

いわき信用組合といわきユナイト：福島県における 金融機関による地域商社の伴走支援

佐々木 純一郎*

Iwaki Shinkumi, Ltd. and Iwaki Unite: Financial institutions in Fukushima support for regional trading companies

Junichiro SASAKI

キーワード：原発事故による風評、経営理念、社会関係資本、人材育成と定着

1. はじめに

『弘前大学大学院地域社会研究』第15号（2019）掲載の「地域ブランドと産学連携—日本酒と地域商社の事例研究—」に続き、弘前大学戦略1の事例研究を紹介したい。福島県いわき市の地域商社・いわきユナイトは、いわき信用組合による伴走支援を受けて成長している。いわき信用組合を中心とした地域の社会関係資本が、いわきユナイトを支えている構図を説明したい。

2. いわき信用組合

(1) 概要

①概要と表彰

いわき信用組合（以下、いわしんと略称）は1948年の創立であり、現在の本店は福島県いわき市小名浜地区に所在する。組合員42,466名、出資金136億800万円、店舗数15店、そして常勤役職員数210名である。

* ささきじゅんいちろう 弘前大学大学院地域社会研究科 教授

図表1 いわしんプロフィール

平成31年3月31日現在	
名称	いわき信用組合
本店所在地	〒971-8162 福島県いわき市小名浜花畑町2番地の5
創立	昭和23年7月31日
預金残高	1,834億7,051万円
貸出残高	1,090億5,010万円
自己資本	184億1,725万円
組合員数	42,466名
出資金	136億800万円
店舗網	15店
常勤従業員数	210名

(出所) いわき信用組合 HP

2019年3月、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部から「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に2年連続で選定され、表彰されている。

②経営理念と人材育成・定着

いわしんの経営理念は、3項目よりなる。

図表2 いわしん経営理念



(出所) いわき信用組合 (2019)

いわしんは相互扶助を基本理念に設立され『地域社会への貢献』を使命としている。また多様化するニーズを的確に捉え、顧客が心から満足していただける金融サービスを提供していく為にも職員一人ひとりの『豊かな想像力の発揮』が不可欠であると、その為の自己啓発を促す教育制度を整備している。こうした方針や施策も、職員一人ひとりの業務に対する意欲がなければ、実効性あるものにはなり得ないとして、地元雇用を基本として、きめ細やかな福利厚生制度の確立による高い定着率を維持し、『働く喜びのある職場づくり』のため職員個々が、自ら考え行動する風土・伝統となるよう注力している。

③ソーシャルキャピタル（社会関係資本）と事業者へのコンサルティング

いわしんは、金曜伸介及びいわしん自身の経営に「ソーシャルキャピタル」の考えを織り込んだ試みを行っている。

図表3 いわしんソーシャルキャピタル

新たな価値基準 「ソーシャルキャピタル（社会関係資本）」

当組合が捉える「ソーシャルキャピタル(社会関係資本)」とは....

●個々人が持つ「人と人との結びつき」

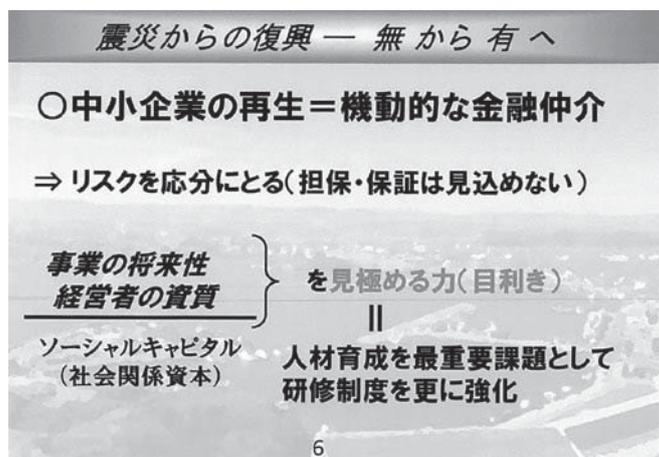
➡ 家族、親族、友人、知人に加えて職場や取引先、業界、
更には行政区、隣近所といったコミュニティの中での信頼関係や
人間関係から生まれる互恵的關係と規範（「互酬性の規範」）

(出所) いわき信用組合資料

それらは投資ファンドやクラウドファンディングを活用した創業・ベンチャー支援、協定を結ぶ企業・事業者からの融資申込には「原則応諾する相談」をコミットする職域サポート制度「いわしん安心バリュー」の展開に加え、2018年度からは、地域の学校法人とともに「連携型教育ローン」の取り扱いを開始した。

また上記②とも関連するが、単なる業務成績に偏らない人事評価軸として「プロセス評価」を導入し、顧客である事業者を起点としたコンサルティングの発揮を職員に求めて、対応能力の研鑽を促している。

図表4 ソーシャルキャピタルを見極める人材育成



このようにしていわしんは、「ソーシャルキャピタル」を基軸とした地域密着型金融の実践に取り組んでいる。

④いわしん経営交流会「うるしの実クラブ」

うるしの実クラブは、地元企業の経営者といわしんが連携を深め、互いに協力することでイノベーションを起こし、新たな価値を創造して会員事業者が持続的に発展することを目的に1998年に発足した異業種交流会であり、会員数は660名である。2018年度の主な活動状況は図表5の通りであり、上記③のソーシャルキャピタルを、事業者中心に展開していると理解できよう。

図表5 うるしの実クラブの活動

(主な活動状況)	
平成30年	4月：会員事業者の新入社員を対象とした合同入社式
	6月：総会並びに交流会（総会120社、交流会150名出席）
	10月：「次世代経営の会」開講（計5回、登録受講者21名）
	11月：会員事業者から女性経営者・幹部、後継者を対象とした『女性の会（仮）』を発足の会
平成31年	1月：第13回ビジネスマッチング交流会（出展11社、202名出席）
	2月：視察旅行（第一勧業信組との交流）
	3月：文化講演会（舞の海秀平氏）

(出所) いわき信用組合 (2019)

(2) 地域商社の設立支援

① 中小企業団体中央会との連携による事業者支援: 「地域商社」の着想

2015年3月に江尻理事長が農林水産業と食関連事業者の経営支援について指示した。これを契機として、中小企業団体中央会との連携で「6次化」を推進することとなった。

だがその年の秋口には、6次化に事業者が前進しにくい事情が明らかになってきた。いわき市には、ユニークな個人やグループが存在するものの、個々バラバラの状況であった。例えば「作りたいものだけをつくる」と考え、皆同じ発想でジュース、ジャム、ドレッシングを手掛ける事業者も多かった。パッケージも素朴すぎてスーパーの棚には並ばないという傾向があった。商品の企画開発から販路開拓まで一気通貫するには金融機関では限界がある。そこで専門の組織、専門の人材が必要だという結論になった。この時点で「地域商社」という構想に気づいた。

いわしんは、地域課題解決型企業の創業・ベンチャー支援のため2015年10月に地域振興ファンドを設立した。金融機関の従来の発想は融資が中心であったが、ファンド（リスクマネーの供給）を通じた事業性評価の推進のために本部担当部署を増強した。団体中央会の6次化専門員といわしんが連携して事業者訪問を続けるなかで、この専門員を地域商社の担い手と考えるようになる。そこで地域商社の設立構想を協議していたが、2015年暮れから2016年1、2月頃、最後のところで本人が参加を断念し、構想は一旦頓挫する。それから半年以上、地域商社の話はストップしたが、いわしんは機会を探していた。

② 地域商社経営者との出会いと人材マッチングを支えた社会関係資本

2015年6月頃、キリンビールの「復興応援 キリン絆プロジェクト」(CSV活動)に採択された6次化イベントのワークショップで、たまたま名刺交換したのが植松さんとのご縁のきっかけとなった。いわき市には1次産業に詳しい中小企業診断士がいなかったことから、その後も資料を郵送するなど連絡を取り続けた。2016年秋、植松さんより連絡があり、林業支援の補助金を受けたので、つなぎ融資が必要とのことであった。このようにして再会し、何回か意見交換を重ね、植松さんが地産地消の販売商社を構想しているとわかった。その後、植松さんはいわきビジネスプランコンテストに応募し、特別賞に採択された。あらためてビジネスプランを確認し、適切な人材として評価することができた。そこから本格的にいわしんから地域商社設立について持ちかけることとなった。

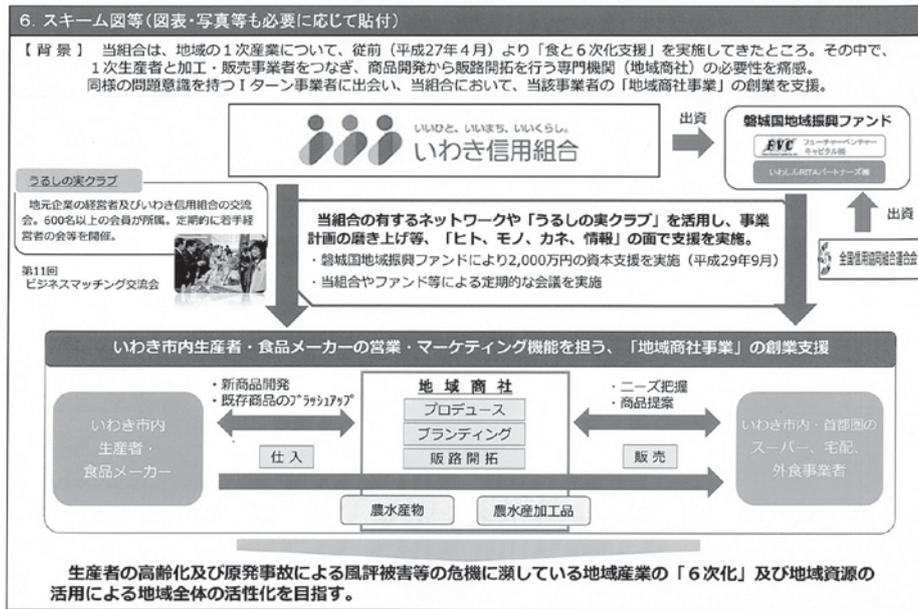
地域振興ファンドを共同で運営するFVCTohoku(株) (本社：盛岡市)の責任者を交えて面談し事業計画のブラッシュアップを行ったが、流通業のバイヤー経験やいわきでの人縁、地縁などが不足しているため、植松さんにはパートナーが必要であるという結論に至った。そこで経営交流会「うるしの実クラブ」会員から田子哲也さんを選び接触する。当時、田子さんもセレクトショップを運営する会社(T-Advance)を立ち上げたばかりの頃であった。うるしの実クラブでは2007年から年に一度『ビジネスマッチング交流会』を行なっているが、そこに植松さんを招待し、会場内の田子さんの出店ブー

スで2人を引き合わせた。その後、場所を用意して二人だけで話し合ってもらい、事業の概要について合意を得た。このようにして地域商社の原型が完成した。

③いわき信用組合が設立した「磐城国（いわきのくに）地域振興ファンド」からの投資

創業資金の供給は、磐城国地域振興ファンドのスキームを活用することとし、2016年8月に投資委員会を開催、9月にはいわきユナイト(株)に2000万円の投資を実行した。

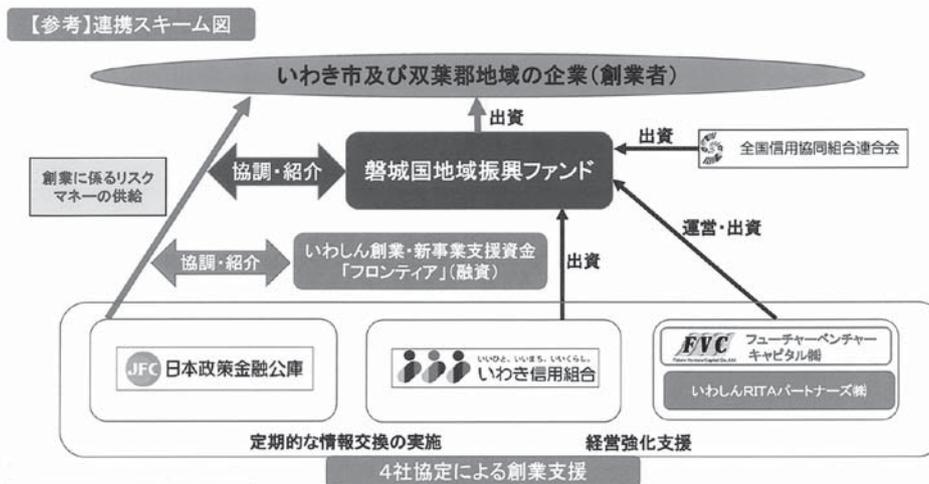
図表6 いわしんによる地域商社の創業支援



(出所) いわき信用組合資料

いわしんのファンド投資実行後に日本政策金融公庫の資本制ローンを申込する。

図表7 磐城国地域振興ファンドの連携スキーム



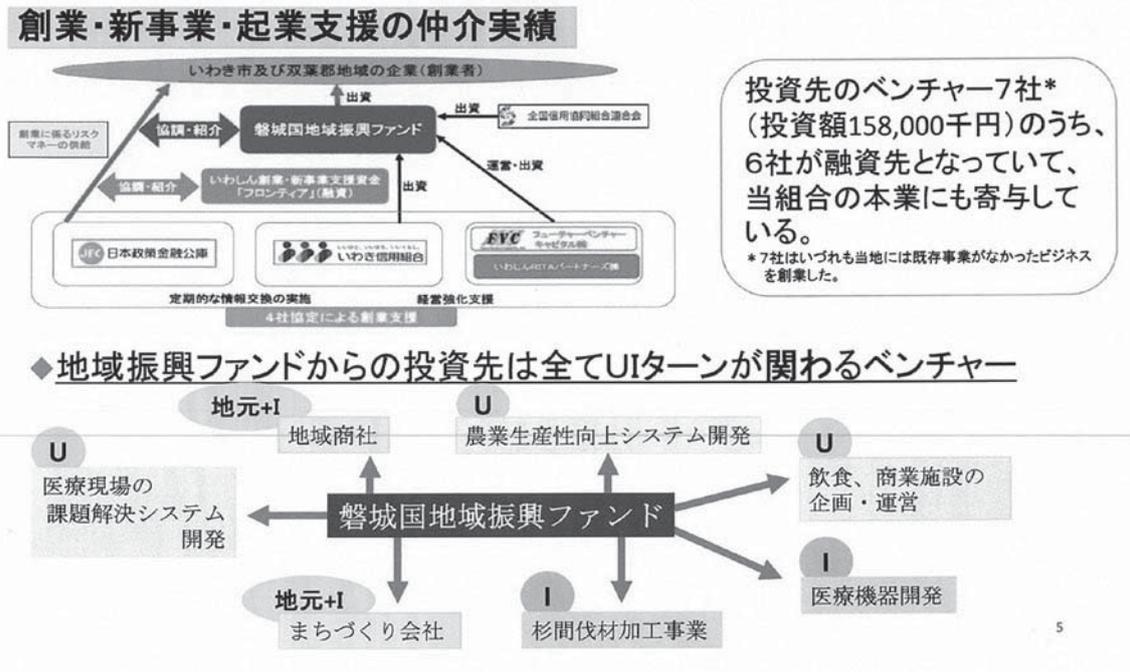
本スキーム活用のメリット

- 創業時の自己資本が強化され、資金調達が多様化が図れます。
- 会社設立時や事業立上げ時に必要な経営ノウハウ等の経営支援を受けることができます。
- 資本金の増加により経営基盤が強化され、企業としての信頼性が向上します。
- 設備資金に限らず、人件費等幅広い資金使途に活用が可能です。
- 創業後も各種経営支援サービス(専門家によるコンサルティング、ビジネスマッチング、補助金・助成金紹介等)が受けられます。

(出所) いわき信用組合資料

このようにして日本政策金融公庫が、資本制ローンを供与し投資先企業を下支えしている。日本政策金融公庫との連携による創業・ベンチャー支援である。いわき市内では既存事業がなかった創業企業8社に投資しており（2019年11月末現在）、それらはUIターン者が関係する企業ばかりである。

図表8 地域振興ファンドの投資先



(出所) いわき信用組合資料

ファンドから投資している企業には、300-500万円の運転資金をいわしんから融資しており、ファンドの存在がいわしんの本業にも貢献している。投資実績は、ファンド設立時の方針を守って辛抱強くやってきた結果が実を結んでいるが、ファンドの第一号案件から第二号案件までは一年間の時間がかかっている。だが今は、案件を探さなくても、連携する支援機関からの紹介や事業者自身から相談がくるようになった。

このほか、クラウドファンディングでは、いわしんがエリアパートナーとなって運営する「FAAVO 磐城国」、信用組合の系統機関が運営する「MOTTAINAI もっと」そして提携するミュージックセキュリティーズが運営する「セキュリテ」の3つのサイトを活用している。FAAVO 磐城国では、開始以降23の案件が資金募集してきたが、2019年の案件は100%先方からの持ち込みであり、2/3が起案できている。また「セキュリテ」を利用して、後述する「おここさん」のPRを行っている。

地域振興や地方創生には、目先の収益よりも志や意気込みが大切であろう。自分の商売だけでは不十分である。クラウドファンディングではNPOや高校生、そして大学生のグループも起案している。案件の紹介などにより、行政との連携も深まってきている。

(3) 小括「原発事故後のいわき市」の変化

いわしんが伴走支援している地域商社のいわきユナイトは、地銀などが計画するそれとは異なるボトムアップ型であり、結果として「地域商社」にたどりついたと考えている。かつて昭和40年代初め頃のいわき市の水産業は、遠洋漁業の基地として有名であり、繁栄していた。地域には魚の調理法なども含め魚食文化が根付き、関東地方から訪れる人たちからは魚が美味しいと評判であった。その後、遠洋漁業は次第に衰退傾向となり、元々漁業者の体力は低下してきていた。その上に、2011年3月の原発事故とその風評による喪失感から予想以上の衰退状況を迎えた。農林水産業をはじめ地域産

業全般に対する原発事故の風評への反発心から、地域主義（ローカル・ナショナリズム）が高揚した。元々、いわき市民はいわきを強く意識してこなかったといえる。例えば、地域の良さをあまり情報発信してこなかったし、上京した若者が地縁をカミングアウトすることも少なかった。そこに原発事故による外部からの風評がやってきて、地域の緊張感が高まった。東日本大震災を契機に、地域の反発心という気風が生まれたといえよう。

3. いわきユナイト

(1) いわきユナイト株式会社設立まで

現在、代表取締役COO（最高執行責任者）である植松謙氏（中小企業診断士）は、東京都出身であり、6次産業化のプランナーの仕事で毎月一回いわきを訪問していくなかで人脈が拡大したという。東京からの移動距離は2時間ほどだが、東京ではいわきの情報が不足しており、そこに可能性を見出した。2016年8月、いわきユナイト株式会社（地域資源のプロデュースやコンサルタント業務）を設立し、その後いわき信用組合から、食品マーケティングの目利きを持つ田子氏を紹介され、現在にいたっている（インタビュー資料参照）。

図表9 いわきユナイトプロフィール

【社名】	いわきユナイト株式会社
【代表】	代表取締役CEO 田子 哲也 代表取締役COO 植松 謙
【所在地】	福島県いわき市平字田町120番地 LATOV6階 P3
【資本金】	1,100万円
【事業内容】	<ul style="list-style-type: none"> ・いわきの地域資源のブランディング、プロデュース事業 ・いわきの地域資源の流通事業 ・各種コンサルティング事業
【沿革】	<p>2016年8月 設立（植松 謙が代表取締役に就任）</p> <p>2017年6月 田子 哲也が代表取締役に就任し共同代表制に移行</p> <p>2017年7月 「地域商社」事業を開始するとともに現住所へ移転</p> <p>2017年9月 磐城国地域振興ファンドの投資を受け入れ増資</p>
【出所】	いわきユナイト資料

図表10 いわきユナイト経営陣

	<p>代表取締役CEO 田子 哲也</p> <p>(株)マルト、山菱水産(株)の勤務を経て、平成27年に(株)T-Advanceを設立し、国内の食品と雑貨を扱うセレクトショップ「ブルーシュエツ」を運営するほか、各地のスーパーマーケットに対するMD支援、商品設計や仕入れのアドバイスも行っている。</p>		<p>代表取締役COO 植松 謙</p> <p>金融系の企業勤務を経て、平成23年に独立。中小企業診断士、6次産業化プランナー、農山漁村活性化支援人材バンク登録専門家として、各地の地域活性化支援や特産品開発支援を行ってきた。</p>
---	--	---	---

(出所) いわきユナイト資料

*インタビュー資料「地域商社について:いわきユナイト株式会社」

2019年1月21日 いわきユナイト株式会社 代表取締役 COO 植松 謙氏

東京出身で6次産業化のプランナーを務めていた。その仕事で毎月一回いわきを訪問し、ご縁が広がり、2016年8月に会社を立ち上げた(代表取締役:植松氏)。それ以後、地域資源のプロデュースやコンサルタント業務を細々と続けてきた。やがていわき信用組合に相談する機会があった。信組側も取引先のために地域商社の設立を模索しており、双方の思いが一致した。ただし食品流通の実務経験が不足していたため、今の共同経営者(CEO:田子哲也氏)を紹介される。田子氏は、地元スーパーや食品加工業での実務経験があり、2015年に独立し、食品の卸やマーケティングを手がけていた。2017年6月に田子氏が代表取締役に就任し、共同代表制に移行した。2017年7月、「地域商社」事業を開始するにいたった。

いわき市は、東日本大震災後に外からの人間が入りやすくなったのではないかと。東京からの移動時間距離も2時間である。ただし東京ではいわきの情報が不足しており、そこに可能性を見出した。

立ち上げから一年半後にカラーゲン入り「月色プリン」をプロデュースした(380円プラス消費税)。元々市内のメーカーが月産500個を生産していた。レトルト加工のため常温で4ヶ月日持ちがする特徴をもつ。そのブラッシュ・アップのためにパッケージを見直すなどして、2018年12月は1万個以上の生産となった。高速道路常磐道や磐越道のサービスエリアや観光施設などで販売している。やや高価格なので、お土産の需要が中心であり、顧客の8割は外部の観光客、残り2割が安定的な地元顧客であろう。「月色プリン」は大丸松坂屋、JR京都伊勢丹のお中元・お歳暮ギフトに採用されている。新感覚和風ピクルス「おこさん」を製造している長久保食品は、漬物シン巻きで有名であったが、食の多様化と顧客の高齢化に起因する需要減に悩んでいた。そこで新商品として和風ピクルスを提案し、商品開発してきた。ピクルスの分野は農家も参入し、酸味が強く、大型のガラス瓶というイメージが定着している。そこでパッケージをビニール袋にし、食べ切りサイズに工夫して、セレクトショップでの販売や贈答品需要を開拓している。

原料にいわき産コシヒカリ「Iwaki Laiki」を用いる「粉末甘酒」は比較的順調な売れ行きである。元々、粉末甘酒を生産していた山形のメーカーに生産を委託している。パンケーキの砂糖代わりや、スムージーに入れるなど粉末甘酒のアレンジは多いようである。顧客の9割はいわき市である。また、米粉を使ったしょうゆ味の「ポンせんべい」も同時に開発した。

また関係者とのおつきあいでは、「月色プリン」が以前のコンサルタント業務のご縁であり、それ以外にはいわき信用組合を仲介した行政との連携が進んでいる。課題としては、地域商社が、エリアを区切って資源の魅力づくりをするところである。

いわきの原材料を用いて、最終商品まで一貫加工するのが理想であるが、どちらか一方のみがいわきであることが多く、市外や県外との連携が欠かせない。将来的には理想を追求したいが、まずは売れるところから着手している。

原発事故の風評は、1,2割程度残っているかもしれないが、それを覆すのは容易ではない。水産物の地域ブランド「常磐もの」のマーケティングも委託されているが、まだ試験操業段階なので、原材料を安定供給できない。水産加工業は宮城県や北海道から仕入れることが多いという。常磐沖で獲れる水産物自体は美味しいので勿体無い。全国各地の地域商社では、自治体行政・地域金融機関そしてJAやJFが組むパターンも多いが、縦割りの弊害も耳にする。当社は民間企業であり、意思決定が速い。

まだまだ事業の黒字化の途上にあり、2019年度中の単月黒字が当面の目標である(8月に黒字達成)。

他方、福島県内の地域商社の連携には二本松市の(株)GNSが取り組みを構想している。30代の比較的若い事業者である。その構想では、地域商社が連携し、福島県内の事業者の「よろず相談所」のように、実務家の立場から事業承継を含む課題の解決に取り組むという。福島県は厳しい環境にある中で団結している。ただし高齢の経営者が若手に相談に行けるのか、難しいところかもしれない。

いわきとのご縁は5年になるが、卸だけのビジネスモデルでは利幅が薄い。取扱量の拡大にも限界がある。全国の地域商社では、道の駅、観光、コンサル業務等の組み合わせもあるという。卸だけでは厳しいので、2018年からコンサル業務を、また2019年1月からEC(電子商取引)をはじめ、事業を複合化している。

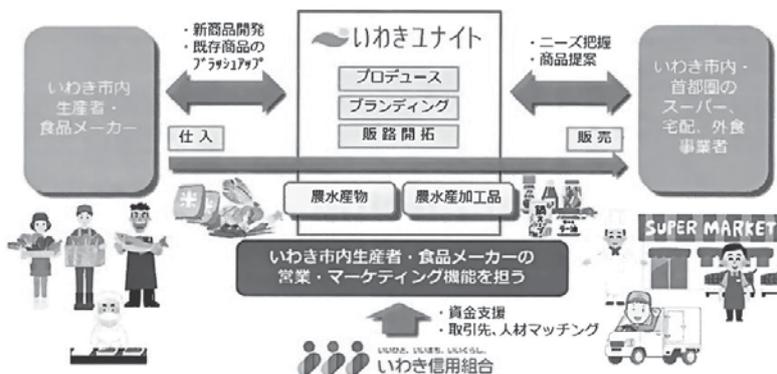
図表11 いわきユナイト事業内容

事業の目的：いわきの「モノ創り」を元気にする

(当面「食」の分野に注力するが、工業分野等も視野に入れている)

事業の内容：いわきの食の価値と流通をつくる「地域商社」事業

事業の特徴：バイヤーや消費者の声を活かして、出口ありきの商品開発支援をいわきの生産者・メーカーとともに取り組み、いわきブランドを発信していく



(出所) いわきユナイト資料

(2) いわき信用組合による経営者紹介と地域商社事業

① いわきユナイトの商品開発

図表12 いわきユナイト取扱商品



(出所) いわきユナイト資料

i) 月色プリン

月色プリンを製造する(株)いわき遠野らばんは、いわしんの取引先でもあった。前述した植松さんと初めて出会ったワークショップの会場が、この工場だった。遠野らばんの代表は2代目として港湾土木・建設業の会社を営んでいる。同社はこの会社の新事業として設立された。60歳代の経営者が販路を意識しないでプリンの商品開発を行ったため、当時は最大でも月産600個に留まり、経営的には大変厳しかった。植松さんと田子さんがリブランドした結果、現在では月産8,000-10,000個に伸び、遠野らばんの稼ぎ頭となった。いわしんの取引先の事業再生にも貢献している。

ii) おここさん

「おここさん」は、新企画を持ち込み提案した。ワインに合い、20-40代の女性から支持されている。

② いわき市との連携

「月色プリン」と「おここさん」の二つの商材は贈答にも用いられているが、ここで二年間の時間がかかった。突破口は行政との連携であった。

2018年春、いわき市農林水産部の部長が、いわき信用組合からの情報で田子さんの店を極秘に訪問した。それを契機に連携を開始し、2018年冬、いわき産コシヒカリの米粉を使った商品開発を行い、いわき市と良好な関係を築くことができた。その延長線で、市の別部門が担当するいわき市のシティセールスのロゴ「フラシティIWAKI」を「マンゴーとパイアのハワイアンソース」などに使用することが可能となり、いわき市のシティセールスに貢献することができるようになった。

図表13 いわき市のシティセールス・フラシティとの連携

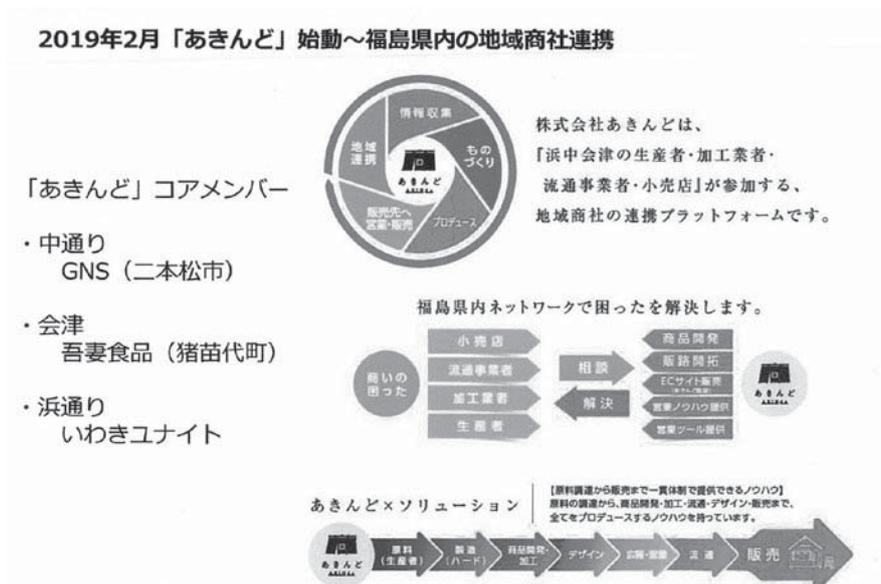


(出所) いわきユナイト資料

③ 福島県内の地域商社連携

2019年2月、地域商社「あきんど」との連携により商材の多様化が進んだ。

図表14 福島県内の地域商社連携=あきんど



「あきんどプロジェクト」の一環で生まれた商品として、「うまくて生姜ねえ!! GOLDEN」が誕生した。

図表15 あきんどプロジェクトやフラシティいわきの関連商品など



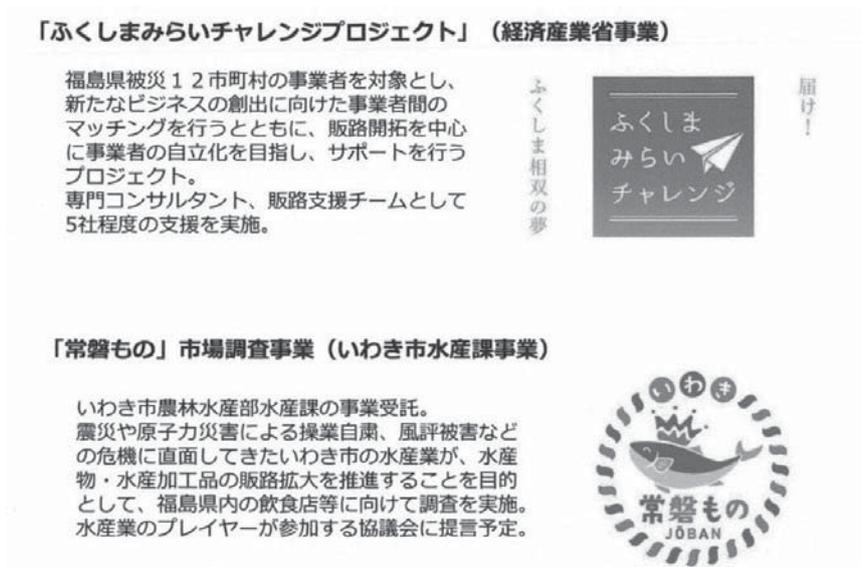
(出所) いわきユナイト資料

テレビにも登場し全国的にも人気の「うまくて生姜ねえ!!」に、「いわきゴールドしいたけ」を細かく刻んで入れたものである（「うまくて生姜ねえ!!」というブランドの拡張）。農事組合法人いわき菌床椎茸組合が一貫生産する「いわきゴールドしいたけ」は、東日本で第二位の生産量を誇っている。同組合はいわしんの取引先であり、同組合の販売子会社であるアグリ物産株式会社専務は、最初にいわしんが地域商社を構想した頃から関与していた。いわきユナイトには最初の商品開発から二年間のタイムラグがあったが、結果的にここまで到達できた。地域商社としての利益還元はまだこれからだが、いわしんの取引先の事業再生・支援につながっている。

④ 事業の複合化

いわきユナイトの事業は収益性が低い。2019年7月まで単月赤字であった。8月からようやく黒字転換し、2020年3月には年間売上1億3000万円を見込んでいる。そこでいわきユナイトの新しい収益の柱として、コンサルティング事業に進出した。植松、田子両代表は経産省東北経済産業局やいわき市からも評価され、コンサルティング業務を受託している。

図表16 いわきユナイトが受託するコンサルタント事業



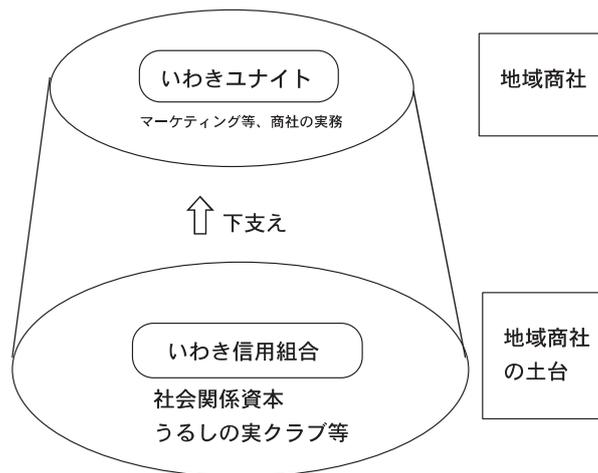
(出所) いわきユナイト資料

受託料が直接の収入になるだけでなく、コンサルティング業務を通じて自社の商材の発掘ができるのが非常に重要である。換言すれば、地域商社自身も販路開拓することができるということである。スパリゾートハワイアンズの売店にも一棚置いてもらっている。高速道路のSAや道の駅そして直売所などで、ある意味泥臭く販路を開拓している。東北でも有数の地元スーパー、マルトでも取り扱っている。以前の金融業はカネの貸付だけであったが、今はいわしんが投融资実行後も伴走支援している。二ヶ月に一回、モニタリング会議を開催している。その他、頻繁に連絡を取り合っているが、いわきユナイトの日常業務にまでいわしんが口出しすることはない。

4. むすびにかえて

今回紹介したいわき信用組合といわきユナイトとの関係は図表17のように表すことが可能である。すなわち、いわき信用組合を中心とする地域の社会関係資本が、地域商社であるいわきユナイトを支えている構図である。地域商社を議論する際には、その土台となる地域の社会関係資本にも着目することが重要であるといえよう。

図表17 地域商社を社会関係資本が支える



(出所) 筆者作成

参考文献等

- 1) いわき信用組合 (2019) 『いわしんディスクロージャー誌2019』
- 2) いわき信用組合 常勤理事・地域開発部長 本多洋八氏 インタビュー 2019年11月22日
- 3) いわき信用組合 <http://www.iwaki-shinkumi.com> *最終確認2019年12月15日
- 4) いわき信用組合 各種資料
- 5) いわきユナイト株式会社 代表取締役COO 植松 謙氏 インタビュー 2019年1月21日
- 6) いわきユナイト <https://iwaki-unite.jp> *最終確認2019年12月15日
- 7) いわきユナイト 各種資料