

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

24
日本政策投資銀行 広報誌
2014.07

【季刊DBJ 24号】 2014年7月発行

企画／発行所：株式会社日本政策投資銀行 〒100-8178 東京都千代田区大手町1-9-6 TEL：03-3270-3211 <http://www.dbj.jp>

【ネクスト・ジャパン最前線】

日本企業、 グローバル 経営への道

【Scenes of Solution】

地域中堅・中小企業の アジア進出を支援する

—— 岩手銀行初のスタンドバイ・クレジット発行に対し、
海外現地通貨調達支援スキームを提供

【未来人図鑑】

株式会社JPホールディングス 代表取締役 山口 洋氏

利用者本位のサービスと高い専門性で
日本の保育を変える。

【旅のブックマーク】

熱帯のフィヨルド

旅する作家 山口 由美

DBJ女性新ビジネスプラン コンペティションの 受賞者が決まりました。



受賞者一覧

DBJは、平成26年6月19日、「第3回女性新ビジネスプランコンペティション」の受賞者を発表し、表彰式を行いました。308件のご応募の中から、「DBJ女性起業大賞」「DBJ女性起業優秀賞」「DBJ女性起業震災復興賞」を決定しました。今後、事業奨励金の支給や計画実現に向けたサポートを実施します。また、特別賞として「地域イノベーション賞」を授与しました。



DBJ女性起業大賞

矢野 莉恵

(やの りえ)

Material Wld, Inc.
代表取締役 ニューヨーク州

中古ラグジュアリーファッションを
百貨店やブランドと組んで買い取る
業界初のトレードイン事業



DBJ女性起業優秀賞

田中 美和

(たなか みわ)

株式会社Waris
代表取締役 東京都

ハイスルマザーの力を活用した
業務アウトソーシングサービス事業



DBJ女性起業震災復興賞

引地 恵

(ひきち めぐみ)

一般社団法人WATALIS
代表理事 宮城県

中古着地によるリメイク雑貨製造
販売事業～感謝を包む手仕事で
グローバルブランドを創る～



DBJ女性起業震災復興賞

御手洗 瑞子

(みたらい たまこ)

株式会社気仙沼ニッティング
代表取締役 宮城県

気仙沼を拠点とした、ハイエンドな
手編みセーター、カーディガンの
企画・製造・販売事業

ファイナリスト

特別賞(地域イノベーション賞)

独自の発酵技術を活用した
米エタノール事業～未利用
資源を活用して高付加価
値プロダクトを生み出す～

株式会社ファームステーション
代表取締役

岩手県
(さかい りな)
酒井 里奈

キャラクター動画が、あつ
という間に作成できるソフト
ウェア「Smart Avatar®」の
開発・販売

有限会社BOND
代表取締役

福岡県
(ふるかわ ひろみ)
古川ひろ美

医療・介護・教育のコラボ
レーションで高齢者が自分
らしく人生を終えるための
支援

株式会社スパーテル
代表取締役

石川県
(はしもと まさこ)
橋本 昌子

～ハッピーな食事介助を
目指して～「ごっくんチェッ
カー」の事業展開

株式会社ハッピーリス
代表取締役

東京都
(よしだ りえ)
吉田 理恵

～未来と今を担う人材育
成～挑戦できる子どもと親
を育てる放課後アドバンス
スクール「テミル™」の展開

株式会社MIKI・ファニット
代表取締役

福岡県
(たちやま みき)
太刀山 美樹

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

日本企業、 グローバル経営への道

P16 **Scenes of Solution**

地域中堅・中小企業のアジア進出を支援する
—— 岩手銀行初のスタンドバイ・クレジット発行に対し、
海外現地通貨調達支援スキームを提供

P20 **未来人図鑑**

**株式会社JPホールディングス
代表取締役 山口 洋 氏**

利用者本位のサービスと高い専門性で日本の保育を変える。

P23 **旅のブックマーク**

熱帯のフィヨルド 旅する作家 山口 由美

季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。
下記URLからダウンロードして楽しみください。
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>

DBJのホームページからもダウンロードできます。
<http://www.dbj.jp/>



企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 (株)LIXIL
大森機械工業(株)
(株)岩手銀行
(株)ミクログリップ
(株)JPホールディングス
(株)ワークス・ジャパン
制作・編集 (株)HI-de-SIGN
取材・文 河内正和
アートディレクション・デザイン HI-de-SIGN
写 真 赤坂トモヒロ、飯島隆



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 17 回

日本企業、 グローバル経営への道

世界では今、TPP(環太平洋戦略的経済連携協定)を含め多様な経済連携が生まれ、ビジネスの国境がなくなりつつある。そうした中で、日本企業には世界を相手に戦える経営(グローバル経営)が求められている。だが、欧米企業に比べると、日本企業のグローバル経営の習熟度・スキルは総じて低いと言われる。本号では、日本企業がグローバル競争で勝つための戦略や提言、日本企業のグローバル化への取り組みに対するDBJの支援事例について紹介する。

「ドメスティックな会社もグローバルで通用する企業になれる」



株式会社 LIXIL グループ
取締役代表執行役社長兼 CEO

藤森 義明氏

INTERVIEW

日本企業、グローバル化への条件

2011年4月、トステム、INAX、新日軽、サンウエーブ工業、東洋エクステリアの国内5社が統合し、住生活産業の最大手として誕生した(株)LIXILを傘下に持つ(株)LIXILグループ。経営ビジョンに掲げている「住生活産業におけるグローバルリーダーになる」を目指して、海外企業のM&Aを実行し、注目を集めた。その指揮を取るのがLIXILグループ社長の藤森義明氏だ。日商岩井(現・双日)から日本ゼネラル・エレクトリック(GE)へ転身。その後、米国GEで日本人初のGE上席副社長、日本GEで会長を務めた藤森氏は、グローバルビジネスの最前線で活躍する中で学んだ経営スタイル、特に35歳からの10年間、“伝説の経営者”ジャック・ウェルチの近くで学んだ経営手法や経営観などを活かして日本の企業で日本のために働こうと決め、2011年8月、LIXILグループ社長兼CEOに就任した。そんな藤森氏の目に日本企業のグローバル化への取り組みはどう映るのか、また藤森氏自身はいかなる手法でLIXILのグローバル展開を進めようとしているのかについて聞いた。

ありました。

逆に、日本の会社が海外の企業を買収して、海外の人たちが日本の会社の一員となる時に、まったく同じような環境があるかどうかが非常に重要です。日本人のカルチャーに合わせないといけないとか、この会社に自分の将来があるのだろうかとか思われた時点で、社員としてのロイヤルティ、会社を良くしようという気持ちは一切なくなるわけです。実際、日本企業には日本流を押し通そうとする文化がありますからね。

押しつけられた文化の中で、人はどの程度、力を発揮できるでしょうか。この会社のために何をやるのかを考えたとしてもパッションは湧かないだろうし、ダメだったら辞めればいいと思うかもしれません。そういう人に成功を求める原動力があるのか疑問です。だから、LIXILの企業文化をグローバルに通用する文化に変えてはならないのです。

——今年4月から最高経営執行体として、新たにGlobal Management Committee (GMC)をスタートさせました。その狙いは何でしょうか。

間違うと苦しくなります。

——間違いを防ぐには、どうすればいいのでしょうか。

M&A成否の鍵は
長期戦略と社内人材

——日本企業による海外企業の大規模買収では失敗例も見受けられます。成否の分かれ目は何だと思われますか。

私 自身、これまでいろいろなM&Aを実行してきましたが、成功のポイントはいい会社、すなわちブランド、経営者、技術力、流通ネットワーク、人材など二流のものを選ぶこと。日本企業は交渉しやすい案件、持ちかけられた案件を検討する傾向があるのですが、それは間違いのものです。もちろん、M&Aには明確な戦略があつて、その戦略に則ったM&Aでなければならぬことは言うまでもありません。

M&Aには3つの段階があります。間違ひはそれいづれかで起こります。第1は対象企業が自社の戦略に合っているかを定める段階。第2はデューデリジェンスや条件交渉を行い、価格を決める段階。そして第3はM&A後のインテグレーションとマネジメントの段階です。私自身の経験でも、この3つの段階のどこかで

G Eでは大型のM&Aに際して、社内から税務、法務、マーケティングなどのエキスパートが集まり、3つの段階に対応した強力なチームを組んで、それぞれがディールを見極め、デューデリジェンスを行い、ストラクチャリングを考えていました。こうしたことは日本の会社では

難しく、たとえば自力でデューデリジェンスをこなせる所はほとんどありません。外部から人を連れてきてもいいのですが、どの位のレベルの人たちを連れてきて、どの位徹底して行うかによって会社の将来が左右されるわけなので、きちんとしたチームを作る気持ち、相応の費用をかける勇氣が必要です。

また、M&Aは単発で行っても戦略的な効果は大きくありません。GEでも成長部分の2から3割はM&Aから生まれていて、頻繁にM&Aをしています。5から10年先を見ながら事業のポートフォリオ戦略をきちんと組むこと、そのために

デューデリジェンスやインテグレーションの専門人材を社内育成することが重要です。

グローバルで戦うために
文化を作り、
経営体制を変える

——藤森社長はLIXILのグローバル化には企業文化の改革が不可欠として、3つのカルチャー、すなわちDiversity(多様性の尊重)、Equal Opportunity(公平な機会の提供)、Meritocracy(実力主義の徹底)の定着に力を入れてくれました。どのような狙いがあるのでしょうか。

グ ローバルに通用する文化の必要性は、私自身の経験から学んだことです。私がGEに入る時に重視したのは、GEに、日本人である私を受け入れ、「同じ土俵で戦えるか?」「平等に評価されるシステムがあるかどうか?」ということでした。そういう仕組みがあれば誰でもGEの中でトップになることができる。そして、GEには実際にその環境が



者だけでは新しい価値観の経営は難しい。

これからグローバル企業を目指すときに、今の時点でグローバル基準の経営の形を作らないといけないし、各リージョンのトップがこれからのLIXILについて話し合う場が必要だ、と考えてのことです。

グローバルで活躍するのは、リーダー達だ、と社員に示す。若い人たちは、GMCメンバーをロールモデルとして設定し、成長してほしい。だから、トップマネージメントには、アメリカンスタンダードブランドや

グローエからも参加してもらう。そうしないと大きな変革は起きないのです。

——そういう目で見ると、ラジカルな経営改革が必要な日本企業は多いということになりますね。

今

までずっとドメスティックでやってきた企業が、まったく新しい戦略で海外へ出て戦っていくと思うたら、大きな変革が必要です。すでに長く海外で戦って来ている電機や商社、自動車各社であつても、これから先は新たな変革が必要でしょう。

グローバル企業の最終的な姿とは、それぞれの国の人たちが現地の会社を経営するとともに、各国の経営者が本社の経営に参加すること。日本に本社があつても売上の8割を海外から得ているのならば、経営陣が8割日本人というこれまでのスタイルではなく、様々なバックグラウンドを持った経営陣でなければ勝ち残るのは難しい。LIXILはドメスティックな会社から大きく変わろうとしているのです。

企業変革のモデルを作り 日本社会を変えていく

——グローバル人材を目指す若手の社員にアドバイスを。

単

調な生活を3年間続けたら、もう自分の殻を破れなくなり

ます。英語ではコンフォートゾーンと

言いますが、毎日同じ電車に乗る、同じ家に帰ると安心する。だから、人は皆コンフォートゾーンに入りたがるのですが、その中にずっといると自分を新しいものにさせなくなるのです。でも、その殻をぶち破らないと人は絶対に成長しません。

殻を破る方法は、海外の異文化に触れて感動を受けたり、一流の人と会って刺激を受けたり、いろいろあります。そういう機会を自分で作っている人が自分の殻を破れる人です。自分で破れない人には、会社がその機会を与えればいい。グローバルで通用する人材になれるかどうかは、どこまで自分の殻を破れるかで決まります。コンフォートゾーンを作つてはいけないというのが私の持論です。ここに閉じこもっていると成長が止まるので、そこから出なくてはけません。

——藤森社長の最終的なミッションとは何でしょうか。

今

の日本には大きな変革が必要です。それは企業も同じです。ドメスティックな会社がグローバル企業になれるということを実践すること

(株) LIXILとの共同投資により GROHE Group S.à r.l. 社の株式取得を実施

1つのモデルを作る。そのモデルが広がっていくことで社会に大きな変革の波が生まれ、日本の会社が大きく変わっていく。同じような意見を持つ人たちとも「絶対に日本を変えてやろう」という話をしていきます。

LIXILは、未来のリーダーになろうとしています。グローバルな舞台に参加し、それをリードし、かつバリューを加えることのできる会社です。私は「日本の企業で日本ために働く」という強い意思をもって、LIXILのグローバル展開を成功させ、変革の波を起していく。そのイノベーションを実現することが、自分自身に対するチャレンジであり、グローバルリーダーとしての真の役割だと思っています。

DBJは、2014年1月21日、株式会社LIXILとの間で、各々が50%の議決権を有する特別目的会社等を通じて、GROHE Group S.à r.l. (グローエグループ、本社・ルクセンブルグ、以下「グローエ」)の発行する87.5%の株式をGlacier Luxembourg One S.à r.l. (本社・ルクセンブルグ)より取得した。

グローエは1936年創業の、ドイツを中心とする水栓金具の欧州最大手企業であり、世界のサニタリー市場でもっとも認知度の高いブランドの1つ。その製品は130か国以上で販売され、高い品質と優れたデザイン性で各国の一流ホテルやマンション等で広く使用されている。また、グローエは間接的に、中国で衛生陶器等の製造・販売を手掛けるJoyou (ジョウユウ) 社株式の72.3%を保有、中国での事業展開を積極的に推し進めている。

LIXILグループは、2011年5月に公表した中期経営VISIONで「住生活産業におけるグローバルリーダーとなる」との目標を掲げ、2011年にカーテンウォール事業を手掛けるPermasteelisa (ペルマス

ティリーザ)社を、2013年までに衛生陶器等の製造・販売を手掛ける米American Standard Brands (アメリカンスタンダードブランド)社を各々買収し、世界的なブランドを有する住生活関連製品群を傘下に収めつつグローバルな地域展開を積極的に推し進めている。

DBJは資金面での支援に加え、国内外での実績を踏まえたノウハウ、人材、情報ネットワーク等の補完的資源の提供により、LIXILグループ全体の企業価値向上に貢献することを目指している。

また、本件は、DBJが提供する「成長戦略支援のための付加価値創造型エクイティ投資 (VG投資プログラム、注)」を活用した、DBJおよびLIXILによる共同投資でもある。

(注) VG投資プログラム
(Value for Growth Investment Program)
エクイティ投資を通じて、(1) M & A 戦略、(2) 資本戦略、(3) 海外戦略等において、我が国の投資先企業グループ全体の成長戦略の実現、中長期的な企業価値向上を支援する取り組み。



GROHE Veris F

基本解説

日本企業の海外進出の
現状と課題

強まるASEANシフト

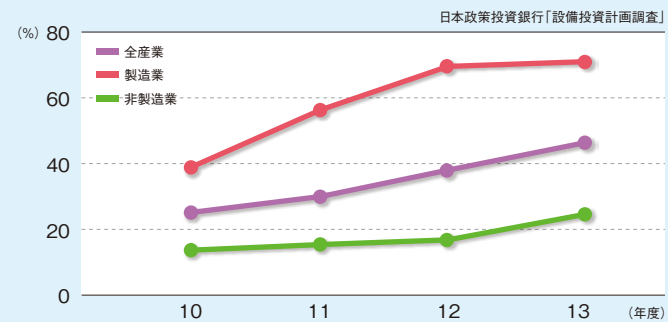
世界を相手に戦える経営を求めて、日本企業の海外進出が続いている。D B Jの調査でも大企業設備投資の海外／国内比率は上昇しており、海外設備投資の相対的な増強が進んでいる（図表1）。

アジアへの進出は依然活発だが、その流れには近年、変化が生じている。昨年、日本企業の対中国直接投資が減少に転じる一方、ASEANへの直接投資は過去最高を記録した。その背景には日本企業の3つの動きがある。すなわち、①中国での人件費の上昇や尖閣問題顕在化後の日中間の政治的緊張の高まりの中で、チャイナリスクを避けて

ASEANシフトを強めたこと、②インドネシアやタイなどASEAN主要国でも人件費が上昇していることを受けて、投資先をカンボジア、ラオスなどの周辺国へ分散化する「複数拠点化」の動きがあること、③ASEANの中間所得者層の増加を見据え、いち早くビジネスチャンスを得ようという動きがあることだ。

そうした動きに伴い、地域統括会社を設置すると税制の優遇メリットがあるシンガポールにASEANの統括拠点を置く企業が増えており、また、アジア市場のポリウムゾーンを狙った低価格でコスト競争力の高い製品の開発拠点をASEAN地域に設置する企業なども現れている。

(図表1) 設備投資の海外／国内比



根強い中国重視の姿勢

いる。たとえば、江蘇省丹陽市は工場団地を整備し、日本の中堅・中小規模の自動車部品企業を積極的に誘致している。

再評価される米国市場

日 本企業の現地法人企業数の多さで中国に後塵を拝している米国では、近年、「日本企業の米国回帰」とも言える動きが見られる。自動車各社の継続的な投資に加えて、シェールガス革命を背景にした化学企業の新工場建設、ブランドや商品力に優れる飲食・小売・アパレル業などの企業の店舗展開が相次いでいる。特に目立つのがM & Aによる進出で、ソフトバンクによる米・携帯電話3位のプリント・ネクステル社買収（2013年7月、1.8兆円）、

サントリーによる米・蒸留酒最大手ビーム社買収（2014年1月、1.65兆円）などの大型事例が象徴的だ。

こうした動きの背景には、米国の巨大消費市場としての魅力が再評価されていることがある。中国でも

2030年をピークに人口減少が予測されるのに対して、米国では現在の3億人強が2100年には4.6億人に達すると予測されている。中南米でもブラジル、メキシコを中心に中間所得者層が急増する中、日本からの企業進出が増加しており、二時期、アジアに集中してきた日本企業の関心が米国、中南米地域へも向き始めている様子がうかがえる。

経営の現地化が急務

日 本企業が海外進出の中で直面する課題は、進出地域や国によつて異なるため一般化することが難しい。その中で共通する課題が経営の現地化だ。特に近年、重要度を増しているのがトップマネジメント問題で、「海外企業を買収したいが経営できる人材がない」「海外拠点で幹部人材が育たない・採用できない」といったケースが多い。

進出国・地域の市場動向を的確に把握し、スピード感を持って攻略していくためには、現地での業界事情や文化に精通した現地国籍の人材を

方、直接投資額では減少に転じた中国について具体的な動きで見ると、日本企業が引き続き、中国をマーケットやビジネスパートナーとして重視していることが分かる。たとえば、上海の日本商工クラブの過去5年の会員数推移では、

電機・電子、素材産業分野の会員数は横ばい状態が続いているのに対し、金属・機械産業分野では毎年増加を続けている（図表2）。その多くは自動車関連企業である。

世界最大の自動車市場である中国における日本車の売上は、尖閣問題の影響を受けて2012年は低迷したが、翌年には過去最高を記録するまでに回復した。非製造業の分野でも、日本のスーパー銭湯、ラーメン店チェーンなどで成功事例が相次ぐな

経営トップや幹部に登用し、マネジメントすることが不可欠で、本社の経営体制の見直しを含め根本的な対応が急務と言える。

多様な課題の中には、外資規制・移転価格税制・訴訟などへの対応、事業パートナーの確保、現地通貨の調達、現地ネットワークの活用など、その解決に外部エキスパートによる支援が必要なものも多い。そうした中で、本来必要な支援すら仰がなかったために進出が頓挫するケースも後を絶たない。

たとえば、日本食ブームが高まる中、ある外食企業がニューヨークで出店しようと物件契約をした後で、改装の許認可に1～2年を要することが判明し、開業のめどが立たないといったケース。あるいは、行政機関の力が大きい中国で、当局との交渉が難航して小売業の営業許可が下りないといったケースなどは、外部のエキスパートによる事前調査やアドバイスをあれば回避することができたと言える。問題が重傷化する前に、法律・会計・金融などの専門機関などを積極的に活用してリスクをカバーすることが肝要だ。

(図表2) 上海日本商工クラブ／部会別会員数

	電子	電機	自動車 分科会	金属・ 機械	農水・ 食品	建設・ 建材	資源・ 化学品	繊維・ 紙パルプ
2009.12	216	209	-	312	60	108	222	157
2010.12	219	208	-	326	61	106	240	156
2011.12	214	207	-	339	71	109	247	154
2012.12	213	215	-	357	75	110	257	153
2013.12	213	211	99	391	80	112	267	155

ど、ジャパン・ブランドに対する信頼感は失われておらず、日本企業の根強い中国重視の姿勢の背景となっている。

日本企業に対する中国側の期待

も高い。地方政府や民営企業の中には、昨年秋季頃から日本企業へのラブコールを送り始めるところも出て

大森機械工業（株）と共同で インド企業への投資を実施

「資金＋ナレッジ」で日本企業のグローバル化を支援

日本政策投資銀行（DBJ）は2013年10月、包装機械メーカーの大森機械工業株式会社（本社：埼玉県越谷市）の海外展開を支援するため、その子会社である株式会社大森インベストメントの発行する優先株式の引受を通じ、大森機械工業と共同でインド企業への投資を実施した。また、DBJは共同投資を機に同社との間で業務協力協定を締結し、中期経営計画の策定や同計画のモニタリングに対する支援を行っている。

人のやらないことをやる

大森機械工業は、1948年の創業以来、顧客の要望に応じて様々な包装機械を提供してきた業界のバイオニア企業だ。経営理念に「ユーザーに満足される品質の包装システムを開発し、もって国際社会に貢献する」ことを掲げ、難易度の高い包装システム機器を数多く開発するなど、独自に蓄積した高い技術力ノウハウを有している。大森機械工業の名を一躍、業界に

広めたのが、魚肉ソーセージの端をアルミクリップでとめる自動結紮（けっさつ）機の開発だ。その後もインスタントラーメンの包装機、ハム・ソーセージの真空包装機などを次々と開発し、現在の取引先は、食品、医薬品、化粧品などほぼすべての業界、業種の約4000社に及んでいる。「根本にあるのは技術力。それを支えるのは『人のやらないことをやる、注文された以上のものを作る』という大森スピリットです」と同社代表取締役社長・大森利夫氏は言う。

4番目の海外拠点構築へ

大森機械工業では早くから欧米向けに製品の輸出を開始、1994年には中国に合弁会社を、2009年には欧州拠点として英国に現地法人を、2012年には北米拠点としてカナダに現地法人を設立した。4番目の拠点となるインド進出については、「世界の人口を持つ中国、世界最大のマーケットである北米の次は、人口で世界第2位のインドの将来性を考えるの決断だった」（大森氏）という。

2012年4月にインド準備室を設置して現地調査を開始する中で、7月にインド最大の包装機械メーカーであるMulti Pack Systems Private Limited（本社：グジャラート州。以下、マルチパック社）の売却情報入手。大森氏は、「マルチパック社は、テイル文化のインドでは不可欠のクッキーの包装機で国内シェア90%を占める。今後はインスタントラーメンが広まるので大きな成長が期待できる」と判断して買収を決意。以後、双方の代理人による契約に向けた交渉が粘り強く進められた。

DBJとの 共同投資で買収へ

2013年1月に入って、ようやく買収金額が提示された。だが、その額は大森氏の予想を上回る40億円。自己資金では限界のある金額だった。ひとまず80%の株式取得を目指すこととし、残る資金を外部から調達すべく検討を始めた。

手詰まり感が強まる中、予想外の展開で局面が打開されることになった。「DBJから電話があり、バリュチェーンコア企業（注）100社に当社が選ばれたというのです。後日の訪問時には、何か支援を希望することはなにかとの話があり、こは渡りに船とインドプロジェクトの現状を説明しました」（大森氏）



さらに、大森氏の「同業他社や取引メーカーとインド市場での共同事業を展開したい」という構想を実現するため、DBJは買収先の事業が安定した段階で、自行の株式の持分を新たな共同投資家に譲渡することにした（図表）。

ナレッジ面でも 企業を支援

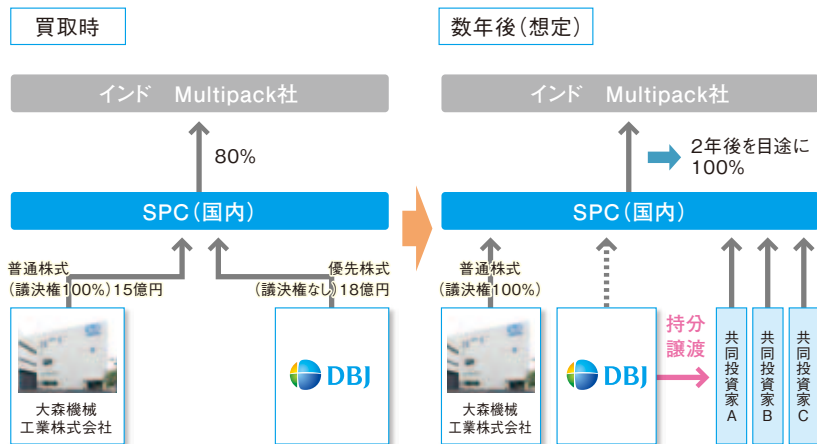
「素晴らしいユーザーを持つマルチパック社に当社の技術・製品を投入していけば品質は上がるので、決して間違った方向には行かないでしょう」

大森機械工業株式会社
CEO 最高経営責任者 代表取締役社長
大森 利夫氏



相談を受けたDBJでは、インドのカントリーリスクを考えると直接投資は困難と判断したうえで、国内の特別目的会社（SPC）を介して買収を行うスキームとともに、DBJ自身も共同投資家として買収時および買収後における諸サポートを行うことを提案した。当初は直接投資を考えていた大森氏は、ファイナンスに留まらず共同投資家としてサポートを行う「新鮮な切り口のスキーム」を評価し、大森機械工業が普通株式（議決権100%）で15億円を、DBJが優先株式（議決権なし）で18億円を引き受けるとともに、2年後を目処に残る20%の株式取得を目指すとする共同投資を決断した。このスキームによって、大森機械工業は本体財務基盤への直接の影響を回避するとともに、共同投資ながら議決権は100%確保することが可能になった。

（図表）案件スキーム



海外4拠点体制を実現した大森機械工業は、この6月から始まる新中期経営計画の3つの柱の1つに海外子会社との連携強化を掲げて、さらなるグローバル化を目指すことになった。

今回の共同投資を機に取引が始まったDBJについて、大森氏は言う。「DBJには共同投資後、当社の新中期経営計画の策定もサポートしてもらいました。その中では、従業員に対するワークショップなどを通じて、当社が製品、事業、経営基盤等のすべてにおいて業界のトップランナーであるために何が必要か、的確な分析と提言を頂きました。引き続きモニタリングもお願いしており、今後さらに上を目指すときにも協力や助言をもらいたいと考えています。中堅中小企業の海外展開にはさまざまなハードルがあります。それを解決するサポートをDBJには大いに期待しています。」

大森氏の期待に応えるべく、DBJは今後も資金面だけでなく、さまざまな経営基盤強化のサポートを通して、大森機械工業の成長に貢献していきたいと考えている。

（注）バリュチェーンコア企業：DBJでは、サプライチェーン上で付加価値を生み出す源泉となっている中堅中小の独立系BtoB製造業を「バリュチェーンコア企業」と命名し、2012年度からその発掘や分析、サポートに取り組んでいる。12年度は約100社、13年度は約200社を選定した。

民間航空機 エンジン開発に対する ファイナンスの提供

日本政策投資銀行（DBJ）は従来から、日本企業の海外展開に対する支援を行ってきた。その手法は、時代の変化に応じて多様化してきている。

製造業の海外展開に対する支援事例の1つが、民間航空機用エンジンの研究・開発に対する融資だ。具体的に

は、一般財団法人日本航空機エンジン協会（JAEC、国内重工メーカーによつて設立）が海外エンジンメーカーと共同で行う民間航空機エンジンの開発に対して、1980年代から累計1000億円を超える資金を融資している。また、DBJは過去30年近くにわたって航空機製造業との取引を継続する国内随一の金融機関としても、多くの問題意識を業界と共有している。

近年の支援事例としては、2011年に開始した航空機エンジンのリース事業がある。その仕組みは、DBJが100%出資して設立した会社「Vリース」が、エンジンの共同開発主体である日米欧メーカーの合弁会社からスเปアエンジンを購入し、そのエンジンを再度、合弁会社にリースするというものだ。

航空機エンジンは定期的に整備・点検が必要であり、エンジンメーカーは顧客の運航支援のため、スぺアエンジンを賃貸用資産として保有する必要がある。航空機エンジンは高価であるため、エンジンメーカーのバランスシートへの負担となる。そこに、賃貸用資産を保有するパートナーの必要性が生じていたことから、DBJは航空機

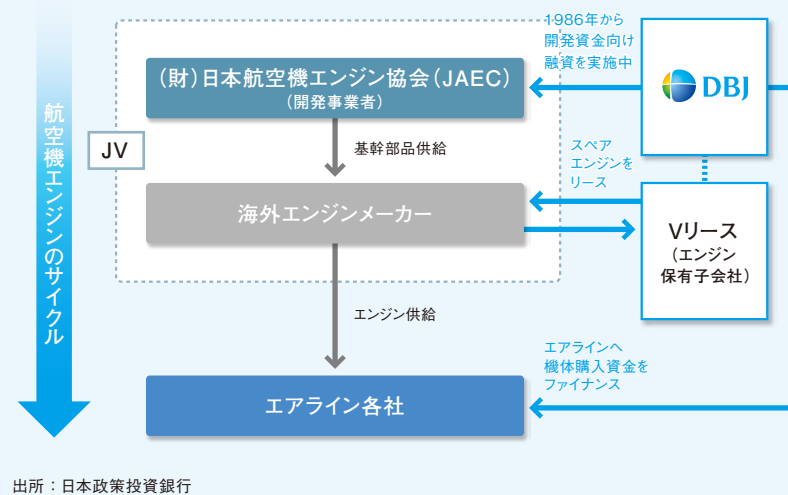
エンジンの国際共同開

発に当たるJAECを支援してきた金融機関として、エンジンリース業を行うVリース社を設立した

のである。これにより、エンジンメーカーは資産（エンジン）のオフバランス化による財務体質の改善を図ることが可能になり、その一方で、JAECは航空機エンジンの共同開発における日本のプレゼンスを高めることに成功した。

また、国内外の航空会社へのファイナンスという形でエンジンメーカーを支援することもある。エンジンメーカーは航空機エンジンを航空会社に販売する際、航空会社から航空機材購入資金のサプライヤーファイナンスを求められる

（図表）DBJの民間航空機エンジンに係るファイナンスの取り組み



ことがあり、JAECも欧米メーカー同様ファイナンスを提供しなければならぬ。そういった際に、DBJはJAECと協力しながら日本側の負担分につきファイナンスを提供することがある。

このようにDBJは、航空機エンジンの開発から市場導入までの製品ライフサイクルの各段階で多様な支援を行い、日本のエンジンメーカーのグローバル展開に貢献している（図表）。

東南アジアへの 投資事業を通じ日本企業の 海外展開を支援

DBJは東南アジアへの投資事業を通じて、同地域への進出を目指す日本企業を支援している。具体的には、

DBJが2011年6月に設立し、リサ・パートナーズと運用するファンド「東南アジア成長企業ファンド（以下、本ファンド）」を通じて、東南アジア諸

国の現地の成長企業に投資を行い、その投資先企業を同

地域への進出意欲を持つ日本企業に紹介す

る。日本企業にとつては、新たな成長機会の創出や戦略的投資先（子会社、関連会社）の探索等が可能になる一方、現地企業にとつては、日本企業の持つ



ノウハウ・技術資金人材・ブランドなどの獲得が可能になる。

特に、中堅・中小企業の場合、東南アジア地域の企業との合弁事業や業務資本提携などを望んでも、日本企業との関係構築を望む現地企業の探索は容易ではない。そこで、DBJが仲立ちをすることで、両社が東南

アジアの高い経済成長を享受できるようにする。

本ファンドの投資対象業種は、消費関連・小売・飲食・食品加工・物流・ヘルスケア・製造業などで、想定投資期間は5～7年間。1件当りの投資額は10



億円前後で、普通株式、転換社債を中心に議決権比率20%を取得する。ベトナム、インド

ネシア、シンガポール、タイにローカル拠点を設け、案件の発掘・投資後のモニタリングを行う。日本と東南アジアの旺盛な経済活動を反映して、30億円でスタートしたファンド規模は、近く100億円近くまで増額する予定だ。

これまでの投資実績は、ベトナム企業2社とタイのファンド1社（図表）。このうち、フェコン社は、ベトナムの地質

調査・地盤処理業界において大手の一角を占めており、旺盛なインフラ投資が続く同国において、更なる成長が見込める企業だ。同社は本ファンドからの資金を受け入れることにより、今後の設備投資資金等を調達するだけでなく、高い技術力を持つ日本企業との提携も期待している。

東南アジアの

成長を取り込んで自社の企業価値を高めていきたいと考える日本企業を応援するため、DBJは本ファンドをさらに強化していく方針だ。

（図表）投資実績

ベトナム	Dong A Plastic Group JSC
ベトナム	Foundation Engineering & Underground Construction JSC（フェコン）
タイ	Lakeshore Capital 1 L.P.

PERSPECTIVE



東京大学
工学系研究科教授

元橋 一之氏

Profile

KAZUYUKI MOTOHASHI

1986年、東京大学工学系研究科修士課程修了し、通産省（経済産業省）入省。OECD科学技術産業局エコノミストなどを経て、2002年から一橋大学イノベーションセンター助教授、2004年から東京大学先端科学技術研究センター助教授。2006年より現職。近著に『日はまた高く 産業競争力の再生』（日本経済新聞出版社）。

提言

産業競争力を再生し、グローバル競争に勝ち抜くために

経済成長モデルの転換を

日 本が産業競争力を取り戻し、グローバル競争に勝ち抜くための成長モデルとして、私は「サイエンス経済」という概念を提唱している。日本の成長を支えてきたのは、いいモノを作って売るという工業経済モデルだが、それが次第に機能しなくなる中でサイエンス経済モデルへの転換が必要と考えるからだ。

科学的知見やデータを使って、新しいビジネスモデルを組み立てることが求められる世界がサイエンス経済だ。そこではモノを売って終わりでない。モノを売った後でいかにユーザーの満足を得るかが主眼となる。たとえば、建設機械メーカーのコマツは、自社製品の現場での稼働状況をGPSと通信機能で常にモニタリングして、故障の予知サービスに活かしている。ITを使ってユーザーに対する価値提供の仕組みを構築しているのだ。

低コスト国の技術的なキャッチアップが進んだ。その結果、日本のモノづくりがコモディティ（日用品）化して、コストの高い日本企業は新しいビジネスモデルを考えないと立ちいかななくなっているわけだ。

変化するイノベーションプロセス

経 済やビジネスといった人間行動に基づく社会的現象に対する理解が進むことで、イノベーションのプロセスは大きく変化する。工業経済では、いいモノを開発し、高品質かつ低コストで供給するためのプロダクトイノベーション、プロセスイノベーション

が重要だが、サイエンス経済ではイノベーションの起点がライフサイエンスやナノテクノロジーなどの自然科学や、ビッグデータを使った消費者の行動分析であるなど、まず科学的な発見があつて、その上に製品、技術が組み合わさったプラットフォームが形成される。この過程は科学的知見の産業技術化（サイエンスイノベーション）と言われる。

サイエンス経済のイノベーションは、企業が自前主義で行うことは難しい。科学的知見が多く存在する大学などとの産学連携、水平分業が進む産業組織に対応したアライアンス戦略、ビジネスエコシステムの形成など、オープンイノベーションを進めることが必要だ。

グローバル経営の2つの鍵

次

に、日本企業がグローバル経営で成功するための鍵を2つあげたい。1つは多様性だ。人材面で女性や現地国籍の人を活用し、多様な意見を取り入れることが必要だ。新興国の事例を見ると、現地法人の社長や経営幹部は日本人で、しかも日本式の経営を行っているケースが多いが、これでは現地社員からすると士気が上がらない。現地への権限委譲はもちろん、現地で幹部に育った人を日本の本社役員として登用することも必要だ。

ただし、権限委譲を進める場合でも、現地にすべての裁量権を与えればいいわけではなく、グローバル戦略自体は本社で立てないといけない。全社的な戦略の統一性と現地ごとの自律性のバランスを実現するためのマネジメントが必要だ。たとえば、ネットワーク型の経営である。

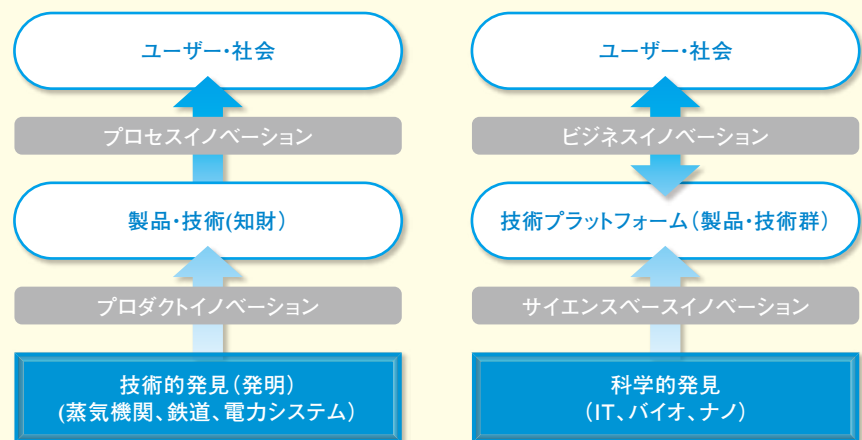
トヨタ自動車は、この4月からの組織再編で4つの事業ユニット組織を新設したが、そのうち日米欧の先進国担当ユニットを「第1トヨタ」、新興国担当ユニットを「第2トヨタ」として、それ

ぞれに予算、権限を与えて事業を進めるようにした。こうした、多様性を持ちながら全社の統合性を保つ体制がネットワーク型経営だ。日本の製造業は、生産を軸にグローバル化を進めてきたが、リバースイノベーション（注）の流れが強まり、現地市場に向けた現地での研究開発の重要性が増している。こうした中で現地法人の自律性が高まり、日本企業の中にもネットワーク型の多国企業展開の動きが見られるようになっていく。

もう1つのキーワードは、グローバルレベルでのオープンイノベーション。特に、現地企業との戦略的提携だ。新興国では日本企業単独での成功は容易ではない。新興国では政府の影響力が大きいので、何か問題が起きた時、現地の事業パートナーを通じて状況を好転させるよう働きかけることが大事だ。また、ビジネスイノベーションがユーザーとの協業から生まれるという意味でも、進出先の市場やビジネス環境に精通した現地企業との戦略的提携が重要となる。長期的なスタンスでグローバル展開を進めるうえで、いいパートナーと組めるかが鍵だ。

（注）リバースイノベーション…新興国向けに開発した商品や技術、ビジネスモデルが先進国に還流すること。

（図表）工業経済とサイエンス経済におけるイノベーションプロセス比較



サイエンス経済では、自前で特定の技術や製品を開発するのではなく、技術的なプラットフォームを提供するプレーヤーと、その上でユーザーとともに新たなビジネスモデルを組み立てるビジネスイノベーターの水平分業が進む。医薬品において、画期的な有効物質を開発するバイオベンチャーと、それを実際に商品化する大手製薬企業の分業などが典型的事例だ。

Scenes of Solution

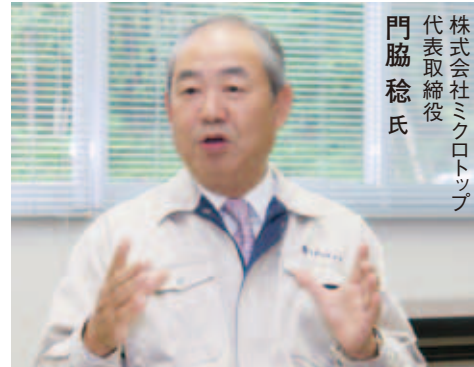
地域中堅・中小企業のアジア進出を支援する

—— 岩手銀行初のスタンドバイ・クレジット発行に対し、海外現地通貨調達支援スキームを提供

超円高の中、海外拠点を設立

ミクロトップは1993年の設立以来、金型の設計・製造・販売を手がけている。主力製品は、携帯電話、デジタルカメラ、SDカード、ハードディスクドライブ（HDD）用などの精密金型だ。「もともと、アルプス電気盛岡工場の金型部門にいた8名が独立して作った会社。アルプス電気では、プリンターの部品の中で高い技術力を要する紙送りのギア、レバー等を製造していたこともあり、自分たちはその高い技術力を継承しています。昨今の製品開発は何よりもスピードが要求されますが、高い技術力を背景に、自分たちで設計・試作し、量産品まで製造するという「貫生産が当社の強みです」。そう語るの、同社代表取締役の門脇稔氏だ。

同社の海外進出は2010年のフィリピン現地法人の設立から始まる。「当時、円高が進み70円台に突入して、主力取引先がフィリピンへ進出したのを機に、当社もまずフィリピンに進出、その後、2011年にタイにも現地法人を設立しました。以来、国内は技術開発と先進的製品の生産拠点、フィリピンは量産型製品の生産拠点、タイはアセアン地域全体の営業およびメンテナンスサービス拠点と位置づけて事業展開しています。海外の両拠点とも事業は順調で、特にフィリピンでは近年、電子部品業界各社が中国・深圳から次々と工場を移転しており、当社も多数の引き合いを受けているところ。売上も国内部門に迫る



株式会社ミクロトップ
代表取締役
門脇 稔氏

勢いです」（門脇氏）

スタンドバイ・クレジット発行へ

海外での事業が好調な中、今回の現地通貨建ての資金需要は、タイでの拠点整備強化に伴って発生したものだ。岩手銀行は、ミクロトップ創業以来のメインバンクとして支援に動いたが、自行だけでは対応が困難な点もあり、かねてより活用している「DBJアジア金融支援センター（解説参照）」に協力を依頼した。その間の経緯について、同行市場金融部国際業務室室長・馬場千明氏は次のように語る。

「日本企業が海外へ進出する場合、親子ローン（親会社は日本国内で資金調達して海外の子会社に貸し付けるもの）を使うのが一般的です。しかし今回の場合、親子ローンを使うと当社のタイ現地法人は日本円をタイバーツに交換しなくてはならず、また返済時、タイバーツで売上が立ったものを日本円に交換しなければなら



Scenes of Solution

地域中堅・中小企業のアジア進出を支援する

—— 岩手銀行初のスタンドバイ・クレジット発行に対し、海外現地通貨調達支援スキームを提供

日本企業のグローバル化に伴い、サプライチェーンを支える地域中堅・中小企業の海外進出が続いている。こうした中で、日本政策投資銀行（DBJ）は今年2月、株式会社岩手銀行（本社：岩手県盛岡市）が初めて発行するスタンドバイ・クレジット（信用状）に対し、海外現地通貨調達支援スキーム（以下、「本スキーム」）を提供した。本スキームは、岩手銀行の取引先である株式会社ミクロトップ（本社：岩手県八幡平市）のタイ現地法人がBangkok Bank Public Company Limited（本社：タイ王国バンコク、以下「バンコック銀行」）よりタイバーツ建ての借入を行うにあたり、岩手銀行が発行するスタンドバイ・クレジットに対し、DBJが債務保証を行うものだ。本スキームを通じ、地方銀行とのネットワークを有するDBJとタイ王国最大の商業銀行であるバンコック銀行とが協働して、アジアに進出する地方銀行取引先の中堅・中小企業等の現地通貨建てによる資金調達を支援する。

地域中堅・中小企業のアジア進出を支援する

—— 岩手銀行初のスタンドバイ・クレジット発行に対し、
海外現地通貨調達支援スキームを提供

岩手銀行
市場金融部 国際業務室
室長
馬場 千明氏



入れることができなかったのですが、以前からアジアへの進出等について支援を仰いでいたDBJアジア金融支援センターへ相談したわけです」

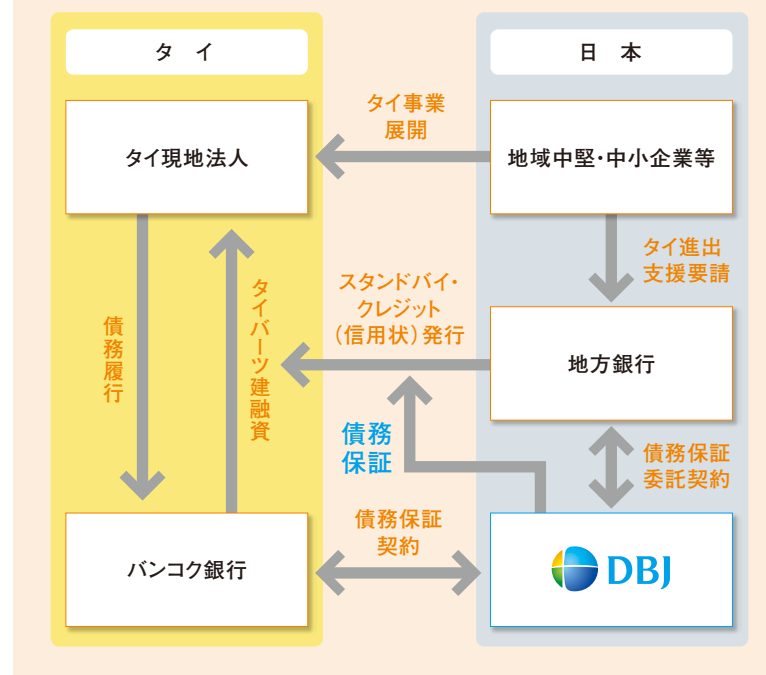
マイクロトップの期待に応える

スタンドバイ・クレジットは、海外の支店や現地法人が現地の金融機関から現地通貨建てで融資を受ける際に、国内親会社の取引金融機関が海外の支店や現地法人の信用を補完するために、現地の金融機関に対して債務の保証を行うものだ。現地の金融機関から見た海外の支店や現地法人の信用力は相対的に低いため、親会

社の取引金融機関が信用補完を行うことで現地の金融機関から資金調達を行いやすくなる。また、現地の金融機関との取引開始をきっかけに、海外の支店や現地法人は現地での資金調達力や情報収集能力の強化が期待できる。

貨調達支援スキームを構築していったところ（図表）、案件実現に向けてバンコック銀行と鋭意調整を開始。続いて、岩手銀行からマイクロトップに対して本スキームについて提案が行われたのち、DBJを含めた3者間での債務保証委託契約を締結。岩手銀行はマイクロトップの期待に応えるファイナンスを実現するに至ったのである。

（図表）海外現地通貨調達支援スキーム



海外進出支援を一段と強化する

門脇氏は今後、海外生産をさらに強化していきたいという。「日本国内のモノづくりの減少が見込まれる中で、当社もこれからは海外で勝負することになります。日本の本社を先端的な技術開発拠点として位置付け、生産の中心はフィリピンに置くことになるでしょう。」

そして、その過程で発生する資金需要にも積極的な支援を期待しているという。「今、国内で使われている最新鋭の工作機械は1000分の3ミリ位の精度が



出せるのですが、この精度を維持できるのはせいぜい3年位で、定期的に設備の更新が必要です。フィリピン現地法人でも国内並の高い精度を出せる設備を導入していきたいし、メインバンクの岩手銀行はもちろん、今回、DBJとも新しい関係を作ることができたので、次の機会に活かせればと思っています」

マイクロトップを始めとする地元企業の海外ビジネスをさらに強力に支援すべく、岩手銀行は昨年度から取り組みの中期経営計画の営業戦略の1つに「海外ビジネス支援」を掲げ、地元企業の貿易投資や海外ビジネスのサポート、外貨での資金調達等を積極的に支援している。今後はさらに国際業務に注力していくと語るのは、同行市場金融部国際業務室室長



代理・佐々木孝浩氏だ。

「岩手県の総人口は現在約130万人。それが30年後には100万人を切ると予想されています。県内のマーケットがじり貧となる中で、海外に活路を見出すという企業の動きは強いので、当行もその動きを的確に吸い上げて支援を強化していかなければなりません。DBJアジア金融支援センターとの連携も引き続き進めていくと共に、まずは、すでに構築している海外5カ国（中国、台湾、タイ、ベトナム、フィリピン）の銀行との業務提携関係を他の新興国の金融機関へも拡げ、当行にご相談頂ければアジアのどの国であつても取次ぎができるというところまで持って行きたい。また、

岩手銀行
市場金融部 国際業務室
室長代理
佐々木 孝浩氏



《解説》

「DBJアジア金融支援センター」

DBJは2011年6月、「DBJアジア金融支援センター」を開設した。同センターは、DBJ取引先への支援を行う傍ら、全国の地方銀行と連携し地域の中堅・中小企業などのアジア事業展開にあたってのさまざまなニーズを、情報面・ネットワーク面からサポートしている。

DBJの海外拠点および株式会社日本経済研究所といったDBJグループのリソースのほか、包括連携協定を締結している一橋大学、バンコック銀行をはじめとする海外の公的・民間

国際業務の人材育成にも取り組みたいと思っています。」DBJも、この4月からスタートした新中期経営計画で、金融機関等との適切なリスクシェア（リスクシェアファイナンス）を行うことを打ち出しており、引き続きDBJアジア金融支援センターの活動を

通じて、地方銀行との連携の下、地域経済の国際化、地域の中堅・中小企業のアジア進出支援に積極的に取り組んでいく。バンコック銀行のアジアネットワークを活かして、他のアジア諸国でも、現地通貨調達支援スキームを提供してゆくことも検討してゆく。

金融機関、法務・会計事務所等とのネットワークを活用し、ソリューション業務を展開している。

2014年6月末時点で、加盟地方銀行は66行、開設以来の対応案件数は1400件以上に達している。2014年からは、成長戦略の一環として経済産業省・外務省が中心となってスタートしている、「海外展開一貫支援ファーストパス制度」の一翼を担い、オールジャパンの中堅・中小企業の海外進出支援に貢献している。



首都圏を中心に保育所138施設(うち認可保育所112、東京都認証保育所26:平成26年6月現在)、学童クラブ46か所、児童館8か所を運営している。また、子育て支援事業・給食の請負なども手がける。保育士は子供たちと遊んでいるだけではなく、保育の専門知識を最大限に活用して質の良い保育を行う。

課題山積の保育業界に 株式会社として参入する

——保育支援事業を始めるきっかけは何でしたか。

この事業を始める前に行っていた主力事業の従業員が1000人を超え、そのほとんどが女性だったのですが、彼女たちが働き続けられるシステムを作ることが、将来にわたって事業を継続させるために重要だと考え、赤字を承知で2001年に福利厚生の一環として託児所を開設しました。

すると、そこで採用した保育士の人たちから、いろいろな情報が入ってくるので保育業界の実情が分かってきました。たとえば、平日夕方の延長保育や休日開園に対応する保育所がほぼ皆無だということ。なぜかという、子どもが可哀想だからと。でもよく考えると、延長保育をやらなくても二次保育でベビーシッターなどに預け替えるわけです。中には環境が劣悪なところも多い。そんなところに預け替えをしているにも関わらず、延長保育は子どもが可哀想だからというのはおかしい。これはひどい業界だと思

利用者本位の サービスと 高い専門性で 日本の保育を 変える。

**株式会社
JPホールディングス**

代表取締役
山口 洋氏

株式会社JPホールディングスは、6つの子会社を通して民間保育サービス事業を展開する業界最大手の企業グループだ。現在、傘下の株式会社日本保育サービスが「アスク」の名称で、認可保育所(112施設)、東京都認証保育所(26施設)等を運営し、深刻化する待機児童問題に対して地方自治体と一体となって解決に取り組んでいる。365日開園、延長・休日・一時保育など利用者目線に立ったサービスからなる保育所運営は、旧い体質と既得権益に守られたこれまでの保育業界を本来の姿に変革したいという同グループのトップ・山口洋氏によって実現したものだ。

——壁にぶつかった力が湧く方ですか。

壁がある方が面白いですね。初期の頃は1カ所窓を開ける(開園の認可を得る)のに4〜5年、長いところだと10年かかりました。その間、全国の自治体すべてにヒアリングして、少しでもチャネルが合えば首長のところへ会いに行つて話をするのが日課でした。でも、話してみると、既得権益を守り、新規参入を嫌う業界の体質を問題だと思う人が多いことが分かりました。だから、必ず参入の余地はあると確信していましたね。

本来の保育を行うために 保育士の専門性を高める

——業績も順調に推移している中で、今の課題は何でしょうか。

まず、職員の採用です。いろいろな努力を重ねてきましたが、量の確保は難しい。資格を持ちながら働いていない潜在保育士の再教育プログラムを実施する等、今は東京都の掘り起こし作戦にも協力していますが、机上の勉強には興味があっても、そこから実習に参加して保育の現場で

——株式会社の参入が認められたものの、実際には認可されないことが多かったようですね。

どこの自治体へ行つても「株式会社は認可しない」と言われ、まさに、岩盤に当たる感じでした。理由は「経験がないから」「株式会社の本質が心配だから」と。そう言われても、参入できない以上、最初は無認可でも補助金を出す自治体を探して、公的に監査も受けて実績を積みむしかありませんでした。2001年に日本初の年中無休の大型保育園を埼玉県に開園して保育業界に参入しましたが、最初の認可を得たのは2006年です。

珊瑚礁の透ける海にマングロープの緑が映り込む。深い入り江の海は鏡のように穏やかで、吸い込まれそうに美しかった。

首都ポートモレスビーとオーエンスタンレー山脈をはさんだ反対側、ソロモン海に面した岬の先端に



熱帯のフィヨルドの風景

パプアニューギニアの自然は、人を拒絶するほど過酷な一方で、楽園の美しさを合わせもつ。トゥファイの海岸線に続く熱帯のフィヨルドは、まさにその典型である。フィヨルドとは言うまでもなく、氷河の浸食によって形造られた複雑な入り江がおりなす地形のこと。北欧やニュージーランドのそれが有名だ。

パプアニューギニア

の自然は、人を拒絶するほど過酷な一方で、楽園の美しさを合わせもつ。トゥファイの海岸線に続く熱帯のフィヨルドは、まさにその典型である。

フィヨルドとは言うまでもなく、氷河の浸食によって形造られた複雑な入り江がおりなす地形のこと。北欧やニュージーランドのそれが有名だ。

首都ポートモレスビーとオーエンスタンレー山脈



1961年京都市生まれ明治学院大学法学部卒業。大和証券に入社後、法人営業やM&Aの分野で腕を奮う。1992年に退職。1993年に当社設立。2006年3月、聖徳大学大学院博士前期課程修了（児童学）。内閣府「子ども・子育て会議」専門委員、公正取引委員会「保育分野に関する意見交換会」に参加などの経験も多数。近著に「元証券マン 日本の保育を変える!」（かんき出版）。



働きたいという人は1割くらいしかいません。1つの方策だけでは解決できないので、やれることをすべてやっていくしかありません。

質の向上も課題です。保育園というのはただ単に子どもを預かる施設ではありません。保育とは、正確に言うくと乳幼児を適切な環境のもとで健康・安全に、安定感をもつて活動できるように養護することともに、その心身を健全に発達するように教育することであり、保育所は養護と教育を一体的に行う施設なのです。そこで行う幼児教育も幼稚園とまったく同じで、子どもたちは保育の5領域である健康、人間関係、環境、言葉、表現について学びます。ですから、保育士は高度な専門知識を持たなくてはならないし、専門性を磨き続けることで質の高い保育が提供できる。私たちが行っているのは、そういう本来の保育なのです。こうした保育は、一朝一夕でできるものではありません。5年、10年をかけて、組織の中のDNAとして根づく形で作っていないと、息の長い事業はできないのです。そういう意味での質を上げるために、職員への研修など、私たちはさまざまな機会を設けて実行しています。

—— 食育活動、発達支援活動にも積極的に取り組んでおられますね。

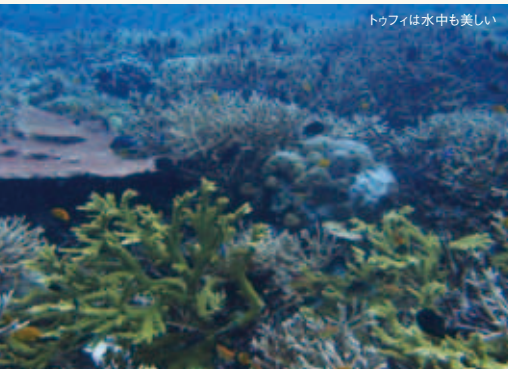
熱帯のフィヨルド

トゥファイはある。今も山を隔てたポートモレスビーとの間に道路はない。トゥファイへの交通手段も海路か週に三便のフライトだけ。海岸線に道路はない。首都からの直線距離は近いけれど、いまもって秘境の趣きが色濃い。

その急峻な山脈とジャングルを越えて首都を攻撃しようとしたのが、太平洋戦争のポートモレスビー攻略だった。応戦した連合軍側はその道のりの名称、コゴダトレイルをとってコゴダ攻略と呼んだ。

戦いはコゴダから北部海岸のブナ・ゴナにおよんだ。それは、負けた日本軍にとつても、勝った連合軍にとつても、太平洋戦争で最も厳しい戦闘といつてよかった。なぜなら彼らは、敵と戦う以前に過酷な自然環境とも戦わなければならなかったからだ。

地獄があつたブナ・ゴナから遠からぬところに楽園トゥファイはあつた。当時、この美しい入り江には連合軍の哨戒魚雷艇の基地がお



トゥファイは水中も美しい

道まだ半ば。 国の支援にも期待する

—— 日本の保育を変えるという目標に

食育も発達支援も、保育のど真ん中（中心テーマ）なのです。そこで、2009年から専門知識のある食農指導員を招聘して、野菜の種まきから栽培・収穫・調理までの計画立案を行う農業食育プロジェクトを始めました。子どもと指導員が一緒に畑仕事をして、収穫したものを自ら調理して味わうという連の経験を通して、五感を育み、食の大切さや生物の育つ仕組みを学ぶことができるわけです。

発達支援では、集団になじめない、発達の遅れや偏りがある子どもへの支援を行うため、2009年に臨床心理学や教育学の専門家による発達支援チームを社内を設置しました。当社の運営施設だけでなく全国の自治体にも派遣して、公立の先生方の教育とか、自治体の中の保育園の巡回サービスなどを請け負っています。こうした事業をやっているところは他にはないので、今後もっと拡大すると思います。

向けて、今、どの程度までたどり着いたと
感じていますか。

制度を変えるという点では9割は成功したと思います。ただ、待機児童がたくさんいて開園すればすぐに定員に達する現状は、株式会社が入社しただけでは変わりません。利用者に対して本当に必要な保育を提供するのは、子どもの数が減って保育所同士の競争が始まるこれからです。そこで私のやるべき仕事が残っていますから、そういう意味ではまだ半分程度でしょうね。当社がリーダーシップを取りながら、日本の保育業界をよくしていくというところに次の醍醐味を感じています。

—— 岩盤に挑み続ける山口社長のような
志と行動が、この国を変える原動力に
なるのだと思います。

この業界の中にも志を同じくする人は多いですし、皆、真剣に考えて活動しています。旧い体質や既得権益という岩盤を崩すには時代の流れが必要ですが、国も「保育園を増やすために株式会社への参入を促せ」と言ってくれている。方向性はすごくいいので国の支援にも期待しています。

旅する作家

山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『帝国ホテルライト館の謎』『アマン伝説』『百年の品格クラシックホテルの歩き方』などがある。



色鮮やかに飾った
トゥファイの男

かれていたという。

その海は、現在、すばらしいダイビングスポットである。トゥファイにある一軒宿、その名もトゥファイリゾートには、世界中からダイバーがやってくる。

パプアニューギニアはダイビングのメッカとして知られるが、トゥファイが魅力的なのは、水中だけでなく陸上の文化も興味深いことだ。フィヨルドの森に棲む極楽鳥の羽で着飾った彼らの民族衣装は、実に色鮮やかで美しい。

隔絶されたように見える楽園も、戦争がそうだったように、世界と無縁ではられない。近年の大きな変化は携帯電話だろう。でも、まだ村に電気はなく、手作りのソーラー発電で充電していたのが印象的だった。

私がトゥファイに滞在していた5月末、あるニュースがパプアニューギニアで報じられた。長年プロジェクトが進められていたLNG（液化天然ガス）の初荷が日本に向けて出航したという。主な納入先は東京電力とのこと。いまだ電気のない村も多い熱帯の島のエネルギーが日本に灯りを点すのである。

<http://www.tufidive.com/>

トゥフィリゾート