展やマイナス金利の影響などによって大変革期を迎えている金融業界。そのようななか、今や飛ぶ鳥を落とす勢いで業績拡大を続ける西武信用金庫。今回は、その立役者である落合寛司理事長にお話をお伺いしました。

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



落合 寛司（おちあい・かんじ）

1950年神奈川県生まれ。神奈川県立津久井高校、亜細亜大学卒業。1973年西武信用金庫入庫。2002年常勤理事、2005年専務理事を経て、2010年6月理事長就任（現職）。中小企業診断士。

西武信用金庫

理事長 **落合 寛司 氏**

『人間主義』＝人がすべて

澁谷：貴金庫の基本理念「『人間主義』＝人がすべて」についてお聞かせください。

落合理事長：まず、金融機関は「協同組織の金融機関」と「株式会社の金融機関」に大きく分かります。私たち西武信用金庫は協同組織の金融機関にあたるわけですが、根本的な考え方として、株式会社の金融機関が「投資家保護」であるのに対して、協同組織の金融機関は「利用者保護」の考え方にに基づきます。その考え方の原点を求めて歴史を溯っていくと、経済の大きな変革期において、利用者保護の金融機関がとても重要な役割を担う存在であることに気付きました。私たちは世間でオーバーバンキングが議論され、金融機関の独自性や個性が求められた時代に、利用者保護の金融機関のあり方について考えてきました。

経済の変革期においては、弱者が多く課題を抱えて弱まっていますが、彼らが抱える課題を解決すれば、弱者は強者になることができます。それゆえ、私たちはお客さまに対してコンサルティングサービスを提供していくわけですが、お客さまの課題を解決するためには、お客さまとの話し合いが非常に大切であると考えました。

しかし、話し合いをするにも、その接点を持つとする人、つまり、私たち金融機関職員が魅力ある人間、或いは信頼を得られるような人格者でなければ、お客さまの信頼を得ることはできません。そして、そのような人間的な魅力は、対お客さまだけではなく、金庫内の職員同士でも同様に出せることが大切だと思い、お互いが個性を尊重し合う組織をつくるよう取り組んできました。

澁谷：個性を尊重するというのは、具体的にはどのようなことでしょうか。

落合理事長：高校野球を例に挙げると、甲子園を目指そうとする選手たちは、朝から晩まで泥まみれになりながら練習に励みます。高校野球の練習は、仕事で言えば3Kのような非常にきついものですが、選手たちはそのきつい練習が楽しいと言います。それは、選手たちに「野球というスポーツが好き」「甲子園を目指す」という価値観や夢があるからです。現代人は働く意欲が低いと言われがちですが、高校野球の選手たちを見ていれば、そうではないのはいかと感じました。つまり、人は自分のやりたいこと、夢に向かって一生懸命取り組むわけで、現代人も例外ではないのです。そのように考え、西武信用金庫では「人がすべて」とし、個性を大切にするようにしてきました。

そして、個性を大切にしてきたことで大きく変わったの

が人事制度です。「人事異動や年収は自分で決めなさい」「就きたい役職には自ら立候補しなさい」という制度にしました。例えば、人それぞれに個性があり、能力が異なるのに、ある役職にはどれだけ頑張っても10年先にしか就くことができないとなれば、人はやる気を失ってしまいます。「年齢」という考え方をなくすことは、極端な話をすれば、支店長にふさわしい能力や人間性を身につけることができれば、入庫1年目や2年目でも支店長になれるということです。そうすることで、早く支店長になりたいと思う人は、必死に努力するようになると考えています。

自分たちがやりたいことに一生懸命取り組み、生き活きた姿、気持ちでお客さまと接することは非常に大切です。「人間主義」とは一人ひとりの個性を意味しますが、お客さま、職員、組織のすべてにおいて、それぞれの個性があり、それらの個性を大切にすることが「『人間主義』＝人がすべて」という理念になります。

澁谷：個性には、職員だけではなく、お客さまも含まれるというのには驚きました。

落合理事長：お客さまには、利潤追求を目的とするお客さまと、社会的貢献を目的とするお客さまがいます。私たちはそのお客さまに合ったサービスを提供していかなければなりませんが、例えば、西武信用金庫には社会貢献を目的とするNPO団体への金融商品として固定金利0.1%のNPOローンがあります。このNPOローンで正直利益はあげられませんが、地方公共団体の税収が減るなかにおいて、住みやすく、暮らしやすい街づくりを実現するために、NPOをはじめとした団体を支援することも極めて大切です。また、このような団体は目的意識が高い一方で、経営能力が乏しいという課題もあるため、私たちが提供するコンサルティングサービスも無償で利用できるようにしています。しかし、この人たちが地域で活性化していくことは、地域の暮らしやすさや住みやすさ、働きやすさの実現に繋がり、最終的には私たちの商売しやすい環境づくりに繋がっていくのです。

変化に対応できたものが生き残る

澁谷：預金・貸出金の大幅増加や、不良債権比率の低下など、落合理事長就任後（2010年）の業績伸長、及びその背景にある貴金庫のお取り組みについてお聞かせください。

落合理事長：私が理事長に就任した頃は、リーマンショック後の大変な変革期にありました。しかし、変革期というのは、それをチャンスと捉える人と、ピンチと捉える人に分かります。そこで、私はこの変革期をチャンスと捉え、総代会で「西武信用金庫を日本一の信用金庫にする。ただ

し、日本一の信用金庫にするからには、給料も日本一高い信用金庫になっている。そのためにも皆さまご協力をお願いします」とお話をしたことを記憶しています。

自然界においては強いものが生き残りますが、変革期には変化に対応できたものが生き残ります。マンモスや恐竜が絶滅し、現代に小鳥が生き残っているのは、小鳥が変化に対応できたからです。それは金融機関経営においても同じであり、将来的には今までの花形産業が逆転されていく可能性だって十分にあります。例えば、AIやFinTechがさらに発展していけば、それらを使いこなせた人たちが勝ち組となり、使いこなせなかった人たちが負け組になっていくでしょう。西武信用金庫では、変化に対応できるように既成概念をなくし、今ではAIなども取り入れて日々新たなビジネスモデルを考えています。

預金・貸出金の増加と不良債権比率の低下は、どちらが先なのかと言えば難しいですが、相関関係が強いことは確かです。まず、私たちのビジネスモデルには、職員やお客さまが活性化していることが大前提にあります。例えば、健康な人には食欲がありますが、人は健康を害すと食欲が低下します。企業も人と同じであり、企業の場合、食欲とは融資などで得られた活動資金になります。元気な企業ほど、活動資金を積極的に設備投資などに使用して売上を伸ばし、さらなる活動資金を必要とします。そして、売上を伸ばすなかで得られた利益が預金に変わるというサイクルを繰り返すことで地域は活性化し、経済活動が好循環に入ります。つまり、貸出金が増加して、お客さまの先行投資した事業が顕在化したから不良債権比率が低下したのかもしれませんが、お客さまの質が上がり、不良債権比率が低

下したから貸出金が増加したのかもしれませんが、いずれにせよ経済の好循環のなかで起きた結果であることは確かです。ちなみに、預貸率は現在85%を超えていますが、「地域のお金を地域に戻す」ことを考えれば、今後もこの85%という水準は切りたくないと思っています。

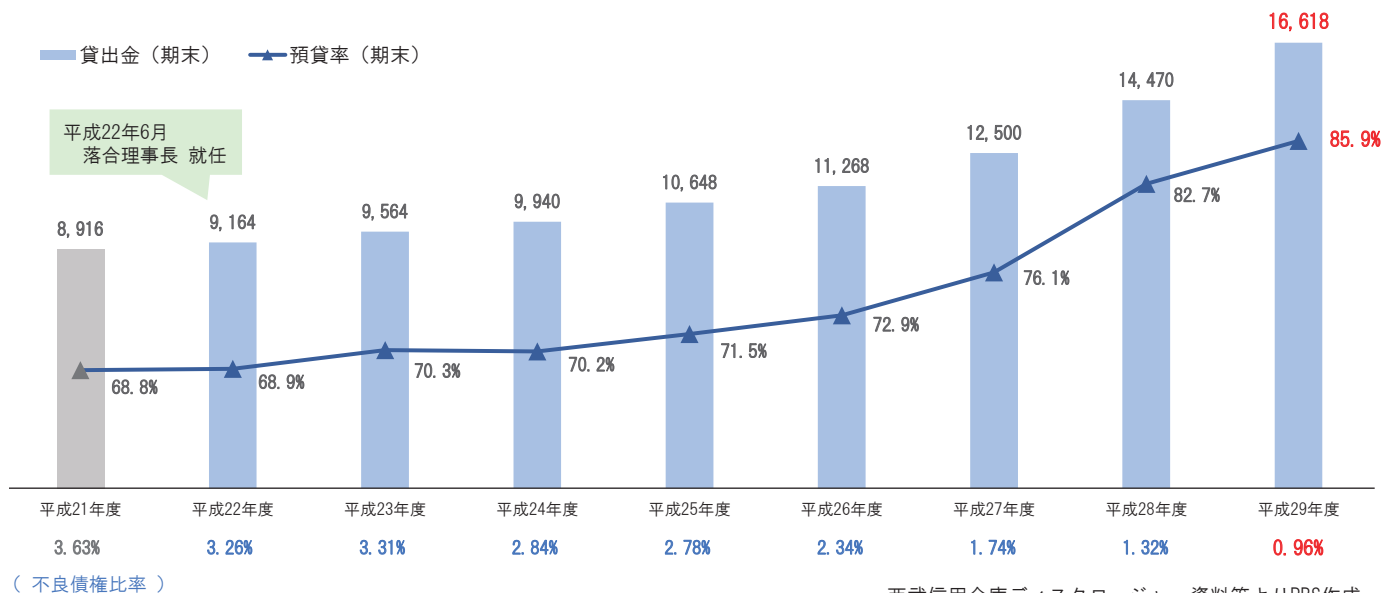
▶ 「信用」はあるが「信頼」はない

澁谷：金融機関の場合、変化に対応すると言っても、そう簡単にできるわけではないと思います。変革には落合理事長がリーダーシップを発揮して、組織を動かしていかれたということでしょうか。

落合理事長：リーダーシップではなく、お客さまに信頼されるよう取り組んだことが大きいと思います。私がよく言うことですが、金融機関には「信用」はありますが、「信頼」はありません。つまり、「信じているから利用させていただく」という「信用」はあっても、「信じているから頼ります」の「信頼」はないということです。例えば、お客さまは金融機関を信用して預金しますが、「このままでは赤字になってしまう、助けてください」と金融機関を頼ってくることは滅多にありません。なぜなら、お客さまが金融機関にそのような説明をすれば、追加融資を受けることができなくなったり、借入金利が上がったり、新たに担保提供を求められるようになるなど、お客さまは不利益を被るケースが多いからです。これは、西武信用金庫においても例外ではなく、以前はずっとそのように思われてきました。お客さまの間では、金融機関は信じて利用しても良いが、本心を出して頼ってはいけないという共通認識があったの

貸出金・預貸率・不良債権比率の推移状況

(単位：億円、%)





です。そのような認識があるなかで、お客さまの課題解決を目的としたコンサルティングサービスを始めて、お客さまに「本音を話してください」と言ってもうまくいはずがありません。

澁谷：「信用はあるけど、信頼がない」というお話は確かにそうだと思います。

落合理事長：これがコンサルティングではなく、「ビジネスマッチング支援をします」とお客さまに声を掛ければ、お客さまはたくさん集まってきます。ビジネスマッチングで見せるのは、お客さまの弱みではなく、強みだからです。しかし、経営改善をしますからと声を掛けても、お客さまは集まりません。他の金融機関を含めて、一般的に経営改善のサポートを受けているお客さまは自ら相談に来たのではなく、リスク対応などにより、いわば金融機関に見つかったお客さまがほとんどだと思います。これも人と同じで、病気にかかった患者を早期に治療すれば回復は早いですが、後になればなるほど手遅れになり、そこにかける労力も多大になります。西武信用金庫では、これを早期の段階でコンサルティング支援できるように、私が「基本的にはメイン先は潰さないよう努力をします。将来的にはその制度までつくりたい」と様々なメディアを通じて発言してきました。そのようなことを言い続け、お客さまに対しても納得していただけるサービスを提供し続けた結果、お客さまから少しずつ「西武信用金庫は変わった」と評価されるようになりました。おかげ様で、今では毎年多くの新規のお客さまと取引ができるようになっています。

▶ 非価格競争力を身につける

澁谷：コンサルティング機能を総合化した「お客さま支援センター」についてお聞かせください。

落合理事長：私が入庫して2～3年目のときに、担当していた20～30名の企業に融資が実行できず、その企業を倒産させてしまいました。もちろん、組織のなかで検討し、手順を踏んだ上での謝絶でしたが、当時を振り返り、あのときの対応が本当に正しかったのか、他の方法では助けることができなかったのかと考え、非常に悩みました。

スポーツの審判をはじめ、医者や弁護士など、世の中でジャッジを下す人は専門資格を持っていますが、金融機関は専門資格を持たずにジャッジを下すことができる唯一の職業ではないかと思いました。そうであるにもかかわらず、金融機関のジャッジはお客さまである企業だけではなく、その企業に勤める従業員、その家族、さらにはその取引先にまで影響を及ぼす、極めて責任の重いジャッジです。金融機関はそれまでの経験と勘を頼りにそのような責任の重いジャッジを下すわけですが、当時の私も財務分析や足元の保全バランスを主な判断基準にしてジャッジを下していました。しかし、私はそれではダメだと思い、中小企業診断士の資格を取得するようになるのですが、その勉強をしてみて驚きでした。生産管理や工程分析、動作分析など、財務分析以外に企業の見方がたくさんあったのです。そのとき、私が今まで見てきたものは企業活動の成績表だけで、事業内容の中身や人については見ていなかったことに気付きました。

そして、私が本部に配属されたとき、当時の経営企画部長と相談し、「経営相談所」という組織を作りました。税務、企業経営、資産運用など、今日のお客さま支援センターのモデルとなる組織をつくったのですが、結果は失敗でした。お客さまから「(西武信用金庫が作成した)プランは素晴らしいと思うが、これは私たちの企業規模では実現できない。実現可能なプランをもってきてくれないと意味がありません」、「今回の失敗は、私たちの実力だけの問題ではな

く、落合さんのプランの方に問題があったんじゃないですか」といったことを言われたのです。そこで、私たちは「このようなサービスを金融機関がやるべきではない、プロを使おう」と判断し、専門家を活用することにしました。しかし、専門家を採用しても、コンサルティングの依頼はほとんど増えず、あるのは法務相談ばかりでした。その後、私は支店長となって再び支店に配属されるのですが、どうしてもコンサルティングサービスを展開したいと思っていました。当時、ちょうど携帯電話が普及し始めた頃だったため、お客さまを訪問して自分の携帯から専門家に電話をかけ、自分の携帯を通じてお客さまに専門家とお話してもらいました。すると、お客さまは専門家の説明にはしっかりと耳を傾け、頷いていたのです。その姿を見て、やはりコンサルティングサービスの需要は高いと思い、私がおこなったような対応を繰り返していくと、支店の業績が右肩上がりになっていきました。

澁谷：3万人もの専門家がいらっしゃれば、あらゆるニーズにお応えできそうですね。

落合理事長：専門家を活用してコンサルティング支援をすることで、私たちは非価格競争力をつけることに取り組んでいます。価格競争ではスケールメリットの関係から大きい方が勝ちますので、私たちが貸出金の単なる価格競争をしたところで、私たちよりスケールの大きい地方銀行やメガバンクなどに勝つことはできません。しかし、商品やサービスに違いを設ければ、勝つことができることに気づき、後からそれが非価格競争力だと知りました。

金融機関の場合、面倒くさい、難しいことに取り組むことが、非価格競争力に繋がると考えています。他の金融機関よりも低い金利を提案する、いわば価格競争の貸出提案を行うのは容易ですが、他の金融機関よりも高い金利で貸そうと思えば、面倒くさいことや難しいことにも取り組んでいかなければなりません。また、今後AIが発展してい

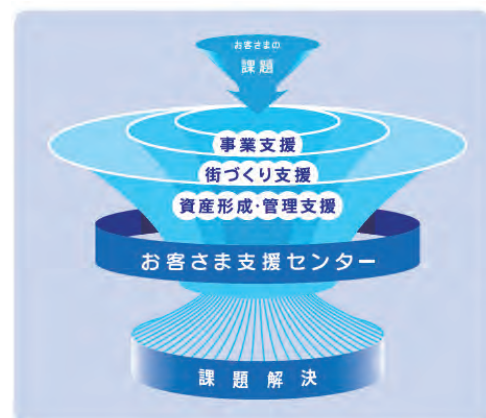
けば、非価格競争力はさらに重要になると思います。例えば、価格競争力だけの貸出提案であれば、家電製品をネットで価格比較して購入するのと同じように、将来的にはAIによって各金融機関の調達金利が一覧化され、お客さまはその一覧から金利が一番安い金融機関を選び、契約ボタンを押せば、それで借入ができてしまうなんてことも起こり得るでしょう。そうなれば、いかに非価格競争力が大切であるかがわかると思います。私たちは、今この非価格競争力をつけることに意識的に取り組んでいるため、この数年間においては新規貸出の実行金利を毎年少しずつ上げることができています。

地域を活性化するのは「経済力」と「環境力」

澁谷：貴金庫の地域活性化に対するお取り組みについてお聞かせください。

落合理事長：日本はこれから間違いなく成熟社会になります。成熟社会になれば様々な課題が出てきますが、一番大きな課題は税収が減ることです。税収が減れば、当然その地域のサービスは低下し、人も減ります。そうならないように、共働き夫婦の育児支援や高齢者の生活支援をする組織体、いわば利益優先でない組織体が増えないことには、この街に住みたい、暮らしたいと思うような人は出てきませんし、働きやすさ、商売しやすさといった環境にもならないため、当然選ばれる地域にもなりません。信用金庫は地域を選ぶことができないため、自分たちで選ばれる地域にしなければ、私たちの経営そのものが安定しません。自らの経営を安定的なものにするためには、自らの利益ではなく、地域の利益を優先するビジネスを育てていかなければなりません。地域の利益を優先することは、結果的には私たち西武信用金庫の利益として返ってきます。例えば、西武信用金庫では、地域活性化応援資金として10年以上支

お客さま支援センターの仕組みと実績



主な支援内容と実績（平成29年度）

事業支援	・ 専門家派遣 ・ ビジスマッチング ・ 受発注成約支援 ・ 創業融資 ・ 海外展開支援	2,235先 4,924件 2,179件 501件 465件	(34億18百万円)
街づくり支援	・ NPO等支援融資(CHANGE実績) ・ コミュニティビジネスローン ・ 地域産業応援資金の寄贈	11件 268件 43団体	(1億13百万円) (70億71百万円) (2,740万円)*
資産形成・管理支援	・ 信託業務・相続関連業務受付 ・ リバースモーゲージタイプローン ・ 相続定期預金	306先 50件 1,626件	(207億60百万円)

* 基金創設(1989年)からの寄贈総額は5億72百万円

西武信用金庫「2018ディスクロージャー誌」より抜粋

援し続け、すでに何億円もの資金を地域に寄付していますが、資金だけではなく、人が必要であれば人も出して、全員で地域を守り、活性化できるようにしたいと考えています。

そして、地域を活性化するのに必要なのは「経済力」と「環境力」です。経済力とは、地域の企業や資産家を育成して、雇用を増やし、その人たちの住処を提供することです。環境力とは、育児支援を充実させた共働き夫婦の働きやすい環境や、シルバー施設やケアサポートを充実させた高齢者が暮らしやすい環境などをつくることです。地域内に託児所が充実すれば、企業は若年層の共働き夫婦を雇用しやすくなりますし、そうなれば必然とその地域にお金が落ちる仕組みができ、地域の経済力は豊かになります。環境と言えばCO2削減などをイメージされがちですが、そのような話ではなく、もっと大きな枠組みのなかでの「住みやすい」「暮らしやすい」「働きやすい」「商売しやすい」街づくりです。西武信用金庫では、コンサルティング機能を発揮した貸出と街づくり支援の両輪を上手にかみ合わせ、地域の活性化支援に取り組んでいます。

▶ 潜在能力、選手生命は人それぞれ

澁谷：成果主義や定年制度の廃止など、貴金庫の人事制度についてお聞かせください。

落合理事長：人事制度のうち、一番大きな変革は年齢による定年制度をなくしたことです。一般的に、企業は60歳や65歳など、一定の年齢で退職となるよう制度づけられていますが、私はこれに疑問を感じています。この話をするときには、よく世界のイチローを例に挙げるのですが、イチローは44歳になってもメジャーリーガーとしてプレーをしていました。しかし、国内のプロ野球選手のなかには20代で現役を引退する選手もいます。つまり、潜在能力は人それぞれで、選手生命の長い人、短い人がいるにもかかわらず、企業は一律60歳や65歳で区切ろうとするわけです。

例えば、コンサルタントの場合、重視されるのは体力ではなく、能力です。コンサルタントにとって年齢を重ねることは経験が豊富になるというプラスの要素が大きく、マイナス要素はより少なくなっているはずです。それを一律年齢で区切ってしまうのは、年齢を重ねて能力を高めた人にも失礼だと思います。西武信用金庫では、60歳以降の働き方に関して、給与と仕事量を減らして嘱託としてソフトランディングしていくコースや、コンサルティングなどの仕事を現役のまま続けていくコースなど、自分たちの定年は自分たちで定めるようにしています。

▶ 地域住民を増やし、人の集まる街をつくる

澁谷：最後に改めて、地域の活性化、地域密着型金融について、落合理事長のお考えをお聞かせください。

落合理事長：繰り返しになりますが、地域の活性化とは何かと言えば、地域住民、つまり交流人材を増やすことであり、そのためには地場企業を育成し、雇用を増やさなければなりません。さらに、東京の場合は地価が高いため、賃貸スペースをたくさん作って、テナントや居住者を誘致することに取り組んでいくことも大切です。地域内に「雇用」や「住まい」、「商売」の基礎をつくれば、地域は自ずと活性化します。住みやすさを求める人、働きやすさを求める人、共働きしやすい環境を求める人、商売しやすさを求める人など、地域に求められるものは様々ですが、人が集まる街をつくるのが大切です。

人が集まる街をつくるために、私たちは事業支援や、街づくり支援、資産形成・管理支援をするわけですが、これらは三位一体となって取り組むことが大切です。事業支援とは地場企業への支援であり、街づくり支援はNPOなどを活用した支援、資産形成・管理支援はテナントやオープンスペースなど、資産の有効活用を支援することです。これら三つの支援が上手に機能しなければ、地域は活性化しません。

地域経済の活性化とは、地域内に人を増やすことで、その人を増やすためには街に魅力が必要となり、その魅力とは何かと言えば、住みやすさ、暮らしやすさということです。これを単に地域を活性化しようと思ってもできませんが、取り組むべきことを一つひとつ明確にして継続することによって地域は活性化し、最終的には地域金融機関の経営力を高めていくことに繋がると思います。



再エネ普及の鍵は「民間の知恵」

スマートソーラー株式会社

代表取締役社長 **手塚 博文氏**

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**

ため池の水上発電は一石三鳥

澁谷：先日、香川県の水上発電を視察してきました。水上発電は冷却効果が得られ、地上や屋根に設置する場合よりも高い発電量が期待できたり、貯水の蒸発量軽減や藻類の異常発生防止など、メリットが多いとお聞きました。改めて、ため池を活用した水上発電についてお聞かせください。

手塚社長：そのようなメリットも当然ありますし、その他の大きなメリットは、森林伐採や調整池をつくるなどの土木造成費用がかからないことです。例えば、100 億円規模の発電所を作ろうとすれば、一般的に造成費だけでも 15 ～ 20 億円の費用がかかります。水上発電の場合にはフロートと固定用のアンカー工事が必要になりますが、それらも年々安くなってきていますし、フロートがパネル架台も兼ねるだけのシンプルなものであることを考えれば、まさに一石二鳥、三鳥とも言えるようなメリットがあります。また、造成工事を必要としないため、竣工までの期間が短いこともメリットです。

現在、ため池を活用した水上発電施設は全国に約 100 か所あり、そのうち当社が携わる香川県には 9 か所あります。ため池は全国で約 20 万か所ありますので、100 か所といっても全体のわずか 0.05% です。ため池の数が多い兵庫県、香川県などがため池を活用した水上発電に積極的に取り組んでいます。香川県の金融機関は「県内に発電所を 100 か所作りましょう」と非常に積極的であり、私もクリーン電力によるエネルギーの地産地消を推進する観点から、地域金融機関の皆さまと一緒に地域の電力の非化石化とスマートコミュニティ事業を考えていきたいと思っています。

耕作放棄地も絶好の発電所候補地

澁谷：ため池以外に、発電所の候補となるような場所はあるのでしょうか。

手塚社長：耕作放棄地です。現在、全国には耕作放棄地が約 40 万 ha あると言われていますが、これは凡そ琵琶湖 6 個分に相当し、約 300GW（3 億 kW）の太陽光発電所が設置可

能です。ちなみに、現在国内の太陽電池設置量が約 43GW であることを考えれば、その約 7 倍の太陽電池を設置できる余地があるということです。耕作放棄地は、今まで農地転用が難しいとされていましたが、徐々に規制が緩和され、農家の副業として発電事業をできる環境が整いつつあります。今後、農地活性化も踏まえ、さらに規制緩和が進めば、農家のビジネスモデルは大きく変化していく可能性もあると思います。

薄膜太陽電池はコスト競争が厳しい

澁谷：工場の多い地域では、屋根の荷重に耐え得る薄膜太陽電池の普及に取り組む地域もあるそうですが、なかなかうまくいかないとお聞きます。それはなぜなのでしょう。

手塚社長：少し専門的になりますが、薄膜太陽電池には薄膜シリコン系、化合物半導体系と有機半導体系がありますが、いずれも技術開発途上であり、課題があります。特に、薄膜シリコン系（アモルファスシリコンと呼ぶ）が普及しない要因の一つは、性能・品質・価格競争力が結晶系に大きく劣るためです。ただし、化合物半導体系でアメリカのファーストソーラー社が開発した CdTe 系（一般にカドテル系と呼ぶ）太陽電池は、変換効率は結晶系に比べ低いのですが、低コストで製造することに成功したため、世界的企業になりました。同社は世界各地で自社のパネルを使用した大規模発電所を建設し、売電事業で成功しています。しかし、同社が製造する薄膜 CdTe 太陽電池には微量の有害物質であるカドミウムが含まれているため、日本の屋根などには殆ど設置されていません。また、日本ではソーラーフロンティア社が CIGS 系の薄膜太陽電池を開発製造販売しています。比較的高効率ですが、レアメタルを使用しているため、コスト・性能・品質に優れた結晶シリコン太陽電池に比べ厳しいようです。

その他に III - V 系薄膜太陽電池があります。このタイプは、基材に GaAs（ガリヒ素と呼ぶ）を使用し、高価ですが、電力変換効率が 35% ～ 40% と極めて高く、衛星用として活躍しています。しかし、レアメタルを使用し、製造プロセスが難しく、非常に高価（一般の結晶系の数百倍）で、一般産業

用には向いていません。また、薄膜太陽電池には、素子をフィルムに蒸着又は印刷して作る太陽電池が時々話題になります。ご承知の通り、フィルムの場合、太陽の極めて強い紫外線の影響から、10年経過するとフィルムの表面の分子構造が破壊されて、劣化してしまうこともネックになります。結晶シリコン太陽電池は出力を25年～30年経過しても初期値の80%を保証しています。それが10年でダメになってしまうということでは競争力がありません。私は、太陽電池パネルのトップカバーとしては、構造材として安く、光の透過度と耐久性の高いガラスが最適であると確信しています。

滋谷：しかし、荷重問題から、工場の屋根にガラス製の太陽電池を設置するのは難しいのではないのでしょうか。

手塚社長：それは誤解です。工場の屋根は建築基準法上、ある程度の積雪や台風の風圧にも耐えられる設計がなされています。具体的には、1mの積雪や風速40m/Sの風圧では、1平米当たり250～300kgの荷重がかかりますが、それに耐えられるよう設計されているはずです。太陽電池パネルの荷重は1平米当たりせいぜい12kg程度、架台を入れても20kg程度であり、住宅の屋根に使用されているスレート瓦と同じ重量です。また、屋根以外のケースで申し上げますと、建物の外壁は50年以上の耐久性が要求されますが、合わせガラスの中に太陽電池を封止した、ビルのカーテンウォール用建材一体型太陽電池パネル（BIPVと呼ぶ）は、その要求に答えられる製品として、すでに多くのビル建築物に使用されています。

FIT 契約終了後の個人住宅をどうするか

滋谷：再エネに関する様々なCSRの取組みが展開されていますが、それらの将来性についてお聞かせください。

手塚社長：グーグル、アマゾン、アップルなどの世界的企業は事業で使用するエネルギーを100%再エネで賄うと宣言し、それを実現させつつあります。国内のRE100加盟もリコー、積水ハウス、アスクルに続いて、大和ハウスやイオンなど続々と増えており、この流れは今後も継続すると思います。

ただし、私は個人住宅でもこのような環境価値を評価する仕組みが必要だと考えています。個人住宅の場合には、FIT価格での買取制度が10年間であり、来年10月にはついにFIT契約が終了する家庭が出てきます。現在、個人住宅で太陽電池を設置している家庭は約230万軒ありますが、来年10月でFIT契約が終了する家庭は約56万軒あります。これらの家庭は、FIT契約終了後に何の契約もしなければ、自家消費以外の余った電力を垂れ流すことになります。そこで、私は今、それらの家庭の環境価値を評価する仕組みや、余った電力を地域企業に売買できるような仕組みを考えています。

中小企業のエネルギー共有社会を目指す

滋谷：再エネ普及には、地域経済を支える中小企業を巻き込んでいくことも大切だと考えますが、どのようにすれば中小企業への再エネ導入が進むとお考えでしょうか。

手塚社長：これは私のメインテーマです。一般的に、中小企業が払う電気代は大企業に比べて割高です。再エネ事業者が中心となって地域内で再エネ電力を融通できる仕組みを構築すべきだと考えています。そうすれば、電力をあまり必要としない倉庫業者などが自社の屋根に太陽電池を設置して、電力を多く必要とする近隣企業に安い価格で再エネ電力を売買できるようになります。ドイツには、シュタットベルケという地域電力会社が1,000社以上存在し、黒字経営でできています。日本もドイツのモデルを参考にしながら、地域で電力会社を創り、地域内でエネルギーを共有する仕組みを構築すべき時代に突入していると思います。

2020年東京「SDGs 五輪」に向けて

手塚社長：2020年に開催される東京五輪・パラリンピックを「SDGs 五輪」と称して、会場などの電力をすべて再生可能エネルギーで賄いたいというニュースがありましたが、私たちはぜひとも行政の方々に場所の提供をお願いしたいと考えています。「太陽電池を設置したい、或いはできそうな土地、学校がこれだけあります」という情報をいただければ、私たちが地元企業や地域金融機関を巻き込んで、ネット・ゼロ・エネルギーの実現に向けたプランを考え、提案します。

地域の再エネ導入を促進するためには、民間の資金・企画力を公募して、その優秀な提案を積極的に取り入れていく仕組みを設けることが良いと思います。太陽光の場合、すでに自立した非化石電力事業になっていますので、行政が「空間」「テーマ」「場所」の情報を民間に与え、民間の知恵を募ることで充分成立すると考えています。民間に知恵と資金を出させ、競争させることは、より良いエネルギー社会の実現と地域の活性化にも繋がります。行政主導の企画に補助金をつけて事業者を募る仕組みでは、私たち再エネ事業者の知恵が必要とされず、画期的な取組みの創出にも繋がりません。再エネ事業者同士が競い合うことで、再生可能エネルギーによる地産地消と地域の発展に繋がることを期待します。



● 手塚 博文（てづか ひろふみ）

昭和24年生まれ。昭和55年3月京セラに中途入社。平成8年9月京セラソーラーコーポレーションを設立、代表取締役社長に就任。翌年京セラ取締役事業部長に就任。京セラ退職後、平成19年4月スマートソーラーを設立、代表取締役社長に就任（現職）。

澁谷 耕一 の視察先紹介

① アーキアエナジー株式会社／子会社：株式会社ゲネシス(静岡県牧之原市)

アーキアエナジー株式会社 取締役 大橋 徳久

国内外から問い合わせ殺到の発電所

当社は、平成 27 年にプラント設計・ファイナンス・廃棄物処理の専門家が集まって設立され、メタン発酵によって廃棄物を中間処理するバイオガスプラントを活用したプロジェクト開発と、子会社を通じたプラントの運営管理を行っています。100% 子会社である株式会社ゲネシスは、静岡県牧之原市にてバイオガス発電所（牧之原バイオガス発電所）を運営しています。

牧之原バイオガス発電所は平成 29 年 3 月に稼働し、約 1 年半が経過していますが、これまで地方自治体を含む多くの方々にご支援をいただきながら、廃棄物の受入量は順調に増加し、発電量も当初の想定より約 20% 上振れしている状況です。休止中のバイオガス発電所が数多くあるなか、ゲネシスの運営するプラントは安定的に稼働しているため、様々な業界から注目をいただいています。

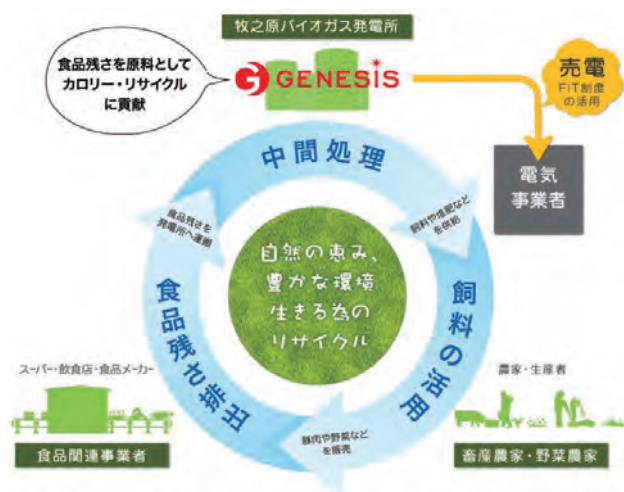
足元では、平成 30 年 4 月より建設を開始した羽村バイオガス

発電所（東京都羽村市）と、自治体等への申請手続中である小牧バイオガス発電所（愛知県小牧市）のプロジェクトを並行して開発していますが、この 3 プロジェクト以外にも開発計画が進行しています。また、国内の全国各地に限らず、海外からもノウハウ提供の相談や依頼を多数いただいております。今後案件内容に応じて対応していきたいと考えています。

食品廃棄物を通じて地方創生に貢献

日本国内で発生する食品廃棄物は年間 2,775 万トン（平成 28 年）に達し、そのうち未だ食べられる「食品ロス」は年間 621 万トンにのぼります。農林水産省や環境省、消費者庁においても、この莫大な「無駄」を抑制すべく、食品リサイクル法の制定（平成 12 年）をはじめとする、様々な対策や啓蒙活動を行っています。現状では、有価物として流通しているものを差し引いた年間 1,661 万トンの食品廃棄物のうち、1,101 万トンは焼却・埋立によって処分され、再生利用される量は僅か 561 万トンに止まっています。その大きな要因の一つが食品廃棄物の再生施設の不足であり、現在メタン発酵を活用した中間処理技術の確立とその普及が急がれています。

当社の取組みは、食品リサイクル率の向上や再生可能エネルギーの普及だけでなく、昨今問題となっている地方自治体のゴミ処理問題の一助となるべく、地域に根差したインフラ事業として、FIT 期間経過後も継続運営する必要があると考えています。また、このような取組みは地元雇用を促進し、地方創生にも寄与します。これらを実現するために、当社は様々な他業種の技術や知見を活用しながら、新しい食品リサイクル・ループを確立し、スピード感をもって生産性の高い静脈産業を作り上げていくことが重要だと考え、その一端を担えるように尽力していきます。



② バイオマスパワーテクノロジーズ株式会社（三重県松阪市）

取締役 西川 幸成

歩留まり材を発電利用に回す

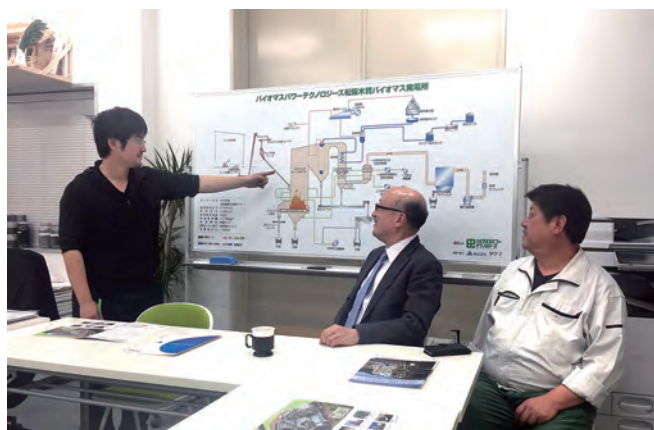
平成 27 年度より、FIT の買取価格に新たに木質バイオマスの「小規模枠」が設けられ、出力 2MW 未満の間伐材由来の木質バイオマスに関しては、1kWh = 40 円の買取条件が設定されました。当社は、その高売電単価となる小型未利用材枠（2MW 未満枠）を活用して、三重県を中心とした地域の未利用森林資源を燃料とする木質バイオマス発電事業を運営しています。ただし、燃料集材リスクのある未利用材の新規集材を行うのではなく、既設発電所向けの未利用材の燃料保管ならびにチップ生産時に大量に発生する歩留り材（バーク）を主要燃料としています。歩留り材を発電利用に回すという、国内初の斬新なビジネスモデルであり、地域の未利用森林資源をあますところなく隅から隅まで最大限利活用する先駆的事例に成り得ると考えています。

バイオマス発電の買取価格

バイオマス 区分	間伐材由来の 木質バイオマス		一般木質等 (バイオマス液体燃料以外)		バイオマス 液体燃料	建設資材 廃棄物	一般 その他 バイオマス
	2MW未満	2MW以上	10MW未満	10MW以上			
調達価格	40円+税	32円+税	24円+税	入札	入札	13円+税	17円+税
調達期間	20年間	20年間	20年間	20年間	20年間	20年間	20年間

(一般社団法人日本木質バイオマスエネルギー協会)

そして、当社のこのような構想を実現するために、材質や形状・含水率への対応範囲が広く、歩留り材の使用が可能なプラン



トとして、株式会社タクマ製のトラベリングストーカ方式による 1,990kW 直接燃焼発電プラントを採用しています。タクマとの包括的事業提携のもと、平成 30 年 1 月から商業運転を開始し、森林を知る発電事業者として川上の燃料集材供給工程から川中のプラント運営を主体的に手掛け、地域内資源循環型・地産地消型ビジネスモデルを目指して事業運営を行っています。

新しいエネルギー経済の形を創造

バイオマス発電は燃料集材を必要とする唯一の再生可能エネルギーであり、24 時間運転可能な安定電源です。燃料集材による森林整備を通じて国土の保全や災害抑止に寄与すると同時に、中山間地や都市郊外での雇用を創出し、地域林業や素材生産業、廃棄物処理業など、各地の既存産業を下支えする事業だと考えています。バイオマス発電は 21 世紀型の資源循環型経済社会の形成に資する真正正銘の「地方創生エネルギー事業」であり、当社は『バイオマスによる地方創生エネルギー事業～資源循環型社会の創造～ Building the possibilities of Biomass Energy～』を経営理念・ミッションとして掲げています。これからも、地域社会の持続可能性、域内循環性、世代継承性の向上を目指して、未来の可能性に満ち溢れたバイオマス発電を新しいエネルギー経済の形として地域社会のなかに創り上げていくことに全力を注いでいきます。



- ① 会社名 アークアエナジー株式会社
 代表者 植田 徹也
 創業 平成 27 年 4 月（資本金：8,800 万円）
 所在地 東京都港区西新橋 1-18-6-1309
 会社HP <https://www.archaea-energy.co.jp/>
 会社名 株式会社ゲネシス（アークアエナジー 100%子会社）
 代表者 大橋 徳久
 創業 平成 20 年 1 月（資本金：7,000 万円）
 所在地 静岡県牧之原市白井 749 番地の 20（白井工業団地内）
 会社HP <http://genesis-recycle.com/>

- ② 会社名 バイオマスパワーテクノロジーズ株式会社
 代表者 代表取締役 北角 強
 創業 平成 27 年 12 月（資本金：3 億 4,400 万円）
 所在地 （本 社）三重県松阪市久保町 502 番地 10
 （発電所）三重県松阪市小片野町 1790 番地 1
 （営業所）大阪府枚方市三栗 1 丁目 28 番 75 号
 会社HP <http://www.bpt.co.jp/>

関東初の農家レストラン開業

横浜銀行 法人営業部 情報ソリューション営業グループ

主任調査役 高野 慎太郎氏 副調査役 徳丸 朝子氏 栗原 拓也氏

平成 30 年 5 月 24 日、神奈川県藤沢市遠藤に国家戦略特区の制度を活用した農家レストラン「いぶき」が開業しました。

今回は、農家レストラン「いぶき」の開業支援に携わった横浜銀行の担当者の方々にインタビューを実施しました。

聞き手：リッキービジネスソリューション株式会社
宮下 祐輔



(左 4 人目から順に)
黒岩神奈川県知事 富田社長 齋藤農林水産大臣

農家レストランとは

宮下：農家レストランについて教えてください。

栗原さん：農家レストランとは、国家戦略特区の「地域農畜産物利用促進事業」を活用して、農用地区域内に建設が許可されたレストランのことを言います。農家レストランの設置には色々な要件がありますが、特徴的なものとして「農家レストランで提供される主たる食材の（量的又は金額的に）5割以上が、当該市町村の区域内等で生産される農畜産物」という要件があります。

また、農家レストラン「いぶき」の設置場所は、都市計画法上の市街化調整区域に該当し、基本的には建築物の新設や増築を極力控えなければならない地域です。さらに、農振法（農業振興地域の整備に関する法律）上では、農業振興地域の農用地区域に該当し、農業の利用を確保すべき土地として、農業目的以外の建築物の建設が厳しく制限されています。農用地区域内では、農地と農業用の付随施設（畜舎や倉庫など）のみ利用が認められていますが、農家レストランは後者の農業用の付随施設に位置付けられます。

そのような様々な法律上の制限を受けるなかで、国家戦略特区の制度を活用して今年の 5 月 24 日に開業したレストランが農家レストラン「いぶき」です。農家レストランとしては全国で 6 例目、関東では初の事例となりました。

富田社長の 4 つの目的

宮下：農家レストラン「いぶき」の開業には、どのような背景・目的があったのでしょうか。

栗原さん：農家レストラン「いぶき」の経営者である富田社長は、開業に際して 4 つの目的を掲げていました。1 つ目は、豊かな緑地や田園など自然の魅力溢れる藤沢市遠藤という地域を知ってもらい、その豊かな自然環境を守っていくことです。2 つ目は、四季折々の草花や樹木を楽しみながら地元の食材を使った健康料理を味わってもらうこと。そして、3 つ目は、地産地消によって地元農家の収入増に繋げ、地域活性化に貢献すること。最後に、農業の 6 次産業化を推進することで若者を呼び込み、後継者不足に悩む農家の課題解決に繋げ、持続可能な農業への発展を目指すことです。

宮下：富田社長の目的には、地元の農業に対する並々ならぬ愛着を感じますが、元々農業を営まれていた方なのでしょうか。

高野さん：富田社長は農家出身の家系ではありますが、自らは農業ではなく、造園業を営まれています。そして、自らが生まれ育った藤沢市遠藤をとっても愛されているのですが、農家の高齢化などの問題から愛すべきふるさとの農業が衰退していくことに危機感を感じ、なんとかしたいという強い想いが芽生えたそうです。平成 26 年に開催された地元国会議員の講演会にて、国家戦略特区を活用すれば農地にもレストランを開業できるこ



とを知った富田社長は「これだ。自分もやってみたい」と思い、平成 27 年 10 月に当行の長後支店に相談に来られました。

四季折々の草花や樹木を感じながら

宮下：内装や外観にもかなり拘りが感じられますが、農家レストラン「いぶき」の特徴についてお聞かせください。

徳丸さん：まず、内装の特徴として、寒川町の築 300 年の古民家で使用されていた梁と柱を再利用しています。これは数年前、富田社長にご縁のある方がお住まいだった古民家を取り壊した際に、梁と柱は取っておけば何かに使えるのではないかと倉庫で保管していたそうです。この立派で風情ある梁と柱は、店内に落ち着きと温もりをもたらしていると感じます。また、レストランの外観には、富田社長の本業である造園技術を活かした四季折々の草花や樹木が植えられています。店内 42 席、テラス席 12 席の計 54 席から四季折々の草花や樹木を楽しみながら、地元藤沢産の食材を 5 割以上使用した健康料理をビュッフェ形式で召し上がっていただけます。

富田社長の想いを金融機関が具現化

宮下：富田社長から農家レストランを開業したいと相談を受けたとき、貴行はどのような反応、印象を受けたのでしょうか。

高野さん：当行としても今回のような国家戦略特区を活用した事例は初めてだったため、相談を受けた当初は内閣府が公表している国家戦略特区の案内資料を調べることから始まり、まさに手探り状態でした。しかし、「富田社長の強い想いに応えたい、力になりたい」という想いから、富田社長と二人三脚で手を取り合い、5 月 24 日の開業までこぎつけました。

宮下：国家戦略特区の認可取得にあたって、苦労した点などについてお聞かせください。

栗原さん：富田社長の相談を受けてからすぐに藤沢市役所、神奈川県庁に話を持ち掛け、各々へ数十回足を運び、担当者との協議を繰り返してきました。その後、内閣府との協議や農地所有適格法人の設立、国家戦略特区の諮問会議などを経て、特区認定取得の手順を一つ一つこなしていきました。また、その一方で藤沢市及び神奈川県においては、特区認定の他に農家レストランの開業にかかる各種法令に基づく申請手続きを行いました。関東圏では前例のない事業であり、調整や手続きには苦労した面もありますが、そうしたなかでも本事業が途中で頓挫することがなかったのは、行政機関が協力的であったことと、何より富田社長の農家レストランを開業したいという強い想いとぶれない意志があったからだと思います。

宮下：貴行や行政の方以外に、富田社長のお取組みをサポートする方はいたのでしょうか。

徳丸さん：富田社長の奥様や、近所でブルーベリー畑を営んでいる富田社長のお兄様、さらにはレストラン建設地の地主の方が富田社長の趣旨に賛同され、サポートしていました。富田社長は御年 72 歳で、サポートされる方々も一定の年齢以

上ではありますが、皆さま非常に活力に満ちていました。

宮下：私も元銀行員として、ご年配の方から「農家レストランをやりたい」と相談されれば、「本当にやるんですか」と思ってしまうような気がしますが、これまでのお話から、富田社長が非常に熱い想いをお持ちだったことが伺えます。

栗原さん：そうですね。私たちも富田社長から相談を受け、色々なお話を聞いていく上で、富田社長のやる気や意志の強さから「農家レストランを開業したい」という想いが本気であると感じました。当行としては、今回の取組みは、行政などの関係機関との連絡調整や申請手続きのサポートに加え、農地所有適格法人を設立するための情報提供や資金計画の作成、資金調達のアドバイス、什器備品の調達、オープニングセレモニー運営会社の紹介に至るまで、金融機関としてのソリューション力を活かしたサポートができた好事例だと捉えています。

地域の課題解決に主体的に取り組む

宮下：最後に、農家レストラン「いぶき」の今後の展望や、貴行の地方創生に対する取組みについてお聞かせください。

栗原さん：当行としては、富田社長の想い同様、農家レストラン「いぶき」が藤沢市の農畜産物の発信基地となることを期待しています。また、神奈川県は県内全域が国家戦略特区の指定を受けていますので、県内全域が農家レストランの候補地になり得るとも言えます。県内に新たな農家レストランの開設希望があった場合には、強い想いとぶれない意志があれば第二の農家レストランとして、今回の経験を活かして全力でサポートしていきたいと思います。

当行の地方創生への取組みという観点で申し上げれば、どのようにすれば持続可能な地域活性化に貢献できるかを前提にして、単なる融資や投資の提案だけではなく、地域の課題解決に主体的に取り組んでいきたいと考えています。今後も地域金融機関として、お客様、地域に寄り添いながら地方創生への取組みを深化させていきます。



左から徳丸さん、高野さん、栗原さん



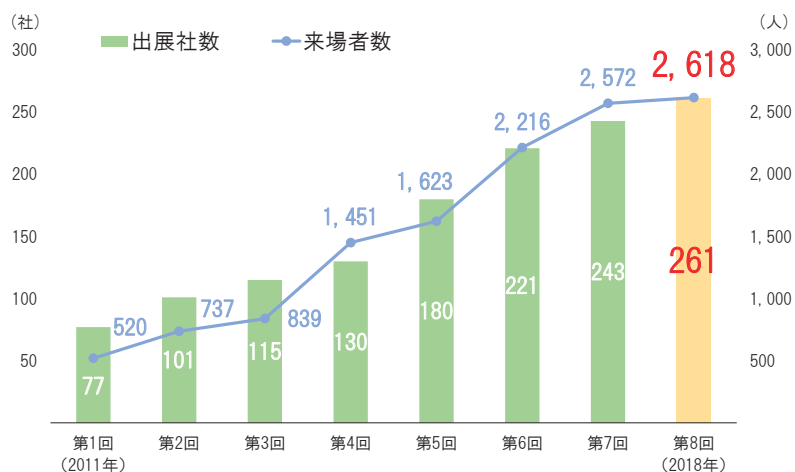
農家レストラン いぶき
(神奈川県藤沢市遠藤字琵琶島 3889-1)
運営：農地所有適格法人 株式会社いぶき
代表取締役 富田 改

第二地方銀行 31行主催

『食の魅力』発見商談会 2018

今年も6月20日(水)に、第二地方銀行の取引先を対象とした商談会「地方創生『食の魅力』発見商談会2018(第8回目)」をTRC東京流通センターにて開催致しました。主催銀行数(31行)をはじめ、出展社数(261社)、来場者数(2,618名)のいずれも過去最高を更新しました。開会式にて、金融庁の日下智晴室長より「銀行員の方々には、自らの取引先とともに積極的に商談会を盛り上げていただきたい」とお言葉をいただいた通り、会場内は活気に満ち溢れ、大盛況な商談会となりました。

「食の魅力」発見商談会 実績推移



金融庁 監督局 銀行第二課 地域金融生産性向上支援室長 日下智晴氏

金融機関にとっても貴重な機会 (東和銀行 吉永國光 頭取)



東和銀行 吉永國光 頭取

『食の魅力』発見商談会は「成果を生み出す商談会」として、食品バイヤーと私たちのお客さまを繋ぐ貴重な機会ですが、金融機関にとっても貴重な機会です。銀行員は単に法被を着て、お客さまのサポートをするのではありません。商談会では、銀行員も食品バイヤーと名刺交換をして知り合いになることができます。銀行員が日頃接点の少ない食品バイヤーと商談会を通じて知り合い、その食品バイヤーを地元で開催する商談会にも呼び込むことができれば、地元のお客さまの更なる支援に繋がり、地方銀行として果たすべき役割は大きいと考えています。



アイデアの宝庫！出展社数は最多の 22 社（北日本銀行）

『食の魅力』発見商談会や地方銀行フードセレクションなど、弊社主催の商談会ではお馴染みとなっている「商談希望バイヤー」の案内表示。これを発案したのは北日本銀行です。そんな北日本銀行は、ほかにも様々なアイデアを生み出し、出展社の販路開拓支援をしています。

商品写真などを掲載したバックパネルやブースの前掛けは、東日本大震災発生後に（地独）岩手県工業技術センターとの連携ファンド「いわて希望ファンド地域活性化支援事業」として食品メーカー支援のために始めたもので、ファンドが終了した今もなお、それらを希望する出展社には銀行主導で手配しています。

また、北日本銀行の職員は法被ではなく、エプロンを着ています。これも食品メーカーを支援するならエプロンにしようと独自で作成したのだそうです。出展社のためを想いながら取り組んでいるからこそ、主催銀行 31 行中最多の 22 社の出展社数に繋がっていると思います。



まるで屋台！ハイクオリティのブース作り（株式会社トラスト・ジャパン／香川銀行）



出展社のブース作りも、年々そのクオリティが高くなってきています。そのようななか、今回香川銀行から初出展の株式会社トラスト・ジャパンは、屋台のようなブースを作り、多くの食品バイヤーの呼び込みに成功していました。しかし、さらに驚いたことは、その素材の多くが 100 円均一で調達したものだということです。

この立派な骨組みは、松浦社長の奥様が 100 円均一で調達した部材をネジで繋ぎ合わせ、組み上げたものです。商談会前に会社で試しに組み上げ、部材をスーツケースに入れて商談会場へ運び、会場内で再度組み上げたそうです。奥様は「スーツケースに入る部材であれば、海外の商談会でも同じものを作ることができますが、今回のものはまだまだ改良すべき点があり、もっと工夫が必要です」と仰います。次開催では、どんなブースを作っていただけののか、大変楽しみです。

白桃をインテリアに♪（株式会社 RQM／トマト銀行）

ブース作りにも共通しますが、商談会では商品の見せ方も重要です。株式会社 RQM は、展示する商品一つひとつにしっかりとしたコンセプトや拘りを持ち、非常に上手な商品の見せ方をしていました。食品バイヤーからも大好評だったとお聞きしています。

まるで宝石箱のように、彩豊かな葡萄やマスカットを詰めた商品や、白桃を丸まま天然の溶液につけて瓶詰めした商品など、一つひとつの商品自体も美しいものばかりでしたが、展示の仕方も工夫されていました。各出展社の新商品を展示する「商品展示コーナー」では、限られた展示スペースのなかで、商品パネルや台を上手に活用し、一際輝く展示をしていました。まさに「白桃をインテリアに♪」のコンセプト通り、食べるだけではなく、見て楽しむことができる商品展示だったと思います。RQM のような商品の見せ方一つで、バイヤーの目を惹き、立ち止まってもらうことができます。ぜひとも参考にしていたきたいと思います。



▶ 商品展示コーナー

地域金融機関の多様性の発揮に期待



金融庁 監督局 銀行第二課

地域金融生産性向上支援室長 日下 智晴 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

● 日下 智晴（くさか ともはる）

1961年生まれ、広島県出身。1984年神戸大学経営学部卒業後、広島銀行に入行。広島銀行では総合企画部担当部長、融資企画部長、リスク統括部長等を歴任。2015年広島銀行を退社、金融庁に入庁。地域金融の政策キーマンとして、地域金融機関の金融仲介の質の改善に取り組む。

金融検査マニュアル廃止によって見えてくるもの

澁谷：金融行政の変化についてお聞かせください。

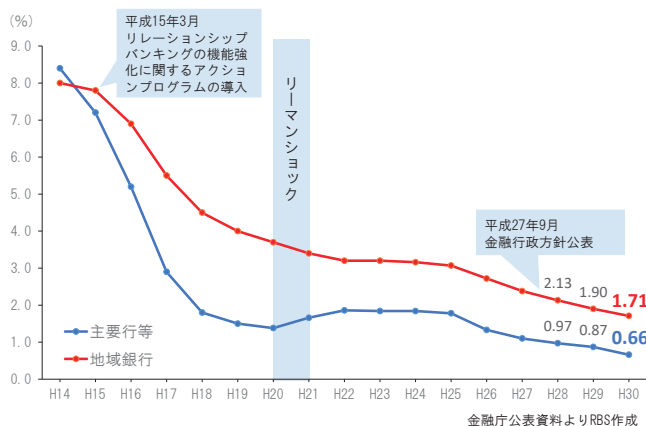
日下室長：現在の金融行政は、「金融仲介機能の発揮」と「金融システムの健全性維持」を両立させることを目指しています。明治初期に創業して140年以上続く地方銀行があるなか、バブル経済崩壊後の不良債権問題や金融機関の破綻など、金融システムが不安定だった20年前に金融庁（発足当初は金融監督庁）は発足しました。当時金融機関が抱える不良債権は貸出残高の約1割もあり、これを一般企業に例えて資産の1割が不良化しているとなると、そのような企業は経営が成り立たないと思います。金融機関がそのような状態でしたので、金融庁は何よりも金融機関の健全性の回復と維持を優先して金融行政に取り組んだわけです。そして、15年以上を経て金融機関の不良債権比率は1～2%まで下がりました。そのような歴史を背景に、来年にはついに金融検査マニュアルが廃止されます。

これまでの金融庁の金融行政を見てきた人にとっては、金融検査マニュアルの廃止には戸惑われるのではないのでしょうか。金融検査マニュアルには、チェックリスト形式で金融機関のリスク管理や経営管理に関して最低限取り組むべきことが網羅されていますが、ビジネスモデルに関しては触れてはいません。金融機関はともすればビジネスモデルは金融検査マニュアルへの対応とは別物として考えていましたが、金融検査マニュアルが廃止されることによって、ビジネスモデルを中心にリスク管理や経営管理などの金融機関経営を考える時代が到来し、持続可能なビジネスモデル構築の差が顕著に表れてくると考えています。

金融機関のビジネスモデルとは

澁谷：金融機関のビジネスモデルといっても、一般企業のビジネスモデルとは異なると思います。銀行法の規制もあり、画期的なビジネスモデルの構築はなかなか難しいと思います。その点はどのようにお考えでしょうか。

金融機関の不良債権比率の推移（各年3月期決算時点）



検査・監督基本方針の問題意識と新しい検査・監督

金融行政の質を高め、日本の金融力を高め、経済の潜在力が十分に発揮されるようにするには、どのような検査・監督とすればよいか。		
問題意識	新しい検査・監督	検査マニュアルの廃止
- 従来のやり方では、 ✓ 重箱の隅をつつきがちで、重点課題に注力できないのではないか。 ✓ バブルの後始末はできたが、新しい課題に予め対処できないのではないか。 ✓ 金融機関による多様で主体的な創意工夫を妨げてきたのではないか。	- 以下を中心に取り組む。 ✓ 普段から金融機関についての理解を深め、重点課題に焦点を当てる「全体を見た、実質重視の最低基準検証」 ✓ 将来の健全性を分析し、前広に対応を議論する「動的な監督」 ✓ 横並びでない取組みに向けた動機とヒントを提供する「見える化と探究型対話」	- 外部からの提言・批判が反映されるガバナンスと品質管理 - 人材育成・確保、組織改革

平成29年12月 金融庁「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)(案)」より抜粋

日下室長：ご指摘の通り、金融機関は一般企業のように自由にビジネスができるわけではなく、銀行法の規制の下で経営をしていかなければなりません。一方、金融機関は資金を調達して運用することに関しては極めてシンプルな事業構造ですから、各金融機関は自らの資産ポートフォリオを分析し、どこで収益が上がり、どこでは収益が上がらないのかを見極めながら、ビジネスモデルを再構築していくことになります。より詳細に言うと、運用資産において市場金利を上回る金利で運用した場合に、市場金利と運用金利の差額（スプレッド）を本源的な利益として認識するわけですが、比較的短期で資金調達して比較的長期で運用することで得られる長短金利差も市場金利による収益として計上されます。しかしながら、この長短金利差はマーケット環境次第で得られる言わば超過利潤であり、イールドカーブがフラットになると得られなくなります。つまり、近年「マイナス金利の影響によって金融機関の業績が厳しい」と言われていますが、厳密にはこの長短金利差が失われているから収益が減っているのです。長短金利差、すなわち市場金利をあてにした収益構造となっていれば、それが失われることにより業績が厳しくなるのは仕方がないことです。一方、貸出先からスプレッドをしっかりと確保できている金融機関は、市場金利がどうであろうと最低限の対顧客サービス利益は確保できるはずです。

どの取引先からスプレッドが確保できて、どの取引先からスプレッドが確保できていないかを把握していれば、よりスプレッドを確保できている取引先への貸出を増やそうとするでしょう。銀行員時代の経験では、業績の芳しくない取引先への貸出のスプレッドは相対的に高かったです。そのような取引先は何らかの経営課題を抱えているケースが多いため、金融機関はそれらの取引先に対してサービスを提供することで、自らもスプレッドや手数料を確保することが重要になります。金融庁が金融機関に対して少しお節介のように「顧客との共通価値の創造」と申し上げているのは、経営課題を抱えた取引先との間に、そのような Win-Win の関係を築いていただきたいからです。

澁谷：経営課題を抱えている取引先は、一つの課題ではなく、複数の課題を抱えているケースが多いと思います。金融機関には幅広いソリューションサービスの提供余地があると思いますが、一方で職員のスキルや知識レベルの向上が必要になると思います。しかし、それができれば、金融機関にもサービスの対価として収益がもたらされるということでしょうか。

日下室長：その通りです。金融機関は、取引先に対して、ゼロからコンサルティングをする必要はありません。企業経営者は、自らの事業に関してはプロフェッショナルな存在です。金融機関は、取引先の事業について理解を深め、伴走することが大切です。貴社が開催しておられる食の商談会のような機会に、金融機関は取引先が実際に商売をする姿を見て、取引先の強みや弱みを知るとともに、その取引先がお客さまか

ら受ける評価を聞くなどをするのが大切です。取引先の事業について理解を深める行動の積み重ねが大切であり、そのような積み重ねの中から、事業支援の切り口が生まれてくるものです。

地域金融機関が抱える課題とは

澁谷：地域金融機関が抱える課題についてお聞かせください。

日下室長：地域金融機関のビジネスモデルは、現在多くの金融機関が似通っているため、再編が論じられる際に金融機関の数に言及されることがしばしばあります。現在の地域金融機関の課題が何であるのかと聞かれると、私は各金融機関に多様性が失われていることだと考えています。つまり、地域金融機関がそれぞれ独自性を発揮していれば、数という議論には発展しないのではないのでしょうか。地域金融機関の取引先は、その地域によって業種・業態が多様であるはずで、地域の産業構造が異なれば、その地域が抱えている課題も異なります。取引先の経営課題をしっかりと認識することに関しては共通ですが、取引先が抱える経営課題やそのソリューションは多様なはずで、全国の地域金融機関の多様性がなければ、金融機関の数が多いという議論にもなりかねず、最終的には生き残りをかけた体力勝負になってしまいます。そのようなことにならないためには、繰り返しになりますが、金融機関の多様性こそが重要なのです。

澁谷：地域金融機関のなかには、プロジェクトファイナンスやシンジケートローンの組成を積極的に行い、従来以上にリスクをとった行動を始めている金融機関も出てきていると感じます。

日下室長：地域金融機関は、取引先と長期的な関係を構築し、取引先の定性的な情報などをもとに貸出を行うリレーションシップ・バンキング（以降、リレバン）を地域密着型経営として実践しています。一方で、プロジェクトファイナンスやシンジケートローンといったトランザクション・バンキング（以降、トラバン）は、これまでメガバンクなどが得意としてきた分野です。そのようなトラバンの貸出残高を積み上げる地域金融機関があることも多様性の観点では好ましいことであり、そのような機会があれば果敢にチャレンジしていただきたいと思います。ただし、リレバンとトラバンでは性格が異なりますので、長期的な観点で各々のメリット及びリスクを認識した上で、上手に組み合わせていくことが大切だと考えます。

澁谷：最近、太陽光やバイオマスなど再生可能エネルギー事業者（以降、再エネ事業者）の発電所へ視察に行き、再エネ事業者とお話する機会が多くあります。そのなかで、地方銀行がメガソーラーのプロジェクト案件に何十億円もの貸出をしているケースがあります。例えば、太陽光に関しては「まだまだこれから」と積極的に資金を出していく金融機関と、「FIT 価格が年々低下して、旬は過ぎた」と消極的に捉える金

融機関に分かれます。

日下室長：最終的には各々の経営判断になると思いますが、地域金融機関にとっては従来に比べてトラバンの貸出残高を積み上げやすい環境になっていると思います。金融技術等の高度化に伴い、貸出スキームが洗練され、キャッシュフローも透明で貸出可否の判断をしやすい環境になってきていますので、これからもチャレンジできる機会は増えてくると思います。

澁 谷：また、私が再エネ事業者「なぜ、A 銀行からこんなに借入ができるのですか」と尋ねると、事業者からは「A 銀行には、この分野に詳しい人がいて、我々の事業に関して非常に理解していただけているからです」という答えが返ってきます。さらに、私が「それは、金融機関が外部から専門家を受け入れているのでしょうか」と聞き返すと、「いえ、金融機関のプロパー職員です」という答えが返ってきたときには、非常に驚きました。専門分野に知見のある職員が在籍する金融機関では貸出対応できるが、そうではない金融機関は対応できないというケースです。

日下室長：地域金融機関の歴史を振り返ってみれば、海外支店を設けて海外ファイナンスを拡大させた時代なども同様だと思いますが、ポートフォリオの中に先進的なファイナンスが組み込まれていると収益の多様性は高まります。ただし、そのようなファイナンスは、市場などの外部環境の影響を受け易く、リスク管理も高度なものを必要としますので、専門人材の継続的な育成も含め、十分な体制を整えた上で行うことが必要です。そのような体制を整えて、ぜひチャレンジしていただきたいと思います。

取引先の期待を上回るサービスとは

澁 谷：取引先の課題解決に向けた、コンサルティングサービスという観点では、金融機関が取引先の期待を過大視して、コンサルティングサービスの提供に躊躇しているのではないかと感じる部分もありますが、いかがでしょうか。

日下室長：金融機関の最大の強みは、貸出ができることです。ほとんどの企業が事業において借入金を必要としますので、貸出ができる金融機関は、非常に重要な役割を担っています。これはコンサルティング会社や税理士などの他の支援機関にはできないことであり、長期的な関係に加えて、いざというときには貸出してもらえという安心感を与えることができるのは金融機関だけなのです。

そして、取引先からの相談にはすぐに応じることが大切で、必ずしも 100 点満点の答えを出す必要はないと思います。取引先からすると、相談してみるとすぐに何らかの答えが返ってくること自体に安心感があります。長期的な取引の過程では色々な場面に遭遇するもので、例えば、取引先の事業が思うようにいかなかった際に、支店長の発した一言がヒントとなり、事業が好転するケースだってあるでしょう。また、資金ニーズへの速やかな対応が企業の新たなイノベーションに

繋がることもあるでしょう。そのような関係を築いていくことにより、取引先の満足度は少しずつ高まるはずで、一つの相談に完璧な回答をしようと高いハードルを設定するのではなく、長期的な取引関係のなかで満足な状態を続けることが、取引先の期待を上回るサービス提供に繋がっていくと考えます。

事業性評価の取組み状況は

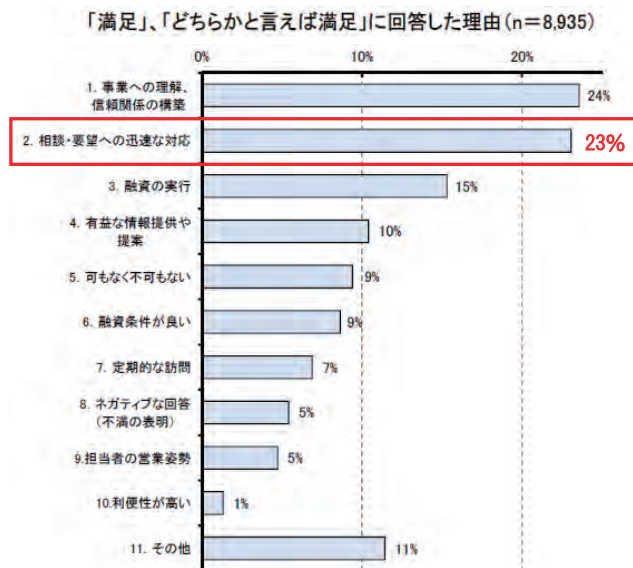
澁 谷：地域金融機関の事業性評価の取組みについてお聞かせください。

日下室長：金融庁が、事業性評価という言葉を使って金融仲介の質の改善を促すようになってから、各地域金融機関が改めて地場産業に目を向けていると思います。これまでの 20 年間、金融機関の健全性の観点で取引先の債務者区分が重要視され、金融機関の判断基準がその債務者区分に依拠しすぎた結果、どの業種であっても「正常先であれば問題なし」という貸出行動に陥った面があります。そのことで、業種の違いも含め本質的に何が問題であるのかなど、取引先の実態把握が疎かになってしまいました。ところが、各金融機関が債務者区分のみで判断するのではなく、業種、或いはその取引先の事業が個別にどうであるのかを見るように変わってきていますので、事業性評価は浸透しつつあるのではないかと思います。金融検査マニュアルの廃止によって、金融機関は債務者区分に依拠した判断ではなく、これまで以上に業種や個別の事業に関する判断力を高め、どのような取引先の成長支援をすべきか考えていくようになると期待しています。

澁 谷：地域金融機関は、どのようにして地場産業を支援していくべきなのでしょう。

日下室長：地場産業の支援は、都道府県単位よりも市町村単位で考えるべきだと思います。陶磁器の産地や、繊維産業の発達した地域など日本全国には様々な地場産業がありますが、

金融機関との取引に対する企業の満足度



平成29年10月 金融庁「企業調査アンケートの結果」より抜粋



市町村単位で考えると地域銀行も信金信組も同じ役割です。必ずしも地域銀行が優位で、信金信組が不利というわけではなく、それぞれが地域企業をどれだけ支援できるかだと思います。私の考える理想的な地域金融の姿は、その地域に本店を構える信金信組が一番身近な存在として地場産業や事業者と深くコミットし、その事業者の難しい経営課題に対しては、場合によっては地域銀行が高いソリューション力を発揮し、信金信組の取組みを補完していく形です。各々の金融機関が自らの強みを活かすことで多様性が生じて、企業を重層的に支援していく枠組みが整っている地域は将来的にも衰退しないと思いますし、最近はそのような地域が増えてきていると感じます。

事業性評価の先にあるもの、多様性とは

澁谷：事業性評価を通じて、地場産業を支援することを突き詰めていけば、「この事業、或いは分野では、他の金融機関よりもB銀行が非常に得意とする」ということも起こり得ると思いますが、いかがでしょうか。

日下室長：当然起こり得ると思いますし、多様性の先にある専門性に繋がります。広島県の地場産業を例にとれば、広島銀行ではマツダを頂点とする自動車産業と長い間共に歩んできましたので、マツダと取引したい企業が、「自社の技術を提案したい」と、広島銀行を訪ねてくることもありました。そこで自動車産業全体と長年の取引をしていて個々の取引先企業の課題のみならず業界全体の動向を把握していることの強みが発揮され、「貴社の技術はマツダのTier 1企業のC社が開発している次世代製品に活かせると思います。当行がアレンジしますのでまずC社に提案してはいかがでしょうか」といった対応をすることが可能になります。業種への専門性によって、取引先企業の価値向上に直接貢献できるわけです。各々の金融機関が、地域の産業に深く関わり合いを持つことで、このような取組みができるようになることが理想だと考えます。

また、事業性評価は金融機関だけが行うものではなく、その取引先のお客さまの評価も含まれます。例えば、取引先のことをよく知っている企業からの「D社の製品は耐久性が高い」、「E社の新製品はライバル会社の製品に負けている」といった情報は信用性の高いものです。事業性評価をする上で、そのような情報をしっかりと押さえておくことが大切です。

地方創生における地域金融機関の役割とは

澁谷：地方創生を目指す上で、地域金融機関が果たすべき役割についてお聞かせください。

日下室長：金融行政の変革と同じくして、各地方自治体では「地方版総合戦略」が進められていますが、その行政の取組みに積極的に関わっていくことではないでしょうか。地域を将来的にどうしたいのか、或いはどうならないようにしたいのかなどをしっかりと考え、そこに地域金融機関が全面的に関与していくことが大切です。各地で地方創生を図るための取組みが展開されていますが、行政が対応できることは限定的です。例えば、自治体が一事業者を優遇して支援していくことはできませんが、金融機関が個別に一事業者を支援することは可能です。金融機関が関与することで、行政と産業界との関係はよりスムーズに進んでいくと思います。

また、事業者の立場から言うと、金融機関のサポートによって補助金を受けることができた場合には、その補助金とセットで融資を申し込むなど、より活きた資金として有効的に使われることになるでしょう。さらに、一歩踏み込めば、補助金を創設する際にも金融機関が関与することが理想だと考えています。地方自治体に対して、金融機関として地域を支援していきたい内容、そのために必要な補助金制度を設けることができないかといった意見具申ができれば、活きた補助金が生まれるでしょう。地域金融機関は、地域内で生きていくことが変わらない限り、いかにその地域に深く関わっていくかに尽きると思います。

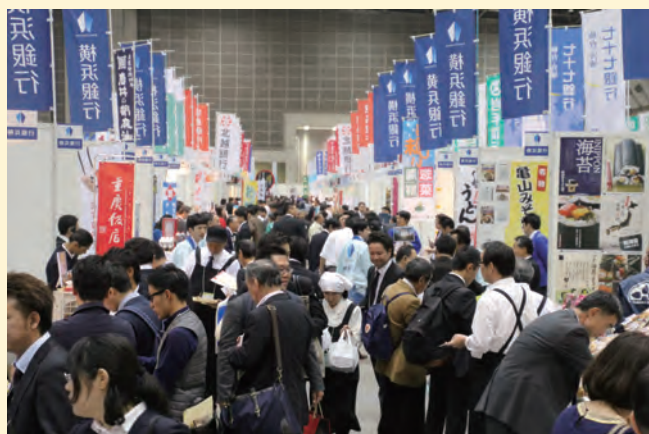
第13回

地方銀行 フードセレクション® Food Selection 2018

2018年10月23日(火)・24日(水)

主催：地方銀行フードセレクション実行委員会（昨年は地方銀行55行）

地域色豊かな食材が東京に大集結する商談会



東京ビッグサイト にて開催!!

出展社数 **831** 社(2017年)

自治体・商工会からの出展も大歓迎
(2017年実績：148社)

出展社募集中

お問い合わせ先



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 TEL:03-3282-7712 FAX:03-3282-7714

E-mail:info@food-selection.com <http://www.food-selection.com> 担当：奥村・本橋・鈴木・杉山