季刊

DBJ

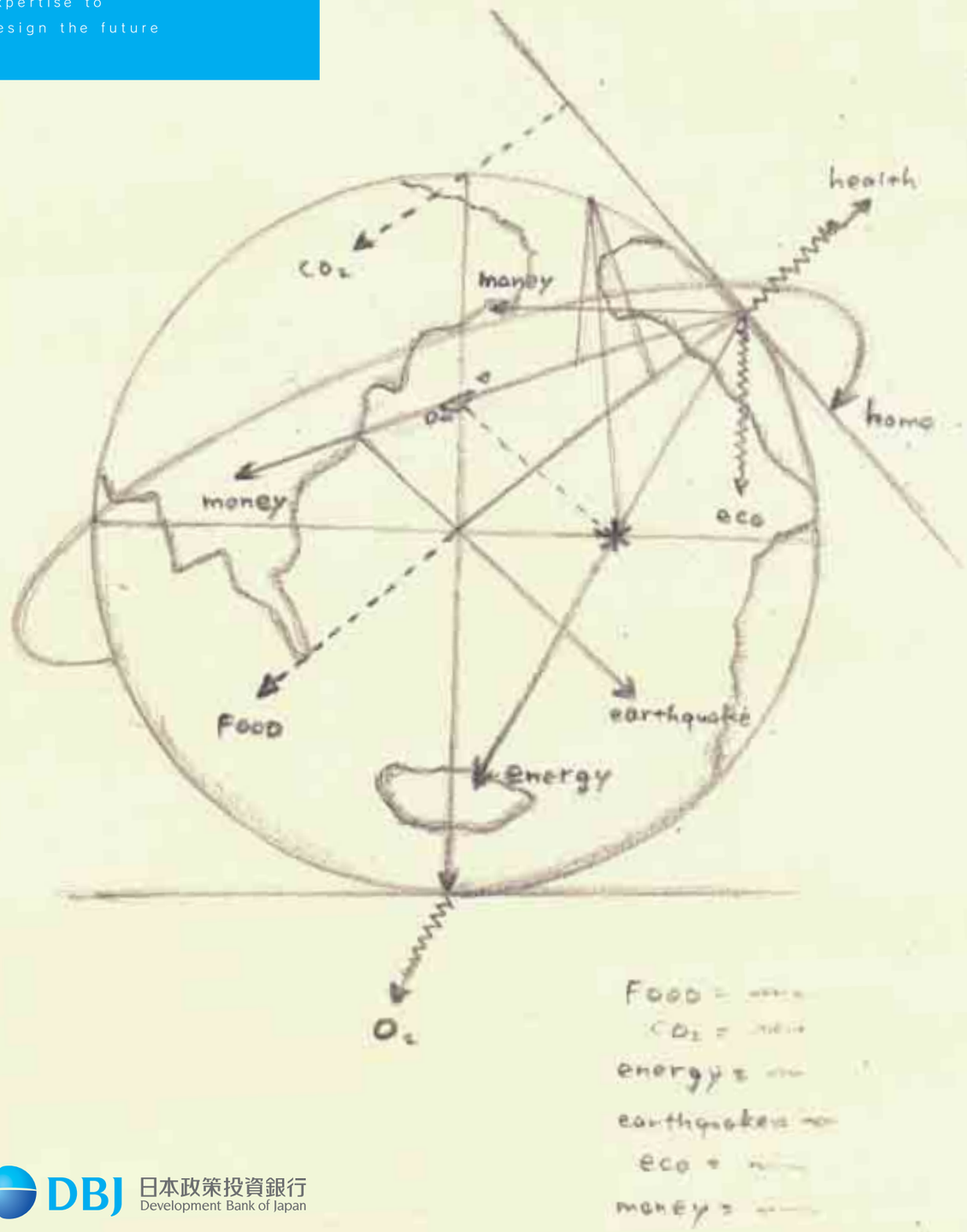
金融力で未来をデザインする。

Applying financial
expertise to
design the future

2008.No.01
日本政策投資銀行 広報誌

日本政策投資銀行社長 室伏稔に聞く

新DBJに何が出来るか



DBJ 日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

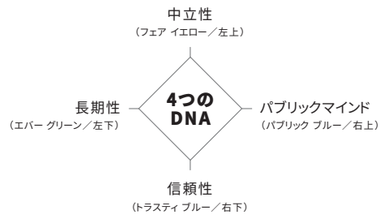
「季刊DBJ 1号」 2008年10月発行

企画／発行所：株式会社日本政策投資銀行 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-1 TEL:03-3270-3211 http://www.dbj.jp

シンボルマークも一新、未来への一歩を踏み出したDBJ。

DBJ

「4つのDNA」からなる「地球」は、「豊かな未来の実現」に向けお客さまの夢をふくらませ、ともに「未来をデザインしていく」企業姿勢を象徴しています。また、多色のマークは、DBJのコア・コンピタンスである「志」としての4つのDNAを主張するとともに、世界を見つめながら「民間企業として新しい出発」をするための行動基準である、「カスタマーファースト」「プロフェッショナル」「グローバル&ローカル」「スピード&チームワーク」も表しています。“ DBJ ”の文字は、シンボルマークの意味性を補完し、今後当行の略称として使用していきます。現代的でシャープな文字は、フレッシュなコーポレートカラーDBJブルーで表示され、「明るい未来感」や「瑞々しさ」「若さ」「成長性」を表現しています。



DBJの民営化に際して

2008年10月1日、日本政策投資銀行は民営化し、株式会社として新しく出発しました。民営化にあたって、DBJは「金融力で未来をデザインします」を企業理念として、創造的金融活動による課題解決でお客様の信頼を築き、豊かな未来をともに実現していきます。これらを実現するために、「お客様や社会は何を求めているのか」「民営化DBJはどう見られているのか」という、お客様の視点、社会・社外からの視点を更に意識して業務を遂行して参ります。シンボルマークは新しいものができあがりました。同様に社員一同、新たなDBJの信頼感を創り上げられるよう、地域に、日本に、そして世界において活躍の場を広げて参りたいと存じます。今後ともDBJをよろしくお願い申し上げます。

株式会社日本政策投資銀行

社長メッセージ

民営化スタート

2008年10月1日、DBJの民営化プロセスがスタートし、株式会社となりました。

私たちは、これまで政策金融機関として、時代の要請に応え、経済・社会政策上望ましいプロジェクトを金融面から支援してまいりました。そして、民間会社として再出発するにあたり、「金融力で未来をデザインします」という企業理念を新たな目標像として掲げ、これまで築き上げてきたお客様からの信頼を大切にしながら、お客様とともに豊かな未来を実現していくことを決意したところです。

これまでと変わらず、短期の利益だけにとらわれることなく、長期的かつ中立的な視点で、お客様が描く未来像を形にするお手伝いをしていきたいと考えております。

お客様とともに歩む組織を目指して

私たちは民営化にあたり、「投融資一体型の金融サービス」を提供する専門性の高い金融機関として、ビジネスモデルを確立してまいります。

従来、DBJは長期のシニアローンを中心としていましたが、多様化するお客様ニーズに対応するため、近年は長期的なプロジェクトの審査能力などを活かして、メザニンファイナンスやエクイティなどのリスクマネー供給の比率を高めてきました。

民営化後はこの投融資機能をさらに強化し、長期的視野に基づく投資・融資を両輪とした幅広いサービスをご提供していきます。これらにM&Aアドバイザーやコンサルティング業務などの情報サービスを加え、投融資一体型の金融サービスを基本とする、国内外を通じてもユニークな、オンリーワンの金融機関を目指します。

そして、お客様から必要とされ、選んでいただける金融機関となることを第一の目標に掲げ、これまで以上に、幅広いお客様のニーズと信頼にお応えし、お客様から「民営化してよかった」と喜んでいただけるよう、役職員一同、さまざまな変革にチャレンジしてまいります。

今後とも一層のご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2008年10月

株式会社日本政策投資銀行
代表取締役社長　室伏　稔

新DBJに何が出来るか

日本政策投資銀行社長 室伏稔に聞く

10月1日、DBJは株式会社日本政策投資銀行として新たなスタートを切った。今回は、わが国で前例のない政府系金融機関の民営化であり、今後の経営やビジネスに対する関心や期待も高い。そこで、民営化後の経営をリードする室伏社長に、新DBJはどう変わるのか、新DBJに何が出来るのかについて聞いた。

キーワードは「未来デザイン力」

——はじめに、新DBJを特長づける経営ビジョンについてお伺いします。新DBJでは「金融力で未来をデザインします」という企業理念を掲げていますが、そのめざすところについてお聞かせください。

室伏　当行は、各産業のトップカンパニーをはじめとする3千数百社におよぶ優良な顧客基盤と、政策金融機関として培ってきた幅広いネットワーク、レピュテーションを有しており、これらが民営化に向けた最大の財産であり、強みでもあると思っています。そのため、これを活かすべく、単に目先の利益を追求するのではなく、中長期の投融資機能を軸とした、お客さまの課題解決型のユニークな金融機関をめざしたいと思います。

そこで、当行は「金融力で未来をデザインします」という目標像を、株式会社日本政策投資銀行の企業理念として掲げることとしました。これは、より多様で新たな金融活動により、お客さまの経営課題を解決し、お客さまとの間に信頼を築き、お客さまとともに豊かな未来を実現していくことを表現しています。

——「金融力」という言葉には特別な思いが込められているように思いますが、何を意味しているのでしょうか。

室伏　これは、企業理念の実現を支える重要な要素と考えています。つまり私たち自らのコア・コンピタンス（固有の特性）である「志」（DNAである「長期性」「中立性」「パブリックマインド」「信頼性」を核とした基本姿勢）「知的資産」「ネットワーク」に、これまで蓄積してきた財務基盤を用いることにより発揮される「お客様の課題を解決する力」を「金融力」と言っています。

この金融力を基盤として、幅広い視点から「時代の課題」「地域の課題」「企業の課題」のそれぞれに真摯に向き合うことで、一般の民間金融機関との差別化を図りたいと思っています。

社外取締役制度も導入

——新DBJではコーポレートガバナンスを実現すべく、社外取締役の起用、社員の行動基準の設定などの手段が用意されています。それらのポイントについてお聞かせください。

室伏　DBJは、5～7年後の完全民営化をにらみ、「投融資一体型の金融サービス」を軸とした独自の金融ビジネスを展開していきます。そのために、営業体制の強化はもちろんのこと、審査機能や調査機能のさらなる充実、加えてリスクを適切にコントロールするためのリスク管理体制の充実を図っています。

これに加えて、経営の透明性を高め、コーポレートガバナンスを強化する観点から、社外取締役制度を導入しました。この方々には、株主の代理人として、業務を執行しない客観的な立場から経営判断を行っていただくことを期待しています。

さらに、行員個人に対しても、新しい企業理念にのっとった行動基準を制

> 私は商社時代、入社した最初の日から
> 「お客さまあってこそ我々のビジネスが成り立つ」という精神を
> 叩き込まれてきましたが、そんな私の目から見ても、
> DBJの役職員のカスタマーファースト、
> カスタマーサティスファクションに対する意識は
> すでに十分に高いので、心強く思っています。

DBJのDNAであるパブリックマインドに
マーケットセンスを一体化させる。
併せてグローバルに発想し、ローカルに行動する。
こういったことが出来るのが新DBJらしさであり、
それを実現してこそ新DBJはお客さまにとって
価値ある存在になり得るのだと思います。

定しており、その中で法令等遵守、反社会的勢力の排除等も定めています。こうしたコーポレートガバナンスを実現させるための諸手段を整備することにより、ＤＢＪが企業理念を実現するために必要な、全社員の業務活動が方向付けられているのです。

投融資一体型の金融サービス

――次に、新ＤＢＪのビジネス、サービスについてお伺いします。民営化後もビジネス、サービスの競争力を高めていくためには、お客さまとの間でリレーションシップの形成・強化に努め、多様化・複雑化するニーズにスピーディに応えていくことが不可欠です。そこで、新ＤＢＪの政策金融機関としての伝統・強みを活かしたビジネス、サービス、新たに取組むことの出来るビジネス、サービスとはどのようなものなのか。特に、投資銀行業務、国際業務についてお聞かせください。

室伏　新ＤＢＪは、今まで培ってきた優良な顧客基盤を維持・拡大しつつ、ここで得られた産業界や地域とのネットワークや金融ノウハウを活用していきます。その上で、お客さまの属する産業界固有の事情や個別企業のニーズを的確に把握し、最適な金融商品を提供することを、「投融資一体型ビジネスモデル」の基本としているところです。

融資部門では、これまでは政策金融という枠内で、主に長期・低利・固定融資という限られた商品の提供が中心でしたが、これからは仕組み金融等多様な形態の中長期融資にも取り組んでいき、また、投資部門では、メザニンファイナンスやエクイティなどのリスクマネーの提供を通じて、お客さまの課題解決に貢献していきます。そして、こうした投融資をお客さまにとって最適な形で機能させるためには、コンサルティングやアドバイザリーサービスにも力を入れていく必要があると思っています。具体的には、仕組み金融のアレンジャー、Ｍ＆Ａのアドバイザー、産業調査機能や環境・技術評価等のノウハウの強化などです。

また、国際業務については、既にお取引のあるお客さまの多くがグローバルに展開されている状況下、そうしたお客さまのニーズに多面的に対応していく必要があることから積極的に展開したいと思います。

ただし、これは民営化後すぐに取り組めるものではないことから、ここ数年は、拠点や人材面などでのしっかりとした体制整備や、海外に強みを持つ国内外の金融機関・商社やファンド等との連携によるノウハウ蓄積に努めたいと考えています。その足がかりとして、今年４月に中国最大級の金融グループであるＣＩＴＩＣグループと提携覚書を締結したところであり、クロスボーダーＭ＆Ａ業務を皮切りに今後幅広い分野でタイアップしていくことになります。

「お客さま第一」をさらに徹底する

――次に、民間企業ご出身の社長にとっては、その経験が活かせる部分だと思われますが、新ＤＢＪのカルチャーについてお伺いします。激化する競争のもとでお客さまのニーズに応えるには、カスタマーファースト、カスタマーサティスファクションの姿勢と実践が不可欠です。これを具体化するうえで、１人１人の役職員が持つべき意識・採るべき行動とはどのようなものか、お聞かせください。

室伏　お客さまからの揺るぎない信頼を確立し、長期的な視点と行動に立ってお客さまの企業価値の最大化を実現するために、４つの行動基準――カスタマーファースト、プロフェッショナル、グローバル＆ローカル、スピード＆チームワーク――を定めたところです。

このうち、特にカスタマーファーストは、「お客さまの立場に立ち、自ら課題に向かい、成果と喜びを共有」することであり、これまで以上に「お客さま第一」の姿勢を徹底します。

また、グローバル＆ローカルは、「時代・世界・地域を見渡した、長期的でフェアな視野を持ち続ける」ことであり、従来のＤＢＪでは不十分だったかもしれないグローバルな情報についても、今後は地域のお客さまにお伝えしていきます。

これらの行動基準に従い、お客さまの成長戦略に合わせて投資から融資までシームレスに対応するなど、さまざまな課題に真摯に向き合うことによって、より多様で新たな取り組みを拡大するとともに、課題解決力を高めるために、たゆまぬ努力を続けていきます。すなわち、的確なソリューションの提供によってお客さまの期待にお応えすることが、ＤＢＪのカスタマーファーストなのです。

感謝の気持ちをエネルギーに

――最後に、新ＤＢＪのスタートにあたって、改めて社長から読者の皆さまに対するハートフル・メッセージをお願いします。

室伏　私が昨年10月に(旧)日本政策投資銀行の総裁に就任した時、驚いたのは、ＤＢＪは圧倒的なお客さま基盤を持っているということです。各産業界のトップカンパニー、エクセレントカンパニーが、お客さまとして名を連ねているのです。そのようなお客さまから頂戴してきた評価を、今後も引き続き維持していきたいと考えています。

そして、今までお客さまから賜りましたご愛顧に感謝致しますとともに、今般新たなスタートを切るにあたり、これらの日本を代表し、地域を代表するお客さまとのお付き合いを持たせて頂いているという恵まれた立場にあることに改めて感謝致します。

この感謝の気持ちを、今後、具体的なサービスと貢献に変えていけるよう、そして「民営化してよかった」と喜んで頂けるよう、役職員一同さまざまな変革にもチャレンジしてまいりますので、一層のご理解とご支援を賜りますよう何卒よろしくお願い申し上げます。

今までと同じことをやっていてはダメ、
新しいことにチャレンジせよ、というのが私のモットーです。
ＤＢＪの役職員1人1人のチャレンジ意欲は非常に高いので、
民営化でビジネス・チャンスが増えれば
お客さまにとって必ずいい結果を出すと期待しています。

CONTENTS

P02 社長メッセージ
日本政策投資銀行社長　室伏稔

P04 Future Design Top Interview
新ＤＢＪに何が出来るか
日本政策投資銀行社長　室伏稔に聞く

P09 リレーションシップ最前線　東北支店
地域から未来を創る

P17 Scenes of Solution
海外市場での事業基盤拡大に向けて
凸版印刷によるシンガポール大手印刷会社SNP社買収を支援

P24 未来人図鑑
日本パレットレンタル株式会社
代表取締役社長　山崎純大氏
日本における物流革命「パレストロイカ」を実現し、物流業界のGoogleめざす

P27 DBJ's EYE
米国経済・産業モデルに変化の予兆
カリフォルニア州から考える
日本政策投資銀行　ロサンゼルス駐在員事務所　首席駐在員　穴山眞

表紙のイラスト
内藤まろ

企画・発行
（株）日本政策投資銀行

取材協力
（株）ホットマン
（株）八幡屋
凸版印刷（株）
日本パレットレンタル（株）

制作・編集
ウィルソン・ラーニング ワールドワイド（株）

取材・文
河内正和

アートディレクション・デザイン
（株）カナウ

写真
安海関二

信頼関係を守り、
長期的にお客さまの
企業価値を最大化させる

東北支店 リレーションシップ最前線

10月1日の民営化（株式会社化）にあたって、日本政策投資銀行（DBJ）は「投融資一体型の金融サービス」を行う専門性の高い金融機関として、ビジネスモデルの確立を目指す。そうした中で、DBJが重視するのは、地域のお客さまとのリレーションシップ（長期的な信頼関係）の形成・強化だ。その役割を担うのが、各地域のリレーションシップマネジメント（RM）担当者。DBJではすでに、各地域のRM担当者がお客さま満足（CS）を実現すべく、カスタマーファーストの姿勢に立って積極的なソリューション提案を行っている。そこで今回から、DBJのビジネスの最前線でのRMの現状を追う。第1回目は東北支店から――。

Scene 1

”自動車立国・東北“へ

車載用電池生産で世界トップのパナソニックEVエナジーが宮城県への進出を決定――。

今年7月に報じられたこのニュースに、東北経済界の熱い視線が集まった。東北では93年の関東自動車工業の岩手進出を契機に、自動車関連産業集積の動きが始まったが、今年に入って、「トヨタが宮城でエンジン工場を2010年末に稼動」「デンソーが福島で2010年にカーエアコン生産を開始」「トヨタグループの車体メーカー・セントラル自動車が2010年に宮城へ本社・工場を移転」などのニュースが相次いでおり、“自動車立国・東北”が一気に現実味を帯びて来た。

こうした一連の動きに、DBJ東北支店の業務第二課・横川憲人は、「自動車関連産業のすそ野が広がれば、地域の製造業の主力である電気機械産業にも好影響が期待出来る」と期待を込める。そして、東北地域の自動車産業の長期的・永続的な集積・発展に向けて、金融機関には設備・研究資金の融資面に加え、ファンド等を通じたリスクマネーの供給、販路開拓や業界動向等の情報サポートが必要とされるとして、新DBJにとっても東北エリアのお客さまと新しいリレーションシップを作るチャンスと考えている。

東北小売業で初の出資

一方で横川は、非製造業分野での産業動向にも注目している。東北各県では県庁所在地への人口集中が進むにつれて、通信・放送、小売・サービス業など都市型産業の成長が期待されている。そのため東北支店では今、この分野のお客さまに対する金融サービスに力を入れており、新しいタイプの投融資事例も現れ始めているという。

その1つが、新規のお客さまである(株)ホットマン(本社・仙台市太白区)への出資(08年1月)だ。同社は、宮城・岩手・福島および茨木県を中心にカー用品販売店「イエローハット」等の運営を行うイエローハットグループの最大手企業。ほかにも「TSUTAYA」「ガリバー」「セガ」「ダイソー」などのフランチャイズビジネスを展開している。

DBJは、同社が地域の若年層・女性の雇用に積極的に取組んでおり、その雇用効果が高いことや今後の同社の成長性等を評価して、東北地域の小売業者に対する初の出資を行った。今後、店舗取得等を通じた同社事業基盤の拡大や若年者・女性の雇用機会の創出を通じた地域活性化の促進につながるものと期待されている。また、同社は現在、株式上場をめざしており、その取組みは、地域における上場企業数の増加を通じた地域経済の活性化にもつながるものと期待されている。

信頼関係こそ最大の資産

「以前から“元気のいい会社”という評判は聞いていたのですが、実際にトップにお会いしてみて、その通りであることが分かりました」(横川)

DBJが同社社長・伊藤信幸氏と最初に出会ったのは「東北元気プロジェクト100」の会合の場だった。同プロジェクトは、現在、東北6県で66社(07年12月現在)と、全国の他のエリアに比べ極端に少ない上場会社数を100に増やそうと、成長志向の経営者が立ち上げたもので、定期的に行われる講演会や勉強会には、これからの東北経済を担う企業経営者が参加する。東北支店も地域との連携を深めるべく、同プロジェクトを支援しており、新しいお客さまと出会う機会も多い。

「当初は融資の話を進めていたのですが、その過程で伊藤社長の方からIPO(株式公開)に関する相談があり、金融機関株主としての出資要請を受けることになったのです」(横川)

民営化後も政府系の良さを残し地域企業を応援して欲しい

株式会社ホットマン
代表取締役社長
伊藤　信幸氏

CS全盛の昨今ですが、人を幸せにすること、人を創ることを経営の基本とする当社では、CS、ESは自明の理です。社員を大事にしないでCSも会社の成長もありえません。ですから、今850人ほどいる社員は家族同然です。

また、企業は人を育てる義務があります。15年前、社員90人だった時に新卒者を60人採用しました。そのため、その後毎月赤字続きでしたが、社員全員で頑張り、期末には黒字にすることができました。たとえ厳しくとも、人だけは自前で育てようと今までやってきました。人に対する動機づけがうまくいってトップに豊かな人間性があれば、会社は成長するというのが私の信念です。

DBJのことは、正直今回の出資をお願いするまで知りませんでしたが、1つ1つの話に非常に真剣味がある銀行というのが第1印象でした。政府系の銀行と聞くと、第3セクターに対して出融資をする機関というイメージがありますが、今回お世話になって、真剣に民間企業の課題を解決する金融機関と感じました。

DBJには民営化後も政策金融機関としての良さを残してもらいたいですね。既存の民間銀行とは異なる明確な企業理念、出融資基準を持つ銀行として、国や地方のためになる出融資を期待しています。そして地域の経済や雇用に貢献する企業を、もっと応援して欲しい。DBJを知る人は皆さん、そう期待されているのではないでしょうか。

Voice from Customer .1

「実は、訪問時の面談の中でお客さまから大事な話を聞かされるケースは多い。これまで政策金融機関として培ってきた中立的な立場に、お客さまは安心感・信頼感を持って下さるのでしょう。お客さまとのコミュニケーションは十分に出来ていると思っています」

横川は、そうしたDBJブランドに対する安心感・信頼感こそがDBJの最大の無形資産だとして言う。「これもすべて支店の先輩たちが長い時間をかけて築き上げてきた信頼関係の賜物。この信頼関係こそDBJが民営化後も残すべき第1のものだと思います」

この信頼感を守りたい

信頼関係の重さを改めて感じさせられる出来事が、つい先日もあったという。

「古くからお取引を頂いている企業の役員の方が勇退の挨拶にと支店を訪ねてこられたときのこと。かつての興長銀、都銀13行時代を知るその方は、『各行さんとはよく丁々発止やり合いました。でも、DBJは当社のことをよく分かってくれたうえでの議論でしたから、不思議

とほっと出来たものです』と、当時を懐かしみながら語られたのです」（横川）

その話を聞きながら横川は、お客さまの課題解決をお手伝いするという金融ビジネスの原点に立ち続けることの大切さとともに、そうした姿勢でお客さまと接する中から生まれる深い信頼関係こそ、DBJの財産であることを改めて痛感したという。

民営化後も、先人たちが築いたDBJブランドへの信頼感を守り続けたい――そんな思いを胸に横川は日々、お客さまとの対話を重ねている。

Scene 2

観光業の振興に向けて

技術・産業育成とともに地域再生も、DBJが取組むべき重点テーマだ。東北支店では、地域の主要産業の1つである観光業の振興に向けて、旅館・ホテル事業を営むお客さまへの積極的な支援を行っている。

たとえば、最近の事例の1つに、07年秋に行った、福島を代表する観光旅館（株）八幡屋（所在地：福島県石川郡石川町）に対するシンジケート・ローンの組成（東邦銀行、商工組合中央金庫との3行協調、実行額40億円、期間15年）がある。

福島県での同種のファイナンスとしては最大規模となったこの案件は、東北地方を代表する旅館事業者である同社の、今後の戦略的な設備投資実行に向けて財務基盤の安定化を図りたいというニーズに応えて、トータル・デット・リストラクチャリング（既存借入金を一括返済の上で借入金の再構築を行う）を行ったものだ。

お客さまの経営課題を解く

同社のRM担当である東北支店業務第三課の渡辺秀幸が、その経緯について語る。

「八幡屋さんは『プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選』（主催：旅行新聞新社）において毎年上位にランクされる全国屈指の優良旅館で、そのサービスや食事、施設などには定評があります。一方で、同館の財務面は短期中心の資金調達であったことから、借入返済のピッチが早く、毎年のキャッシュフローとの間に大きな資金ギャップが生じるという課題を抱えていました。そのため、毎年、メインバンクのサポートによって年度の借換資金を調達する状況でした」

昨年4月以来、同社社長の渡辺忠栄氏から、経営上の課題を聞かされた渡辺は、このままでは弾力的な設備投資、観光客ニーズの変化に対応した機動的な設備投資が出来なくなることを懸念し、同社の財務問題を解決するための方法を模索した。そんな中で発見したのが、トータル・デット・リストラクチャリングの手法だった。

当時、DBJでは「ソリューション祭り」と題する行内イベントが行われていた。各部店間でお客さまの課題解決の成功事例を紹介し合い、積極的なソリューション提案に活用してもらおうという狙いだ。紹介された様々な事例の中で渡辺の目に止まったのが、企業ファイナンス部から発信された今回の手法だった。

株式会社八幡屋
代表取締役社長
渡辺　忠栄氏

もともと湯治場だった当館は、昭和58年以来、大きな設備投資を3回重ねて今日の評価を得るに至りました。ただ一方で、ここまで運転資金を含めた借入口数が多数になって返済が重なり、社員からは「社長はいつも銀行の方ばかり向いている」と言われる有様でした。そんな中で、私が苦労しているところを見たDBJから解決策の提案を頂きました。

今回のスキームは、そこで生まれる余裕資金で戦略的投資が出来る、資金繰りにも余裕が生まれる、その結果私も社長として経営に専念することが出来るなど、多くのメリットが得られ感謝しています。

DBJとのやり取りには、大学のゼミのようなアカデミックな雰囲気を感じます。単にビジネスとして支援するのではない、青春時代のぶつかり合いといった気分、仕事を超えた連帯感のようなものが感じられるのです。豊富なデータをもとに先を読んで、大所高所からアドバイスを下さったり、勇気づけられたり。今回改めて、DBJは見ている視点に独自性があると肌で感じました。

独自性ある旅館作りに対する情熱とノウハウ、情報の収集力と情報量の多さなどを活かし、かつグローバルな金融機関として、シンクタンクとしての役割を今後ともお願いしたいと思います。

DBJには
ゼミのような雰囲気、
見ている視点に独自性がある

Voice from Customer .2

カスタマーファースト

「早速、提案したところ、渡辺社長が積極的に検討して下さったのです」（東北支店・渡辺）

八幡屋・渡辺氏にしてみれば、これまで懸案であった財務上の課題解決に繋がる提案。本当に課題は解決されるのか、不安や疑問もあったに違いない。それだけに東北支店・渡辺は提案を進めるにあたって、お客さまとの長年の信頼関係を損ねることのないよう留意したという。そのポイントは、お客さまの不安を払拭するため分かりやすい説明を心掛けること、すなわちカスタマーファーストの姿勢だった。

たとえば、専門的な金融用語を使わず、日常的に使われる言葉で説明する。ソリューション提供前後の収支シミュレーションを明確な数値・ビジュアルで示すことで、何か難しいもの、変わったものに取組むのではないかという無用な不安を払拭する。ソリューション提供によるメリット、効果を数値、他旅館の成功事例等を用いて分かりやすく説明する、といった具合だ。こうして渡辺はお客さまのもと足を運びながら、提案に対する理解と納得感を獲得していったのだった。

「地方のお客さまの中心は中堅・中小企業。そのソリューション提案にあたっては、先進的な金融技術を用いた提案よりも、スピード感のあるタイムリーな提案、分かりやすく簡明な説明文・図式によって工夫された提案とすることが重要だと思います」

渡辺は、地方におけるRMのポイントをそう理解しながら、日々の提案活動に取組んでいる。

ビジネスセンスとネットワーク

民営化後、DBJの商品・サービスラインは他の

民間金融機関と横一線になる。そこではRMの質とレベルが、激化する競争に勝ち抜くうえでの大きな鍵となる。DBJのRM担当者には今、何が求められているのだろうか。渡辺は言う。

「もともと、パブリックマインドに裏打ちされたDBJには、お客さまにとって本当に良かれと思うことしか提案しないという体質が根付いているので、それ自体は大切にし続けたい。その上でお客さまの目線に立って考え、行動することがRM担当者の課題だと思っています。とにかくまず、お客さまのもとへ足を運ぶこと。これが基本です。実際に行ってみると、たとえば旅館の場合、工事をしているとしたら資金調達はどうしていらっしゃるのですかという話が出来る。足を運ばないと何も分かりませんから」

そして、その上で求められるのは、ソリューション提案のためのいろいろな引出しを普段から準備しておくことだという。銀行内のソリューション事例を共有することはもちろん、DBJの外部ネットワークにも通じていることが不可欠だ。「お客さまからの相談のすべてに、DBJの力だけで応えられるわけではない。そんなとき、解決能力を求めて、証券会社、公認会計士、弁護士などDBJの外部ネットワークを活用する必要があります」

民営化後の新しいDBJの顔となるのがRM担当者。だから、それぞれがビジネスセンスを磨き、ネットワークを拡げなければならない。そうした自覚が今、東北支店全体に浸透しつつある。

Message from General Manager

若い人が定着出来る地域づくりを

日本政策投資銀行　東北支店長　**伊藤　敬幹**

民営化後の東北支店の新しい役割は、主に2つあると思っています。

まず、地域における情報商社機能の発揮です。DBJは伝統的に産官学の結節点でコーディネーターとしての役割を果たしてきましたが、今後はグローバルなマーケット情報に通暁した銀行として、地域とマーケットをつなぐ役割、いわば情報商社機能を果たすことで地域に役立つ存在をめざします。

次に、東北の産業構造の転換に向けた積極的な提言活動です。従来から東北支店では地域産業の振興に向けた提言を行ってきており、近年では昨年9月の「東北地域の産業集積のためのグランドデザイン」、今年6月の「東北における6次産業クラスター化戦略」は、特に実効性ある提言だと考えています。今後もさらにお客さまにメリットのある提言活動を続けていきます。

こうした役割を果たすうえで忘れてならないのは、常にお客さまの目線に立ってそのニーズを受け止め、これに応えていくこと。すなわち、カスタマーファーストのリレーションシップを作っていくことです。そしてそのポイントは4点――お客さまに近づく、マーケットに近づく、オーダーメイドのソリューションを提案する、デパートではなくブティックの集合体としてお客さまに最大の満足を提供する――です。

新DBJでは、支店を率いる私自らリレーションシップ形成の先頭に立ち、DBJ支店長のイメージを変えていきたいと考えています。ぜひ、地域のお客さま、関係者の皆様にはたくさんの“ 宿題 ”を出して頂き、それにお応えすることで、これまで以上に地域に根ざした新DBJへと成長していきたいと考えています。

私は秋田出身で東北支店勤務も今回で3度目。東北には人生の半分以上お世話になっているので、今後は精一杯恩返しをしたい。若い人が自分の生まれ育った土地で仕事に就けないのでは、地域は元気になれません。若い人が地域に定着出来る産業構造を実現し、自分のふるさとを自慢出来るようにすることが私の目標です。

東北支店の提言レポート

「東北地域の産業集積のためのグランドデザイン」は、自動車産業集積に向けて本格的な取組みが始まったものの、技術革新を担う高度なクラスターを形成しなければ、自動車市況に不調があれば東北の拠点は切り捨てられるとの危機感等からまとめたもの。

「東北における6次産業クラスター化戦略」は、個別産業の取組みでは閉塞感を拭えない東北地域の活性化を促すべく、新たな需要創出の戦略として、農業、食品製造業、観光産業を融合させた高付加価値化の必要性を説いたもの。

Scene 3

お客さまとともに成長する

投融資一体型の金融サービスの提供をめざす新DBJ。RMの現場では、新しいビジネスへの取組みが続いている。

「DBJの業務が多様化するのは当然ですし、一気通貫のラインアップでないとソリューション提案は出来ません。その意味で、伝統的な融資業務に加えM&Aやエクイティ関連などの投資銀行業務を手掛けるDBJには、いま金融機関としてのパッケージが出来上がりつつあると感じています」

そう語るのは東北支店業務第三課の佐藤暁だ。渡辺と同じ課で主に旅館・ホテル業を担当する一方、他の課が担当する上場企業のRM担当も兼任している。今は、ある温泉街の大型旅館の再生案件や上場企業のエクイティ関連案件に取組んでいる。

そんな佐藤が重視しているものが2つある。1つは、カスタマーファーストだ。「たとえDBJにメリットがなくても、必要なことはお客さまに提案する。融資の依頼があっても、資金の使い方として良くないと思えば、見送った方が賢明と言うようにしています。中立的な立場からモノを言うからこそDBJは信頼されていると思うからです。場合によっては献身的な対応も惜しみません。DBJの役割は長期的にお客さまの企業価値を最大化させること。お客さま企業が成長してこそDBJも成長出来るわけですから」。もともと、就職活動でもお客さまのことを第一に考えられる銀行としてDBJを選んだというだけに、その姿勢は徹底している。

2つめは情報収集だ。金融ビジネスは情報が命と考える佐藤は、さまざまな関係先に情報ネットワークを拡げ、活用することを心掛けている。「出張で東京へ行ったら、時間が許す限り、弁護士事務所やコンサルティングファームなどへも足を運んで情報を集めるようにしています。東京には情報が集中する面があります から」。

ビジョンをリアルに

金融の自由化・グローバル化が進み、ビジネスの境界線が薄れつつある中で、DBJの前にも内外の投資銀行やファンドが新しいライバルとして登場している。それだけに競争は激しさを増す一方だが、この状況を佐藤は、「民営化とは、いわば荒野の中に放り出されることであり、当然の流れ」と受け止めながら言う。

「これまでDBJは設備投資の際に相談を受けてきたわけですが、民営化後は日常的な事柄についても相談して頂ける関係になることが必要です。必ずしも財務面に限らなくていい。有償・無償を問わずトータルサービスを提供出来るようになれば、それはもちつもたれつで必然的にWinWinの関係になるわけですから」

金融力で未来をデザインする――新DBJの企業理念を前に佐藤は思う。新しいDBJは、お客さまの期待や信頼に応えることが出来て初めてリアルな存在になるのだと。お客さまにとってDBJが役に立つ存在であることを、まずは態度と結果で示し続けていきたいというのが、RM担当としての佐藤の今の思いだ。

東北支店の社員の一週間

	横川 憲人	渡辺 秀幸	佐藤 暁
月曜	出資先の株主総会に出席し議決権行使。会社設立以来の当行との取引の長さに思いをはせる。 その後、別のお客様を訪問、資本政策について情報交換。株主に利益を還元しつつ、安定成長を目指す社長様の思いを再認識。 ＜秋田県出張＞	温泉旅館A社様へ、最近完成したばかりの産業レポートを持って訪問。最近の業界動向を伺いながら、今後の提案へつながりそうなヒント（経営に対する悩み・課題）を頂く。 お取引先様からの問い合わせ対応や訪問日調整を行いながら、明日訪問予定の取引先B社様への提案内容を考える。企業の財務状況を分析し、上司と相談しながら、経営改善・業績向上に繋がる提案書を作成する。	午前中仙台市内の税理士事務所や信用調査会社などと東北地方の景気動向などに関する情報交換を実施。 午後は次の日に往訪するお客様への地域再生等に関する提案書を作成し、関係部（公共部）と電話会議で打ち合わせ。
火曜	融資期待のあるお客様を訪問。業界動向や今後の経営戦略・業績見通しについてお話を伺う。景気後退の影響が様々な分野に押し寄せていることを実感。 ＜青森県出張＞	昨日作成した提案書を持ち、取引先B社様へ、財務上の課題解決方法に関する企画を提案。反応はまずまず。本日の意見交換内容、他行の動向等を踏まえて、企画を詰め直して再度来週訪問することになった。	東京所在のお客様を往訪。E社では近時の業績動向などについてヒアリングするとともに金利情報など提供。F社ではエクイティファイナンスについて今後のスケジュール等について先方FAも交えて打ち合わせるとともに、地域再生に係る融資制度を紹介。地域再生に係る優遇措置とIR上の効果を評価頂き、エクイティファイナンスと併せて話を進めることに。 そのまま本店企業ファイナンスグループと夜まで打ち合わせ。
水曜	融資予定のお客様を訪問。財務内容等についてお話を伺うとともに、融資にあたっての契約書類を確認した。昨年度融資時よりも企業規模が拡大し収益力が向上しているとの話しを伺い、喜びを感じる。 ＜宮城県内外出＞	取引先C社様を訪問、現在進行中の融資案件について打ち合わせ。先方のご意向を踏まえ、融資条件や今後のスケジュールなどを具体的に詰めていく。 事務所に戻り、課内での打ち合わせをはさみ、各取引先の分析、課題点の取りまとめを行っていく。 明日行われる、温泉旅館D社様の経営改善に向けた会議で配布する資料を作成。業務の重要なポイント、集客増・売上増に向けた様々な手法、他旅館での成功事例、自分なりの分析、データ資料をわかりやすくまとめることを心がける。会議での話をスムーズにすべく、自分なりに明日のシミュレーション・準備を行う。	お客様の事業再生案件に関する打ち合わせを実施するため、弁護士事務所を2件往訪。現状確認、論点出しなどを実施。そのまま東京にて、ある旅館のスポンサー探しのため再生ファンドや旅館コンサルなどを往訪。 夕方からは、お客様の温泉旅館に情報提供できるネタを求めて外部のホテル・旅館セミナーに参加。
木曜	数年来 情報交換を続けているお客様を訪問。今年実行する大型設備投資について融資期待を頂く。当行との取引を決断してくださったお客様に感謝。 ＜山形県出張＞	昨日作成した資料を持ち、温泉旅館D社様へ。他旅館での成功事例を豊富に交ぜた内容に、真剣に耳を傾けて頂いた。温泉旅館の従業員の方と議論を行い、今日の話を実行に移すことが出来るかどうかが重要という結論で、本日の会議は終了。 温泉旅館の集客、売上を増やすことが、自分たち会社の利益につながり、その結果として、地域経済の発展に貢献できると考えている。	出張続きだったので東北支店にて出張報告をまとめて作成。併せてエクイティファイナンス案件の事業審査作業に着手し、役員説明資料などを作成。中身について本店関係部と調整。 また、温泉旅館のお客様から頂いていた財務再構築に係る提案の要望のための資料について支店内で最終調整。
金曜	お客様が来店、今期決算についてご説明を頂く。業界の事業環境が激変していることを改めて実感。また、社長様の経営戦略・将来ビジョンをお聞きし、企業経営の醍醐味を感じる。	月に1度行われる事業再生中の取引先E社様の経営会議に出席（取引先社長様などの経営幹部、スポンサー株主、協調融資を行った金融機関の全行が出席）。これまでの業務進捗状況の確認、経営戦略の議論、事業再生に向けた議論を行う。時には経営会議で檄を飛ばすほど、白熱することも。 これまでの取り組みが奏功して、収支が黒字化する等、事業再生が軌道に乗りつつあり、うれしい限り。	お客様の温泉旅館を往訪し、かねてより要望頂いていた財務再構築の提案を実施。「こんな提案があるとは思ってもみなかった。」とお客様からは高評価。じっくり検討頂くことに。 そのまま次月の新メニューを試食させて頂くことになり、意見を求められる。意見は後日まとめてメールで送付。

Scenes of Solution

海外市場での事業基盤拡大に向けて

── 凸版印刷によるシンガポール大手印刷会社SNP社買収を支援 ──

日本でもM&A（企業合併・買収）が経営手段の一つとして定着しつつある中で、DBJは投融資業務とともに、M&A分野においても総合的なソリューションを提供している。その主な特長は、これまでの政策金融機関としての経験を活かした公平・中立なアドバイザリーサービス、3,500社を超える顧客基盤や国内外の会計・法律事務所、金融機関、投資ファンドとの関係を中心とするネットワーク力、そして、ファイナンス面における資金供給力にある。今回紹介する凸版印刷に対する支援も、そうしたDBJの特長を活かした事例の一つだ。このディールは、クローズまでに何度となく困難な局面を迎えたが、DBJはその都度、凸版印刷と連携してこれを乗り越え、無事成功に導いたのだった。（08年8月取材。本文中、敬称略）

売却情報

「テマセクがSNP社の売却を検討しているらしい」

DBJのネットワーク先であるシンガポールのPwC(注1)から、その情報が企業戦略部に入ったのは、06年9月下旬。テマセクホールディングスは、世界でも名だたるシンガポールの政府系投資ファンドである。

SNP社(SNP Corporation Limited:以下「SNP」)は、1973年にシンガポール政府印刷局として設立された同国有数の印刷会社で、出版事業を中核にパッケージ、有価証券などの幅広い事業分野を有し、中国、シンガポール、タイ等で事業展開している。テマセクはポートフォリオ戦略の一環として、傘下の投資会社が53%強を保有するSNP株式の売却を考えているらしい。ついては、DBJの顧客でSNPの買収を望む会社はないかという。

「当たってみよう」。企業戦略部では大久保敏之が担当となり、情報の信憑性を確認した。DBJは同じ政府系機関としてテマセクにパイプを持つ。探りを入れてみると、たしかにその動きはあるらしい。これは脈があると判断した大久保は、早速、買い手候補の検討に移った。

トッパン小石川ビル

想定される買収額や海外事業展開の動き等を総合的に検討して選んだ先は、業界トップの凸版印刷(以下「トッパン」)だった。DBJは同社との取引はなかったが、ここはお客さまの経営に資する話と、大久保は迷うことなく提案を行った。

▼企業戦略部・大久保

「トッパンは日本市場の成熟化に対応し、海外事業基盤を強化・発展させる事業戦略を有しており、特に01年のWTO加盟以降、飛躍的に成長する中国の印刷市場での事業基盤の拡大を狙っていました。トッパンはSNPと連携することで、海外における地位を一気に確立することが出来ると考えました」

ディール実行へ

10月3日、大久保は凸版印刷本社を訪ねた。応対したのは経営企画本部の間々田亮(あきら)だ。

「あるアジアの大手印刷会社に売却話があります。御社の海外展開に資する話です――」

大久保の話を聞き終えた間々田は、ひと呼吸おくと言った。「もしや、その会社とはSNPではありませんか」

M&Aの交渉は、その性格上、徹底した秘密保持のもとに進められる。売り手側の社名も、買い手の意向が分からないうちは実名は伏せられる。にも関わらず、間々田は相手企業を言い当てたのだ。「実は、かねてより当社でも独自にリサーチしていました。SNPは有力候補としてリストアップしていたのです」

凸版印刷(株)
常務取締役/国際本部長
大門 進吾氏

大久保は、買い手候補の選択が間違っていなかったことを直感した。「もしそうであれば非常に魅力的な話です。早急に結論を出すようにします」。間々田は即答した。

トッパンでは直ちに国際本部と経営企画本部が中心となって協議を開始。その結果、DBJとPWCを買い手側の共同フィナンシャルアドバイザー(以下「FA」)として、このディールを進めることを決定した。

▼凸版印刷常務取締役国際本部長・大門(おおかど)進吾氏

「当社では、2000年に策定した経営ビジョンの中で、2015年の売上目標を3兆円と定めました。国内市場が限界的状況にある中でこれを達成するには、海外売上高・売上比率を現状の2200億円・13.2%(07年度)から9000億円・30%へ増加させなくてはなりません。当然、新しいマーケットを開拓したり、海外拠点を強化することが不可欠で、その手段としてM&Aを検討していました。そんな中、SNPの買収話があり、面白いと感じてすぐに動いたのです」

(注1)PwC
プライスウォーターハウスクーパース。ニューヨークを本拠地とする世界最大のプロフェッショナルサービスファーム。会計監査サービスのほかに、M&Aなどのアドバイザリー業務を行っている。

こうして、以後1年8カ月にわたるクロスボーダーの買収劇が始まった。だが、そのプロセスは、関係者の誰もが経験したことのないほどの紆余曲折をたどることになる。「ジェットコースターのような動きの中で、もうダメかという危機が何度もありました」と大久保が言えば、大久保と終始、二人三脚を演じた間々田が「そして最後にドラマが待っていました」と言うように、まさに劇的と言える展開となったのである。

最初のつまずき

ドラマの始まりは06年12月15日。この日、大久保と間々田はトッパンの二役員に同行しテマセク本社を訪問した。現専務取締役経営企画本部長の金子眞吾と、前出の大門である。テマセクの意向を直に確かめようと、大久保が両社役員との面談をセットしたのだ。

だが、結果は芳しくなかった。「SNPの売却は、公式に表明したわけではありません。決まったら連絡しましょう」。テマセク幹部から出た言葉は、何ともつれないものだったのだ。文字通り出鼻をくじかれた初訪問に、同席した大久保の心中が穏やかならざるものだったことは言うまでもない。

「ここは改めて攻め直しましょう」。大久保は、先の見えない状況を少しでも打開すべく、間々田と連携しながらテマセクの真意を探った。なかでも、その後のテマセクとの交渉を有利に導くために打った手があった。トッパンとSNP両社のトップ面談である。

M&Aとは、いわば企業の結婚だ。重要なのは、当事者となる企業同士の意思であり相性である。経営哲学や企業文化が違えば、M&A後のシナジーの創出も決してうまく行かない。だから、ここは両社の信頼関係の構築が必要と、大久保はトップ面談の場をセットしたのだ。

▼間々田氏

「テマセクと次に面談したのは、初訪問から8カ月後ですが、その間にDBJは、このディールを成功させるために一番大切な環境作りをしてくれました。我々はテマセクと共同事業をやる訳ではない。重要なのは『事業パートナーであるSNPと価値観を共有すること』との判断から、SNPトップとのコンタクトを開始しました。その後、07年の初夏に入って当社の大門がSNPのCEOと直接、接触を開始しました」

DBJ
企業戦略部
大久保 敏之

▼大門氏

「買い手となるトッパンを相手がどう思うかは非常に重要です。CEOのヤオ・チートン氏は、非常に優秀で信頼出来る経営者でした。そこで、2度目の会合の際に尋ねたのです。トップのあなたが反対ならこの話はなしにするので、正直な気持ちを聞かせて欲しいと。すると、テマセクが手放すのなら、ぜひトッパンに買収して欲しいという返事が返ってきました。そして、トッパンのことは以前から良く知っている。技術力も高く、新分野にも積極的に取組んでいると高く評価してくれたうえで、SNPをもっと大きな会社にしたいという夢まで語ってくれたのです。これを聞いて、当事者同士では買収は成立するという強い確信を得ることが出来るとともに、この時の確信があったからこそ、その後の危機的な状況も乗り越えることが出来たのです」

トップ面談のほかにも、大久保は戦略を具体化していった。テマセクに対して、SNPの企業価値を上げるには、リターン狙いの金融投資家ではなく、ストラテジックな事業投資家に売却することが必要と提案し続ける一方で、デューデリジェンス(企業実態の精査、以下「DD」)にも着手。SNPに関する企業データを入手、財務分析や買収価格の算定などを進めた。いつ交渉が始まってもいいようにと、出来る限りの準備を進めていたのだ。

ところが、半年以上たってもテマセクからの連絡はなかった。テマセクは本当に売却に動くのか――トッパンサイドの焦りが次第に高まる中で、大久保はある確かな根拠を持って「テマセクは必ず売却に動く」

と大門と間々田を説得した。

▼大久保

「テマセクは、国内主要企業の株主であるとともに世界有数のアクティブな政府系ファンドであり、積極的な投資ポートフォリオの入替／多様化を図っています。経営陣の趨勢としては積極運用で高いリターンを追求する傾向が強いなかで、SNPは社内的には明らかに「ノン・コア」投資対象と位置付けられているとの事実を掴んでいたため、最終的には担当責任者もSNP売却話に乗ってくると考えていたのです」

07年夏、DBJが動いた。機は熟したとの判断から、再度、テマセクの意思を確認すべく面談をセットしたのだ。

状況は新局面へ

9月6日。DBJの調整努力が実り、第2回目の面談が行われた。大久保は間々田と同席をした。しかし、ここでもテマセク側の態度は固かった。何しろ相手は百戦錬磨のプロ集団だけに交渉術にも長けている。話は聞いても、自らの心の内は見せようとしないのだ。やはり、テマセクにはその気がないのか。そう思わざるを得ない雰囲気のまま、気がつけば2時間以上の時間が過ぎていたのだった。

ただ、最後に一歩前進と言える反応があった。EOI（Expression of Interest関心表明書）の提出を求められたのだ。EOIには法的拘束力はないが、当該事項への関心を会社として正式に表明する文書となる。そのため、その提出にはトッパンの経営会議（常務会）に相当での承認が必要となる。EOIの提出要請は、テマセクでも全社レベルの投資委員会でSNP売却の検討が始まることを物語るものといえた。

EOIを出せば局面は開ける。そんな確信のもと、大門と間々田はトッパン社内のコンセンサス作りを進めた。「すでにSNPトップとの間で強い信頼関係が出来ている。このチャンスを逃す手はない」と関係役員を説得。これに対して、役員の間からは当然のように賛否両論が出る。社内には他にも投資案件があり、その中で投資効率や事業の将来性等を考えて優先順位を決めなければならないからだ。

▼大門氏

「役員間で意見が異なるのは当然です。社長からは、徹底的に議論して決めるようにと指示が出ていました。そこで合理的な結論を出すための方策として、役員を賛成派と反対派に分けてディベート形式で何度も議論を重ねました。最終的には経営会議でかつてないほど白熱した議論を行い、SNP買収を決定したのです」

10月23日。EOIが提出された。これで2～3週間もすればいい返答があるだろう――期待は当然のごとく高まった。

だが、1カ月を過ぎても反応はなかった。大久保は、関係者を通じてテマセク内部の動きを探ったが、話はたしかに進んでいるということ以上の確認はとれないまま、時間だけが過ぎていった。そして、とうとう07年が終わった。

▼大久保

「M&Aでは優先交渉権獲得後にDDを行って企業価値を算定したあと、最終合意で株式の売買契約を結ぶのが通常のプロセスなのですが、本ディールでは、EOI提出の時点で既に、これ以上のDDは必要ないほどに終了しており、買収価格はいつでも出せる状態にありました。ですから、勝算は十分にあると考えていたのです」

予想外の展開

「長い間待たせて申し訳ありません。我々も真剣に検討していたのです」

待望の連絡が入ったのは、08年2月初めだった。遂に腹を固めたか。電話口で間々田は期待したが、続いて出た相手の言葉は意外なものだった。「我々としてはビッド（競争入札）形式をとりたいと考えています。ついては、その手順について説明したいので、ご来社下さい…」

凸版印刷（株）
経営企画本部／グループ戦略部　部長
間々田　亮氏

なぜ、ビッドなのか。予想外の展開に、役員の間には動揺が走った。本当にSNPとの間で信頼関係は出来ていたのか。そんな指摘の前に、買収をリードしてきた大門と間々田が窮地に立ったことは言うまでもない。「社内的にテマセクの動きを説明しきれない状況に追い込まれてしまいました。この時が本ディールの最大の山場でした」（間々田）

実は、こうしたテマセクの行動の裏には、SNP売却話を聞きつけて動き出した複数の金融投資家の存在があったのだ。何としてもトッパンより先に独占交渉権を取りたいと高額な買収価格を提示するなど、07年末からテマセクに激しい攻勢をかけていたのである。

▼間々田氏

「テマセクも政府系機関として売却プロセスの透明性を確保しなければならない事情がありました。トッパンが売却先として最も好ましいとの判断をしつつも、正式にFAを立ててビッドの手続きを提示してきたのです」

だが、予想外のビッドにトッパンは納得出来ない。「親密な協議が出来る環境にないのであれば、これ以上話を進めることは出来ない」との苦渋の決断を下し、「Decline Letter（断り状）」を提出することを決定したのだ。買収を最終的に断念したわけではなかったが、テマセクの要請に従い経営会議での承認を得てEOIを提出したうえでのビッド招請だけに、「参加を断らざるを得ない状況になってしまった」（間々田）のである。

3月末、ディールブレーク（交渉決裂）の予感の中で、間々田と大久保は断り状を直接提出すべくシンガポールへ飛んだ。2人は「このときの機内ほど憂鬱な時間はなかった」と言うが、このあと事態は意外な展開を見せたのだ。断り状を受け取ったテマセク幹部は、さすがに本命のトッパンがビッドから降りることに焦りを感じたのか、「4月にテマセクとSNPのトップ2人が東京に行って直接事情を説明したいので機会が欲しい」と申し出たのだ。

▼間々田氏

「テマセクとしても、トッパン抜きにこのディールを進めることは想定外だったと思うし、それなりに考え直したのでしょう。もともとトッパンがいたから始まったディールだと言ってくれました。そこでやっとお互いの立場を、腹を割って話す機会が得られたと思います」

SNP社の出版印刷

4月10日。テマセクの担当責任者がSNPのトップを伴ない来日。凸版印刷本社を訪れた2人は、テマセクの真意とトッパンによる買収への期待を込めたプレゼンテーションを行った。いわば三顧の礼を尽くした形のテマセクの対応に、トッパンも一度は断りかけたビッドへの復帰を決断した。

こうして、この日以降、ドラマはいよいよ最終局面を迎えることになる。まさに「ここからが劇的だった」（間々田）のである。

最後の攻防

最後の攻防が繰り広げられたのは、5月から6月前半にかけてである。

トッパンサイドには、ビッドに勝って独占交渉権が得られれば合意出来る自信はあった。だが、ここで問題が起きた。テマセクから示された当初のビッド期限は4月末。ビッドの復帰に時間を要したトッパンは、4月末までに買収を正式に決議するために必要なDDを完結させることが不可能であったのだ。

大久保はビッド期限の延長を求めて交渉したが、結局、先行していたライバルA社に独占交渉権を獲得されてしまったのだ。ここでA社と合意すれば、すべてが終わる。「いよいよダメか」。大久保が最大の危機と感じた瞬間だった。

しかし、大久保はまだ諦めていなかった。5月15日、トッパンはテマセクに対してバインディング・ビッド（法的拘束力のある買収提案価格）を提出したのだ。「独占交渉権はとれなかったが、トッパンはビッドに応じているんだという姿勢を見せたのです」（大久保）。

このとき、大久保が企業戦略部のメンバーとともに練り上げた作戦は、A社がキャピタルゲインを得るための上限額を算出し、それよりも1株当たり数セント高い買収価格を提示するというものだった。この作戦がトッパンにも認められ、最後の切り札としてバインディング・ビッドの提出にこぎ着けたのだ。

結局、A社は期限内で合意することが出来ず、5月28日以降、独占交渉権はトッパンサイドへ移ったのだった。ここから2週間、すなわち6月10日までに合意出来ればトッパンの勝ちである。

最終合意へ

交渉期限が6日後に迫る中の6月5日木曜日。テマセクから最後通牒ともいえる連絡があった。「10日火曜日までに合意出来なければ、翌朝の新聞には他社によるSNP買収記事が載ることでしょう」

テマセクは本気なのか、それともこれは駆け引きなのか。判断が分かれる中で、間々田はテマセクの真意を直接確かめるべく責任者に電話を入れた。「いったい何が要求なのですか」。答えは明快だった。「提示された買収価格に異論はありません。あとはトッパンが不確実性を排除してくれればいいのです」

最大の条件である買収価格はクリアーしている。残る不確実性とは、最終合意書へのトップの調印を意味する。つまり、10日までに取締役会の決議を済ませ、トップ同士のサインを交換することが絶対条件とされたのである。

この責任者自らの言葉に、DBJも今度は間違いなくいけると判断。これを受けてトッパンでは翌6日金曜日に関係役員が協議、期限日の10日朝に臨時取締役会を開き、SNP買収を決議する手続きを進めることとなった。これですべての準備は整ったわけである。

週明け9日月曜日の朝。大門は間々田を伴い現地交渉代表としてシンガポールへ出発。最終合意書への調印は、現地時間10日17時の株式市場終了を待って行われる予定となっていた。そして10日朝、トッパンでは臨時取締役会が開かれ、SNP株式を公開買い付けによって取得することが決議された。

17時。シンガポール市場が終了。合意書への調印作業が始まった。終了後は直ちにシンガポールと東京の両証券取引所に買収成立の届け出をしなければならない。そのリミットはシンガポールが19時。つまり、わずか2時間の間に合意書の内容を最終確認し、トップ同士のサインの交換を行い、ディスクローズしなければならないのだ。まさに時間との戦い。作業は緊迫した雰囲気の中で進められた。そして――

届け出期限まで僅か10分の18時50分（シンガポール時間）、1年8カ月におよぶドラマが、この日ようやく終わった。その夜の大門、間々田、大久保には、苦労の末に大きな事を成し遂げたという達成感よりも、何かが過ぎ去っていったという感覚があるだけだったという。

翌11日。シンガポールと日本の両国で、トッパンによるSNP買収のニュースが報じられた。

▼大門氏

「調印終了後、SNPの経営陣の間で祝福の連絡を し合ったと聞いたときは本当に嬉しかったですね。大きな事を成し遂げるにはパッションが不可欠です。弊社間々田とDBJ大久保氏2人の並外れたパッションなくしては、このディールは実現しなかったと思います」

最終合意を受けて、7月1日に公開買い付けがスタート。7月28日までの期間中に約96%の買い付けに成功した。所要資金は約165億円。買収プレミアムは23.1%（※対公表日4週間前株価）と、シンガポール証券取引所における類似買収事例の水準を下回った。シンガポールでは買い付け比率が90%を超えた場合、残りの株式については強制買い付けが出来るルールとなっており、9月中旬、適正な法的プロセスを経て、無事に100%子会社化を達成した。

9月1日、SNP社ヤオ・チートン氏が来社。
左がヤオ・チートン氏、右は大門常務取締役

SNP社が製造する
ポップアップ絵本

Customer Satisfaction

期待にかなうネゴシエーションを実現してもらいました

投資銀行の核になるサービスはネゴシエーションです。今回の場合でいうと、売買に関係する3社の信頼関係をどう作っていくかが試されました。その点、DBJには期待にかなうネゴを実現してもらいました。シンガポールと東京の間を何十回も往復しながら、3社間の信頼関係を醸成するという大きな環境作りに奔走して頂き、本当に感謝しています。基礎固めをしっかりやる、手を抜かない、強い使命感を持っているところがDBJの真骨頂の部分だと思います。

凸版印刷株式会社
経営企画本部グループ戦略部部長
間々田 亮氏

今後もぜひDBJにアドバイザー役をお願いしたい

凸版印刷株式会社
常務取締役国際本部長
大門進吾氏

今回初めてDBJと仕事をしましたが、当初の予想以上に、限界を超えて走っているのではないかと思うほどの勢いで、その役割を果たして頂きました。このパッションこそDBJの良さだと思うので、民営化後もその情熱を失うことなくビジネスに取組んで欲しいと思います。M&Aは企業経営にとって有効なツールであり、当社でも積極的に活用していきたいと考えています。今後、当社からM&Aを仕掛ける際には、ぜひDBJにアドバイザー役をお願いしたいと思っています。

これからも幅広い分野でお手伝いさせて頂きたいと思います

DBJ企業戦略部
大久保敏之

凸版印刷様はビジネスの目線も、社員の皆さんの志も高いので、自ずと要求水準も高くなるのですが、DBJとしてはそれに応えられるバリューをご提供出来るようにと心掛けました。無事に結果を出せたことが、私たちにとってもバリューアップにつながりました。これからもM&Aアドバイザリーサービスを始め、幅広い分野で企業価値の向上に向けてお手伝いさせて頂ければと思っています。

日本における物流革命
「パレストロイカ」を実現し、物流業界のGoogleめざす

無数のモノに支えられて成り立つ現代人の生活。そのモノは、必ず「物流」を介して人々の元に届けられる。もし、この物流が滞ったり停止したりすれば、人々の暮らしや社会には混乱が生じる。その意味で、物流は電気、ガス、水道、通信などと同じ社会システムと言える。この社会システムとしての物流を縁の下で支えている資材が「パレット」だ。荷物の保管、構内作業、輸送のために使用される薄い箱型状の荷台で、荷物を積んでフォークリフトで作業すれば、一度に約1トンの荷物を移動させることが出来る。日本で流通するパレットは推定3億枚。このパレットにITを活用して物流革命をめざしているのが、パレットレンタル業界トップ企業の日本パレットレンタルだ。

日本パレットレンタル株式会社
代表取締役社長　山崎　純大（すみひろ）氏

JPRではパレットレンタルシステムを普及させるために毎年、「拝啓　物流担当者殿」と題するシリーズ電車広告を打っている。洞爺湖サミットが行われた今年は、特別に「拝啓　各国首脳殿」と題して、パレットレンタル方式がCO_2削減につながることをアピールした。

（注1）サプライチェーン：原材料の源泉から最終消費者に至る、プロセスとサービスの変換に関わるすべての活動

（注2）RFID：Radio Frequency Identification;微小な無線チップにより人やモノを識別・管理する仕組み

（注3）epal：ウェブ上でパレットなどの物流機器の複数拠点での動きをリアルタイムで一元管理できるアプリケーション

標準パレットを公共財として普及させる

日本で「物流」という言葉を生み出し、その生涯を物流に捧げたのが、日本パレットレンタル（以下、JPR）の創業者、平原直（すなお）氏だ。自身が身を置いていた戦前の物流産業の現場では、荷役作業者が過酷な重労働のため病気になり、命を落とす人も多いことを知って、「自分の出世の道を捨てても、この人たちを救わねばならない」と決意。以後、物流に携わるすべての人々を重労働から解放するには、荷役作業を機械化し、統一規格パレットを使用した社会的なパレットプール制度の構築が必要だと訴えて苦闘を重ねた。そして1971年、JPRを設立したのだった。

1930年代に登場したパレットは、第2次世界大戦でアメリカを勝利に導いた陰の立役者といわれるほど、物流の効率化を実現した。今日、陸・海・空を問わず世界中の物流の現場でパレットが使われているが、問題はそれぞれの国、企業のレベルで規格の異なるパレットが使われているため、物流システムに非効率が残り、無駄なコストや労力が発生することだ。

こうした現状に対してJPRが提唱するのは、製造から流通に至るサプライチェーン（注1）で1枚のパレットを使い、ユニット化して輸送を行う「一貫パレチゼーション」、そして効率の良いパレット輸送のため産業界全体が1枚のパレットを共同利用するパレットプールシステムの活用だ。山崎氏は言う。「ユニットで物を運ぶ際に、いろいろな規格のパレットがあったのではイノベーションにはなりません。プラットフォームとなる規格を皆で使い合うことが大事なのです。また、もともと人間を重労働から解放させるというパレットの役割も、現実にはまだ不十分。パレット自体が公共財という考え方を普及させていかないといけません」

JPRのパレットは、日本の標準規格で、そのサイズ1100×1100×144ミリは、トラックや貨車の荷台、国際海上コンテナやJRコンテナの内寸に整合している。ただ、日本におけるT11型パレットのシェアはいまだ30％程度で、一貫パレチゼーションも思うように普及していないのが実情だ。その理由は、所有に対する企業のこだわりだ。「一貫パレチゼーションには、同一パレットの共同利用の徹底が前提条件となるのですが、日本の企業の一部には、パレットは公共財ではなく自己資材であり、自社の資産や消耗品として所有するという考え方がまだ強いのです」

だが、ここへ来て企業の姿勢にも変化が現れ始めた。昨今の原油価格の高止まりやCO2削減への取り組み強化が全産業的に求められる中で、コスト面から所有に対する見直しの気運が高まり、レンタルによるパレットの共有に関心を持つ企業が増えつつあるのだ。山崎氏は「今、確実に風向きが変わり始めている」と好機到来を感じている。

ハード面の壁を情報技術で突破する

こうしたハード面での取り組みと並行してJPRが注力するのが、機能面でのイノベーションだ。06年からは、既存のパレットプールシステム（PPS）にRFID（注2）と情報技術を融合させた、グローバルな「高付加価値パレットプールシステム（VAPPS;Value Added PPS）」の構築に着手した。

「従来のPPSがパレットを効率よく運用して物流を合理化する仕組みとすれば、VAPPSは、パレットをキーにサプライチェーン全体を可視化する仕組みであり、ロケーション管理や検品自動化、流通経路のトレースなど、物流に関するあらゆる課題を解決する次世代のパレットプールシステムと言えます」

また、パレットだけに限らず、サプライチェーン上のあらゆる物流機器の管理をサポートする「RTIマネジメント（Returnable Transport Items Management）」サービスもスタートさせている。これは、繰り返し使用出来る物流容器にRFIDタグを装着し、インターネットによる一元管理を実現するシステムだ。ここでは、06年に特許を取得したWeb物流機器管理サービス「epal（注3）」が威力を発揮している。

Sumihiro Yamazaki
1953年生まれ。1981年入社。2006年代表取締役社長に就任。「パレットは何の変哲もない造作物ですが、ずっとたどっていけば世界につながっています。日本全体では3億枚といわれるパレットのうち、JPR分は約700万枚。シェアも数%で、まだまだ我々がやらなければならないことは無限にあります」

「先日、通い容器管理を検討されているお客様に「epal」を提案し、競合他社の中から当社が受注いたしました。初回の提案ではまったく手応えがなかったのですが、お客様のニーズを掘り下げ粘り強く提案した結果、最後に“逆転サヨナラ満塁ホームラン”を放ったのです。これこそ、まさにP.F.ドラッガーの言う『予期せざる成功にこそ革新への源がある』の一例です」

世界的にもITによる個体管理、情報管理を手掛けている企業はまだないと山崎氏は言う。「ハード面が所有や規格の壁に阻まれている中で、活路となるのはIT。個体管理サービスを含めて、VAPSがサプライチェーンマネジメントの中で評価されていけば、一貫パレチゼーションの普及率は必ず上がりますよ」と山崎氏は自信を示す。

チャレンジ精神こそJPRのDNAである

臆せず常にチャレンジせよ――それが山崎氏のモットーだ。「もともと、パレットのレンタルという誰も考えなかったことにチャレンジしてここまで来た会社。挑戦することを忘れたら、当社の成長は止まると思うのです。だから、社員に対しても決してダメ出しはしない。もっと考えてごらんと促すようにしています」

飽くなき挑戦は、いわばJPRのDNA。山崎氏自身も、挑戦する姿勢を持ち続けることで人が育つことを実体験として知っているのだ。

実は、山崎氏がJPRに入社したのは27歳のときだった。「学生時代は演劇の世界をめざして、今で言うニートのような生活を送っていたのですが、26歳の時に会社員への転身を決意。入れる会社も限られる中で、偶然知ったのがJPRでした。ですから、最初はその業務にも関心がなく、創業者の平原氏を知ったのも入社後でした」

その後、会社や事業のことを少しずつ学びながら仕事に取組むうちに初の契約を獲得。その時感じた大きな達成感を味わいたくて、新規の取引を増やすことに情熱を燃やすようになった。「そんな中、当時の営業部長から、うちは国家規格を進めていく会社なんだ。本当だったら国家事業なんだよと言われて、国家社会が期待しているんだったら、やらなきゃなとこの事業に強い意志を持つようになったのです」

こうして、いつしか創業者の志を我がものとしつつ、数々の挑戦を重ね続けた山崎氏は2006年、JPRの社長に就任したのである。

物流革命に向けてこの先10年が面白い

山崎氏に会社の理念を説き、薫陶を与えた「当時の営業部長」とは、JPR社員第1号で、TⅡ型パレットの普及に心血を注ぎ、「ミスターTⅡ」と呼ばれた坂井健二氏（現会長）だ。その坂井氏は1985年、当時のロシアが推進していた改革政策のスローガンであるペレストロイカをもじって「パレストロイカ」と表現し、日本における物流改革の必要性を訴えた。

それから4半世紀が経とうとする今も、パレストロイカはまだ終わっていない。その間に世界ではIT革命が起こり、JPRのビジネスモデルも進化した。

「今、JPRがめざすのは物流業界のGoogleです。RFIDタグに記録されているEPC（注4）を用いてデータベースを作り、物流検索システムを構築することが目標です。近い将来、一貫パレチゼーションがさらに普及した時、物流における情報がリアルタイムに共有され、店頭で商品が販売された瞬間に製造が始まるといった夢のような経営戦略が可能になるものと私たちは信じて疑いません」

パレストロイカを実現し、物流業界のGoogleへの飛躍を成し遂げるその時を、山崎氏は2020年と読んでいる。受け継がれて来た創業者の志とJPRのDNAを確実に次の世代に伝えることが、経営トップとしての最大の責務と自覚しながら、山崎氏は「イノベーションが本格化するこの先10年が面白いですよ」と、その視線を未来へ向けている。

（注4）EPC：Electronic Product Code:パレットの個体を識別出来る固有のコード

DBJ's Eye

米国経済・産業モデルに変化の予兆
―― カリフォルニア州から考える ――

リフォルニア（加）州は米国経済・社会の縮図だ。米国人にとって“Golden State”――夢を感じさせる州でもある。移民国家米国の中でも人種的多様化の進んだ典型的移民州でもある。

こうした中で、インド・中国からのハイスキル移民がシリコンバレーの発展をもたらす一方、大量のロースキル移民が低廉な労働力として生活周りのサービス産業や農業を支えるという二面性が構成され、大きな所得格差問題も生んでいる。同時に、移民も含め住宅の潜在需要が全米で最も高く、住宅投資と関連消費が経済を牽引してきた。

以上の特徴から加州では、サブプライム問題に起因する住宅価格の暴落局面で、米国内の実体経済面でもっとも顕著な影響が現れている。サブプライム問題を景気循環的側面から捉える論調は多いが、現地で実体経済に触れる中で感じるのは、未だ統計的指標には現れていないものの、今後長期に亘って米国の経済・産業モデルや価値観が変化していくのではないかということだ。その予兆は、家計と住宅貸付の2つの場面から読み取ることができる。

日本政策投資銀行　ロサンゼルス駐在員事務所　首席駐在員　穴山眞

家計の消費性向の変化

加州で昨年来発生している住宅価格暴落と住宅ローン延滞率・住宅差し押え件数の急増（シリコンバレー、サンフランシスコを除く）は、全米で最悪とされ、心理的側面から「Home Equity Loan（余剰住宅資産価値を担保としたローン）を前提とした大型消費」という米国の消費行動特性を根本から揺さぶりつつある。

随所で見かける住宅の“For Sale”“Foreclosure（抵当物件）”の看板には、最近“Price Reduced（値下げ）”の文字が加わり、消費者心理に底割れ感を与えている。

また、失業率が全米平均を上回っている加州の雇用面をみると、金融・保険等いわゆる高賃金職種の失業者数も急増しており、雇用不安がかつてなく職種横断的に広がっていることがわかる。

金融機関の融資基準が極端に厳格化する動きも見られ、今後長期的に従来型の消費主導の経済成長が続くのかは不透明だ。特に、近年極めて低水準で推移した「家計貯蓄率（対可処分所得）」の今後の動きに注目したい。

住宅貸付現場の構造変化

大型住宅金融機関の破綻が相次ぐ加州の貸付現場を観察して思うのは、住宅金融市場のリスクテイク機能の回復には時間を要するだろうということだ。破綻住宅金融機関の合併や公的管理、ローンの借り手救済、住宅公社への政府支援強化等のいわゆるWall StreetやK.Street（ワシントンDC）ベースの政策は、機能正常化への必要条件だろうが、住宅金融市場を考察する際は、現場（Main Street）の構造変化にも十分な留意が必要だ。

長期バブルで一度失われた金融機関の審査能力が短期間で回復しないことは、日本の例にあるとおりだ。「貸付審査における住宅価値の過大評価と担保偏重」に馴染んだ金融機関にとって、特にForeclosure物件の増加により住宅価格に下方圧力が生じている限り、新たなリスクテイクは難しいだろう。

また、今般のHousing Rescue法により、ローンの借り手救済策として「破綻リスクの高い借り手について元本カットと政府保険付き長期固定金利借入への転換」が実施されるが、政府保険付与により貸付現場のモラルハザードの発生は避けられず、審査能力の再構築には繋がらない可能性が高い。

サブプライム・ローンの詐欺・略奪的行為（“Predatory Lending”）を巡る損害賠償訴訟の頻発も、金融・不動産関係者にコンプライアンス上の大きな心理的不安感を与えている。「“Predatory Lending”にかかる判例動向」は、住宅貸付プロセスにおける新基準として、住宅金融機能の正常化に極めて重要なものとなろう。

さらに、FDIC（連邦預金保険公社）が四半期毎に発表するProblem Bank List（経営状態に留意を要する銀行数）が話題になる等、預金者が金融機関の安全性に敏感になっており、これも金融機関のリスク回避傾向を高める一因となっている。

全米、差し押え率が高いとされる加州内陸部のゴーストタウン化した地域を訪れると、住宅が社会的共通資本であることを改めて痛感する。住宅価格は立地するコミュニティーの価値を反映するものである。住宅市場の本格的な回復には「地域社会の再生」が重要な住宅政策課題になると思われる。