



トピックインタビュー



社会的役割と公共的使命を
全うすることが「銀行の矜持」



みずほ銀行 頭取
全国銀行協会 会長

藤原 弘治

地方創生特集

国家戦略特区 養父市の挑戦

養父市長 広瀬 栄

地域とともに発展する 但馬銀行の挑戦

但馬銀行 法人営業部 地域密着推進課

課長 中島 高幸



社会的役割と公共的使命を 全うすることが「銀行の矜持」



藤原弘治（ふじわら・こうじ）

昭和 60 年 3 月 早稲田大学商学部 卒業

4 月 第一勧業銀行 入行

平成 4 年 6 月 ニューヨーク大学 (NYU)

経営大学院修了 (金融学専攻)

平成 16 年 6 月 マサチューセッツ工科大学 (MIT)

経営大学院 修了 (経営学専攻)

平成 19 年 10 月 みずほ銀行 経営企画部 参事役

全銀協会長行 室長

平成 21 年 7 月 みずほフィナンシャルグループ IR 部 参事役

平成 22 年 4 月 みずほフィナンシャルグループ IR 部長

平成 24 年 4 月 みずほフィナンシャルグループ 執行役員 IR 部長

平成 26 年 4 月 みずほフィナンシャルグループ

常務執行役員 企画グループ長

みずほ銀行 常務取締役 企画グループ長

平成 29 年 4 月 みずほ銀行 取締役頭取 (現職)

平成 30 年 4 月 全国銀行協会 会長

みずほ銀行 取締役頭取
全国銀行協会 会長

藤原 弘治 氏

デジタル化の加速に伴い、新たな金融サービスが次々と誕生する一方で、人口減少・高齢化の進展や低金利環境の長期化から、上場する地方銀行の約 7 割が減益、或いは本業赤字の状況にあるなど、銀行業界はとりわけ厳しい環境に置かれていると言われています。そのようななか、今回はみずほ銀行の藤原頭取にインタビューを実施しました。今後の銀行業界に関して、メガバンクの頭取としてのお話に加え、全国銀行協会の会長としてのお話もお伺いしました。

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

改革に向けて一歩踏み出す転換期

辻 谷：改めて銀行業界を取り巻く環境についてお聞かせください。

藤原頭取：国内外の経済は総じて順調で、それ自体は銀行業界にとって追い風と考えています。一方で、日銀の超緩和的な金融政策など向かい風の条件もあり、米中貿易摩擦の問題などの地政学リスク、国内では少子高齢化や人口減少、地方創生の課題も抱えています。さらには、新たなデジタルテクノロジーへの対応を迫られるなど、銀行業界は様々な課題に直面している状況です。多くの課題に直面しているという観点では、厳しい状況が続いているかもしれませんが、一方で「改革に向けて一歩踏み出す転換期」にあるとも思います。

銀行業界全体の業績面においては、2018年5月の全国銀行協会（以降、全銀協）の会見で、2017年度決算については「当期利益は堅調である一方、業務純益が苦戦している」と申し上げました。2018年度中間期においても、同じ状況が続いていると認識しています。

日本経済が緩やかな回復基調にあるなか、国内の貸出残高は増加傾向が継続し、貸出先の内訳をみても、個人、中堅・中小企業、大企業のいずれにおいても堅調な状況にあり、引き続き底堅く推移すると見ていますが、一方で利鞘の縮小も続いています。貸出は商業銀行の基本的業務であり、利鞘縮小による収益性の低下については、深刻な問題として受け止めなければなりません。マイナス金利の導入から約3年が経過しましたが、大規模な金融緩和の長期化に加え、銀行同士の金利競争も激化していることから、当面は低利鞘の状況が続くと考えています。

上場地銀の約7割が減益、或いは本業赤字という状況においては、どの銀行も役務取引等利益の改善と経費の削減

については努力され、一定の成果が得られていると思います。つまり、銀行全体として減益状況にある背景には、国内の貸出利鞘縮小による資金利益の減少と、外国債券を中心とした国債等債権損益の悪化が大きく影響していると考えています。地域金融機関においては、地元という限られたエリアをマザーマーケットとしているため、金融緩和の長期化や人口減少の影響を特に受けやすく、より厳しい環境に置かれていると思います。

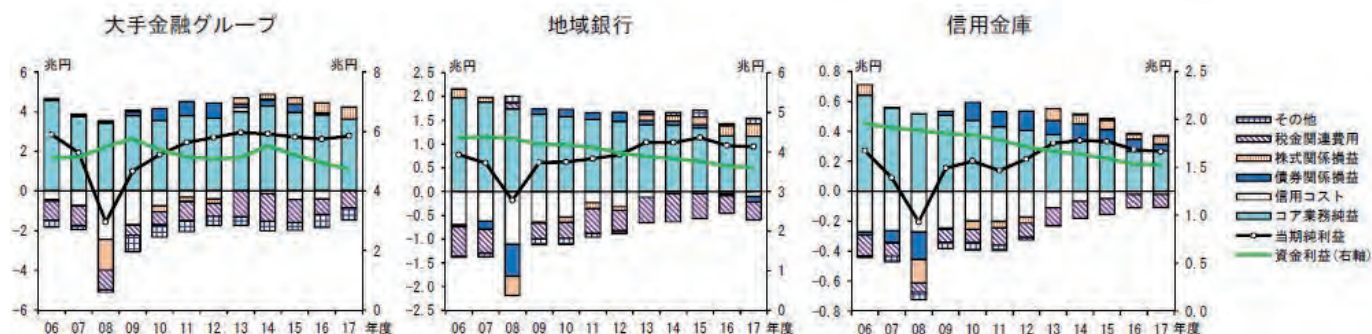
2018年10月付の金融システムレポート（日銀）には、「金融システムは全体として健全性を維持する一方で、金融機関の基礎的収益力の低下が継続し、さらには信用リスクに見合った利鞘の確保が難しい」との記載があり、低採算先融資の増加などがリスクとして指摘されています。最近、地域金融機関からも、それらの副作用に注意深く目を向けていく旨のメッセージが発信されていますが、これを他責とせず、事業やコスト構造の自己改革を進め、銀行として社会的役割と公共的使命を全うするべきと考えています。今は、銀行業界にとって踏ん張りどころの状況にありますが、このような厳しいときでも、社会的役割と公共的使命を全うすることが銀行の本質であり、「銀行の矜持」だと思います。

「攻め」と「守り」の両面から ビジネスモデルを高度化

辻 谷：これからの銀行のビジネスモデルや事業戦略のあり方についてお聞かせください。

藤原頭取：貸出利鞘縮小により、国内の貸出環境は当面厳しい状況が続くと思いますが、それとは別に持続可能なビジネスモデルの構築は銀行にとって大きな経営課題であり、テーマです。今後、リスク管理等の強化にも努めていく必要がありますが、「攻め」と「守り」の両面からビジネスモデルの高度化が必要だと考えています。

● 当期純利益の推移と内訳



2018年10月付 金融システムレポート（日本銀行）

これから何をしていくべきかを考えるときに、「金融」について考える前に、法人のお客さまであれば「事業プラン」を、個人のお客さまであれば「人生のライフプラン」を考える姿勢が大切だと思います。銀行の場合、経営環境が厳しくなると、「まずは収益」と収益優先の考え方に陥りがちですが、我々がそのような意識を持ってお客さまにアプローチをしても、お客さまから感謝されることはありません。お金の出し手はたくさんいますが、知恵やアイデアの出し手は少ないのが現実であり、金融を考える前に、お客さまのことをよく理解し、お客さまが抱える個々の課題に対して、我々銀行が何を提供できるのかを考えることが最も大切です。

その上で、事業性評価に基づく融資や適度なリスクタイプの取組みが求められ、事業承継や M&A、決済、資産運用など、様々な分野の非金利収益の強化が求められていくと考えています。お客さまの事業や経営課題について、お客さまと一緒に考え、銀行の有する様々なノウハウやネットワークを活用したソリューション提案を行った結果、その取組みが評価されれば、単なる金利競争に陥らない非金利収益の強化ができると思います。これからは、益々そのような取り組み姿勢やお客さまとの関係構築が求められ、重視される時代になっていくのではないのでしょうか。

私も北海道で生まれ、中学・高校は福岡県で過ごしましたので、地域企業をはじめ、地域の課題解決に取り組むことの難しさもよく理解できます。そして、地域の課題を解決するためには、「金融仲介機能の発揮」と「共通価値の創造」が不可欠です。しかし、それを実現するためには、社会から求められていることに真摯に応え、お客さまの信頼を獲得しながら、銀行としてのビジネスチャンスを広げ、結果的に自らの収益獲得に繋げていくストーリーを、自ら描いていくことが大切です。

あるべき姿から バックカスティングで考える

澁谷：加速化するデジタライゼーションへの対応についてはいかがでしょうか。

藤原頭取：デジタライゼーションへの対応も、収益とコスト構造改革の両面において不可避だと考えています。デジタライゼーションの波は、銀行経営者にビジネスモデルの変革を問うだけではなく、メンタルモデルの変革を迫り、求めるものだと思います。未来の金融は、これまでの金融ビジネスの延長線上にはありません。非連続的な発想をもち、社会がどのように変わり、お客さまのニーズがどのように変わっていくのか、あるべき姿をフォーカスティン



グで考えるのではなく、バックカスティングで考えていく必要があります。求められているのは、非連続的なものとして、あるべき姿、ゴールを設定し、そのゴールに対して、機能面・戦略面・人材面において、今何をすべきかを考えていく発想です。

データの利活用については、未だ発展途上の分野にありますが、デジタル技術の進化とともに、多種多様の莫大なデータを容易に収集、分析できるようになりました。そして、IT、ビッグデータ、AI 解析、ディープラーニングなど、デジタル技術の進化がもたらす可能性は極めて大きいと考えています。銀行は決済データをビッグデータとして保有していますが、それを非金融のデータと掛け合わせることで、人手不足の解消や生産性向上など、我が国が抱える社会的課題のソリューションとなり得ることも充分に考えられます。

さらに、今〈みずほ〉では、国内におけるキャッシュレス社会の実現を目指し、キャッシュレス基盤の上で集積されるデータの利活用を牽引し、同分野のフロントランナーとなるべく取組みを進めています。銀行は自己完結的発想に基づく戦略を立てる傾向にありますが、これからは戦略的パートナーと協働して新たな金融サービスを生み出す時代であり、そのパートナー選びも重要になってくる時代です。そして、このような取組みを日本全体で展開していくには、地域金融機関との連携も欠かせません。



「健全な競争」と「戦略的な協働」

澁谷：「Blue Lab（ブルーラボ）」の設立や、新たなデジタル通貨「J コイン」の発行など、〈みずほ〉グループとしても、新たな金融サービスの展開に向けて色々取り組まれていると思います。そのような取り組みを展開するにあたって、従来はいわゆるメガバンク系列といった親密な地域金融機関とともに展開していくケースが多かったと思いますが、最近は系列の枠を超えた地域金融機関との連携も進んでいるように思います。地域金融機関との連携についてお聞かせください。

藤原頭取：新たな金融サービスに関して、まずは日本全体での展開を目指しますが、将来的にはその金融インフラを海外に輸出できるくらい高い志で取り組んでいくべきだと考えています。そして、アライアンスの考え方としては、「メガバンクと地域金融機関」、「金融と非金融」、「国内と海外」の3つのレイヤーを選択肢として取り組んでいくべきだと考えています。とりわけ、メガバンクと地域金融機関の連携は、日本社会が抱える構造的な問題を解決するために不可欠な連携だと思います。

多業種からの新規参入に伴い、決済分野など競争が激化していく分野はあるかもしれませんが、日本の将来、持続的な成長を考えていく上では、「健全な競争」と「戦略的な協働」の2つがキーワードになると思います。つまり、他

業種からの新規参入をネガティブに捉えず、「正々堂々と戦うべきところは戦い、協働すべきところでは協働する」という意識改革が必要だと考えています。お客さま（金融サービスの利用者）の視点に立ち、仕組みの構築を考えていくことが大切です。例えば、新たな金融サービスを提供するためのアプリ開発は競争領域であり、QRコードの統一や個人情報に関するセキュリティの基盤は協働でプラットフォームをつくるべき領域だと思います。私は全銀協の会長であるとともに、キャッシュレス推進協議会の副会長も務めていますので、その両面から日本の社会インフラ構築をサポートしていきたいと考えています。

メガバンクと地域金融機関の連携によって、お客さまに質の高い金融サービスを提供

澁谷：メガバンクをはじめ、地方銀行、信金信組など、各金融機関の果たすべき役割、強みについてお聞かせください。

藤原頭取：メガバンクと地域金融機関の間で意見交換を実施し、各々が抱える課題を持ち寄り、解決する場をしっかりと設けていくべきだと考えています。全国に顧客基盤を持ち、グローバルに事業を展開するメガバンクと、地域に強い顧客基盤を持つ地域金融機関が互いに強みを活かすことができれば、各々の地域で、お客さまに対して質の高い金融サービスを提供することが可能になるでしょう。ビジネスマッチングをはじめ、事業承継に関するコンサルティングノウハウの共有、PFI、PPPを含むまちづくりそのものに対する参画、プロジェクトファイナンスやシンジケートローンでの協調、さらにはデジタルテクノロジー・フィンテック分野での人材交流や協働での実証実験など、あらゆる分野での業務提携が増えてきています。さらには、業務効率化、事務負担軽減のサポートとしてRPAの活用などもありますし、地方創生におけるメガバンクと地域金融機関の連携は益々重要になっていくと考えています。

課題解決のベストパートナーになる

澁谷：地方創生という観点では、銀行と行政の連携も非常に重要になってくると思いますが、その点に関してはいかがでしょうか。

藤原頭取：全国各地で、地方創生、PFI、PPPに関するプロジェクトが取り組まれています。新たな官民連携の仕組みとして注目のソーシャル・インパクト・ボンドが東京八

王子で初導入されるなど、地域の公共団体と協働して推進する取組みが増えてきています。これは、先程申し上げた「金融を考える以前に、お客さまの事業プランを考える」という発想に通じる部分があります。〈みずほ〉は「課題解決のベストパートナーになる」と経営メッセージを掲げていますが、法人企業や個人、地方公共団体のすべてのお客さまが抱える課題に対して、地域金融機関の方々とともに解決に向けた取組みを進めていきたいと考えています。そのような観点では、先日の福岡空港民営化に対するプロジェクトファイナンス（2018年10月）などは、地域と連携した好事例だと思います。

適切なリスクテイクと 新たな可能性の追求

澁谷：アメリカやヨーロッパの銀行の世界的地位が低下しているなかで、日本の銀行に期待される役割、注目度も高まっていくと思いますが、日本の銀行の経営管理やリスク管理についてお聞かせください。

藤原頭取：経営管理やリスク管理においては、私も IIF（国際金融協会）のステアリングコミティのメンバーとして、各国の方々と様々な議論を重ねてきました。また、リーマンショック以降の金融規制に関する民間の研修を受講するなど、リスク管理に関する知見を深めてきた経験もあります。

リスクガバナンスという観点で申し上げますと、〈みずほ〉では「リスクアペタイト・フレームワーク（以降、RAF）の定着」と「リスクカルチャーの醸成」に注力しています。本部のフレームワークだけではなく、現場で起きているこ

●「福岡空港特定運営事業等」に対する プロジェクトファイナンスの概要

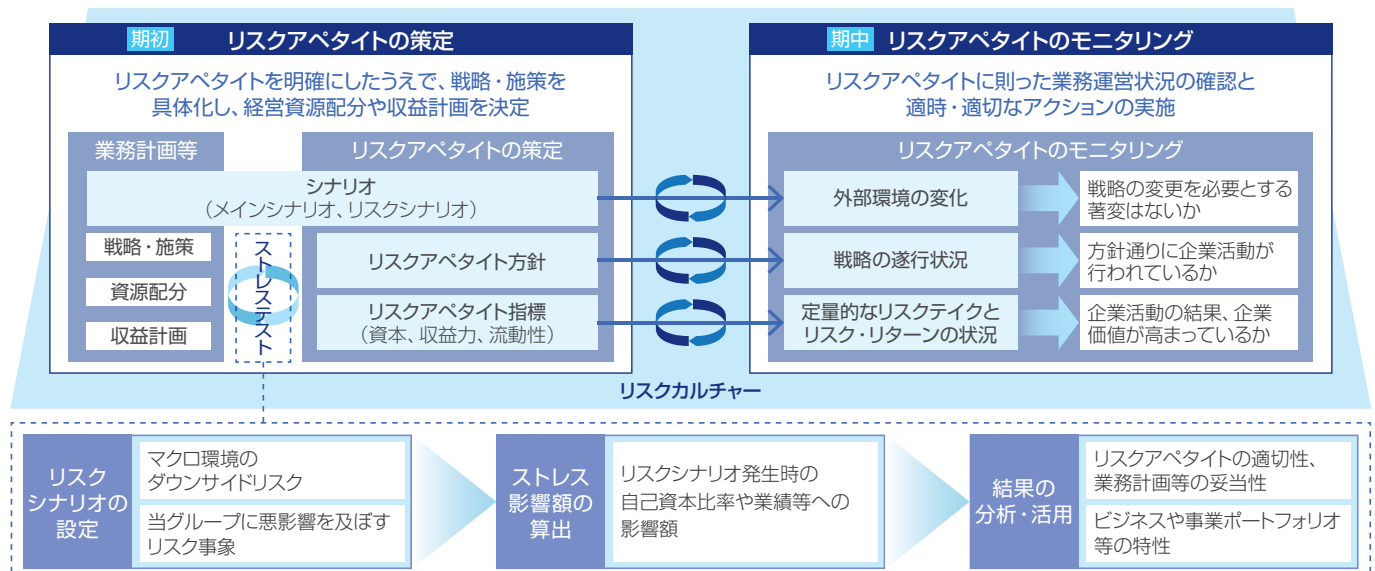
事業名	福岡空港特定運営事業等
事業者	福岡国際空港株式会社
出資者	福岡エアポートホールディングス株式会社 西日本鉄道株式会社 三菱商事株式会社 チャンギ・エアポート・インターナショナル 九州電力株式会社
事業内容	福岡空港の滑走路、ターミナルビル等の一体運営
事業期間	2048年7月31日まで（約30年間）
事業のスケジュール	2018年 8月 1日 実施契約締結、運営権設定 2018年10月12日 融資関連契約調印日 2018年11月 1日 ビル施設等事業開始日 2019年 4月 1日 空港運営事業開始予定日 2048年 7月31日 事業終了予定日（運営権設定日から30年後）

融資参加金融機関（融資総額約1,700億円）	
みずほ銀行 日本政策投資銀行	ブックランナー・マンデートードリードアレンジャー
西日本シティ銀行 福岡銀行	リードアレンジャー
民間資金等活用事業推進機構 第一生命 三井住友銀行 三菱UFJ銀行 りそな銀行 富国生命 明治安田生命 三井住友信託銀行	

とをいかにリスクとして認識し、適切なリスクテイクができるよう体制を整え、とるべきリスクはしっかりとるべきだと考えています。

リスクを取り過ぎている場合には制御し、リスクに対して少し慎重になりすぎている場合には背中を押してやるのが RAF の役割です。地域金融機関を含む国内の銀行において、しっかりと RAF の定着を進め、広めていくことが重要だと考えていますが、対グローバルではメガバンクの RAF に対する取組みは、相応のキャッチアップができていと感じています。リスク管理という観点では、銀行同

●〈みずほ〉の RAF 運営プロセス



士が互いにノウハウをしっかりと共有し、日本全体の底上げに繋げていきたいと考えています。

対海外との競争という観点では、守りの面もさることながら攻めの面でも、日本の銀行の存在感が大きくなってきたと感じています。米州の DCM（社債引受）ランキングでは、〈みずほ〉もトップ 10 入りの常連になるまで地位は向上してきましたし、将来的にはデジタルテクノロジーを活用すれば、人や店舗に頼らない海外展開という戦略も十分に考えられます。「非金融と組む」「様々なデジタルバンクの展開を考える」という観点では、新たなビジネスチャンスは到来しています。銀行業界が困難な環境にあるのは確かですが、新たな可能性を追求していく大事な局面に入ってきていると感じています。

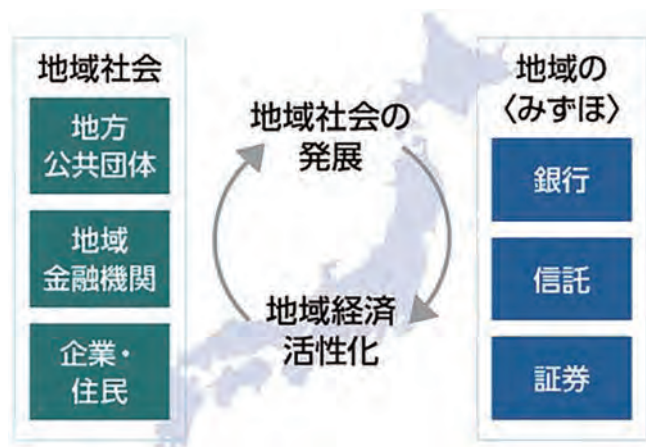
「まち・ひと・しごと」を通じた 地方創生が急務

渋谷：各エリアの銀行・信託・証券が一体となって地域が抱える課題に向き合い、課題解決に向けた取組みを実践する「エリア One MIZUHO 推進プロジェクト」や、「地域におけるビジネス連携」についてお聞かせください。

藤原頭取：これからの日本の将来を考えると、「東京一極集中」「地方人口の減少」「地域経済の縮小」が課題として挙げられます。地方の人と仕事の好循環、人と仕事を支えるまちの活性化、いわゆる「まち・ひと・しごと」を通じた地方創生が急務だと考えています。それは、私が地元に戻ったときにも実感します。

〈みずほ〉は、全都道府県に店舗を展開するネットワークを持ち、事業法人を通じた円滑な資金供給をはじめ、地域企業の経営相談、経営支援の取組みのほか、地方公共団体との連携等を通じて、地域の経済・産業活性化に取り組んでいます。2014 年から取組みを開始した「エリア One MIZUHO 推進プロジェクト」では、〈みずほ〉が地域の

● 〈みずほ〉と地域の連携イメージ



経済、社会とともに成長することを目指し、銀行・信託・証券が一体となって地域が抱える課題に向き合うことを掲げています。地方公共団体や地域金融機関をはじめ、企業や経済団体とも連携した課題解決への取組みを推進しています。

人口減少による経済の衰退、高齢化に伴う福祉・医療ニーズの高まりなどにも積極的に取り組み、〈みずほ〉のグループ力を活かした総合金融サービスの提供や、課題解決に繋がるソリューションの提供を通じて、地域社会と経済の活性化に貢献していきたいと考えています。

地域におけるビジネス連携の取組みでは、〈みずほ〉は地方公共団体等の連携を通じて、地域経済や産業の活性化に取り組んでいます。2018 年は福島県や北九州市の協力を得て、地元の地方銀行と協働でキャッシュレス決済の実証実験を進めてきました。実証実験では、将来のキャッシュレス構想の実現に向けて、インバウンド観光客や地元の購買客を対象に、QR コードを用いたキャッシュレス決済の利便性検証を行いました。

また、〈みずほ〉独自の取組みとして、渋谷区と「シブヤ・ソーシャル・アクション・パートナー協定（2017 年 9 月）」、世田谷区と「包括連携に関する協定書（2018 年 3 月）」を締結し、地域の社会的課題の解決を目指した取組みも進めています。渋谷区と世田谷区との連携協定は、いずれも当行が金融機関として初の締結ですが、東京を代表するこの 2 区は、課題先進国と言われている日本の中でも課題と解決の糸口の両面が揃った区だと考えています。この 2 区でのプロジェクトが成功すれば、その成功事例をモデルケースとして、将来的には日本全国、さらにはアジア各国に展開していきたいと考えています。

澁谷：「シブヤ・ソーシャル・アクション・パートナー協定」は、商工観光、スポーツ振興など、幅広い分野で課題解決に取り組み、支援する枠組みであることに驚きました。まさに、まちづくりそのものを支援する協定ですね。

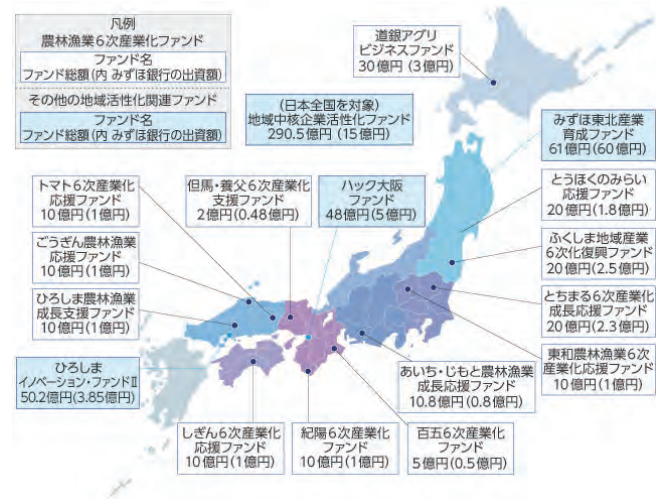
藤原頭取：社会インフラ、地域経済の血脈として、すべての業種、かつ個人から法人に至るまで、幅広い分野において積極的に携わり、地域の課題解決策を導き出していきたいと考えています。例えば、渋谷区にはスタートアップの企業が非常に多く存在しますが、私も積極的にスタートアップの方々とお会いするようにしています。経済の活性化を目指して、新陳代謝を促し、産業を育成していく観点では、渋谷区は注目すべき面白い区だと感じています。

17のファンドに 計約102億円を出資し、 地域経済活性化の一助を担う

澁谷：〈みずほ〉が出資する地域経済活性化ファンドについてお聞かせください。

藤原頭取：〈みずほ〉では、地域金融機関や国、地方公共団体等と連携し、農林漁業6次産業化ファンドを含め、地域経済活性化に資するファンドと称して、17のファンドに合計約102億円を出資しています。〈みずほ〉の強みである産業知見の活用と資金供給等を通じて、地域経済の活性化に注力しています。農林漁業6次産業化への取組みという観点では、銀行内に農林漁業6次化支援デスクを設置し、ファンド活用によるリスクマネーの供給に留まらず、ビジネスモデル構築や産業知見を活かした政策提言など、幅広いサポートを行っています。これらのサポートを通じて、日本の農林漁業の成長や産業化をはじめ、地域経済の活性化に貢献していきたいと考えています。

● 〈みずほ〉が出資する地域活性化に資するファンド



成功の反対は失敗ではない、 挑戦しないこと

澁谷：最後に、これからの金融業界、地域経済を牽引する若手金融機関職員への期待についてお聞かせください。

藤原頭取：金融業界に限った話ではありませんが、私は「社会の未来はこれまでの延長線上にはない」と考えています。現代社会は、あらゆるものが急速に変化していく時代です。先程、銀行は課題解決のベストパートナーにならないと申し上げましたが、我々銀行が変化に対応するだけではなく、自ら変化を創り出す強い意志と覚悟を持つことが求められていると思います。

そして、「成功の反対は失敗ではありません、挑戦しないこと」です。世の中で求められているのは、非連続的な事象をいかに創造的に組み立てることができるかです。チャレンジングな時代ですが、チャレンジすることを恐れず、むしろ喜びとするような人材が活躍することを期待しています。

さらに、現役の銀行員の方々には、これからの銀行業界、金融業界を目指そうとする若者に対して、5年後、10年後の成長した姿として自らを投影できる存在、ロールモデルになることを目指し、銀行業界の明るい未来を創造してほしいと思います。銀行業界には、そのような潜在力が充分にあると信じています。

最後に、これまではいかに論理的に物事を捉え、説明することができるかといった能力、ロジカル思考に重きが置かれてきましたが、近年はデザイン思考が求められる社会になってきています。つまり、白地のキャンパスに自ら画を描いていく能力、創造力が求められる時代です。これからの時代を担う、そのような能力を身につけた若手とともに、引き続き果敢に挑戦していきたいと思っています。





地域とともに発展する

但馬銀行の挑戦

但馬銀行 法人営業部 地域密着推進課
課長 中島 高幸氏

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



写真：道の駅「但馬のまほろば」

行政と地域の事業者を繋ぐ

——法人営業部 地域密着推進課についてお聞かせください。

中島課長：行政と地域の事業者を繋げ、地方創生や地域活性化に関する事業の企画、提案を行う部署です。兵庫県北部の3市2町の行政に本部（法人営業部）の担当者をそれぞれ配置しており、支店の担当者と同行して、地方創生や地域活性化に向けた取組みを進めています。地方版総合戦略のKPI・目標達成への取組みを通じて、取引先の事業の成長を促すなど、地域の取引先と連携した施策を提案しています。近年の取組みにおける重点テーマは「観光」「食品」「農業」で、最近さらに「人材育成」を加えました。

古民家再生を通じた観光活性化

——観光に関する取組みについてお聞かせください。

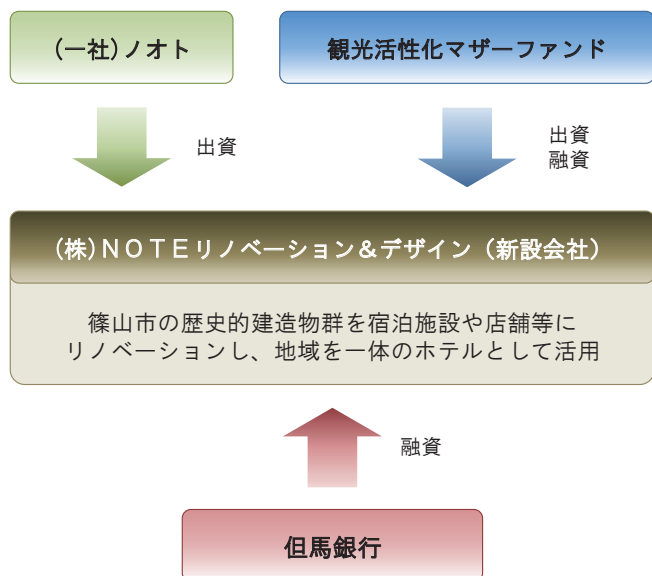
中島課長：但馬地域（3市2町）は、面積こそ県の約25%を占めますが、人口や総生産は県の約3%程度です。観光が経済に与えるインパクトは大きく、さらには食品分野への波及効果も期待できるため、力を入れて取り組んで

います。（一社）豊岡観光イノベーション（平成28年6月に設立された観光DMO）の設立に際しては、役職員2名を派遣し、事業の立上げを支援しました（現在は理事1名を引き続いて派遣しています）。

まず、古民家再生による観光活性化への取組みとして、（一社）ノオトとの連携があります。ノオトとの連携による古民家再生は、古民家ブームの先駆的な取組みです。兵庫県篠山市は関西圏国家戦略特別区域に指定され、そこで古民家をリノベーションした宿泊施設等を展開しています。通常、ホテルや旅館のフロントは、宿泊施設の中にありますが、同地域では特区制度を活用し、フロントと宿泊施設が別棟でも良く、さらには1つのフロントが複数の宿泊施設を兼ねることも認められています。

ノオトが手掛けた宿泊施設の中には、「集落丸山」という7世帯ほどしかなく、車でしか行けないような地域で空き家3棟をリノベーションし、日本の伝統的な暮らしを体験できる宿もあり、本当に面白いと思います。

● ノオトとの連携スキームと同社が手掛ける古民家ホテル



◀篠山城下町ホテル NIPPONIA
フロント（レストラン）を含め4棟の宿泊棟が点在する篠山城下町の古民家ホテル

▶竹田城 城下町 ホテル EN
天空の城、竹田城の城下町にある古民家ホテル



◀集落丸山
限界集落を再生させた古き良き日本の暮らしを体験できる古民家ホテル

写真：（一社）ノオトより

城崎温泉アートと泊まる旅館と

古民家活用によるジビエレストラン

—そのほかに、貴行・行政・事業者の三位一体で取り組まれた事例があれば、お聞かせください。

中島課長：総務省の地域経済循環創造事業交付金を活用した支援事例で、旧公共施設をリノベーションして開業した「UTSUROI TSUCHIYA ANNEX」(旅館)があります。豊岡市が所有していた旧消防署施設を活用して、弊行の取引先(つちや旅館：(有)つちや)が「アートと泊まる旅館」をテーマに宿泊、カフェ(オープンテラス)、アートギャラリーとして事業化しました。弊行は計画策定から融資実行をはじめ、地域経済循環創造事業交付金の提案や申請手続きなどをサポートしました。

つちや旅館の経営者の親族に、但馬地域の文化や風土を表現した絵画を描き続けている方がいて、その方のアート作品を存分に味わえる旅館となっています。1階にはカフェとギャラリー、ミュージアムショップを設け、2階に素泊まりの宿泊部屋が用意されています。本来、城崎の旅館で素泊まり旅館は珍しいのですが、外食を好む外国人観光客の誘致や近隣飲食店などへの波及効果を期待して素泊まりにしています。全5部屋ある宿泊部屋の中にも各々アートが施され、外国人観光客に非常に人気で、ほぼ満室状態が続いています。

そのほかに、当時金融庁(監督局銀行第二課)から養父市に出向していた方(小泉亮輔氏)からの情報提供をきっかけに、販路開拓(ビジネスマッチング)と新規開業に繋がった事例もあります。ある日、小泉さんから、但馬に移住し、自ら食肉の処理施設を立ち上げた猟師兼食肉加工事業者の販路開拓を依頼されました。これまで鹿肉のビジネスマッチングなど経験がなかったため、少し戸惑う部分もありましたが、小泉さんから「猟師は非常に一生懸命取り

● 城崎温泉アートと泊まる旅館「UTSUROI TSUCHIYA ANNEX」



写真奥にある赤色の絵画は漁師網、青色の絵画は漁火をモチーフにしている

組まれていて、本当に美味しいお肉(ジビエ)を扱っている」という事業者の話を受け、できる限りのことをやろうと取り組んだ結果、販売先である飲食店「無鹿」(丹波市)と出会うことができました。

その猟師を連れて「無鹿」をたずねると、持参した鹿肉をその場でしゃぶしゃぶにさせていただき、それを食べた瞬間、あまりの美味しさに「これはいけるのではないかと」思いました。結果として、猟師兼食肉加工事業者と「無鹿」の取引が始まり、出荷も順調に進んでいます。

こうしたなか、今度は販売先である飲食店「無鹿」から店舗移転と事業規模拡大の案件相談がありました。弊行は計画策定や融資実行などを支援し、古民家をリノベーションした宿泊と、グリーンツーリズムとしての農業体験ができるジビエ専門レストラン「無鹿リゾート」を平成30年9月にリニューアルオープンしました。

● ジビエ専門レストラン「無鹿リゾート」



神戸ビーフで A-FIVE と連携

—但馬・養父6次産業化支援ファンドについてお聞かせください。

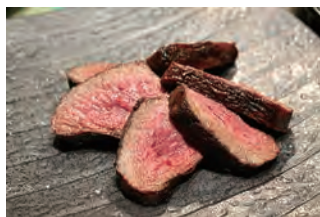
中島課長：弊行とみずほ銀行、A-FIVE(農林漁業成長産業化支援機構)、但銀リースで組成した「但馬・養父6次産業化支援ファンド」の第1号投資案件として、西脇市の(株)川岸畜産に20百万円を出資しました。川岸畜産は、但馬牛のブランド価値向上に取り組み、牧場を運営する川岸裕人さん(父)と、精肉の小売・卸売事業者である川岸正樹さん(子息)が設立した会社で、自ら飼育する但馬牛の枝肉(神戸ビーフ)を活用した飲食店を運営しています。

社長の正樹さんは事業意欲が旺盛で、正樹さんから「西脇市に川岸牧場の直営第一号店となる飲食店を開業したい」という話を受け、弊行が支援しました。A-FIVEと連携し、専門家(6次化プランナー)派遣による周辺の商圏調査や、事業計画の策定支援を受けることができました。現在、弊行からも職員1名を社外取締役として派遣し、ファ

ンドの定期会議にて、資金繰りや部門別採算の話し合いをはじめ、金融機関としてのアドバイスをを行っています。

同社とは、「ゆいプリマ」という高級サロンバスでも連携し、神戸ビーフとワインを堪能するバスツアーを開催しました。過去2回の開催はともに予約で満席となり、大好評の企画となりました。また、単に神戸ビーフを味わうだけではなく、牧場オーナーである裕人さんが来られ、但馬牛の育て方などもお話いただくなど、川岸畜産についてアピールする非常に良い企画でした。

● 川岸畜産 肉処「^{たつき}樹」(兵庫県西脇市)



川岸社長自慢の神戸ビーフのもも肉



神戸ビーフを焼く川岸社長

支店が持つ情報から 本部がその価値を見出す

—ひょうご信用創生アワード成長部門で受賞した(株)グリーンウィンドへの支援についてお聞かせください。

中島課長: グリーンウィンドは、弊行山東支店の取引先で道の駅「但馬のまほろば」を運営しています。いわゆる地域商社的な役割を果たしており、地元食材などを観光客に販売し、イベントなどで地域資源のPRを行っています。弊行も同社だけで100件近いビジネスマッチングを提供するなど、地元の特産品を多く取り上げていただいています。

A-FIVEの案件には至りませんでしたが、A-FIVEから大手食品会社を紹介していただき、子会社への出資や希少品種の作付、営農指導をはじめ、販売先を紹介してもらうなど、多くの支援を受けることができました。売り場の一番奥にある野菜の販売スペースが人気で、地元農家の方々がそこに野菜を持ち込んでくるのですが、農家同士が互いに競い合うような仕組みが出来上がり、相乗効果も生まれ

ています。野菜だけで2～3億円の売上高があり、年間来場者は約200万人と、地域の中でも非常に活気のある道の駅です。

私が同社と出会ったのは、百貨店の催事開催に伴い、地域の食品を調達しようと取引先を回っていたときで、そこで意気投合したことをきっかけに、ここまで取引深耕するに至りました。支店が持っている情報から、その価値を見出していくのが、我々本部の役割だと思っています。支店にはたくさんの情報がありますが、その価値に気付いていないケースも多く、そこで我々が入ることで価値を見出し、行政の支援を受けるための手続きや調整、計画策定などを通じた事業の成長を実行支援しています。

金融機関が地域の雇用と

人材育成を支援

—最後に、人材育成についてお聞かせください。

中島課長: 地域の中小企業の場合、新卒採用は隔年で実施したり、知名度がないために、一社だけで採用活動を行っても、学生を呼び込めないという事情があります。そのため、弊行が養父市と連携し、学生の夏休み期間を活用して、地域の中小企業10社程度を集めたインターンシップを開催しています。神戸を中心に、兵庫県内の大学を回り、キャリアセンターや集会に参加して告知し、応募者を集めています。応募者を集めるのは非常に苦労しますが、地元の優良企業を知ってもらいたいという、養父市の強い想いもありますので、地道に取り組んでいます。

市が学生の交通費を負担し、1社につき1～3名程度参加のインターンシップを開催していますが、期間設定の難しさなどもあり、今まさに3年目の開催に向けて喧々諤々の議論のもと、企画を進めています。1週間のインターンシップ期間が短いという事業者もいれば、長すぎて負担になるという事業者もいて、毎年調整に苦労しています。

なぜ、金融機関主導でここまでやるのかと言うと、企業の成長には人材確保が必須であることから、経営者に人材採用や育成に関する気付きの場を提供し、自社の魅力をしっかりと学生に伝えて、効果的な採用活動ができるようになっていただきたいからです。地域に若者を呼び戻し、中小企業が人材を確保をするためには、大手とは異なるやり方をしなければなりません。例えば、中小企業であれば、社長の右腕として働くことの価値観を提供することも一つです。

ちなみに、インターンシップ開催前には、参加企業を集めて合同の勉強会を開催し、どうすれば自社の魅力を限られた期間でPRできるかを考えていただく機会を提供しています。結果として、我々の手を離れ、通年で採用活動ができる企業も出てきています。

国家戦略特区 養父市の挑戦

養父市長 広瀬 栄氏

協力：但馬銀行 法人営業部 地域密着推進課
課長 中島 高幸 氏

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

かつては農林業が栄えた、自然豊かな地域

——養父市についてお聞かせください。

広瀬市長：養父市は、平成 16 年に八鹿町、養父町、大屋町、関宮町の 4 町が合併して誕生した市です。兵庫県北部の但馬地域の中央に位置し、雄大で美しい自然に囲まれています。かつては、スギやヒノキなど、建築用の良質な木材に恵まれ、林業が栄えるとともに、水田を中心とする農業が栄えた地域でした。山に囲まれた地形から傾斜がきつくと、小さな区画の農地、いわゆる棚田が多く存在しました。林業と農業を中心とした文化が育まれてきた、いわば日本の伝統的文化の原点のような地域です。

小規模な農業が中心の時代には、農業が行いやすい地域とされた中山間地域は、農業の近代化（大規模化や機械化）に伴い、効率が悪く、条件不利益地と言われるようになりました。米を中心とする貨幣経済の時代が終わり、さらに小規

模で経営効率の悪い農業となれば、中山間地域の農業は産業として成立しなくなり、農家が減少していきました。

養父市をはじめ、国内の中山間地域では、農家の減少と担い手の高齢化によって、農地の維持が困難な状態にあります。養父市の場合、全域が中山間地域に該当しますが、日本は国土の約 7 割が中山間地域で、日本の農地の約 4 割が中山間地域に存在すると言われています。中山間地域にある農地一つひとつは小規模ですが、国全体では大きな潜在力を秘めています。しかし、今それらが維持できなくなっているのです。

国が地方創生の旗振りをする以前から、我々は「地域の将来は大変なことになる」と危機感を抱いており、なんとかして地域の人々が農地を守り、豊かな生活を送れるようにしなければならぬとずっと考えていました。そのためには「現状の制度を変えなくてはならない」と決意し、養父市の国家戦略特区への挑戦が始まりました。

国家戦略特区への挑戦の始まり

——ずっと前から危機感を抱いていたからこそ、国家戦略特区の話が出た際には、真っ先に手を挙げたわけですね。

広瀬市長：その通りです。農業が衰退し、農地が荒廃していくことは、国にとっても大きな損失です。先人が築きあげた財産がなくなっていく姿を、指をくわえて見ている場合ではありません。そうしている間にも、地域の高齢化は進んでいます。ただし、単に高齢者と言っても、養父市の 65 歳はまだまだ若い方です。養父市のコミュニティや、農業・林業の担い手は 70 代が中心であり、彼らは非常に若く、現役でしっかりと働き、収入を得て、生き活きと暮らしています。都市の高齢者とは雰囲気は全く異なり、養父市の高齢者は元気で、働いて収入を得たいと言っています。

私は、市長になる以前から「市の重要課題は人口減少」と認識し、市長に就任してからは上京する度に、各省庁の



広瀬 栄（ひろせ さかえ）

昭和 22 年生まれ。旧八鹿町（現：養父市）出身。八鹿高校、鳥取大学農学部農業工学科卒業。昭和 46 年民間企業に就職し、その後八鹿町に戻り、昭和 51 年より八鹿町役場で勤務。以後、八鹿町商工労政課長、企画商工課長、建設課長を歴任。平成 16 年以降（養父市誕生後）は養父市都市整備部長、助役、副市長を歴任。平成 20 年 11 月養父市長に就任し、現在 3 期目。

方々に「中途半端な移住・定住施策では、地方の人口減少は解決できない。相当思い切った施策を打ち出していかなければならない」と申し上げてきました。現行の制度を変え、地方にとって良い制度を作り、それを国全体に展開していかなければなりません。

養父市の場合、幸い高齢者が元気で「私たちも頑張る」と言っていますから、高齢者に対しても働きやすい環境を作らなければなりません。高齢者をいたわるだけの対象にすれば、介護や医療費ばかり嵩みませんが、高齢者の働きやすい環境を整え、それで彼らが元気に暮らせるようになれば、介護や医療費も減少します。そのような社会を作りたいというのが養父市の提案であり、それが認められて、国家戦略特区に指定されました。

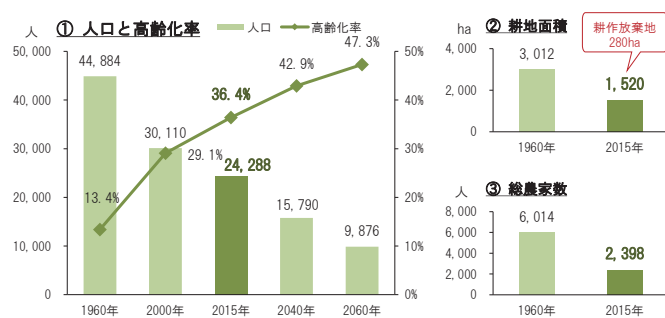
規制改革に着手し、農業の門戸開放へ

——国家戦略特区に指定されたことで、どのように変わったのかをお聞かせください。

広瀬市長：農業を維持できない要因の一つで、解決に向けた最大の課題は、農地法によって農業者が限定されていることだと考えました。農地法上の農業者とは、農地を所有している人であり、農業者しか農地を所有できません。元来農業者が多く、農業が維持できていた時代はそれで問題ありませんが、今は農業の担い手減少と高齢化によって、農業が維持できなくなっている時代です。農地を所有していなくても、「農業をやりたい」という人が農業をできるように、門戸を広げることが最も重要だと考えました。

そして、6次産業化も必要ですが、それを既存の農業者だけで行うには限界があります。元々資本金がなく、加工も販売もしたことがない農業者にとって、6次産業化は簡単なことではありません。なぜなら、加工や販売のノウハウを持つのは農業者ではなく、企業だからです。企業は独自の経営戦略を持っていますが、その経営戦略の一つに農業が加われば、企業にとって事業の幅が増え、農業にとっても担い手確保に繋がります。農業を再生する上で、企業は重要なパートナーです。

● 養父市の現状



国勢調査・養父市独自推計(①)、農林業センサス・面積統計調査(②、③)に基づく養父市公表資料よりRBS作成

企業の農業参入には様々なケースがありますが、農地法ではそれも制限されていました。農業生産法人(現:農地所有適格法人)を設立する場合、企業の出資比率・議決権は1/4以下、役員も農業者(常時従事者)が過半などの制限がありました。そのような制限があれば、企業も責任を持って事業に取り組むことはできませんし、新事業として農業に関心を示すはずありません。そのため、それらの要件緩和に着手し、出資比率は1/2未満、農業者の役員は最低1人で良いとし、企業の発言力を高めました。この要件緩和は、平成28年4月から全国でも展開されています。また、養父市に限定してですが、企業が直接農地を所有することもできるようにしました(5年間の時限措置)。養父市では、まさに農業革命のような取り組みを行っていますが、我々は最終的にこれらの取り組みを日本全国に広めていかなければならないと考えています。

さらに、農業委員会から農地の権利移動に関する認可権限を市長に移譲しました。農地を保全する立場として、農業委員会がこの事務を長く担ってきましたが、それによって農地の権利移動が硬直化し、柔軟性を失ってきたのも事実です。これには、養父市の農業委員会もよく理解を示し、応じていただけたと感謝しています。権限委譲により、事務処理期間は営業日ベースで従前の18日から6日まで短縮し、認可申請件数も増加しています。

再生農地 21.7ha、13法人の営農面積 47.3ha

——特区制度を活用した法人の営農状況についてお聞かせください。

広瀬市長：養父市には、農業生産法人の要件緩和を活用し、設立された法人が11法人あり、一部重複しますが、企業による農地取得の特例を活用した法人が5法人あります。合計で13法人が、地域の方々と連携しながら営農活動をしています。特区申請時の目標として、耕作放棄地を80ha解消し、年間8億円の農業生産効果(1ha=1,000万円と試算)をあげ、100名の雇用を増やすと掲げました。現時点(平成30年12月末時点)で、再生農地が21.7ha、特区の特例等を活用した13法人の営農面積が47.3ha、雇用が80名(正規16名、非正規64名)増という状況であり、着実に特区の効果が表れています。

また、特区の特例等を活用した13法人のうち、(株)Amnak、(株)クボタeファームやぶ、兵庫ナカバヤシ(株)の3社においては、各々の営農面積が10haを超え、市内でも5本の指に入る規模にまで拡大しています。

企業は柔軟な発想を持ち、彼らが農業に参入すると非常に面白いと感じます。兵庫ナカバヤシは健康ブームなどを背景に需要の高まっているニンニクを栽培していますが、

● 特区制度を活用した法人の営農状況

	特定事業者名	特例農業法人名	事業計画概要
農業生産法人の要件緩和を活用して設立	■ 南新鮮組 (愛知県田原市)	㈱養父新鮮組	郷土料理、地域農産物を活用した商品開発。
	■ ㈱近畿クボタ (兵庫県尼崎市)	㈱クボタeファームやぶ	水稲コーティング直播栽培と独自システムを活用したブランド化。アイメック農法、水耕栽培による施設栽培。
	■ 吉井建設㈱ (兵庫県朝来市)	㈱三大	唐辛子類、豆類の栽培による耕作放棄地の再生。加工品の開発、製造・販売。
	■ オリックス㈱(東京都) ■ やぶパートナーズ㈱(養父市)	やぶファーム㈱	葉物野菜の水耕栽培施設。ピーマン、にんにく、大豆などの露地栽培。加工品の開発、製造・販売。
	■ ヤンマーアグリノベーション㈱ (大阪府大阪市)	㈱やぶさん	にんにく栽培・産地化の推進。
	★ ㈱姫路生花卸売市場 (兵庫県姫路市)	㈱やぶの花	小菊、リンドウなど切り花の栽培。リンドウの産地化。
	■ ㈱マイハニー (養父市八鹿町)		耕作放棄地にレング、カラシナを栽培し、養蜂業を実施。加工品の製造・販売
	■ ㈱アグリノベーション (養父市)		ブルーベリー、米の栽培。ブルーベリー加工品の製造・販売。ブルーベリー園の観光農園化。
	■ ㈱トーヨーエネルギーファーム (福島県相馬市)	㈱トーヨー養父農業生産法人	家畜糞尿・食品残渣を活用したバイオマス発電事業（関連事業）と連携した植物工場や露地によるトマト栽培。
	★ 山陽Amn ak㈱ (兵庫県三木市)	㈱Amn ak	酒米、玉ねぎ、キャベツの栽培。ライスセンターの運営。但馬の酒蔵と連携した日本酒の製造・販売。
	■ 福井建設㈱&㈱オーク (養父市、兵庫県豊岡市)	㈱やぶの農家	餅米、にんにく、リンドウの栽培。餅米を利用した加工品の販売。
	★ 兵庫ナカバヤシ(株) (養父市)		製本業の閑散期における業務の平準化を図るため、農業分野へ進出し、にんにくを生産。
	★ 住環境システム協同組合 (養父市)		小規模水耕栽培によるレタス等の共同生産販売実証視。

■色：市外の事業者 ★：農地取得の特例を適用した法人

兵庫ナカバヤシ(株)



その栽培時期が本業（製本業）の閑散期に重なり、農業を始めたことで業務量と労働力の平準化が図れたと言えます。仮に、農業者のみで画期的なアイデアが出たとしても、いざ実行となると難しい面があります。しかし、それが企業と共同なら可能になります。

農業への信用保証制度適用

——養父市アグリ保証制度について教えてください。

広瀬市長：農業者にとって、これまで資金調達はJA 関係の資金調達ぐらいしかなく、非常に苦労していました。また、それでは、資機材等の調達に関し、JA 関係のものを購入せざるを得ません。すべてがJA のサイクルで完結するようになり、農業者は競争のない不利な環境に置かれることになってしまいます。

農家は元々経営が小規模で、金融機関が求めるような事業計画書も作成できないため、JA 関係からの資金調達に頼らざるを得なかった部分はあると思いますが、農業以外の一般事業者は、信用保証協会の保証を得ることで、市中銀行や信金信組から資金調達をすることができていました。ならば、農業においても信用保証制度が利用できるようにと、中小企業庁と兵庫県保証協会に提案し、特区の特例として、農業資金も信用保証の対象と認められるようになりました。養父市アグリ保証制度ができてから、現時点で同制度を活用した融資は12件（約1億4千万円）実行されています。

養父市のフードバリューチェーンの構築

——養父市6次産業化支援センターについてお聞かせください。

広瀬市長：養父市でも6次産業化は必要だと理解してい

ますが、それを市内の農業者だけで行うのはリスクが高く、難しいと思います。そこで、加工や販売を専門家に任せるわけですが、そのときにしっかりと相性を考え、志を同じくする事業者同士で連携することが大切です。

養父市では、量は多くありませんが、多様で良質な農産物が生産されています。そのため、行政が農業者と加工や販売ができる企業との出会いの場、プラットフォームを作るべきだと考え、^{たきのや}建屋地域の廃校を活用し、6次産業化支援センターを設けました。センターでは、地域で生産された農産物を加工するだけではなく、生産者や加工業者、流通業者とのビジネスマッチング、さらには起業・創業支援の場、研修・セミナー会場など、多目的に活用していただくことを想定しています。

現在、センター内には、神戸に本社を置く（株）樽正本店が工房を設け、市内で生産された農産物を使って高級ジャムやコンポートを作っています。地域の農業者が自ら生産した農産物をセンターに持ち寄り、加工業者から「このような農産物を作ってもらえれば、良い加工食品ができる」といったやり取りが活発になることを期待しています。

中島課長：実際に、樽正本店は「売れるものを作っている

● 養父市6次産業化支援センター（旧建屋小学校）



ので、このようなサイズの、このようなものを作ってほしい」と農家の方々にお話し、この連携を「フードバリューチェーン」と仰っています。また、建屋地域は、市内でも僻地に位置しますが、建屋小学校近隣で育った地元の方が同センターで勤務されるなど、雇用増にも繋がっています。

養父市の給食センターが優勝

——最近のトピックスがあればお聞かせください。

広瀬市長：昨年12月に「給食甲子園」という、全国の給食センターが地域の食材を使い、子どもたちの栄養と健康を考えながら、美味しいものを作って競う全国大会が開催されました。各地域のブロックを勝ち抜いた給食センターが給食甲子園に挑むわけですが、その中で養父市の給食センターが平成30年度の全国一位になりました。

中島課長：味だけではなく、栄養バランスも考え、地域の食材をどう活かして美味しい給食を作るかを総合的に評価する大会ですが、養父市の明るい話題です。

養父市は挑戦し続ける

——「新入職員への訓示」を拝見すると、「殻を破る」や「既存概念に囚われない発想で、イノベーションを起こす」「個性を磨く、貫く」など、まるでベンチャー企業のような熱いメッセージだと感じました。最後に、改めて、地域の将来を担う若手と今後についてお聞かせください。

広瀬市長：若い人が地方から流出し、地域が維持できなくなることは大変な問題です。確かに、地方には東京のようなキラキラしたものはなく、東京が若者の心をつかんで離さないことも理解できます。東京で仕事をすれば、世界への道も開けてくると思いますし、意欲的に働く場としての東京は魅力的でしょう。だからといって、地方がダメかと言えば、決してそうではありません。

今や、インターネットを活用すれば、地方でも東京とほぼ同時に情報は入ってきますし、交通機関の発達により、東京への移動もかなり短時間で容易になりました。東京と地方で何が違うかと言えば、東京は楽しさを与えられる場所で、地方は楽しさを創る場所だと思います。そのことに気づき、地方の可能性を理解できれば、地方も案外捨てたものじゃないと判断されるでしょう。何かを創る楽しさは、与えられる楽しさよりも数倍楽しく、それを実現できる可能性や潜在性は地方の方が高いと考えています。我々はそれをしっかりと若者たちに訴えていかなければなりません。

以前は、地方の家庭は跡継ぎの長男を残して、ほかの兄弟には「実家はお兄ちゃんに任せて、お前たちは外に出て、しっかり働いて豊かな生活を送りなさい」と言って、都市へ人を送り出してきました。養父市も例外ではなく、それ

を何十年に亘って正義として行ってきましたが、今日になってそれが誤りだったことに気付いたわけです。急に地方創生と言っても、長い時間をかけてつくりだした仕組みを元に戻そうとすれば、時間がかかるのは当然で、我々も時間をかけて教育やまちづくりに取り組み、地域に人を戻す仕組みづくりを行っていかなければなりません。

そのため、当面人口は減り続けると思いますし、養父市も今の人口規模から考えれば、その間に危機的な状況に陥り、潰れてしまう可能性だってあります。しかし、それらを十分理解した上で、現実から目をそらすことなく、「我々は頑張るんだ」と強い意志をもって取り組むことが大切です。私の好きな作家、開高 健かいこう たけしさんが多用された言葉で「たとえ明日、世界が滅亡しようとも今日私はリンゴの木を植える。」という言葉がありますが、まさにこの意識が地方に求められています。

「殻を破る」という創造的破壊も必要です。行政は、一度できた制度を守ろうとすることが組織の性です。何かを変えようとするれば、真っ先に変えないための理由を述べる傾向にあります。しかし、それでは地方は救えません。制度という枠の中でのみの活動となれば、その枠ができたときが最新であり、後は退化しかありません。枠を守ろうとするのではなく、枠の中に新しい血や風、エネルギーを入れ、枠を大きくしたり、枠を破ろうとする取組みが重要です。

最後に、特区の課題は「まだ広がりを見せていないこと」だと考えています。養父市もまだ切り拓いただけです。農業の担い手や地域で良いものを作る人がいなくなることは、その地域から文化がなくなことを意味します。文化がなくなことは、地域が長い時間をかけて築いてきた歴史がなくなることです。そして、先人が何十年、何百年と時間をかけて築きあげ、それを凝縮したものが伝統になるわけですが、それらがなくなことは未来に対する責任の放棄であると考えます。我々はそのような文化、歴史、伝統がなくならないように挑戦を続けます。



(左) 広瀬市長、(右) 但馬銀行 中島課長

地方銀行フードセレクション 2018 から見る 『来場バイヤーを惹きつける』商談ブースの作り方



昨年で第13回を迎えた「地方銀行フードセレクション」。出展社数は過去最多を大幅に更新し、970社(前回比+139社)となりました。なかでも、近年は地方自治体や商工会経由で出展する事業者が大幅に増加しています。

開会式の来賓挨拶では、金融庁の遠藤俊英長官より「地方銀行フードセレクションは、各銀行の経営幹部、営業担当者、顧客企業が三位一体となって、共通価値の創造に取り組む商談会」と仰っていただきました。まさにそのお言葉通り、回数を重ねるごとに銀行をはじめ、地方自治体や商工会などの事業者に対するサポート体制が充実し、地域の方たちが一丸となって取り組む理想の商談会になってきています。

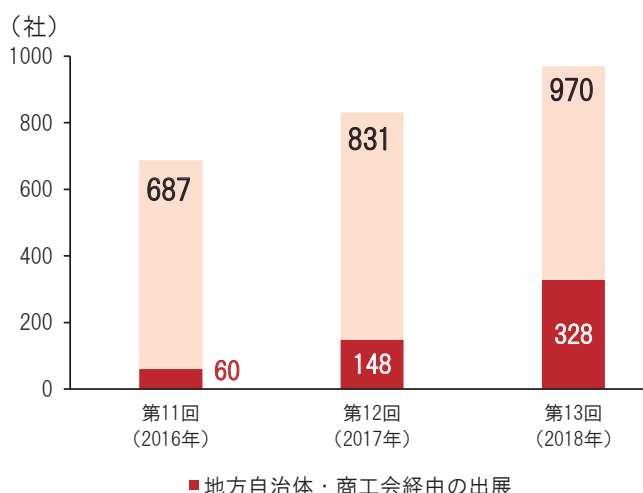
年々、事業者の商品の展示の仕方、ブース作りはかなりレベルアップしています。弊社主催の「地方銀行フードセレクション」や「『食の魅力』発見商談会」などの展示商談会では、商品の魅力を知っていただく以前に、バイヤーの方々に自社ブースで立ち止まっていただくことがポイントになります。

出展社数の多い商談会では、バイヤーがすべての事業者のブースに立ち止まり、事業者の話を聞くのは実質不可能です。また、バイヤーは「この食材がほしい」など、事前に商談会の公式ホームページなどで出展社リストを見て、目当ての事業者をリストアップして来場します。バイヤーは事前にリストアップした事業者のブースへは間違いなく訪問しますが、リストアップされなかった事業者のブースはどうでしょうか。例えば、スーパーへ買い物に行くときに、事前に買うものをメモしていくことをイメージしてい

ただくとわかりやすいと思います。スーパーへ行って、メモ書きしていない（買う予定のない）商品の棚は、何もなければ通過するのではないのでしょうか。

つまり、バイヤーにリストアップされなかった事業者のブースは、何も工夫をしなければ素通りされることになり、ライバルとなる事業者が多くなればなるほど、より魅力あるブース作りが重要になるということです。ちなみに、人の歩くスピードを考えると、バイヤーが一事業者のブースの前を通る時間は3秒ほどです。裏を返せば、バイヤーに対して、その3秒間で「おっ、ここは面白そうだな」と思って立ち止まってもらう仕掛けづくりをしなければなりません。そこで、今回の地方銀行フードセレクション2018を通して、模範となる商品の展示の仕方、ブースを作っていた事業者を紹介しながら、魅力あるブース作りのポイントについて解説していきたいと思います。

● 直近3年間の出展社数推移



弊社澁谷と金融庁遠藤長官（フードセレクション会場にて）

小間のサイドパネルを取り、 複数小間をまとめる



佐賀市南商工会 (佐賀銀行)

佐賀銀行ではお馴染みとなった、各ブースの間仕切り（サイドパネル）を取り除いたブース。最近では、商工会などの団体で出展されるケースを中心に、このようなブースを作る事業者が非常に増えてきました。商工会としての一体感と、広々とした空間が印象的です。背景の壁紙とテーブルにかける布を黒で統一することで、全体的に見栄えをすっきりさせ、商品が引き立っています。

PR したい商品を厳選し、 商談希望先を明確にする



佐賀市南商工会・えがちゃん農園 (佐賀銀行)

佐賀市南商工会のブースを見ていただくと、極めて「シンプル」という印象を受けるとと思います。「商談会に出席＝折角の機会」と思って、取り扱っている商品をできる限り展示するのが良いという訳ではありません。

佐賀銀行では、事業者向けセミナーの一つとして、毎年商談ブースの作り方に関するセミナーを開催していますが、そのコンセプトは「一目見て、何をやっている会社かわかるブース作り」です。つまり、「立ち止まってもらうためのブース作り、商品の展示」とは、「装飾を華美にすること」「数多くの商品を可能な限り展示する」ということではないのです。



佐賀市南商工会・川原食品 (佐賀銀行)

複数種類の商品を可能な限り展示することは、来場バイヤーにかえて「何を取り扱っている事業者かわからない」という印象を与えてしまうリスクがあります。佐賀市南商工会のブースは、黒で統一された壁紙に、商品写真などを掲載したタペストリーを垂らし、マーケティングしたい新商品や売り込みたい一押し商品など、狙いを明確にした商品に絞って展示しています。

また、テーブル右端の赤色の四角いPOPには、商談希望バイヤーを明示しています。このようにPR商品と商談希望バイヤーを明確にすることで、有効な商談が多くできるようになっているのです。

照明器具を上手に活用する



淡路市商工会 (但馬銀行)

次は、淡路市商工会（但馬銀行）のブースです。先程の佐賀銀行同様に、間仕切りを取り除き、壁紙とテーブルの腰掛けを黒で統一し、備品と照明器具を上手に活用しています。ブース内を明るくするために、照明器具を使うことは非常に重要ですが、その照明器具を単にブースの上（出展社名を記載した看板の上）から照らすだけではなく、商品の上下から照らし、商品を目立たせるようにするのもポイントの一つです。照明器具の使い方一つとっても工夫が大切です。

商品を引き立たせる備品、 使い勝手の良い備品を選ぶ



南島原市商工会・吉田屋（十八銀行）

南島原市商工会（十八銀行）から出展した合資会社吉田屋の商談ブースは、お見事の一言に尽きます。写真を見ていただくとおわりの通り、木樽や杓、稲穂など、自社商品を引き立たせる備品を上手に活用しています。また、商品と商品の間には小さな照明器具を設置し、先程の淡路市商工会同様に、商品の下からも照らすようにしています。さらに、そこで使用している照明器具もポイントです。

吉田屋が商品のすき間に設置する照明器具は、コンセントを必要としない電池式のものです。通常の店舗で電池式の照明器具を使用する場合、定期的な電池交換を必要とするため、使い勝手が悪いかもしれません。しかし、フードセレクションのような短期間の商談会では、コンセントを使用しない照明器具の方が使い勝手が良いこともあります。電池式の場合、持ち運びが便利で且つ配線がないため、ブース内やテーブルの上で配線を隠す必要もありません。スイッチのオン・オフ一つで使用できるため、商談会ではかなり使えるアイテムの一つです。



電池式照明器具

見られたくないものは隠す



冷蔵庫の裏側／ブース側面（通路側）

ブース内（写真上の反対側）

ブース作りにおいて、冷蔵庫や照明器具の配線、商品の配送で使った段ボールや発泡スチロールなど、パイヤーに見られたくないものを隠すことも重要です。例えば、先程の吉田屋は、ブース内の左奥に冷蔵庫を設置していますが、正面から見て冷蔵庫があるようには見えません。冷蔵庫を横に向け、上から紫色の布を被せる工夫をしています。また、後ろから配線がむき出しにならないようにも気をつけています。この考え方は、試食用のゴミ箱一つとっても同様です。ゴミ袋をテーブルの脇にテープを貼って止めるのではなく、中のゴミが見えないようなゴミ箱を設置するといった配慮も極めて重要です。

ストーリーを伝えたいときは 映像が効果的



安立産業 菓匠 寿紗（十六銀行）

商品をPRするのに、その商品が持つ「ストーリー」を伝えることも重要です。そして、ストーリーを伝える場合には、静止画や口頭で伝えるよりも、映像で伝える方が効果的です。安立産業株式会社 菓匠 寿紗（十六銀行）のように、思い切って大きめのモニターをブース内に取り入れるのも戦略の一つです。

基本セット・既成概念に掟われない



やます（千葉興業銀行）

事業者には、会議用のテーブルとパイプ椅子を手配しますが、それはあくまでも最低限の基本セットです。そのセットに拘われる必要は当然ありません。つまり、テーブルの使い方や並べ方一つとっても工夫次第ということです。ブースの正面に必ずテーブルを設置する必要はなく、テーブルをブース奥の陳列棚として使用することも可能です。極端な話をすれば、テーブルもパイプ椅子も使用しないという選択肢も有りだと思います。株式会社やます（千葉興業銀行）は、そのような既成概念に拘われないブースの好事例です。



県水通商（きらぼし銀行）

続いてですが、「あっ、これは見た」と記憶に残っている方も多いのではないのでしょうか。県水通商株式会社（きらぼし銀行）のブースは、会場内でも圧倒的にインパクトがありました。複数のブースを使い、前面に冷蔵のショーケースを並べ、まるで卸売市場のようなブースに仕上げています。ここでも、照明器具の使い方や映像を流すなど、複数の工夫が見られます。



田中米穀（第四銀行）

また、株式会社田中米穀（第四銀行）のように、ブース内を丸々商品棚にして、その前に事業者の方々が立って呼び込みをするのも戦略の一つです。今回の商談会では、田中米穀以外にも、何社かこのようなブースを作っていました。バイヤーからの評判はかなり良かったと聞いています。

店舗、屋台のようなブースを作る



ドリームファーマーズ JAPAN（大分銀行）



ストロングハート（きらぼし銀行）

最後は応用的なブースですが、近年は100円均一やホームセンターで資材を揃え、店舗や屋台のようなブースを作る事業者も多くなってきています。株式会社ドリームファーマーズ JAPAN（大分銀行）や株式会社ストロングハート（きらぼし銀行）などが良い事例です。最終的には、どのようにすればバイヤーの目を惹き、自社の商品をよりPRできるかに尽きますが、もう一段階レベルアップしたいという事業者の方々には、ぜひともこのようなブース作りにもチャレンジしていただければと思います。

地方銀行フードセレクション2019のご案内

● 会 期

2019年9月19日(木)・20日(金)

● 会 場

東京ビッグサイト 南1-4ホール

（記：リッキービジネスソリューション株式会社 宮下）

不祥事とガバナンスの再構築（上）

日本金融監査協会

リスクガバナンス研究会 碓井 茂樹

最近の不祥事の多発は、経営環境の変化に伴うビジネスモデルの行き詰まりと決して無関係ではない。ガバナンス改革は着実に進展しているが、日本独自のガバナンス慣行が有する弱点、限界を理解しないまま、ガバナンス改革を中途半端に終わらせることは危険であることを知る必要がある。とくにスルガ銀行の失敗は多くの金融機関にとって教訓とすべき点が多い。

変化の時代に求められる ビジネスモデル改革

日本企業・金融機関の経営を取り巻く環境は激しく変化している。人口減少、地域経済の縮小は、すでに始まっている。パイの拡大が止まり、縮小し始めれば、当然、競争が激化することになる。また、ネット社会の拡大、フィンテックの進展等が破壊的な競争をもたらすとも指摘されている。業種、業態を問わず、ビジネスモデルの改革が求められる時代だ。

変化に対応するには、社内外から広く知見を集めるオープンな経営スタイルがふさわしい。経営者は、新たなリスクテイクに向けたビジョンを提示する必要がある。このとき、多様な独立取締役との協議は有効だ。

同時に、具体的な商品・サービスの提供や業務の運営は、顧客ニーズが分かる現場に任せる分権型経営に移行することも求められる。営業の現場にはキャリア・専門性で採用した人材も配置されるようになる。そして、分権型経営の下で、

試行錯誤を繰り返すことになる。

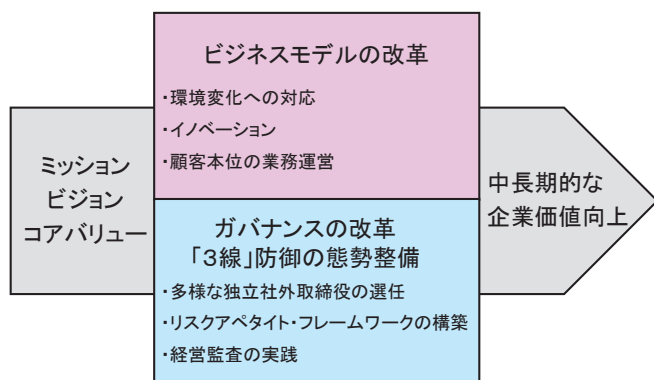
ビジネスモデルの改革は、経営の意思決定、業務運営のすべてを変える。それだけに不祥事の発生を含め、不測のリスクを伴うことを忘れてはならない。一時的にビジネスモデルの改革に成功したとしても、それを継続するのは難しい。気を緩めれば、一転して大きな失敗を招くこともあり得る。

また、ビジネスモデルの行き詰まりは、役職員のリスクカルチャーを大きく変えてしまうことがある。その変化は、驚くほど速いスピードで進行する。はじめは些細なミスコンダクトであっても、それらが看過され、組織全体に広がれば経営が大きく揺らぐことになりかねない。

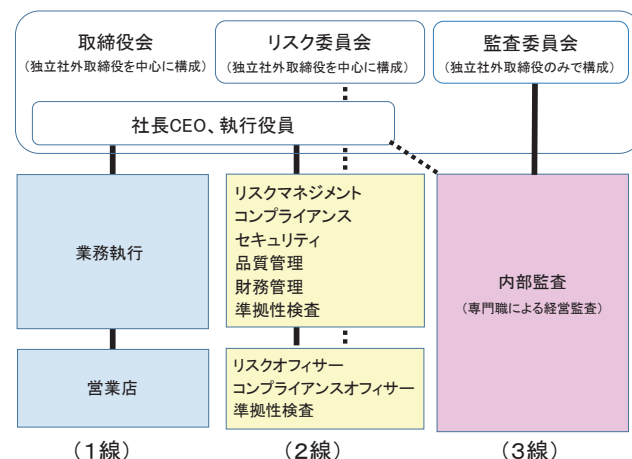
問題を早期に発見して、その影響を最小限に抑えようとすると、経営改善につなげる態勢の整備が不可欠となる。

今こそ、ビジネスモデルの改革を成功に導くため、ガバナンスの再構築に取り組み、正しく「3線」防御の態勢を確立することが求められる（図1,2）。

（図1）



（図2） 正しい「3線」防御の態勢整備



スルガ銀行のビジネスモデルの改革

スルガ銀行は、1985年、創業家一族の岡野光喜氏がトップに就任すると、リテール重視の経営ビジョンを明確に打ち出した。貧しい村が飢饉のときも困らないよう銀行を設立した創業の精神を経営哲学として引き継ぐため、同氏は若手職員らと協議を重ねた。

そして、お客様の〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉入れるお手伝いをする「コンシェルジュ」になるのだと宣言した。「挑戦者たちの隊列」と名付けられたこの宣言は、従来の銀行の発想ではとても書けない斬新な文章で綴られていた（図3）。

スルガ銀行の入行者に志望動機を聞くと「銀行らしくないから」、「面白そうだから」と答える者が多い。キャリア採用と呼ばれる中途採用の専門職も多く、全体の約4割を占める。キャリアや専門性を評価するオープンな人事制度に改めたからだ。

また、スルガ銀行は、時代感覚のある若手を選んで「ジュニア・ボード」を組成して、新しい商品開発を任せる分権型の経営スタイルを志向した。経営トップはリテール重視のビジョンを示すことはできるが、顧客ニーズがどこにあるのかが分かるのは現場だけだとの考え方に立ち、商品開発・提供を若手に任せた。その結果、ネット支店の開設や女性向け住

（図3）スルガ銀行 企業思想

「挑戦者たちの隊列」

私たち人間は「社会」をより「価値ある社会」にするために
挑戦を繰り返してきた。
「価値ある社会」とは、私たちが希求する様々な幸福への行動を
優しく包み込み、支援する社会に違いない。
それは、「お互いさま」という原理と「おかげさま」という感謝を
自然に身につけた社会なのであろう。
さて、企業とは、
人々の希求する幸福のどれか一つをテーマに選択し、
それに応えようとする、まさに社会的システムなのである。
スルガ銀行は、
「ライフアンドビジネスコンシェルジュとして
〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝い」を
テーマに選択した専門集団である。
ここに集う私たちもまた、
そのミッションに共感し、参画したのである。
つまり、私たちはミッションの実現への参画を幸福、
喜びと感ずる者たちなのである。

私たちの住む社会は、
「お互いさま」と「おかげさま」の美しいハーモニーによって、
さらに素晴らしいメロディを奏でる。
スルガ銀行に集う私たちは、「お互いさま」の一員であり、
「おかげさま」の一員である。
スルガ銀行もまた同様である。

私たちは、こういった心を
「ミッションの実現へ向けての情熱」に添えて
「価値ある社会」を創る挑戦者たちの隊列に加わるものである。

宅ローンの開発などを他行に先駆けて取り組み、大きな成果を上げたのは有名だ。

「コンシェルジュ」ビジョンを組織内に浸透させたこと、また、そのことによって、社会に対して独自の価値提供を実現したことを理由に、スルガ銀行は、2007年、「ポーター賞」を受賞している。

スルガ銀行は、早くからビジネスモデルの改革に取り組んだ文字通り「挑戦者」であったと言える。そして、過去の一時期において、成功を収めたことは間違いない。

シェアハウス向け巨額の不正融資

しかし、創業家の岡野光喜氏が会長に退き、新社長の体制下でシェアハウス向けの巨額の不正融資が発覚した。

スルガ銀行の失敗は、ビジネスモデルの改革を継続的に成功させ、中長期的な企業価値の向上を実現することが、いかに難しいかを端的に表している。

新たなビジネス展開を担うための人材を、不動産業を含め、他業種・他業態から大量に中途採用したことが、あだになった可能性がある。他業種・他業態から中途採用された者を含め、「コンシェルジュ」ビジョンを組織内に浸透させるための継続的な研修が不足していた。

書類を改ざんするなど、不動産業界の悪慣行が組織内に持ち込まれて、不適切な手続きで融資を伸ばす者が現れた。彼らが、監査役、内部監査等によって摘発されることなく、件数・金額ベースの業績評価体系によって高く評価されたため、不正融資の蔓延・拡大を招くことになったとみられている。

過去、次々に新しい商品・サービスの提供を成功させてきたスルガ銀行であったが、他の金融機関が追随し、同種商品・サービスの提供を始めた。「ジュニア・ボード」からの提案も徐々に斬新さがなくなるなど、次の一手に悩むようになっていった。こうしたビジネスモデルの行き詰まりが、不正融資の拡大を招いた背景・原因となっている。

しっかりと組織に定着していたはずの「コンシェルジュ」ビジョンは、数年のうちに失われ、反対に組織全体が悪いカルチャーに染まってしまった。職員の多くが「顧客の夢の実現」には目が向かなくなり、自らの業績を積み上げることに注力するようになった。無理なストレッチ目標を掲げ、その達成のためのパワハラも生んだ。

最終的に、シェアハウス向けの不正融資は2,000億円を超え、他の融資案件を含め、不適切な手続きによる融資は1兆円を超えたことが報告されている。

不正融資の規模が20億円、あるいは200億円のときに問題を把握して、現場の担当者一おそらく、はじめは数名であったと思われる一の暴走にストップをかけることができなかったことが危機的な状況を招いたと言える。

経営危機を招く 些細なミスコンダクトの看過・放置

ビジネスモデルの行き詰まりは、一部の役職員のミスコンダクトを誘発する。はじめは、些細なミスコンダクトであっても、それらを看過・放置することで、同様のミスコンダクトが組織内に蔓延・拡大する。あっという間に、健全なリスクカルチャーが失われ、危機を招いた事例は、これまでも観察されてきた。

たとえば、金融自由化の下で長短分離が廃止され、長銀（日本長期信用銀行）は、ビジネスモデルが行き詰まった。不動産融資に傾斜し、バブル崩壊に伴い、多額の不良債権を抱えて経営破綻した。バブルが崩壊したとき、不良債権処理の先送りスキームが考え出され、組織内に蔓延・拡大したことは、複数の関係者が証言している。契機となったのは、経営のハイレベルで決まった不良債権処理の先送り事案であり、組織全体に誤ったメッセージを与えた。この事案は、当時の長銀の経営体力からみれば取るに足らない金額であり、簡単に処理できたはずの案件だったと言う。

商工中金の不祥事件も、制度融資の行き詰まりが、いくつかの支店でミスコンダクトを誘発したことに端を発している。とくに池袋支店のミスコンダクトに関して、コンプライアンス部門が下した判断は「必ずしも違法とは言えない」というものだった。これが誤ったメッセージとなって、組織内にミスコンダクトが蔓延・拡大し、経営を揺るがす大問題となった。

いずれのケースでも、一部の役職員のミスコンダクトが看過・放置され、2、3年のうちに、組織内の健全なリスクカルチャーが失われてしまった点をとくに強調しておきたい。

日本独自のガバナンスにとどまる危険性

監査役制度をはじめとする日本のガバナンス慣行は、国際社会から見ると極めて特殊だ。

国際標準のガバナンスと比較して、「攻め」に活用しにくいだけではなく、「守り」の点でも弱点・限界がある。たとえば、社内監査役・監査委員の選任や、社長直属の内部監査部門などは、不祥事の誘発、隠ぺいにつながるため、国際社会では、法的に禁止されたり、許容されない悪慣行とされている。

スルガ銀行は、独立取締役を早くから置き、「攻め」のガバナンス改革には積極的に取り組んできた。しかし、会社法改正後も、国際標準である委員会設置型の機関設計に移行せず、旧来の監査役会設置会社のままとどまった。ビジネスモデルの改革を続けるうえでは、不測のリスクへの対応能力を高める必要がある。スルガ銀行では、「守り」の

ガバナンス改革への取り組みが遅れ、経営を揺るがす失敗につながった。

さまざまな改革に積極的に取り組んできたスルガ銀行が、旧来の監査役会設置会社のままとどまっていることに違和感を覚えた。「なぜ、国際標準の機関設計に移行しないのか」と率直に質問したところ、それに対する回答は「独立社外取締役、社外監査役、顧問弁護士、監査法人など周囲に広く尋ねたが、現状でとくだんの問題はないという意見が多かった。他意はない」というものだった。

実は、監査役会設置会社のままとどまっている企業・金融機関の経営トップも、同様の回答をすることが多い。

残念なことに、これまで日本企業・金融機関の経営トップの多くが、日本独自のガバナンス慣行が有する弱点、限界について十分に理解してこなかった。経営者の良きアドバイザーとなるはずの弁護士、会計士などの専門家や、不祥事後に組成される第三者委員会の構成メンバーですら同様である。

日本独自のガバナンスでは、国際標準の正しい「3線」防御の態勢を構築することができない。その結果として、ミスコンダクトを抑止したり、取締役会レベルで早期に問題を認知し、対策を打ち出すことが遅れてしまう。深刻な不祥事が起きた後も、正しい「3線」防御の態勢を構築できなければ、不祥事が繰り返される懸念が残る。

国際標準の「3線」防御を正しく構築する必要性

日本では、「3線」防御というと「3回、チェックすれば間違いが少なくなる」という程度の浅い理解にとどまっている。

次稿では、「3線」防御の態勢を正しく構築していくうえで、日本独自のガバナンスのどこが問題なのか、また、日本企業・金融機関は、今後、何をすべきかを記載したい。

※本稿に記載された意見はすべて筆者の個人的な見解にもとづくもので、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではない。

● 碓井 茂樹（うすい しげき）

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



フィンテックを はじめよう。

キャッシュレス化で
地域振興の
促進に向けて

地域通貨で
ビッグデータを
囲い込み

決済手数料は
1%以下

SBIホールディングスではブロックチェーン技術を利用した決済基盤上にスマートフォン決済や生体認証決済等を組み合わせた決済ソリューションを低コストでご用意しています

<お問い合わせ先>

SBIホールディングス株式会社 ブロックチェーン推進室
東京都港区六本木 1-6-1 / 03-6229-0946 / SBIH_201806@sbigroup.co.jp

SBI GROUP

但馬同期会

但馬銀行の人材育成 番外編

平成 29 年度より、但馬銀行が中心となって、但馬地域に事業所を持つ企業に就職した新入社員を対象として開催する、地域一体型の合同研修「但馬同期会」。通年でセミナーやワークショップ（年間 8 回予定）が開催され、今年の 1 月 17 日には第 2 期生によるプレゼンテーション発表会が開催されました。新入社員の皆さんは、自らの勤務先について紹介するプレゼン資料をパワーポイントで作成し、発表しました。なかには、そのプレゼン資料をつくるために、上司や先輩に 30 時間もヒアリングを行った方もいました。

但馬銀行の中島課長は「地方の場合、新入社員を毎年採用できる中小企業は限られています。隔年で 1 名か 2 名を採用したり、その年だけ新入社員を募集するというケースがほとんどです。また、新入社員が 1 名の企業は、入社しても社内に同期がいません。そうなれば、新入社員の退職リスクは高まりますが、企業にとっても折角採用した新入社員が退職してしまうことは大きな痛手です。



プレゼンテーション発表会後の懇親会の様子（平成 31 年 1 月 17 日）

そこで、私たちが中心となって、社会人としてのビジネススキル修得と地域内の人材交流を目的とした『但馬同期会』を立ち上げました」と話します。

この但馬同期会は早くも反響を呼び、平成 31 年度より、新たに西脇市内や北播磨地域を対象とした『ヘソノオ同期会』が開催されるそうです。

無鹿リゾート (兵庫県丹波市の古民家を再生し、2018年9月に開店したジビエ専門レストラン)



**地域金融機関が取り組む
地域活性化に関する情報をお寄せください。**



(但馬銀行・丹波市・養父市の連携)

但馬銀行が地域経済循環創造事業交付金(総務省)を活用し、古民家再生ならびにジビエ食材の活用、アグリツーリズムの提供による丹波市観光活性化プロジェクトとして取り組んだ事例

無鹿リゾート 〒669-4252 兵庫県丹波市春日町下三井庄1017-1
<http://hayama.main.jp/musica/>

取材に関するお問合せ : リッキービジネスソリューション株式会社 編集長 宮下 祐輔
TEL : 03-3282-7711 E-mail : mail@rickie-bs.com.