

2021年5月24日
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

地域活性化ワークショップ 第3回 「地域金融機関による地域商社の取組みと将来展望」の様様

日本銀行金融機構局金融高度化センターでは、2021年3月5日、地域活性化ワークショップ 第3回「地域金融機関による地域商社の取組みと将来展望」を以下の通り開催した。

I. 開会挨拶

宮田 慶一（日本銀行 金融機構局 審議役 金融高度化センター長¹）

II. 論点整理

中村 伊知雄（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター）

III. パネル・ディスカッション（参加者との質疑応答を含む）

<パネリスト²>

永吉 健一 氏（iBank マーケティング株式会社 取締役 Founder）

本多 洋八 氏（いわき信用組合 専務理事）

速水 一仁 氏（株式会社オプティムアグリ・みちのく 代表取締役社長）

愛場 悠介 氏（PwC コンサルティング合同会社 パートナー）

中川原 有祐 氏（株式会社みちのく銀行 地域創生部長）

<モデレータ>

中村 伊知雄（日本銀行 金融機構局 金融高度化センター）

¹ ワークショップ開催当時。

² 組織名を五十音順にて表記。

I. 開会挨拶（日本銀行 宮田 慶一）

金融高度化センターが地域活性化ワークショップを開催するのは、今回で3回目になります。第1回は「地域医療」、第2回は「地域公共交通」を採り上げましたが、今回は「地域商社」の問題を採り上げます。第1回、第2回は、地域の持続可能性を高めて行くうえで不可欠なインフラに焦点をあてましたが、今回は地域商社という機能に着目し、地域活性化のために地域商社、ひいては地域金融機関が果たすべき役割について議論していきたいと考えています。

本ワークショップは2部構成となっていますが、第1部では、地域商社に関する現状と課題を整理し、地域商社がビジネスとして成功するための鍵は何か、先行事例をもとに議論していきたいと考えています。第2部では、やや視野を広くし、中長期的な観点からみて、地域活性化のために地域商社をどのように活用していくべきか、という点について議論していただきたいと考えています。例えば、「地域のエコシステムに地域商社をいかに組み込むべきか」といった地域連携の可能性や、「地域商社の機能を商品仲介にとどめず、総合社がかつてそうであったようにファンド的な機能を持たせてはどうか」といった機能深化の可能性、さらには、「地域商社を銀行経営のなかにいかに有機的に取込んでいくのか」といった企業組織、あるいは企業文化の問題等、多様な論点について、既存の枠組みに囚われず、自由に議論していただければと思っています。

本日は5名の方にパネリストとしてご参加いただきます。いずれも、地域商社の分野でご活躍され、高い見識をお持ちの方々ですので、地域商社の現状と課題、将来展望等について闊達な議論が展開されるものと期待しています。また、質疑応答の時間も設けてありますので、一般参加の皆様も、チャット機能を通じて積極的に議論に参加していただければと思います。

最後にワークショップが、本日までご参加の皆様にとりまして有意義なものとなることを祈念して、挨拶を終えたいと思います。

II. 論点整理（日本銀行 中村 伊知雄）

- ・ ホームページ掲載資料を参照。

III. パネル・ディスカッションおよび質疑応答の要旨

1. 地域商社の現状と課題

- (1) iBank マーケティングの地域総合商社事業について
(iBank マーケティング 永吉氏)

- ・ 私は、ふくおかフィナンシャルグループのビジネス開発部の部長を務めており、2016年4月には企業内ベンチャーとしてiBankマーケティングを設立した。このほか、デジタルバンク「みんなの銀行」の立ち上げに関わり、現在は同行副頭取を務めている。本日は、iBankマーケティングの取締役 Founder として、当社の取組みを説明したい。
- ・ 当社では、スマートフォン・アプリ Wallet+を通じ、様々な事業領域でサービスを提供している。柱の一つは、ネオバンク事業であり、残高確認サービスや収支結果照会サービスを提供しているほか、カードローン等の金融商品・サービスの申込み、資産運用等に関するロボアドバイザーサービスへの送客等、様々な金融機能を単一のプラットフォームで展開している。
- ・ そして、もう一つの柱がマーケティングである。銀行本体では直接関与することが難しい、非金融分野のサービスである。個人向けには、グルメや旅行といった生活に関わるコンテンツをエリア毎に提供するサービスや、アプリ上での各種キャンペーン、銀行との各種取引に基づくポイントサービスを提供している。法人向けには、当社のデータベースを活用して広告や送客が可能となるサービスを提供しており、そのうちのひとつとして地域総合商社事業「エンニチ」に取り組んでいる。エンニチの主な事業内容は、クラウドファンディング、EC（電子商取引）モール、ブランディングサポートである。
- ・ エンニチのコンセプトである「地域のお魅せ」は、「Shop（お店）」と「魅力的であること」を掛け合わせて名付けた。祭りの縁日（出店）のように子供から大人まで喜んでモノを買っていくような魅力に溢れた地域版 ECモールを実現したいと考えたわけである。地域にはまだまだ良いモノ・コトがたくさん眠っているので、そこに光を当て、売れる仕組みや販売機会を提供しようと考えている。
- ・ 当社では、エンニチを立ち上げる前から、iBank マーケティングという社名が示すように、地域の企業等に対して、デジタルマーケティングの支援に取り組んできた。その取組みを通じて、地域の企業が直面している課題はマーケティングだけではないことが明らかになってきた。例えば、スマートフォンの普及を背景に、もはや従来型の広告媒体では消費者にリーチできなくなっているなかで、「地域の企業がこうした変化にいかにして対応していくか」、「消費者の目をいかにして自社の商品に向けさせるか」、「商品自体は良いものであるが、パッケージデザイン等がやや古臭いので、商品をリブランディングして新たな販路に乗せて販売できないか」といった様々な相談を地域の企業から受けることが多くなってきた。

- ・ そこで、こうした相談に対して、当社が培ったデジタルマーケティングのノウハウや、当社が擁するデザイナーやシステムエンジニアといった人材を活用できると考えた。そして、マーケティングの上流、すなわち、商品開発からブランドの構築、販路拡大までの支援を行うことを目的に、エンニチの展開を開始した。
- ・ ここで、長崎県の波佐見焼の新商品開発に対する支援事例を説明したい。その新商品は、コーヒーメーカー用のフィルターを、紙ではなく波佐見焼を用いて製造したものであり、繰り返し使用できるため、資源の節約につながる。もともとはこの事業者と取引している親和銀行の営業店からのトスアップがきっかけであった。当社がコンセプトやターゲットとする顧客層を設定し、パッケージデザインやロゴ制作等のブランディングは地域のデザイナーと協働して進めた。そのうえで、販売については、当社の得意領域であるデジタルマーケティングを活用し、クラウドファンディングを通じたテストマーケティングや EC モールでの販売に取組んだ。本件は、銀行本体が案件を発掘し、支援先企業と協力しながら、デザインの改良、売れる仕組みの提供、実際の販売までを一気通貫で支援した好事例となった。

(2) 地域の課題解決に向けた地域商社との連携（オプティムアグリ・みちのく）

① オプティムとみちのく銀行の連携（みちのく銀行 中川原氏）

- ・ 当行はオプティムと連携して地域商社「オプティムアグリ・みちのく」を立ち上げた。オプティムは、AI³や IoT⁴、ビッグデータ等の活用に関するノウハウ・知見を備えた技術屋集団であり、こうしたデジタル技術を駆使した「スマート農業」の取組みで先行している。
- ・ 同社との協働のキーワードは、「地域の農業」と「アグリビジネス」である。当行の営業地盤である青森県の基幹産業は、1 次産業、とりわけ農業である。2020 年の農業産出額は全国で 7 位であり、東北 6 県では長らく 1 位が続いている。もっとも、農業就業人口は、全国同様、高齢化等を背景に、この 10 年間で 3 割減少した。また、休耕地面積の拡大も、自然災害の被害を拡大させる一因とも言われており、深刻な問題となっている。そして、就業人口の減少もあって、農家 1 戸当たりの耕地面積は徐々に拡大しており、担い手不足と、一農家あたりの耕地面積の拡大に伴う農作業負担の増大が青森県の農業の大きな課題となっている。

³ Artificial intelligence. 人工知能。

⁴ Internet of things. モノ（物体）のインターネット。あらゆるモノをインターネットに接続することで、モノから得られるデータの収集・分析等の処理や活用を実現する技術。

- ・ そこで、当行では、オプティムが有するデジタル技術を使えば、農家の生産性を向上させ、作業負担も軽減できるのではないかと考えた。また、担い手不足についても、デジタル技術を活用した「カッコいい農業」を普及させることで、若者にアピールできれば、新たに農業にチャレンジしたい若年層を取込んでいけるのではないかと考えた。そして、2018年1月には、同社と「金融×農業×IT・戦略的包括提携」を締結し、2019年1月に同社との共同出資によって、オプティムアグリ・みちのくを設立した。
- ・ 農業の活性化に向けて何よりも重要なのは、付加価値の高い、高く売れる農産物の生産・販売を通じて、農家が確りと利益を確保していくことである。地域商社が利益を得るだけでなく、農家にも利益を確りと還元することで地域の農業を支えていく、そうした視点・姿勢が重要である。この点について、オプティムアグリ・みちのくでは、AI等の技術を用いることで農薬の使用量を極限まで減らしたコメを生産し、安全・安心をアピールした販売に取り組んでいる。
- ・ 次に、当行とオプティムアグリ・みちのくとの役割分担について説明したい。まず、当行は、自らの顧客である県内の農家に対して、スマート農業に関する情報を提供し、宣伝する。その後、同社は、スマート農業のソリューションを無償で提供する。農家には、作業負担の軽減等の効果を実感してもらったうえで、本格的にスマート農業を導入し、コメを生産してもらう。収穫されたコメは、ECモール等を通じて全国の消費者に販売するほか、当行の取引先ネットワークを活用し、県内の飲食店や病院・介護施設等にも販売を行っている。
- ・ 取組みが進んだこの3年で、ようやく地域商社として独り立ちできる状況になった。様々な課題はあったが、粘り強く取組んだ結果と認識している。今後は、この取組みをコメ以外の農産物にも広げていくことを検討しているほか、さらに他の産業にも応用できないか、自治体と連携した実証実験を始めている。

② スマート農業への取組み（オプティムアグリ・みちのく 速水氏）

- ・ オプティムは東証一部上場のIT企業であり、AI・IoT・ビッグデータといったデジタル技術を活用し、多様な産業分野（農業、医療、建設等）で事業展開を行っている。
- ・ オプティムは全国でスマート農業事業を展開しているが、青森県ではみちのく銀行と協業のうえ、オプティムアグリ・みちのくを設立し、オプティムのスマート農業ソリューションを活用し、生産者と連携した農作物の生

産と販売を行うアグリフーズ事業、またスマート農業に関するコンサルティング事業などを行っている。

- ・ オプティムの持つスマート農業技術の一例が、ピンポイントで農薬散布を行うテクノロジーである。ドローンを使って、上空から田畑・作物の画像を取得し、その画像をAIが解析することで、害虫が発生している箇所をピンポイントで狙った農薬散布が可能となる。効率的であるだけでなく、農薬の使用量も極力減らすことができる。
- ・ 当社のアグリフーズ事業では、この技術を農家に無償提供し、当社が収穫の全量を買取り、販売している。こうした高付加価値商品の販売によって得られた利益は農家とシェアしている。

(3) 地域商社いわきユナイトによるブランディング・流通事業 (いわき信用組合 本多氏)

- ・ 当組合は、福島県いわき市に本店を置く地域金融機関である。10年前の東日本大震災は、震災に伴って発生した原発事故による風評被害とともに、当地の食関連産業に甚大な被害を与えた。本日ご説明する地域商社「いわきユナイト」の設立は、これら食関連産業への支援を目的としている。
- ・ 震災後、理事長の指示で、食関連産業への支援として何ができるのかを検討し始めた。当時、地域の企業等を訪問し、意見を伺ったところ、6次化⁵商品の原材料を生産する1次生産者や食品加工業者等を取りまとめ、商品の高付加価値化・ブランディングを行い、販路を開拓するためには、これらのプロセスに専ら取組む組織、すなわち地域商社が必要であることが分かった。2015年に具体的な検討に着手し、後に、地域商社いわきユナイトとしてかたちにすることができた。ただ、正直に申し上げると、当時の私は、地域商社という言葉を知らなかった。自分が構想する専門組織が地域商社と呼ばれていることを知ったのは、検討に着手して暫く経った後であった。
- ・ 具体的な準備を進めていくと、当組合は職員数が少なく、地域商社の運営に携わることが難しいため、外部に人材を求める必要がでてきた。その頃、当組合が20年ほど前から協賛している「いわきビジネスプランコンテスト」で、後にいわきユナイトの創業者となる植松氏(現代表取締役 COO)と巡りあった。

⁵ 1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組み。

- 地域商社設立に向けた計画は、この植松氏を中心に練り上げていくこととなったが、植松氏は地元出身ではなく、当地での人脈を持たなかったため、「当地での人脈と流通業界での経験を有し、植松氏と協力して実務を推進できる人材」が必要となった。そこで役に立ったのが、当組合が運営する経営者交流会「うるしの実クラブ」であった。約 700 名の会員のなかから、地元のスーパーや水産関連の商社でバイヤーとして豊富な経験を持ち、自らもセレクトショップを経営していた田子氏（現代表取締役 CEO）を見つけて、植松氏に引き合わせた。また、この 2 名の共同代表者をサポートする人材を地縁・人縁を駆使して探し出し、2 名に引き合わせた。この 3 名によって、いわきユナイトは創業から今日に至るまで運営されている。
- また、資金支援の面でも、U・I ターンの当地への呼び込みや創業支援を目的に設立していた「磐城国地域振興ファンド」を通じて、いわきユナイトに出資した。
- いわきユナイトは、創業直後は手探りの運営であったが、徐々に手掛ける商品を増やし、販路を拡大した。現在は、地元の手回りスーパー、地域産品を扱うセレクトショップ、高速道路のサービスエリア、コンビニエンスストア、地域の観光スポットに立地する土産物店等、様々な流通業者との取引を行っている。また、温泉・宿泊施設に併設する土産物売り場のプロデュースも手掛けている。
- 2019 年 2 月には福島県内で活動する複数の地域商社との連携を目指すグループに参画した。連携の効果もあって、大手企業等との取引開始につながったほか、いわき市の地域ブランドである「フラシィいわき」の商品開発もグループで取組んでいる。
- コロナ禍の影響はいわきユナイトにも及んでいるが、逆境を逆手に取り、2020 年 4 月に「ふくしま！浜・中・会津の困った市」と名付けた取組みを始めた。コロナ禍で大量に積みあがった地元事業者の商品在庫を、いわきユナイトのオンラインショップで販売する取組みである。

コロナ禍対策としての EC 活用は、今はさほど珍しくないが、当時は先駆的な取組みであった。このため、在京の大手放送局に取上げられ、サイトの閲覧数が 16 万ページビュー (PV) に達するなど、大きな成果を得た。これを受けて、5 月の大型連休中に生産設備の稼働停止を計画していた工場が、一転してフル稼働に戻るなど、事業者の支援につながった。また、この際に一定数のリピーターを獲得したことより、現在も安定した販売状況を維持している。
- 卸・小売は利幅が薄く、収益面ではやや心もとない。今後は、卸・小売にとどまらず、コンサルティング事業をさらに拡大させたい。

(4) ブランディング・マーケティングへの取組み

(PwC コンサルティング 愛場氏)

- ・ 当社では、地域金融機関を対象としたコンサルティングサービスを手掛けており、その一環として地域商社の設立や機能強化に向けた支援に取り組んでいる。私からは、ブランディング・マーケティングを進めるうえでのポイントについて説明したい。
- ・ まず一点目として、ブランディング・マーケティング戦略を考える前に、どのような地域商社を目指すのか、すなわち、どのようなビジネスモデルを目指すのか、といった点を明確化させておく必要がある。
具体的には、例えばターゲットとなる顧客層、扱う商品の種類、提供する価値等を予め設定しておく必要がある。さらに、どのようなチャネルを通じて顧客に届けるのか、どの経営資源をどの程度投入するのか、といった点をそれぞれ確りと定めておく必要がある。特に、ターゲットが曖昧なままでは、効果的なブランディング・マーケティングは難しい。
- ・ 二点目は、「フォーカス&スケール」である。全国各地で地域商社の設立が相次いでいるため、埋没しないように、ターゲットとする顧客を絞る必要がある。そのうえで、リアルとデジタルを組み合わせ、絞った顧客層を対象に地理的範囲を拡げていき、売上規模の確保、すなわちスケール化を図ることが必要である。この両方向の取組みが地域商社の成否を分けるポイントになる。なお、「地域商社」という名称から、ターゲットとする顧客を地域内に限定する向きもあるが、私はその必要はないと考えている。地域外、県外はもとより、海外まで視野に入れてターゲットを検討すべきである。
- ・ こうして設定したターゲットにアピールするため、自社のイメージ、自社の「らしさ」を作り上げていくブランディングと、ターゲットに届けるためのマーケティング、この双方を考えていく必要がある。

(iBank マーケティング 永吉氏)

- ・ 当社が強みとしているデジタルの仕組みが、どのようなかたちでブランディング・マーケティングに活かされているか、説明したい。当社は、デジタルマーケティング・カンパニーであるため、リアルでの販売を行っておらず、クラウドファンディングや EC モールといった仕組みを活用している。このため、主な顧客層は、アプリの利用に抵抗感の少ない 20~40 代の層となっている。商品のブランディングの委託を受けた際には、「デジタルに親和性があり、かつ 20~40 代の層」をターゲットとして設定し、こう

した層に受け入れられるブランディングやマーケティングを考えることになる。先程ご説明した波佐見焼のセラミックフィルターの事例でも、パッケージデザインを20~40代の層に受け入れられるように工夫している。

- ・ また、商品が上手くでき上がったとしても、消費者の目に触れなければ売れない。どのようにして商品を消費者の目前に届けるのか、という点が腕の見せ所となってくる。デジタルの世界では、商品特性が一目で消費者に伝わらなければならない。波佐見焼の事例では、事業者から提出されたWebデザインに対し、当社のデザイナーが「コーヒーメーカー用であるという商品特性が伝わらない」とコメントし、Webページやパンフレットにおける見せ方の改善を行った。地域の企業はデジタルに慣れておらず、ノウハウが不足している。当社ではWeb上で売れる仕組みまで顧客に提供することで、地域の企業のブランディング・マーケティングを支援している。

(オプティムアグリ・みちのく 速水氏)

- ・ 当社でも、スマート米の販売において、ブランディング・マーケティングへの取組みを重視している。例として、B to Cの領域では、主にEC販売において多様なチャネルを戦略的に活用している。当社が取り扱っているスマート米はスマート農業技術を活用し、残留農薬不検出であることから、健康への関心が高い消費者をターゲットとして販売できている。商品ラインナップも白米のみではなく、近年の家事時短のニーズに合わせた無洗米、また玄米を手軽に調理できるように加工した無洗玄米も取り揃えており、青森県産のスマート米の普及に努めている。
- ・ また、自社が運営しているECサイトや宣伝媒体を活用して、当社と連携する青森県の生産者のスマート農業での取組事例を前面に押し出したPR・プロモーション活動を積極的に行っている。農作業がピークになる夏の時期には毎年メディア取材があり、記事やテレビを見た方からファンを獲得していく事例もある。
- ・ 近年、SDGsが世界的なテーマになっているが、前段で紹介した当社のスマート農業技術はSDGsを実現させるために有効なテクノロジーだと認知され始めており、この点もブランディングに役立っている。

(5) 規模の確保への取組み

(iBank マーケティング 永吉氏)

- ・ 当社のような、B to Cの地域商社のビジネスモデルは、薄利多売である。各地の金融機関から、「地域商社はどのようにすれば儲かるのか」、「どのよ

うにすれば収益化できるのか」といった相談が多数寄せられているが、B to Cを追求するのであれば、規模の確保、スケール化は避けて通れない。

- ・ 当社が地域商社事業を軌道に乗せることができたのは、これまで培ってきたデジタルマーケティングのノウハウや人材を活用できているからである。ゼロベースで地域商社を立ち上げる場合には、相応の投資が必要であり、その分コストも嵩むので、これらの費用をカバーするためにも、ある程度の売上の規模が必要となる。
- ・ 大手 EC モールへの出店はさほど難しくないが、何千万点といった規模の商品が掲載されているため、自社の商品が埋没しやすい。これを回避するために広告等を行うと、追加的な負担が発生する。一方、当社が運営するエンニチでは、地域や商品の魅力を確りと伝えることで、大手 EC モールと比べて、商品が消費者の目に留まりやすくなっている。
- ・ 一方で、取扱う商品数が少なくなり、プラットフォーム全体では売上の規模を確保することが難しくなるといった問題がある。そこで、プラットフォームの使用料をエンニチに参画する地域金融機関に共同で負担してもらう仕組みを考えている。参画金融機関には、各地の良いものを取上げ、エンニチに出品していくことに注力してもらい、その後のマーケティングは当社が担う。エンニチは特定の地域に限定した設計としていないため、地元以外でも効果的、かつコストを抑えつつ販売できる。こうした連携ができれば、B to Cタイプの地域商社が抱える規模の確保、スケール化の問題を解決する一助となるのではないか。

(いわき信用組合・本多氏)

- ・ いわきユナイトのような小規模な地域商社は、取扱う商品や原材料の確保が課題となる。例えば、商品開発の際に地元での素材ありきで進めようとするところがあるが、これでは駄目である。同社が、料理用のソースを開発した際には、まず消費者ニーズの調査等を行って商品を開発し、販路まで確保したうえで、地元の農家に原材料となる青パパイヤの栽培を持ち掛けた。農家に「これからソースを開発するので、とりあえず青パパイヤを栽培してほしい」と依頼しても、到底、引き受けてもらえない。売上見通し等を丁寧に説明することにより、農家の同意を取付けることに成功し、地元産の原材料の確保を通じて、地元農家の所得向上にも貢献できた。
- ・ このように、6次化事業では、地元の余剰生産物の活用といった目的に拘るあまり、消費者ニーズ等を十分に検討しないまま商品を開発してしまい、販売不振に陥る失敗事例が珍しくない。青パパイヤの事例のように消

費者ニーズを起点とする（3次、2次、1次の順に進める）「逆の6次化」は、こうした失敗を回避できる点で優れている。

（6）人材の確保・育成への取組み

（いわき信用組合 本多氏）

- ・ 地方における人手・人材不足の問題は深刻であり、地域商社についても人材確保が大きな課題となっている。いわきユナイトの事例では、地域商社のアイデアを温めていた創業者に対して、当組合が資金支援を行うことで人を得た。また、これをサポートする人材も、当組合の取引先や私の個人的な地縁・人縁を使って、同社に紹介できた。

（iBank マーケティング 永吉氏）

- ・ 当社は、商品開発やブランディング、プロモーション・販路拡大といったP/L面の支援に専ら取り組んでいる。当社でも、いわきユナイトと同様に、様々な業界で豊富な経験を積み上げた外部の人材を中途採用しており、こうした人材がP/L面の支援で活躍している。
- ・ 一方で、地域金融機関の職員は、事業資金の調達支援や財務改善支援、業務効率化支援といったB/S面の支援が得意である。地域商社と地域金融機関が力を合わせることで、B/S、P/Lの両面から総合的にサポートできるので、非常に強力な取引先支援を行うことが可能となっている。
- ・ もっとも、P/L面の支援については、外部の人材だけでなく、自行の職員を育成することにも力を入れている。ここでは、ふくおかフィナンシャルグループの職員を対象とした「銀行員×商社マン 育成計画」について説明したい。当グループの職員のなかには、日常的に取引先と向き合うなかで、取引先をさらに深く理解し、取引先が扱う商品の販路拡大を図りたいと真摯に考えている者が数多く存在している。しかしながら、こうしたP/L面の支援は、現在の金融機関業務の枠を超えているため、せつかくの問題意識が十分に生かされずに悩んでいる。そこで、若手職員に対して、「業後の時間等を利用し、社内副業のかたちで取組まないか」と声を掛けたところ、多くの職員が手を挙げた。取組みを通じ、実際に取引先から「役に立った」といった声が寄せられるようになり、参加した若手職員は強い手応えを得たようである。このように銀行員と商社マンの知識の双方を併せ持つ、いわば「銀・商マン」を育成するような取組みができると、地域経済の活性化に大きく貢献できるのではないかと考えている。

(PwC コンサルティング 愛場氏)

- ・ 地域商社運営における人材の確保・育成について改めて整理すると、必要な人材にはどのような種類があるのかを理解し、それぞれの類型ごとにどのようにして人材の確保・育成を図っていくかといった点が重要となる。
地域商社運営において必要となる人材の類型は、運営の中核を担う「コア人材」とマーケティング・ブランディングやデジタルといった分野を担う「専門人材」に分けられる。
- ・ 運営の中核を担うコア人材については、地域金融機関の職員がそのままでも能力を十分に発揮することができると考えられる。地域金融機関の強みの一つとして、優秀な人材が挙げられるが、地域金融機関の職員は、基礎的な実務遂行能力に加え、取引先ネットワークに関する情報等も兼ね備えているので、地域商社の運営、すなわち事業の立ち上げ・運営管理や、生産者、あるいは行政等、地域の様々なステークホルダーを有機的に連携させるシーンにおいて、その持てる強みを十分に発揮することができるだろう。
- ・ 一方、マーケティング・ブランディングやデジタルといった分野を担う専門人材については、地域金融機関が単独で全くのゼロベースから育成することは難しいと思われる。地域金融機関と地域商社では、ビジネスモデルが異なるため、地域金融機関の通常業務では得られないような新たな知見が必要となるためである。
- ・ したがって、地域商社運営において短期間で一定の成果を得ることを目標とするのであれば、外部人材の活用は避けられないだろう。また、機能面で不足する部分については、様々な外部の機関と連携を進めていく必要もあろう。
もちろん、iBank マーケティングでの「銀行員×商社マン 育成計画」のように、中長期的な視点では、地域金融機関と地域商社との間の人材交流を通じて、育成を図っていくことも効果的であると思われる。

2. 地域金融機関による地域商社活用の将来展望

(1) 地域商社活用の将来展望

① 地域商社機能の拡大

(PwC コンサルティング 愛場氏)

- 当社では、地域商社の将来展望に関して「広義の地域商社」という方向性を提唱している。一般的に地域商社という言葉からは、地域産品の発掘と商取引を中心とするスタイルをイメージするのではないかと。

実際に、本日登壇された方々のように、卸売をビジネスの中心に据えながらも、スマート農業のように生産まで関与している地域商社や、オンラインストアや EC モールを活用して小売まで取組まれている地域商社等、様々な取組みがみられるが、いずれのケースも、地域産品の発掘、および商取引を中心としている点で共通している。
- 一方、卸売業は、一般には薄利多売である。地域商社には、地域経済の活性化を推進する役割が期待されている。域外需要を獲得し、地域経済が力を付けるための役割を担うといった地域商社の当初の目的に立ち返れば、地域商社の可能性は、利幅の薄い地域産品の発掘や商取引のみに制限されるべきではなく、より幅広いサービスを行う方向性もあって然るべきではないかと考えられる。当社では、こうした幅広いサービスを取扱う地域商社を、広義の地域商社と位置付けている。

この広義の地域商社では、①地域産品発掘（商取引）からスタートして、②観光需要を含む外部需要の獲得に向けた基盤作り、③人材紹介・派遣、④ICT 導入支援、⑤まちの再開発、⑥事業承継といったサービスに取り組むことを想定している。
- こうした幅広いサービスに取り組む際のキーワードは「ビジネス・プロデュース」である。従来は、取引先から持込まれた話をどこかに持込む、あるいは話をつなぐことが取組みの中心であったと思われるが、今後は、地域商社自身が新たなアイデアを組み合わせながら、関係者を巻き込んで新しいビジネスをプロデュースしていく必要がある。こうしたビジネス・プロデュース機能を提供しながら、新しいサービスを展開していく取組みが、今後の地域商社の新たなあり方、すなわち、広義の地域商社のあり方として想定されるのではないかと。
- こうした広義の地域商社への発展途上で問題となるのが、営業地域や人材面で一定の制約を受けている地域金融機関が単独で、広義の地域商社の取扱う幅広いサービスを担っていただけるのか、といった点である。

この点に関しては、やはり地域金融機関単独では限界があることから、iBank マーケティングの事例のように、個別の金融機関を超えて、他の業界や、外部の主体との連携が不可欠となるだろう。
- 誤解を恐れずに言えば、我が国の企業は、ムラ社会的であり、「自社のなかで全て完結させてしまいたい」、「よく見知った仲間と阿吽の呼吸でビジネスを進めてしまいたい」といった力学が働きやすい傾向がみられる。

もっとも、コロナ禍でマーケット環境が激変している状況下、新たな需要を捉えながら、新たなビジネスを興していくためには、自社のなかだけで全てを完結させることは、もはや現実的ではないだろう。機能・能力が不足しているのであれば、躊躇なくパートナーシップを形成し、新しいビジネスを迅速に生み出していく、といった姿勢が地域金融機関に求められているのではないか。

(iBank マーケティング 永吉氏)

- ・ 当社でも、地域総合商社事業のなかで地域の様々な主体と連携して、課題解決に取り組んでいる。こうした取組みのなかから、コロナ禍を踏まえた地域支援として実施し、予想以上の成果が得られた「波佐見オンライン陶器市」について説明したい。
- ・ 九州地方の波佐見地域や有田地域等陶磁器の産地では、例年5月の大型連休前後に陶器市が開催され、多くの観光客で賑わうが、2020年はコロナ禍の影響で陶器市が軒並み中止、もしくは延期に追い込まれた。長崎県の波佐見地域でも、約30万人の観光客が来訪する「波佐見陶器まつり」が延期されたため、年間売上高のかなりの部分が失われてしまった。
- ・ 当社では、5月の大型連休前後にインターネット上の検索エンジンで「陶器市」というワードの検索件数が増加する傾向にある点に着目し、波佐見オンライン陶器市の開催を急遽企画した。もちろん初めての試みではあったが、少しでも売上を確保したいという気持ちから、多くの賛同を得た。急な募集で、参加した事業者は3社、商品数では75商品にとどまったにもかかわらず、約2週間で10百万円以上の売上を確保できた。何もしなければ全く売上が得られなかったと、出店した事業者に非常に喜んでもらった。従来は個社に対する支援にとどまっていたが、この取組みでは地域の全体を面的に支援する新たな試みとなった。
- ・ この舞台裏で、当社は、デジタル技術を駆使して、ECモールへの集客を増やすための工夫を行った。検索エンジンで「陶器市」と入力すると多数のサイトがヒットしてしまうので、波佐見オンライン陶器市が埋没しないよう、Web上の検索トレンドに合わせたSEO⁶調整等様々な誘客策を展開した。この結果、サイト訪問者は16.6万人、閲覧数は187万PVに達した。陶器市の来訪客数が例年30万人程度なので、オンライン陶器市はリアルに来訪客の約半数の閲覧数を確保できたわけである。

⁶ Search Engine Optimization. 検索エンジン最適化。検索エンジンの検索結果において、特定のウェブサイトが上位に表示されるよう、ウェブサイトの構成等を調整すること。

- ・ また、域外からの需要獲得といった観点でも、一定の成果が得られた。リアルな陶器市の場合、九州地方からの来客が中心だが、オンライン開催では、東京、大阪、神奈川といった遠隔地からのサイト訪問が相応にみられた。このオンライン陶器市の取組みは、地域の面的な支援を図りつつ、従来のリアルによる集客では必ずしも十分に取込めていなかった域外需要を、デジタルの仕組みを通じて取込んだ成功事例となった。
- ・ 現在、コロナ禍による消費者行動の変容を受けて、様々な主体が EC の活用を図っているが、EC モールを構築すれば、すぐに商品が売れるようになるというわけではない。PwC コンサルティングのご説明のように、「誰に何を売るのか」、そして販売タイミングをどのように組み合わせるのか、といった点が、まさにマーケティングの妙であると考えている。

(オプティムアグリ・みちのく 速水氏)

- ・ 当社は、みちのく銀行とともに地域連携の取組みを積極的に推進している。青森県はリンゴが特産品で有名だが、2020年に青森市と実証実験を行い、リンゴを対象としたスマート農業の取組みを行った。
- ・ また、地元の食品加工業者、農業生産法人、地元 JA、みちのく銀行、地元の県立高校と連携して、スマート農業の技術で栽培した減農薬の大豆を用いて、納豆等の加工食品を製造するプロジェクトに取り組んでいる。このプロジェクトでは、地元の高校生が商品開発や販売協力を行うほか、みちのく銀行が地元高校生に対してパッケージングや商品名の検討といったマーケティングの指導を行っている。
- ・ そのほか、青森県から業務委託を受けて、青森県の就農者減少に歯止めをかけるため、「スマート農業を学ぶ 親子で農業研修会」等の教育・啓発活動も手掛けている。

② 事業投資の活用

(PwC コンサルティング 愛場氏)

- ・ 先程は、当社が提唱している広義の地域商社について説明したが、ここからは別の観点から、その機能を深め、地域金融機関の収益にさらに貢献できる地域商社の在り方について説明したい。
- ・ 本日の開会挨拶では、地域商社の今後の展開について、「地域商社の機能を商品仲介に止めず、総合商社がかつてそうであったようにファンド的な機能を持たせてはどうか」との発言があった。

現在の総合商社は、歴史的には、輸出入を中心とする売買の仲介を通じて中間マーゲンを得るビジネス、いわゆる「口銭（こうせん）ビジネス」から事業をスタートした。ただ、時代の変遷とともに、口銭ビジネスで十分な収益が得られなくなったことから、事業投資や権益投資までビジネスを拡大していき、現在では投資先の企業経営にも参画するようになってきている。言い換えれば、モノのつながり・やり取りをサポートするだけに止まらず、カネやヒトを投入しながら事業を成長させ、その事業から対価を得るビジネスを展開しているわけである。

- ・ 一方、卸売・小売を中心とした地域商社は、やはり収益が限定されがちであり、地域金融機関の資金利益が伸び悩むなかで、収益面で本業を代替するほどのインパクトを持てるわけではない。

そこで、総合商社の歴史的変遷からヒントを得て、既存の地域商社ビジネスからさらに一步踏み出して、事業に対して投資を行いつつ、ブランディング・マーケティングや販路開拓といった地域商社の従来の機能や、広義の地域商社による多彩な機能を組み合わせたビジネスを展開してはどうかと考えている。

- ・ 本日は地域商社を通じた地域活性化について議論してきたが、カネやヒトが不足している地方の中小企業は決して少なくない。地域商社がカネやヒトを投入しながら、場合によっては中小企業への資本参加を軸に、地域企業の連携・再編を通じて、スケールメリットを発揮していくことも、一つのアプローチとして今後可能となってくるのではないかと。
- ・ 総合商社の歩みをヒントとするのであれば、まずは足もとの商品の卸売・小売業からスタートし、「メーカー型」、「卸売型」、「小売型」といった発展を遂げる。次の段階で、ビジネス・プロデュース機能、さらには事業投資・事業経営、あるいは様々なプレイヤーとの連携を通じて、地域経済全体の活性化に貢献していく、そうした地域商社への発展が考えられる。

（いわき信用組合 本多氏）

- ・ 当組合では、磐城国地域振興ファンドを設立し、地域課題の解決に資する事業への出資を通じて地域活性化を図っている。いわきユナイトの設立資金等も同ファンドから出資した。協同組織金融機関による投資ファンドの設立事例は少ないかもしれないが、当組合では地域活性化に必要なリスクマネーは、必要に応じて確りと供給する覚悟を持ってファンド設立に踏み切った。
- ・ 2020年12月までに、全10件の投資を実行し、ファンドの総額（3億円）を使い切った。このうち8件の経営者は、いわきユナイトの植松氏を始め、

U・Iターンであり、他地域の出身者も呼び込んで地域活性化を後押しするというファンドの設立目的が概ね達成されたと言えよう。

また、地域活性化という志を同じくする仲間同士とあって、投資企業同士の横の連携が予想以上に深まっている。例えば、出資先の農業生産法人の生産物をいわきユナイトが取扱ったり、いわきユナイトから同法人に加工食品製造の開発提案を行ったりする連携がみられている。

- ・ 当組合は、いわき市が抱える地域課題の解決に挑むベンチャーを発掘・育成したいという気持ちを持って取組んできたが、当組合の顧客基盤の強化といったかたちで、その成果が結実しつつあり、確りとした手ごたえを感じ取っているところである。

(PwC コンサルティング 愛場氏)

- ・ いわき信用組合の磐城国地域振興ファンド等、既に地域金融機関が設立しているファンドと、先ほど私からアイデアをお示ししたファンド的地域商社の関係を整理しておきたい。

ファンド的地域商社は、狭義の地域商社のネットワーク、目利き力、ブランディング・マーケティングにかかる機能、あるいは広義の地域商社として様々な地域課題に対応する多彩な機能を持っており、これらの機能を資金とともに投資先に提供できる強みを持つ。一方、こうした多彩な機能を持つファンドは現時点では存在していない。将来、同じ地域金融グループのなかで、地域創生ファンドとファンド的地域商社が併存することもありうるかもしれない。ただ、両者の本源的な目的は同じであるため、いずれどこかの時点で統合されることも考えられる。

(2) 金融機関のカルチャーと地域商社

(iBank マーケティング 永吉氏)

- ・ iBank マーケティングは、企業内起業として銀行の外に設立された。フラットな組織体制、あるいはスピード感をもった運営といったベンチャー企業特有のカルチャーを体感しつつ、ビジネスを推進してきた。ベンチャー企業を運営していると、当初の構想や計画と異なる事態が頻繁に発生する。こうした事態にいかに対応し、素早く方向転換を図れるか、といった点が重要となるが、私には確りと裁量を与えられていたため、支障なく運営を行うことができた。
- ・ 当社のスタッフについても、福岡銀行等、グループ内の銀行からの出向者が数多く在籍しているが、こうしたスタッフからは、「組織の雰囲気や物事の考え方・進め方が銀行と全く異なる」といった感想が聞かれている。

スタッフには、こうしたカルチャーを前向きに受け止めたうえで、新たな取組みにどんどんチャレンジしてってもらいたいと考えている。

- ・ 当社ではデジタル技術を駆使してマーケティングを行っており、結果的に取引先の DX (デジタル・トランスフォーメーション) を促す役割を担っているとも言える。ただ、DX の本質は、単なるデジタル化といった表層的なものではなく、組織のカルチャーや人材に関する変革そのものであり、カルチャーや人材が DX の成否を決める「肝」になると考えている。

また、ふくおかフィナンシャルグループ内の銀行と協働して行っているマーケティング活動等を通じて、当社の人材・組織の仕組みにかかる工夫がグループ内にも還流しており、各銀行とも、こうしたカルチャーをどんどん取込んで、新しい取組みに自ら積極的にチャレンジする雰囲気が醸成されつつある。

- ・ また、iBank マーケティングは銀行本体から切り出されて別会社となっているため、KPI 等も別建てになっている。当社の活動が、仮に表層だけ上手くいっているようにみえても、KPI 等が達成できていなければ、事業が順調に運営されているとの評価は得られない。

当社の社員は「KPI 等が十分に達成されて初めて評価がついてくる」との共通認識を持っており、例えば、B to C のマーケティング支援についても、単に商品を売るだけではなく、EC モールで販売が振るわなかった原因にまで踏み込んで分析し、改善提案を通じて支援先の事業にとって真にプラスとなる結果を導けるよう、業務に取り組んでいる。

(オプティムアグリ・みちのく 速水氏)

- ・ IT 企業出身の私からみると、業界・業務の性質上、どうしても金融機関は物事の進め方について慎重にならざるを得ないのではないかと感じる。一方、IT 企業やベンチャー企業のカルチャーは、まさに「スピード重視」、「完璧な計画書を作ることに時間をかけるより、先ずは行動してみる」である。また、個人的な経験として、自社・顧客の両方の B/S、P/L を意識して業務に取り組むことができる金融機関のメンバーからは学びを得ている。

(みちのく銀行 中川原氏)

- ・ 私は、普段、みちのく銀行の地域創生部長として行内で勤務しつつ、オプティムアグリ・みちのくの取締役として同社の取締役会に月に 1 回出席しているが、業務の進捗状況や議論の状況を見ていると、銀行に比べて物事の考え方が能動的・積極的であると感じる。このような、銀行の足りない点を補ってくれるような連携相手を探し出すことは重要だと感じている。

(いわき信用組合 本多氏)

- ・ 協同組織金融機関は、組合員としての責任を受け入れる意志のある全ての人に開かれた金融機関であり、参加と責任を合わせた参画こそが、協同組織金融機関の基本である。
- ・ このうち信用組合は、地域の人と人をつないで連帯の力を発揮する組織、いわゆる相互扶助の組織であり、包摂性・多様性を有していることが重要である。すなわち、地域課題を解決するため、同じ地域で暮らしている人々とともに、金融仲介機能を発揮して共同体意識の醸成を図ることが信用組合の目的と言えよう。
- ・ 信用組合や信用金庫も、これまでの金融業界の発想の枠に囚われず、地域課題の解決に向けて、新たなビジネスの創出に積極的に取り組んでいく役割を担っている。当組合は、こうした考え方に基づいて、震災の影響を受けた地域の食関連事業に対する支援を図るべく、いわきユナイットの支援に取り組んできた。

(PwC コンサルティング 愛場氏)

- ・ 金融機関のカルチャーの良し悪しは、一元的に決められるものではない。金融機関のカルチャーがベースとなって、信用力や幅広いネットワーク等様々な特徴・強みが生じ、地域社会からの信頼を勝ち得ているわけである。
- ・ 外部環境が大きく変化するなかで、地域商社がスピード感を持って新しいビジネスを創出していく際には、金融機関の慎重な考え方・物事の進め方といったカルチャーが摩擦を生じさせる場面もあろう。ただ一方で、信用力や幅広いネットワーク等、金融機関が有する様々な特徴・強みもまた、地域商社の成否を分ける重要な要素であると思われる。
- ・ こうした点を考えると、金融機関と地域商社との適度な距離感が大切である。金融機関が既に有している特徴・強みを活かしつつ、自主性やスピード感をもって物事を進められるような権限を地域商社に与えることにより、新しい取組みが可能になると考えられる。

こうした適度な距離感を保つための形態は、iBank マーケティングのように銀行の外に地域商社を切り出したり、オプティムアグリ・みちのくのようにジョイントベンチャーを設立したり、いわき信用組合のように地域商社の設立を支援したり、様々なパターンがあり得るだろう。

3. 質疑応答

【質問】

- ・ 地域商社を設立・支援・運営することにより、金融機関本体にどのようなメリットがもたらされるか。

(iBank マーケティング 永吉氏)

- ・ 金融機関は、B/S 面の支援の専門家である。一方、地域商社は、支援先のトップライン収益の向上のサポート等、P/L 面の支援を得意としている。地域商社が金融機関本体とタイアップして取引先を支援することにより、B/S、P/L の両面から地域の取引先をサポートできる。また、地方自治体が行っている地域の面的なブランディングや地域活性化策に当社が参画すれば、金銭面での収益とは違ったメリットを得ることができるうえ、金融機関本体にとっても地方自治体とのリレーションシップの構築に役立つ。
- ・ こうしたリレーションシップの構築は、新たな銀行取引の開始というかたちで金融機関本体の収益に貢献しており、実際に当社 EC モールへの出店を契機として、銀行との新規融資取引が開始された事例もある。
- ・ 私自身は、地域商社が単独で大きな収益を生み出すようにはならないと考えている。もっとも、金融機関本体と地域商社を一体として捉えれば、B/S、P/L の両面からの支援は、融資の実行やコンサルティングサービスの提供につながり、金融機関本体に収益をもたらしているほか、取引先に対しても付加価値を大いに提供できている。

(みちのく銀行 中川原氏)

- ・ これからの時代は、金融機関の枠を外れて、新たなビジネスに関するアイデアを考えていくことが必要になってくる。この点、地域商社は、金融機関本体とは異なり、スピード感をもって、ある程度自由に物事を進められる環境・カルチャーを有する場として有益なのではないかと考えている。
- ・ こうした考えに基づき、みちのく銀行から地域商社に職員を出向させている。こうした職員がみちのく銀行に戻ってきた際に、新しい風を吹かせてくれるのではないかと期待している。

(いわき信用組合 本多氏)

- ・ 地域商社単体での収益は、やはり楽とは言えない。2020 年度についても、単月黒字の月が時々ある程度にとどまっている。もっとも、当組合として

は、収益面以外の点で地域商社に対する支援のメリットを十分に感じている。

- メリットの1点目は、地域商社を通じて、当組合と行政との連携がスムーズになっており、地域の面的な活性化に役立っている点である。
例えば、いわき市の地域ブランドの商品開発を、スピード感をもって実現できるような主体は、いわきユナイトの設立以前は、地域内に存在しなかった。現在は、いわきユナイトが商品開発の中核を担うかたちで、面的な活性化の起爆剤になっている。
- メリットの2点目は、地域商社が当組合の取引先支援に貢献している点である。具体例として、いわきユナイトが取組んだプリンのリブランディングについて説明したい。このプリンの製造業者は、独自の製法によって、3か月間、常温で保存できるプリンを製造・販売していたが、ブランド価値を消費者に上手く訴求することができず、販売量は毎月500個程度にとどまっていた。いわきユナイトがリブランディングに取り組んだところ、販売量が増加し、ピーク時には毎月20,000個に達した。コロナ禍の影響で、足もとでは毎月8,000個程度の販売量となっているものの、以前と比べれば、販売量は大幅に増加している。こうしたリブランディングの結果、このプリンの製造業者では、トップライン収益が増加し、大幅な収益改善につながった。

(PwC コンサルティング 愛場氏)

- 今後、地域金融機関が地域商社を活用する際に必要とされることは、広義の地域商社やファンド的な地域商社を展望し、地域商社自身が収益を追及しつつ、取引先支援を通じて金融機関へのメリットも享受していくといった考え方である。まずは狭義の地域商社から得られるメリットを確りと享受しつつ、段階的に機能を拡充していき、広義の地域商社やファンド的な地域商社への進化を図っていくアプローチが現実的であろう。

【質問】

- オプティムアグリ・みちのくでは、スマート農業の枠組みで生産者が生産した農作物を全量買い取っているとの説明であったが、全量買い取りに関して、地元JAとの間で摩擦は生じなかったか。仮に摩擦が生じていたのであれば、どのように対応し、解決したのか。

(オプティムアグリ・みちのく 速水氏)

- ・ 現状、当社が扱っているスマート米の数量は、地元 JA の取扱量と比べるとごく僅かであるため、特に摩擦は生じていない。当社が活動している地域の JA は、むしろ当社の技術に興味を持っており、連携の可能性を模索する話が出るほど、良好な関係を保っている。実際に、プロジェクトベースで地元 JA と連携した事例もある。

(みちのく銀行 中川原氏)

- ・ 当行の取組みは、あくまで既存の事業者の支障とならない範囲にとどめている。既存の事業者の脅威となることは、同社の取組みを支援している銀行の立場としても、全く本意ではない。銀行が関与している地域商社としてのあるべき振る舞いを十分に認識したうえで、細心の注意を払いつつ、取組みを進めている。

【質問】

- ・ オプティムアグリ・みちのくの親会社オプティムでは、佐賀産や大分産のコメも販売しているようだが、こうしたコメを購入する消費者は、九州地方をはじめ、全国に存在しているのか。

(オプティムアグリ・みちのく 速水氏)

- ・ オプティムアグリ・みちのくでは、青森県の生産者と契約し、生産したスマート米を全量買取したうえで全国販売している。親会社のオプティムは、青森県以外の地域の生産者と契約し、販売している。スマート米の販売は、多様な販売チャネルを活用しているが、全国には主に EC モールから販売することができている。

【質問】

- ・ 商圏を地域コミュニティに限定した場合でも、持続可能な地域商社のビジネスモデルを構築することは可能か。

(PwC コンサルティング 愛場氏)

- ・ 先ほど、「フォーカス&スケール」について説明した通り、地域商社は決して地域のなかだけで閉じるべきではないと考えている。むしろ、地域の外部に需要が存在していることを前提として、越境 EC 等も利用しながら、幅広い範囲をマーケットとして想定すべきである。

4. おわりに

(iBank マーケティング 永吉氏)

- ・ 当社では、本日説明した取組みを「地域総合商社」と名付けている。この総合という言葉には、様々な地域商社や地域金融機関との連携も含めて域内だけではなく、域外にも販路を拡大していくことが重要であるといったメッセージを込めている。
- ・ 巨大な EC モール等を運営する、いわゆるメガプラットフォーマーと呼ばれるプレイヤーが存在感を發揮するなかにあつて、自社 EC モールの魅力を高め、メガプラットフォーマーとの差別化を図っていくためには、取扱う商品の種類や量の拡大を図る必要がある、地域商社の活動範囲を域内だけで完結させることは難しい。

この課題に対応するため、同じような取組みを行っている他の地域商社や地域金融機関と連携し、お互いの地域の優れた商品を融通し合い、お互いのプラットフォームに載せていく取組みが現実的な対応と考えられる。
- ・ 本日は、当社の地域総合商社が提供するプラットフォームのなかで、Wallet+参加行が中心となってビジネスマッチングを行う取組みを紹介したが、やはり B to C の世界は、薄利多売の性格が強いうえ、システムの維持費を始め、様々なコストが嵩むことから、どうしても収益化が難しくなりがちである。この間、前述の他社との機能の共有化を通じて、こうした収益面の問題も解消できる可能性がある。

(オプティムアグリ・みちのく 速水氏)

- ・ 高い信用力や広範な取引先ネットワーク等を有するみちのく銀行との共同事業は、IT 業界出身者として大いに刺激になっている。引き続き、今回ご紹介した取組みを確りと推進していきたいと考えている。

(みちのく銀行 中川原氏)

- ・ オプティムとの協働を通じ、金融機関が高い信用力や豊富な情報を有していることに改めて気付かされたが、こうした強みが宝の持ち腐れとなっている面もあるかと思う。こうした強みを再認識し、改めて様々な取組みを進めていく必要があると感じている。

(いわき信用組合 本多氏)

- ・ 当組合のような小規模な地域金融機関でも、地域商社への支援が十分に可能である。地域課題の解決のため、地域金融機関が果たせる役割があるということ、最後の言葉として皆さんにお伝えしたい。

(PwC コンサルティング 愛場氏)

- ・ 現在、地方、そして地域金融機関に大きなチャンスが到来している。まず、本日の話にもあったように、地域金融機関が有する強みが再確認されたかと思う。さらに、新たなビジネスを興していくうえでは、専門人材が必要になってくるが、足もと、コロナ禍の影響も相まって、人材が流動化しつつある。様々な価値観、行動規範が変わるなかで、副業・兼業が認められつつあるほか、リモートワークの普及も進んでおり、地方に移住する専門人材も出てくるのではないかと。
- ・ 地域金融機関におかれては、自らが有している強みと、こうした専門人材を有効活用することによって、地方から新しいビジネスを興していただきたいと感じている。

以 上