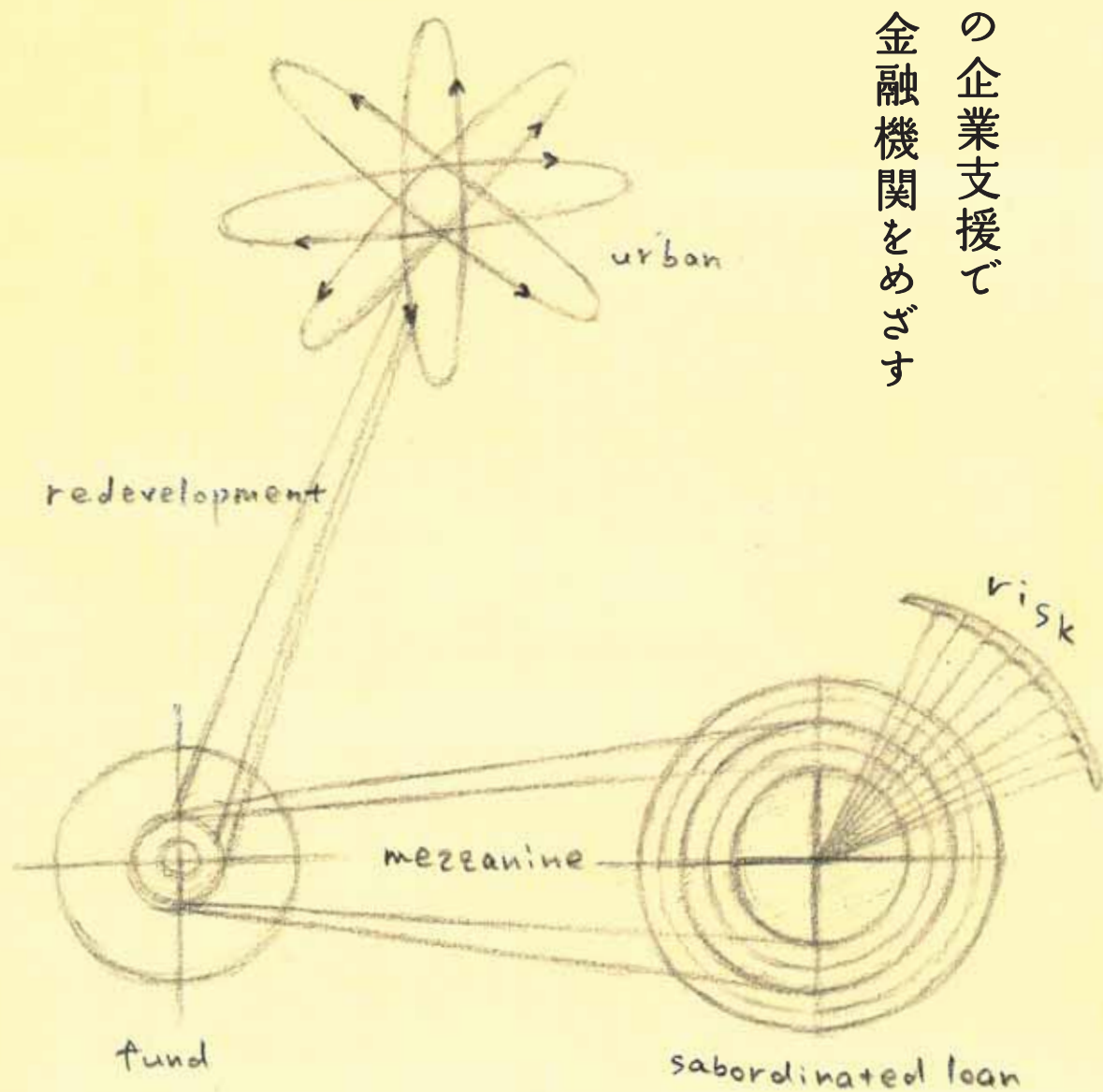


DBJならではの企業支援で
オンリーワンの金融機関をめざす

オンリーワンの 金融機関として、 金融危機に 対処します。

DBJは、2008年10月1日より指定金融機関として危機対応業務を開始しており、2008年12月11日には「国際的な金融秩序の混乱に関する事案」が危機認定されたことを受け、金融危機対応融資業務を行っております。これは、内外の金融秩序の混乱等の危機発生時に、日本政策金融公庫からの資金供給を受け、一時的に業況または資金繰りの悪化をきたしている企業に必要な資金を供給する業務です。また、本年1月30日にCP購入が危機対応業務に追加されたことを受け、危機対応業務としてCP購入を行っております。

これらの取り組みを通じた、2009年3月末時点の危機対応業務の実績は以下の通りです。

融 資 額 (※1)：10,603億円(301件)

うち損害担保契約が付されているもの：5億円(2件)

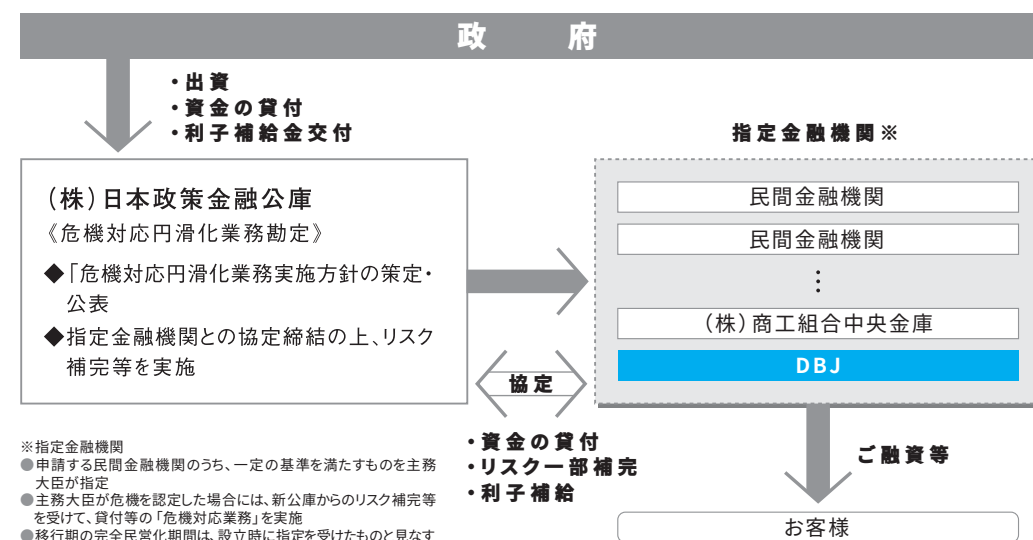
(日本政策金融公庫へ申込予定のもの)

CP購入額(※2)：2,150億円(36件)

(※1) 通常業務における融資も併せると、2008年12月以降の累計融資額は、14,629億円となります。

(※2) 通常業務として購入した分も併せると、累計購入額は5,270億円となります。

DBJは、金融危機対応融資やCP購入を通じて、機動的かつ効果的な資金供給を行うことにより、今後とも企業の資金ニーズに的確に対応してまいります。





各金融機関がそれぞれの顧客基盤や強みを活かして地域企業を支援する中で、日本政策投資銀行（DBJ）も他にはない独自の商品・サービスで、地域企業とのリレーションシップ構築・強化に取り組んでいる。今号では関西支店におけるそうした活動の実際をレポートする。新たな飛躍を期して九州への進出にける東大阪の金型メーカー・松野金型製作所、そして環境対策に積極的に取り組む化学素材メーカー・日本合成化学工業。これらの企業に対する支援を担った職員のマインドと行動のなかに、オンリーワンの金融機関をめざすDBJの姿勢が体现されているといえるだろう。

DBJならではの企業支援で
オンリーワンの金融機関をめざす

第3回 リレーションシップ最前線

関西支店



CONTENTS

P03 リレーションシップ最前線 関西支店

DBJならではの企業支援で オンリーワンの金融機関をめざす

P10 Search the Next

産業調査コラム vol.1 経営力はABC／三上の発想／これからはサッカー型で

P11 Scenes of Solution

「技術を活かす銀行」として 中堅製造業の技術事業化を支援する

P16 未来人図鑑

株式会社商船三井

代表取締役社長 芦田 昭充 氏

攻めと守りのバランス感覚で100年に1度の危機をチャンスに変える。

P19 DBJ's EYE

「2千年に一度の人口成熟」と地方企業への期待

日本政策投資銀行 国際部所属参事役(前 地域振興部参事役) 藻谷浩介

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)商船三井
日本合成化学工業(株)
(株)松野金型製作所
大和電機工業(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

Scene
1

2つの専門グループ

D BJ関西支店では、地域活性化支援に向けたユニークな取り組みを行っている。関西地域の企業・地域金融機関等からの多様なニーズに的確に応えるべく、2つの専門グループ「フィナンシャル・ソリューション・グループ(FSG)」 「地域金融機関連携グループ(RBG)」を設置しているのだ。

2つのグループの特徴について業務第1課の福留浩二は言う。

「FSGは、地域企業の高度な金融・財務ニーズに対するソリューション提供を行うグループで、シンジケート・ローン、不動産等各種アセットファイナンス、バイアウトファイナンス、プロジェクトファイナンス、事業再

生等の金融手法を提供しています。

またRBGは、濃密なネットワークを持つ各地域金融機関との連携を強めることで地域企業のニーズに確実にアクセスすべく、地域金融機関の総合窓口となるグループで、環境・防災格付融資、ベンチャー企業等への知的財産権担保スキーム、技術事業化支援センター機能に加え、地域企業の事業再構築・M&A支援、地方自治体向けサービス、地域再生等のニーズに対しても提案・連携を行います。いずれも06年7月にスタート。相談依頼も順調に増えています」



心のメインバンク

も う1つユニークな取り組みがある。「リペロ」の存在だ。「リペロ」とはイタリア語で「自由な人」という意味で、

一般にはバレーボールやサッカーの守備専門のプレイヤーを指すが、関西支店ではそのリペロ役を果たす専任担当者を設置しているのだ。

「SFGやRBGの活動を通じて、やはりアクセスできないニーズがあります。リペロは、より機動的に地域企業や地域金融機関とのリレーションを作って、身近に相談ができるようにしたいという狙いで設け

られた機能だ。で、いわばRBGの別動隊、各課の業務分掌を超えて相談を受け、自ら与信判断を行い、ス

ピーディーに支援を行います。SFGやRBGは組織ベースの、

リペロは人ベースの関係を軸にソリューション提案を行うというわけです」(福留)

そのリペロ担当に指名されているのが、鶴殿(うど)の裕だ。その役割上、自己完結的に動くリペロには、豊富な業務経験、的確な判断力や提案力、そして何よりも人間的な魅力が求められる。

鶴殿は、自身にちよつと変わった肩書きを付けている。「心のメインバンク担当」。鶴殿自ら考えたというその名称は、「DBJは運転資金ではあまりお役に立てないので、いわゆるメインバンクにはなれないのですが、困ったことがあればぜひご相談くださいという気持ちを含めて名付けたもの」



(鶴殿)という。

産業支援の観点から

そ うしたリペロ活動の成果の1つが、東大阪の金

型メーカー・松野金型製作所に対する支援だ。三重県に拠点を置く第三銀行から話が持込まれたのは07年3月。「九州進出を計画している東大阪の金型メーカーを何とか支援したいが、営業域外なので課

長期的な
視点に
銀行の
独自性を
感じる

株式会社 松野金型製作所
代表取締役

松野 行秀氏



九州進出は夢でしたが資金調達は容易ではなく、前途多難と考えていたときにDBJと出会うことで、話が一気に前進し始めました。

DBJには、短期的に物事を見るのではなく、長期的な視点から金型業界の中における当社の位置づけを明確にするとともに、金型業界全体を支援しようとする姿勢が強く、銀行としての独自性を感じています。また、私がやろうとしていることに対して「それは無理です」、逆に私が無理と考えていることに対して「それはやるべきです」と忌憚なく言ってくれるのも有り難かった。今回、もしDBJが間に入って関係者との調整に動いていなかったら、九州進出という夢は実現していなかったでしょう。

今後、DBJには2つの期待を持っています。1つはメーカーとの橋渡しです。当社は2次下請け的存在なのですが、九州進出を機に新たな成型分野に挑戦し、脱下請けを図りたいと考えています。メーカーの製品企画段階から当社が参画することで、短期的にも長期的にもメーカーにメリットある提案が可能です。その実現に向けて、大企

Voice from Customer .1



題も多い。いい方法はないかというところで協力要請を受けました」(鶴殿)

鶴殿は早速、同社社長の松野行秀氏と会い、九州進出の狙いについてヒアリングを行った。その結果、分かったのは――同社は、携帯電話および自動車用部品向けを中心とするプラスチック精密金型メーカーとして高い技術力を有し、情報化投資や製造工程の機会化・システム化にも積極的に取り組んでいる。一方、大阪本社工場の老朽化が進み、また製品の精度向上等の

ための内製化に向けて工場スペースの拡張が必要となっているが、大阪本社敷地内にはその余裕がない。一方、九州には取引先となる自動車、電機等の企業も多い中、金型メーカーの社数は少なく、商圏の拡大が可能である——ということだった。つまり同社にとって九州進出は、次の成長ステージへの飛躍を懸けた一大イベントだったのだ。

ここは地域企業、そして金型産業の将来のためにも役立ちたい。そんな思いを胸に鶴殿は支援を開始した。具体的には

【4月】 同社より用地探しの要請を受け、DBJ九州支店を通じて佐賀県庁等を紹介。松野氏は候補地の選定を開始。

よろしく」と言葉があった。後日、南都・第三両行から債務保証の相談が持込まれた。両行は「建設資金についてはぜひ支援したいが、営業域外なのでモニタリング（管理）ができない。ついては、ぜひDBJに債務保証をお願いしたい」との期待を示す。

【10月】 同社を訪問し、九州工場の設備投資に関する金融の見方を説明。「必要以上に借入金を増やすと、将来の経営が不安定になる。借入額は極力抑える方向で」と過大投資への牽制を行う。



中長期的視野に立つて

こうした過程を経て12月、同社は佐賀県三養基（みやき）郡基山町の工場団地への進出を決定。一方、DBJでは中長期的な視点から同社の事業性を検討、支援可能と判断。これを受けて08年5月、DBJの債務保証によって南都・第三両行が融資を実行。松野金型製作所の九州基山工場は、無事に操業を開始した。

「事業性の審査はDBJのお家芸とも言える部分。一般の金融機関の場合、財務諸表を中心に企業の信用力を判断するため、会



社に成長性、事業の将来性についての見極めに必ずしも重きを置いていないと思います。

これに対してDBJは、中長期的な視点から事業性を判断します。たとえば、本件ではユーザーヒアリングとして携帯電話や自動車部品の成型メーカー5社を回り、当社の市場での評価を確認したのですが、いずれのメーカーでも同社の金型製品は中核部分で使われている、その事業性には問題がないとの確認を得ることができました」（鶴殿）

この支援においてDBJは2つの役割を果たした。第1は地域金融機関の営業エリア外における顧客サービスへの後方支援だ。営業エリア内に密度の高いネットワークを持つ地域金融機関と全国ネットワークを持つDBJが連携することで、地域のお客様にベストソリューションを提供することができたのだ。

第2は地域金融機関の融資に対する呼び水効果だ。DBJの債務保証によって、南都・第三両行の審査時における同社の評価が上がり、長期資金の供給が可能になるとともに短期資金枠が増加したのだ。

「私はよくお客様に、DBJは会社のストーリーを大事にする銀行です、と言っています。会社の強みをさらに伸ばし、弱みを潰しながら、次の成長につなげて行く。そのストーリーが納得できれば、その実現を全力でお手伝いする銀行です、と。そして私の使命は、お客様がベストの選択ができるよう手助けすること。DBJとお付き合い頂ければ、お客様にとって必ずプラスになる。



日本合成化学工業株式会社
取締役社長

小笠原 憲一氏

さらに高い レベルの 環境経営を めざしたい

構成されていることに加え、酸素バリア性という機能で常温下でも食品の長期保存を可能にすることから、冷蔵庫などの保存エネルギーの負荷低減につながるという具合に、製品自体のエネルギー効率を高めることで地球環境の保全に貢献することをめざしています。

DBJの環境格付融資は第三者機関による評価として、当社の環境経営への積極的な取り組みを社会に認めてもらううえで非常に有効と感じています。化学業界も国際競争力の強化に向けて新たな展開が必要です。その際、DBJにはこの融資制度の社会的知名度のさらなる向上とともに、技術面に関する調査機能を充実させて、世のため地球のためになる金融活動を行って欲しいと思います。そしてDBJの審査を通れば他の金融機関も認めるという形が理想です。当社は今後も社会に役立つ、環境にやさしい製品を提供していきます。DBJには引き続き、そうした事業への支援を期待しています。

かつて昭和40年代に公害問題が深刻化する中で、当社ではいち早く環境に悪影響を及ぼす活動を排除するということを徹底してきました。「環境にやさしく」を経営ビジョンに掲げ、今日では地球温暖化防止に役立つ事業にも取り組んでいます。たとえば食品包装材料に使用されるEVOH樹脂は環境にやさしい成分で

Voice from Customer .2

そのことを伝えたいのです」
そう語る鶴殿は、DBJが掲げるカスタマー・ファーストを実現するため、日々お客様の相談を受けている。

Scene 2

企業の環境経営を支援

DBJでは、04年に環境配慮型経営促進事業（DBJ環境格付融資、注1）をスタートさせて以来、その実施に注力しているが、この環境格付融資の実績が多いのも関西支店の特徴だ。環境格付融資は、DBJが開発した格付システムによって企業の環境経営度を評点化し、優れた企業を選定。その得点ランクに応じて3段階の適用金利を設定するという、「環境格付」の専門手法を導入し

た世界初の融資メニューだ。
なぜ、関西で環境格付融資が多いのか。その理由について業務第2課の横森大典は言う。「関西地域は素材系産業、化学メーカーの集積が多く、環境への取り組みが早くから行われてきました。しかし、そのことを対外的にアピールする機会が多くなき、第三者的評価もなかなか得られないという状況の中で、DBJの環境格付融資がそれを可能に



活動に基づき、環境および安全面を重視したグループ経営を展開しており、05年度以来、4年連続で環境格付を取得、しかも06年度からは「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高ランクの格付を化学業界で初めて3年連続で取得した。

するものとして好感されたのだと思います」

DBJがこれまでに実行した環境格付融資は154件（2009年2月末現在）。うち関西支店の実行分は41件に上る。その中で実行回数、ランクともにトップクラスなのが大手化学メーカーの日本合成化学工業（注2）だ。同社は、化学産業界の環境・安全・健康の確保に関する自主管理活動であるレスポンス・ケ

Message from General Manager

関西の産業構造の 多様性に学び 地域の発展に貢献したい

常務執行役員 関西支店長 加納 望

最近の関西の明るい話題に、今年1月に打ち上げられた人工衛星「まいど1号」の成功があります。東大阪の多様な中小企業の技術力を結集し、7年がかりで作ったという同衛星は、関西のモノづくり能力の優秀さを示す好例です。

このことに象徴されるように、関西経済の特徴は産業構造の多様性にありますが、私はこの多様性について学ぶことでDBJも成長できと思っています。つまりDBJが従前行ってきたローン中心の金融では、企業の安定性が重要だったのに対して、今後DBJが注力していく投資の分野では成長性が重要になります。産業構造の多様性は、成長性のある企業が生まれる素地が大きいことを意味しており、関西はDBJが投資銀行業務を進めるうえで大変面白いエリアだと思うのです。

新しい事業の芽がどう育つか正しく評価できる——DBJの行員がそんな投資目線を持つための鍵は、お客様へのアクセス力、そして情報力にあると思います。そのため私



は今、全営業担当者に対して、今までの何倍も多くお客様を訪問し、会話をし、そこで得た情報を全員で共有して欲しいと言っています。足で稼いだ情報を多角的な視点から分析することで、お客様企業の新しい成長の芽を見出し、摘み取ることができるからです。

ローン中心の金融機能に成長力に着目した投資機能を加えることで、地域の発展にさらに貢献できる——そんな確信のもと、関西支店はユニークな地域企業の社業の発展を支援していきたいと考えています。

「環境格付システムは、経営全般、事業関連、パフォーマンス関連の3分野、合計約120の評価項目で構成されます。全体評価の満点は250点で、評価の結果、明らかにった課題を次年度以降改善することで、得点のアップも期待されますし、会社の環境経営度も高まっていくと思います。同社は、この間着実にスツップアップされてきました。」（横森）

DBJの存在感を高める

環境格付融資は、企業にとって3つのメリットがある。まずIR効果として環境経営に取り組む姿勢の対外的アピールが可能だ。次に、財務面では環境配慮への先進度に応じた金利優遇がある。そして社内管理面では、環境対策についての客観的評価が

得られるとともに、環境対策

現場へのインセンティブ効果が期待できる。

こうしたメリットの浸透が、同社における環境格付融資の継続的な利用につながっているという。「同社の場合、財務体質改善への取組みを進める中、環境格付融資の特徴を理解して頂き、当該格付を取得すれば、いろいろなメリットがありそうだと、同融資を継続して活用頂いてるのだと思います。今後も同社の環境経営への取り組みを側面から支援し、同融資の継続的な活用をお願いできればと考えています」（横森）



きるようになり、銀行としての引出しは増えています。また調査部や各業種の所管部がある本店

DBJでは環境格付融資のほかにも、CSR関連商品として防災格付融資を提供している。横森は、こうした独自商品を含め、民営化によって商品・サービスのラインアップが充実したDBJをもっと積極的に活用して欲しいという。

「お客様から、しばらく大きな投資がないのでDBJとは返済だけの関係になりますね、と言われることがありますが、DBJは設備投資資金を長期・固定金利で提供する金融機関というイメージが強いのですが、民営化後は海外融資、運転資金なども提供で



と連携して、他の民間金融機関では難しい行政関係の情報や経済・産業に関する独自の情報もスピーディーに提供できるので、従来以上にお役に立てると思います」

こうして横森は、オンラインの金融機関としてのDBJの存在感を高めるために、今日もお客様との対話を続けている。

（注1）環境格付融資
環境配慮型経営に取り組む企業の資金調達を支援するもので、環境対策事業に係る設備資金に加えて、研究開発資金、リサイクル費用などの非設備資金も対象となる。

（注2）日本合成化学工業
1927年に日本初の合成酢酸メーカーとして設立。その誘導品であるポリビニルアルコール（PVOH）やエチレン・ビニルアルコール共重合（EVOH）樹脂では世界有数のシェアを有する。今日では、液晶TV・ディスプレイ向け偏光板用PVOHフィルムを始めとする情報電子材料や環境にやさしい水系エマルジョンなど、今後の成長が期待される分野にも注力している。



Scenes of Solution

「技術を活かす銀行」として

—— 中堅製造業の技術事業化を支援する ——

ものづくり立国をめざす日本にとって、製造業が持つ技術力は国際的な産業競争力の源泉であり、産業と両輪関係にある金融機関にとって製造業支援は普遍的な使命でもある。こうした観点から「技術を活かす銀行」をめざす日本政策投資銀行（DBJ）は、「技術事業化支援センター」を設置して、中堅製造業が行う技術開発成果の事業化をサポートしている。同センターでは、技術を商品に変える経営力（技術経営力）の診断、事業計画や成長戦略に対する助言など製造業向けのアドバイザーサービスを通じて、お客さまの価値創造をサポートしている。

経営力ABC

産業調査の世界で足掛け二十年余過ごし、これまでグローバル戦略を進めてきた大企業のトップから地域再生を果たした温泉旅館の主人まで腰詰めで議論をしてきた。彼らの経営力は、「論理」「熱意」「運氣」の三つから成り立っている気がする。「天地人」や「cool head & warm heart」のようなものだが、米国の建築家チャールス・ラックマンの名言「ABC」の法則を紹介しよう。シンプルでわかりやすい言葉は大切だ。AはAbility、BはBreaks、CはCourageである。Aの能力は「論理」、Cの勇氣は「熱意」、さてポイントBをどう訳すかである。これは、現状を打破して「運氣を引き寄せる」という意味なのだそう。こういう思考は、われわれ農耕民族（正確には水耕民族）と欧米の狩猟民族との違いかも知れないが。

三上の発想

若手の作家が井伏鱒二に原稿を持ち込んだ。読んでもらって、いきなりきびしい批評が返ってくる。「下手だね」。身をすくめていると、やさしい言葉が続いた。「でも、最初はみんな下手だったんだ。産業調査も、レポートで文章を書くことから始まる。ただし、最初は下手だからいずれ上手になる、というわけではな

産業調査コラム

vol.1

Search the Next

い。上手になるかどうかは、プロかアマかということ。プロはスイッチを切らない。アフターファイブや週末も、仕事のことが頭から離れることはない。飲み会、テレビやインターネットで見聞きした情報を自分の仕事と結びつける。寝ている間は「寝かし」、つまり情報の発酵プロセスである。江戸時代の頃、アイデアが出てくる場を「三上の発想」と言っていたそう。三上とは、廁上、馬上そして枕上である。リラクセスできる場は、人それぞれ違う。私の場合は、JR御茶ノ水駅近くの「ミロ」という喫茶店。かつて三島由紀夫が編集者との打ち合わせに使っていたことでも有名だ。この興味をもたれた方は、立ち寄ってみてください。

これからサッカ型で

鉄鋼、化学、自動車、電気機械、エネルギーなど産業別に人を貼り付けると、すぐに数十人単位になる。スポーツに喩えると、野球型。センターやショートなど、

守備位置を固定する。ヒットを打たれないように、太陽電池など成長分野やニッチな分野をカバーして、さらに地域を欧米、ロシアまで広げると、必要な人数はもっと増える。そこで、サッカー型にすれば人的資源を効率的に使える。フォーメーションをその都度チェンジする。サポーターもITを活用すれば戦力になる。当行のDNAは、中立性。これはサポーターとのネットワークをつくりやすい強力なブランドだ。モノづくりから戦略マーケティングまで多種多様な経験をもった産業リサーチのフロと二緒に、国づくりの視点をもったリサーチグループを目指したい。（調査部）



日本政策投資銀行調査部では、産業の発展・育成を見据えたソリューションを提供できるよう、さまざまな産業調査を行っています。次号もお楽しみに。

アドバイザーの立場から

「技術事業化支援センター（以下、支援センター）が開設されたのは2004年。当時はまだ金融が逼迫していた時期で、中堅製造業の経営は厳しい状態が続いていました。その中で私たちは、『技術を活かす銀行』をめざす立場から中堅製造業が持つ優秀な技術を何とか支援できないか。それも金融面だけでなく、事業面に関するアドバイザーの立場からということで支援センターを開設するに至ったのです」

そう語るのは同支援センター課長の西田陽介だ。

支援センターの特徴は3つある。技術経営力という「見えない資産」の価値評価に主眼をおいていること、事業計画のフィージビリティを金融機関の視線・第三者の目線から客観的に評価すること、技術経営と生産管理の観点から企業の価値向上の戦略作りを助言することだ。

他にはないサービスを提供する

多く、第三者的視点からの評価が有益となる。支援センターではDBJのネットワークを活用して、業界分析・データ収集、技術事業化調査、各事業戦略策定、事業ポートフォリオの検討など企業の事業戦略構築のサポートを行っており、すでにその実績は大企業から中小企業まで100件を超えている。

そして最後に、成長戦略・事業化戦略の具体化段階では、それらに関する専門的な相談に応じる中で、資本政策アドバイザー、M&A、事業価値評価の相談、融資等のファイナンスサービスを提供する。

「こうした3つのプロセスを通じて、製造業の現場診断、技術経営評価から事業戦略、将来の成長戦略にわたるトータルなアドバイザーサービスを提供しています。金融のアナリスト的視点とエンジニアの開



DBJ企業戦略部
技術事業化支援センター
向笠 雄介

具体的なサービスの流れはこうだ。

まず、現状の技術経営力を把握すべく相談企業の強み・弱みの客観分析を行う。技術経営力を高めるには、現場改善と同様に現状の経営フレームの「見える化」から始める必要があるからだ。

「中堅企業の場合、ネットワークは強くても、実際に隣の企業が何をしているかについては意外と知らないことが多い。支援センターでは、DBJ独自のノウハウを活用した『ものづくり戦略インデックス®（注1）』や、トヨタ生産方式に40年以上関わった生産管理の専門家による現場チェックなどによって、企業の経営フレームワークの『見える化』を実現しています。これまで4年以上にわたり300社を超える企業訪問を行い、技術経営に関する議論に取り組んできました。その結果をデータベース化して、相对比较に基づく技術経営力の強み・弱みの抽出を行っています」（西田）

次に提供するのが中期成長戦略・新事業計画に関するサポートだ。既存事業の中期計画や新事業計画においては、自社調査・検討だけでは見通しが甘くなるケースが

発視点を併せ持ちながら、お客さまの技術事業化のニーズに応えていく。

他には見られないこうしたサービスこそ『技術を活かす銀行』をめざすDBJらしさだと思っています」



「ものづくりインデックス」アウトプットイメージ

入手困難なマクロ情報

そんなサポート事例の1つが、長野県下諏訪町に本社を置くめっき加工メーカー・大和電機工業（以下、大和電機）向けの技術事業化調査だ。長野県諏訪地域には精密部品を中心とする中堅・中小の製造業が多く集積している。DBJはかねてより地域支援の観点から同地域へのアプローチを進めており、大和電機との出会いもその中で生まれたものだ。

大和電機業務推進室室長の原雅廣氏は、

大和電機工業株式会社
業務推進室 マーケティング担当 室長

原 雅廣氏

「マーケット全体を捉えていくうえではめっき加工だけでは不十分。前後にある技術と組んでいかないとダメという危機感があって、地域の枠を超えた企業連携、産官学連携、さらにはネットワークや研究会同士の連携が求められていると思います。でも実際にそれをビジネスにしていこうためには優秀なコンダクターの存在が不可欠です。DBJにはそういう事業開発に向けた強いコンダクター的な動きを期待したいですね」



当時を振り返って言う。「この地域では、諏訪圏地域の技術振興に向けて02年以降『諏訪圏工業メッセ』を毎年開催、05年には『ものづくり推進機構』が発足しましたが、これらの活動を進める中でDBJと出会いました。これらの活動の中でDBJから様々な提言等があり、DBJはアドバイザーに強く、信頼性の高い銀行という印象を受けました」

大和電機がDBJに調査を依頼した理由も、そうしたアドバイザー能力、信頼性の高さにあったという。

「一般的なマーケティングデータではそれほど苦労はしないのですが、エレクトロニクス分野の中でも特殊な商品を扱う当社の場合、本当に必要な情報の入手は容易ではありません。当時、当社が進出を検討していたのがMEMS（注2）の分野で、非常にニッチな市場であることから、断片的なものが入手できてもマクロな視点での情報は難しかった。そんな中、国内に幅広いネットワークを持つDBJでそういうサービスが受けられるのであれば、また我々とは違った側面からの判断材料が得られるかなと

期待したわけです」

開発の判断材料として

大和電機の主力事業は、電子部品・基板・材料への機能めつき加工。その技術から生まれた製品は自動車や液晶テレビ、携帯電話などIT分野で広く使われ、高い評価と信頼を得ている。だが事業サイクルの短命化、国際競争の激化などで経営環境が厳しさを増す中、同社では自社技術の事業化が可能な新たな市場としてMEMS分野に注目し、検討を進めていたのだった。

企業にとって次代の産業地図を見据えつつ、限られた自社の経営資源をどの分野に集中していくかは重要な経営課題。とくに中堅以下の企業にとっては、1つの経営判断の甘さが大きなインパクトを与えかねない。そこで大和電機では、MEMS向け事業分野の市場性、技術動向の調査をDBJに依頼し、その結果を新たな事業計画の一助として活用したいと考えたのだ。

「とくに注目していたのが、MEMSの1つである医療・バイオ分野でのμTAS（注



DBJ企業戦略部
技術事業化支援センター
西村 聖子

3)の市場性で、DBJの調査結果を開発のベース判断に役立てようと思っていました」(原氏)

こうして調査は、数カ月間にわたる、公的研究機関・大学・投資会社に所属するMEMSの専門家やDBJの技術事業化支援アドバイザー(注4)へのヒアリングを中心に進められた。その結果が報告書として提出されたのは、調査開始から約5カ月後の06年3月だった。

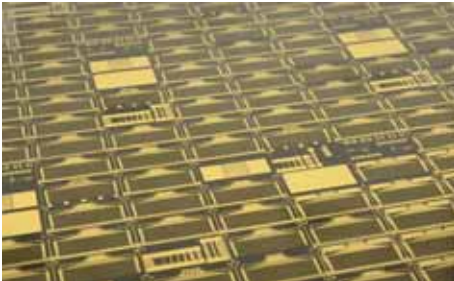
当初の期待に応える

報告書のポイントは、大きく2つあった。1つは、将来のMEMS市場の見通しとして、自動車や携帯電話の分野では普及が進むと予想されるものの、MEMSは製造プロセ

そして、原氏は同調査が当初の期待に応えるものとなったとして続ける。

「MEMSの用途はマーケティング的に多岐にわたるので、DBJには無理なお願いをしたという思いがありました。でも結果的にこの調査報告は、当社の判断に誤りがないという確信を持つうえで重要な裏付けとなりました。実際にその後の市場の動きを見るとμTASの事業化の動きは鈍く、DBJの報告書の指摘どおりとなっています。ただ当社の技術が、いずれ医療分野で採用されるという予測は今も捨てておらず、世界的な不況の中にあっても数年先を見据えて投資は止めていません。この先も、DBJには期待しています」

DBJは引き続き支援センターによる、技術戦略、事業計画のサポートを通じて、中堅製造業における新



ガラス基板への精密なめっき。同社の高い技術力を物語る一例だ。

スの標準化が難しく、開発負担が大きいことが実用化に向けた大きな課題であり、市場参入に際しては十分考慮する必要があると指摘されたこと。

2つめは、μTASの市場動向について、医療分野ではいまだまとまった市場が顕在化していないこと、またその技術動向についても事業化するにはいくつかの大きな課題が残ると指摘されたことだ。

「つまり、どちらかというリスク要因が多く、ビジネスとして成立するかどうかは未知数。したがって、MEMS分野への積極的な進出は時期尚早とのトーンでご報告しました(西田)

報告を受けた大和電機では、その内容を真摯に受け止め、経営判断に活かしたという。

「報告は全体として、当社の持っている情報の方向性と同じベクトルで捉えられているとの印象を受けました。μTASの市場・技術動向について、『μTASはテクノロジーありきで、後でニーズを探している。ニーズオリエンテッドでなければ事業化は難しい』とされていました」

しい価値創造を支援していくとともに、DBJが持つ長期的な視点、中立性、公共性、信頼性などの特徴を活かして、地域金融機関、地方自治体、大学、経済団体等と連携しつつ、積極的に支援センターのノウハウを提供することで、地域の産業競争力の強化にも貢献していきたいと考えている。

(注1)ものづくり戦略インデックス®

企業の技術経営力を適切に判断し、強み・弱みを“見える化”するツールとしてDBJが開発。品質、コスト、納期、技術対応力、経営力に関する約100のインデックスから構成され、技術を事業に結びつける経営の仕組みや自社のビジネスモデルの特徴、解決すべき経営課題などを客観的に把握することができ、技術経営戦略の立案等に活用できる。

(注2) MEMS

Micro Electro Mechanical Systemの略。微小電気機械システム。電器回路(制御部)と微細な機械構造(駆動部)を1つの基盤上に集積させた部品をいう。半導体製造技術やレーザー加工技術等各種の微細加工技術を用いて製造されており、情報通信、医療・バイオ、自動車など多様な分野における小型・高精度で省エネルギー性に優れた高性能のキーデバイスとして期待されている。

(注3) μ-TAS

ポンプ、バルブ、センサーなどを小型化・集積化した化学分析システム。とくに、医療や環境測定分野においての利用が期待されている。

(注4) 技術事業化支援アドバイザー

事業性の観点からアドバイスをもらうべく、大企業のトップレベルの技術者10人で構成される。

DBJ企業戦略部
技術事業化支援センター 課長
西田 陽介



「従来のように、コーポレートファイナンスの視点からのみ製造業のお客さまを評価するのではなく、技術や技術経営の面からも積極的に評価するようになれば、DBJの企業審査能力はさらに上がり、お客さまにとってのメリットも増えると思います。その意味で、当支援センターの技術事業化の視点を中堅企業評価に反映できるように努力していきたいと考えています」



外航海運業に経営資源を集中し特色のある総合海運企業として成長を続ける商船三井グループ。その中核企業が商船三井で、鉄鋼原料・石炭・穀物などを運ぶばら積み船、原油・石油製品を運ぶタンカー、環境にやさしいエネルギーであるLNG輸送事業、完成車を運ぶ自動車船、製品を中心に多種多様の貨物を運ぶコンテナ船（定期船）など、幅広い国際海上輸送に従事。また、国内でも「商船三井フェリー」「ダイヤモンドフェリー」など国内最大級のフェリー網を通じて内航・旅客事業を、「商船三井客船」による「にっぽん丸」クルーズ事業などを展開。さらに、MOL Logisticsのブランド名で海・陸・空の最適輸送モードを組み合わせる総合物流、倉庫業なども世界的ネットワークで展開。まさに、世界経済の発展に不可欠な様々な輸送を支える企業グループだ。



「好況よし、不況なおよし」

——前例のない経済危機が続いていますが、この状況をどう捉え、対処しようと考えていますか。

100年に1度といわれるこの危機をうまく乗り切ったら、もっと強い会社になれる——そう考えています。海運マーケットは過去5年間、右肩上がりの好況が続きました。さすがに5年間も好況が続くと行き過ぎが出ます。実は、この間の好況時に中国や韓国では新しい造船所が建設され、船が大量に造られる計画がありました。ところが、思いがけず世界的な不況がきて調整が働きました。約4500隻の受注残のうち、700隻ほどがキャンセルされたのです。金融が逼迫する中、新造船のキャンセルは今後も増え、最終的には1000隻位に上るでしょう。もし今回の危機がこうした新造船の竣工後に発生したとしたら、海運マーケットは完全に供給過剰になっていた。加えて老齢船のスクラップも、昨年は220隻、今年は600隻と見込まれています。こうした調整は、需給バランスから言うところでは悪いことではありません。「好況よし、不況なおよし」とは松下幸之助氏の言葉ですが、私も同じと思います。

また、こうした状況は人づくりの面でもいい結果を生むと思います。とくに2000年以降に入社した社員は、苦しい経営局面

に接することがなかったため、商船三井はずっと伸びるものと思っていたはず。そんな中で想定外のクラッシュが起きたわけで、いい教訓になったと思います。平時は、ある意味マニアル通りに仕事をやればいいのですが、非常時には自分の頭で考え、動かなければならないので、その試行錯誤の1つひとつが血となり肉となる。その意味で、今は人づくりの絶好のチャンスだと思います。

逆艫の発想でリスクに備える

——経済のグローバル化が進む中で、将来を見通すことは難しくなる方ですが、どのような発想で経営の舵取りをしていますか。

私は社長に就任して以来、逆艫（さかろ）作戦と称する手法を用いています。逆艫は源平合戦での屋島攻めの際、源氏の軍師、梶原景時が考えた戦法で、船の船先にも艫をつけて船が前進と後退を自在にできるようにしたもの。私は、企業経営にもこの逆艫の考え方が必要だと思っています。

たとえば私たちがこの間、注目してきたのは中国へのモノの流れです。かつての中国は、鉄鉱石や原油なども国内産で需要の大部分を満たしていましたが、03年頃からそれでは追いつかなくなて急激な勢いで輸入に頼り始めました。その結果、マーケットが急拡大し、海上輸送でかつてない大きな超

攻めと守りの バランス感覚で 100年に1度の危機を チャンスに変える。

株式会社商船三井
代表取締役社長 芦田 昭充 氏

日本の貿易は重量換算で99.7%、金額換算で約70%を海上輸送に依存している。まさに海運業は日本のライフラインを支える産業だ。商船三井は04年3月期に過去最高益を計上。同年6月に社長に就任した芦田昭充氏は、前任社長時代から続く積極的な先行投資路線を継承しながら、08年3月期まで毎年最高益を更新し続けてきた。支配船数も900隻に近づき、すでに世界一。グローバル企業としての成長を牽引する芦田氏は、世界同時不況の中にあっても絶妙のバランス感覚で市場の動きを読み、ピンチはチャンスの姿勢で経営の舵取りに挑む。

過需要が発生しました。私たちはこのようなパラダイムシフトをチャンスととらえることで、大きく成長することができたわけですが、その一方で供給はいずれ必ず需要に追いつくものであることを念頭に、極端に過剰な投資を避けるようにしてきました。

そうした観点から、攻めてばかりいては、いつか大失敗する。もし攻めてダメだった場合の対応策を練っておかなくてはならないと考えて、普段から各部ごとに逆艫作戦に基づいて準備をさせています。そうすることによって、必要なときにすぐに行動に移せるわけで、今回のクライシスに際しても、逆艫の発動によって各部とも素早い対応をとることができました。

——経営上の重大な意思決定に際して迷われることはありますか。その場合、どうやって決断されるのでしょうか。

迷うことは、しばしばです。決断の拠り所となるのは、人まねではない独自の発想をすること。たとえば、ある計画実行の可否を判断する場合、必要なデータは自前で集めたものか、そして、計画を発案した担当役員や部長がどれだけ自信を持っているかが重要です。これらが借り物であると大体失敗しますね。独自の情報を独自に分析・判断することが、的確な決断につながると思っています。

「2千年に一度の人口成熟」と 地方企業への期待

日本政策投資銀行 国際部所属参事役 (前 地域振興部参事役) 藻谷浩介



DBJ's Eye

「1」 00年に「一度の経済危機」が厳しさを増す中で、増収増益の企業がある。共通するのは、「2千年に一度の人口成熟への対応だ。

国内新車登録台数は、「戦後最長の好景気」の2000→07年に16%減少した。国内スーパ一の売上も、97年から12年連続で減少している。日本人の個人所得(課税対象所得額)は2004→07年に14兆円増えたが、モノ消費へのトリクルダウンは起きなかった。理由は日本人の加齢だ。

2000年の50→64歳は27百万人、0→14歳は18百万人台だった。2015年までに前者は65歳を、後者は15歳を超えるので、生産年齢人口(15→64歳)は9百万人近く減ってしまう。早くも00→05年には、全国で2百万人(△2.3%)、首都圏→都三県でも7万人の生産年齢人口減少が生じた。逆に65歳以上人口は、全国で4百万人近く、うち首都圏→都三県では百万人以上増加している。幾ら配当所得や金融資産があっても消費性向の低い、高齢層だけが増加しているという現実が、地方と都会を問わず、モノ需要の長期低落を呼んでいる。

国 立社会保障・人口問題研究所の予測では、2005→15年にわが国

の生産年齢人口はさらに7百万人以上減少し(△9%)、65歳以上人口は8百万人増加する(↑31%)。首都圏→都三県ではそれぞれ△150万人(△8%)、+269万人(↑45%)だ。「100年に一度の経済危機」が終息しても、時間は止まらず、我々は確実に歳をとっていく。

景気回復や国の対策を待つだけでなく、企業としての対処戦略が必要だ。減り行く国内現役世代相手の低価格競争は、勝者なき消耗戦になってしまう。輸出や国外からの集客交流に活路を求めるのは正解だが、海外の景気や為替相場の変動は大きなリスクだ。激増する国内高齢者を市場にできないのだろうか。

昨 年11月にモデルチェンジされたフェアレディーズには、見込みの2倍の注文が来ていると聞く。退職金を青春の憧れにつき込む往年の若者が増えているからだ。史上最高益の任天堂、ユニクロ、デイズ、リーゾーの共通点は、高齢者も若者同様に買い求める商品、即ちWiiやヒートテック、デイズニッシーを開発したということだ。同じように、自宅の耐震改修や成人病が改善する温泉旅行、貯金代わりに買って貯蔵できる高級酒や書画骨董、健康にいい無添加食品など、高齢



者市場が拡大しうる分野は無数にある。日本人の金融資産の1%、14兆円でも企業努力でモノ購入に向けさせることができれば、政府の景気対策の何倍もの効果だ。

実 は、一足先に生産年齢人口の減少を経験している地方の企業にこそ、この分野への対応ノウハウの蓄積がある。手のかかる多品種少ロット販売への対応を進めてきた実績も、地方企業のものだ。

人口減少の深刻な北海道で、今年度も増収増益という若手運輸事業者に会った。昨年のガソリン高騰、今年の世界不況と続く打撃を乗り越え、高付加価値の地場産品の特殊なノウハウを要する輸送に特化した結果だという。新世紀の新たな胎動は、筆者の行く先々で確実に始まっている。

Akimitsu Ashida



1943年生まれ。67年大阪商船三井船舶(株)(現・(株)商船三井)入社。サンフランシスコ駐在、欧州・アジア部長、98年常務、2000年専務、03年副社長を経て、04年社長に就任。中学、高校、大学時代を通じてスポーツに打ち込んだ。京大時代は陸上部キャプテン。世界有数の海運企業の経営リーダーとなった今も、「まだまだ未熟。欠陥のかたまりみたいなの」と、トップアスリート魂に似た謙虚さを忘れない。

「どの世界にも優れた人がいる。若い頃から、思ったことはストレートに言う、目標を立てたらその実現に向けて全力で取り組む方だったそうですね。」

生来、婉曲な物言いができないので直球の発言になってしまいうですね。上司ともよく激論を交わしたものです。また、負けず嫌いなので、自分より優れた人に出会うと、なんとか追いつきたいと思ってしまうのです。これにはひとつ思い出があります。

高校2年の時に出場したインター杯で、のちに東京オリンピック陸上100メートル走に出場した飯島秀雄選手と一緒に走ったことがあったのですが、とにかくそのスピードがまるで違うのです。彼は1年生でしたが体も私よりはるかに大きく、「これじやかなわないう世の中にはすごい人がいるんだな」と痛感しました。同時に自分がとても小さく感じられて、「どの世界にも優れた人がいる。自分ももっと努力しなければ」と肝に銘じたのです。だからでしょうか、もともと私は怠け者だったのですが、いつのまにか一度やると決めたことは長続きするようにになりました。会社に入ってから、優秀な人と出会うたびに、少しでもこの人に近づきたいと思って自分を高めるようにしてきましたし、これは無理と思えることでも決して諦めず、実現するように努めました。

「転換期の今、自分の会社を変えたいという意欲を持つ人たちも多いのですが、会社を変えるにはどうすればいいのでしょうか。」

私が若手だった頃は、いろんな部署の同期の連中、年の近い先輩や後輩とよく酒を飲みに行き、青臭い議論を交わしていました。そんな中から会社全体の動きや問題点が分かって、「このままではいけない、自分なりに会社をよくするためにがんばってみよう」という気になったものです。

それに比べ、今の若い人はお互いを刺激する場が少ないような気がします。酒を飲んで大いに盛り上がるものの、口角泡を飛ばすような議論はしない。そのせいか何か意見を求めても、どこかで聞いたようなものが多い。自分の中で思考を熟成させていないわけですから、もつと活発に議論をすることが必要だと思います。私自身、今、各部門別に課長以上の連中と昼食時に意見交換をする機会を設けています。そこでの議論を通じて各自が刺激を受けて、もつと会社のことを考えてくれるようにすることが狙いです。

私が若い頃の当社は営業基盤も財務体質も弱く、業界順位も万年2位。でも、そんな状況を何とか変えたいと思う人間が前後の世代にたくさんいて、その強い思いがその後の当社の成長の大きな原動力になりました。今はビジネスもグローバルに動くので、もつと議論し刺激し合って会社を良くしようと思えば、私たちの時代よりはるかに大きなこと

ができるはずですよ。

「若い時は尖っていていい。」

「企業人として成長を続けるために」一番大事なことは、一言で言うと「随所に主となれ」ということ。どのようなところにあっても主体的に行動することが大切という意味です。会社を良くするために何が必要か考えて努力すれば、必ず評価され、人もついて来るものです。とくに若い人にはそう言っています。若い時は小さくまとまっていたはダメ。乱暴者と言われるくらいに尖っていてちょうどいいのです。

「今後の目標についてお聞かせください。」

今、世界の貿易額は輸出ベースで13兆ドル。このうち海上貿易は10兆ドルです。今後、世界人口が増加しグローバル化が進むと、海運業の役割はさらに高まることになります。私が入社した約40年前の世界人口は33億人、海上輸送量は17億トンで、1人当たり輸送量は0.5トンでした。それが今やそれぞれ67億人、72億トン、1.1トンに増加。2050年には90億人、135億トン、1.5トンになると予測しています。世界の海上輸送量はまだまだ伸びるわけで、こうした中で引き続き業界ナンバー1の地位を維持し続けたいと思っています。