

【ネクスト・ジャパン最前線】

地域社会の
活力維持・成長に
向けて

【Scenes of Solution】

電動車両の充電インフラ整備を推進

——自動車メーカー4社による新会社「日本充電サービス」に出資

【未来人図鑑】

片倉工業株式会社

取締役社長 竹内 彰雄氏

継続的な事業改革と人材育成で愛される200年企業を目指したい。

【旅のブックマーク】

絆で結ばれたクラシックホテル

旅する作家 山口 由美

Vol.3

大手町イノベーション・ハブを全国へ
～ 新たな価値創造のための「場」作りを ～

2

014年9月18日(木)、関西イノベーション・ハブ「高度健康社会に向けた共創
によるイノベーション創出」シンポジウムを大阪市で開催し、産学官金の
約300名にご参加頂きました。

近畿財務局、近畿経済産業局、関西経済連合会、関西経済同友会、大阪商工会議所
からご後援を賜り、日東電工株式会社取締役常務執行役員 表利彦様、慶應義塾大学
総合政策学部竹中平蔵教授より、それぞれご講演頂きました。パネルディスカッション
では、多摩大学大学院の紺野登教授のもと、関西に本拠を置く6社（大阪ガス、
サントリー、塩野義製薬、ダイキン工業、日東電工、阪急阪神ホールディングス）でオープン
イノベーション活動を実践されている方々がパネラーとして参加し、関西発のオープンイ
ノベーションへの意気込み、可能性について活発な議論を交わしました。当行では、「地域」
におけるオープンイノベーションを通じた成長に向けて、引き続き取り組んで参ります。

iHubは地域展開をしています。

主な事例

地域	時期	内容
北陸	平成25年12月～	北陸地域連携プラットフォームへ参画
浜松	平成26年2月～	地域発新たなビジネスを構想する場
関西	平成25年12月～	ヘルスケア
広島	平成26年2月19日	新たなビジネスを構想するワークショップ
	平成26年6月～10月(全4回)	新たなビジネスのアイデアを考える共創の場
九州	平成25年12月～	九州の未来力2030への参画



CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

地域社会の 活力維持・成長に向けて

P20 **Scenes of Solution**

電動車両の充電インフラ整備を推進

—— 自動車メーカー4社による新会社「日本充電サービス」に出資

P24 **未来人図鑑**

片倉工業株式会社 取締役社長 竹内 彰雄 氏

継続的な事業改革と人材育成で愛される200年企業を目指したい。

P27 **旅のブックマーク**

絆で結ばれたクラシックホテル 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お楽しみください。
<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 北日本精機(株)
 エアロスペース飯田
 中国木材(株)
 合同会社日本充電サービス
 片倉工業(株)
 (株)ワークス・ジャパン
 制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
 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 飯島隆



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 18 回

地域社会の 活力維持・成長に向けて

人口減少に歯止めがかからない中で、地域活性化の重要性が一段と高まっている。今年7月には全国知事会が「少子化非常事態宣言」を発表、9月には政府も、省庁横断で人口減少や地域経済の活性化対策に取り組む「まち・ひと・しごと創生本部」を設置した。また、人口減少と東京への一極集中に危機感を強める33都道府県の93市町村が、10月に「人口減少に立ち向かう自治体連合」を発足させる。日本政策投資銀行(DBJ)も、今年9月に「地域みらいづくり本部」を設置するとともに「地域創生プログラム」を創設した。本号では「地域社会の活力維持・成長」をテーマに、DBJが最近発表した地域関連のレポート、地域別設備投資計画調査、地域の未来を創る企業の事例、有識者の提言などを紹介する。

人口減少下での地域社会の 活力維持・成長に向けて

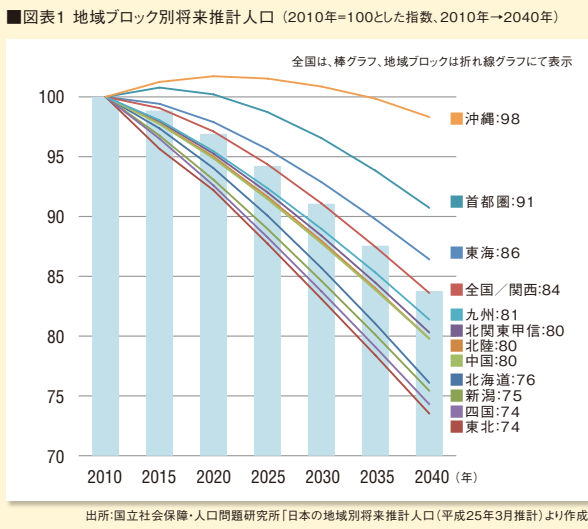
― DBJ「人口減少問題研究会 最終報告書」から ―

今後急速に進む人口減少・高齢化を見据え、DBJは、2012年5月に「人口減少問題研究会」（委員長・樋口美雄 慶應義塾大学教授）を設置。2014年3月まで計10回の研究会を開催し、人口減少が地域経済や都市構造に与える影響の分析や、人口減少に対応した地域企業経営や自治体経営の方向性、地域金融に期待される役割について検討・議論を行い、この6月に最終報告書を公表した。同報告書から主要な論点を紹介したい。

▼ 地域の人口動向

我が国の総人口が減少局面を迎えるなか、地域別の将来推計人口をみると、地方圏、大都市圏ともに人口減少と高齢化が進行することが予想される。

地域ブロック別の将来推計人口を、2010年の人口を100とした指数でみると（図表1）、2040年の指数は、首都圏が91にとどまる一方、四国・東北が74、北海道が76となり、大都市圏と地方圏との格差が拡大する見通しだ。また、年齢階層別（老年人口（65歳以上）、生産年齢人口（15～64歳）、年少人口（15歳未満）の3区分）の人口については、全地域にお



いて生産年齢人口が減少、特に三大都市圏における減少が目立つ。一方、老年人口は、三大都市圏で大きく増加する見通しにあることから、高齢者受け入れ施設や介護の担い手不足といった問題が、既に高齢化が進展している地方圏だけでなく大都市圏でも深刻化する可能性がある。

▼ 人口減少・高齢化が 地域経済に与える影響

人口減少・高齢化が地域経済に与える影響として、地域の消費に着目したい。DBJでは、総務省が実施した全国消費実態調査（2009年度）に基づく年齢階層別1人あた

り支出額に年齢階層別の将来推計人口（全国及び地域）を乗じて地域ごとに主な項目別の消費推計を行った。

それによれば、消費は一樣に減少するわけではなく、人口構成の変化（高齢化）に伴い、高齢者世帯において支出の多い項目については、逆に増加する場合もあり、若年・中年世帯において支出の多い項目については、支出項目合計の数値以上に減少することになる。具体的には、住宅設備修繕・維持、医薬品等の項目は、現状よりも消費が増加すると予想される一方で、外食、洋服、教育等の項目は、支出項目合計の数値以上に消費が減少すると予想される（図表2）。次に、県別の将来推計人口をもとに行った地域ブロック別の総消費の将来推計をみると（図表3）、2040年の指数が2010年を上回る地域は沖縄のみで、首都圏を含めて指数は100を下回り、人口減少のペースが速い東北・四国は79と大きく減少する。

▼ 人口減少に対応した 地域企業経営

人口減少に伴う域内市場の縮小や供給力の低下が予想されるなか、地域企業は生産性の向上、差別化・高付加価値化による域外成長市場への展開などを進めることで、収益を確保していく必要がある。具体的な手立てについては、既に人口減少が進んでいる地域で、地域経済の構造

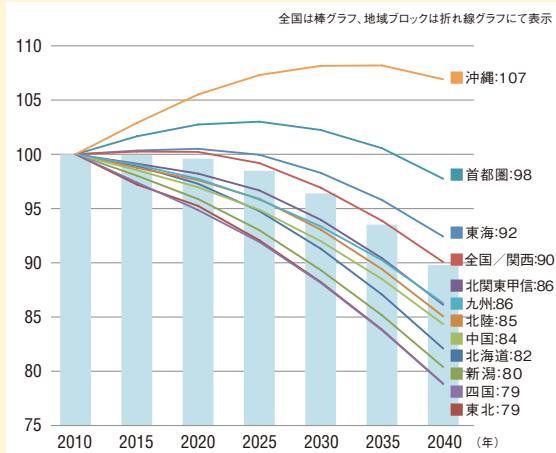
変化に対応した経営を進め、成果を上げている企業の取組事例も参考になろう。

例えば、地域の人口や消費動向の影響を受けやすい小売業では、家具・インテリア大手のニトリ（北海道）、スーパーセンターを運営するマキオ鹿兒島県）などが、生産性の向上によるローコストオペレーションと製品・サービスの差別化・高付加価値化を両立させ、成功を収めている。グローバル競争が高まるなかで高付加価値化により域外成長市場への積極的な事業展開が求められる製造業では、長野県飯田市で、外部の専門人材を活用しながら地域の中小企業が協業により航空宇宙分野に参入する取り組みがみられる。

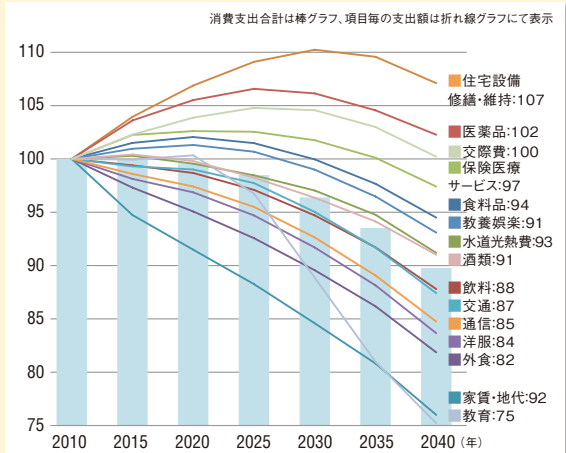
▼ 人口減少に対応した 自治体経営

自治体は、人口減少による財政制約が高まる中で、老朽化した公共施設・インフラの更新費用の増大に対処していく必要がある。そうした中で、持続可能な自治体経営を進めるための施策として、①経営的な視点から保有資産の状況把握、マネジメント方針策定、解決策の検討・実施を行う公有資産マネジメントや、②解決策の実施段階におけるPPPやPFI手法の導入による民間のノウハウや資金の活用などが必要である。また、人口減少に伴い中心市街地など都市機能の低下が進む一方で、地域住民の高齢化に

■図表3 地域ブロック別の総消費見通し（2010=100とした指数、2010年→2040年）

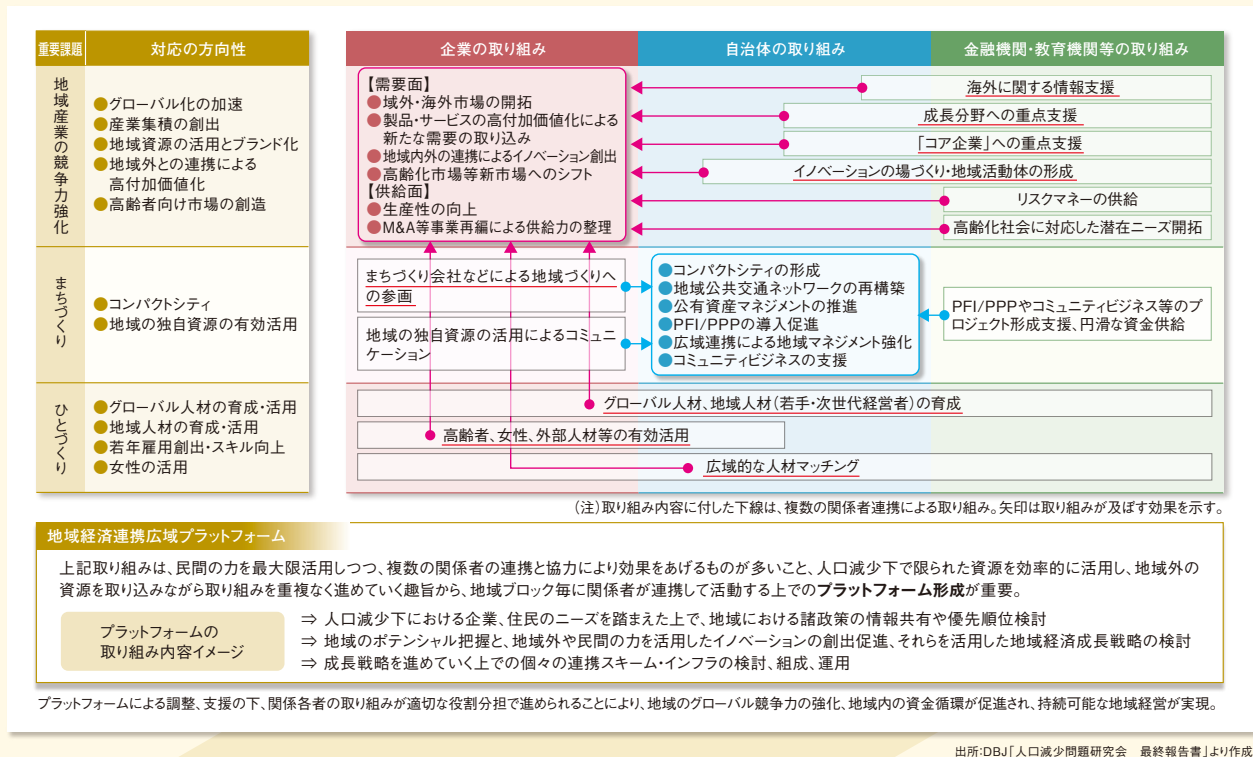


■図表2 主要な消費支出項目別の支出額推計（2010=100とした指数、2010年→2040年）



※備考：食料品は、飲料・酒類・外食・開費を除く。

■図表4 地域の課題と対応・取り組みの方向性

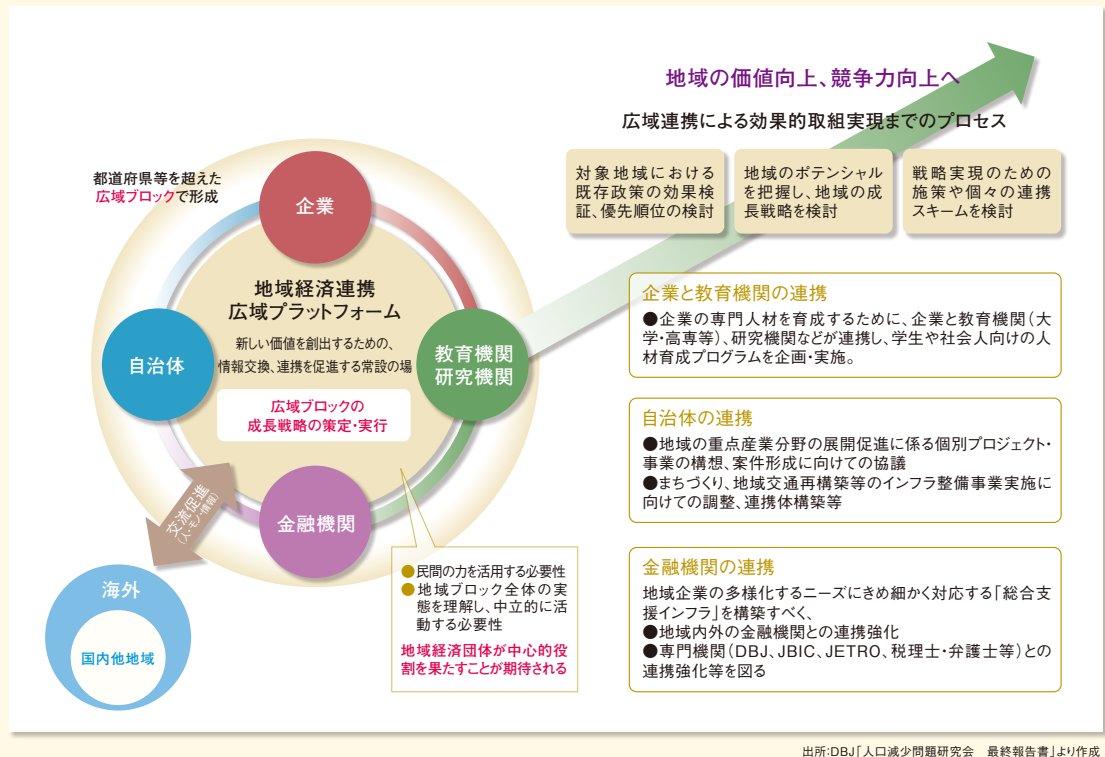


出所:DBJ「人口減少問題研究会 最終報告書」より作成

伴い、住居から近い範囲に便利施設が位置することへの住民ニーズの高まりも予想される。富山

専門機関と連携しながら提供していくことが期待される。

■図表5 地域経済連携広域プラットフォームのイメージ



業、住民のニーズを踏まえた上で、地域における諸施策の情報共有や優先順位の検討②地域のポテンシャル把握と、地域外や民間の力を活用したイノベーションの創出促進、それらを活用した地

とが期待される。
さらに本プラットフォームの活動内容については、プランニングと実践をツールで担っていくより実効性の高いものの構築が期待される。

市、長岡市、鶴岡市などで進められている、拠点的地域に都市機能を集約させるコンパクトシティ政策は、人口減少下の都市構造の変化に対応したまちづくり政策の先進事例である。

地域金融に期待される役割

地域金融は、海外支援業務や成長分野への支援など地域企業のニーズへの対応を進めているが、今後より能動的かつ効果的に地域企業の取り組みを支援していく観点から、資金の融通に加えて、地域内で築いた幅広いネットワークを活かした人材や情報のマッチング、経営への助言などの専門的なサービスが必要に応じて提供していくことが期待される。

関係者の連携を促進するプラットフォーム形成

人口減少がもたらす環境変化の中で、地域が活力を維持成長していくためには、地域の関係者が「地域産業の競争力強化」「まちづくり」「ひとづくり」といった観点から前述した取り組み(図表4)を進めていくことが求められるよう。

その際には、①地域のポテンシャルを正確に把握した上で、民間の力を活かしながら関係者が一体となつて取り組むこと、②人口減少下で限られた地域資源を効率的に活用しつつ、地域外の資源を取り込むこと、③これらにより地域発の新たなイノベーションを創出することに留意する必要がある。

また、同報告書では、こうした取り組みを後押しする仕組みとして「地域経済連携広域プラットフォーム」(図表5)を形成し、その中で複数の関係者が共通認識を形成し、民間の力を最大限活用しながら連携による取り組みを重複なく効率的に進めて行くことを提言した。

このプラットフォームでは、地方自治体、地域企業、地域金融機関、研究機関などの地域の関係者に加え、必要に応じて外部の専門人材を構成員とし、人口減少社会における地域経済の成長戦略、インフラ整備、人材育成の方針を総合的に検討、合意形成の上、必要な調整を行うことが期待される。具体的な取り組みとしては、例えば以下のようなものが想定される。①人口減少下における企

域の経済成長戦略の検討
③成長戦略を進めていく上での個々の連携スキーム・インフラの検討・組成、運用
また、地方圏では都道府県レベルでも人口や経済活動が大きく縮小していく状況があり、個々の取り組みにおいてより広域での連携や役割分担が求められることから、プラットフォームを地域ブロック単位で形成し、ブロック内の各地域及び関係者が連携、役割分担をすることも求められよう。その際、各地域全体を俯瞰し、本プラットフォームを運営していく主体として、地域ブロック全体の実態を理解し、中立的に活動できる各ブロックの地域経済団体が中心的な役割を果たすこ

地域の取り組みを誘導する国の役割が重要

こうした地域ごとの取り組みを効率的に検討、遂行して行く上で、国には、本プラットフォームが円滑に形成され、機能していくため、たとえばプラットフォームの指針作成や費用助成を行うといった役割を果たすとともに、地域ごとに、関係者が戦略、優先順位を検討していくために、国が人口減少による環境変化を踏まえた国土構造再編についての方針を示し、地域の関係者の的確な判断を誘導することが期待される。

そうした条件整備の上で、個々の関係者による取り組みが本プラットフォームによる調整、支援の下、適切な役割分担で進められることにより、地域主導の人口減少社会対応への取り組みが円滑に進み、持続可能な地域経営の実現が促進されるものと考えられる。

DBJでは、産業の設備投資の基本的動向の把握を目的として、「設備投資計画調査（調査対象企業：原則として資本金1億円以上の民間法人企業）」を年1回実施している。今年8月5日に発表した「地域別2014年度設備投資計画」の特徴を、地域・ブロック別、大都市圏・地方圏別にみてみよう。

地域別2014年度設備投資計画

全産業では7年ぶりに全地域で増加

―「製造業は全地域で二桁増、非製造業（除電力）では全地域で増加も、地域差あり―

▼地域・ブロック別動向

〈全産業〉

全産業で見ると、全地域とも対前年度比増加となっており、特に除電力ベースでは、すべての地域で二桁増となっている。全産業で全地域が対前年度比増加となったのは、2007年度以来7年ぶりだ。

〈製造業〉

製造業については、全地域で二桁増となっている。全国ベースで素材、加工組立双方の多数の業種が大幅増となっていることを背景に、全地域とも幅広い業種が牽引した。

地域別で見ると、東海地域の伸び率がやや低い

〈非製造業〉

非製造業については、除電力ベースでは、全地域で増加となっているが、増加率については地域間の差が生じている。

全体として、景気の回復傾向を反映し、卸売・小売、不動産、運輸を中心に高い伸び率を示しているが、特に不動産、運輸の構成比の高い首都圏（除電力ベースで35・5%）、東海（除電力ベースで28・3%）の伸び率が高くなっている。

その他では北陸の伸び率が高い（除電力ベースで53・7%）が、これは新幹線開業関連の投資、エネルギー関連インフラ建設等、大型プロジェクトによる影響が大きい。

関西は除電力ベースで最も低い伸び率（4・1%）だが、小売の大規模投資の一段落による影響が大きい。次いで、四国地域の伸び率が低い（除電力ベースで6・5%）が、これもデータセンター関連の大型投資の一段落による影響が大きい。いずれも、大規模投資の剥落以外の面では他地域と同様、投資マインドは好調だ。

その他では、九州が含電力ベースで地域別で唯一のマイナス（▲2・4%）となっているが、メガソーラーの投資剥落によるものであり、これを除けば投資マインドは好調だ。

〈総括〉

全体として、アベノミクスの効果が全国に広がっている状況にあり、製造業は幅広い業種で地域的

■図表2 大都市圏・地方圏別投資額・増減率

	2012・2013年度比較			2013・2014年度比較		
	投資額（億円）		増減率（%）	投資額（億円）		増減率（%）
	2012年度実績	2013年度実績		2013年度実績	2014年度実績	
全国（※）	171,060	176,187	3.0	167,640	193,047	15.2
製造業	58,836	57,393	▲2.5	58,971	70,590	19.7
非製造業	112,224	118,794	5.9	108,669	122,456	12.7
大都市圏	49,428	51,175	3.5	46,138	57,154	23.9
（うち東京都）	19,759	20,391	3.2	18,366	25,450	38.6
製造業	16,180	16,442	1.6	16,283	19,453	19.5
（うち東京都）	2,651	2,850	7.5	3,155	3,710	17.6
非製造業	33,248	34,733	4.5	29,855	37,700	26.3
（うち東京都）	17,108	17,541	2.5	15,211	21,740	42.9
地方圏	43,699	44,750	2.4	33,373	39,880	19.5
製造業	17,484	16,863	▲3.6	16,809	21,236	26.3
非製造業	26,215	27,887	6.4	16,563	18,645	12.6

な偏在も少なく増勢、非製造業も、消費の拡大を反映して各地域で増勢となっている。

一方で、非製造業は、大規模イベントのある首都圏（オリンピック）、大規模プロジェクトのある北陸（新幹線開業、エネルギー関連インフラ）といった地域と、それ以外の地域の差が生じている。今後、地域経済の構造改革により、さらなる産業活動・基盤のポテンシャル向上等が期待される。

■図表1 2013／2014年度地域別・業種別投資動向

	製造業			非製造業					
	投資額（億円）		増減率（%）	投資額（億円）		増減率（%）	投資額（億円）（除電力）		増減率（%）（除電力）
	2013年度	2014年度		2013年度	2014年度		2013年度	2014年度	
北海道	839	1,038	23.7	2,973	3,350	12.7	1,545	2,007	29.9
東北	2,084	2,677	28.5	2,322	2,559	10.2	1,981	2,239	13.0
北関東甲信	3,001	3,698	23.2	1,304	1,420	8.9	1,027	1,125	9.5
首都圏	6,258	7,518	20.1	20,042	27,087	35.1	19,919	26,989	35.5
北陸	1,465	1,835	25.2	2,033	2,922	43.7	553	850	53.7
東海	8,828	10,098	14.4	3,177	4,085	28.6	2,943	3,775	28.3
関西	3,639	4,924	35.3	8,837	9,031	2.2	6,812	7,091	4.1
中国	3,172	4,241	33.7	1,355	1,526	12.6	1,291	1,451	12.4
四国	1,734	2,044	17.9	680	731	7.5	625	666	6.5
九州	2,047	2,586	26.3	3,254	3,177	▲2.4	2,599	2,931	12.8
全国	58,971	70,590	19.7	108,669	122,456	12.7	98,901	110,808	12.0

※全国の投資額・増減率は、都道府県別の回答が得られていないデータも含めて算出している。

▼大都市圏・地方圏別動向

設備投資動向を大都市圏・地方圏で比較すると、3年連続で大都市圏の伸び率が地方圏を上回っている。

製造業については、地方圏において、大都市圏よりも高い伸び率を示している（大都市圏19・5%に対して地方圏26・3%）。

一方、依然として、大都市圏の伸び率が地方圏を上回るのは、構成比で大きなウエイトを占める東京都の非製造業の伸び率が、消費の伸びに加え、活発な不動産開発、航空関連等の投資を背景として非常に高い（42・9%）ことが主要因だ。

今後、地方圏を中心に、地域経済構造改革による産業活動・基盤のポテンシャル向上等を進めていくことにより、好調を持続し、バランスの取れた地域の活性化、発展を図ることが期待される。

■図表3 設備投資対前年度増減率（過去12年のトレンドと今回調査）

	大都市圏[A]（%）	地方圏[B]（%）	[A]－[B]（%）
2003年度実績	▲0.5	▲2.8	2.3
2004年度実績	▲4.1	7.1	▲11.2
2005年度実績	1.1	6.4	▲4.7
2006年度実績	7.2	6.9	0.3
2007年度実績	5.7	10.9	▲5.2
2008年度実績	▲7.3	▲5.5	▲1.7
2009年度実績	▲15.7	▲21.5	5.8
2010年度実績	▲6.2	▲0.5	▲5.7
2011年度実績	▲5.5	3.4	▲8.9
2012年度実績	4.5	▲4.5	9.0
2013年度実績	3.5	2.4	1.1
2014年度計画	23.9	19.5	4.4

芦別を拠点に世界へ展開 地域社会へも貢献する

生産基地として 活路を拓く

北 日本精機は、北海道内で精密機器を製造する企業はまだ珍しい時代（1969年）に芦別で創業、いち早く海外市場に目を向け、特殊小型、極小ベアリングの世界シェアでトップクラスの企業へと成長した。その一方で、2012年度には地域総合整備財団の「ふるさと企業大賞（総務大臣賞）」を受賞するなど、地域貢献にも一貫して力を注いできている。

当時、花形産業だった石炭産業に商品売り込むためだった。だが、ほどなく石炭産業が急速に衰退する中で、本社は小林氏への営業譲渡を打診。もともと起業を目指していた小林氏はこれを快諾し、独立。経営者として新たなスタートを切った。

市場規模が小さい北海道での販売には限界があると感じていた小林氏は、競争が激化する国内ではなく海外企業への営業に集中した。苦労も多かったが、やがて、日本の製品の品質の良さと低価格が評価されるようになり、取引先を増やしていった。



そうした中で、小型ベアリングであれば輸送コストも少ないことを知り、販売だけでなく製造も手がけようという考えが浮かんだという。「マーケットとしてはなく生産基地として考えれば、北海道に1つの活路が拓けると感じました。人口は十分で定着性もあり、人件費も安い。行政の産業振興支援策も手厚い。北海道にない事業を興すことにはやりがいがあると感じたのです」（小林氏、以下同）

こうして1969年、炭坑離職者が多い芦別市に北日本精機を設立したのだった。

製品特化で 強い経営を実現

小 林氏は、直径40ミリ以下の小型・極小ベアリングに特化した製品づくりを進めた。特殊小型・極小ベアリングは多品種少量で管理コストが高いため、大手メーカーが苦手としていたからだ。生産技術を磨き、品質が市場に認められるまでに5年ほどかかったが、営業時代に培った取引関係がいきって輸出は順調に伸びて行った。1980年代には輸出比率が80%を超え、海外からも高い評価を得たことで、日本の大手メーカーとの間でOEMによる取引も始まった。

この間、工場の新設、最新鋭機の導入など積極的な設備投資も進めた。80年代後半には、多品種少量生産に対応できる全自動の組立ラインを

北日本精機株式会社 代表取締役 会長
小林 英一氏



開発、稼働させたのに加え、完成品チェックも一部自動化することに成功し、これによってコスト削減と生産量拡大が可能となった。93年には中国上海で現地生産を開始。強い国際競争力を持つとともに、国内の景気に左右されない経営システムを確立した。

「特殊小型・極小ベアリングは最先端の医療機器や電子機器に欠かせないので需要が安定しています。大手との競合もない。その結果、この30年ほど不良債権も作っておらず、不況下でも従業員のリストラはしなかったなど強い経営を実現しています」

同社のもう1つの競争力は在庫だ。現在、1万種の在庫を保有している。「世界で一番になるためには、特定分野で世界一の在庫をもたないといけないのです。通常の納品は、注文を受けてから早くて3、4カ月後ですが、この在庫でほとんどの製品について短納期を実現しています。最近も、ある大手プラントメーカーから納期60日の注文がありました。それがないとプラントが出荷できないというのです。当社には在庫があったので、早速納入。大変喜ばれました」



企 業経営の一方で、小林氏は企業として地域社会のためにどんな貢献ができるかを考え、具体的な準備を進めてきた。

「従来のように、企業は事業で収益を上げればよいという時代ではない。地域社会といかに強くつながって生きていくかを考えないと、企業としての本当の実力はつかないと思います。15年前、そのことに気づいてからいろいろな準備をしてきました」

その1つが高齢者事業への取り組みだ。少子化の中で廃校になった地元の小学校の施設を改造して、地域の高齢者の生活拠点にしたいという。「地元の行政と協力し合って実現していきたい。年金の範囲内で無理なく生活できるシステムを、この1、2年間に完成させたい」と

利益は地域の ために出す



小林氏が目指すのは、「北海道の地域社会の次の形を作り上げること。この先、人口が減って社会の規模が小さくなっても、足元からハッピーに生きていけるシステムを創ること」だ。そのために、地域とともに生きる企業が、もつと力を発揮しなければいけないと訴える。「利益は地域のために出すという哲学を持つ企業が新しい流れを創ることで、地域がそれぞれに生きていく道を見つかることができると思います。収益至上主義は長続きしません。日本はバランスがとれた国なので、必ずやいい方向に進むと思っています」

地方創生に向けて地域企業への期待が高まる中、北日本精機は次の日本に求められる地域企業のモデル的存在とも言えるだろう。

世界に通用する

航空宇宙産業クラスターの形成を目指して

協力や学びの
土壌づくりが
不可能を可能とする

2

006年、長野県飯田地域で地元の中小企業群による

プロジェクトが立ち上がった。航空宇宙分野の長期安定的な成長性に着目し、飯田地域の強みである高精度精密加工技術を生かして航空宇宙産業クラスターの形成を目指す「飯田航空宇宙プロジェクト」だ。

「飯田地域に集積している精密加工企業の多くは、域内外大手企業の下請けとして成長してきましたが、親企業の海外シフトなど産業構造が変わるなか、受注が減ってきました。

そうしたなか、将来性が見込まれる成長産業に目を向け、育てていく必要があると考えたのです」

当時の状況についてそう語るのは、プロジェクトの発足当時からとりまとめ役を務める松島信雄氏だ。松島氏は、飯田市に本社があった平和時計製作所、（現）シチズン時計マニユファクチャリング）の社長を退任後、開発・生産技術や海外マーケティングなどの豊富な経験を見込まれ、地元から請われて単身飯田に残り、このプロジェクトを立ち上げ、主導してきた。

だが、これまで親企業相手に受け身で仕事をしてきた地域の中小企業には、新分野への挑戦に最も必要な商品開発やマーケティングの機能を

担う人材が不足していた。そこで、

松島氏は、プロジェクトの実現に向けて2つの解決目標を掲げた。地域における企業間の協力風土の醸成と

信頼関係の構築、学ぶ風土の醸成と人材育成だ。「中小企業単独での航空宇宙分野への参入には限界があるが、複数社がお互いに協力すれば可能。そのためには、各社が壁をつくって競い合う体質を改めなくてはならないと考えました。競争相手は飯田でも日本国内でもなく世界なのです。また、この地域には4年制の大学がないため、地域で高度専門人材を育成すべく、企業人を対象に夜間・休日を中心に実践的な講座を開講する市民大学「飯田産業技術大学」をスタートさせたのです」（松島氏）

地元中小企業による
共同受注体制の確立

航

空宇宙分野に着目した理由は3つだ。まず、長期的に安定した受注が見込まれる成長産業であること。世界の航空機市場は、民間新造機需要の拡大を受けて中長期的に成長、これを支える部品サプライヤーのビジネスチャンスも拡大すると予想されている。次に、飯田地域は日本の航空宇宙産業の中心である中部圏に近く、かつ航空宇宙分野で長年の実績ある多摩川精機など高精度精密加工業の集積地として少量多品種の航空宇宙産業には適していること（注1）。そして、高度な技術レベ

地域の未来への
挑戦が続く

ルと厳格な品質が求められる航空宇宙産業に挑戦することで技術と品質保証面での「付帯効果」が生まれ、他の産業分野への水平展開が可能になると期待されることである。

プロジェクトの活動は、全体活動（プロジェクト会議、各種セミナー・研修会の開催）とワーキングチーム（共同受注活動、QMS（注2）体制構築、ソフト研究、加工研究、生産技術分野における人材育成から成る。

要となるのが、共同受注活動を担うワーキングチーム（「エアロスペース飯田」（構成企業9社）だ。松島氏は、その共同受注体制の構築にもっとも力を注いだと言う。「構成企業はお互いがライバルなので手のうちを明かしません。企業間の壁を取り払って、いわば株式会社飯田ぐらゐの協力体制を築かないと飯田は地域ごと世界から取り残されると説き続けました」

また、本気で航空宇宙分野への参入を目指すには、各社に明確な責任と義務を追わせることが必要であるため、「エアロスペース飯田」独自の規約を設け遵守させている。営業や展示会参加、試作品製作などの活動費も構成企業各社からの会費で賄っている。こうして、グループを一つの企業、各社を1事業部門とみただけで運営を行い、強い信頼関係にもとづく共同受注体制を構築してきた。

飯田航空宇宙プロジェクト
マネージャー
松島 信雄氏

プロジェクトには現在、38社が参加。成果も着実にあがっている。たとえば、航空機メーカーとの取引条件となるJIS Q 9100（航空宇宙産業の品質マネジメント規格）は、38社のうち既に15社が認証取得した。エアロスペース飯田への受注も年々増えており、2013年度には150件に達したという。

それにも増して大きな成果は、協力風土、学ぶ風土づくりが定着し、地域企業間の信頼関係が強まっていることだ。たとえば設備投資も、かつてはお互いが競争相手なので各社で同じ機械を導入していたが、今はプロジェクトメンバーで「貫生産ができるように各社がより高性能な別々の機械を入れている。また、飯田産業技術大学では年間150社を超える企業から延べ2000人近い企業人が学んでいる。「夢のある良質な雇用の場を創り出し、優秀な若者を飯田に引きつきたい」。松島氏が見

据えるプロジェクトの究極のゴールは、人口減少が進む飯田地域の活性化だ。

一方で、今後の課題も多い。だが、

松島氏に焦りはない。「航空宇宙分野の難しいところは、技術面での高度な要求に対応できるよう10年単位のスパンで先行投資しながら、設備や人材を育てていかないとものにならないこと。しかも、市場参入のタイミングについても、新型機の試作段階でアプローチしなければ、次の新型機までチャンスがありません。だから、参入時には最新鋭設備への投資が必要で、赤字スタートを覚悟しなければなりません。こうしたハードルの高さを参加企業にどう納得してもらい、本気で挑戦してもらうか、どう乗り越えてもらうか。これには本当に苦労しました」。松島氏の話し振りは、当初目指した協力風土と学びの風土の醸成が進み、企業間の信頼関係が本物になっていることへの確信が読み取れる。

短期的な成果に期待するのではなく、地域におけるものづくりや人づくりの仕組みを根本から変えることで、地域産業の新たな可能性を追求する「飯田航空宇宙プロジェクト」。地域の未来へ向けて息の長い挑戦が続く。

（注1）こうした集積を背景に、経産省の三遠南信クラスターの地域指定を受けるなど国や自治体（長野県、飯田市等）からの各種支援も受けている

（注2）Quality Management System（品質マネジメントシステム）の略

変化に対応し続けて61年。

国内最大規模の木材メーカーへ

コスト競争力を
成長の原動力に

中 国木材は、住宅用構造材（梁・桁柱など）の製材を中心に、加工・販売まで一貫して行う国内最大規模の木材メーカーだ。「多品種・即納・欠品なし」をキーワードに、米材、欧州材、国産材と多品種の木材を取り揃えるとともに、業界最大規模の乾燥設備や物流ネットワークを活かした高品質な乾燥木材の安定供給を通じて、日本の住宅づくりを支えている。

中でも大きな節目となったのが、83年に実行した米材専門の大型新工場（本社工場）の建設だ。「神戸製鋼子会社の工場跡地1万8千坪を購入し、当時の年商の数倍にも及ぶ投資を実行。周囲の7割の人から中国木材はおかしくなったと揶揄されるほどでした」と、同社代表取締役・堀川保幸氏は苦笑する。

堀川氏は、大型化によるコストダウンが有利と考えて新工場の建設を決めたのだ。「北米産の原木は船舶で輸入されますが、当時は製材工場の規模が小さかったので、大阪・岡山、広島など5港に分散して降ろしていました。だが、それでは1港ごとにコストが発生します。この輸送コストを最大限削減させなければ激化する競争には勝てないと考えて、大型原木船専用の岸壁を自社内に建設し、北米と当社工場を直結する『二港積み一港おろし』という輸送体制を確立したのです」（堀川氏）

変えた。当時の業界では製品をトラックで各地へ運んでいたが、同社は新たに大型物流センターを岡山、大阪、名古屋、千葉などの海岸部に設置し、船舶輸送に切り替えた。こうして、物流業では大型化が有利という堀川氏の読みは的中し、その後の同社の躍進につながったのである。



バイオマス発電も積極展開

そ の後も、変化への対応が続く。95年の阪神淡路大震災等

を機に品質・性能の確かな木材製品に対するニーズが高まり、曲がりや狂い、割れが起きにくい乾燥材の供給拡大が求められるようになると積極的に乾燥装置を導入し、乾燥コストの低減と乾燥材の安定供給を実現した。

また、技術職人の減少や住宅建築の工期短縮からプレカット（注）化へのニーズが高まる中、95年にはプレカット工場の稼働を、97年には乾燥材とともにプレカットへの適合性が高い集成材の生産を、それぞれ開始した。さらに、03年にはスギとベイマツを使用した異樹種集成材「ハイブリッドビーム」が、日本で初めてJAS認定を取得した。

近年、注目を集める木質バイオマス発電にも、いち早く取り組んでいる。03年以降、製材の過程で出る原木の樹皮・木材チップ・オガ粉を燃料としたバイオマス発電設備を国内3工場に設置。工場の必要電力を賄う

国産材を 主役に輸出事業へ

今 年8月、同社は宮崎県日向市で建設中の新工場（9万坪）での試運転を開始した。総投資額350億円の大規模プロジェクトが目指すのは、国産材事業の本格展開だ。

環境意識の高まりや為替の円安傾向で国産材の需要は高まっている。製材工場の素材入荷量に占める国産材の割合は、02年の50%から一貫して上昇し、11年には70%に達した（農林水産省「木材需要報告書」「木材統計」）。宮崎県でも毎年の素材生産量が伸びる一方で、製材工場の設備は現状維持状態であり、供給過多となる見込みだ。日向工場は、その受け皿となるべく素材利用

を行い、森林の循環利用に貢献する。日向工場の稼働は地元の雇用にも貢献する。最大260名程度を予定しており、既に日向市内及び近隣から雇用した約70人が、本社工場（広島県）などで研修中だ。

輸出事業にも力を入れる。国内では人口減少で住宅着工数の減少が確実視され、需要の伸びは見込めない。このため、既に同社は昨年韓国への輸出を開始しており、今後は台湾、中国へも拡大する予定だ。「製材品を安定的に供給するためには自社林を保有し、仕入れ価格が相場に左右されないようにしなければなりません。すでに当社では4千haの山林を購入済みで、1年後には1万haの取得を目指しています」（堀川氏）

木を植えて育て、有効利用する。気通貫の合理的なシステムが実現すれば、林業、木材加工業、輸出産業の各分野で大きな可能性が拓ける。「次の市場は海外。国産材を主役にして輸出するのが今の夢であり、そこでもコスト競争力の差が生き残りの決め手になる」と、堀川氏は変化への対応力を一段と強める構えだ。

（注）プレカット：建築現場で構造部材を加工するのではなく、工場住宅の設計図通りに加工して出荷すること

地域の未来を創る

DBJの取り組み事例

DBJはかねてより地域活性化を業務の重要課題として掲げ、積極的な取り組みを行ってきたが、今年度からスタートした第3次中期経営計画（2014～2016年度）においては「地域の元気が、日本の元気」を目標に、地域のパートナーとして、各地域に応じた活性化に貢献することを目指している。

そこで今年9月、人口減少問題への対応や稼ぐ力の創造、インフラ老朽化への対処等の課題に直面する地域での自立的な取り組みをより一層効果的に後押しするため、「地域みらいづくり本部（本部長…代表取締役社長 橋本徹）」を設置するとともに、包括的プログラムとして「地域創生プログラム」を創設した。地域の重要課題に取り組むためにDBJグループ横断型の本部を設置するのは、DBJでも初めて。この本部設置とプログラム創設を通じ、体制面及びナレッジ提供面の取り組みを強化していく。

地域みらいづくり本部の設置

「地域みらいづくり本部」は、地域の活性化に関する取り組みをDBJグループを挙げて一体的に推進していくため、全国の支店・事務所、本店関連部、関連グループ企業の連携を促進する。

具体的には、新たに創設する「地域創生プログラム（下記）」の取り組みをワンストップで推進する役割を担うほか、地域に関するソリューションの創造と提供といったハブ機能を果たし、DBJの持つ投融资・コンサルティング・グッドバイザリー機能も最大限に活用しながら、地域における革新的事業の育成、新たな需要創造、地域と域外間の効果的な連携、地域の競争基盤強化、雇用促進等に積極的に貢献していく。

地域創生プログラムの創設

「地域創生プログラム」は、以下の施策を柱とした包括的なプログラムだ。

1. 地域みらいづくりラボ

当ラボは、地域活性化の取り組みをDBJの経験やノウハウ、内外ネットワーク等を活用して、以下の2点を中心に、地域の取り組みや課題へのソリューションを機動的、効率的に提供していく。

まず、行内外の実務経験者によるコンサルティング、ネットワーキング、ビジネスマッチング、各分野の有識者による指導等を通じて、革新的プランやプロジェクトの事業化をハンズオンで実践的にサポートする。

次に、「PPP／PFI大学校」の開講、「MOT研修（価値づくり技術経営研究会）」の開催、新たな価値創造を図るための「場」としての「地域iHub（イノベーション・ハブ）」の全国展開等を通じて、地域を担う人材に対するDBJのノウハウ、ネットワークの提供を行う。

2. 地域貢献M&Aプログラム

当プログラムは、地域の成長に資するM&A案件を支援するものだ。

■各支店の担当エリアにおけるサポート対象分野・事業

エリア	対象分野・事業
北海道	成長を牽引する食のバリューチェーン強化／魅力を発信する観光産業の発展 持続的成長を支える環境・インフラの構築
東北	“新しい東北の産業創成”プログラム
新潟	食とものづくりの付加価値戦略の推進／安全・安心な地域づくりの促進
関東甲信	人口/産業集積をフルに活用した市場創造に資する事業／地域事情に応じたインフラの整備更新 ものづくり産地等においてグローバル化に対応し競争力強化に資する事業
北陸	「心・技・体」で北陸地域を元気に。
東海	次世代産業創出支援プログラム／バリューチェーンコア企業成長支援プログラム 南海トラフ巨大地震対策支援プログラム
中国	中国地域をもっと元気にする「三本の矢」]
関西	先端ものづくり企業サポートプログラム／商業・物流活性化サポートプログラム
四国	進化する四国ニッチトップ企業応援プログラム／造船クラスター強化応援プログラム 南海トラフ巨大地震対応支援プログラム
九州	アジアの玄関口・九州の地域力強化／九州地域の新たな成長エンジンの創造 独自の成長戦略を有する地場企業の競争力強化
南九州	南九州「食・健康・環境・エネルギー」先進地域化プロジェクト

「地域元気プログラム」を拡充

事業再編を通じた生産性向上等、地域企業の経営基盤を強化する取り組みや、地域のインフラ整備に資する取り組みに、地域金融機関とも連携しつつ、きめ細やかに対応していく。

DBJは、地域の強みや潜在力を活かした成長を後押しする独自の取り組みとして、2010年に「地域元気プログラム」を創設し、地域に対するアドバイザリーや提言等、情報面でのサポートを充実させるとともに、支店ごとに各地域の産業構造等を踏まえて特色ある分野・事業に光をあて、地域金融機関と協調しつつ通常より金利を優遇した融資を行う等、資金でのサポートに取り組んでいる。

2014年度は、その取り組みをさらに推進すべく、同プログラムの内容を一部見直すとともに、雇用創出、地域の人材・資源の活用など、ヒト・モノ・カネの有効活用を通じて地域に貢献する企業概念を導入し、こうした企業へのサポートをより一層強化することを通じて、地域と企業がともに元気になる好循環を生み出していくことを目指している。

PPP／PFI推進

セミナーを各地で開催

国・地方とも厳しい財政制約の下で公共施設の老朽化

■2014年度「PPP/PFI推進セミナー」開催状況

開催都市	日時	場所	連携地銀
愛知県	H26.4/15(火)	ウイング愛知	十六銀
秋田県	H26.4/23(水)	ユースパル	北都銀
奈良県	H26.5/9(金)	奈良商工会議所	南都銀
高知県	H26.5/13(火)	四国銀本店	四国銀
北海道(帯広)	H26.7/29(火)	とかちプラザ	帯広信金・十勝信組等
岩手県	H26.8/6(水)	岩手銀本店	岩手銀
茨城県	H26.8/22(金)	テラスザガーデン水戸	常陽銀

※愛知・秋田・奈良・高知・岩手は、内閣府も共催
※奈良・高知は、PFI推進機構も連携

平成26年度（現時点）

月末までに7回、それぞれ実施した。DBJでは、今後も当該セミナーを引き続き全国各地で開催するなど、国・自治体・企業・地域金融機関との連携により、地域の公共インフラ更新等への取り組みを推進していく予定だ。

「観光活性化マザーファンド」を組成

DBJでは、観光産業を通じて地域活性化を支援するため、地域経済活性化支援機構（REVIC）及びリサ・パートナーズと共に、「観光活性化マザーファンド投資事業有限責任組合」（以下「本ファンド」）を今年4月1日付で組成した。日本全国を網羅する観光に特化した初のファンドだ。

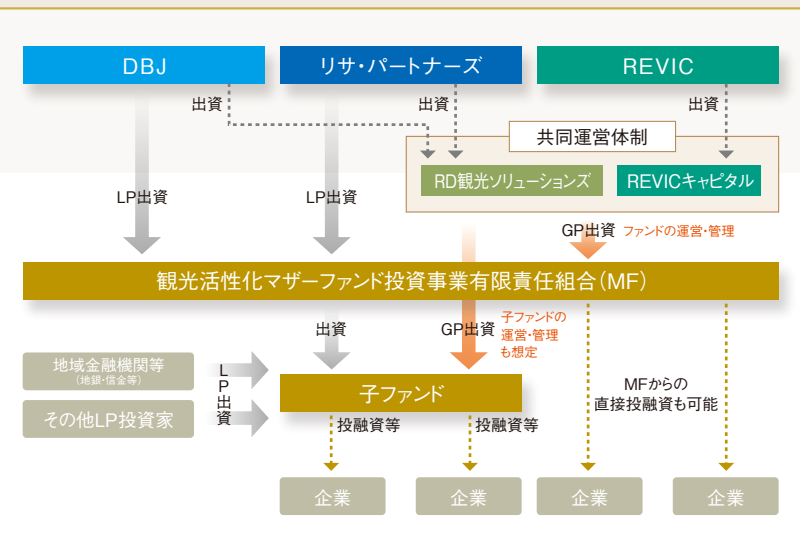
地域金融機関等とも「子ファンド」を組成しながら、地域の観光産業の活性化に資する企業に対して、自社のさらなる成長や地域の発展に必要な資金を供給する。既存の再生ファンドが、デイスカウントでの債権買い取りが中心で、投資事業者等に対する新規与信は想定しない一方、本ファンドは

成長支援の環として、事業者に必要な投資について新規与信を行う。

具体的には、メザニンファイナンス（劣後ローン、優先株式等）及び出資等のリスクマネーを新たに供給することにも、地域内や広域での企業間の連携や再編等にも取り組んで行く。また、必要に応じてREVICの観光専門人材が経営指導や必要人材の紹介等を実施する。

今年9月5日には本ファンド第1号案件として、知床グランドホテル（本社・北海道斜里郡）の本館改装工事に対するメザニンファイナンスを実施した。

■観光活性化マザーファンドのスキーム図



PERSPECTIVE

慶應義塾大学商学部
教授

樋口 美雄氏

Profile

YOSHIO HIGUCHI

慶應義塾大学商学部卒業。同大学大学院商学研究科博士課程修了。コロンビア大学、スタンフォード大学などで客員研究員を務める。著書に『雇用と失業の経済学』『地域の雇用戦略——七カ国の経験に学ぶ「地方の取り組み」』（共編著）など。民間の「日本創成会議」の構成メンバー、「まち・ひと・しごと創生会議」の委員、DBJ「人口減少問題研究会」の委員長も務める。

提言

人口減少下で
求められる地域の
主体性とリーダー人材

地域と人口減少

地 域の人口減少問題に注目が集まっている。その大きなきっかけとなったのが日本創成会議（増田寛也座長の「消滅可能性都市」に関する問題提起であった。私もこれに参加してきたが、ここで推計された自治体別の人口推計は、あくまでも現在のままの状態が続くとすればどうなるかを投影したもので、今後のやり方によって結果は大きく変わる。人口の減少を運命論として悲観的に受け止めず、むしろそれぞれの地域が積極的に対策を講じていくことで、数字がよい方向にはずれてほしいとの願いを込めて問題提起をした。

地域社会の持続可能性を考えるう

えて、人口が重要な要素であることはDBJ「人口減少問題研究会」でも指摘したところだが、人口の流出や出生率の低下には地方で安定した雇用機会が減少したことが大きく関わっている。背景には、構造的変化がある。1970（80年代）にかけて、企業は大都市圏の労働力不足を補うため、大規模生産工場を地方に展開した。しかし、90年代になるとグローバル化により、生産拠点を海外に移し、地方の雇用が失われた。さらに第3次産業では人口集積のメリットが強く表れ、この拡大は人口の少ない地域の雇用を失わせた。

さらに地方の雇用が政府の支出に大きく依存してきたことも影響している。公共事業や社会保障給付が創ってきた雇用を推計すると、2000年頃の高知

県では、波及効果も含め、全就業者の約4割がこれによって創られており、財政支出の削減は地方経済に大きく影響した。こうした動きは、日本だけではなく他の先進国でも見られるが、欧米では「地域の雇用戦略」によって、いち早く対策が講じられた。他方、日本では景気対策としての一時的施策は講じられたが、長期的な視点から地域のバランスある発展をねらった政策は必ずしも近年十分検討されてこなかった。

私は雇用創出への構造的な政策は、地方が国と協力して、主体的・自律的に取り組んではじめて安定的な効果が生み出されると考えている。地域の置かれている状況は千差万別であり、特性も異なる。国の画一的なトップダウン方式では問題は解決しない。海外でも、また国内でも、

成功事例をみると、地域の特性を活かし、収入を地域外から稼いでくる雇用、さらには住民の生活にとつて不可欠なサービスを提供する雇用など、様々なタイプの雇用が戦略的に創出されている。それらを実現するために、住民を巻き込み、地元の産業界、労働界、NPO、大学、金融機関等の代表者からなる地域のプラットフォームを作成し、互いに協力し連携して、ボトムアップ型のビジョンを策定し、それに向かって協力する必要がある。もちろん、そこでは国や県のサポートも必要であり、地域間の連携も求められる。政策を講じるうえでは、近隣地域と連携しなければならないこともあるし、時にはすべてを二つの地域が行うのではなく、互いに連携して役割を分担して対処しなければならないことも多い。離れた地域であっても共通の問題に対応するために連携することも必要である。

リーダー人材の
育成や外部人材の
登用が重要課題

成

功事例をみると、地域を牽引できるリーダーがいるかどうかが重要である。首長もリーダー人材の候補の1人だが、専門的知見や経験が求められる場合、専門家や民間人の登用も考えられる。地域内に適任者がい

出生率向上には子育ての
しやすい地域の形成と
働き方・性的役割分担の
見直しが不可欠

子

供が欲しいと思いつながら、それを実現できない人が多いとすれば、阻害要因を取り除いていくのも国や地域の役割である。その阻害要因は全国共通なものもあれば、地域によって大きく異なるものもある。待機児童が大きな課題になっている地域もあれば、若者の安定した雇用がないことが結婚や出産の希望を難しくしている地域もある。子育てしやすい地域を形成し、阻害要因に対する対策を講じていくことは行政だけではできず、各プレイヤーが地域のプラットフォームを形成し、住民が協力していく必要がある。

かつては女性が外で働くようになったことが出生率を引き下げたと思われている向きがあった。確かに女性の就業率

と出生率について国際比較をしてみると、1980年代までは多くの女性が働いている国において出生率は低かったが、徐々にそうした傾向は薄れ、今では逆に女性の働いている国のほうが出生率が高い。このことは、以前、女性は仕事をとるか、子どもをとるのかの二者択一であったがいまでは仕事も子どもも両立できる国が増える一方、どちらもできない国が存在するようになったことを意味する。仕事と子育てが両立可能になった国では、子育ての公共サービスが充実するとともに、男女ともに画一的な長時間労働の働き方が見直され、企業でも、家庭でも、性別役割分担が見直されている。

本来、結婚や出産は個人の自由な選択に任されるべきものであり、行政が口を挟むべきではないとの意見もあるが、子どもが欲しくても持てない環境があるとすれば、その阻害要因を取り除き、子どもを育てられる環境を整えていくことは社会の役割である。地域の持続可能性を高めるためにも、それぞれの主体が連携し、子育てしやすい環境を整え、ワークライフバランスを推進できる状況を創っていく必要がある。

人口減少化で求められる
新たな課題への対応

人 口減少が進む中、緊急の対策が求められているのが空き家や耕作放棄地の増加、シャッター商店街問題である。これらは本来、有効に活用すれば、町の活性化につながるにもかかわらず、私有財産である以上、それを地域のためとはいえ、勝手に処分することもできず、当てもないまま、先送りされている場合が多い。その実情をみると、税制上、処分するよりも放棄されたままにしておいたほうが得になることも多く、国の責任として、税制上の扱いを改正していく必要もある。また自治体の条例等を設定し、有効活用を促すことも求められるよう。今後、過疎化が進展している場合、中山間地等では生活インフラの提供が難しくなる地域も増えるだろうが、事前にコンパクトシティ化を図るなどの対策も必要である。これらの問題は自由市場原理に委ねるだけでは解決しにくく、政策的な介入が必要なが場合が多い。各種の地域パートナーが参加し、連携協力して問題の解決にあたらなければならない。金融機関への期待も大きい。人口減少社会における地域の産業活性化、生活の安定のためには、資金供給に限らず、地域の一員として知見や情報ノウハウを提供するなど、金融機関の果たすべき役割も大きい。

電動車両の充電インフラ整備を推進

——自動車メーカー4社による新会社「日本充電サービス」に出資

電動車両普及に向け 充電インフラ整備急ぐ

電動車両は次世代エネルギー対策の重要な牽引役を担っており、早期の普及が期待されているが、販売台数の伸びは緩やかだ。2010年以降、自動車メーカー4社が次々と電動車両の販売を開始したが、年間ベースで見ると、新車販売台数（軽自動車を含む）約400万台のうち約4万台（2013年実績、4社調査）と、シェア1%程度で推移しているのが実情だ。

そうした中で、自動車メーカー各社の間では数年前から1つの共通認識が生まれていた。それは、電動車両の普及に向けた課題の1つとして、電動車両の性能をより発揮できる環境整備、すなわち充電インフラ環境を早期に整備していくことが重要ということだ。

もちろん、自動車メーカーも、

それぞれ充電インフラ環境の整備に向けた取り組みを積極的に推進してきており、充電器の設置数も一定量には達してはいたが、それでも急速充電器が約2000基（2014年4月現在、チャデモ協議会調査）、普通充電器が約3000基強（2014年5月末現在、4社調査）と、まだ十分とは言えず、また、充電器に関する情報の精度が低い（カーナビに必ずしも表示されない）、ユーザーの利便性が悪い（複数の充電カードを使わなければ、すべての充電器が利用できない）など、ユーザーにとって安心して使いやすい状況には至っていなかった。

こうした状況を打開すべく政府も動いた。次世代エネルギーを活用した電動車両の普及には早急な充電インフラ整備が必要であると

して、昨年3月から1005億円におよぶ充電器設置補助金（本体・工事費等の設置費用の3分の2）の支給を開始。また、各都道府県も補助金活用ビジョンを策定公表

して充電器設置を後押しした。

新会社設立で 充電インフラ整備加速へ

「自動車メーカー4社の間では、2013年に入ってオールジャパンで充電ネットワークを整備していこうという気運が高まり、4社トップが大同団結に賛同して7月に充電インフラの共同推進構想を発表、11月から具体的なプロジェクトを開始して、今年5月の合同会社日本充電サービスの設立に至りました」

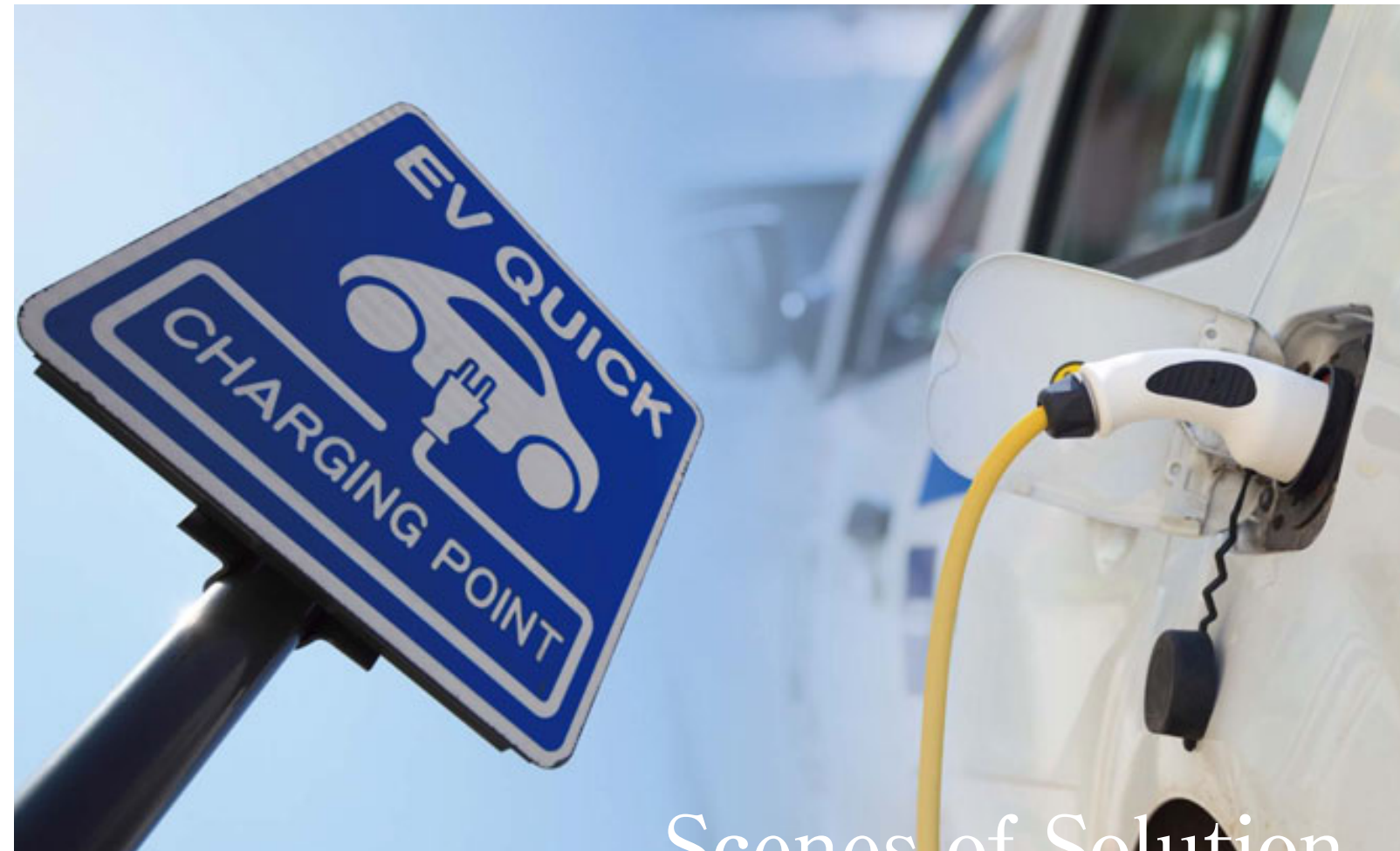
新会社設立までの経緯をそう語るのは、同社代表の佐藤康彦氏（トヨタ自動車株式会社 常務役員）だ。改めて、その経緯を振り返ってみると、自動車メーカー4社は昨年7月29日、電動車両用充電器の設置活動、及び利便性の高い充電インフラネットワークの構築を共同で実現することに合意。続いて同年11月12日、設置事業者に対する具体的なプロジェクト内容を決定し、同日より設置申請



の受付を開始した。そして、充電インフラ整備を加速化させることを目指して、今年5月26日新会社を設立したのである。

NCSが提供する「充電インフラネットワークサービス」の内容はこうだ。まず、NCSが設置事業者に対し、政府の補助金ではまかないきれない充電器の設置費用（本体・工事費等の設置費用の3分の1）と維持費用等を支払う。一方、こうした支払の対価として、NCSは充電インフラネットワークサービスを

を提供するために、充電器設置者から充電器を利用する権利（利



Scenes of Solution

電動車両の 充電インフラ整備を推進

——自動車メーカー4社による新会社「日本充電サービス」に出資

電動車両(PHV・PHEV・EV:注1)の充電インフラ整備が急ピッチで進んでいる。トヨタ自動車株式会社、日産自動車株式会社、本田技研工業株式会社、三菱自動車工業株式会社の自動車メーカー4社は、昨年7月、充電インフラ普及の共同推進に合意、同年11月から具体的な推進プロジェクトを実施してきたが、普及に一層の弾みをつけるべく今年5月26日、電動車両用の充電インフラ環境整備を行うための新会社として「合同会社日本充電サービス(Nippon Charge Service, LLC、以下「NCS」)」を共同出資により設立した。日本政策投資銀行(DBJ)は、NCSの取り組みにより、社会インフラとしての充電器の普及、及びその充実による電動車両の普及促進に加え、関連産業への波及効果も期待されることから、我が国の産業競争力強化に資する新たな価値創造に向けた自動車メーカー4社が提携・連携する本件取り組みを支援すべく「競争力強化ファンド(注2)」を活用し、NCSへの出資を行った。

電動車両の充電インフラ整備を推進

— 自動車メーカー4社による新会社「日本充電サービス」に出資



用権を取得して一括管理する。

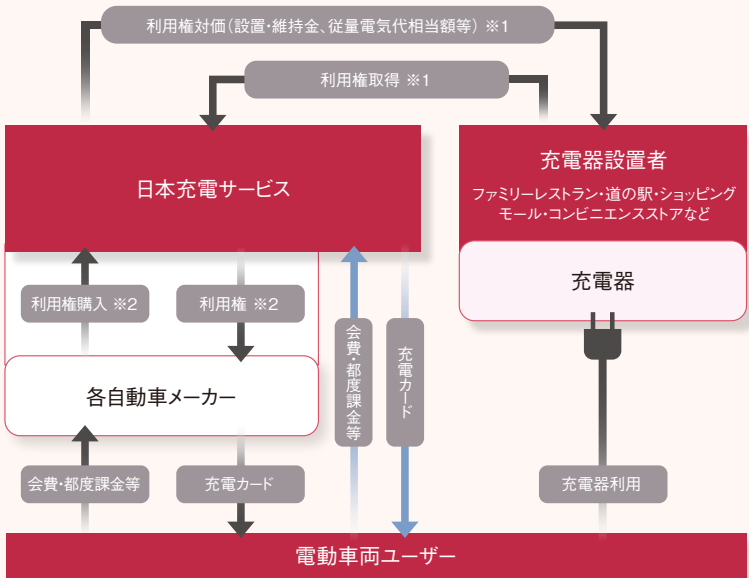
上記利用権に基づき、費用を支払う対象となるのは、自治体等で策定している次世代自動車充電インフラ整備ビジョンに基づいた公共性を有する充電器のうち、商業施設や宿泊施設等の「目的地充電スポット」や、高速道路のサービスエリアパーキングエリア、一般道路沿いのコンビニエンスストアや道の駅等の「経路充電スポット」など、一定の要件を満たす業種・業態の施設内に設置される充電器だ。

また、各自動車メーカーはNCSから利用権を購入した上で、専用の充電カード（ICカード）を発行し、自社の電動車両新規ユーザーに提供して利用料金を徴収する。これに

よって、充電カードを持つユーザーは、NCSが管轄するすべての充電器を利用できるようになる。会費や課金方法、利用料は各充電カードを発行する各メーカーが独自に決めて徴収する。なお、各自動車メーカーが提供するサービスを利用しないユーザーに対しては、NCSが直接サービスを提供する（図表）。

NCSでは、新規に急速充電器を約4000基、普通充電器を約8000基設置することを目標に掲げてスタートしたが、急速充電器の方は当初予定通りこの9月末で募集を終了。普通充電器についてはより幅広い施設に、より多くの充電器を設置してもらいたいこともあり2015年2

■充電インフラネットワークサービスの概要



※1日本充電サービスは、充電インフラネットワークサービス提供のために充電機器設置者から充電器を利用する権利を取得する。※2各自動車メーカーは、充電カードを発行し、充電インフラネットワークサービスを提供するために、日本充電サービスより利用権を購入する。

電動車両の普及と低炭素社会実現に向けて

月末を目処に募集を続けていくという。NCSが設置した充電器を活用したサービスの提供は、各メーカーがそれぞれ順次展開する予定だ。

NCSが提供する「充電インフラネットワークサービス」。電動車両ユーザー、充電器設置者、自動車メーカーには、それぞれどんなメリットがあるのだろうか。

まず、ユーザーにとっては、①利用できる充電器基数の拡大によって、電動車両の特性を十分に活かせる、②車両搭載ナビやインターネット等で充電器設置場所の正確な情報の確認ができる、③一枚の充電カードで対象充電器をすべて利用できるなど利便性の高い充電サービスを利用することで、快適なPHV・PHEV・EVライフを過ごすことができる、など。

次に、充電器設置者にとっては、

うしたサービスによって2つのことを実現していきたいという。

「1つは電動車両の普及です。充電インフラ環境を整備し、電動車両の商品の魅力を高める、すなわち、EVでは排ガスが出ないクリーンな走行距離を伸ばす、PHV・PHEVでは電気走行距離を伸ばして優れた低燃費を達成することで電動車両の販売拡大を実現したいと思います。

2つめは低炭素社会の実現です。電動車両市場には、国内自動車メーカーに加えてBMWなど外国勢も参入しており、その普及は日本だけの課題ではありません。先進国中心に環境問題に対する厳しい規制が求められている中で、電動車両が地球にやさしい車であるという認識を定着させていかなければいけないと思います。こうした形で日本全国レベルでの社会インフラ整備を行い、お客様に快適に電動車両をお使いいただくことで、低炭素社会の実現に向けた一翼を担いたいと考えています」

オールジャパン体制で事業を推進する

NCS設立に際して、DBJは昨年から自動車メーカー4社による充電インフラ整備の共同推進に向けた協議に参加し、NCSネットワークサービスの枠組み構築についてビジネススキームの構築、ファイナンス面を中心に協力を行ってきた。

佐藤氏は、そんなDBJのサポートについて「今後想定されるさらなる次世代自動車普及の場面においても、今回のビジネスモデルがオールジャパン団結の礎になるかも知れないので、DBJにはぜひ今回の知見を活かして、銀行としてのリーダーシップを発揮してもらいたいと思います」と期待を寄せる。DBJはNCSへの出資に続き、今後も各種サポートを継続する。

さらに、佐藤氏は今後の抱負について「NCS設立に際しては、電力業界様からも多大な支援・協力を頂いています。引き続き自動車を

メーカー、電力会社、DBJのオールジャパン体制で事業を推進していきたい」と語り、新たな社会インフラ構築に強い決意をにじませる。NCSの今後の動向に注目したい。

（注1）PHV・PHEV・EV…PHVはPlug-in Hybrid Vehicleの略。プラグインハイブリッドカーは、コンセントから差込プラグを用いて直接バッテリーに充電できるハイブリッドカー。PHEV（Plug-in Hybrid Electric Vehicle）とも略される。EVはElectric Vehicleの略で電気自動車のこと。

（注2）競争力強化ファンド…我が国の産業競争力強化に向け、DBJが創設したファンド。各企業における潜在能力を新たな事業フロンティアの開拓や戦略的連携等を通じて事業化し、成長につなげることによ

■充電器の設置目標

種類	設置目標数	募集期間	主な設置場所
急速充電器	約4000基	2014年9月末終了	高速道路や道の駅、コンビニ
普通充電器	約8000基	2015年2月末目処	商業施設や飲食店、ホテル・旅館等

①国の補助金に加え、NCSによる「充電インフラ普及プロジェクト」を活用することで、充電器の設置、維持、および実際に電動車両ユーザーが利用した際にかかる従量電気代等の費用負担がほばない形での充電器を設置できる、②充電器を設置する事で電動車両ユーザーの来店促進につながるとともに、「環境志向の高い企業」として、低炭素社会の実現に向けた取り組みをしている等のCSR訴求ができる、など。

そして、自動車メーカーにとっては、①充電インフラを整備することで電動車両の魅力を最大限高められる、②自社の電動車両ユーザーに喜んでもらえるような「充電サービスを中心とした独自のサービス」を提供していける、などがある。

佐藤氏は、こ



富岡製糸場の民間最後のオーナーを務めた片倉工業は、良質の生糸を生産してきた技術力やノウハウを活用して、現在では繊維事業のほかに医薬品事業、機械関連事業、不動産事業などにもビジネスの幅を広げている。

富岡製糸場への想いが 長期保存を可能にした

御社は1987年の富岡製糸場の操業休止後も、「売らない、貸さない、壊さない」との姿勢を貫き、2005年に富岡市に寄贈するまでの18年間、保存され続けました。

「売らない、貸さない、壊さない」は操業を休止した当時の社長が決めたわけですが、そこには1873年の当社創業以来の思いが込められていると言えます。

すなわち、初代の片倉兼太郎には、その近代的な設備、西欧の器械製糸技術や新しい工場制度などへの驚きと憧れがあったのだと思います。18年間保存し続けたのも、歴代の社長が明治以降の日本の近代化の原動力となった製糸業の役割を認識し、建物を持つ歴史への畏怖の念から、その原型を残すことが重要であると考えたためでしょう。

富岡製糸場は、明治政府が良質な生糸の輸出で外貨を稼ぐと建設したもので、日本の近代化の根底にある建造物です。実際、ピーク時には生糸で日本の輸出の4割を稼いでいました。日本の産業史の中で、単品でこれほど稼いだ商品はありません。

世界遺産登録後、一気に注目を浴びて見学者が絶えません。どんな思いで観ておられますか。

とにかく末永く見守って欲しいし、日本にとって製糸業とは何だったのかという歴史への関心が深まればいいと思います。たとえば横浜港の水川丸ですが、その名は埼玉県大宮の水川神社から来ているのです。実は、当社を含めて長野県諏訪地方の製糸業者が1901年に大宮に移転しました。そこで作った生糸を横浜へ運んで水川丸で海外へ輸出していたのです。そういう埼玉県と製糸業との繋がりが理解される中で、日本の近代化、戦後復興に果してきた製糸業の役割が見直されると、富岡製糸場への関心はもっと長続きすると思います。

成長事業への転換と 新規事業の創出を目指す

製糸業から創業後、現在は繊維・医薬品・機械関連・不動産と4つの事業を展開されています。一見すると関連性がないように見えますが。

たしかに、事業は多角化していますが、

継続的な 事業改革と人材育成で 愛される200年企業を目指したい。

今年6月21日、ユネスコの世界文化遺産に登録が決まった群馬県の「富岡製糸場と絹産業遺産群」。その最後のオーナーを務めたのが片倉工業株式会社(本社・東京都中央区)だ。同社は富岡製糸場の操業開始の翌年1873年に長野県諏訪郡川岸村(現岡谷市)で座繰(座って繭から糸をたぐりながら糸枠に巻き取る)製糸を開始。今年、創業141年目を迎えた。戦前は片倉財閥として製糸業全盛時代を牽引し、戦後は生糸輸出で日本の復興を支えてきた。現在は繊維・医薬品・機械関連・不動産の4事業を柱に、既存事業の成長事業への転換と新規事業の創出を目指している。

DNAは1つなのです。すなわち、現在の各事業の原点は全て蚕と製糸業にあります。繊維事業では今は綿糸を原料に肌着を作っていますが、これもシルクに代わって編んでいるわけです。

医薬品事業ですが、繭のさなぎが持つ油にはビタミンBが含まれていて、戦時中は、そのさなぎの油を絞ってタンパク源として食べていました。ここから転じて、今は子会社で心臓薬を製造しています。

機械関連事業では、座繰製糸の後、多条繰糸機や自動繰糸機の開発・改良を自社で行ってきました。そのノウハウを活かして今、農業用機械、消防自動車等を製造しています。消防自動車は、製糸場の火災時の消火用にポンプ車を自社で製造していたことに由来します。

不動産事業は、製糸工場跡地等の社有地を有効活用して行っているものです。京橋の旧本社ビルを解体し、環境に配慮した大規模複合ビル「東京スクエアガーデン」は昨年3月に竣工しました。さいたま新都心駅前エリアに展開している大規模ショッピングセンター「コクーン」の新商業棟は来春にオープンする予定です。埼玉地域では最大級の商業施設であり、アクセス利便性も高いことから県内外からの広い集客を期待しています。

つまり、これらの事業は創業以来、その

片倉工業株式会社

取締役社長

竹内 彰雄 氏



旅のブックマーク

第16回

そこは不思議なホテルだった。

さまざまなスタイルが混在する建物はまるで迷宮なのに、なぜか懐かしく、どこに迷い込んでも、遠い昔に見た風景に思える。

ロスアンゼルスから車で約一時間。リバーサイドは、カリフォルニア

の南端、アリゾナとの州境に近い砂漠地帯にある町だ。

1876年、東部から来た開拓者の一家が小さな宿を開業した。その後、宿を継いだ長男のフランク・ミラーは、20世紀初頭、当時の流行だったスペイン様式の修道院を模した新館を建て、ホテルをミッションインと命名する。やがて歴代の大統領も逗留する名門リゾートとなり、ホテルの歴史は、そのまま小さな町の歴史となった。

そして、ミッションインの前身が開業した2年後の1878年、太平洋の彼方、日本の箱根に開業したのが富士屋ホテルである。

ふたつのホテルは、どういう経緯があったのか、



『ミッションイン』の由来になったスペイン様式の建物

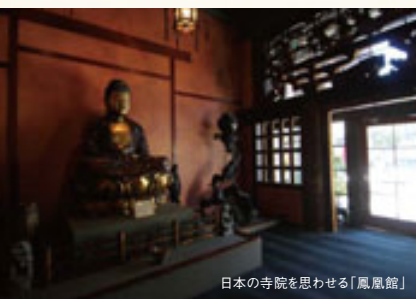
絆で結ばれたクラシックホテル

長く家族ぐるみのつきあいがあった。とりわけ仲がよかったのが、創業者から経営を引き継いだ長女の婿、山口正造とフランク・ミラーだった。

旅が好き、花や鳥や動物が好き、建築が好き、そして、ホテルのゲストを面白がらせるのが何より好き。それぞれのホテルの中興の祖となったふたりは、似たもの同士だった。20世紀初頭から1930年代にかけて、彼らは、世界を旅して見聞きしたもの、面白くて突拍子もないものをホテルの建築に次々と再現して見せたのである。

山口正造は私の大叔父にあたる。そして、正造から富士屋ホテルの経営を引き継いだのが私の祖父だった。

ミッションインに感じた既視感、それが富士屋ホテルに似ているからなのだった。



日本の寺院を思わせる「鳳凰館」

人の育て方、仕事の仕方を変える

——今後の成長に向けては社内改革も必要だと思えます。組織として積極的に取り組まれていることは何でしょうか。

創業141年目の企業として成熟を成長に変えるのと同じで、人の育て方、仕事の仕方を変えることが必要です。そこで私が社長に就任した09年に2つの手を打ちました。まず、全部署から20名弱の社員を集めてプロジェクトチームを作り、2年半をかけて片倉の経営理念とビジョンについ

の製造販売を行っているほか、基礎化粧品

のオールインワンジェル及び蜂蜜とシルク蛋白を入れた石鹸をこの10月から販売します。また、はなびらたけの量産化を準備しています。はなびらたけにはβグルカンという免疫性を高める酵母成分が入っているの、生食に加えこれを乾燥させて粉末にするとサプリメントとしても使えます。

やっていることがバラバラに見えても、実はつながっている。当社では、これを「分散（多角化経営）と融合（シナジーの強化）」と捉えて、更なる追求を進めています。

——社長として一番力を入れていることは何でしょうか。

それは人材育成に尽きますね。社長であれば皆同じ思いでしょうが、今、どれだけの人を育てられるかで会社の10年、20年先が決まるわけですから。各部の部長とも毎月1回、面談していますが、いつも言うのは「あなたの後任を意識的に育てて欲しい」ということです。私自身も私の後の社長を育てるのが最大の任務です。

昨年、創業140周年を迎えて「愛される200年企業を目指して」という標語を掲げました。あと60年近くありますが、継続的な事業改革と人材育成を両輪として、この目標に向かって行きたいと考えています。

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。

たのは1930年代である。カリフォルニアでは、すでに激しい排日運動があった頃だ。しかし、フランクは、そうした時代にあっても親日家であり続けた。そして、正造もまた、きな臭い時代にあつて平和を希求していた。

ミッションインには別組織のミュージアムがあるのだが、そのスタッフに一人の日本人女性がいた。彼女は、私がフランクと親しかった正造の親族と知ると、大変に驚いて、古い手紙の束を見せてくれた。そこに書かれていたのは、満州国建国、5・15事件など、揺れ動く政治情勢を正面から見据えつつ、リベラルな視点で日本の立場を語り、平和への理想を説く正造の言葉の数々だった。

しかし、やがて戦争がフランクと正造の友情を引き裂き、太平洋戦争の最中に正造は亡くなった。だが、平和を愛したふたりのホテリエの間に結ばれた絆は、今も不思議なホテルのありように宿っている。



不思議のホテルへの入り口、エントランス

Mission Inn

http://www.missioninn.com/



1949年大阪府出身。71年富士銀行（現・みずほ銀行）入行。99年同行取締役シンガポール支店長、2002年みずほコーポレート銀行常務執行役員アジア地域統括役員、03年みずほフィナンシャルグループ常勤監査役、05年片倉工業専務取締役、09年同社取締役社長。「もともと好奇心が強いので、若い社員と話していて『社長、何でもそんな事まで知っているんですか』と言われることが多いですね。面白いと感じた事は掘り下げるタイプです」



永きに亘る企業経営の中で築き上げた有形無形の資産を強みに、事業の拡大・多角化を推進してきたものです。

——4つの事業は今後、どのように展開していくのでしょうか。

この4事業。実は不動産以外はすべて成熟産業です。そこで、現行の中期5か年計画では、2つの基本戦略を掲げています。1つは、既存のビジネスを成長事業へ転換させること。つまり、多様化する顧客ニーズに対応し、特定の領域でナンバーワンになることです。具体的には、衣料品は普通の肌着だけではなく介護肌着を二層強化する。機械も消防自動車だけでなく、大容量消火を可能にする強力なポンプを開発する。不動産では都内の社宅跡地でデイサービスを始めるといった具合です。

もう1つは新規事業の創出で、中期計画のスタート時に新規事業室を作つてヘルスケア、アグリ、介護分野に取り組んでいます。このうちヘルスケア分野では、オストメイト（人工肛門や人工膀胱保有者）対応型便座の量産を来年5月頃に始める予定です。各分野とも後発で参入するわけなので、そうした尖ったことをやらないと成功しません。

アグリ分野では交配用のミツバチと蜂蜜