

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

№.04
日本政策投資銀行 広報誌
2009.7

リレーションシップ最前線 南九州支店

“濃いお付き合い”で地域との絆を育む。

株式会社マキオ／雲海酒造株式会社

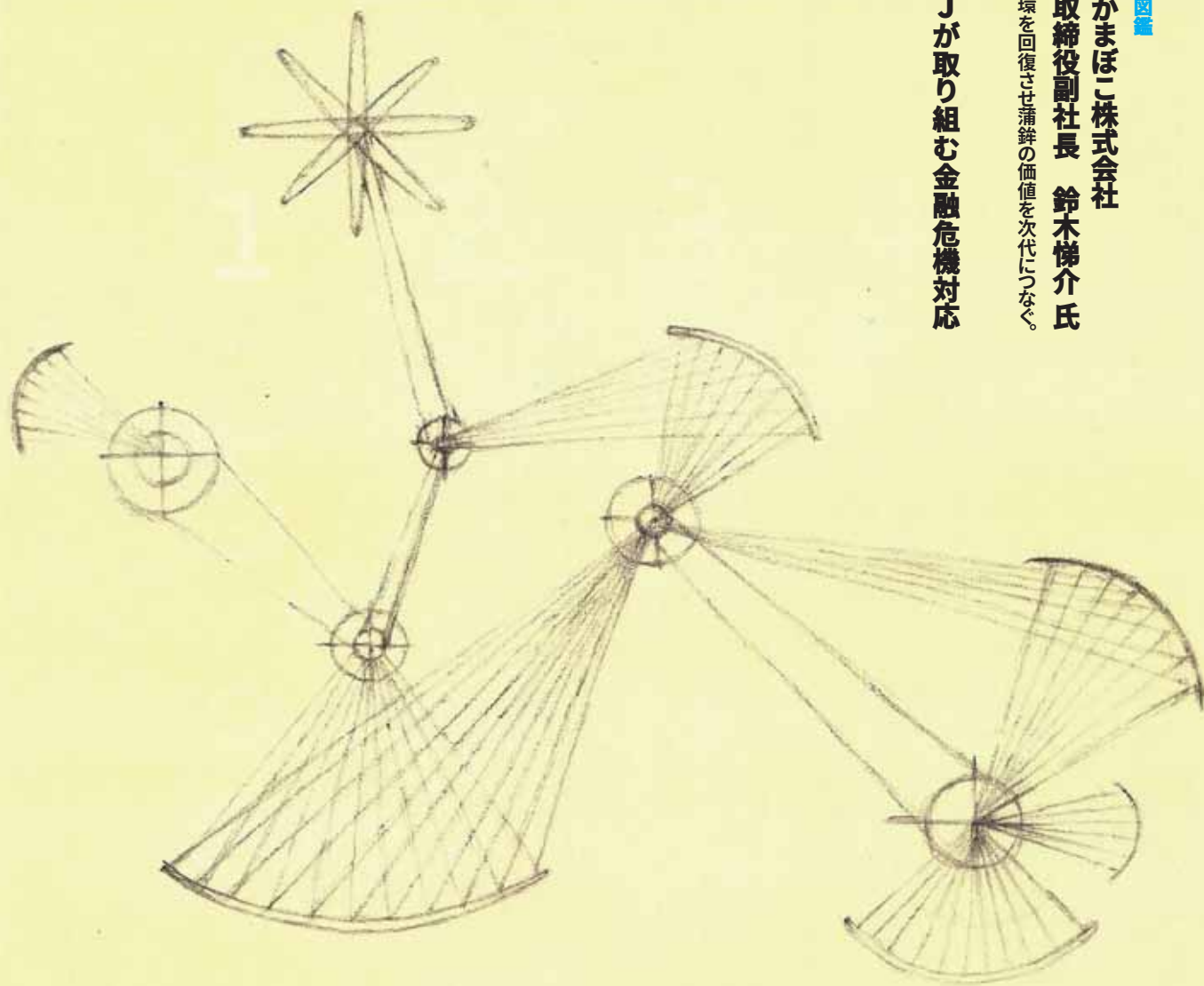
未来人図鑑

鈴廣かまぼこ株式会社

代表取締役副社長 鈴木悌介氏

命の循環を回復させ蒲鉾の価値を次代につなぐ。

DBJが取り組む金融危機対応



アジアの金融センターに DBJシンガポール株式会社

(DBJ Singapore Limited)

誕生。

2008年12月16日、シンガポール駐在員事務所を現地法人化し、DBJ100%子会社「DBJシンガポール株式会社」(DBJ Singapore Limited)として開業しました。

成長著しい東南アジアの中心に位置し、金融センターとしてもその影響力を増すシンガポールに営業拠点を設けることにより、融資、投資、M&Aアドバイザーなどお客さまの広汎なニーズに応えています。

DBJシンガポールは、アジア、オセアニア全域を担当し、主な活動内容として、

- 1) アジア、オセアニア地域に進出あるいは業況拡大を図る日本企業に対するサポート、および
- 2) 日本に進出しようとするあるいは日本企業との事業提携等に関心を有する外国企業に対するサポートを行っています。

成長戦略の一環として海外業務への本格的取り組みの中で実現したDBJシンガポールの開業により、お客さまのグローバルな活動を一層積極的に支援して参ります。

■DBJシンガポール株式会社の概要(平成21年7月1日 現在)

設立：平成20年12月

資本金：100万シンガポールドル

事業内容：投融資、M&Aアドバイザー業務

本社所在地：9 Raffles Place, #30-03 Republic Plaza,
Singapore 048619

代表者：CEO & Managing Director 川住 昌光(写真前列の左側)

CONTENTS

P03 リレーションシップ最前線 南九州支店

“濃いお付き合い”で 地域との絆を育む。

株式会社マキオ／雲海酒造株式会社

P13 Search the Next

産業調査コラム vol.2

エレクトロニクスにみる製品のライフサイクルと事業戦略

P14 未来人図鑑

鈴廣かまぼこ株式会社

代表取締役副社長 鈴木 悌介 氏

命の循環を回復させ蒲鉾の価値を次代につなぐ。

P18 DBJが取り組む金融危機対応

“濃いお付き合い”で
地域との絆を育む。

第4回 リレーションシップ最前線

南九州支店

DBJの全国10支店では日々、お客さまとのリレーションシップ（長期的な信頼関係）の維持・強化に向けた活動を展開している。今回訪ねたのは、支店の中で最南端に位置する南九州支店。そこで出会ったのは、豊かな自然の中で独自の産業・文化を育んできた地域にふさわしい2つの地場企業——独創的な経営で日本の小売業を進化させる（株）マキオ、焼酎文化を変えたといわれる日本初のそば焼酎「雲海」を世に送り出した雲海酒造（株）——だった。

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）マキオ
雲海酒造（株）
鈴廣かまぼこ（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

過疎地の大規模店

「最」初は私も、こんな過疎地で大規模小売業が成り立つのかなと思いました。でも、実際に自分で買物に行ったり、メディアでその盛況ぶりが紹介されるのを見ているうちに、その必要性を実感す



るようになりましたね」
2年前の南九州支店着任時を振り返って、そう語るのは業務課長の久保田和雅（現 経営企画部 広報・CSR室課長だ。同時期に支店業務課に配属された田村晴彦も、「業界平均の粗利益率と比較すると当社は低く、それでやっているのか。私も当初は半信半疑でしたが、やがて同業他社とはまったく違うその経営哲学を理解し、その事業性を評価出来るようになったのです」と言う。2人が注目したその会社とは、株式会社マキオ（本社・鹿児島県阿久根市。当時、鹿児島県内に24時間営業の大型ス



ーパー「AZ」2店を展開する地場企業だった。2人が目を奪われたのは、その事業経営が余りに独創的だったからだ。たとえば、その出店場所。1号店が阿久根市、2号店が川辺郡川辺町（現・南九州市）と、いずれも過疎化が進み、商圏人口を考えると、とても大型店の商業立地とは言えない。しかも、所得水準は全国ワースト5に入る鹿児島県の中でも一段と低い地域だった。

売場面積も阿久根店が4,800坪、川辺店が6,500坪と既存の大型スーパーをはるかに上回る。取扱い品目

数もそれぞれ33万点と35万点で、生鮮品から雑貨、衣料、家電、DIY、さらには仏壇・仏具まであらゆる生活必需品を揃え、しかも値段が安い。

日常生活に必要なモノが、ワンストップでいつでも安く手に入る。たしかに便利だが、なぜ過疎地にこれだけの大型店が必要なのか。2人が感じた最大の「謎」はそこにあった。

もつともな疑問だった。AZ阿久根店がオープンしたのは97年。こんな場所で24時間営業の大型スーパーなんて無謀だ、商圏規模から考えても売り場面積は3000坪が限界――当時、業界関係



DBJ南九州支店 業務課長 久保田 和雅（現 経営企画部 広報・CSR室課長）

「南九州支店は、各担当者がそれぞれの持ち味を活かして、お客さまとのリレーションシップの強化に努めています。この地域では農業、畜産業について理解することが、エリアの専門家として求められます。同時に、世界レベルの先端技術を持った製造業にも着目しています」

過渡期を迎えた小売業。
AZを次の業態モデルに



株式会社マキオ
代表取締役社長
牧尾 英二氏

23年前、過疎地の人々の生活インフラを支える24時間営業の大規模小売店を計画して申請したとき、九州通産局の認可が下りず、結局11年間も待たされました。また、12年前の第1号店のオープンに際しては、残念ながらどの銀行からも賛同は得られませんでした。それでも私は、困っている人がいるのだからこの事業は必ずうまくいくはずと考

えて実行し、今日まで続けてきました。
今、日本の小売業は過渡期にあります。これまでの小売業は強いリーダーシップの下で管理する管理小売業であり、お客さまのためと言いながら会社の利益を第1に追求してきました。でも経済が成熟化するこれからの時代には、そうした成功モデルは通用しません。すでにGMS（総合スーパー）や百貨店も時代に合わなくなっているのです。

成熟の時代の小売業としてどんな業態が最適なのか、まだ将来像は見えておらず、これから特定されていくことになりますが、私は過疎地でお客さまのために準インフラ事業的に行うAZが、1つのモデルになればと思っています。よく大手小売業の経営陣の方が店舗の視察に見えられますが、求められればAZの経営情報、ノウハウをすべて提供するの、そのためです。

一般の民間金融機関とは違い、もともと政府系金融機関として長期的かつマクロな視野を持つDBJが、今後どういう戦略・政策をとっていくのか注目しています。そして、そうしたDBJの戦略の中に、当社のAZ事業が新しい小売業の業態の1つとして位置づけられることを期待しています。

Voice from Customer .1



不可能を可能にしたマキオの挑戦。従来の小売業には見られないその経営の

「利益第二主義」で
社会の役に立つ事業を

者の誰もがそう思ったというほど、それは常識外れの挑戦だった。
だが、そんな予想に反して阿久根店は、初年度の計画を上回る売上を達成し、05年には川辺店がオープン。以来、2店とも右肩上がりの経営を続けてきた。



桜島直下の、ぶり、かんばち養殖／鹿児島
錦江湾から望む桜島。手前の海には地域に根付く第一次産業のひとつ、ぶり、かんばちの養殖。



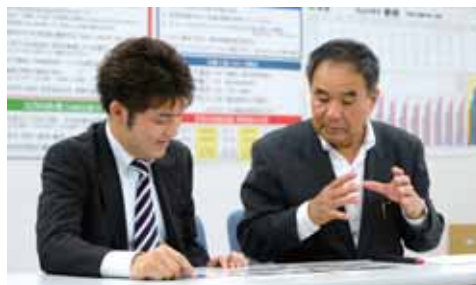
照国神社の鳥居と城山／鹿児島
城山観光ホテルは地域観光の拠点となっている。



南国情緒あふれるフェニックスと宮崎駅／宮崎
駅や周辺の景観も観光資源となっている。



くろず情報館「壺畑」（坂元醸造）／鹿児島
江戸時代後期に始まった壺作り。その独特の製法は世界でも類をみない。今も当時の壺が使われている。産業観光の一例となっている。



徹底した低コスト構造だ。過疎地だけに地価は安い。店舗も安全性は確保しつつ内装は簡素にする。こうして初期投資を抑える。

ランニングコストも、人員シフトを1時間単位で編成し、深夜は4～10人で効率よく作業する／電力も日中は自家発電、深夜はコストが安い電力会社の電力を利用する／スーパーにはつぎもののチラシも正月など年数回に限定する、といったかたちで経費削減に努める。

こうしてA Zは、地域に不

核心について、社長の牧尾英二氏は言う。

「従来の小売業は、いかに会社利益を上げるかを最重視してきました。つまり利益第一主義です。それに対して、私は事業が社会的に役立つことを第一の目的にしています。売上や利益以前に、いかにこの過疎地域で生活者の方々のお手伝いが出来るかと苦悶した結果、準インフラ整備的な事業としてA Zを始めたのです」

利益を出すために効率優先の仕組みを作るのではなく、生活インフラ事業を成立させるために必要な仕組みを作る。それが牧尾氏の発想であり、その結果として他にはない新しい小売業のビジネス



朝獲れたばかりの魚が、丸物のまま店頭に並び、

モデルが生まれることになったのだ。

その発想は、経営全体に貫かれている。たとえば、商品管理。現在の32の商品部門の中には、開業以来ずっと赤字の部門があるという。売れる商品を大量にさばくのではなく、1年に数個しか売れない商品でも、店にないとお客さまが困ると思われるものは店頭に置いていくからだ。「会社にと

っては有利なことでも、お客さまにとつて不利なことは決してやらない」（牧尾氏）のだ。

あるいは、店舗戦略。一般には多店舗展開をする中で赤字が続く店は閉鎖となる。だが、

牧尾氏はそうしない。「なぜなら周辺住民の方にとって他に代りの店はないから。もちろん、全店舗とも赤字なら話は別ですが、A Zの場合、一度出店したら撤退しないのが原則です」

ほかにも、商品はすべて買い取りで返品はなし／バックマージンもなし／専門のバイヤーも置かず、商品はすべて売り場担当者自ら仕入れて自ら陳列する／軽自動車も生活必需品として売る／60歳以



神棚・仏具も豊富に取り揃えられている。

上の高齢者と身体障害者のお客さまには5%の現金還元がある／お客さま用の買物バスを用意し、電話で呼べば自宅まで往復してくれる、などそのユニークさは枚挙に暇がない。

時間は人の命に等しい

24 時間営業も、お客さまの利便性・安心感を考えてのものだという。

「田舎の人は早く寝ると思われがちだが、実際のライフス

タイルは都会とそれほど変わらない。いつでもお店が開いているということが集客につながるのです。時間とはいわば人の命。お客さまをレジで5分間待たせることは、お客さまの命を5分間縮めることに等しい」と語る牧尾氏にとって、時間の使い方もお客さまに自由に決めてもらうのが当たり前なのだ。

他に類を見ない利益第二主義や低い粗利益率。そんな顧客本位の経営を支えるのが、



雲海酒造株式会社
代表取締役副社長
中島 美幸氏

常に長期的スパンで
地域と企業を支援する。
それがDBJ

地場産業である本格焼酎をもっと知ってもらおうと、21年前に産業観光という新しいスタイルを「酒泉の杜」という形で提案したとき、DBJはその意義を理解し支援してくれました。単に資金を出すだけでなく、地域経済を発展させるために個々の企業はどうあるべきか、長期的なスパンで考え、提案してくれるのがDBJだと思います。今でも印象に残っているのは、当時の支店長から「宮崎だけでなく、南九州という広域枠で将来の発展を考えていかないとダメです」と言われたことや、DBJの音頭で地域振興のための勉強会を立ち上げて侃々諤々の議論を行ったりしたことです。その勉強会は、南九州経済連絡協議会というかたちで今も続いています。

2000年頃から本格焼酎ブームが起き、6～7年間続き

ました。その際、当社では品質維持を第一に、既存工場の設備を改良して増産対応しました。今後も本格焼酎ファンの期待に応えるために、高品質な商品を常に安定的に供給していくことが当社の使命だと考えています。

市場構造は変化しています。当社でも創業時はそば焼酎が人気でしたが、その後、麦焼酎へ移り、現在は芋焼酎が伸びて、3品目をそれぞれ3分の1ずつ生産しています。今後、長期的にもこのバランスを維持することで市場の変化に対応出来ると考えており、これに合った生産設備の更新を計画しているところです。DBJには引き続きサポートをお願いしたいと考えています。

Voice from Customer .2



綾工場の焼酎棟

雲 海酒造は、本格焼酎の愛好家にはなじみ深い、そして日本の焼酎文化を変えたといわれるそば焼酎「雲海」の製造元。
その創業は1967年と、地場の酒造メーカーとしては比較的历史が浅い。そのため同社は、

焼酎文化を変えた一品

現すれば、南九州地域活性化への貢献が期待出来ると判断して支援に動いた。

可欠な小売業として支持され、成長を続けている。牧尾氏は「AZがあつて本当に良かったと言われた。これからも過疎地でお客さまのために愚直にやっていく」と、初心を忘れることなく将来を見据える。

今年3月には第3号店を霧島市隼人にオープンした。DBJは2号店および3号店の建設に際して地域金融機関などとも連携して資金面での支援を行ったが、特に3号店ではDBJがアレンジャー、メガバンク2行が参加行となつて、シンジケートローンによる資金提供（22億円）を行った。鹿児島県では大規模となる同ローン組成の背景について田村は言う。

「2号店の建設に際して、DBJは、マキオ様のビジネスの本質を理解し、その事業性を評価して融資を行いました。そうして培われた信頼感が、3号店でのシンジケートローンにつながったのだと思います」

Scene 2

産業観光の可能性を拓く

南九州支店では伝統ある地場産業に対しても一貫した支援を行っている。本格焼酎の製造・販売を行う雲海酒造（本社・宮崎市）の場合もその1つだ。

取引が始まったのは1989年。この年、雲海酒造は宮崎県東諸県郡綾町に産業観光施設



「酒泉の杜」をオープン。DBJはその建設資金を提供した。以来、現在まで変わることのないリレーションシップを維持し続けている。

実は「酒泉の杜」がオープンする4年前、雲海酒造は綾町に新工場を建設していた。綾町は日本一の規模で残る照葉樹林の

郷であり、清流に恵まれた水の郷でもある。照葉樹林が育む豊かな大地を活かし、有機農業も活発に行われている。本格焼酎造りには最適の環境。

「酒泉の杜」は、そうした自然遺産を活かしてまちづくりを進める綾町からの誘致を受けて建設されたもので、照葉樹林の文化の1つとして焼酎文化を全国に発信し、綾町を広く知ってもらうための拠点にしたいという地元への期待に応えるものだった。DBJは産業観光の新しいスタイルを提案する同施設が実

DBJ南九州支店 業務課 田村 晴彦

「これからのDBJに問われるのは、お客さまとの対話力。もっと敷居を低くして気軽に相談出来る雰囲気を作り、お客さまとのコミュニケーションを深めていきたいと思います」





酒泉の社では、瓶（かめ）を使った伝統的な本格焼酎造りも公開されている。

市場競争力確保には、いまだ世の中になく新種の焼酎が必要と考え、創業当初から積極的な研究開発を続けた。そうした姿勢が、日本初のそばを原料とする本格焼酎「雲海」を誕生させた。

だが、その商品化が成功するまでには苦い経験があったと、同社副社長の中島美幸氏は言う。
「70年に新原料としてとうもろこしを使った焼酎を開発。これがヒットしたの



廃液も高栄養価な飼料に形を変え畜産に利用されており、環境に配慮した取り組みがなされている。

ですが、間もなく過当競争状態に陥り、売上が減少しました。この経験から、技術的に参入障壁が高く、大きな市場が期待出来る本格焼酎の開発に取り組みました。

そして73年によりやく商品化にこぎつけたのです。従来の原料である芋や麦などと比べて、そばは水加減や温度管理など処理が難しく、2年余りの試行錯誤が必要でした。最初は苦労しましたが、蒸留後の貯蔵期間を長くしたところ、非常にまろやかで甘みのあるものによつと辿り着きました」

それまでにはない味わいを持つそば焼酎「雲海」の人気は次第に高まり、やがて首都圏でもヒット、全国区商品となった。

それまで焼酎はお湯割りで飲むものとされていたが、「雲海」は水割りやロックでも飲みやすい点が受けて、若者や女性を

焼酎ブームにも一役買う

焼

酎産業に対するDBJの支援は、資金面だけに止まらない。03年頃から本格化した焼酎ブームでも、実はDBJが一役買っている。

ブームに先立つ02年、南九州支店は「焼酎と経済―南九州」焼



巨大な蒸留装置。毎日30トンの焼酎を生み出す。

酎楽士』構想」と題する地域振興レポート発表。同レポートは、南九州の本格焼酎について初めて本格的なデータ分析を行ったもので、中島氏も「このレポートが一つの契機となつて、南九州の本格焼酎が全国的に注目を集めるようになった」と評価する。

実際、DBJサイドから見てもレポートの効果は大きかった。「これがきっかけで焼酎業界のお客さまが増え、今も約10社とお取引を頂いています。また、

直接のお取引はないお客さまともリレーションシップが保たれています」（田村）という。



酒泉の社には白垂のワイナリーもあり、訪れる人々を楽しませている。

Scene 3

旅館・ホテルを元気に

地 域のお客さまとのリレーションシップの深化に向けて、南九州支店では新しい取り組みも始めている。地域の主要産業である旅館・ホテル業各社

に対して、これまでにない切り口で提案を行っている。その推進役となっている業務課の奥直子は「旅館・ホテル業のお客さまに向けて経営改善提案を行うことで、投融資やアドバイザリーなどの潜在ニーズに応えていきたい」と言う。

奥がそうした役割を担っているのには訳がある。昨年6月に支店に着任する前、奥は1年間、米国コーネル大学ホテルスクールへ留学し、ホテル経営に関する最新のマネジメント手法を学んだ。そこで学んだスキルを実践に活かすべく、個別のお客さまへの提案を重ねている。

「たとえば、日本にはまだ導入されていないレベニュー・マネジメントというオペレーションがあります。これは単価を上げて利益を最大化するためのツールなのですが、これをそのまま日本のホテル経営の中に持込

絆の真価が問われる

奥の試みは始まったばかり。「民営化後のDBJとしての新しい提案営業モデルを作りたい。そして、何よりも地域の旅館・ホテル業の活性化に貢献したい」と意気込みを見せる。

「南九州には個性的な企業や歴史のある企業が多い。従って、この地ではお客さまと濃いおつきあいをさせて

いただかないとリレーションシップは成立しません」

南九州支店で2年間、RMを担当してきた田村の感想だ。同様の思いは久保田や奥にもあるそうで、「地域との絆の強さでは、おそらくDBJの全国10支店の中で一番ではないか（久保田、「人と人の結びつきが強く、人づきあいの中に入っていくのに苦労することもあるけど」）（奥）と言う。

こうしたさまざまな取り組みを通して、南九州支店では地域のお客さまの課題解決に取り組んでいる。もちろん、支店の力だけでは限界がある。支店としては

小規模な方で、業務が完結することは少ないからだ。「だから極力、本店との連携を図り、DBJ全体として地域

DBJ南九州支店 業務課 奥 直子

「まだお取引引き頂いていないお客さまの中には、DBJを十分にご存知ない先もあると思うので、提案の機会をさらに増やしていきたいと考えています」



のニーズに応えるようにしている」と久保田は言う。

「たとえば最近、電機・機械業界は市況全体が落ち込み、地域企業にとって先の見えない状況が続いています。一方で本店産業調査部では業種ごとの最新動向を把握している。そこで産業調査部のスタッフに支店に足を運んでもらって直に話をしてもらったり、あるいはお客さまが東京へ出張される際に面談をセットするといった具合。こうした情報提供を含め、南九州支店ではオールDBJとしてお客さまへの最適なサービスを提供できるように努めています」

地域活性化支援を二貫して掲げるDBJ。その姿勢は今後とも決して変わることはない。その意味で、地域との絆の強さ全国一を自認する南九州支店は、お客さまとのリレーションシップのまさに最前線にいる。

Message from General Manager

“本格開国”後の変革期にその独自性が競争力となる。

日本政策投資銀行 南九州支店長 水野 雄司



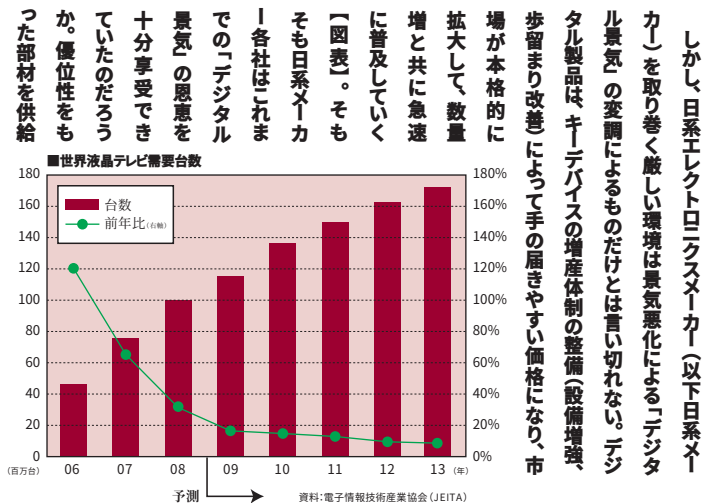
南九州は、経済的にも文化的にも独自色が強い地域です。すなわち、工業化とそれに伴う輸出主導で成長してきた日本の中で、地理的な問題で流通コストも高く、大消費地からも遠いなどのハンディを抱えており、戦後の高度成長モデルからは取り残されていた。しかしながら、それを横目に畜産を中心とした第一次産業、焼酎等の食品関連産業がしっかりと形成されており、かつ豊かな自然があって観光業も発展しています。その独自性が幸いして、昨年来の不況に際しても景気の落ち込み方は全国に比べて緩やかです。

そんな特色を持つ南九州ですが、2011年春には九州新幹線鹿児島ルートが全線開通し、新大阪までの直通運転が始まります。これによって生活面でも経済面でも大きな影響を受けることになり、これまで無縁だった全国規模の大競争にも巻き込まれることになるでしょう。いわば“本格開国”です。必然的に地域も変革期を迎えるわけですが、他地域との競争の中で埋没しないためには、地域としての独自性を持っていることが重要です。その意味でこれまで独自の産業、文化を育んできた南九州は、将来においても確固とした位置を占めていくでしょう。明治維新の原動力となった薩摩藩のDNAは生きているはずですよ。

DBJは事業支援に際して単に投融資の可否を判断するのではなく、どうすれば融資が可能になるか、投資の採算性や地域に対する影響などを広い視野から検討します。産業界、県、市、大学、などのセクターにネットワークを持つDBJは、今後も地域のために全力で貢献していく所存です。

デジタル景気とは、何であったのか

エレクトロニクス業界では、昨年のリーマンショックから始まった急速な需要の減退で企業業績が悪化している。パソコンや携帯電話ばかりでなく、薄型テレビやDVDレコーダー、デジタルカメラなど、アナログ製品からデジタル製品への代替需要をつくり出した分野の製品でも、販売単価が下がったり販売台数の伸び悩みがみられる。これらの製品に組み込まれる半導体も、当然のことながら採算面で厳しいものがある。



産業調査コラム vol.2

Search the Next

日本政策投資銀行
産業調査部 課長 洞 靖英

エレクトロニクスにみる製品のライフサイクルと事業戦略

を余儀なくされている。アジアメーカーは、意思決定のスピードが速く、適時の巨額投資による価格競争力の確保に長けている。

結果として、ス

できるメーカーは相応のメリットを享受したとはいえ、そのほかの分野では必ずしも十分ではなかったのではないが、理由としては①デジタル製品では、キーベースに付加価値が集中する傾向が強い、②製品のライフサイクルが短いため市場投入タイミングなどで失敗すると開発コストに見合う収益を確保しにくい、そして③キーベースの調達ができれば、最終のアプリケーションへの参加が比較的容易であるため、複数企業による価格競争に陥りやすい、などの点が挙げられるだろう。

デジタルアナログが鍵

日系メーカーはこうしたデジタル製品がもつ特有の環境の中で、キーベースでは欧米メーカーに「デファクト」を確保され、汎用デバイスや最終のアプリケーションの多くでは韓国や台湾などアジアメーカーとの競合

ケールメリットによる圧倒的な価格引下げや、製品のライフサイクルの成長期から成熟期へ一気にシフトさせることによって、グローバルシェアをとることで上位企業として付加価値の集中を実現している。日系メーカーの多くは彼らの事業戦略に苦戦しているが、従来からのアナログ技術に強みをもつ企業は優位性を保っているようだ。光学デバイスなどのアナログ製品は、デジタル製品に欠かさないものである上に、「すりあわせ」や「粘り強い改善」といった日系メーカーが強みとする部分に付加価値が集まりやすく、かつ製品のライフサイクルも長い。日系メーカーはアナログ技術の強みを活かして「デジタルとアナログを融合した分野での戦略強化」が要求されるのではないだろうか。

製品のライフサイクルが短期化している観点からは、萌芽期の技術を複数確保して、研究開発投資などいち早く差別化する戦略も重要となる。車載用・二次電池や白色LEDなどに加え環境・エネルギー分野を中心に、どのような萌芽期の技術を次のコアとするか、日系メーカーの事業戦略が注目される。





箱根登山鉄道「風祭駅」(神奈川県小田原市風祭)から徒歩2分の場所にある「かまぼこ博物館」には、1982年から開催されている「小さな美術展かまぼこ板絵コンクール」の受賞作品を中心とした、作品展が常設されている。ここでは職人による伝統的なかまぼこ作りを見学できたり、実際にかまぼこの手作りを体験することもでき、かまぼこをもっと身近にしてくれる。



21世紀のアミノ酸食品

——蒲鉾は身近にありながら、その歴史や価値については意外と知られていません。

現存する最古の記録としては1115年の古文書「類聚雑要抄」に蒲鉾に関する記述がありますが、実際の起源はそれよりはるか以前とされています。これほど長く生き続けるということは、それだけの価値があるからです。

栄養面で見ても蛋白質の固まりで、1本の蒲鉾には7〜8尾の魚が使われています。その中に含まれる9種類の蛋白質は、すべてでは合成されず食事からとる必要がある必須アミノ酸ですから、健康には文句なく良い。また5〜6年前から大学と連携して研究を重ねた結果、活性酸素の発生を抑える、血圧を安定させるといった機能的効果があることが分かってきました。上質な蛋白質を凝縮させて手軽に食べられるようにした蒲鉾は、21世紀のアミノ酸食品といえるのです。

——日本人の食習慣が変わる中、蒲鉾を食べる機会は減っています。蒲鉾復権に向けて、どのように取り組んでいますか。

1つは新しい食べ方の提案です。たとえば「かまぼこ板リアン」。蒲鉾にオリーブオイルと塩をかけると、すごくおいしく、白

ワインとも合います。また、蒲鉾自体の味を損なわないようなドレッシングを開発しました。これを使ってカルパッチョ風にして食べても、とてもおいしいのです。新しい食べ方を広め、もっと日常の食生活シーンにのぼるようにしたいと考えています。

もっとも、これからの時代は蒲鉾を作っているだけでは通用しません。蒲鉾を1つのメディアと考え、お客さまの生活にプラスの提案をする。そういうことが出来ない限りは、いくらおいしいとアピールしても何のメッセージにもなりません。自分たちの商売の定義を見直すことが必要なのです。

そうした観点から、将来をにらんだマーケティングとして2つのブランド展開に取り組んでいます。まず、鈴廣の姉妹ブランド「FISH CAKE & DELI」から、この6月に魚が原料のソーセージ「シーセージ」を発売しました。お客さまに蒲鉾のおいしさを再認識してもらい、もっと蒲鉾を食して頂くきっかけにしたいと考えています。

次に、やはり姉妹ブランドの「マリンサプリ」から発売するサプリメント「サカナのちから」です。魚のすり身を原料に、良質な魚蛋白を植物酵素で分解してペプチド状にしたもので、20種のアミノ酸が補給されます。

こうした形で、蒲鉾というコアコンピタンスを周辺事業に活かしていこうとしています。



かまぼこ手作り体験教室では、プロの職人から伝統の技術を教えてもらえる。参加者は小さな子どもからシニアの方まで幅広い。もちろん作ったかまぼこは持って帰れるので、自作かまぼこの味を楽しみに、慣れない手つきでかまぼこ作りを楽しんでいる。



生命の循環を回復させ 蒲鉾の価値を次代につなぐ。



鈴廣かまぼこ株式会社

代表取締役副社長 鈴木悌介 氏

日本の代表的な伝統食品である蒲鉾。1000年以上も前から日本人に食べ続けられてきたのには、おいしさ以外の理由がある。栄養価が高く、血栓予防や悪玉コレステロール抑制などに効果があるためだ。近年では生活習慣病や老化の原因となる活性酸素除去にも有効であることが分かってきた。だが食生活の多様化の中で、蒲鉾の存在感は薄れている。蒲鉾づくり一筋144年。1865年創業の老舗・小田原鈴廣は、そんな蒲鉾の復権をめざして新たなマーケティングに取り組んでいる。

箱根登山鉄道「風祭駅」に直結している「鈴なり市場」。その名の通り、市場の情緒を楽しみながらショッピングができる。一口に「かまぼこ」と言っても、ここには数多くの種類が揃えられている。



——人口減少が進む日本。中長期的な展望と戦略をお聞かせください。

今後の人口動態を考えると2015年が重要なポイントです。この付近で団塊世代が70歳を、団塊ジュニア世代が40歳を超えます。元気な団塊世代も、さすがに勢いが落ちて来るとでしょうし、団塊ジュニア世代も一生の中の消費のピークから外れていきます。問題はその後で、ジュニア世代は子供が少ないので人口が急激に減っていく。つまり、2015年は人口動態からみて市場のピークとなるわけです。そう考えると日本の将来は非常に暗い。

1955年、「鈴廣」創業家の次男として生まれる。大学卒業後、新設された海外事業部に配属となり、ロスアンゼルスでの蒲鉾の現地生産のために設立されたスズヒロUSA、JACクリエイティブフーズ社長を歴任。96年より副社長。「経営の基本は現状否定。昨日までは良くても明日の保証はありませんから」と、長男で社長の博晶氏と手を携えて鈴廣グループの経営の指揮をとる。日本YEG会長（日本商工会議所青年部 平成15年度会長）



Teisuke Suzuki

「老舗にあつて老舗にあらず」 ——1865年創業の老舗・鈴廣に伝えられる家訓がありますか。

家訓的なものはないのですが、先々が書き残した言葉「老舗にあつて老舗にあらず」を社是にしています。「老舗にあつて」とは、お客さまに対する姿勢を表しています。ここまで鈴廣が商売を続けられたのは、いつの時代にもお客さまが居続けて下さったから。だから、お客さまの正面を向いて、お客さまの目を見て仕事を、する姿勢を変えてはならないということです。「老舗にあらず」とは、仕事の仕方です。時代とともにお客さまの好みも変わります。常に今のお客さまの求めるものに合わせ、仕事の仕方を変えていくことを言っています。変えていけないものは変えないが、変えなければいけないものは積極的に変える。そうした心情が、創業以来の営みの中に脈々と流れていると感じています。

——144年の歴史は決して順風満帆ではなかったと思います。経営の転機はありましたか。

一番の出来事は、1962年に現在の地に工場を移転したこと。もともと町なかにある魚市場の一角で商売していたのですが、た

だ蒲鉾を作って市場に出荷するだけではなく、次の時代に合うように仕事の幅を拡げようと両親が一念発起して、当時まだ「面田んぼ」だったの地に移ってドライブインを造り、工場もガラス張りにしたのです。お客さまは蒲鉾を作る場面が見られるし、私たちは手売りをするのでお客さまの顔が直に見られる。メーカー直販の先駆的なことをやったわけで、鈴廣の今を作った出来事だったと思います。

「人口減少社会へ向けて」 ——将来へ向けて、現在とはどんな挑戦をしていますか。

当社には「食するとは、生命（いのち）をいいただき、生命をうつしかえること。その「翼を担うのが私たちの仕事。かけがえのない地球の中で、この役割こそ我が天職」という企業理念があります。そこには、生命のしくみの重さがメッセージとして込められています。この企業理念に基づいて、生命の循環を取り戻す試みを始めています。

古来、海と大地と森はつながって、その循環の中ですべての生命が育まれてきました。それが今は切れ切れ状態にあります。食を商う者として、その循環をなんとか回復させられないかと考え、5年ほど前に1つのプロジェクトを始めました。蒲鉾の原料加工の過程から出る骨や皮や内臓から肥料を作って

でも、見方を変えると、それは新しい仕組みやルールを作るチャンスでもあるのです。GDPが下がることを前提に、その中で人々が幸せに暮らしていけるビジネスモデルを今から考えていくのが経営の役割だと思っています。では、鈴廣という会社をどうしていくか。実は、2015年は当社の創立150周年に当たります。そこで今後6年間で、その後の新しい環境に対応出来るような企業体質になろうと号令をかけているところです。その1つのキーワードが「1回のお客さまを一生のお客さまにする」です。1度来て頂いたお客さまに「生つき合つて頂けるような商品、店、会社にする。それには商品はもちろん社員、会社の質を上げることが必要なので、この6年間で徹底すべく、9月からスタートする中期経営計画の中身を作っているところです。

鈴廣は、生命をお客さまの生命に移し替えるお手伝いをしている。そのことを1度、お腹の中に落とし込むと、自分たちがやるべきこと、やってはいけないことが分かってきます。たとえば、鈴廣では添加物は一切使いません。あるいは、原料となる魚はすべて天然もののなので、世界中の海が健康でいてくれないと困る。だから、環境を破壊するようなことには決して加担しないようにしています。

そういうことを含めて、食物を扱う意味を常に感じたいし、そのことをもって社会の役に立っていきたいと思っています。



鈴なり市場の中にある「かまぼこバー」。リーズナブルな価格で、さまざまなかまぼこを少しずつ味わえる。まずはこちらでお好みのかまぼこを見つけてからショッピングを楽しめるよう、お客さまへの配慮を忘れない。



古くは祝い事や縁起ものとして、様々な型を使ってかまぼこが作られていた。ここに展示されている道具は、当然ながら機械など無い時代のもの。型だけでなく焼き印を押すコテなども展示しており、伝統技術に想いを馳せるのも面白い。

金融危機に対応した危機対応融資等のご案内

（制度概要）

中長期資金のご融資をいたします。ご融資のほか、当行による債務保証も可能です。

ご融資のご相談・お申し込み

ご相談・お申し込み先は
当行Webサイトの
相談窓口一覧をご覧ください

審査

ご融資実行

（対象となるお客様）

国際的な金融秩序の混乱により、一時的に業況又は資金繰りの悪化を来している中堅企業等であって、中長期的に、その業況が回復し、かつ、その事業が発展することが見込まれる方又はその資金繰りが改善し、経営が安定することが見込まれる方となります。

（対象資金）

設備資金、事業関連運転資金、返済資金、社債償還資金。

（ご融資額）

お客様の資金ニーズ等を踏まえて、ご相談のうえ決めさせていただきます。

（金利）

期間とリスクに応じた金利体系に基づき、一般の金融情勢に応じ、信用補完措置等も勘案して決めさせていただきます。

（ご融資期間）

お客様の返済計画や、設備資金の場合は設備耐用年数等に応じて決めさせていただきます。

（その他）

- ① 資金使途の確認をさせていただきます。
- ② ご融資の前提として審査をさせていただきます。
- ③ お申し込みからご融資まで、審査や各種手続きのため日数を要しますので、時間の余裕を持ってご相談ください。

平成21年4月10日付「経済危機対策」に基づく以下の融資等については、各々について要件がありますので、詳細は個別にご相談ください。

- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| ①新発社債購入
(社債償還資金貸付を含む) | ②コミットメント・ラインの設定 |
| ③民間金融機関と協働した形での融資 | ④大企業向け融資を通じて、関連の中堅・中小企業へ資金供給 |

（ご相談・お申し込み方法）

ご相談・お申し込み先は当行Webサイトの相談窓口一覧をご覧ください。

<http://www.dbj.jp/pdf/service/finance/crisis/c-services.pdf>

トップページ → 左側「危機対応業務について」 → ページ中段「相談窓口一覧」(PDF)



DBJが 取り組む 金融危機対応

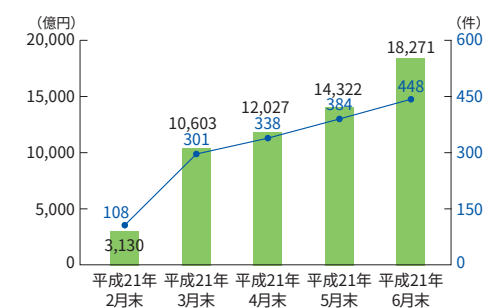
DBJは、2008年10月1日より指定金融機関として危機対応業務を開始しました。同年12月11日には「国際的な金融秩序の混乱に関する事案」が危機認定されたことを受け、金融危機対応融資業務を行っています。

その後2009年4月10日に公表された「経済危機対策」においては、中堅・大企業向け危機対応業務として計15兆円という大規模な危機対応業務が具体的施策として掲げられました。これを受け、同年5月29日には、平成21年度補正予算が成立し、また同年6月26日に国会において可決成立した「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律（同年7月3日公布・施行）」においてはDBJの財務基盤強化が講じられ、危機対応業務を円滑に実施できるよう対策が講じられています。

当該業務として実施した中堅・大企業向け融資およびCP購入に関して生じる恐れのある損失の一部については、株式会社日本政策金融公庫の損害担保取引により補填される枠組みも措置されているため、DBJとしては、この損害担保取引の枠組みを適切に活用していきます。

DBJは、これまで培ってきた政策金融での知識や経験を活かし、金融危機対応業務に積極的かつ機動的に取り組んできています。まさにパブリックマインドや中立性といった特長を十分発揮し、引き続き他の金融機関とも連携しつつ、お客さまのさまざまなニーズに迅速にお応えしてまいります。

■金融危機対応融資額・件数（月末時点累計）



■金融危機対応CP購入額・件数（月末時点累計）

