



■ 巻頭インタビュー

ノウハウを積み上げることで必要とされる金融機関であり続けたい。

日本政策投資銀行

代表取締役社長 柳 正憲

「営業」の概念を浸透させ、「実需」を創出していく

愛媛県知事 中村 時広

金融機関と積極的に連携!!佐賀市の支援事業

佐賀市 経済部 工業振興課 係長 片江 順一





今回の巻頭インタビューでは日本政策投資銀行の柳社長に 3 次中経の柱である融資・投資・アドバイザリーや評価型融資、危機対応について伺った他、これからの地方銀行のビジネスモデルや DMO 観光等についてお話を伺いました。

株式会社日本政策投資銀行

代表取締役社長 **柳 正憲 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**

ノウハウを積み上げることで 必要とされる金融機関であり続けたい。

3本柱は融資・投資・アドバイザー

澁谷：3次中期経営計画について、進捗状況を教えてください。

柳社長：我々は融資・投資・アドバイザーを3本柱としています。

融資の中でも近年注力しているのが航空機関連の取り組みです。最近では、欧州や南米、アジアの航空会社とも取引を拡大しています。また、航空機メーカー、サプライヤーの支援にも積極的に取り組んでいます。当行の目利き力を活かし、航空機から将来得られる収益をベースとしたファイナンスなど、航空機関連事業に対して、円滑な資金供給を果たすよう努めています。他に、通信やヘルスケア分野にも注目しており、若手行員の意見を積極的に採り入れる新たな取り組みを進めています。

また、最近大企業の間で活用が進んでいるハイブリッドファイナンスにも早くから取り組んで裾野の拡大に努めてきたほか、昨年6月からは、「特定投資業務」として新たな投資の枠組みを設け、地域経済の自立的発展や企業の成長に資する案件に対して、民間金融機関の資金の呼び水となるよう取り組んでいます。

加えて、こうした投融資一体型の特色をさらに活かすべく、当行では地域を熟知している地方銀行を始めとした国内外金融機関、会計事務所等との独自かつ密接なネットワークによりコンサルティング/アドバイザーサービスも提供しています。

評価型融資が付加価値を創る

澁谷：貴行が取り組んでいる評価型の融資というのは、非常にユニークだと思います。簡単にご説明いただけますか。

柳社長：当行では、環境・BCM・健康・不動産（DBJ Green Building 認証）・ヘルスケアの5種類の分野で評価型融資を行っています。

例えば、健康の分野では、産業医を置いているかなど、従業員の健康にどれだけ配慮しているかといった点に着目して企業を評価します。こうした融資+αの点に付加価値を感じてもらい取引につながる企業も多く、我々としても大変ありがたい限りです。

DBJ Green Building 認証というのは、そのビルが社会環境的に良いビルかどうかを評価するというものです。特に環境については、地方銀行等向けに簡易版を作り、これまで蓄積したノウハウの提供に努めています。

澁谷：新しい分野で大変興味深いです。いま金融庁で「事業性評価を」と言われています。事業性で成長の可能性があるかどうかを評価するのは現実的になかなか厳しいと思いますが、こうして環境やBCM、健康などで評価していくのは貴行の強みでしょう。

柳社長：我々は、単純に担保に頼らない審査および事業性評価を確立できるよう従前から取り組んできました。しっかり経営者と面談をして、その人の素質や会社の成り立ちを理解し、その後バランスシートや収益を見ます。そして最後の最後に担保なのです。我々は澁谷さんご出身の興銀（日本興業銀行）などからもそのやり方を教えてもらいました。これからも愚直にやっていきたいと思っています。

災害・金融危機への対応

澁谷：東北や熊本で震災がありました。このような自然災害への取り組みはいかがでしょう。

柳社長：我々は収益性と公益性を両立しなければなりません。公益性においては、街づくりなどにも協力しますが、やはり本業は危機対応です。2008年に我々と商工中金が政府の危機対応業務の指定金融機関になりました。国が危機認定をすることで我々が危機時対応の資金供給ができることになっており、東北・熊本の地震の際も、ファンド設立や融資、まちづくりへの協力を行っています。実は認定された当初は自然災害への対応を想定していました。しかし、図らずもこの制度ができた同年にリーマンショックが起これ、金融危機も対象になりました。あの時は規模問わず様々な企業からご相談を受け、本当に目の覚めるような思いでした。かなり長いスパンで考えれば金融危機がまた起きないとも限らないので、我々はいつでも出動する用意を怠らないようにしています。

澁谷：災害のみならず、金融危機を含めた危機対応の準備がされているのですね。



地方銀行と協調した投融資

澁谷：英国がEUを離脱するなど、どこも外部環境の変化が大きいと思います。民間だけでリスクを取るのではなく、貴行と連携を取ってメザニンを行うことで自己資本も厚くなるというメリットがあります。

柳社長：地方銀行からもエクイティやメザニンローンを出したいというお話を聞きますが、「全額はリスクが過大であり、協調して参加してほしい。」と言われるケースもあります。当行は、年間の資金調達額の1/4を地方銀行等からの借入により実施しています。こうした資金を活かしながら投融資業務に取り組んでいるわけですが、当行がエクイティを提供し、地方銀行等にシニアローンを提供してもらうなど、適切なリスク分担を行いながら皆さんに新たな運用機会を提供・創出できるよう頑張っています。

澁谷：ファイナンスの組成段階ではなくて、その後相対で債権譲渡等を行うこともあるわけですね。

柳社長：はい。これは国内に限らず、我々は2008年頃から海外へ広くファンド投資を行っており、その中から取得した投資口やローンをお分けすることもあります。

澁谷：これは1件あたりいくくらいですか？

柳社長：1件あたり数十億円ほどと金額はそれほど大きくありません。我々はファンド投資を行う際、共同投資権を取得したり、情報開示の徹底を求める中でこうした投資口やローンの取得が可能となります。

澁谷：地域はどこになりますか？

柳社長：最初はアメリカ中心で、いまヨーロッパにも広がっています。ファンドの投資先の対象は、不動産やインフラなど様々です。カリフォルニアの裁判所がPFIで建設された際は、そのローンを取得、一部地銀にも譲渡しています。

澁谷：投資を通じて得られた情報、融資機会を地銀に繋いでいくのですね。

柳社長：当行はなかなか審査部が厳しく、目一杯調べますから、その分地銀にとっては安心して取り組んでいただけるのではないかと思います。



DMOとインバウンド観光を盛り立てるために

澁谷：DMOとインバウンド観光客の誘致について、取組み状況を教えてください。



柳社長：日本の観光地は互いにライバルになりがちです。ですから瀬戸内を舞台に自治体と地銀が協力することとなった（注）のは画期的なことで、例えば、広島へ行った後に岡山へも回遊するという企画を立てることもできるようになったのです。こうした取り組みを全国展開できたらいいなと思っています。

澁谷：日本は、なかなか自治体同士の連携が進みません。

柳社長：自治体の予算が個別になっているので、それを吸い上げて1つのDMOに集め、マーケティングのプロをその社長にするというのが大事だと思います。東北では、震災の復興から成長への段階にそろそろ入っていますが、これをなんとか盛り立てるために仕掛けができないかなと思っています。

ています。

澁谷：先日、広島銀行の役員に会ったのですが、広島には最近、オバマさんの訪問で欧米系の観光客は多いけれども、中国人や韓国人はあまり来ないのが悩みだとおっしゃっていました。原爆ドームが逆に戦争を思い出させるためだそうです。

柳社長：逆に長崎は中国、韓国に近いこともあって、客船が入れ替わり立代わり来ています。先程の瀬戸内海ではクルーズ船を作ろうという機運があります。瀬戸内海はやはり大変な財産ですから。

澁谷：その通りです。渦潮もありますし、そうしたら広島にも寄ってもらえるかもしれません。



地銀のこれからのビジネスモデルとDBJの役割

澁谷：貴社は地銀との関係が非常に深いと伺っております。いま「地銀は生き残るのがなかなか難しい」「捨てられる銀行」という言葉もでてきているようです。マイナス金利や地域の人口減少の中、持続可能なビジネスモデルをどう模索していけばよいかと金融庁はもちろん、地銀自体が考えているところだと思います。柳社長は今後の地銀のビジネスモデルについてどのようにお考えでしょうか。

柳社長：地銀はメガバンクと比較して、地域の企業との結びつきがとても強いという点を活かしていくとよいでしょう。最近では、福岡FGのように広域化を図るケースや肥後銀行と鹿児島銀行のように2社でがっちり手を組んでいくなど様々なケースが出てきました。いずれにせよ、やはり地銀は

必要不可欠な存在だと思います。

澁谷：必要ですね。以前は東京で残高を稼ぎ、スプレッドが少なくともそれなりの利ザヤ収入がありました。それがマイナス金利等でもう期待できないとなると。

柳社長：我々は資産運用を受託するとか、我々の保有する債権等をお譲りすることで後押ししていこうと思っています。例えば地銀が統合する際、開示債権を削減して財務健全化を図るケースがあります。そこで外部にファンドを作ってそこに債権を移転、集中的に貸出先の業況改善を図り、バリューアップするという案件を2つさせていただきました。

澁谷：再生ファンドのような役割もされているんですね。

柳社長：元々、再生は我々の得意分野です。ゴードンブラザーズという会社があり、100年を超えてアメリカボストンを中心に世界で活躍している会社ですが、この日本法人を彼等と合併で作り、倒産した企業の在庫処分や換金セールを実施しており、新しい分野ですが、我が国での動産活用業務の定着に非常に寄与していると思います。

もう1つはABLです。在庫の評価をしなくてはならず、我々がABLを行う場合にその評価などで同社に協力してもらっています。

澁谷：ABL、つまり動産担保融資ですね。

柳社長：金融庁もABLの積極活用を呼びかけています。ですから我々としても同社をこれからどんどん活用してほしいと思っています。我々としても、企業再生の分野はDIPファイナンスを数多く手掛けるなど得意にしてきましたが、今はABLにも注力しています。

澁谷：色々な金融機関で必要とされるノウハウを持っているらしいですからね。

柳社長：今後もこうした積み上げを続けていくことで必要とされる金融機関であり続けたいと思います。

「仕事に対する名誉心」「しつこさ」を持って！

澁谷：最後に社長の経営哲学や大切にしていることを教えてください。

柳社長：個人的によく言っているのは、「仕事に対する名誉心を持って」と。くれぐれも偉くなりたいと思うな。2年なり3年なりのローテーションの中で、自分はこの仕事をしたよ、



柳 正憲（やなぎ まさのり）

1950年生まれ。東京都出身。1974年東京大学教養学部卒業後、同年日本開発銀行（現・株日本政策投資銀行）入行。1998年秘書役、1999年日本政策投資銀行秘書役、2000年交通・生活部長、2002年総合企画部長、2004年関西支店長、2006年理事、2008年株日本政策投資銀行取締役常務執行役員、2011年代表取締役副社長、2015年代表取締役社長。

ということを誇れる名誉心を持てと。あと、ピントがあった上ですが、「しつこさを持って」と言っています。後者はあまり感心してもらえないのですが（笑）。

澁谷：粘り強さのようなものですか。

柳社長：そう、一度始めたものはきっちり仕上げる。ここは我々ができているところだと思うのですが、個々が取り組みたいと思うことを比較的自由にやらせてくれる銀行です。例えば私の1年後輩に、随分昔から知的財産権の勉強をしている人がいました。「私がこんなもの仕事にならないからやめろ」と言ったんですよ。そうしたら知的財産権がとても重要になってきて、それがビジネスとしても実ることになったのです。後で謝りましたが、そういう取り組みを許してくれる土壌がこの銀行にはあるんですよ。

澁谷：貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

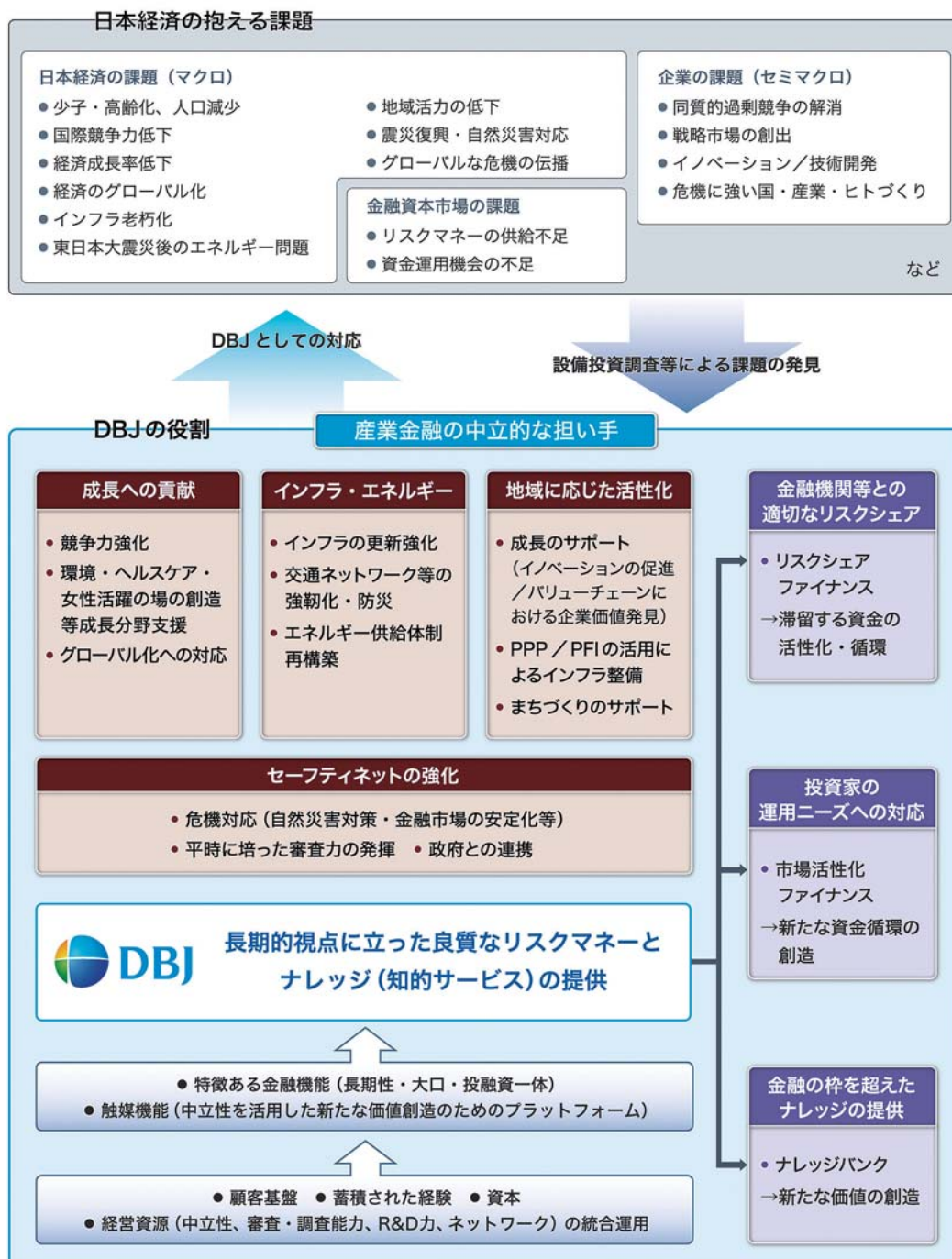
※本文中は敬称略とさせていただきます。

注：平成28年4月に、瀬戸内を共有する7県（兵庫県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県）が瀬戸内ブランドを確立、交流人口拡大による地域経済活性化促進等のために一般社団法人せとうち観光推進機構を設立、また瀬戸内地域の金融機関、事業会社が同地域内の観光産業活性化を目的に株式会社瀬戸内ブランドコーポレーションを設立。

日本政策投資銀行（DBJ）の概要

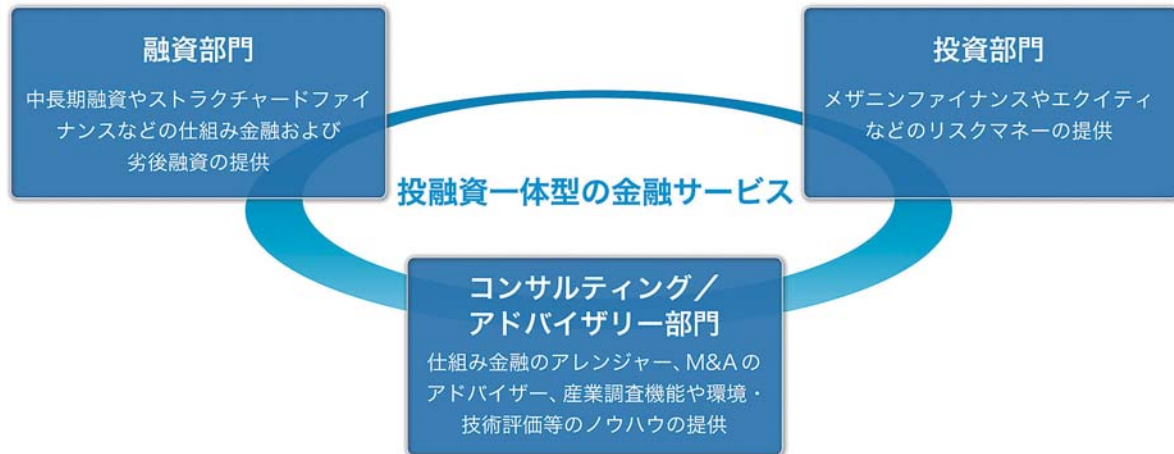
- 設立：2008年10月1日
- 代表取締役社長：柳 正憲
- 従業員数：1,187人
- 資本金：1兆4億24百万円
- 本店所在地：東京都千代田区大手町一丁目9番6号（大手町フィナンシャルシティ サウスタワー）
- 支店・事務所等：支店10カ所、事務所8カ所、海外駐在員事務所1カ所、海外現地法人3カ所

DBJの取り組み（第3次中期経営計画の概要）



DBJ の特色

投融資一体型の金融サービスの提供を通じて、日本経済の持続的成長に貢献します。



主な取り組み事例

1. 航空機産業の競争力強化・グローバル化支援：Aero Edge 株式会社

菊地歯車は主に自動車・建設機器・油圧機器向けの精密歯車を供給しています。菊地歯車が歯車の精密加工技術を活かした航空機エンジン部品事業を子会社の Aero Edge に継承させるに当たり、DBJ はリスクマネーを供給しました。



2. ABL の提供による EETC 発行支援：Turkish Airlines

トルコの国営航空会社 Turkish Airlines 向けの EETC (Enhanced Equipment Trust Certificate) ^{※1} の組成に際して、Liquidity Provider として流動性を補完するとともに、ABL (Asset Based Lending：資産担保融資) の提供を行いました。これは、日本の資本市場において発行された世界初の円建て EETC であり、DBJ 証券株式会社およびみずほ証券株式会社を通じて、日本国内の投資家に販売されました。



3. 日本版 DMO 推進による観光産業活性化：せとうち観光活性化ファンド

瀬戸内地域の7つの地方銀行とともに、瀬戸内ブランド推進体制^{※2}を構築するため、資本性資金を中心とする成長資金の担い手としてせとうち観光活性化ファンドを組成し、観光関連事業者に対して必要な資金支援を行っていきます。

※1：主に米国の資本市場において、航空会社の機体購入資金の調達手法として発行されている証券化商品。EETC は、流動性補完や複数のトランシェの導入等のストラクチャーの工夫により、航空会社自身よりも高い格付の受益証券が発行できることから、幅広い投資家層からの資金調達が可能となる。

※2：瀬戸内地域の価値向上のため、一般社団法人せとうち観光推進機構、観光関連事業者、SBC 等が連携する体制。日本版 DMO (Destination Management Organization) に当たります。



「貸付条件の変更先の現状及び金融機関による支援状況の調査」の概要について

金融庁 総務企画局 地域金融企画室長
検査局総務課 地域金融機関等モニタリング長

日下 智晴

「貸付条件の変更先」と聞くと、読者の皆さまはどのように思われるでしょうか。金融機関の方なら実態をお分かりですが、一般の方ですと、経営がうまく行っていない企業などの印象を持たれるかもしれません。

金融の世界を離れて、例えばウエストがきつくなった洋服を直した人を、「ウエスト直し先」と呼ぶとどうでしょうか。変更とか直しという言葉が示す当初との違いをネガティブに捉えるとこれも良くない印象になってしまいますので、それらは単に事実を示しているだけと受け止める必要があります。

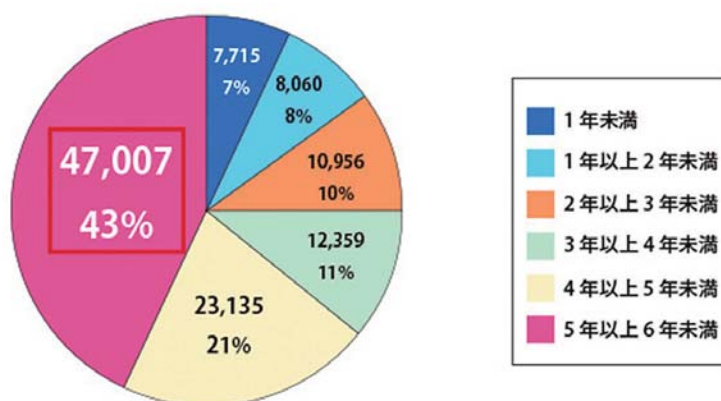
金融庁では、金融機関等の協力を得て、表題の調査を今年4～5月に行いました。本稿では、その結果の概要をご紹介します。

詳細は、金融庁ホームページ＞公表物＞審議会・研究会等＞金融仲介の改善に向けた検討会議＞第5回 議事要旨及び配付資料＞抜本的な事業再生への課題について、をご覧ください。

貸付条件の変更先の現状

初回条件変更後の経過年数

平成27年9月末時点で初回条件変更から5年以上経過した先（以下、長期条件変更先）は、条件変更先の43%となっています。

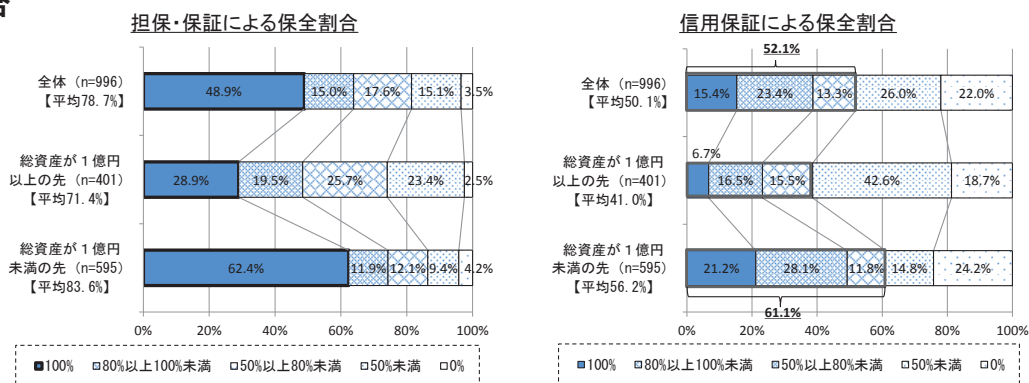


（出典）金融庁「平成27年9月期決算関係資料（地域銀行分）」
（注）平成27年9月末時点の債務者（正常先を除く）の情報

信用保証等による保全割合

長期条件変更先 1,000 社^{*}の調査では、担保・保証による保全割合が100%の先が約5割、信用保証による保全割合が50%以上の先が約5割となっていました。

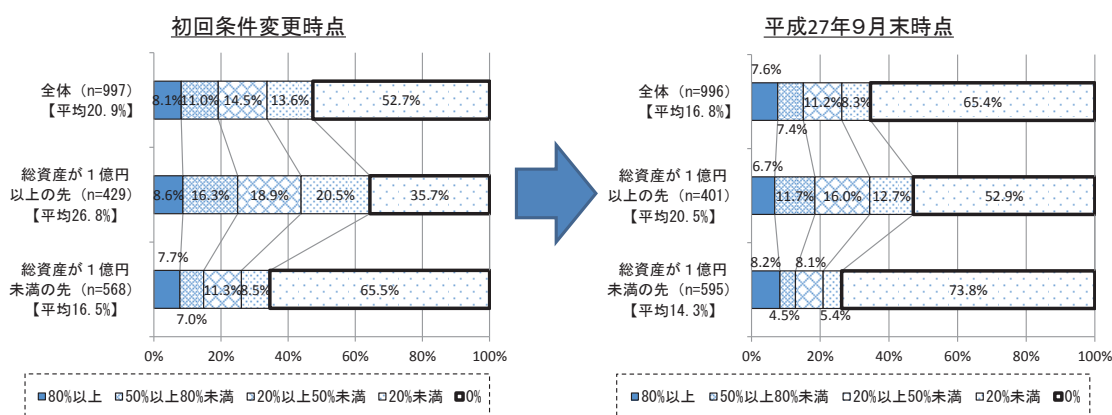
※地域銀行6行より、債務者区分及び貸出金額規模が満遍なく分散されるように機械的に抽出したもの



（注）各条件変更先における平成27年9月末時点の貸出残高に占める「担保・保証による保全額」及び「信用保証による保全額」の割合を算出し、その分布を示したもの。平均値は各条件変更先の保全割合の単純平均により算出。
（参考）借入のある中小企業・小規模事業者のうち信用保証制度を利用しているのは57%程度と推計される。

短期貸付の割合の推移

長期条件変更先は、短期貸付の割合が低い先が多く、初回条件変更時に短期貸付が全くなかった先が約5割でした。また、短期貸付は規模の小さい企業がより少なく、条件変更期間中に短期貸付の割合は更に減少していました。



条件変更の内容

金融機関が行った条件変更は、金利減免はごくわずかで、単に返済負担を先送りしているものが最多でした。また、元金返済猶予を行っている場合でも、返済期限延長を伴わないものが相当数存在していました。

その他調査結果

今回長期条件変更先への支援事例も調査したところ、以下のような金融機関の支援が十分でない事例がみられました。

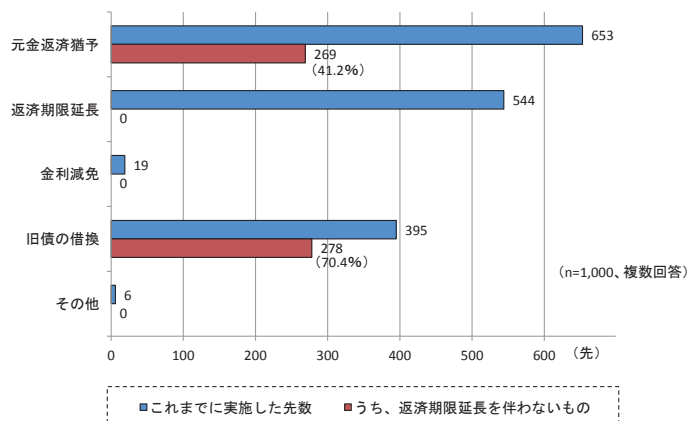
- ◆メイン行が回収を進めることで生じた資金不足が、役員借入で賄われている（1,000社分析では、約6割において、初回条件変更時から直近までの間に、メイン行のシェアが減少）
- ◆弁済可能性について十分な検証がないまま、運転資金を短期貸付から信用保証付きの長期貸付（約定弁済）にシフトしている
- ◆金融機関が、高金利のまま信用保証に依存し、積極的な経営改善支援を行っていない

また、事業再生の支援機関、サービサー、ファンド運営会社等からは、金融機関に対して以下のような意見がありました。

- ◆金融機関の経営トップの消極姿勢が、事業再生に向けた取組みに影響を与えている【支援機関、ファンド運営会社】
- ◆事業再生に関わっても、金融機関内部における十分な評価につながらないため、事業再生に取り組むインセンティブが十分でない【地域銀行、ファンド運営会社】
- ◆金融機関内で事業再生のノウハウが蓄積されておらず、再生に詳しい人材が足りていないことに加え、外部のノウハウの活用も行っていない【サービサー、ファンド運営会社】

一方で、金融機関の好事例としては、以下のような取組みも明らかになりました。

- ◆営業店から定期的かつ悉皆的に条件変更先の現状を報告させ



つつ、貸出残高の少ない先などを含む条件変更先のほぼ全先について、営業店を中心に出口戦略を見据えたきめ細やかな経営改善支援を実施し、本部がフォローする体制を構築している

- ◆条件変更期間中ではあるが、経営効率化及び将来のキャッシュフロー改善のための資金として、新規融資を実施している
- ◆抜本的な事業再生に難色を示す経営者に対し、外部支援機関等にも同行してもらい、再生スキームの意義や効果を繰り返し丁寧に説明することで、理解を得ている

おわりに

金融庁は、金融機関のモニタリングにおいて「ベストプラクティスに向けた対話」を重視しています。このたびの調査は、抜本的な事業再生への課題を明らかにすることを目的としていましたので、これらの結果を参考に、金融機関の皆さまには条件変更先への対応について、今一度検討していただきたいと思います。

◆日下 智晴（くさか ともはる）

1984年 広島銀行入行。2015年 金融庁入庁、地域金融企画室長。
2016年 地域金融機関等モニタリング長兼務。



「営業」の概念を浸透させ、 「実需」を創出していく

愛媛県知事 **中村 時広 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**

三菱商事(株)出身の中村時広愛媛県知事にインタビューさせていただき、愛媛県での地域活性化の取組みについてお話を伺いました。

県内部に「営業」の概念を浸透させる

澁谷：愛媛県には「愛（あい）のくに えひめ営業本部」という部署があり、民間企業の部署名のように非常にユニークですが、設置された背景とその成果について教えてください。

中村知事：私自身が総合商社出身ということもあり、愛媛県の地域経済を活性化させるために、県に「ものを売る機能」を持たせることはできないかと考えました。そこで、情報発信力・売る力が総じて弱い中小企業等の支援を目的に、全国の自治体に先駆け、平成24年度に営業本部を設置しました。

当初、県庁内部には「営業」という概念が無かったので、

県職員に対して、「まずはビジネスとは何ぞや」という講義を自ら開きました。そして私自身が三菱商事株式会社、三井物産株式会社、伊藤忠商事株式会社、住友商事株式会社、丸紅株式会社、双日株式会社の商社等に出向き、商談やプレゼンテーションを行うことで、同行していた県職員にビジネスのノウハウを伝えることから始めました。

澁谷：知事自らプレゼンテーションや商談をされたのでしょうか？

中村知事：頭では分かっているけど実際の経験がない場合、何から始めたらよいか分からない、緊張して思った通りに伝えられないことがあると思います。それならば、プレゼンテーションや交渉の場を実際に見てもらった方が良くと思ったのです。また、羞恥心を捨ててがむしゃ



中村 時広（なかむら ときひろ）

1982年三菱商事(株)に入社。1999年～2010年松山市長、2010年12月より愛媛県知事（現職）。

らに前に進んでいける人材を1年間でじっくりと選定して営業本部に配属したり、民間企業の感覚を大切にするため訪問件数・商談会等開催件数・商談等提供企業数を四半期ごとに報告したりすることで、今では、営業の視点、民間の感覚が職員に浸透し、スピード感のある活動を実践する場面が増えてきたと思います。

澁谷：こうした精力的な意識改革で、営業本部では順調に成果を伸ばされているんですね。

中村知事：はい。「実需」の創出に積極的に取り組み、実際に成約数も増え、最初は国内、そして海外へとその成果は順調にステップアップしています。民間企業はトップセールスをしたら、その後の継続的なフォローが非常に重要になりますよね。営業本部では特にそこを大切に営業展開しています。

澁谷：海外も視野に入れて営業展開をされているのですか？

中村知事：海外の市場分析もしっかりと行い、(1) 近年の経済成長 (2) 政情安定 (3) 日本食や日本文化への関心 (4) 富裕層の拡大、の4つの条件等から分析し、ターゲットゾーンを分類しています。今年もタイ、ミャンマー、台湾、マレーシアを訪れ、マーケット調査を行い、どこで何を販売するかを見極め各国によってアプローチ戦略を変えています。

県産品情報データベース 「スゴ技」「すご味」「すごモノ」

澁谷：細かいマーケット調査を行う点は、総合商社にいらした中村知事ならではのですね。ところで、愛媛の「スゴ技」「すご味」「すごモノ」データベースを拝見しました。多彩な愛媛県産品の情報が詰まっていますね。こちらはど



のように活用されているのですか？

中村知事：愛媛県では、日本屈指の高い技術力や優れた製品を「スゴ技」、県産の食材・食品を「すご味」、伝統的特産品等を「すこモノ」としてそれぞれデータベース化し、営業活動の主要ツールとして、国内外に対する効果的な情報発信・営業力の強化を図っています。

まず、「スゴ技」データベースです。県内のものづくりの技術力を持った中小企業を掲載し、Webには掲載各社の独創性や競争力を有する技術・製品をさらに詳しく紹介しています。これらのものづくり企業の営業力の弱さをカバーするために「スゴ技」データベースを作成し、営業ツールとして活用しています。

次に「すご味」データベースです。『「愛」あるブランド産品』をはじめ、優れた愛媛県産食材・食品を紹介しています。豊富なラインナップを誇る柑橘類をはじめ、青果や畜産、水産、日配、グロサリー、スイーツ、菓子、酒等のカテゴリーに分け、商品写真や希望小売価格、原材料、バイヤーが望む情報を掲載しています。作成時は伊予銀行の協力を頂き、大塚頭取との対談を盛り込み協賛もして頂きました。

そして「すこモノ」データベースです。今治タオルや砥部焼、真珠、水引などの県の特産品を掲載しており、愛媛の高い技術力や愛媛県産品の素晴らしさを対外的に広くアピールするツールとして活用しています。

澁谷：詳細な情報や鮮明な写真を掲載することで、営業活動のツールとして非常に大きな役割を担っているんですね。

県の農林水産物・加工食品の「ブランド化」

澁谷：愛媛県は、平成27年度に、「愛媛あかね和牛」、「伊予の媛貴海（ひめたかみ）」、「愛媛 Queen スプラッシュ」の新ブランド3産品を発表されましたが、愛媛県の農林水産物・加工食品等のブランド化についてお聞かせください。

中村知事：まず、牛肉の「愛媛あかね和牛」です。こちら



「すご味」データベースに掲載された伊予銀行大塚頭取との対談記事



は「媛っこ地鶏」、「愛媛甘とろ豚」に続く、畜産研究センターが新ブランドとして5年の歳月をかけて開発した愛媛生まれ愛媛育ちのブランド牛です。

松坂牛や近江牛等のブランド牛に代表される黒毛和牛は、いずれもサシといわれる脂肪が細かく入った霜降りが特徴です。「愛媛あかね牛」は、あえてこのサシを抑え、赤身と脂肪のバランスを重視して開発されました。昨今の消費者の嗜好が、これまでの霜降りから、赤身・うま味に変わってきていることに着目し、健康志向の女性をメインターゲットにした新しい和牛です。開発の結果、脂肪分15%減、グルタミン酸2.5倍というヘルシーな美味しさを実現させました。名称の「愛媛あかね和牛」は、おいしい赤身とさっぱりした脂肪のバランスが織りなす肉の色合いが、夕焼け空のあかね色を連想させ、また、ひらがなを使うことで、柔らかさや優しくヘルシーなイメージを表現しています。

次に「伊予の媛貴海」です。これは、水産研究センターが愛媛大学南予水産研究センターと連携し、平成25年度から完全養殖の研究に取り組んできた「スマ」という魚です。日本ではこれまで、マグロの消費量が高く人気がありましたが、世界的に漁獲規制が厳しくなっています。そこでマグロの養殖が注目を浴びますが、マグロは大きすぎて店舗での扱いが困難なんです。スマはマグロの味に近く、大きさも2.5～3kg程度とマグロより小型のため1本買いが

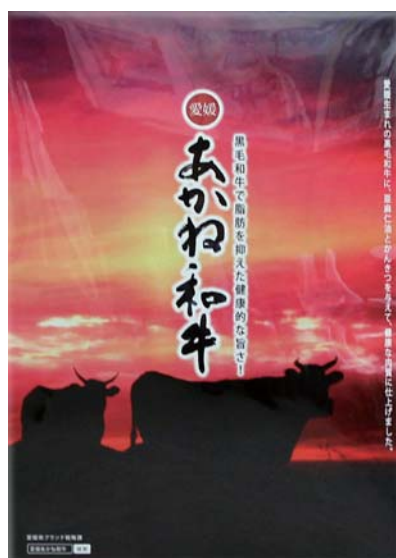
可能となり、小回りの効く新たな商品として1つの市場ができるのではと思いを付けました。

非常にきめが細かいなめらかな食感と、マグロのトロのような味が特色で、これまでにない新しいタイプの魚に仕上がっています。希少性が極めて高い愛媛の貴重な海の恵みという意味を込めて、愛媛の媛に貴い海「媛貴海」と命名致しました。

最後に、柑橘の「愛媛 Queen スプラッシュ」です。これは 優れた食味や甘さが特徴のブランド柑橘「甘平」のなかでも、一定の品質基準をクリアした最高品質の特選品を抽出してブランド化したものです。命名のコンセプトは、大人の女性の品格を「クイーン」で、甘平独自の果肉のプチプチした食感とジュワツとした濃厚な甘みが口の中いっぱい広がるイメージを「スプラッシュ」で表現しました。また、あえて片仮名にさせていただいたのは、輸出対応の戦略品としても位置付けていきたいと考えていること、また、柑橘を食べたい若年層への需要拡大を期待してネーミングしたものです。

澁谷：他地域との差別化に加え、ブランド化はネーミングも非常に重要になりますね。その他にポイントはありますか？

中村知事：ものを売るには営業戦略が大切ですが、素材が良くないと長続きはしないですね。良い素材を作るポイントは、県の技術職員の力です。これまでは、技術職員は表にでてくることは少なかったのですが、縁の下の方々にスポットを当て、取材をしてほしいとマスコミにお願いしました。彼らが愛媛県の経済を支えていることを、より多くの方に知って欲しかったのです。テレビに出演すると、やる気が倍増しますし、他ジャンルの技術職員間で





愛媛県庁



も刺激が生まれ、切磋琢磨することで良い相乗効果が出ています。

「実需」にこだわった「地方創生」

澁谷：愛媛県はサイクリングを活用した観光振興にも非常に力を入れていますね。その意図は何だったのでしょうか？

中村知事：はい。賑わいを創出する仕掛けとして、一過性では終わらない「自転車新文化」を広める事からも「実需」の創出に努めてきました。自転車は単なる通勤通学の道具でなく、楽しむツールとして私達に健康・生きがい・友情をプレゼントしてくれるという新しい文化を愛媛から全国に広め、その聖地として「しまなみ海道」を知ってもらい、世界に情報を発信することが目的です。2014年、日本で唯一、アメリカCNN（ケーブルニュースネットワーク）で「世界で最も素晴らしい7大サイクリングコース」に認定され、素晴らしい景観を誇るしまなみ海道が世界に広まってきています。これで終わらせるのではなく、しまなみ海道以外にも愛媛県内にはサイクリングコースに適した場所がたくさんあることを発信し続けるために、愛媛県内の全20市町長や経済界の方々とのサイクリングの実施、マイ自転車の購入、自転車新文化推進基金の設立、毎年11月の第2日曜日を愛媛サイクリングの日に制定する等、様々な取り組みを行っています。愛媛サイクリングの日には20の全市町でサイクリング教室等のなんらかのイベントを行い、県全体での賑わいを生み出しています。

澁谷：最後に、「地方創生」についての愛媛県の取り組み、知事の考えをお聞かせください。

中村知事：「地方創生」とは、地方が創意工夫を凝らし、地方の実情に合った、地方独自の取組みを積極的に進めることで、地域を活性化させていくことこそ本質と考えています。愛媛県では、国の地域活性化策に先駆けて、具体的な需要である「実需」に徹底的にこだわった本県独自の地域活性化策を実施してきました。「地方創生」を成し遂げるためには、国が地方へ権限や財源を大幅に移譲し、地方ができることは地方に任せるといった姿勢が重要であり、私も様々な場面で国に対する働きかけを進めてきました。地方が抱える構造的な課題を克服するために、「地方創生」という理念は極めて重要であると考えていますが、国においては、地域の実情を十二分に踏まえ、地方のアイデアや独自施策を尊重したきめ細やかな政策の展開や、全国一律的な上からの政策の押し付けにならないよう、引き続き働きかけを継続していきたいと思っています。





金融機関と積極的に連携!!

佐賀市の支援事業

佐賀市 経済部 工業振興課 係長 片江 順一

経済収支改善に向けて

佐賀市では、数年前に市の地域経済の構造分析を行いました。これによると経済規模を表す指標の一つである GDP は約 8,500 億円、市内外での財の出入りを表す域際収支は、440 億円の赤字であることが分かりました。

そこでまず、経済規模の拡大については、市内企業を様々な形で支援していくことで個々の企業が業績を上げていただくとともに、新産業・企業の創出を図ることに力を入れています。しかしながら、経済規模は人口に依存する部分が大きく、人口減少状況下での改善は、なかなか困難である為、もう一つの要素である域際収支の改善にも積極的に取り組んでいます。

財の流出を抑制する、すなわち財の域内循環を高めるうえで、現在、佐賀市で進めているバイオマス産業は非常に効果があると考えており、清掃工場のごみ処理過程から発生する二酸化炭素を分離回収し、農業や藻類の培養に活用するなど、バイオマス由来の資源・エネルギーを活用した新たな産業の育成を図っています。また、財の流入には、観光客等呼び込み市内で消費していただくこと、また市外に市内産品・製品を販売して財を獲得していくことが必要です。

佐賀市は、こうした新産業創出の支援、観光客の誘致と市内産品の販路拡大等に全力を挙げており、金融機関との連携は最も重要な要素であると考えています。

中小・小規模企業、起業・創業支援

佐賀市の中小・小規模企業、起業・創業支援は、平成 22 年から実施している佐賀市産業支援相談事業を軸に展開しています。ここでは、相談者に対して公的支援制度の活用、佐賀市の制度のみならず、国や県の支援制度を積極的に活用す

るようにしています。また相談者に対する伴走型支援によるビジネスコンサルティングを行うことで、起業・企業の事業段階に応じた支援を継続的に実施しています。

起業・創業支援では、「自ら仕事を作り出せる起業家の発掘・育成」、「高い技術やノウハウを有する起業家の起業促進」する取組みとして、毎月開催している起業家発掘・交流イベント“Saga-Biz カフェ”、年に 2 回創業支援セミナーを開催、

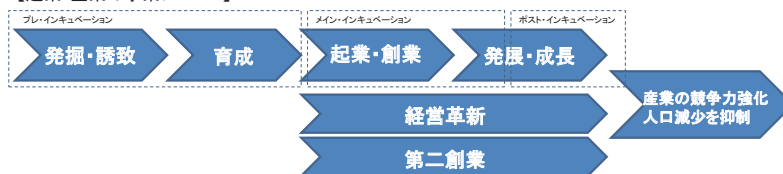


●起業・創業支援：Saga - Biz カフェの様様
佐賀市に移住・起業された方の写真館での開催



●中小企業・小規模企業支援：産業支援相談室での相談模様
ものづくり補助金申請における事業計画作成のポイントを説明

【起業・企業の事業フェーズ】



伴走支援	佐賀市産業支援相談事業
・自ら仕事を作り出せる起業家の発掘・誘致 ・高い技術・ノウハウを持つ起業家の起業促進への個別支援 ・Saga-Bizカフェ、創業支援セミナー ・インキュベーション施設設置・運営 ・創業資金支援事業 ・地域資源活用型創業等支援事業 ・起業家育成支援事業	・ポテンシャルがある企業が成長軌道に乗れるよう個別支援を実施 ・展示会・見本市等出展支援事業 ・知的財産権等取得支援事業 ・中小企業魅力向上事業 ・地場・伝統産業支援事業 ・地域産業支援事業

佐賀市の支援制度だけでなく、創業補助金、小規模事業者持続化補助金、ものづくり補助金等、国や佐賀県の中小企業支援策の活用を積極的に支援

その他インキュベーション施設の設置・運営、地域資源を活用した事業に対する補助、創業資金に対する補助等を行っています。

中小企業・小規模企業支援では、ポテンシャルがある企業が成長軌道に乗れるよう個別に支援する取組みとして、ビジネスマッチング、伝統産業に対する支援、販路開拓・拡大支援、知的財産活用に関する支援等を、他にも中小企業の魅力向上を目的として、従業員の賃金アップに取組む企業を支援する取組みを行っています。

(1) 創業資金に対する支援制度

佐賀県内における創業資金の融資は、全体件数の7割程が日本政策金融公庫による融資で、他は信用保証協会の保証を必要とする佐賀県の制度融資によるものです。この現状に対して、さらに地域の資金で創業を支援するため、本市では今年度から地域金融機関と連携した創業資金に対する補助金制度を開始しました。

この補助制度を創設する際に、地域金融機関に保証協会の保証を必要としない独自の創業融資商品の商品化をお願いしました。補助の対象は、この独自の創業融資商品を利用した方にしており、金融機関が積極的に创业者の事業を評価して融資を行うことを期待するものです。相談事業を通して创业者への伴走支援を行いながら事業の発展・成長を支援するとともに、金融機関も積極的にこれに関与していただきたいと思っています。

(2) 販路開拓に対する支援制度

販路開拓支援では、今年度、金融機関がコンサルティング機能を発揮して事業者の販路開拓を支援する場合、事業者への補助金を既存制度の上限15万円から2倍の30万円に引き上げるとともに、これまで展示会出展のみを補助の対象としていたものを、展示会後の取組みも補助の対象とする制度を新設しました。金融機関に期待している取組みは、事業者に対する研修会の開催、展示会後のフォロー・営業活動に関するアドバイス、出展者に対する成約調査、売上げ増につながっていない場合の更なる支援、商談先の信用調査、資金需要に対する融資等、販路開拓活動全般に関するコンサルティングです。

これは本市も補助金を増額しますが、金融機関にもコスト(人やお金)をかけて事業者への支援を行っていただきたいという趣旨です。

ここで紹介した2事業は、金融機関との積極的な連携を前提とした支援事業です。これらを立案した背景には、平成27年9月に公表された「金融行政方針」において、金融庁が各金融機関に対し、取引先企業の事業内容、成長可能性等を適切に評価し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地方創生に貢献していくよう求めたことがあります。これを踏まえて、本市では平成28年度予算において、金融機関との連携を前提とした事業を予算化しました。さらに平成29年度予算編成時までは、地域金融機関の担当者と議論を重ね、金融機関に担っていただきたい役割を考慮に入れ、事業を立案していく予定です。

佐賀市と金融機関との積極的な連携

今年6月に締結した佐賀銀行を始めとした金融機関(佐賀共栄銀行、佐賀信用金庫、佐賀東信用組合及び日本政策金融公庫佐賀支店)との連携協定は、この「金融行政方針」に示された地方創生への更なる貢献を期待しているもので、将来に向けて行政と金融機関が一緒になって健全な地域経済(健全な地域経済なくして、地域金融機関の経営の健全性も安定的な税収確保もない)を構築していくことを目的としています。

佐賀銀行は、今年7月に独自の創業融資商品を商品化されております。また、今年11月開催予定の「第11回地方銀行フードセレクション」を視野に入れ、展示会開催の前後に計10回の研修会を開催されます。開催前には商品づくりや商品情報の伝え方など展示会に向けた取組みを、開催後は展示会の振り返りから展示後のバイヤーへのアプローチなどを、展示会に向けた準備からフォローまで半年以上にわたって、事業者をサポートされる予定です。研修会以外にも個々に事業者への様々なサポートを予定されており、このような取組みが大きな成果につながっていくことを期待しています。

TICADVI の開催から見る アフリカビジネス最前線！

特定非営利活動法人ミレニアム・プロミス・ジャパン（認定 NPO 法人）理事長
Millennium Promise（ニューヨーク）理事、ISIS-WICCE（ウガンダ）理事

鈴木 りえこ

TICADVI ケニアナイロビにて開催される

去る 8 月 27 日～28 日の 2 日間、ケニアの首都ナイロビにて「第 6 回 アフリカ 開発会議（TICAD-Tokyo International Conference on African Development）」が開催され、アフリカ 35 カ国の首脳級や国連開発計画（UNDP）、世界銀行（WB）、アフリカ連合委員会（AUC）のトップをはじめとして総勢約 11,000 人（イベント参加者を含める）、日本からも安倍晋三総理ご夫妻を含む 3,000 人以上が参加した。TICADVI は伊勢志摩サミットと並び、今年の日本外交の二大イベントの一つとなる盛大なものであった。

ちなみに、筆者が理事長を務める特定非営利活動法人ミレニアム・プロミス・ジャパン（MPJ）も、ナイロビにて MP ケニアと講演会を共催し、「国連ミレニアム開発目標（MDGs）」の達成へのアプローチを世界に示すために設立されたモデル村（ミレニアム・ビレッジ）プロジェクトの成果について説明した。その際、村のチームリーダーらが HIV 陽性の母親と HIV 陰性を保つ子供の 2 組を率いて参加した。彼女達は日本の支援への感謝の辞を述べ、HIV に関する偏見が根強い地域における村人の意識変化をもたらしたことを含め、聴衆から高く評価された。<http://millenniumpromise.jp>

さて、今回の TICADVI はアフリカでの開催第一回目



藤田大使と

あり、ケニアのメディアでも大きく取り上げられた。現地の新聞“The Standard”によると、ケニアの有識者が日本の戦後の発展、技術、ビジネスマナー等に深く敬意を示し、TICAD のキーワードである「パートナーシップ」「オーナーシップ」でも示されるように、援助から人材育成を含める投資を中心とした対等な協力関係を築く段階に移ったことを大いに歓迎していた。

アフリカでの日本企業の体制強化

また、アジアの大国・中国と日本との間で、アフリカ市場をめぐる競争拡大としての側面が強調されていた。中国の対アフリカ投資額は膨大で、2016 年から 3 年間で 600 億ドルの投資（中国版 TICAD と呼ばれる「中国・アフリカ開発フォーラム（FOCAC）」にて 2015 年 12 月発表）を宣言しているのに対して、日本は今回、今後の 3 年間で約 300 億ドルの投資を約束した。国際通貨基金（IMF）の統計では、2012 年の時点で中国の対アフリカ貿易総額は約 1364 億ドルで日本（310 億ドル）の 4 倍以上ということである。

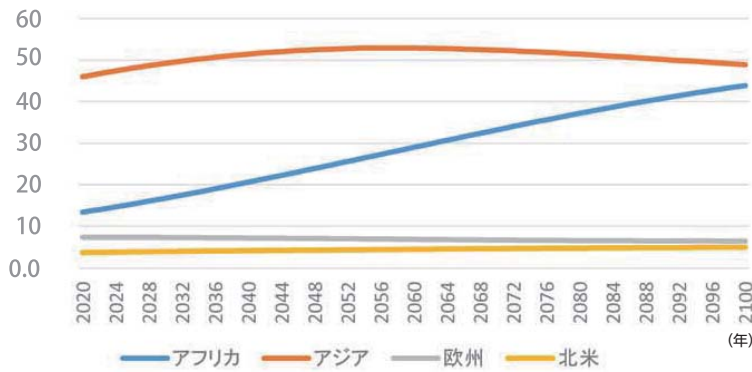
新聞記事では、よく指摘されるように、中国の対アフリカ姿勢には、自国の発展に必要な資源を求め、労働力は中国人が占めるという国益を追求した側面が濃くして批判する一方、日本の品質が高いことは認めながらも、コスト・パフォーマンスの面で高すぎるという政府幹部の苦言も記されていた。このような批判を受け、近年、中国政府は、企業に対して環境配慮や雇用内容等に考慮するなど社会的責任にも配慮することを促すようになっている。とはいえ、アフリカでは「パートナーシップ」「オーナーシップ」を重視してきた日本に対する信頼は厚い。

アフリカビジネスへの日本の関心が高まる

近年、アフリカは「最後のフロンティア」と呼ばれ、自然資源も豊富であり、2050 年には世界の総人口 97 億 2515 万人の約 4 分の 1 がアフリカ人と予測され、中国をはじめと

各地域の人口見通し

(億人)



資料：UNDP「World Population Prospect」より作成

アフリカの実質GDP成長率推移



資料：IMF WEO April 2016より作成

する各国が投資を拡大してきた。一方、治安が不安定でイスラム過激派等によるテロ事件も少なくなく、日本企業の進出を阻んできた。そのような状況下における今回の TICAD の特徴は、日本経済団体連合会の榊原定征会長を筆頭に 70 社もの日本企業リーダーが参加し、今後のビジネス面での連携・発展を印象付けたことである。

TICADVI の公式イベント「日本・アフリカビジネスコンファレンス」(経済産業省の後援下、JETRO・ケニア投資庁の共催)では、安倍総理大臣をはじめアフリカ各国代表、22 の日本企業・団体の代表(豊田通商、日本電気 (NEC)、日揮、三井物産、住友商事、丸紅、千代田化工、関西ペイント、日本郵船、北海道大学、長崎大学、JBIC、JETRO、JOGMEC、三菱商事、シスメックス、武田薬品工業、テルモ、三菱東京 UFJ 銀行、三井住友銀行、みずほフィナンシャル・グループ、NEXI)、アフリカ 20 개국、6 機関の代表が参加し、インフラ、資源・エネルギー、人材育成、セキュリティ、医療、食品、学術交流など幅広い分野で合計 73 もの MOU が交わされた。

また、ケニア国際会議場 (KICC) の敷地内に開催された「ジャパン・フェア」は盛況で、約 100 社・機関が参加し、インフラ整備、フードバリューチェーン構築、保健衛生など分野ごとの展示を通じて、アフリカのリーダーや TICADVI

参加者に対して、日本の優れた技術、製品、サービスを紹介した。

筆者が感心したのは、みずほ情報総研がトヨタ自動車と提携して、ルワンダにて農業ベンチャーを支援し、ひまわりを栽培していたことである。実は、筆者は同研究所の方々とたまたまウガンダのミレニウム・ビレッジ、ルヒーラ村を訪れたことがある。「アフリカ視察の機会を無駄にせず、何か役立つビジネスを」と考えた結果が、この事業となったそうである。

<http://www.mizuho-ir.co.jp/company/release/2016/globalagri0209.html>

日本・アフリカビジネスコンファレンスについては、外務省 HP 参照。http://www.mofa.go.jp/mofaj/afr/af2/page4_002288.html

ジャパン・フェアについては、JETRO の HP 参照。<https://www.jetro.go.jp/biznews/2016/09/7457565ccd66a966.html>

ケニアで普及する携帯電話での送・出金サービス

最後に、携帯電話による金融サービスについて触れたい。ケニアでは携帯電話会社のサファリ・コムが携帯電話で送金・出金、マイクロファイナンスサービスなども提供できるシステム (エムペサ) を発展させ、大成功を収めている。2013 年にはすでにケニア国民の 70% が利用し (その半

分強は女性)、現金以外の取引の 70% を占めた。実際、私も隣国ウガンダの首都から車で 6 時間も離れた地方都市 Mbarara のホテルをチェックアウト後、請求額にミスがあったことに気づき、電話で何度もしつこく交渉したところ、「あなたの携帯へお金を戻す」と言われたことがある。

このように、アフリカ大陸では新旧のビジネスチャンスが埋もれている。日本政府の後押しもあり、資源やインフラ整備に限らず、あらゆる分野にて日本のビジネス界も本腰を入れて取り組み始めていると言えるだろう。

◆鈴木 りえこ (すずき りえこ)

特定非営利活動法人ミレニウム・プロミス・ジャパン (認定 NPO 法人) 理事長。Millennium Promise (ニューヨーク) 理事、ISIS-WICCE (ウガンダ) 理事。1984 年イギリス留学帰国後、1987 年 (株) 電通総研 (のちに電通に吸収合併) に入社、初代社長天谷直弘氏の秘書兼アシスタントを務める。2004 年 3 月 (株) 電通を早期退職、同年 4 月国連日本政府代表部の次席代表に任命された夫・北岡伸一に同行して渡米、2006 年 9 月帰国。2008 年、夫の北岡伸一とともに MPJ を設立。これまで毎年数回サハラ砂漠以南のアフリカ諸国に設立されたミレニウム・ビレッジを中心にアフリカ 13 カ国を視察している。



コスト削減による 収益確保に動く外資系金融機関と、 国内金融機関のコスト削減

株式会社プロレド・パートナーズ
コンサルティング第3部 マネージャー

宮内 潤

歴史的な低金利下で収益確保に苦しむ金融業界

2015年12月17日 先進国の先陣を切って米国FRBが利上げを実施したが、その後も中国景気の減速や、ブラジル景気の悪化といった今まで好調を維持してきた新興国景気が不安定な状況が続いており、世界全体では超緩和的な低金利政策が続いている。

歴史的な低金利下で、先進国の金融機関は収益を上げることが困難な環境が続いているが、株主からのプレッシャーに応える為に、減収の中でも積極的にコスト削減策に取り組むことで利益をひねり出している状況である。

また、日本の金融機関は、日銀が2016年1月に決定し

たマイナス金利政策を導入後、金利低下により貸し出しや住宅ローンの増加といった効果も見られたが、利鞘は減少している状況である。9月の日銀金融政策決定会合では、既存の金融政策に追加して「長短金利操作付き量的・質的金融緩和」を導入する事が決定された。これは、マイナス金利政策による長期金利の過度な低下が、金融機関の収益へ与える影響も考慮された決定と考えられるが、収益環境が厳しい状況は残り、引き続き難しいかじ取りを迫られる状況となっている。

収益確保の為に、ドラスティックに進んだ人員削減によるコスト低減

過去、リーマンショックや、ギリシャショックといった、金融危機の際のコスト削減策として、海外の金融機関では人員削減が一般的である。

今回も例に違わずGoldman SachsやCredit Suisseといった、米国系、欧州系の金融機関から不採算部門の廃止、拠点閉鎖による人員削減が相次いで発表された。また、ミドルオフィス業務や、IT関連のバックオフィス業務については、人員削減により浮いた業務をインドや中国のオフショアや、ポーランド等のニアショアに出すことで今後のコスト抑制に繋げる動きがトレンドとなっている。

外資系金融機関と比べ、国内の金融機関は業績が厳しいからと言って、簡単に人員整理を行うことは難しい。しかし、

グローバル展開をしている日系金融機関は、海外部門で外資系金融機関と同様に人員削減を進めている。日系証券大手の野村ホールディングスは2016年4月に、欧州のデリバティブ部門や、企業調査部門の閉鎖により、最大1,000人の人員削減を実施することを発表している。この人員削減により、今後2年間で700億円以上のコスト削減効果があることが見込まれている。

野村ホールディングスが海外部門でこれほどまでにドラスティックな人員削減策に取り組む事ができているのは、海外部門が元Lehman Brothersの欧州・アジア部門を買収して拡大した背景にあるので、国内の金融機関としては珍しい動きとなっている。

オフィス / 店舗の賃料は戦略的に見直すことで、コスト削減以外のメリットも

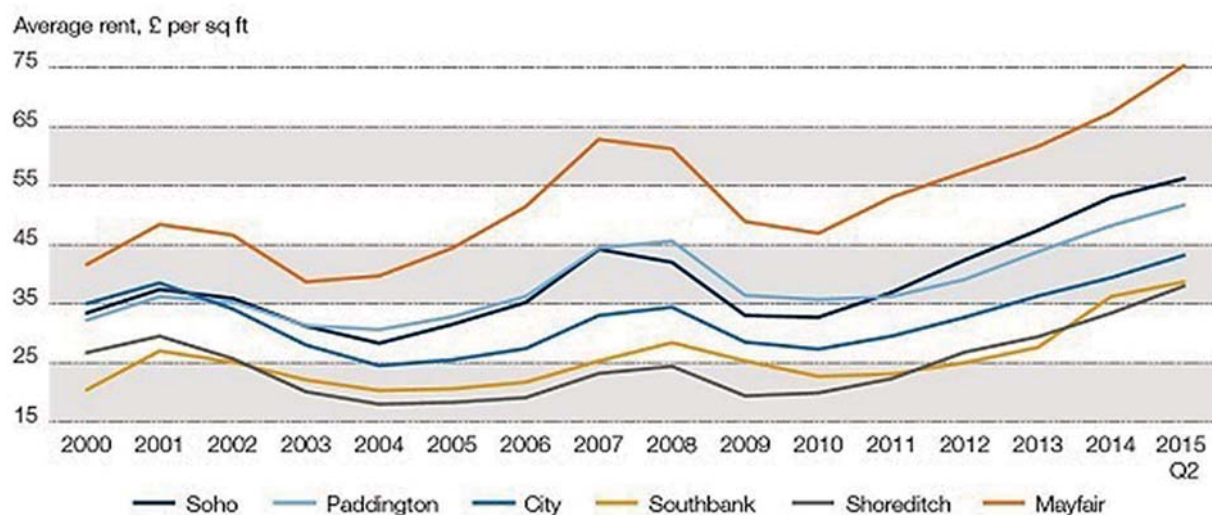
これまでは金融機関のコスト削減策として、人件費がメインとなっていたが、近年では国外金融機関の間で人件費以外の新たなコスト削減策にも取り組みが広がっている。その対象は、オフィスの固定費の高い割合を占める賃料である。英国を例にとって見ると、ロンドンのオフィス賃料は、投資資金の流入による影響から年々上昇が続いており、2015年だけでも年間の上昇率は10%近くとなっている。不動産業界大手のCBREによると、英国金融の中心地であるロンドンのシティでは、金融機関が上昇の続くオフィス賃料コストを抑えるために、フロアの縮小や、部署の郊外移転に取り組む動きが出てきているという。例えば、英国の銀行であるHSBCは、フロント業務以外を担当する1,000人の本店スタッフを、ロンドンから郊外のバーミンガムへと拠点ごと移転させることでコストの低減を計画している。

もちろん、顧客対応として金融の中心部であるシティに拠点を置くことは重要なポイントでもあるので、金融機関によっては移転先を郊外ではなく、ロンドン市内での移

転によるコスト削減策を採用する企業もある。一例を挙げると、仏国のSociete Generaleはシティにある本部ビルを売却し、カナリーウォーフ地区のオフィスへ移転する予定である。シティの賃料は1平方フィート当たり単価で70ポンドに対し、カナリーウォーフ地区は47ポンドと30%以上賃料を抑えることが可能になる。また、直近でも同じ仏国のCredit Agricole銀行もシティからの移転を検討しているという報道もある。このようにカナリーウォーフ地区は、金融機関の移転先として人気が高く、賃料はロンドン中心部で最も伸びていて、2016年に12.8%上昇する見込みとなっている。一方で、Deutsche銀行は、賃料の上昇が著しいカナリーウォーフ地区のオフィスを転貸し、移転時のコストを抑えながら立地の良いヴィクトリア地区の省スペースのオフィスへ移転した。

オフィスコストを抑えるという方法においても、国外の金融機関では様々な取り組み方法が見られているのが昨今の特徴である。しかし、6月23日に実施された、イギリスのEU離脱の是非を問う国民投票において、離脱派が勝

Chart 1: Central London Office Rents



Source: Co-Star / PPR, August 2015.

※Quote from Shroders plc web site

London Office Rent

Area	Q1 2014	Q1 2015	Q1 2016	ONE YEAR % INCREASE	TWO YEAR % INCREASE
Mayfair	£100.00	£107.50	£140.00	8%	40%
Victoria	£65.00	£67.50	£77.50	4%	19%
Soho	£71.25	£78.75	£81.25	11%	14%
The City of London	£59.75	£67.50	£73.75	13%	23%
Canary Wharf	£42.50	£42.50	£47.50	0%	12%
Average % Increase				7%	22%

※ Reference from Devono Cresa web site

利をした事で、今までEUに所属していたメリットが失われる事になり、不動産市況にも新たな動きが出てくる可能性がある。実際に、金融機関の中には拠点をシティからドイツのフランクフルトや、フランスのパリへ移転の検討に着手し始めているところもある。

国内金融機関では、グループ会社の拠点を一箇所に集約することで、オフィスコストを抑えるだけではなく、グループ間の相乗効果を高める戦略を取る動きが見られる。直近では千葉銀行が9社のグループ会社の本社を、幕張新都心へ移転・集約することを発表している。また、移転だけではなく、店舗の維持コストを抑制するために、賃料の見直

しを実施する金融機関も増えてきている。近年では、昔からあるロードサイド型やビルイン型の店舗形態だけではなく、スーパーに入居した出張所や、無店舗型のオンライン支店といった様々な店舗が増えており、形態毎の基準を設け店舗のコストも見直しが必要と考えられる。実際に、既存の店舗賃料の見直しを行った銀行に話を聞いたことがあるが、従来の賃料から10%以上のコスト削減を実現できたケースもあり、その分は収益に直結してくる。海外の金融機関のように移転を伴う必要もなく、取り組みに対してハードルの低い施策でもある。

厳しい国内の金融環境を生き抜く為の、更なるコスト削減策とは

ここまで海外と国内の金融機関のコスト削減策として、人件費とオフィスコストについて話をしてきた。しかし、先述したコストほど経費全体に占める金額は大きくないものの、日常発生する細かいコストにおいても削減が可能である。弊社のようなコンサルティング会社に委託し、抜本的なコストの見直しに取り組むコスト意識の高い金融機関も増えている。

具体的な費目として例を挙げると、以下のような費目がある。

●電気料金

2016年4月に電力小売が全面自由化され話題となっているが、店舗で使用している高圧部分の電力は以前から自由化されており、小売業や製造業では一般電力会社から新電力会社へ切替を実施しコスト削減を実現している。金融機関は万が一のリスクを恐れ、電力会社の切替に後ろ向きな話を聞くが、実際には電力会社を切り替えたからと言って、供給が途切れるリスクが高まることは無い。また、万が一の際には一般電力会社がバックアップする体制ができており、工事をするわけではないので見た目は何も変わらない。しかし、新電力会社へ切替を実施することで、年間で10%近いコスト削減を実現することもあるので、検

討してみても損は無い。

●設備保守費

店舗に関わる費用として、一般的な物が電気設備点検や、消防設備点検といった法定点検がある。総務担当者としても、分かり難い部分が多いため、昔から同じ業者に委託をしていて見直しを実施していないことが多いのではないだろうか。専門知識がないと難しい費目も、外部のコンサルティング会社に委託することで、クオリティを維持したまま3割以上の削減が可能となっている。

●衛生清掃費

清掃に関しては、日常清掃は自分達で実施している金融機関も多いのではないだろうか。しかし、入り口のマットや、清掃用具のモップといった衛生用品については、レンタルをしていることが一般的である。価格体系がシンプルな費目であるが、お客様の目に触れる部分に置いてあることもあり、クオリティが重要視されることや、地場の取引業者に依頼していることで、条件の見直しを言い辛いということも多い。そのような場合でも、関係性を維持しながら適正な価格へ見直しを依頼することで、4割近い削減をすることも可能である。

コスト削減は自身へのメリットだけでなく、取引先へのソリューションにもなり得る。

金融機関にとってのコスト削減の重要性について説いてきたが、コストを見直すことは収益改善に対するメリットだけではない。例えば、前記したようにコスト削減の取り組みに、外部の専門家を活用する事は、時間と効果を最大化するための一つの有効な方法である。また、自身が取り

組んで効果が出たコスト削減策をもとに、取引先企業に対するソリューションとして提供することができれば、経営改善の手助けが可能になる。このような展開は、先日金融庁が公表した「金融仲介機能のベンチマーク」の基準にも沿ったサービス提供にも繋がってくる。

ベンチマークでは、担保や保証を前提とした融資だけではなく、企業の事業性を評価した融資の比率や、融資先企業の価値向上に対する金融機関の取り組み等が評価基準として複数挙げられている。これは、銀行の取引先企業に対する金融仲介機能の質を向上させるために、自行の取り組みを客観的に判断できるようにという名目で策定されたものであるが、取引先企業への一歩踏み込んだ事業支援が求められている。

今後は、このベンチマークを基に、各行が取引先企業に対してどのようなソリューションの提供を行ったのかを自己評価していくことになる。その結果、融資先企業に対する本業支援のノウハウが少ない金融機関にとっては、体制を整備する必要性に迫られ、ノウハウを持ち評価が高い金融機関にとっては、担保は無いが高い事業評価を有していて、資金需要や、銀行による営業支援のサービスにニーズがある企業に対する強いアピールポイントとすることが可能になるのではないか。このような背景から、従来のビジネスモデルからの転換に積極的に取り組んできた銀行と、保守的な取り組みを行ってきた銀行において、今後はますます競争力に差が出てくることが考えられる。

そのような状況下で、不足機能を補うため、経営統合により活路を求める地方銀行は今後も増えていくと考えられる。経営統合の際には、複数の

銀行が一緒になる為、必然的にコストの見直しが実施される。

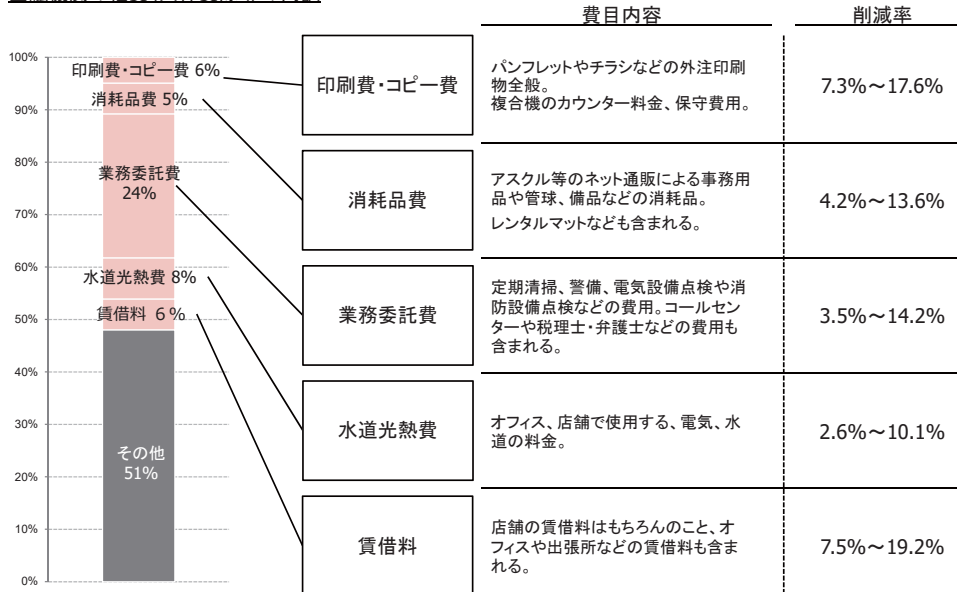
地方銀行という立場において、役務を受ける地場の既存業者との関係性も大切だが、良好な関係性を維持しながらも、適正な価格での取引を実現することにより、事業継続のために健全な財務体質を維持することは重要である。また、その取り組みによって地場の既存業者から競争力の条件が出てくれば、自行の取引先企業へ紹介することで、コスト削減による経営改善の支援ができる。既存業者としても販路が拡大し、地域経済全体の活性化にも繋がる。

コスト削減という後ろ向きなイメージで捉えられることもあるが、外部の力を取り入れながら、自行での取り組み結果を生かして取引先へのソリューションを開発していくといった幅の広い視点も、今後の銀行の取り組みには必要になってくるのではないだろうか。

金融機関におけるコスト削減事例

金融機関の場合、経費における人件費の割合が高いが、それ以外にもエネルギー（電気、ガス、水道）、業務委託費（清掃、警備、保守）、オフィスコスト（消耗品、複合機）、印刷費などが主要なコスト削減対象とすることが可能である。

金融機関の経費（人件費除く）の内訳



宮内 潤

株式会社プロレド・パートナーズ コンサルティング第3部 マネージャー

外資系及び日系の金融機関にて市場部門を経験後、(株)プロレド・パートナーズに参画。金融スペシャリストとしての分析力を活かし、複合機を始めオフィス関連全般のコスト削減に従事。昨今では流通・小売の大手企業から、店舗／オフィスの総合的なコスト適正化案件に多数関わり、これまで約100社以上において、調達先の改善、目的に応じた最適な運用体制の構築、包括的な運用改善の支援によるコスト削減を実現。



地方銀行フードセレクション 2016

今年は主催銀行が11行増加、52行に！

11月
8日(火)・9日(水)
開催

地方銀行フードセレクション実行委員会が主催している「地方銀行フードセレクション 2016」が開催されます。11回目となる今年は参加銀行が11行増え、地方銀行64行中52行となりました。また、出展社も700社を超える勢いです。

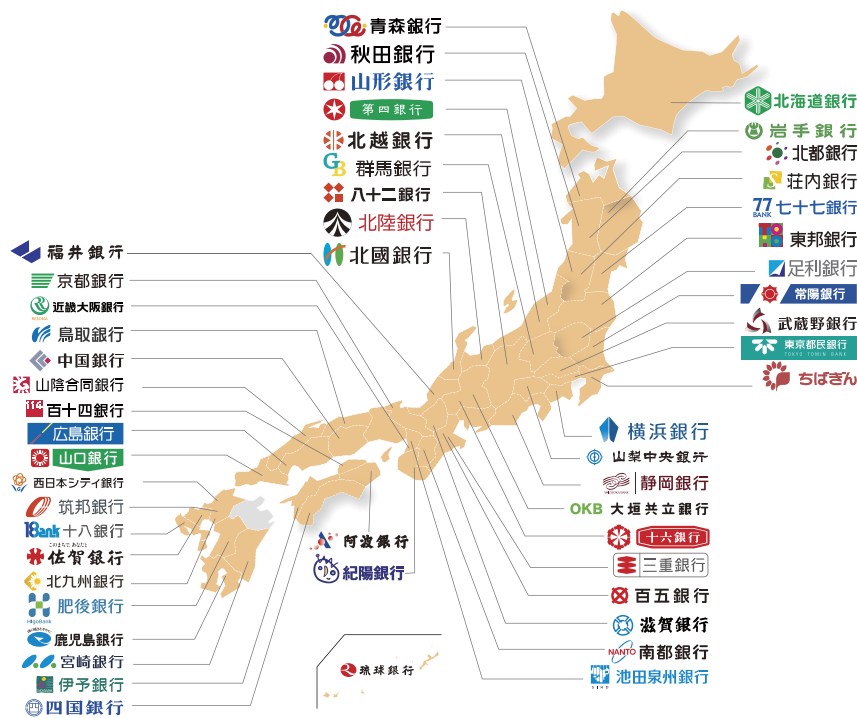
地銀にとって重要な取り組み。社員研修の場としても活用。

「地方銀行フードセレクション」の出展対象は地方銀行のお取引様です。伝統・歴史のある老舗から観光関連事業、人気のスイーツメーカー、地域ブランド産品を生産する農家さんなど地域を代表する企業や生産者が出展されます。さらに、「やる気のある社長さんを連れてきてください」とお願いしていることもあり、成約率、バイヤーの皆さまの満足度がともに高く、その評価が規模拡大に一役買っているようです。

他の展示会や商談会との違いは、地方銀行の強力なサポートです。初日の開会式に報道陣が詰めかける理由は、全国の地方銀行頭取と人気のゆるキャラが勢揃いすることにあります。頭取自ら取引先企業経営者の努力を感じること、この商談会が銀行業にとって重要な取り組みと認識いただけるようになりました。社員研修の場として利用す

る銀行も増加しています。経費削減の時代に20人の行員を出張させる思い入れの強さがあってこそ、出展企業との信頼関係が醸成され、取引関係もさらに深まります。企業ブースで担当行員が大きな声で集客し、出展社と一緒に商品のPRを懸命に行った結果、取引先の社長の対応が変わった、経理部全員が立ち上がって「いらっしやい」と歓迎してくれるようになったという報告もあります。

「地方銀行フードセレクション」は5回、10回の節目に参加行数、出展社数ともに伸長し、今回、11月8～9日の2日間、東京ビッグサイト西ホールとアトリウムで開催する規模は過去最高の52行参加、出展社は700社に迫る勢いです。事前エントリー制の個別商談会参加のバイヤーの数が年々増えていることも出展社の意気込みにつながっています。



今年の主催行は
11行増えて
52行に!

2015年の開催実績		
当日 成約数	612件	
出展社数	継続商談数	12,862件
585社	出展社満足度	87%
	バイヤー満足度	94%

一流食品バイヤーが集結!	
主な来場バイヤー (©2015年実績)	
- 三越伊勢丹・高島屋・大丸松坂屋百貨店・紀ノ国屋 - 成城石井・明治屋・三愛食品・日本アクセス・三井食品 - 国分・帝國ホテル・ホテルニューオータニ - 日本ホテル・藤田観光・イオン・イトーヨーカ堂 - セブン-イレブン・ジャパン・ローソン	
その他多数来場	10,000名を超えるバイヤーが来場!!



主催行代表者の記念撮影シーン



個別相談会の様子



活気溢れる展示会の様子

民泊ビジネス

牧野知弘 著

祥伝社（祥伝社新書）

2016/08 216p 780 円（税別）



【要旨】 米国発、シェアリングエコノミーの雄である宿泊施設提供サービス、Airbnb が 2014 年に日本法人を設立して以来、個人が自宅などを旅行者に提供する「民泊」がクローズアップされてきている。だが、日本では旅館業法の規制があるため、欧米のように普及するまでにはいくつかの壁を越えなければならない。本書では、日本における「民泊」およびホテルなど宿泊施設全般の現状を俯瞰し、法整備などの問題点を整理。その上で、空き家を活用した民泊など、地方創生にもつながる日本ならではの民泊ビジネスのあり方を提言している。著者はボストンコンサルティンググループ、三井不動産を経て、現在はオラガ HSC 株式会社代表取締役としてホテル・不動産のアドバイザーなどを行う。他に『空き家問題』（祥伝社新書）などの著書がある。

4000 万人を目標とする 外国人旅行者受け入れの切り札

2015 年度の 1 年間に日本を訪れた外国人旅行者はついに 2000 万人を超えました。インバウンドの激増に伴い、政府目標も倍増しました。これまでは東京オリンピックが開催される 2020 年に 2000 万人が目標だったのが、倍の 4000 万人になりました。

インバウンドについては地方への経済効果が非常に大きいことがわかってきました。外国人旅行者の激増によって潤っている地方が日本の中にたくさん出始めています。

経済効果が期待されるインバウンドですが、さはさりながら 4000 万人も訪れるとなるとホテルをいくら作っても足りません。そこで、ホテルを新設する一方で、突如ブームになり、話題が尽きないのが民泊です。民泊は気軽に地域にある民家に宿泊できるということから、ホテルなどの客室不足を補う存在として俄然クローズアップされたというわけです。

これに対して、ホテルや旅館の組合は当然ながら大反対しています。業界の意向を受けて、政府も当初は厳しく規制して実質的に民泊を機能しないようにする動きが進みましたが、アベノミクスを牽引する有力な成長産業として、安倍政権が民泊を認めるようにプッシュし始めたので、業界との間で綱引きが行なわれました。

いったんは国家戦略特区で対応することになり、ルールも一部できましたが、その後、新しい法律を作ることになって、法律の中身を詰める作業が続いています。新法は 2017 年に国会に提案される見通しです。

Airbnb 上陸も 旅館業法との兼ね合いが大きな問題に

民泊の代表である Airbnb は「誰でも気楽にお部屋貸し」をするアメリカ生まれの宿泊システムです。すでにシステムとして日本に上陸してきており、2015 年には世間的にも大変な話題になりました。日本国内の民家の登録数は、約 35,000 件、15 年の利用者は前年に比べて 5 倍超の 130 万人でもものすごい数に膨れ上がっています。

お客さんを泊める際のルールなどは一切ありません。価格も自分で決めます。ホテル不足の今なら、場所が良ければ 10,000 円から 15,000 円で貸せるので、儲かります。だから、空いている部屋を貸して小遣い稼ぎをしようというので、日本でも急速に広がったのです。

日本には旅館業法という法律があり、ホテルや旅館はこの法律の規制を受けています。複数のお客さんに繰り返し部屋を貸すのは、明らかに旅館業と重なってきますから、当然ですが旅館業法との兼ね合いが大きな問題になっているのです。

「空き家」を活用することで 地方のホテル・旅館不足を補う

政府の規制改革会議の答申を受けて、16年6月には規制改革実施計画が閣議決定されました。これを受けて、民泊に関する新法の法律案が作られ、通常国会に提出される見通しです。

ここで問題となるのが、年間提供日数に上限を設けるべきかという議論です。現状では年間提供日数を半年未満(180日以下)の範囲で適切な日数を設定することを基本としているようです。英国の90日やオランダの60日に比べると、長いようにも見えます。

新法が最終的にどのような法律になるかは、まだわかりませんが、私自身は民泊をもう少し戦略的に考えるべきだと思っています。理由のひとつは、空き家対策としての民泊の活用に道を開くためです。空き家を利用するためにはリニューアルする資金を投資する必要があります。その投資資金を回収することを考えると、たとえば年間60～90日間しか部屋を貸せないようでは、オーナーはおそらく断念するでしょう。

年間60～90日間の日数制限というのは、あくまで空いている部屋をちょこっと貸すという欧米流の民泊です。イギリスやアメリカなどではホームステイのように自宅に人を泊めることが普通に行なわれています。しかし、日本人の感覚として、自宅の部屋が空いているからといって、見知らぬ外国人を宿泊させるだけの勇気のある人がどれほどいるのでしょうか。もうひとつの理由は、日本では長期の休暇を取る習慣がありません。だから、欧米のように部屋を貸す動機がもともと強くないのです。

日本の場合、欧米流の「ちょこっと部屋貸し」スタイルではなく、空き家対策として民泊を活用すべきであるというのが、私の提案です。インバウンドが年間4000万人に倍増しても、ホテルや旅館が地方にどんどん増設されることにはならないでしょう。しかし、風光明媚な海や山の近くなど、外国人が好む地方の空き家を民泊として活用すれば、ホテル・旅館の不足を補ってインバウンドの受け皿となります。

地方にすでにある立派な民家、しかも空き家になっている民家を外国人の宿泊場所にすれば、地域の人との交流もできます。今の時代はSNSなどを使って、どんどん世界に向けて情報が発信されますので、噂が噂を呼んで活気が消えた山村に大勢の外国人がやって来るかもしれません。

空き家対策とは別に、民泊を投資用不動産のメニューとして活用できないかという動きもあります。その代表が、民泊専用マンションの建設です。その一例として、マンション大手の大京などは、新しい商品企画として民泊用投資マンションを検討

しています。一方、住友不動産は、民泊を禁止した管理規定を設けているマンションを分譲すると発表しています。つまり、民泊をうまくビジネスとして取り込もうという動きが出ている一方で、分譲マンションを購入する顧客に安心してもらうために、民泊を排除しようとする逆の動きも出てきているというのが今の状況です。

民泊を規制するルールを考えれば考えるほど、ホテル・旅館に近づいていくことになります。そうではなくて、ネットで気軽に使える自由で軽便な宿泊システムとして民泊を位置づけるというのが、民泊の方向性であってほしいと思います。ホテル・旅館との差別化ができれば、旅行者は選ぶことができます。

都市部では、東京オリンピックの開催に向けて民泊が乱立し、2020年を頂点に、値崩れを起こして淘汰される方向に動くと思います。そのなかで、新法が制定された後、民泊は地方のホテル・旅館不足を補うものとして一気に広がり、地方に根づいていく。このシナリオが、民泊の理想的な流れだと思っています。

宿泊施設は地域を繁栄させる ひとつの拠点となりうる

外国人の集まる場所の周辺に広場を作ったらどうか。そこでイベントをやり、交流し、情報交換をするのです。そして、外国人観光客に滞在してもらうのがホテルです。したがって、ホテルに多くの情報を集めて、外国人に提供することが重要なポイントになります。日本人は外国人観光客にどういう「おもてなし」をするかばかりを考えがちですが、情報を集めて提供することこそが大切です。

地域にやってくる外国人旅行者を受け入れ、地域全体を繁栄させるひとつの基点になるのが宿泊施設だと私は考えています。だから、ホテル・旅館だけでなく、民泊というシステムをうまく活用して、地域全体の戦略に取り込んでしまうことが、地方創生の切り札にもなると思うのです。

これまで、地域の人たちは何だか訳のわからない異邦人たちがホテルに泊まっているという程度の認識しか持っていなかったと思いますが、今後は広場などを活用して地域全体で外国人旅行者をフォローし、サポートするということです。そのためにもホテル・旅館や地域の企業、それに行政も入った地域マネジメント会社を立ち上げ、外国人旅行者をどのように受け入れるか、地域全体の戦略を構想し、実践していく必要があります。

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

●巻頭インタビュー	2
ノウハウを積み上げることで必要とされる金融機関であり続けたい。 株式会社日本政策投資銀行 代表取締役社長 柳 正憲 氏	
●株式会社日本政策投資銀行・特集	6
●調査レポート	8
「貸付条件の変更先の現状及び金融機関による支援状況の調査」の概要について 金融庁 総務企画局 地域金融企画室長 検査局総務課 地域金融機関等モニタリング長 日下 智晴	
●地方創生・愛媛県	10
「営業」の概念を浸透させ、「実需」を創出していく 愛媛県知事 中村 時広 氏	
●地方創生・佐賀市	14
金融機関と積極的に連携!! 佐賀市の支援事業 佐賀市 経済部 工業振興課 係長 片江 順一	
●TICADVI の開催から見るアフリカビジネス最前線!	16
特定非営利活動法人ミレニアム・プロミス・ジャパン(認定NPO法人) 理事長 Millennium Promise(ニューヨーク) 理事、ISIS=WICCE(ウガンダ) 理事 鈴木 りえこ	
●コスト削減による収益確保に動く外資系金融機関と、 国内金融機関のコスト削減	18
株式会社プロレド・パートナーズ コンサルティング第3部 マネージャー 宮内 潤	
●フードセレクション 2016 のお知らせ	22
●ビジネス BOOK ダイジェスト	24
民泊ビジネス	



編 集 後 記

今号の巻頭インタビューでは、日本政策投資銀行の柳正憲社長にインタビューさせていただき、同社が行っている融資や投資、M&A アドバイザリーのお話や、評価型融資、危機対応などについてお聞きしました。

また、地方創生として愛媛県や佐賀市の取り組みを掲載させていただきました。今後も、各地方自治体が地域活性化にどのように取り組んでいるか、ご紹介できたらと考えています。

今号もお読みいただきありがとうございました。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

ホームページからも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25号

◆発行日：平成 28 年 10 月 20 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

リッキービジネスソリューション(株)は、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等を行っております。

百貨店・スーパー
食品商社・卸
外食・レストラン
ネット通販等

地方の
食品メーカー



弊社の強み

- ①地方銀行の取引先である食品メーカー約1,200社に対する販路支援
- ②全国有数の食品バイヤー12,000人以上とのネットワーク

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。

中央官庁との連携

農林水産省、経済産業省等と連携し、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

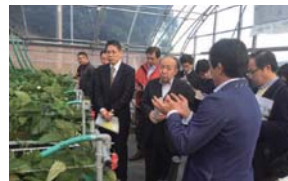


個別商談会



視察会

◎ぶちうま山口産地視察ツアー



◎愛媛県産地視察ツアー



◎かながわ畜産・絆づくりの笑談会



試食会



商談会

◎地域食材展示商談会



◎地域食材提案商談会 in TOKYO



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。



食のビジネスマッチング

全国の地方銀行と連携し、「地方銀行フードセレクション」や「地方創生『食の魅力』発見商談会」を開催。各銀行で開催している商談会の企画・運営も行なっております。日本国内における「埋もれた地域資源」としての『未発掘な“食”』にスポットを当て、農商工連携や販路拡大の機会の場を提供します。

◎地方銀行フードセレクション



◎地方創生『食の魅力』発見商談会



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

営業企画部
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
213 ヲ所

2016年7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 永島 歳久
【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