

■ クローズアップ

お金を出しても支援したい! 共感をもとにアイデアを実現する場
きびだんご株式会社 代表取締役 松崎 良太



■ 特別対談

「イクボス」が業績を上げ、日本をハッピーにする!
NPO法人コデカラ・ニッポン 代表 川島 高之

■ 巻頭インタビュー

日本経済の根幹とイノベーションの基を支えているのは、
中小企業のチャレンジだ!

中小企業投資育成

代表取締役社長 望月 晴文



日本経済の根幹とイノベーションの基を支えているのは、
中小企業のチャレンジだ。

東京中小企業投資育成株式会社

代表取締役社長 **望月 晴文 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**

エグジットが目的ではない投資！

澁谷：当社は 2011 年に投資育成会社より投資して頂いていますので、貴社のことは良く存じ上げていますが、改めて貴社の特徴をお聞かせください。

望月社長：投資育成会社は世界的にも大変ユニークな会社で

すよ。当社の生い立ちは、1958 年にアメリカで「スモール・ビジネス・インベストメント・アクト」（中小企業投資法）が制定されたことがきっかけとなっています。当時、旧通産省の若手官僚が「ぜひそれを日本に取り入れたい」という想いから研究し、1963 年に法律を作って、日本版として設立したのが当社です。アメリカではベンチャーキャピタルに近い立場で作成された法律ですが、当時の日本ではまだベン

チャー企業は稀だったので、日本では将来性豊かな中堅・中小企業の経営基盤を強化する仕組みにしました。日本の風土に合わせていますので、アメリカとは随分違った制度になっています。

澁谷：それでは、貴社はベンチャーキャピタルとは異なるやり方をしているということですか？

望月社長：はい。例えば、一般的にベンチャーキャピタルは株式の保有期間を定めた投資を行うのに対して、投資育成会社では期間を定めない投資を行っています。ですから、当社は長期安定株主となって、投資先企業の社長に寄り添う形で企業をサポートできるのです。また、当社は経営の自主性を尊重しながら支援します。よって、無理して上場することを求めることもありません。

日本の中小企業は、上場して規模の成長を追い求めるという方向性ではなく、未上場のまま「ニッチ分野で勝ち残って行きたい」という会社も多く存在します。日本を代表する大企業をお客様にし、ある部分においては頼りにされ、ひとつの分野に特化して中小企業がイノベーションを起こしている。これは、おそらく世界にはあまり例を見ない、日本の中小企業経営者特有の稀な資質だと思います。規模を大きくして上場し、キャッシュを手に入れて自分自身もエグジットして次の仕事をやろう、というアメリカの若手企業家の目標とは少し違うんですね。

日本経済の大きな特徴の1つは、中小企業がベースを支えているところだと思います。日本の中小企業は、その存在がユニークなんです。これはアメリカで若い人達がベンチャービジネスを起こしてアメリカの活力の基になっているといったユニークさとは少し違います。しかし、経済の基盤を支えたり活性化させたりするという役割は同じで、日本においてこのような中小企業を支えるのは、意味があると思います。アメリカのベンチャーキャピタリストに説明しても全く理解してもらえませんが（笑）。

澁谷：それぞれの起業家の考え方が根本的に違うというのは、大変興味深いですね。

望月社長：「投資育成」という社名には、「投資」と「育成」という2つの意味が込められています。投資をするだけでなく、投資後には身内として経営者に寄り添い、ありとあらゆる支援をするのです。

澁谷：中小企業はその8割が赤字と言われていますが、貴社の投資先企業は経済の基盤、日本経済の技術力を支えるような優良企業が大変多いです。

望月社長：日本の雇用の7割は中小企業が担っています。赤字だからといって排除してしまうと、中小企業で働く人の多

くが生活に困ってしまいます。ですから、雇用を支える中小企業、零細企業は、たとえ赤字でも社会の安定上非常に重要です。

他方で、世界第3位のGDPを支える企業という観点で見ると、やはり日本を代表する大企業と、それを支える強い中小企業群という構図になります。典型的な例では日本の自動車産業があげられます。最終組立メーカーが全体の付加価値の1割くらいしか作らず、2次、3次、4次の下請けの部品産業が支えていて、それがコーディネートされて1つの自動車という製品となるのですが、その部品産業は必ずしも全部が子会社ではなく、かなりの数が独立した中小企業です。上のニーズがコスト低減だとしたら、その方法を自分たちで考えたり、「こういう素材の方がうまくできる」といった提案を含めて、イノベーションの基を支えているのです。これは機械産業や電機産業でも同じです。そうした実力を持った中小企業が地域社会の喚起、産業の活性化、あるいは経済の活性化というファンクションを果たしており、日本の中小企業のもっとも価値のあるところだと思っています。

澁谷：中小企業がイノベーションの基を生み出しているのですね。

望月社長：そのためには、やはり企業ですから利益を上げ、付加価値を生み出さなければいけません。中小企業の半分以上が赤字かも知れませんが、そうではない、産業のイノベーションを支えている珠玉のような企業もたくさん存在します。ところが、そういった中小企業は大企業と比べると、すべての要素がパーフェクトに整っているわけではありません。例えば、技術はあるのにお金がない、技術もお金もある



けれど人材がないなどといった問題です。だから私たち投資育成会社があるのです。

長期安定株主として次の代も、その次の代も

澁谷：「何かがあったらメインバンクへ相談に行く」ということが、昨今は非常に薄れています。ではどこに相談に行くのかというと、やはり株主である投資育成さんのところでしょう。貴社のポジションがよりメインバンクに近くなっているように思います。

望月社長：それはすごく感じますね。例えば、銀行にいきなり「資金繰りが」という話をするのは大丈夫かな？という不安があるでしょう。その点、弊社は「投資をしたら一心同体」ですから、社長と同じ立場に立って「銀行にはこう言った方が良いのではないですか」という話をします。

私が中小企業庁にいた頃、一時期「スコアリングモデル」という、金融機関が財務諸表や外形的なデータを見ながら確率論で信用リスクを評価するという話を聞きましたが、上手くないかないんですよね。用事がなくても社長のところへ行行って、社長の顔色を見て「この人は大丈夫だ」とわかるというのが、結果、一番確実な審査になることがあります。科学的ではありませんが、その手間を掛けられるかどうかなんです。データに偏った付き合いでは、企業とも間接的な関係になってしまいます。弊社では約 1,000 社の投資先企業の株式を保有していますが、投資先担当は 50 人です。つまり 1 人 20 社平均くらいですと、社長と大体心を通わせることができる距離を保てるのです。金融機関では、融資先数が多いですから、当然 1 人が受け持つ社数は桁違いだと思います。

澁谷：弊社へ投資して頂く前に審査がありまして、突かれると痛い所を質問されるなど非常に厳しい訳です。ですが、答えていくうちに「開かれた企業としてきちんとやらなければ」という気持ちになりました。私が驚いたのは、「配当を払ってくださいね、でも払えなかったら払わなくていいですよ」と仰っていただいたことです。ベンチャーキャピタルは逆ですよ。非常に感銘を受け、「払えるようにしよう、より経営に対してきちんとやろう」と思いました。

望月社長：きちんと利益を上げて配当をするというのは、経営の一つの目的だと思います。そういった意識が曖昧だと会社のマネージメントの部分で、大事なところが少し欠けてしまう場合があります。本当はここできちんと利益を乗せて、売だけの競争力を持たないと会社が持続する可能性がないのに、痛痒は感じないという状況になります。私の言う「開かれた企業として健全である」というのは、自分を知る測定



器みたいなものなんですね。経営者が自社の健康状態を知る上でも透明性は重要です。ですから、その考え方とやり方をアドバイスすること、これが我々の育成でもっとも大きな要素です。

また人材育成に関して、中小企業はオンザジョブトレーニングを行っています。1つの中小企業で育てなければいけない経理の人は1人か2人です。そこで中小企業の経理担当者を集めて大企業と同水準の研修を提供したり、同じ境遇の人たちを対象にレベル向上の研修やディスカッションをしています。最近は企業の後継者が娘さんというケースもあるので、「跡取り娘の会（女性後継者の会）」というのをやっているんですよ。

澁谷：「跡取り娘の会」ですか。面白いですね。

望月社長：娘が自分の父親と同じ職場で、しかも経営者の一翼として働くことは、息子とはまた違った困難があるようです。数十人が集まると、お互いの悩みをよく理解でき、また異業種ですからお互い助け合える。これはどこのセミナーに行ってもなかなかない、得難いものです。

澁谷：貴社が投資することによって、経営者の開かれた経営やガバナンスに対する意識が高まって、結果として優良企業・成長企業になっていくという好循環が生まれるのでしょうか。

望月社長：その通りです。経営者として答える必要があるから、きちんとした筋を見てくるし、分析もし、意見も持っています。また、先のことについても語る必要があるわけです。それによって頭の中が整理され、経営者としての基本資質みたいなところが顕在化してくる。それが後継者に対する大変なトレーニングにもなるのです。投資育成会社は、できればお父さんの代も、息子さんの代も、その次の方の代も、長期安定株主として支える立場でいたい。投資育成会社がそれやれるかどうかは、結局のところ信用の問題です。投資育成

会社が国の監督下にあるというのは、当社がお預かりした株式を含めて「それなりの意味を持つものとして引き継いでいきます」という意味です。安心できる株主で、変なことはしませんという証だし、現にそれが歯止めになっています。50年やっていて、当社が株主であることによるトラブルは殆どありません。

澁谷：貴社の投資先は90%が黒字企業とのことです。やはり50年かけてやってこられたブランドがあり、安心感があると思います。また、投資先にもユニークな会社も多いように感じます。最近はメーカー以外にも、私どものようなコンサル会社や食品会社などにも業種を広げているのですか。

望月社長：もともと弊社は、50年前には法律で投資できる業種が製造業に限定されていたので、今でも製造業の投資先企業が多いんです。現在は、5割が製造業、卸・小売が2割、その他が、情報通信業、サービス、運輸業、建設業、などで、幅広い業種に投資しています。

澁谷：最近の投資先企業の傾向などはいかがでしょう。

望月社長：昔は、最終組立メーカーが倒産したら途方に暮れてしまうという企業がよくありました。電機産業でいうと、最終組立メーカーに部品メーカーや加工会社がびっしりと連なっていて、親会社が中国生産に移行すれば、付いていくか辞めるかの二択でした。しかし最近では「付いて行けと言われれば行ってもいいが、きちんと量を出すのか」ということを見極めて決める、その他にも自分の技術で新しい分野を開拓して作らせる、事業転換をして別の機械産業に部品を入れているところもあります。高い技術力を持っていると、その辺はすごく強いですね。

迷ったら難しい道に進め

澁谷：望月社長の経営哲学を教えてください。

望月社長：経営者はどういう決断をするかがとても大切だと思います。そして、経営の重要な局面で、決断に迷うこともあると思います。そうした時、私は迷ったら難しい方に進むように決めています。難しい道でもより良いと思った方に向かって進むと、意外と新しい世界が見え、新しい対応策が出てくるものです。ただし、これが重要なのですが、判断を誤っ



望月 晴文（もちづき はるふみ）

昭和24年生まれ。神奈川県出身。昭和48年京都大学法学部卒業後、通商産業省（現経済産業省）入省。原子力安全・保安院次長、商務流通審議官、中小企業庁長官、資源エネルギー庁長官、経済産業事務次官等を務める。平成25年6月に東京中小企業投資育成株式会社 代表取締役社長就任。

たことに気付いたら直ちに撤退すること。撤退は自分の決断の過ちを認めることですが、それが許される世界ではないかと思っています。これは役人時代からやっていることです。

澁谷：最後の質問です。望月社長は経済産業省中小企業庁長官をされて、中小企業政策をずっとやってこられましたが、いま中小企業の社長に期待していることは何でしょうか。

望月社長：ご自身のそれぞれの仕事が日本経済の根幹を支えているのだという誇りを感じて欲しいと思います。先ほど申し上げた通り、中小企業というのはすごくユニークで、日本経済のイノベーションの基になっている人たちが多くです。中小企業は立ち止まったら潰れてしまいます。ですから、どんなに調子の良い時でも経営者は「明日は潰れる可能性がある」ということを忘れず、必ず次のことを考えて、常にチャレンジされておられる。それは、本能的にやられている部分もあると思いますが、私は「あなたのチャレンジが日本経済の根幹を支えている」ということを、是非どこかで感じて欲しいと思います。

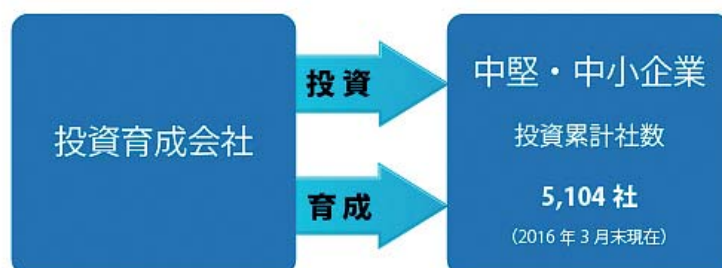
澁谷：どうもありがとうございました。

金融マンの右腕となって中小企業を応援します

中小企業投資育成会社

●中小企業投資育成会社ってなに？

中小企業投資育成会社（以下、投資育成会社）は、自ら中小企業に出資することによって中小企業の自己資本の充実とその健全な成長発展を図ることを目的として 1963 年に法律に基づいて設立された国の政策実施機関です。



監督官庁は経済産業省、株主は地方公共団体、商工会議所、**金融機関**、事業会社です

多くの銀行、信託銀行、信用金庫、生命保険会社、損害保険会社から出資いただいています。

【連絡先】

中小企業投資育成会社は全国に3社あり、地域を分割して担当しています。

- 東京中小企業投資育成株式会社 〒150-0002 東京都渋谷区渋谷 3-29-22 TEL：03-5469-1811 (代)
- 名古屋中小企業投資育成株式会社 〒450-0003 名古屋市中村区名駅南 1-16-30 東海ビル TEL：052-581-9541 (代)
- 大阪中小企業投資育成株式会社 〒530-6128 大阪市北区中之島 3-3-23 中之島ダイビル TEL：06-6459-1700 (代)

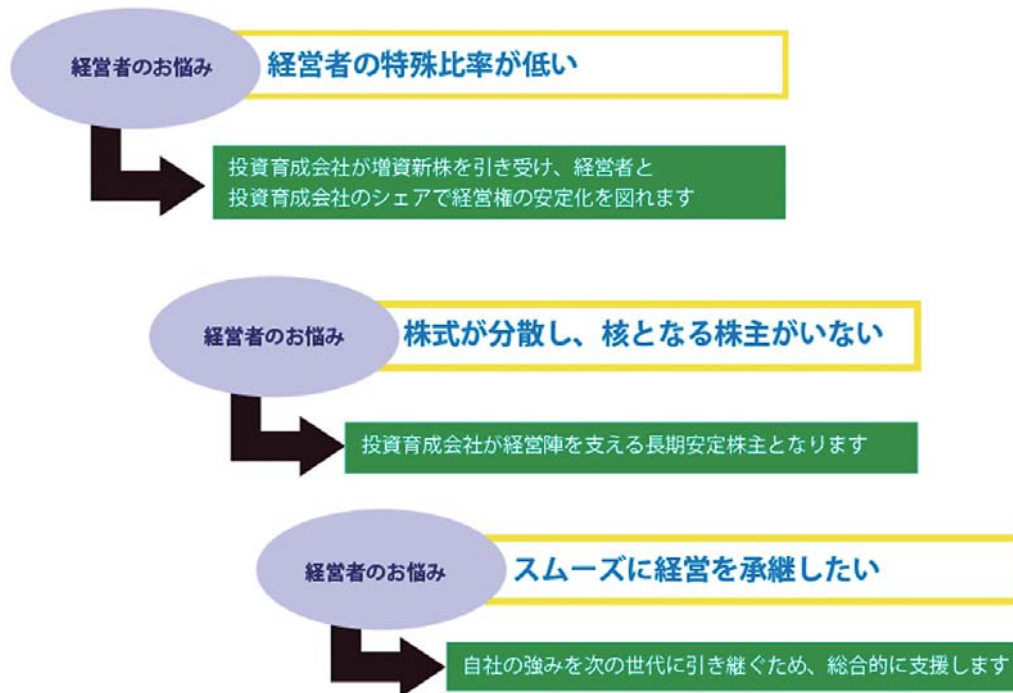
●ベンチャーキャピタルと何が違うの？

中小企業に投資をするという点は同じですが、スタンスが大きく異なります。

	投資育成会社	ベンチャーキャピタル
主な投資対象企業	中堅・中小企業 (原則 資本金 3 億円以下)	ベンチャー企業
保有方針	長期安定株主として保有 (期限を定めない)	期限を定めた保有
経営への関与	経営の自主性を尊重します。	取締役会への出席など 積極的に関与する場合もある
期待するリターン	安定的な配当	株式上場や M&A による キャピタルゲイン

●関与先のどんな役に立つの？

次のようなお悩み解決で役立ちます。是非、投資育成会社をご活用ください。



書籍のご案内



中小企業が直面する 「株式」の 課題と解決策

中野威人 著

東京中小企業投資育成
ビジネスサポート部兼営業統括部

中小企業の経営者が取り組むべき 株式に関する課題のヒントが満載



著者略歴

中野 威人（なかの たけひと）

東京中小企業投資育成
ビジネスサポート部兼営業統括部

中小企業に関わる金融マンの必読書

中小企業が直面する株式に関する課題について、投資育成会社ならではの豊富なケーススタディで解説。実行できる具体的な選択肢を体系化しています。本書一冊を読めば実行すべき具体的な選択肢を網羅的に知ることができ、中小企業の経営者のみならず、金融マン必読の書。

公認会計士・税理士。1996年慶應義塾大学経済学部卒業。大手監査法人に約10年間勤務し、上場会社の法定監査業務・上場準備会社に対する上場支援業務等に関わった後、2007年に東京中小企業育成株式会社に入社。以来、中堅・中小企業への投資・育成関連業務に従事している。特に中堅・中小企業への出資の前後において事業継承・株式移動・組織再編などの課題解決に取り組み、数多くの企業からの相談に対応している他、事業継承や税制改正等をテーマにしたセミナー講師も務めている。

社外役員の職責と「3線」モデルの構築

～社外役員に対する

ダイレクト・レポーティングを確立せよ～

日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会

碓井 茂樹



少子・高齢化社会の到来から日本経済の潜在成長率は、ゼロからマイナスへと転じていく可能性がある。今後、業績が低迷し損失を計上する企業も出てくるだろう。一方で、オリンパス、東芝などの不正会計事件や東洋タイヤ、三菱自動車の品質データの偽装、建設業者のくい打ちデータ改ざんなど、深刻な不祥事を引き起こす企業が増えている。今や上場企業とはいえ、かじ取りを誤れば、経営が立ち行かなくなる時代だ。

昨年来のガバナンス改革のなかで、経営に対するチェック機能は主に社外役員に委ねられた。しかし、社外役員は本当にその職責を果たすことができるだろうか。

重要性を増す社外役員の職責

コーポレートガバナンス・コードをみると、取締役会は「独立した客観的な立場から経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行う」と記載されている。また、監査役会に関しても「取締役の職務の執行の監査（中略）などの役割・責務を果たすに当たって（中略）独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである」と記載されている。

社外役員は、独立した客観的な立場から経営判断に至るプロセス・チェックを行ったり、経営者不正、組織的な不祥事隠しなどが起きないように目を光らせ、万一の事態に当たっては、経営責任を問うなど、毅然とした対応を取る役割を担わなければならない。今や社外取締役の職責は格段に重要性を増している。

経営判断に至るプロセスの瑕疵（かし）から多額の損失が発生した場合、あるいは、ガバナンス態勢の不備から経営者不正や組織的な不祥事隠しなどが長期間放置されていた場合、社外役員の責任は厳しく問われることになる。法的責任が問われ、株主代表訴訟で損害賠償請求の対象になるだけではない。社会的に「高い報酬を取りながら監督義務を果たしてこなかった無責任な人物」というレッテルが貼られてしま

う。深刻な問題が起きたときほど、激しいバッシングを受けて、社外役員は社会的地位や名誉を完全に失うことになるだろう。

取締役会に付議されていない事項に関して、社外取締役は重い責任を問われることはないと考えられてきた。しかし、今後、社外取締役は監督者としての責任を厳しく問われるようになる。経営に重大な影響を与える案件に関して「何も知らなかった」ではすまされない。どのようなモニタリング活動をいかに能動的に行っていたかが重要になる。取締役会に参加し、執行サイドから与えられた情報を聞くだけの受け身の姿勢では、法的にも道義的にもその職責を果たしているとはみなされなくなるだろう。

国際標準の「3線モデル」を構築せよ

社外取締役は、執行部門（1線）からの報告を聞くだけでなく、リスク管理部門（2線）や内部監査部門（3線）に直接アクセスして、モニタリング活動を行い得る態勢を確保すべきだ。残念ながら、日本企業では、国際標準の「3線」モデルを構築している事例はほとんどない。このため、社外取締役が、どのようなモニタリング活動を行えば、監督機能を果たしていると言えるのか、十分に理解している実務家、法律家は少ない。独立した立場で監督機能を担う社外取締役

自らがイニシアチブをとらなければ、正しく「3線」モデルを構築することはできない。

リスク管理部門（2線）は、経営者の指揮下で、執行部門（1線）が気付かなかったり、未対処のリスクがないかを専門的な立場から調査・分析して報告するのが主な任務だ。しかし、金融危機で明らかになったとおり、経営者が主導したリスクな経営戦略ほど、リスクや問題の所在を指摘しにくいものはない。今や国際社会では、リスク管理部門（2線）から社外取締役への直接のレポート・ラインを確保するのが当たり前になっている。

日本企業には想像しにくいかもしれないが、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」が置かれ、その委員長は社外取締役が務めている。また、リスク管理部門長は、経営者のリスクテイクの姿勢に疑問があったり、リスク管理能力を超える懸念がある場合には、社外取締役・リスク委員長に直接報告を行うことが義務付けられている。経営者に対してリスク管理部門が「異を唱える」もので「チャレンジ」と呼ばれる。

社外取締役は、リスク管理部門（2線）に対して、一定の条件の下で「チャレンジ」を行うことを義務付ける内部規定を整備しなければ、監督責任を果たしたことになる。

内部監査部門（3線）は、経営者が経営目標を達成することができそうか、独立した客観的な立場で評価するのが任務である。経営者および経営者が指揮する執行部門（1線）、リスク管理部門（2線）は監査対象となる。したがって内部監査部門（3線）は社外取締役の指揮下に置かれ、経営全体をチェックする。これが「独立したアシュアランス」と呼ばれるものだ。

金融危機の際、内部監査部門は専門的能力が不足していたため、事前にリスクな経営戦略やリスク管理能力の不足を指摘し改善を求めることはできなかった。金融危機後、国際社会では、内部監査部門（3線）を質・量ともに拡充して、内部監査人の専門的能力を高めた。問題が起きてから改善を促す「事後的な内部監査」から、問題が起きる前に警鐘を鳴らして改善を促す「予防的な内部監査」を目指している。

海外の先進的な金融機関（G-SIFIs）の事例を紹介すると、監査委員長は監査法人の元幹部が務めている。ストロングな監査委員長で、内部監査部門長とともに四半期毎の経営計画に合わせて内部監査の計画を策定し直す。そして全世界の拠点に配置した内部監査のプロフェッショナルを統括指揮し、人事考課も行っている。年間1,000時間以上を内部監査、会計監査の指揮にあてていると言う。

日本では、社外取締役の指揮下に内部監査部門を置いている企業はほとんどない。内部監査人も人事ローテーションで配置されており、プロフェッショナルと呼べる内部監査人は

ごく少数だ。

国際社会では、内部監査部門を指揮できる権限もなく、頼るべき内部監査のプロフェッショナルもいないというのは、社外取締役を引き受けるものはいない。「いくら金を積まれてもごめんだ」というのが常識だ。監督責任を果たすことができないし、もし重大な問題が起これば、多額の損害賠償責任を負い、かつ、社会的地位や名誉をすべて失うからだ。

日本企業においても、今後、社外取締役に就任するのであれば、内部監査部門（3線）を直接指揮することができるように内部規定を整備してもらうことは、最低限必要な条件である。

内部監査人のプロフェッショナルを養成するには時間がかかるだろう。外部から、内部監査部門長、幹部クラスをヘッド・ハントすることや、顧問弁護士、会計監査人以外の外部専門家との契約締結を認めてもらうことを社外取締役就任の条件にするのも良いと思う。不正会計、組織的な不祥事隠しなどの噂が流れたとき、真偽を確かめるために、ファースト・アプローチとして外部専門家による予備的な調査を直に行うだけの最小限の予算を確保すべきである。

役割を終えた社外監査役

社外監査役は、内部監査部門を直接指揮することはできないというのが通説だ。監査役室のスタッフを直接指揮できるが、人数が少なすぎる。常勤監査役は高いレベルの情報も含めて伝えてくれるが、経営者の元部下であり、情報源としては全く独立性がない。

監査役は「独任制」と言われるが、社外監査役はいざというときは、文字通り「独り」で監査を行うことになる。経営にとって重大な問題が起これば、法的、道義的責任は決して免れない。

日本には、社外取締役を活用した「委員会」設置型の国際標準の機関設計があり、そちらを選択した方が国際社会での評価は高まる。また、社外取締役と内部監査機能を通じてチェック・アンド・バランスを有効に機能させることは、経営者を助けることにもなるはずだ。

国際社会では、社外監査役は、すでにその役割を終えたとみられている。にもかかわらず、監査役への就任を要請してくる経営者がいるとしたら、底意に何があるのだろうか。身を亡ぼす危険のある申し出は丁重にお断りすべきだろう。

◆碓井 茂樹（うすい しげき）

1983年 日本銀行入行。06年金融高度化センター企画役（現職）。11年3月、日本金融監査協会を設立。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）

「イクボス」が業績を上げ、 日本をハッピーにする！

川島 高之 氏

NPO 法人コチカラ・ニッポン 代表
NPO 法人ファザーリング・ジャパン 理事
三井物産ロジスティクス・パートナーズ株式会社 前代表取締役社長

澁谷 耕一

リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役
神奈川県政策顧問

共働きの家庭が増え、昨今、男性の育児休暇取得も話題になっています。しかし、制度は整っても、上司の理解が得られないケースも存在します。そうした中、育児と仕事を両立させてきた経営者2人が「これからの働き方」や「仕事と家庭を両立させるマネジメント」について考えます。

ワーク・ライフ・ソシアルの3本柱

澁谷：川島さんの略歴と、育児に興味を持たれたきっかけなどを教えてください。

川島：私は1987年に三井物産に入社して、20代の頃は総合商社のご多分に漏れず「24時間戦えますか？」という状況で働きました。33歳になって子供が生まれましたが、妻も総合職で勤務しておりましたので、特に子育てをシェアするようになりました。ただ、親としての責務というよりも「子育てをしてみたい」という気持ちの方が強かったですね。ですから、子供が生まれたことをきっかけに、自然に子育てに関心を持ったと言えます。

澁谷：お子さんはおいくつになられたのですか。

川島：もう大学1年生です。子育てをしていると、地域活動を自然とやるようになります。私の場合は小・中学校のPTA会長と、少年野球のコーチをやっていました。地域活動に携わることで、本当の意味で社会の課題が見えてきたのです。特に関心を持ったのが子供教育に関する課題で、「地域を超えてやってみたい」と思い、イクメンNPOのファザーリング・ジャパンに入って、すぐに理事になりました。それから澁谷さんに監事をしていただいているコチカラ・ニッポンを4年前に立ち上げ、次第にソシアルの方に入っていくという形です。私はよく講演で「仕事(WORK)、自分事(LIFE)、社会事(SOCIAL)の3本柱の人生をやりましょう」という話をしています。私生

活を取るか仕事を取るか、二者択一のように言われますが、生活の部分がしっかりしていれば、仕事の成果も高まると思うのです。私自身の経験として、この3本柱の相乗効果を強調してお話しています。

澁谷：私も15年前に妻を亡くしたのでPTAに参加しましたが、お母さんがほとんどですね。PTA活動に積極的に出ようというのも自然な流れでしたか。

川島：自然でした。学校教育の現場を見ていると、やはり先生たちに負荷がかかり過ぎているし、モンスターペアレンツなどと呼ばれる、困った親御さんも結構います。その大きな要因の一つに、先生と親との間に距離があり、コミュニケーションが取れていないところがあると思います。また、最近は地域もあまり学校に関与しません。本来なら学校・子供・地域が三位一体となり、その中でPTAが潤滑油として機能することが理想です。そこで私がPTA会長の時に行ったのは、「働いているご両親が出席できるよう、会合を平日午前や土日に設定してもらうこと」と、「会議内で結論を出すようにマネジメントすること」でした。例えば、会議が1時間だとしたら、最初の20分は皆さんにどんどん言いたいことを言ってもらいます。そして次の20分で論点を絞り、最後の20分で結論に持っていくのです。PTAの会議では、専業主婦、ワーキングマザー、学校の先生、地域の重鎮など、皆さんの属性がバラバラです。この多様な人々をまとめる役割を6年間やってきたお陰で、会社でも会議を1時間以内に必ず終わらせて、しっかり結論を出せることができるようになりました。



澁谷：PTA 活動をやると良いというのは、本当によくわかります。

川島：少年野球のコーチもやりましたが、これは部下の育成に役立ちました。今どきの子供たちには「根性論」は通じないので、1人1人の個性に合わせたり、「なぜこの練習をするのか？」ということを理解させたりする必要がありますから。

澁谷：私は少年サッカーのコーチをやりましたが、社長と全く同じことを学びました。ニューヨークのチームでも日本のチームでも、強く言うとショックを受けてやる気をなくす子供もいれば、叱咤激励で伸びる子もいます。会社においても、女性は比較的褒めて伸びる人が多く、男性は褒めながらも、厳しく指導すると伸びるというような使い分けがありますね。

川島：本当にそうですね。先ほどの組織マネジメントも、MBAの教科書を読んで、机上の空論でやろうとする人もいますよね。それをどう自分の中で腹落ちさせて加工していくかは人それぞれ違いますが、教科書を読むだけでマネジメントが出来たら、こんなに楽なことはいません。

澁谷：ビジネススクールはどうですか。

川島：私はよく「MBAよりPTA」と言っています。「人の役にも立てるし、奥さんも喜ぶし、みんなハッピーだよ」と。

澁谷：確かにPTAは人をまとめたり、子供たちに指導したりを実際にやりますからね。川島社長のお話は本当に説得力があります。子育てから学んだことはありますか。

川島：一番は「人生のあり方」みたいなものです。漠然としていますが、人として何が一番大切かと言ったらやっぱり家族だと。そして人生のもっと深い所や豊かさを知ったのは、子供を育てたからだと思います。

時間効率

澁谷：子育てをするためには、仕事の効率を考える必要がありますね。

川島：仕事を6時までと決めれば、それまでの段取りを逆算して主体的に仕事ができるようになると思います。例えば、「社長、どうしましょうか」ではなく、「社長、こうしましょう」という提案型になっていく。段取り上手になるし、集中力も高まりますよね。私は商社でもずっと営業だったので、「1回の訪問で決めてやる」という気迫が身に付きました。

澁谷：私も地方銀行の頭取や経営者の方々にお会いする時には、事前の下調べをきちんとして、一回の訪問で話がまとまるように準備しています。

川島：日本人は表敬訪問というものが好きですが、頭取や経営者もお忙しいですから、挨拶だけのために時間を取らせるのもご迷惑です。1回目でよい話ができれば、お互いにとってメリットになります。

女性の活躍

澁谷：ご著書『いつまでも会社があると思うなよ』を拝読して、本当にその通りだなと思いました。銀行でも人員削減や合併、統合することもあります。私も自分が就職した銀行がなくなってしまうなんて思いもしませんでした。「アベノミクス」や「3本の矢」、「女性活躍」などが叫ばれていますが、それについてはどうお考えですか。

川島：女性も男性も活躍すればいいのに、なぜわざわざ女性なのか。女性に失礼ではないのか。最初は「女性の活躍」という言葉自体に違和感がありました。しかし、男性よりも女性は私生活に使わなければならない時間が多いので、配慮するのは当然かもしれませんね。

澁谷：もはや、男性社会の中で補完的に女性の意見を聞くという時代ではなく、積極的に女性の意見を取り入れなければならない段階に来ています。

川島：GDPの60%が個人消費ですが、その73%は女性が決定しているという調査があります。我が家を振り返ると、買い

物には私が行っても、どの醤油にするかは妻が決めますから、7～8割という数字はなんとなく正しいような気がします。ということは、経済の大半を女性が握っているということです。今日何が売れて、明日からどんなニーズがあるか。経営戦略の中心に女性を取り入れず、男だけが会議室に籠っても、まともな意見は出てこないと思います。

澁谷：いま、女性が活躍していない業界ほど業績が下がっています。これは女性に責任のある仕事を与えなかった日本社会や企業が原因でしょう。男性は営業、女性はアシスタント的な内部事務を行うなんておかしいですよ。

川島：女性ならではの営業の仕方もあるし、相手も安心します。地方銀行でも「融資担当者に女性は嫌だ」と言う中小企業の経営者が少なくないそうですが、それはそれで「わかりました」と男性を送り込めば良いわけです。

澁谷：以前は融資担当者が女性に替わると、「うちは低く見られているのだな」と言う人がいました。けれど今は「女性の方が明るくて話しやすく、安心感がある」という声が増えているように思います。

子供の力で地方創生を

澁谷：子供の力をビジネスに活かすという「コヂカラ・ニッポン」の活動報告をいつもメールでいただいて、興味深く拝読しています。

川島：子供の発想力やエネルギー、想像力をビジネスや地方創生に活かしたいと思い、「コヂカラ地方創生」という取り組みをしています。例えば、秋田県の三郷町というラベンダーが有名な地域があるのですが、そこの中学生たちに授業の一環で、ラベンダーを使った商品開発からデザイン、包装、パッケージ、販売、「日本一のラベンダーの町三郷」のようなブランディング作りまでをやらせてもらおうと思っているのです。また先日は、沖縄の高校生たちが東京に来て、地元の産品を一生懸命売りましたが、これも商品開発から入ってもらいました。

澁谷：コヂカラで地方創生というのは良いアイデアですね。

川島：山陰合同銀行の前頭取で現会長の久保田さんと、イクボスの講演でお会いした際にこの話をしたら、久保田会長にも「ぜひやりましょう」と仰っていただきました。

澁谷：地方銀行の頭取は、観光協会の会長や商工会議所の副会頭などもなさっていますからね。

川島：ですから、まずは商工会や観光課などと一体になってやる。先日、荘内銀行の頭取に伺ったのですが、荘内銀行のある鶴岡には映画村があるそうです。子供たちがそこで作品を作り、自主上映して東京で放映してはどうかと話していたんですよ。

澁谷：「おしん」や「おくりびと」の舞台にもなりましたし、藤沢周平さんの生まれ故郷ですよ。鶴岡は私の田舎なんです。父親の家系は十五代ほどずっと鶴岡で、そのご縁もあって國井



頭取とは親しくさせていただいています。

川島：是非やりませんか？

澁谷：やりたいですね。庄内には「だだ茶豆」や茄子など良いものがいっぱいあるのに、PRがあまり上手くないんですよ。

川島：地域の特産品や観光スポットなど、地方にはまだまだ隠れた資産がたくさんあります。それを子供たちが開発してプロモーションをし、実際に役に立つことで、達成感やオンザジョブトレーニングのキャリア教育になるのです。キャッチコピーを考えると、高校生だったらSNSを用いる。修学旅行とキャリア教育を兼ねて、高校生が日本橋でモノを売る。官公庁と地方銀行が組めば、教育と地域創生を絡めたものができるはずです。この話を是非広げていこうと考えています。

澁谷：10年前から地方銀行と弊社で連携して行っている『地方銀行フードセレクション』も、ほとんどの地方銀行が参加するイベントに成長しました。今年は新たに6行が加わり日本地図が一気に埋め尽くされました。

川島：地方の人口減少、高齢化が進む中、「地産地消」だけでなく、「地産東京消」や場合によっては「地産グローバル消」など、地方のモノを海外で売ったって良いと思います。

澁谷：東京で売れるとブランド力が高まって、全国で売れるようになります。

川島：そうしたら海外に持っていっても良いですね。海外でも「日本フェア」が多く開催されていますから、そこに子供たちを行かせればグローバル教育にもなります。国内で英語を学ぶというのではなく、実際に海外に行ってもらうのが良いと思います。

澁谷：子供の将来のためにもとても良い経験になりますね。

川島：コヂカラの活動の一例ですが、以前、12歳の子供たちが洋菓子のヒロタでお米のシュークリームを作ったことがありました。パッケージの色は大人の意見では白が出されたのですが、子供たちから「そんなんじゃ目立たない、赤だ」とブーイ

ングが出たのです。理由はシンプルですが、その真っ赤なパッケージと同じTシャツを着て、子供たちが地元の夏祭りや駅中で売ると、それが飛ぶように売れました。大人にはない自由な発想で成功したという一例です。

澁谷：大人は既成概念がありますが、彼らは真っ白だから何でも出来てしまうんですね。

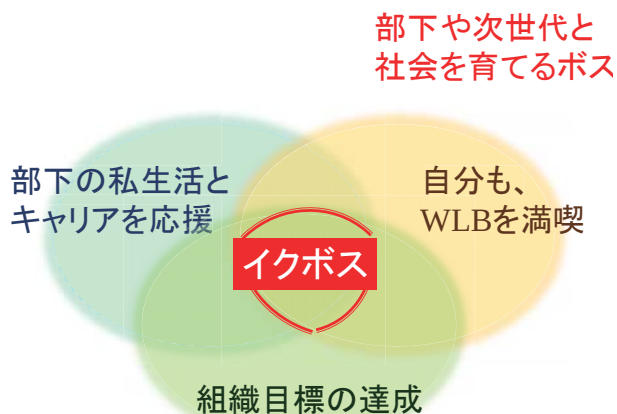
川島：そして当時12歳の子たちが16歳で高校に入学したのですが、早くに教師とおつかるんですよ。一方通行な教育に対して「僕はこうやりたい、ああやりたい」と。日本だと少数派ですが、非常に自発性と主体性のある子に育っているようです。

仕事・自分事・社会事を両立させる

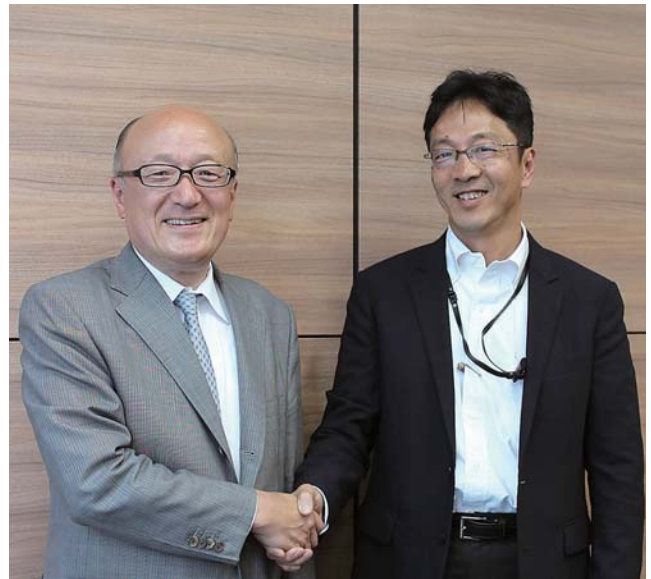
川島：地方銀行でも、行員が本業とは別に活動ができることが理想だと思います。ある銀行では地域創生を担う課があり、今はCSR部に当たる行員が業務として取り組んでいます。ですが、6時には仕事を終わらせて、平日の6時半から家の近くで子供塾みたいなものを開き、一緒になって商品開発をするとか、週末も地域コミュニティの活動にもっと参加する方が良いのではないかと、私は思っています。そのためには管理職が「イクボス」でないとダメなんです。働き方改革や長時間労働削減は、子育てと仕事を両立させるためだけでなく、地域活動と仕事を両立させる時間を持つという上でも必要ではないかと思えます。

●「イクボス」とは？

職場で共に働く部下・スタッフのワークライフバランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司



部下や次世代と
社会を育てるボス



澁谷：本当にその通りです。今の時代の働き方、イクボスの役割について有意義なお話ことができました。ありがとうございました。
(敬称略)

◆川島 高之（かわしま たかゆき）

1987年、慶應大学卒、三井物産入社。子育てや家事（ライフ）、商社勤務や会社社長（ビジネス）、PTA会長やNPO代表（ソーシャル）という3つの経験を融合させた講演が、年間140本。著書『いつまでも会社があると思うなよ！』PHP研究所、2015年9月発売。

イクボス
とは

イクボスの十カ条

- ① **理解** : 部下の「大切にしている私生活」と「将来のキャリア」を、理解し応援していること。
- ② **多様性** : 時間制約のある部下を差別や冷遇せず、また子育て部下と他の制約社員とを分け隔てしない。
- ③ **知識** : 社内制度（育休制度など）や法律（労基法など）を、必要最小限でいいので知っていること。
- ④ **浸透** : 私生活の充実やWLBの大切さと、権利主張の前に職責果たそうという意識を、全体に浸透させること。
- ⑤ **配慮** : 転勤や単身赴任など、部下の私生活に大きく影響を及ぼす人事について、最大限の配慮をしていること。
- ⑥ **チーム** : 休暇や時短者が出ても従来通りの組織成果を出すために、チームワーク醸成の手段を講じていること。
- ⑦ **時間捻出** : 会議・書類・メールの削減、やらなくていい事を決める、意思決定の迅速化などで、時間をねん出していること。
- ⑧ **育成** : 上司の最重要役割は「部下や次世代の育成」と認識し、一人ひとりへの丁寧な指導や声掛けをしていること。
- ⑨ **自らWLB** : ボス自ら、仕事×私生活×社会活動など、ワークライフバランスな生活を満喫していること。
- ⑩ **業績達成** : 組織の長として、職責を全うし、計画や目標の達成とコミットメントに、強くこだわっていること。

Crowdfunding

世界中で注目される新たな資金調達法 !!

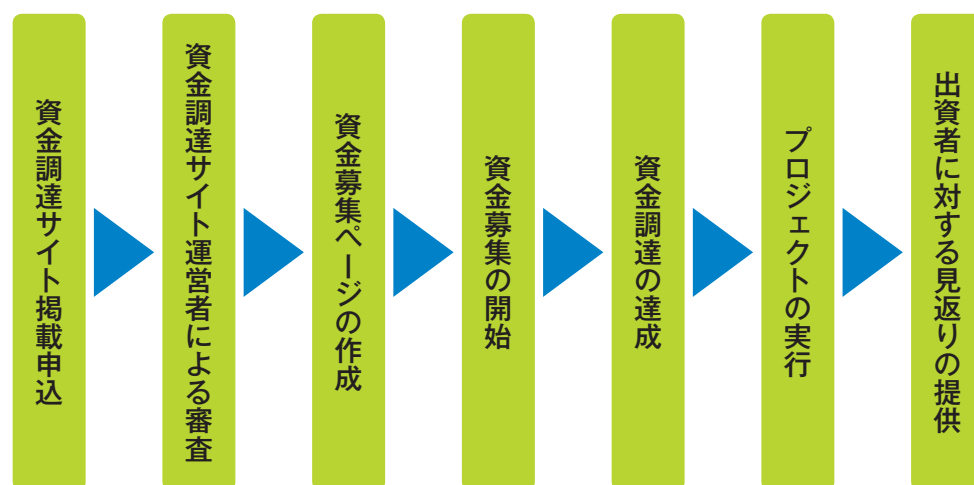
クラウドファンディングとは？

Crowd + funding = Crowdfunding

クラウドファンディングとは、「インターネット」を介して「不特定多数」の人が事前にお金を託すことによって、自分ではなかなか実現が難しい課題や挑戦を実現させる仕組みのことです。群衆 (crowd) と、資金調達 (funding) を合わせて「クラウドファンディング」という造語になっています。

クラウドファンディングは、資金提供者に対するリターン形態によって4つのタイプに分けられます。金利や元本、配当、キャピタルゲインなどの金銭的リターンのある「投資型」「貸付型」。金銭的リターンのない「寄付型」。何らかの権利や商品を購入することで支援を行う「購入型」です。

IT を活用した資金調達の流れ（例）



実は、こうしたクラウドファンディングに似た資金調達の仕組みは昔から用いられてきました。例えば、神社仏閣の建造や修復資金が足りない場合に寄付を集め、建造や修復が終わった際に建物のどこかに寄付した人の名前を入れることは古くから行われてきました（寄付型）。

近年のインターネットの普及によって、不特定多数の人と繋がれるようになりました。すると、自分が持っている素晴らしいアイデアなどに対し、自分の周りの人たちも含め、より多くの人たちが仲間になってお金を集めて、やりたいことを実現させることができるようになったのです。

クラウドファンディングサービスは、それぞれ特化しているジャンルがあるものや掲載・審査料金の有無、プロジェクト成功時の手数料などによって違いがあります。

クラウドファンディングの起源は「自由の女神」だった!!

購入型クラウドファンディングの始原として取り上げられることの多いエピソードが、NYの自由の女神の台座建設費用です。フランスからNY市に自由の女神が寄贈された際、不足していた台座建造資金25万ドル(現在の630万ドルに相当)を調達するべく、「The New York World」紙の社主が紙面を通じて募金を呼びかけ、世界中から16万人が支援。ほとんどの人からの寄付額は1ドル以下(平均80セント)であったにもかかわらず、5ヶ月で10万ドルが集まったと言います。1ドルの寄付をした支援者には、高さ12インチの自由の女神像が特典として提供され、1ドル未満の支援をした人には、全員分の名前がNew York World紙に掲載されました。



国内のクラウドファンディングのサービス（例）

貸付型

一般的に、提供される金銭は、資金調達者の業況や資金調達規模などであらかじめ算出された金利によって決まります。例えば、5%の利率が定められているプロジェクトに対して出資した場合は、最終的には出資金に5%の金利が上乗せされて、出資者に分配されるという仕組みです。

●出資者ニーズ

個人や企業に資金を貸し付けて、高い金利収入を得たい。

●調達側ニーズ

必要な資金をできるだけ低金利で借り入れたい。

●サービスの例

Lending Club、Owners Book、SBIソーシャルレンディング、maneo、crowdcredit、AQUSH 他

投資型

一般的に、提供される金銭は、資金調達者の業績に応じて変動します。例えば、年間1,000万円の売上を損益分岐点として予想したのに対して、1,000万円以上の売上が計上されれば、出資した金額よりも多い分配金を受け取り、逆に売上が1,000万円に満たない場合は、出資した金額よりも少ない分配金を受け取ることとなります。

●出資者ニーズ

資金を出資して商品やサービス、プロジェクトの成功に応じた配当を得たい。

●調達側ニーズ

事業開始から売上計上までに時間が掛かる事業などに投資して欲しい。

●サービスの例

Crowdcube、CircleUp、Crowd Bank、セキュリテ 他

寄付型

インターネットを介して世界中の人々に資金を募ることができ、街頭で資金を募る場合と比較し、圧倒的多数の人々に資金を募ることが可能です。

●出資者ニーズ

社会や人のために自分のお金を活用して欲しい。

●調達側ニーズ

公益的な活動に共感してもらい、必要な資金を出資して欲しい。

●サービスの例

JustGiving、CrowdRise 他

購入型

寄付型と同様に、購入型は少額から出資できることが多いです。プロジェクトが魅力的で共感を得られるか、プロジェクトを実行する能力があるかが審査・目標額達成のポイントとなります。

●出資者ニーズ

新しいアイデアや商品の開発に協力し、自らも享受したい。

●調達側ニーズ

新しいサービスや商品を実現するためのパトロンが欲しい。

●サービスの例

Kickstarter、READYFOR、Makuake、CAMPFIRE、FAAVO Kibidango、WESYM 他

お金を出しても支援したい！ 共感をもとにアイデアを実現する場



きびだんご株式会社

代表取締役 松崎 良太 氏

インターネットを介して不特定多数から広く資金を集める「クラウドファンディング」が注目を集めています。都内でクラウドファンディングサービスを運営するきびだんご株式会社の松崎良太氏にお話を伺い、クラウドファンディングが広がる背景、現代の人々のニーズについて考えます。

サービス名の由来と創業のきっかけ

——貴社が運営されている購入型のクラウドファンディングについてお伺いします。「きびだんご」とはユニークなネーミングですね。

松崎:昔むかし、桃太郎は鬼が島に鬼退治に行くという「目的」を達成するためにイヌ・サル・キジという「仲間」を集め、「支援」を得ながらやりたいコトを実現しました。そして支援してくれた仲間にもれなくきびだんごを受け取りました。「現代の桃太郎」とも言える、自分自身がやりたいコトを持っている人達も、桃太郎と同様に沢山の仲間を集めて目的を達成し、その実現に協力した人たちは魅力的なきびだんごを手に入れられるわけです。

人は誰でも自分のやりたいことを持っているはずです。言い換えれば、全人類が桃太郎になれるチャンスを等しく持っているのではないのでしょうか。そうした思いから「きびだんご」という名前をつけました。

——クラウドファンディング事業を始めたきっかけを教えてください。

松崎:11年間勤めていた楽天を退職し、次に何をやるかなと考えていた時に、このクラウドファンディングの仕組みを利用していた「Kickstarter」という会社が急成長していました。アーティストやクリエイターが、何かやりたい、しかしそれに先立つ資金がないという時に、アイデアを先に公開してお金を集め、実現するというサービスでした。最初

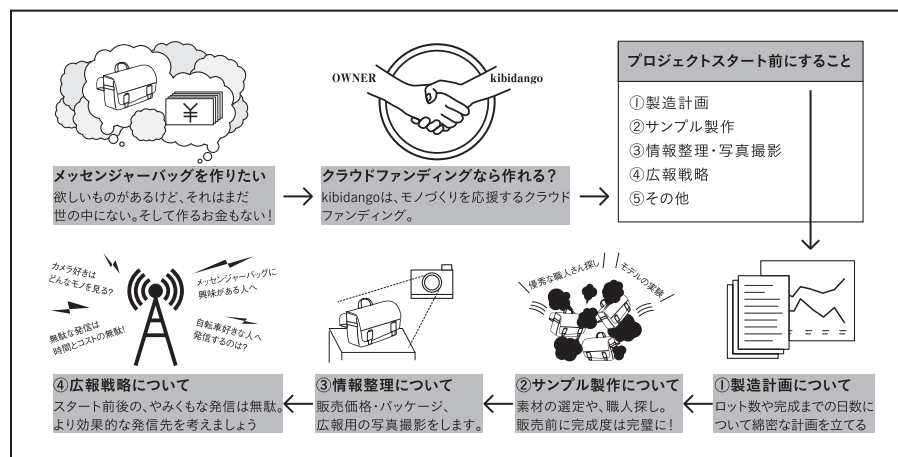
は音楽イベントやコンサートの開催、CD、映画の製作など、クリエイティブな世界の人向けのサービスという色が強かったのですが、時間が経つにつれ、より多くの人々が「これは面白いサービスだ!」と気づき、一般的なビジネスの世界の人々にも利用されるようになりました。例えば、「自分のレストランを開きたい」とか「こんな物をつくってみたい」といった夢を持つ、多くの人たちがこの新しい仕組みを活用するようになり、Kickstarter はものすごい勢いで伸びていったんです。その様子を見ていた私は、日本でもクラウドファンディングはうまくいくのではないかと考えたのです。

楽天では、多くの店舗がそれぞれの想いを持って、様々な手法で商品を売っていました。すごくクリエイティブなことを考えている方が大勢いるのですが、皆さんが大規模な事業社とは限りません。ごくごく小さいけれど面白い商品を作っている方もいます。小規模ビジネスに特化したクラウドファンディングサービスがあれば、面白いモノづくりをしている小規模ビジネスを拡大し、世に出すスピードも加速できるのではないかと考えたのです。

当時、日本にも既に「READYFOR」を始め、いくつかのサービスがありました。しかしそれらは、社会貢献に特化していたり、アートやクリエイティブが中心だったので、ビジネスに特化したクラウドファンディングの仕組みも日本に作りたいと思いました。

——貴社はどこで収益を得ているのですか？

松崎:プロジェクトのお金が集まった時のみ、10%を手数料として頂戴しています。



メントなど、次々と新しい企画を成功させ、2015年には東京にも猫カフェをオープンさせました。

今回計画したのは、大阪で経営してきた既存の猫カフェを、アクセスしやすい駅近くの場所に移転するとともに、5階建てのビル全体を「猫ビル」にしようというプロジェクトです。カフェや猫と遊べるスペース、猫グッズが買えるお店などをつくるため、当初は目標1,000万円を出資を募りました。そして1,000万円が集まった後、さらに5階には「(猫

に邪魔されるので) 世界一仕事に集中できないネコワーキングスペース」、屋上には「パティースペース」を作るため800万円の追加出資を募ることになりました。ストレッチゴール1,800万円はクラウドファンディング6回目の猛者からしても高いハードルだったようで、締切直前まで苦戦していましたが、最後の数時間に駆け込み支援が集中し、ついに終了30分前に1,800万円を達成。感動のフィナーレを迎えることになったのです。

「きびだんご」では、プロジェクトオーナーは募集期間内に目標の金額が集まった場合のみ手数料を除いた全額を受け取ることができ、集まらなければ1円も受け取れないという「All or Nothing」制度を採用しています。「このプロジェクトは絶対達成させなければ!」と、プロジェクトオーナーも、支援者も、そしてきびだんごスタッフも気合が入る仕組みが、この「All or Nothing」制度なのです。

——必ずしも目標金額を達成できなくても、80%とか90%とかでも良いとは思いませんか?

松崎: そうしたサービスの会社も中にはありますが、All or Nothingは、集める側も応援する側も一生懸命になれるひとつの仕掛け、ルールのようなものです。私たちも達成しなければ手数料をもらえませんが、サポートも無駄になってしまうので必死になります。

ファンディングでお金を集める過程は、新しく事業を立ち上げる過程とよく似ています。市場を調査し、どんな人に商品を届けたいのか、どのくらい売れるだろうか、それに対してどういうマーケティングをするのかを全て考える必要がありますので、起業の予行練習のように使って頂くのも良いのではないのでしょうか。日本にはまだ、失敗した人に対する制裁やレピュテーションダメージ

プロジェクトの具体例

——実際に実現した事業の例を教えてください。

松崎: 先日、あるプロジェクトオーナーが6回目の資金調達に成功しました。彼女は家業がベーグル屋さんで、ネズミ退治のために猫を飼っていたことがきっかけでご本人も大の猫好きになったのですが、年間8万匹もの猫が保健所で殺処分されていることを知り、これは由々しき事態だと思ったそうです。そこで、保健所に保護された猫を預かって岐阜県の大垣で猫カフェを開き、気に入った猫に出会えたお客さんには里親になっていただくなどして、自分の猫カフェを通じて猫の殺処分に関する問題をもっと多くの人々に知ってもらいたいと考えたのです。

彼女は他にも色々なアイデアを持っていて、猫の動画を映画館の大画面で観る「猫の映画祭」や、去勢・避妊手術をした「さくら猫」と呼ばれる野良猫を認知してもらう啓蒙イ

5階建て保護猫複合施設「ネコビル」を大阪心斎橋に作りたい!
by Asaka Nakama 社会貢献

プロジェクト 活動報告 40 サポーター 1430 ショッピング

これまでに集まった金額
¥18,496,170

サポーター 1430人
184.9%

目標は ¥10,000,000 に設定されています。
プロジェクトは 2016/05/07 に達成し、2016/05/22 に集金を終了しました。

プロジェクトのサポート期間は終了しました。
引き続きショッピングをお楽しみください。

ショッピングページ

フォローする 214

心斎橋の5階建てビル1棟を、保護猫のための複合施設にしたい! その名も「ネコビル」!
ネコビルプロジェクト大阪心斎橋店を、心斎橋のヨーロッパ通りという等地のビルに移転します。
「保護猫を家族に迎える」という文化を広めるために、保護猫のランドマークとなる「ネコビル」プロジェクトにぜひご支援を!

などがありますが、クラウドファンディングで目標を達成できなくても、むしろその過程を通じて何が足りなかったのか、どうすればよかったのかを考える良いきっかけになると思うのです。

——出資はいくらからできるのですか？

松崎：1,000万円を集めるプロジェクトであっても、いくつかのプランから選ぶことができます。先ほどの猫カフェの例だと、ポストカード10枚セットで2,222円を買われた方が186人いらっしゃいました。猫カフェで使える30分チケットを買った方もいますし、また、自分の名前をビルのどこかに刻む権利といった形のないものを、5,622円で購入した方も358人いました。単に猫が好きだけでなく、動物愛護の観点から賛同されている方もいると思います。

人々がモノを買う基準は「安く」「早く」だけではないように思います。猫ビルに名前を刻む権利などは、どこにも売っていない、まだこの世に存在しないものです。

——アイデアが実現した時、「これは私が応援していた商品だ」とか「まだ売れてないときから応援している」という気持ちが生まれそうですね。相撲というタニマチ（相撲界の隠語で「ひいき客」のこと）に似ているかもしれません。

松崎：そう、現代のタニマチですね。タニマチという昔は富裕層の特権でしたが、ここでは数百円、数千円から支援ができ、皆が仲間になれます。投資型や貸付型のクラウドファンディングも重要だとは思いますが、私たちが行うのは、今はないモノや何かわくわくするモノを求める人々が、お金儲けとは違った形で出資し、それによって自分にも価値が返ってくるというものです。

——個々のプロジェクトページについては貴社がアドバイスされているのですか？

松崎：そうです。まず、すべてのプロジェクトについて、公開前に公序良俗違反や違法性がないか、約束したことをきちんと実行できるプロジェクトオーナーかどうかについて審査を行わせていただきます。また、実現したい内容がきちんとターゲットに「届く」かたちで表現されているかどうかも確認しています。一方で、出資者（支援者）に「刺さる」企画かどうか、つまり「これはあんまり売れない（人気が出ない）んじゃないかな？」といった根本的な部分の判断は、我々が行わずにインターネット上の皆さまに委ねています。

——今までお金を集めて履行されなかったというケースはありますか。

松崎：我々のサービスではありません。海外を含めると、債務不履行が発生した際にどうするかというのは問題になっていて、議論にもなっています。私たちも、先ずそれをなくすにはどうすれば良いかというところからスタートしています。



金融機関とクラウドファンディングの関わり

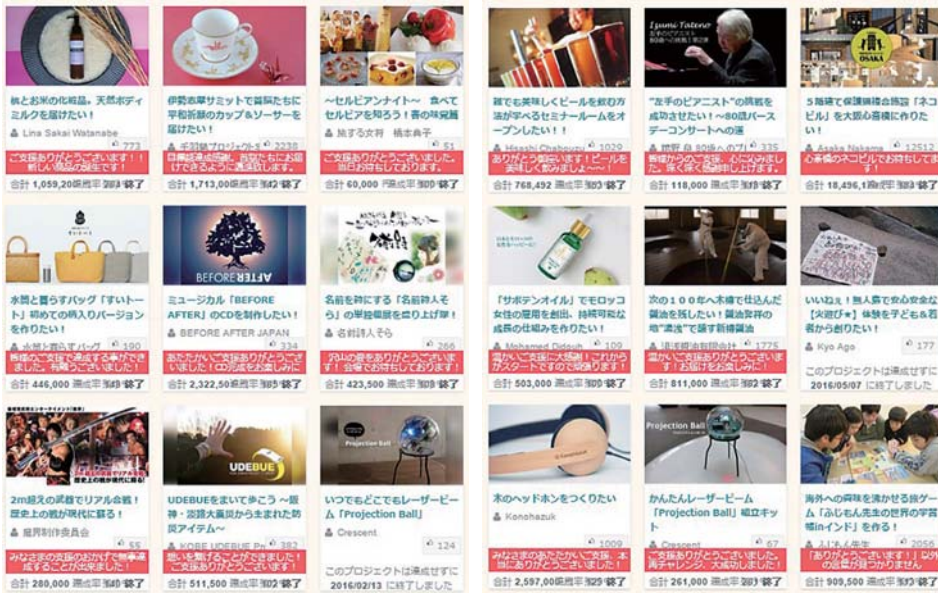
——貴社は等価交換の仕組みですから金融の免許も特段いらないのですよね。貸出型は免許がいるとか。

松崎：貸出型の場合は貸金業免許、株式投資を募る場合は金融の第二種免許が必要になります。しかし、貸金融や投資型は私たちのやりたいサービスとは異なります。「お金に色はない」とよく言われますが、私たちは「お金には色がある」と思っています。皆がプロジェクトに賛同し、期待を込めて出資しているので、受け取った側も大きな責任を感じ、「皆さんの期待に何とかして応え、期待以上に返していかなければいけない」と思うのです。直接金融と言われるような株式・債権投資や間接金融と言われるような融資とも、そして商品販売とも違う、新しい形の資金調達の手法であることには間違いのないと思います。一方で、きわめて商取引に近いスタイルなので、金融の免許は必要ありませんが、例えばインターネット上でモノを売る場合には特定商取引という法律を遵守し、誰が売っているのか、キャンセルの場合には何をしなければならないのか、ということをきちんとプロジェクトオーナーに表示していただいています。そこまでやっているのは、実は私たちだけなのです。

——貴社のサービスは、銀行や金融機関とは競合しないということですね。

松崎：資金を調達して配当を得るタイプのクラウドファンディングや貸付型は競合するかも知れませんが、「きびだんご」のモデルでは全く競合しません。クラウドファンディングだけで資金調達を完結させるのではなく、銀行からお金を借りながらプロジェクトを進めるという方法もあります。クラウドファンディングで調達できる資金は、銀行が融資する資金と比較したら、金額自体は少ないかもしれませんが、クラウドファンディング成功の背景には、例えば猫ビルプロジェクトがそうだったように1,400人を超えるファンがいて、Facebook等の「いいね！」よりもずっと強い共感の現れとして、実際にいくばくかのお金を支援しているのです。ここには、銀行でお金を借りたり、資産家からの投資とは本質的に異なる、特別な価値があると考えています。

また、銀行にいたときも感じていましたが、需要を予測することはとても難しいことです。既存事業であれば、現在こういう形で成功しているので、将来はこれぐらい伸びるのではないかと、等の予測が成り立ちます。しかし、「猫ビルを作ったとして、お客さんはどのくらい入るだろう？」なんて予測は、なかなか立てられないですよね。しかし、クラウドファンディングを利用すると、普通のビルを猫ビルに改装しようとする



レーザービームのプロジェクトは、1度目のチャレンジから改善点を学び、目標金額を達成。

プロジェクトを「これだけの人が応援して、これだけのお金が集まりました。」というデータも集めることができます。このようなデータは将来的に、金融機関から設備投資や運転資金を借りようとする時に、役に立つデータなのではないかと思うのです。

——将来的には擬似資本のような形で、「クラウドファンディングで100万円集まれば1,000万円融資します」という金融機関が出てくるかも知れませんか。

支援の根底にある「共感」

——プロジェクトのオーナーや出資者はどのような方ですか？

松崎：共通しているのは、プロジェクトでお金を儲けたいという人ではなく、「事業をやりたい人、自分の夢を実現したい人」が共感を得ているということです。お金が集まるというのはクラウドファンディングの一番の要素ですが、お金を出してでも支援したいというユーザーやファンが集まってくるのです。毎日サイトに顔を出したり、名前を残したりしてプロジェクトに関わりたと思ってくださる方はとても大事なお客様ですし、そういった方の様々なメッセージやアイデアは、実はすごく事業のためになるのです。

——クラウドファンディングはローカルですか？ グローバルですか？

松崎：それはよく質問を受けるのですが、両方の要素があると思います。大阪の猫ビルや新潟のワイナリーなどは、本来ならば地元の人たちが支援すると考えがちですが、日本中からわっと支援が集まる。ローカルでやっているものではありますが、実はグローバルに、全世界どこからでも支援ができ

ます。逆に、それをやることによってローカルに自分の旗が立つと感じられます。「今度大阪に出張に行く時には、絶対に猫ビルに行きたい」とか、「なんとか出張にならないかな」と人々が考えること自体がすごく面白いのです。地方のプロジェクトを地方だけで支援するのではなく、いかに他の人たちも共感を得られるようなフックや切り口を見つけることができるか、というのもとても大事なことになります。

今や価値観が多様化し、一つの会社がすべてを独占・寡占する時代

ではなくなっています。定義上はどんなものでもクラウドファンディングにできてしまいますが、サービスを提供する側が、自分たちが何を大事にするか、そして何を大事にしている人達に集まって欲しいか、改めて考える必要があるのではないのでしょうか。「きびだんご」では、アーティストでもクリエイターでも、自分のやっていることを継続可能なモデルとして事業化したいと考える人たちにどんどん成功して欲しいと考えており、それが実現できる場であり続けたいと思っています。



◆松崎 良太 (まつざき りょうた)

きびだんご株式会社 代表取締役 Chief Momotaro

日本興業銀行(現みずほフィナンシャルグループ)で投資銀行業務に携わった後、ニューヨーク支店を経て2000年に楽天に入社。執行役員ネットマーケティング事業部 兼 事業企画・調査本部長を経て2011年に独立し、サードギア株式会社を設立。ベンチャー企業の育成、エンジェル投資を行う。2013年にゴルフフラッグ(現きびだんご)株式会社を設立。



中央銀行が 終わる日

ビットコインと通貨の未来

岩村 充 著

新潮社

2016/03 302p 1,400 円（税別）



【要旨】 ネット決済ツールとして急速に存在感を増してきた「ビットコイン」をはじめとする仮想通貨。これらの仮想通貨は既存の金融システムにどんな影響を与えるのか。また、行き詰まった中央銀行の金融政策に代わる方法論はあるのか。本書は、ビットコインを支える暗号技術とブロックチェーン技術の構造を詳細かつ平易に解説するとともに、経済史および通貨史の流れの中における仮想通貨の果たす役割、既存の金融システムへの影響を考察、さらには今後の金融システムのあり方として、銀行券のデジタル化による新たな通貨システムを提唱している。著者は日本銀行企画局出身の経済学者で、早稲田大学大学院（ビジネススクール）教授。貨幣の過去を振り返ることによって現在の通貨システムを考察した『貨幣進化論』（新潮社）で注目を集めた。

銀行券とは異質の「価値の拠り所」をもつ ビットコイン

ビットコインはまだ小さな存在にすぎませんが、通貨の世界にビットコインという来訪者が現れた意味は大きいはず。ビットコインが、中央銀行が提供する通貨つまり銀行券や、それをベースに作り出された電子マネーなどと呼ばれている決済手段とは異質の「価値の拠り所」を持つ貨幣だからです。

20 世紀初めに、アメリカ人のファーンズという旅行家が、ヤップ島にある「石貨」について書いた旅行記は、ケインズが取り上げたことで、有名になりました。石貨は、文字通り石でできた貨幣です。面白いのは、材料になる石材はヤップ島には存在せず、遠く 500 キロメートルも離れたパラオ島から運ばれてきたものだということです。

小さいものは直径数センチですが大きいものは 3 メートルに達するものもあり、そうした大きい貨幣は動かさずに、ただ誰のものだということを「島民みんな」が認識しているので、それだけで貨幣として使えるようになっていたということです。

このお話は、ビットコインを連想させるものがあります。第一は、石貨の大きなものは動かすことはできないが、それが誰のものかは島民たちみんなが知っている、だから貨幣として使える、という点です。P2P（注）で共有する仮想通貨というビットコインの性質に通じるものがあります。

第二は、石貨になぜ価値があるのかという点です。最も重要なことは、それを作って運んでくるのに相当の作業量がかかること、製造作業や輸送作業など、さまざまなコストがかかっていることでしょう。これは、ビットコインに価値がある理由と同じではないでしょうか。ビットコインに価値があるのは、それを作り出すのに POW つまりプルーフ・オブ・ワークが要求されるからです。石貨の重さと原産地の遠さは「石貨を得るのに必要な作業の証明」であり、石貨の POW なのです。石貨はビットコインと同様に POW により価値を生じているというわけですね。

注）P2P：Peer to Peer（ピア・ツー・ピア）。ネットワーク上で対等な関係にある端末間を相互に直接接続し、データを送受信する通信方式。データの送り手と受け手が分かっているクライアントサーバ方式と対比される。

既存システムに衝撃を与える 送金手数料の安さ

ビットコインを決済手段としてみれば、「なかなかの優れもの」と評価できます。評価できる理由は、何といたっても送金、とりわけ国際送金におけるコストの安さです。

一般的な銀行システムを使った国際送金の手数料は一件当たり数千円かかります。ビットコインを使った送金の場合、手数料は 1 万分の 1BTC 程度が標準です。国内あてか海外あてかは関係ありません。この手数料水準を現在(2015 年秋)時点のビットコイン相場「1BTC = 300 ドル」で換算してみますと、たっ

た3セントほど、5円にも満たない金額になります。銀行の送金手数料と比べて桁違いの安さです。ビットコインは送金コストという点で銀行システムなど遠く及ばぬほどの経済性を示してくれているわけです。

現在の銀行送金の仕組み、とりわけ国際送金の仕組みは、多くが企業間での貿易決済や国際資本市場における決済に占められていた時代の要請に引き摺られています。貿易や資本取引に伴う巨額の送金を確実に行うためには、中央銀行や民間銀行が提供する資金決済ネットワークやSWIFTなどの情報管理システムを緊密に結合して、巨額の処理であっても迅速かつ間違いなく処理することが必要だったからです。

しかし、状況は変わっています。国境を越える人の移動の活発化やネットショッピングの普及から増大している少額の国際送金の当事者にとっては、何よりも送金コストが安いことが重要です。百万ドルの送金をするときには問題にならなかった10ドルとか20ドルの為替手数料が、百ドルのワインを個人輸入するときには大きな障害になってしまうわけです。そうした小口決済への配慮不足を、今はじめて気付かされたというのが、国際金融界の実情なのではないでしょうか。

「魔法のオカネ」をデジタル技術で実現させる

20世紀の初頭にゲゼルという思想家は、貨幣にマイナスの金利を付けるという提案をしました。もし銀行券にマイナスの金利を付すことができれば、経済に大きなデフレ圧力が生じたときでも、強力で事態に対処できるようになるはずです。現代の情報処理技術を使ってゲゼルの提案にある金利付きの貨幣を上手に再設計すれば、金融システムのあり方をも一変させるものになりそうです。

たとえば一万円札をじっと見つめてください。券面に「10,000円」という文字が書いてあります。この文字は何時間何日間経っても変わりません。でも、一万円札に魔法がかかっていて、1時間見つめていると「10,000.01」に変わって、24時間見つめていると「10,000.24」に変わり、1年間経つと、さらに365倍になって「10,087.60」に変わってしまう。そんな「魔法のオカネ」を想像してください。これは1万円に対して年利で0.876%の利子が付いたのと同じです。そんな貨幣を作れるでしょうか。

少なくとも、普通の銀行券は「魔法のオカネ」にはならないのです。しかし、貨幣を作る技術がアナログの印刷技術からデジタルの電子技術に進歩したら、簡単に実現できます。状況に応じて利子率を柔軟に変更でき、プラスにもマイナスにもなるようにプログラムできるからです。

方法としては、銀行券をICカードのような電子媒体に収容して、金額表示や支払いのつど利子込みの金額を計算するもよいですし、思いきって仮想空間上に展開されたP2Pネットワーク上に移行してしまって、プロトコルで制御して利子を発生させる方法でも実現できるはずです。デジタルの世界では、銀行券は、「魔法のオカネ」になれるのです。

POWがビットコインの最大の泣き所

今の金融システムでの資金決済の仕組みでは、銀行間の資金決済は中央銀行が提供するオンラインシステム（日本では日銀ネット）を使って行うのが普通です。世界にデジタル銀行券が入ってきたらどうなるでしょう。都会の大学に通っている娘に田舎の両親が生活費を送ろうとすると、オンラインバンキングで自分の銀行口座から自宅のパソコンやスマホにデジタル銀行券を取り込み、それをブロックチェーンによるP2Pネットワークに乗せて送ってしまうことができます。

金融システムに与える影響は明らかでしょう。こうしたやり方が普通になってしまえば、少なくとも小口決済とか小口送金と言われる分野では、日銀ネットも全銀システムも要らなくなってしまいます。

こうした役割は、ビットコインも担うことができます。しかし、金融あるいは決済の仕組み全体に対する影響という点では、銀行券をデジタル化し、それをブロックチェーンで送ることの衝撃の方がずっと大きいでしょう。デジタル銀行券の方がビットコインよりはるかに低コストで、大量に作り出せるからです。

ビットコインの最大の泣き所はそれがPOWを価値源泉としているので、たとえば一兆円の貨幣を作り出すのに基本的には一兆円のコストをかけざるを得ないということです。これは金や銀を貨幣として使うときの問題、実物貨幣の持つ本質的な泣き所と同じです。

私は中央銀行の円やドルがビットコインと華々しく競争して負けるというシナリオはまずないだろうと思っています。理由は円やドルのような信用貨幣の方が、ビットコインのようなPOW貨幣よりはるかに安く、地球資源に負担をかけずに作り出せるからです。中央銀行の姿が消えてしまうとすれば、ときにフィンテックなどという言葉で表現される民間企業や銀行たちによる世界的な決済サービス開発競争の中で、中央銀行が自らのいるべき場所を見いだせないときに起こるだろうと思うのです。

ダイジェスト提供：株式会社情報工場

※ダイジェストはすべて著者または出版社の許諾を受けています。
※文中の小見出しは書籍からの引用ではなく、情報工場で独自に作成しております。

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

情報工場

検索

東京の情報を地方へ！

～地方銀行の東京支店の役割が変わる～

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

●地方銀行に求められる原点回帰

不良債権問題の発生後、地方銀行は、いかにして収益を上げて財務基盤を強化するかが大きな課題となり、収益の拡大を重視するようになりました。しかし、日本銀行のマイナス金利政策や地域における人口減少・高齢化の進展により、地方銀行を取り巻く環境は厳しさを増しており、資金・役務の双方において収益を上げにくくなってきています。

そうした状況下で、地方銀行は地元企業の経営課題の解決、成長支援、事業承継への関与などによって、地域経済を活性化させるという本来の役割に『原点回帰』する必要があります。

●変わる東京支店の役割

ところで、地方銀行のほとんどが東京支店を持っています。マイナス金利政策導入以前には、東京支店は利鞘は少ないけれども大手企業に対して貸出を行い、貸出の残高を稼ぐと共に、長短金利差を利用して資金収益を稼ぐという役割を果たしていました。

しかし、マイナス金利政策導入された今、低スプレッドで大手企業に貸しても、利益が出せなくなっています。

それでは、東京支店は今後どのような役割を果たしていけばよいのでしょうか。

私は、これからの地方銀行の東京支店の役割は、「東京における情報収集」がより重要になってくると思います。決して、東京が地方に対して優位にあるというわけではありませんが、東京には経営者が求める「情報」が溢れているからです。

●東京の大手企業と地元企業のビジネスマッチング

東京には、大手企業や外資系企業、ベンチャー企業、大学や研究機関、中央官庁が集積しています。大手企業は、成長が期待される新規事業分野の研究を積極的に進めています。IoT、クラウド、人工知能（AI）、自動走行自動車、

ロボット、水素電池車、ヘルスケア、再生医療、フィンテックなどです。

地方銀行の東京支店の職員は、積極的に大手企業や研究機関、中央官庁に出向いて、次世代成長分野の情報収集を行い、地元の企業に情報提供をしていくことが求められています。逆に、大手企業も地方の技術力を持った、ユニークな中小企業との出会いを求めています。

●地域食品の販路としての東京マーケット

今も人口が増え続けている東京や首都圏は、大きな購買力を持っています。

「良いものにはお金を払う」という消費者意識もあり、例えば、地元では5千円の松葉ガニも東京築地に持ってくると3万円で売れる、とある県の知事が言っていました。

かつては「地産地消」と言われていました。それを否定する訳ではありませんが、地方において人口減少・高齢化が進む中、商品の価値を認めてお金を払ってくれるのは東京の消費者であると思います。利益を出して事業を発展させるからこそ、雇用を増やすことができるのです。

百貨店や高級スーパー、ホテルや高級外食産業へ、地域の食材や食品を紹介することも、地方銀行の東京支店の役割として大切なものになってきています。そのためにはバイヤーとのネットワーク作りが必要です。

地方銀行と連携した弊社の取り組みをご紹介します。弊社ではバイヤー営業チームが中心となって地方銀行のバイヤーネットワーク作りのお手伝いをしています。

●東京と地方との情報仲介の具体例

①地方銀行フードセレクション

全国の有力地方銀行が自信を持っておすすめする「地方の『安心・安全・おいしい』食材を紹介する」商談会。2015年は参加銀行41行、出展社585社、食品担当バイヤーは1万人以上が来場しました。バイヤーの反応を銀行担当



「地方の『安心・安全・おいしい』食材を紹介する」商談会である『地方銀行フードセレクション』。昨年は参加銀行 41 行、参加出展社 585 社、食品担当バイヤーは 1 万人以上が来場しました。



者が直接聞くことで、自行が担当する出展社の強みや弱み、東京のニーズを知り、よりきめ細かいコンサルティングにつながっています。

②地方からの贈り物

地方銀行 18 行の取引先 350 社の食品を掲載したカタログ。参加銀行の支店に「地方からの贈り物カタログ」を置き、地域を超えて地域食品の売上増加を目指しています。大手食品商社のバイヤーから、本カタログに掲載されている企業の紹介を依頼されることも度々あります。



●東京と地元をいかに連動させるか

また、これからは観光や農業などに注目すべきです。インバウンドは去年約 2,000 万人に到達しましたが、その多くが東京を訪れています。この東京への観光客をどのように回遊させるかも、東京支店としては考えていく必要があります。

東京で利益を出して事業を発展させると述べましたが、東京で商品を販売することは観光にもつながります。鳥取の食品を食べたら「今度、鳥取県に行ってみようか」と思いますし、その地域に行かないと得られないものをアピールすることもできます。

一方で、東京で流行ると、全国でも流行ることが多々あります。「東京で売れている」ものには「PR」力があり、他の地方に持っていった時に売りやすいということもあり

ます。

また、東京で売るとなると競争が激しいので、パッケージなどを工夫します。弊社でもお菓子のお土産物などをいただきますが、一度東京に出てきているメーカーはパッケージが素敵なことが多いです。

●金融機関は「金融機能を持った情報仲介業」

これからは良いものを作っていれば売れるという時代ではなく、異業種の人が集まって知恵を出し合い、ビジネスを作り出していく時代です。

最初にも述べましたが、東京には、大手企業や外資系企業、ベンチャー企業、大学や研究機関、中央官庁が集積しています。地方銀行の東京支店の職員は、東京で勤務しているということを最大限に活用すべきです。

2006 年に私は『経営者の信頼を勝ち得るために』という書籍を発刊し、「金融機関というのは、金融機能を持った情報仲介業である」と書きました。

「東京と地方との情報仲介機能」を発揮することが地方銀行の東京支店に求められています。

東京での情報収集力を強化し、地域経済の活性化に貢献していただきたいと思います。

経営者の信頼を勝ち得るために
—変化の時代における銀行員の
コミュニケーション術

2006 年 1 月
金融財政事情研究会発行
澁谷 耕一 著



地方創生『食の魅力』発見商談会

総来場者数も過去最高の 2,216 名を記録！

2016年6月29日(水)、リッキービジネスソリューション(株)と第二地方銀行協会加盟行で構成される、地方創生『食の魅力』発見商談会実行委員会は、TRC 東京流通センターにおいて、「地方創生『食の魅力』発見商談会 2016」を開催しました。

出展社数は昨年より41社多い221社にご参加いただきました。また、来場バイヤー数は昨年の36.5%増の2,216名にお越しいただき、活発な商談が行われました。

ご参加いただいた第二地方銀行協会加盟行様、出展社様、来場いただいた方に感謝申し上げます。

以下は本商談会の開催レポートです。



●出展社様の声

「手応えがあって、疲れました。面倒を見ていただけて有難うございました！」

「品質の良さを理解して頂けるお客様がいました！」

「前年より来場者が多く、1日通して忙しかったです！」

「予想以上に問い合わせの件数が多く、当社の狙う業態企業に名刺交換できました！」

「前向きに進められそうな件が多かったです！」

リッキービジネスソリューション(株)と第二地方銀行協会加盟行で構成される、地方創生『食の魅力』発見商談会実行委員会は、2016年6月29日(水)、東京都大田区平和島にある TRC 東京流通センター(第一展示場)において、「地方創生『食の魅力』発見商談会 2016」を開催した。

本商談会は、主催する地域銀行(第二地銀)の取引先で、全国に向けて食材の販路拡大を希望する企業および団体と、地域色豊かな食材を求める食品担当バイヤーとの商談の場を提供することを目的に毎年開催されているもので、展示ブースを自由に回るフリー商談の他、多くの個別商談も実施されるなど「成果を生み出す商談会」として出展社の満足度も高い商談会だという。

今回の出展社は開催6回目にして初めて200社を突破(221社)し、総来場者数も過去最高の2,216名を記録するなど、展示会場は終日賑わいをみせて大盛況のもとに閉会した。

開場前に行われたオープニングセレモニーでは、主催行や出展社スタッフ等が見守るなか、ステージ上に主催行の代表者が勢揃いし、1名ずつ名前が読み上げられたほか、商談会を盛り上げるべく会場に駆け付けた各地のご当地キャラクターもそれぞれ紹介された。



【主催銀行代表挨拶】東和銀行 取締役頭取 吉永 國光氏
「過去最高の参加社数。この商談会は色々な可能性を秘めているので、一生懸命頑張り、実りある1日になるようにしたい」

主催行を代表して挨拶した吉永氏は冒頭、「第二地方銀行が主催している本商談会も今年で6年目。今回は、今までで最高の参加数で銀行が30行、そして各銀行がお連れした食品企業の数も221社となったほか、何より来場されるバイヤーが昨年でおおよそ1,600名だったのが、今年は3割増しが予想されており、相当な数のバイヤーが来場する。」と、好評のもとに年々拡大する商談会の規模について触れた。



吉永氏は続けて、「商談会では、食材を求めてバイヤーが会場を行き来するほか、ブースの裏側で行われる個別商談会は今日も 400 以上が予定されている。私ども地域銀行は、お客様とお客様を繋ぎ、それぞれの売上拡大を通じて支援することを使命としていることから、個別商談会には期待している。また、各銀行の行員も多く会場に来ているが、担当の出展企業のお手伝いだけでなく、首都圏のバイヤーとの直接のネットワーク作りを通じて、それぞれの地域で開催する商談会へ招待するなど、この商談会は色々な可能性を秘めているので、一生懸命頑張って実りある一日になるようにしたい。」と挨拶した。

【来賓挨拶】金融庁 監督局審議官 西田 直樹氏

「今日 1 日の一過性の取組ではなく、継続的に取引先の本業支援をすることで、地域企業の生産性向上、事業の拡大に繋がることを期待したい」

続いて来賓挨拶を行った西田氏は、「昨年に続きご挨拶の機会を頂戴したが、関係者が色々ご尽力されたことで開催できることに心よりお慶びを申し上げたい。現在、政府は 1 億総活躍社会の実現、さらには地方創生の実現に向けて関係省庁一体となって取り組んでいるが、その中でも地方創生については、(いうまでもなく)ここにいらっしゃる地域金融機関の皆様の役割が大変大きく期待されているところだ。取引先の事業の内容、成長の可能性等の適切な評価による融資だけではなく、本業支援ということに対して組織として継続的に取り組んでいくことが期待されている。」と地方創生における地域金融機関の役割について期待感を述べた。

西田氏は続けて、「実は金融庁では昨年の秋以降、金融



機関からだけのヒアリングだけではなく、全国の 700 以上の企業からもヒアリングを行なったほか、2,000 社を超える企業からアンケートにも答えてもらった。それによると、企業はメインの金融機関に対して融資の金利以上に事業への理解を強く求めていること、他方では色々な相談や経営支援をしてもらうことで、8 割の企業が売上げや収益等の改善に繋がったと回答した」と語り、「市場規模縮小に対する課題解決、販路拡大などの悩みを持つ企業が沢山あると思うが、そうした中で本日このような商談会が開かれるということは誠に時宜を得た取組といえ、ぜひ今日 1 日の一過性の取組ではなく、継続的に本業支援をしてもらうことで企業の生産性向上、事業の拡大に繋がることを期待したい。」と語って挨拶を締め括った。

セレモニー終了後、午前 10 時を迎えて開場の時間となり、バイヤーが受付を済ませて次々と展示開場に入場していく。開場直後から来場者の出足は好調で、早々に展示会場はバイヤーで埋め尽くされていった。



こうして第 6 回目を迎えた商談会は、参加行 30 行（前年 28 行）、出展社数 221 社（同 180 社）総来場者数 2,216 名（同 1,623 名）と過去最高の規模と盛り上がりを見せ、盛況裡に閉会した。

「フリー商談」と「個別商談」を通じて、地方の優れた食材の販路を拡大する機会を創出し、食の分野から地方創生に貢献することをミッションとした本商談会では、途切れる間のないほどバイヤーが訪れる展示ブースも数多く見受けられなど、各出展社は商談を通じて地方の食の魅力を存分に P R した。今後の地域金融機関の継続した本業支援への取組と、商談会開催によるマッチング機会の創出が、地域の食関連産業の発展と地域経済の活性化に繋がり、地方創生への貢献が果たされることを心から期待したい。

（取材、撮影、記事：柴田 潔 @株式会社グッドウェイ）
<http://goodway.co.jp/>

●巻頭インタビュー	2
日本経済の根幹とイノベーションの基を支えているのは、 中小企業のチャレンジだ 東京中小企業投資育成株式会社 代表取締役社長 望月 晴文 氏	
●東京中小企業投資育成株式会社・特集	6
金融マンの右腕となって中小企業を応援します	
●社外役員の職責と「3線」モデルの構築	8
～社外役員に対するダイレクト・レポートを確立せよ～ 日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会 碓井 茂樹	
●特別対談	10
「イクボス」が業績を上げ、日本をハッピーにする！ NPO 法人コチカラ・ニッポン代表 / ファザーリング・ジャパン理事 川島 高之 氏	
●特集	14
クラウドファンディングとは？	
●インタビュー	16
お金を出しても支援したい！ 共感をもとにアイデアを実現する場 きびだんご株式会社 代表取締役 松崎 良太 氏	
●BOOK ダイジェスト	20
中央銀行が終わる日～ビットコインと通貨の未来	
●東京の情報を地方へ	22
リッキービジネスソリューション株式会社 代表取締役社長 澁谷 耕一	
●開催レポート	24
地方創生『食の魅力』発見商談会	



編集後記

今号では東京中小企業投資育成の望月社長にインタビューさせていただき、同社が行っている中小企業への投資・育成についてお話を伺った他、いま話題のクラウドファンディング、イクボスについて掲載しました。日本の中小企業には、会社の規模を大きくしてエグジットすることよりも独自の価値を生み出すことにやりがいを感じる傾向があること、共感をポイントにしてアイデアを実現するクラウドファンディングサービスの話、育児と仕事の両立の動きなど、今号では全体を通して「社会的意義」について考えさせられました。

今後も経済を取り巻く環境や金融機関の取組みを取材していきます。引き続きご愛読のほど、よろしくお願い致します。(U)

地方からの贈り物

全国の有力地方銀行が、新鮮な海産物から伝統の郷土料理まで、地元ならではのおいしいものを厳選してお届けする通販カタログ！

地方からの贈り物

検索

ホームページからご注文いただけます。

<http://chihou-gift.com/>



【お問い合わせ】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
東京都千代田区丸の内 2-2-1 岸本ビル 10 階
TEL:03-3282-7711 FAX:03-3282-7714

金融機関.YOM(ドットヨム)：第24号

◆発行日：平成 28 年 7 月 7 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

◆発行所：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 03-3282-7711

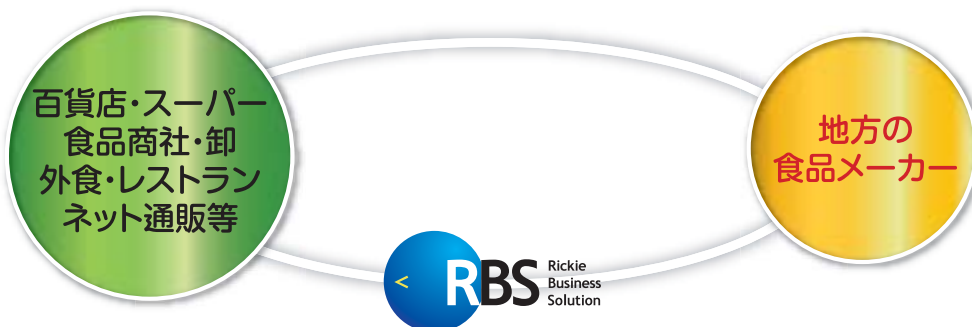
ウェブページ：<http://www.rickie-bs.com/>

《金融機関.YOMのWEBサイト版》

銀行員のための総合サイト「銀行員.com」：<http://www.ginkouin.com/>

リッキービジネスソリューションの地方創生支援事業

①地方銀行主催の食品商談会や、②ビジネスマッチングの企画・運営、③Webサイト・カタログによる食品販売支援



弊社の強み

- ①地方銀行の取引先である食品メーカー1,200社に対する販促支援
- ②全国有数の食品バイヤー10,000人とのネットワーク

地方自治体との連携

都道府県や市町村と連携し、県内企業の育成を目的とした「研修」「審査会」「首都圏視察会」や、生産者とバイヤーの関係構築やメーカーへ食品づくりのヒントを得ることを目的とした「商談会」等を実施しています。

官庁との連携

官庁と連携し、地域食材のPRと販路開拓を目的とした「産地視察」「展示商談会」や、販路開拓と商品改良を目的とした「商品品評会」「展示商談会」等を実施しています。

◎長崎県ふるさと企業包括支援事業

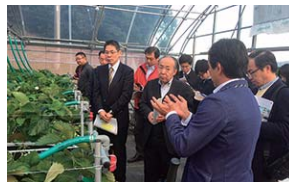


研修



視察会

◎ぶちうま山口食材提案フェア



産地視察



展示商談会

◎かながわ畜産・絆づくり笑談会



試食会



商談会

◎ふるさと名物応援市場



地方銀行連携「地方からの贈り物」プロジェクト

通販カタログ「地方からの贈り物」では、地方の厳選した食品を「地方銀行」を通じて募集し、伝統料理や地域色豊かな食品を普及させ、「地方創生」を推進することを目指します。



展示商談会

地方銀行フードセレクションの他にも「地方創生『食の魅力』発見商談会」をはじめとした地元金融機関と共に地場産業を元気にするプロジェクトを実施しています。



【地方銀行フードセレクション】



【個別商談会の様子】



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10F
TEL.03-3282-7711 FAX.03-3282-7714

「太陽光の悩み」はウエストへ

稼働中の太陽光発電所売却をご希望の事業所様や、
売電権利を持ちながらも発電事業計画が中断して
お困りの方々のお悩みは、「太陽光のウエスト」が
解消いたします。



宮崎県延岡市北方町第2ウエストメガソーラー
(0.53MW 2014年5月竣工)

まずはお電話またはメールにて
ご相談ください。



03-5353-6868

hidetoshi.saitou@west-gr.co.jp

事業開発部
担当：齊藤

太陽光発電所を 売却したい

お取引様でこんなお悩みはありませんか？

- ▶ 太陽光発電所を売却し、本業に専念したい。
- ▶ 他の事業への投資のため、資金回収したい。
- ▶ 事業ポートフォリオの組換えを検討中。

当社で購入、または売買の
仲介をいたします。

事業（計画）を 引き継ぎたい

電力会社への申請・契約、土地、設備認定

- ▶ 用地を手配し、設備認定は取れたが事業化が難しい。
- ▶ 発電事業の地位を譲渡して対価を得たい。

計画中の発電事業を当社にて引き継ぎ
対価をお支払いします。

地域金融機関と当社の太陽光ビジネスマッチング契約は 52 行ございます。

ウエストは
太陽光発電

No.1

住宅用
54,870 件

産業用
6,058 件

メガソーラー
181 ヲ所

2015年8月自社調べ



WEST HOLDINGS

株式会社ウエストエネルギーソリューション

【設立】1981年

【代表者】代表取締役社長 恩田 英久

【資本金】1億円

【所在地】東京本社：東京都新宿区西新宿 3-20-2 東京オペラシティ 31F



証券コード：1407

ウエストは太陽光発電専業の上場企業グループです。

※月刊ソルビスト 2015年3月号「2014年PV事業売上高販売店ランキング」より