

【ネクスト・ジャパン最前線】

地域創生への挑戦

【未来人図鑑】

前田工織株式会社

代表取締役社長 前田 征利氏

イノベーションを起こし、
新しいマーケットを創れば会社は無限に成長する。

【旅のブックマーク】

「天空都市」マチュピチュへの旅

旅する作家 山口 由美

設備投資研究所は
設立50周年を迎えました

設研のご紹介

日 本政策投資銀行 設備投資研究所(設研)はわが国の経済社会の発展に貢献するため、中立的視点から設備投資及び関連諸問題に関する本格的な研究を進めるべく、日本開発銀行(当時)の一部局として1964年に設立されました。爾来、半世紀にわたって、初代所長を務められた下村治博士をはじめ、宇沢弘文先生のご指導のもと、大学等とも連携しつつ「アカデミックかつリベラル」を標榜して研究活動を続けてまいりました。

これら研究活動の成果として、「経済経営研究」、「Economic Affairs」などの刊行の他、上記研究テーマに関連したシンポジウム・コンファレンスを開催してきました。

また、海外からの研究者招聘(下村フェローシップ)や、高度な金融人材育成の為に研修プログラム(DBJ金融アカデミー:地銀等外部にも一部開放)を実施しています。

設備投資研究所ウェブサイト <http://www.dbj.jp/ricf/>

1964.7	設備投資研究所設立(7月1日) 初代所長に下村治博士が就任
1980.7	研究論文誌「経済経営研究」発刊
1991.3	Economic Affairsシリーズ出版を開始 下村フェローシップによる海外研究者招聘を開始
1993.4	「地球温暖化研究センター」を設置 地球環境問題の研究を開始
2006.12	第1回東大・設研共同主催シンポジウム 「日本の企業金融はどうなるか、どうあるべきか」の開催
2008.5	DBJ金融アカデミーを開始
2011.7	シンポジウム「東日本大震災復興への提言」の開催
2011.11	国際コンファレンス「Frontiers in Corporate Finance and Corporate Governance」の開催
2012.6	「経営会計研究室」を設置
2014.9	設立50周年記念シンポジウムの開催と、 記念論文集2冊を出版(以下参照)

設研設立50周年記念シンポジウム開催(9/25)

設 研は、平成26年9月25日、設立50周年記念シンポジウムを開催しました。本シンポジウムでは、3つのパネルディスカッションと、かつて設研の嘱託研究員として在籍された大西隆氏(日本学術会議会長)、岩田規久男氏(日本銀行副総裁)をそれぞれ講師とする2つの特別講演も行われました。当日は学識者のみならず、事業会社、金融機関の方々など延べ300名超が来場し、パネルディスカッションでは活発な議論が交わされました。

パネルディスカッション

I 日本経済は長期低迷から脱却できるのか?
—金融セクターの果たすべき役割

植田和男氏(東京大学教授) 花崎正晴氏(一橋大学教授) 福田慎一氏(東京大学教授)
村瀬英彰氏(学習院大学教授) モデレータ 中村純一

II グローバル新時代における経済・経営・会計の一体的改革

八田進二氏(青山学院大学教授) 大瀧雅之氏(東京大学教授) 小西範幸氏(青山学院大学教授)
安藤 聡氏(オムロン株式会社執行役員) モデレータ 神藤浩明

III 持続的発展実現のための社会的共通資本

間宮陽介氏(京都大学名誉教授) 國則守生氏(法政大学教授) 岡部明子氏(千葉大学教授)
諸富徹氏(京都大学教授) 薄井充裕(設備投資研究所長) モデレータ 内山勝久

特別講演

人口減少時代のまちづくり



大西 隆氏 /
豊橋技術科学
大学学長・
日本学術会議
会長・東京大
学名誉教授

日本経済の現状と金融政策運営



岩田規久男氏 /
日本銀行副
総裁

50周年記念論文集



「日本経済 変革期の金融と企業行動」
堀内昭義・花崎正晴・中村純一[編]



「日本経済 社会的共通資本と持続的発展」
間宮陽介・堀内行蔵・内山勝久[編]



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 19 回

地域創生への挑戦

地域創生が待ったなしの政策課題となる中で、今号では前号に続いて地域活性化に焦点を当てる。政府は、昨年11月の地方創生関連2法案の成立を受けて、12月27日に地方創生の方針や人口減対策を盛り込んだ「長期ビジョン」と、2020年までの数値目標を示した「総合戦略」を閣議決定した。日本政策投資銀行(DBJ)も、昨年9月の「地域みらいづくり本部」の設置と「地域創生プログラム」の創設に続き、10月には地域中堅企業の経営者や地元経済界、地方自治体など170件以上へのヒアリングに基づく地域の「ナマの声」および「地域創生への提言」を公表した。今号では同レポートと提言を始め、有識者による地域創生への提言、地域を担う企業に対するDBJの支援事例などを紹介する。

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

地域創生への挑戦

P20 **未来人図鑑**

前田工織株式会社
代表取締役社長 **前田 征利氏**

イノベーションを起こし、新しいマーケットを創れば会社は無限に成長する。

P23 **旅のブックマーク**

「天空都市」マチュピチュへの旅 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)カミチク
函館山ロープウェイ(株)
(株)日進製作所
前田工織(株)
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 池貝秀明(I.B.C)
写真 赤坂トモヒロ、飯島隆



PERSPECTIVE



株式会社野村総合研究所 顧問
東京大学公共政策大学院 客員教授

増田 寛也氏

Profile

HIROYA MASUDA
東京大学法学部卒業。建設省入省。岩手県知事(1995~2007年、3期)、総務大臣(2007~08年)を経て、09年より現職。2011年より日本創成会議座長。

提言

経済の範囲を 超えた社会・生活の リデザインを

社会運動で二極集中の 流れを変える

人

口減少に対する私の問題意識から、地域創生を進める上でポイントをいくつかあげてみたい。

1つは、経済の範囲にとどまらない社会やライフスタイル全体のリデザインだ。政府は今、アベノミクスを全国津々浦々に波及させると言っている。もちろん、それも必要だが、そこからさらに踏み込んで、将来の子供の数を増やすために我々の生き方や働き方、住まい方までも見直し、若い人たちの結婚・出産・子育てに対する切れ目

のない支援を行うこと、また、生産年齢人口が極端に減っていく中で女性や高齢者が活躍できる社会にすること。こうしたことを社会全体で考え直すための問題意識と深い検討が必要だ。

そのために、まず取り組むべきは東京一極集中の見直しだが、東京に一極集中するように国が誘導したわけではなく、企業や人々が自分の判断で動いた結果であり、東京に集積しているメリットもあるので、それを損なわないようにしないといけない。東京は若者を多く集めてしまいが、結婚や子育てが難しい状況でもあるので、東京に置いておかなくても良い機能

志を持った 社会的企業に期待する

2

つめは、国、地方自治体、企業、市民など多様な主体の役割だ。国の役割は、各自治体の人口減少予想など真実の開示を含めて向か

うべき未来像を示し、そこへ向けて大きな旗ふりをするのだが、必要なのは働き方や働く場、経済活動の場の見直しであることを考えれば、民間セクターが大きな役割を担うことになる。

その中で今後、特に期待したいのが社会的企業だ。具体的には、中山間地の過疎地域でバスを運行するなど社会問題の解決を目的とする事業者だ。公益性は非常に高いものの収益性は低い。そのため、市民ファンドのように社会から広くお金を集めて、地域を持続させる仕組みの主体として育てていくことが重要だ。こうした社会的企業が期待される場面は今後、増えていくことが予想され、社会的企業が必要だという認識も非常に高まっている。

社会的企業の活動を支えるのは市民の志だ。志ある市民が、地域が必要とするさまざまな活動を取り込んでいくことによって、自分たちの地域は自分たちで守るといふ本当の意味で住民自治につながっていく。全国へ地域の魅力を発信して若い人たちを集め、その人たちがそこで結婚・出産して地域が再生力を取り戻すことも期待

時間軸の視点で 地域の将来を考えよ

3

できる。もちろん、外部の専門家、地元自治体との連携も必要だ。これから多様な地域が形成される中で、各地域で個性的な社会的企業が次々と出現するだろう。

つめは、ローカル経済圏の維持だ。グローバル経済が進展しているが、日本でグローバル経済の影響を受けている産業は大手製造業を中心に3割程度であり、残りの7割はローカル経済の論理で動いている。今後、人口減少が進む中でも、地方の多くはローカル経済圏を維持していかなければならないのだ。

30年先を考える場合には想像力・構想力を豊かにしなければいけないし、前述した社会的企業を中心に、地域が運営されることが理想だが、同時に今の中山間地を含めた日本の現状と30年先までの変化をどうつないでいくかを考えなくてはならない。また、地域には高齢者を含めて大勢の生活者がいるので、今ある現状

を激変させたり、断絶させてはならない。つまり、地域の将来を考えると「時間軸」の視点が不可欠となる。

たしかに、地域企業の中には事業活動に魅力がない、生産性が低いといった問題を抱える所もあるが、存続し、雇用を維持することで地域の役に立っているケースは多い。そうした地域企業を将来、社会的企業が主役になっている時代につないでいくためには、今、就業人口は多いが生産性が低く、低賃金で抑えられている3次産業の生産性や賃金を上げていく、あるいは、観光地域で宿泊設備が過剰な状態にある所は、もともと地域の魅力を高めるために緩やかに質の高い設備に切り替えていくといった取り組みが必要だ。あまりにも生産性が低いものは緩やかに退場してもらわないといけないが、丁寧に粘り強く企業改革に取り組みながら、ローカル経済圏を維持し続けたいといけない。

地域政策の広域的な 司令塔の構築を

4 つめは、そうした地域の長期ビジョンや総合戦略を策定する広域的な司令塔の構築だ。今、経済は広域ブロック単位で動いているが、政策面での司令塔といえるものは見えにくい。一番大きな単位は都道府県だが、今後はより大きな広域ブロック単位での司令塔を考えておかないと地域運営は難しい。

その一例が、自治体が運営している国民健康保険、介護保険だ。人口減少が進み、地方消滅の危機などが言われる中で、現在の市町村単位から都道府県単位での運営に切り替えられようとしているが、これもすぐに行き詰まる可能性が高い。財政基盤が各県ごとにアンバランスで、地域によってはもともと広域的な単位で運営していくしかないからだ。

国の縦割り行政の一方で、自治体間の連携もうまくいっていない。単に都道府県のトップが寄り集まっただけの組織ではない広域的な司令塔の構築が必要だ。

PERSPECTIVE



東京大学大学院
総合文化研究科 教授

松原 宏氏

Profile

HIROSHI MATSUBARA

横浜国立大学教育学部卒業。東京大学大学院理学系研究科博士課程地理学専門課程修了。専門は経済地理学。主に立地論による産業集積の理論的研究に取り組み一方で、都市経済地理学と工業地理学の分野で実証的研究に取り組む。最近の編著として、『地域経済論入門』（2014年、古今書院）がある。

提言 DBJによる 「地域創生への提言」 を受けて

R&D機能を軸に 地域における 企業立地の促進を

昨

年10月、日本政策投資銀行（DBJ）は「地域創生への提言」を公表した。ここではその内容を踏まえつつ、私の取り組みなども含めて、同提言への補足や期待を4つにまとめてみたい。

まず、地域産業立地の問題だ。企業の新たな立地戦略を探るため、昨年6月から三重県などにある大企業の地方工場の「工場カルテ」作りを行った。狙いは2つ。グローバル

競争の進む中で地域に立地する工場の閉鎖や生産の空洞化などの流れを止め、大企業の地方拠点の継続的な立地を確保することができるのか。加えて、工場従業員の中に占めるR&D要員の割合を把握し、マザー工場化・開発拠点化がどの程度進んでいるのかを知ることだ。その結果、大企業の地方拠点の進化、すなわちマザー工場化・開発拠点化は着実に進んでいることが判明した。

国が進める地方創生の中でも本社機能等の地方移転が叫ばれているが、グローバル競争が激化する中で、本社の主要な機能を東京など

の大都市圏からいきなり地方に持つていくのは難しい。現実的なのは地域の生産拠点を開発拠点化していくことだ。

R&D機能のうち、R（基礎研究）には専門的な人材の集積が必要なので大学の近くに立地する必要があるが、D（設計・開発）の機能は元来、生産拠点に近接した所でのスピード感のある新製品開発（プロダクトイノベーション）や生産拠点自体の生産性向上（プロセスイノベーション）が必要であることから、地方立地の可能性があり、この流れを促していくことが重要だ。それによって設備投資に伴う経済波及効果も

期待できるだろう。

「工場間の経済」が 空洞化への 不安をなくす

次 に、海外企業等の域内投資、地域企業の海外展開への支援だ。海外の技術・ノウハウの導入によるイノベーション促進などの観点から、海外企業等の域内投資に対する支援は不可欠だが、地域ブロック単位で取り組むことがカギとなる。また、大学の研究者とのコネクションを海外に展開していく中で対内投資を促すなど、大学の知識フローを活用するのも有効だろう。

海外需要を取り込む観点から、地域企業の海外展開への支援も重要だ。その中で不安視されるのが地域の空洞化だが、むしろ別の捉え方が重要だろう。力のある企業は今、「工場間の経済」を考えているからだ。これは、国内外の複数の主力工場をマネージして工場間のWIN・WINの関係を作っていく

く取り組みだ。具体的には、国内工場にはマザー的機能を持たせて新しい製品を開発し、海外工場では現地最適の生産ラインを作るという形で、内外工場をうまく連携させるようにしているのだ。これによって空洞化のリスクは軽減している。

これに関連して指摘したいのは、海外で稼いだ資金を国内投資に確実に繋げていく施策の必要性だ。特にR&D投資を国内で促していくために、海外で稼いだ資金を国内投資に回せるよう、税制優遇などの仕組みが不可欠だ。

地域資源活用で 広域経済圏の確立を

第

3に、地域資源を活用した産業の育成・支援だ。この問題を考える場合、注意したいのは、地域資源は観光だけに限らないということ。私は「地域資源の再発見」と言っているが、地域資源の活用以前の再発見の作業を、地域

内の人だけでなく、そこを訪れた地域外の人の記憶や地域応援団的な人の意見なども集めながら行うのが良い。同時に、隣接するまちや地方都市ともつなぐような形で、より広域的に考えていく必要があるだろう。

広域的な形で地域資源の活用が進むと、そこには当然、人の生活も関わってくることになり、経済地理学で言う「自立的な広域経済圏の確立」がテーマとなる。これは、広域経済圏においては多様な産業集積があることが重要であり、1つの産業に特化しすぎるのは好ましくないという考え方だ。たとえば自動車産業だけに特化しているのと、リーマンショックのような危機などが発生した場合、致命的なダメージを受ける。その意味で、ショックに強く、抵抗力があり、回復力にもつながらレジリエントな広域経済圏を目指すことが大事だ。実際に日本の広域経済圏ではそのような多様な産業集積が進んでおり、今後もその流れを強化していくべきだ。

金融機関は地域経済の 「見える化」を

第

4は金融機関の役割だ。金融機関の重要な役割があるが、その前提として、地域経済循環の分析等を活用して、地域経済を「見える化」する必要がある。地域経済循環の分析を通じて、地域内・地域間のヒト・モノ・カネ・情報の動きを把握し、地域経済の成長や衰退のメカニズムを知ることができる。特に大事なのが知識のフローだ。大学、高等専門学校、企業、公設試験研究機関等を核にした知識の流れを「見える化」し、マップ化することで、将来のイノベーションの方向性を知ることができる。

その意味で、地域金融機関には広い視野を持ち、広域的な地域経済の実態を把握しているDBJには、単に地域にファイナンス、ナレッジを提供するだけでなく、知識自体を可視化する形で地域コーディネーターの役割を發揮して欲しい。

「地域創生への提言」

DBJ 2014年度設備投資計画調査(8月)

地域別の設備投資額が2007年度以来7年ぶりに全地域で増加(大企業および資本金1億円以上の中堅企業)ただし、製造業が全地域で対前年度比二桁増すも、非製造業は地域毎にばらつきあり

地域が元気になるため、どのような施策が必要で、金融機関はどのような部分や役割で貢献できるのか?

— 地域の「ナマの声」を集める必要 —

地域中堅企業の経営者地元経済界・地方自治体等
170件以上のヒアリングを実施、
「ナマの声」及び「地域創生への提言」を取りまとめ

「ナマの声」のポイント

1. 地方は「ミニ東京」を目指すのではなく、地域の特性を踏まえ、特定分野に強みを
2. 「ないもの」ねだりをするのではなく、「あるもの」を最大限に活かす
3. 国家の債務負担の限界を踏まえると、従来同様の「バラマキ」は意味がない
4. 誘致企業だけでなく、地域にとどまり、地域を支える地場企業への支援も必要
5. 重点事業などを実行していく上で、県単位では限界があり、より広範な連携が必須
6. 人材不足の問題は、量的、質的な不足・ミスマッチの面が大きい
7. 金融機関にはリスクマネー供給に加え、情報提供・ビジネスマッチング役などを期待

「地域創生への提言」

2014年度設備投資計画調査 フォローアップヒアリング(170件)の 「ナマの声」から

D

BJでは、全国170件以上の地域中堅企業の経営者や地元経済界、地方自治体などから頂いた貴重な「ナマの声」や、地域みらいづくり本部に寄せられた地域や産業界の意見・情報を踏まえ、10月28日に、地域の活性化に必要な方策及び金融機関に求められる役割などについての提言「地域創生への提言」を取りまとめた。

今後DBJは、地域みらいづくり本部を中心に、この提言をたたき台として政府、地方自治体、地域企業、地域金融機関などとさらに議論を重ねながら、地域の活性化に対してDBJとしてどのような貢献ができるのか検討していく。
以下では、提言の主な内容を紹介する。

地域みらい、 アクションプランの策定

地域創生においては、国の長期ビジョンに加え、地方圏・大都市圏間の分配の問題や地域間の限られた

パイの奪い合いではない、従来の行政区域を超えた地域経済取引実態を考慮した、域内企業の経営や都市計画上の指針となる現実的かつ具体的な中期・長期のアクションプランを策定すべきである。

「しごと、まちづくり、 ひとづくり」に必要な取り組み

地域創生に向けて各地域は、自ら策定した中期・長期のアクションプランにもとづき「しごと、まちづくり、ひとづくり」に関わるさまざまな取り組みを実施することになるが、それぞれの分野で必要とされる取り組みとしては、以下のようなことが考えられる。

「しごと」のあり方

まず、地域を支える企業(大企業の地方拠点、地域企業など)が継続的に立地可能となるような施策に地域産業立地の取り組みを転換する必要がある。その中でも、地域中核企業(パリエューチエンコア企業など)の成長への支援(戦略的事業再編、集約化、研究開発・商業化・新事業立ち上げなど)に対する人的投資、情報収集資

金支援などに対する公的支援スキームなどの立案、実施に注力すべきである。地域中小企業についても、地域経済上重要な事業を中心に、円滑な事業承継、第二創業や再編を支援する仕組み作り(前向きな「仲人型」M&Aなど)を進めることが望まれる。
地域の企業などが行う研究開発・オープンイノベーションに関しては、国が重点技術の基礎研究から応用研究まで横断的支援を手厚くするだけでなく、金融機関などが技術の流通及び成果の公平な分配に貢献することが必要である。また、海外の技術やノウハウ導入によるイノベーション促進などの観点からの海外企業などによる地域内投資に対する支援の拡充や、海外の需要を取り込む観点からの地域企業による海外展開支援も拡充すべきである。
また、観光や食農分野など、地域

地域の声(170件)聞き取り調査から導かれる地域創生への提言

～ 地域みらいアクションプランの策定 ～

地域創生は、国の長期ビジョンに加え、地方圏・大都市圏の分配の問題や地域間の限られたパイの奪い合いとしてではなく、従来の行政区画を超えた地域経済取引実態を考慮した域内企業の経営や都市計画上の指針となる現実的かつ具体的な中期・長期のアクションプランを策定すべき

まちづくりのあり方

- 1 人口減少、高齢化に対応したまちづくりの枠組み
・「地域生活コンテンツジェンシープラン」の策定と、同プランに基づく公有資産マネジメントの早期実施
PPP/PFIの促進(PFI推進機構の活用等)
- 2 個性を持ったまちづくりと広域エリアマネジメントの推進
「ミニ東京」ではない固有の特性

ひとづくりのあり方

- 1 地域の人材ニーズに合った(高等)教育システムの構築、高度化
- 2 労働市場改革(女性、高齢者、外国人労働力の活用)
・地域における女性、高齢者等の雇用を促進し、産業活動を安定的に支えるため「地域労働市場改革プラン」の策定・継続的取り組み

しごとのあり方

- 1 地域を支える企業(大企業の地方拠点、地域企業等)が継続的に立地できるよう地域産業立地取り組みの転換
- 2 地域中核企業(バリューチェーンコア企業等)の成長への取り組み(事業高度化・新規事業立ち上げを含む)支援
- 3 地域中小企業の円滑な事業承継・第二創業や再編を支援する仕組み
- 4 研究開発・オープンイノベーション
- 5 海外企業等の域内投資、地域企業の海外展開支援
- 6 地域資源を活用した産業を育成・支援するための新たな枠組み



課題解決に向けて ～ 地域連携プラットフォーム形成等による関係者の連携・協創 ～

地方自治体、企業、金融機関、教育研究機関等地域の関係者が一同に介するプラットフォームを形成し、地域の強みと弱みを共有した上で地域の自立戦略を決定し、それを推進する連携・協創スキームを策定・実施することが有効

地域実態の「見える化」→ 関係者間の共通認識 → 過去の成功体験、しがらみを越えた議論 → 「ないものねだり」ではなく「あるもの」を最大限活かす施策



金融機関に求められる役割 ～ 地域コーディネーター ～

- (1) 全国的なデータや地域経済循環モデル等を活用し、**地域の現状に関する客観的な情報を把握・分析**、「あるもの」を「見える化」する
- (2) 上記分析に基づく現実的な将来予測の実施や、地域関係者の「ナマの声」を集めた上で、所在地域毎の「強み」と「弱み」を関係者に提供し、地域の弱点を冷静に認識してもらったうえで、地域独自の成長と課題解決に向けたとりまとめをサポートする

資源を活用した産業を育成・支援

するための新たな枠組みづくりも不可欠である。たとえば、インバウンド観光に関しては、地域ごとに「中期観光戦略」を立案するとともに「DMO(Destination Management Organization)」を設立して運営するといった取り組みが考えられる。他にも、産官学金連携によるプラットフォームが地域独自の振興プランを策定し、適切なブランディング、商品開発、販路確保などの支援を通じて、食農分野や、地域密着型ものづくり産業(伝統工芸品、木工、窯業、織維など)の育成、強化を図ることも考えられるであろう。

【Ⅱ まちづくりのあり方】

人口減少、高齢化に対応したまちづくりの枠組みを作ることがまず不可欠であり、そのためにも地方自治体は、「地域生活コンテンツジェンシープラン(危機管理計画)」を策定し、それに基づいて、公共施設と利便施設(スポーツ施設、文化施設、コンベンションセンターなど)の複合化による中核拠点整備、地域交通システムの段階的な見直しや社会サービス事業の展開を官民が

連携しながら実施することで、都市における生活基盤維持を図るべきである。また、国や地方自治体は、公有資産マネジメントを早期に実施し、管理的発想ではない総合的な資産運用方針を策定するとともに、PPP/PFIの導入を促進するべきである。

地方自治体は「ミニ東京」を目指すのではなく、地域固有の個性を持ち、人や企業が集まる**個性を持ったまちづくり**を目指すとともに、国と連携して、グランドデザインにもとづく**広域エリアマネジメントの推進**を図るべきである。

【Ⅲ ひとづくりのあり方】

国および高等教育機関は、「ものづくり」技術の継承や経営や海外事業の資質をもった人材の育成など、**地域ニーズに合った地域(高等)教育システム**の構築、高度化を図ることが望まれる。また、地域で「地域労働市場改革プラン」を策定して女性や高齢者、外国人労働力を積極的に活用するなどの**労働市場の改革**を促進するべきである。

課題解決に向けた関係者間の連携・協創(地域連携プラットフォーム形成など)

地域の課題解決に向けては、地方自治体、企業、金融機関、教育研究機関など**地域の関係者が一堂に会するプラットフォーム**を形成して、地域の自立戦略を決定し、それを推進する連携・協創スキームを策定・実施することが有効である。その際には、地域実態の「見える化」、関係者間の共通認識形成、過去の成功体験やしがらみを越えた議論の実施、そして「あるもの」を最大限活かす施策の実現、といった取り組みの進め方が重要である。

金融機関に求められる役割
地域コーディネーターとしての

金融機関は、地域における諸課題に対し積極的にファイナンス機能を果たしつつ、加えて、地域コーディネーターとして以下の役割を担う必要がある。具体的には、(1)全国的なデータや地域経済循環モデルなどを活用し、**地域経済実態を「見える化」**するとともに、(2)地域の「ナマの声」も集め、**地域独自の成長と課題解決に向けた施策の策定**をサポートすることが大事である。

Column

政府は、2014年12月27日に、日本の人口の現状と将来の姿を示し、今後目指すべき将来の方向を提示する「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン(長期ビジョン)」及びこれを実現するため、今後5か年の目標や施策の基本的な方向、具体的な施策を提示する「まち・ひと・しごと創生総合戦略(総合戦略)」をとりまとめ、閣議決定した。

「長期ビジョン」「総合戦略」においては、人口減少と地域経済縮小の悪循環というリスクを克服する観点から、東京極集中の是正、若い世代の結婚・出産・子育ての環境整備、地域の特性に応じた地域課題の解決といった基本的な視点の下、まち・ひと・しごとの創生と好循環の確立により、活力ある日本社会の維持を目指すことを目的としている。

また、2015年度には、全国の地方公共団体が、国の長期ビジョンと総合戦略を勘案し、地域の特性も踏まえた「地方人口ビジョン」と「地方版総合戦略」を策定することになっている。

こうした地域の取り組みに対して、DBJも、各地の地域金融機関と連携しつつ、地域経済循環分析やオープンイノベーション創造、リスクマネー供給などを通じた支援を行う。

地域創生へ向けた DBJの取り組み強化事例

被災地域の 「復興・成長」支援に向け 新ファンドを設立

DBJは、東日本大震災で被災した企業の復旧・復興を支援するため、2011年8月から被災4県(岩手・宮城・福島・茨城)の地銀と共同して、東日本大震災復興ファンドをそれぞれ組成した。これらのファンドを通じて、被災により時的に業況が低迷しているものの、当該地域の復興に欠かせない地域の有力企業に対してリスクマネーを提供し、早期復興への支援を行ってきた。

この間、復興のステージは、生産設備等を震災前の状況に戻す復旧段階から地域全体の再生を目指す復興・成長段階に移行しつつあり、新たな支援体制が必要とされている。

こうした中、既存の復興ファンドが昨年8月に投資期限を迎えたことから、DBJと被災3県の地銀(岩手銀、七十七銀、東邦銀)が中核となり同年

12月、新ファンド(当初総額150億円、最大300億円まで拡大)を設立した。新ファンドには地域経済活性化支援機構(REVIC)も新たに出資した。

旧ファンドでは融資対象を被災企業に限定していたが、新ファンドでは震災復興に資する事業を行う事業者全体に拡大し、他地域からの進出企業や新設企業なども対象とする。また、地域ごとの復興の進捗に合わせて、被災企業の生産再開など復旧・復興段階のきめ細やかな支援は継続しつつも、生産を再開した企業が震災前の生産・販売・経営手法に留まることなく、全国のモデルとなるような先進的な取り組みをする場合にもリスクマネーを供給する。

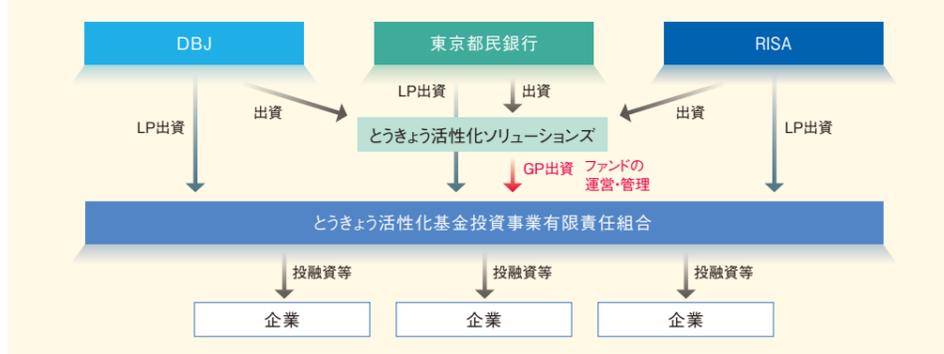
さらに、DBJや地銀の持つネットワークを活用したビジネスマッチングにより、県境・地域を越えた広域企業連携を推進するなど地域全体の活性化を目指す。REVICの持つ専門家派遣機能も活用する。

事例3 首都圏中堅・中小企業へ リスクマネーを供給

DBJは昨年9月、東京都民銀行およびリサ・パートナーズと協働して、首都圏経済の活性化に資する中堅・中小企業を対象に、事業基盤の改善・強化から拡大・成長等までを一貫して支援するための資金供給を行う「とうきょう活性化基金投資事業有限責任組合(総額30億円)」を組成した。

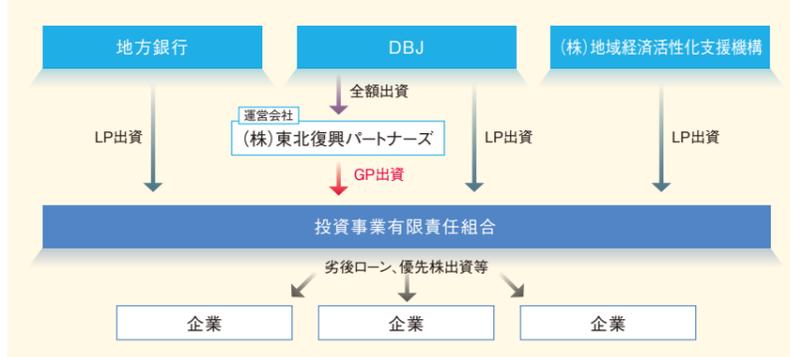
中堅・中小企業の集積が厚い首都圏には、今後の成長に向かう確かな事業性を有しながら財務・資金面の制約等が要因となり、事業再構築や成長を底支えしたり、さらなる成長実現のための投資等に必要となる新たな資金調達に課題を有する企業が多数存在する。本ファンドは、そうした首都圏の中堅・中小企業に対し、事業基盤の改善・強化や一層の拡大・成長を支援するため、ABL(動産担保融資)や劣後ローン等多様な金融サービスを組み合わせ、段階的・複合的に資金の供給を行う新し

■「とうきょう活性化基金投資事業有限責任組合」のスキーム図



い枠組みのファンドだ。本ファンドは、DBJ、首都圏に強固な顧客基盤を有する都民銀行およびDBJ同様に地域金融機関への豊富な支援実績を持つリサの3者がそれぞれのネットワークや知見を集中して、首都圏の中堅・中小企業の

■東日本大震災・新ファンドのスキーム図



事例2 中国地域の 金融機関と共同し 事業承継ファンドを組成

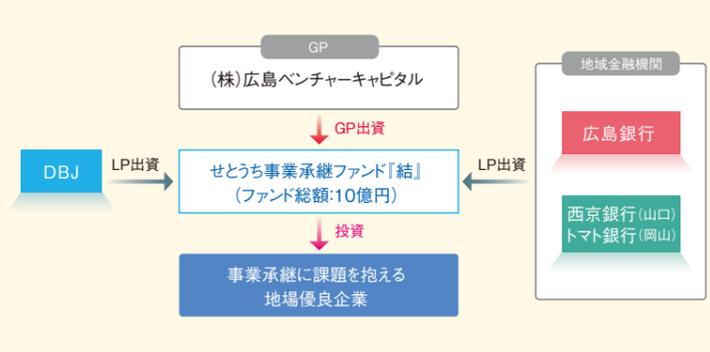
DBJは昨年9月、地域企業の円滑な事業承継を支援するため、広島銀行をはじめとする地域金融機関3行と共同して、「せとうち事業承継ファンド「結(むすぶ)」」を組成した。

本ファンドは、ファンド参加金融機

関の取引先のうち、資本面で事業承継関連のニーズを有している企業の株式を一定期間安定的に保有し、その後、次世代経営者や当該企業等に還元していくことで、地域内における事業や雇用の維持を図り、ひいては地域経済の活性化に貢献することを目的としている。

DBJは、広島銀行をはじめとした地域金融機関が進める機動的な事業承継支援の取り組みに賛同し、資金面の協力のみならず、中立性と

■「せとうち事業承継ファンド「結(むすぶ)」」のスキーム図



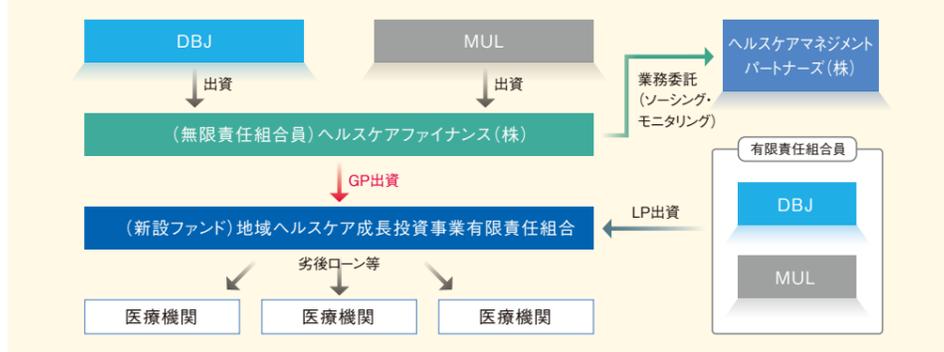
事例4 DBJと 三菱UFJリースが 地域ヘルスケア 成長ファンドを組成

DBJと三菱UFJリース(MUL)は昨年4月、医療機関等向け劣後ローンおよび貸付債権を投資対象とする、地域ヘルスケア成長投資事業有限責任組合(総額100億円)を組成した。

わが国では超高齢社会への移行が進む中、健康・医療産業の育成と事業基盤強化の重要性が増しており、政府の「日本再興戦略」等においてもその推進が掲げられている。健康・医療産業の中核的存在である医療機関等においては、老朽化した病院の建替や医療機器の更新等による医療機能の高度化、今後の地域環境に対応した医療体制の構築に向けた取り組みが進められている。

DBJとMULは、こうした医療機関等の取り組みを促進するため、本ファンドを通じて劣後ローン等を活用したリスクマネーを供給する。

■「地域ヘルスケア成長ファンド」のスキーム図



本ファンドの運営は、DBJとMULが折半出資で新設したヘルスケアファイナンスが行い、医療・介護専門の経営支援ファンドであるトリニティヘルスケアファンドの運用実績を有するヘルスケアマネジメントパートナーズとも連携する。

独自の6次産業化スタイルを 南九州畜産業の発展に活かす



株式会社 カミチク
(鹿児島県鹿児島市)

父の言葉に導かれ、 畜産業の 6次産業化を実現

日 本の畜産王国・南九州地域で鹿児島県を拠点に、黒毛和牛を中心とした肉用牛の繁殖・肥育から加工・販売、外食事業まで一貫した供給体制を築き上げているのがカミチクだ。

畜産農家に3人兄弟の次男として生まれた同社社長・上村昌志氏

カミチク社長
上村昌志氏
取締役
代表
上村昌志



は1985年、26歳で起業、牛肉卸売業を営みながら父の言葉に導かれる形で畜産業の6次産業化に取り組んできた。「畜産業は人の命の源を作る立派な仕事。お前たち3人は将来それぞれ、生産、加工・販売、外食をやり、鹿児島島の畜産を盛り立てなさい。それが、3人の息子がまだ幼い頃からの父の口癖でした。10〜15年ほど前から語られるようになった6次産業化スタイルを父は50年も前から考えていたわけで、それが今、

事業に対する先見性で、 逆風を乗り越える

形になっただけです」
その成果をこともなげに語る上村氏だが、実際にはこの30年間は試練の連続だった。「一番の苦労は資金繰り。創業後15年位、毎年の売上げが前年比125%位伸びたので、その度に増加する運転資金の支援を、農協、信金、地銀にお願いしました。その中で、南九州地域の肉の卸屋は自分で牧場、処理工場を持ち、全国に売っていかないと生き残れないと考えて生産事業を始めたのです。それにより資金繰りがさらに悪化しました。その後はO・I57、口蹄疫、BSE（狂牛病）、食品偽装問題、放射性セシウム問題など苦しみの連続でした」

次 々と逆風に見舞われても、それらを乗り越えることができたのには理由がある。BSEや食品偽装問題が起こる以前からトレーサビリティ（生産履歴）を徹底していたこと。また、日本の食肉業界で初めて国際基準ISO9001とISO22000の同時認定を取得し、牛肉の安全性と品質を確保したことなど、事業リスクに備える仕組みをいち早く整えてきたのである。そうした仕組み作りができたのも、会社設立時に作った経営理念のお陰と上村氏はいう。「創業以来、『カミチクグループは、畜産基地鹿児島を生産者と共に作り上げ、お客様に安全・安心・美味な牛肉を安定的に好価格（＝生産者も、お客様も、カミチクも満足する価格）で提供

「地域元気プログラム」に 基づく融資を実施

DBJは、カミチクおよび同社グループの有限会社錦江ファームを「地域元気プログラム」に基づく融資で支援している。

カミチクグループは畜産業の6次産業化を進める中で、既成概念にとらわれない斬新な取り組みとして自然放牧による繁殖事業や、地域の耕作物や食品副産物を活用した飼料の製造等も進めており、安心・安全で高品質の牛肉を低コストで提供する仕組みを整えている。

DBJは、同グループのこうした取り組みについて、コスト低減を通じたわが国畜産業の国際競争力の強化や、飼料の国内自給率向上につながるものとして高く評価した上で、農畜産分野として初めて「地域元気プログラム」の



対象として認定し、融資を実施した。融資資金は、自然放牧場の整備や繁殖母牛の購入、繁殖・肥育施設の整備等に充てられている。

「地域元気プログラム」は、地域ごとの強みや潜在力を活かした成長を後押しするDBJ独自の取り組みであり、南九州支店では、「南九州『食、健康、環境・エネルギー』先進地域化プロジェクト」をテーマに、情報面・資金面でのサポートに力を入れている。昨年5月に発行した調査・提言レポート「畜産業界調査報告書『畜産王国』南九州の成長戦略」では、南九州の畜産業の現状を整理したうえで、特に和牛に焦点を置いて今後の国内市場規模の推計、繁殖および肥育経営の生産構造の分析、輸出拡大に向けた課題抽出を行い、国内外それぞれの市場での成長に向けた提言を行っている。

活路は高い畜産技術と 和牛の輸出振興

業 界の常識では無理と言われた畜産業の6次産業化をいち早く成し遂げたカミチク。上村氏



は、南九州地域の畜産業の今後の発展に向けて2つの方向性を示す。

「1つは、TPPなど日本の畜産業を取り巻く環境変化への対応です。経済成長するアジア諸国は、高い農業レベルを持つ日本に憧れを持っており、日本の畜産技術を海外に持ち出す絶好の機会となる。2つめは、和牛の輸出振興に向けた世界最新鋭の食肉センターの整備です。これが実現すれば南九州はもちろん、九州全体の畜産業が救われることになると思います」
そのうえで、「今後は南九州の畜産農家全体のために役立ちたい。そのために関心相手を選びません。それ位のことをやる時期がきたのだと思っています」と決意を新たにしている。

カミチクが築き上げた畜産業の6次産業化スタイルが世界で認められる日も遠くはないだろう。

新幹線開業、外国人客誘致に向け、 全面施設改修を断行

「おもてなしの充実」 をコンセプトに

北

北海道新幹線の開業まで最長509日となった昨年11月7日、函館山ロープウェイが新しいゴンドラの運行を開始した。運営会社の函館山ロープウェイ株式会社では、ゴンドラのリニューアルを皮切りに、今年11月までに山麓・山頂駅舎の増改修やバリアフリー化など全面的な施設改修を完了させる予定だ。社長の本間秀行氏は、「北海道新幹線の開業によって国内外の観光客が確実に増えると思込まれることから、このタイミングで設備投資すべきと判断した」と語る。

函館の観光産業で中心的な役割を果たしている同社が、新幹線開業が就航したこと。加えて、東南アジア諸国からの訪問客が増えており、昨年11月には中国・天津からのチャーター便も就航しました。今後も新幹線効果に加えて、外国人観光客を増やすことが不可欠」と言う。



市内では新幹線開業に合わせて、湯の川地区で市民体育館の全面改修による函館アリーナ（今年8月オープン予定）の建設、また、JR函館駅前・駅前広場に面した大門地区で再開発ビル建設（来年3月10月オープン予定）という中心市街地活性化事業など行政による整備が進んでいる。また、多くの観光客が往来する「朝市（ベイエリア）間の道路の愛称を市民から募集して「開港通り」に決めるなど、「観光都市・函館」の更なる魅力向上に向けた民間の動きも見られる。

こうした中で、函館国際観光コンベンション協会副会長も務める本間氏が強調するのがプロモーション活動の重要性だ。「台湾からの観光客が増えたのも10年以上にわたるプロ

に向けて大規模な施設改修に着手したことは地元の注目を集め、リニューアルオープンから2日後に行われた市民感謝デーには2万2000人も市民が参加した。

本間氏によると、今回の改修計画のコンセプトは「おもてなしの充実」で、ポイントは3つあるという。

第1にゴンドラの入替え。前回の入替えから既に17年が経ち、経年劣化が進んだことから、一層の安全運行を確保するため更新を決定した。新ゴンドラには社員のさまざまなアイデアが採用されている。たとえば、車内に着脱式の椅子を設置したり、車両の開放する扉を知らせるLEDランプを装備するなどだ。また、新ゴンドラ

て未来大学との共同研究によるもので視界が広がったと乗客の評判も上々とのこと。

第2に駅舎の増改修。山麓駅の待合室では、これまで搭乗待ちの乗客を収容しきれいなかったが、完成後は約600人が建物の中で待つことができるようになる。ほかにも、施設のバリアフリー化やトイレの増設などによって利用者の便宜を図る。

第3に同社が運営する地域コミュ



函館山ロープウェイ株式会社
代表取締役社長
本間 秀行氏



函館山ロープウェイ株式会社(北海道函館市)

ニティラジオ局「FMいるか」のオープンスタジオ設置。山麓駅の増築に伴って近くの建物から待ち合いスペースそばに移転し、搭乗待ちの乗客が放送の様子を見られるようにする。

プロモーション強化で 観光客増加を図る

函

館山ロープウェイの搭乗客数は震災後の2011年には110万人台まで落ち込んだが、12年度から反転し、13年度は152.4万人まで増加した。この間の回復を支えているのが外国人観光客だ。13年度の外国人団体利用客数は41万人で全体の約3割を占める。本間氏は「一番大きかったのは、2012年に台湾からの定期便

函館山ロープウェイの成長投資を 資金面から支援

今

回の施設改修計画を進める中で課題となったのが資金性の向上が目的であり、直接、収益に還元されない一方、投資額が16.5億円と大規模なものになったからです。年間売上高12億円の当社にとつて、この投資はまさに社運をかけた投資でしたが、やるなら新幹線開通に合わせた今しかないかと決断しました（本間氏）。

これに対してDBJは、函館地域の観光産業において極めて重要なプロジェクトとなるこの計画を資金面からサポートするべく、メザンファイナンス（劣後ローン）によるリスクマネー供給を通じて同社の財務基盤強化を図る



とともに、地域金融機関等の参加によるシンジケート・ローンを組成した。「新幹線開通10年後の当社ロープウェイの利用客数は160万人を超えると思していますが、これはあくまで皮算用。利用客数がぶれるリスクはあるので、最低15年位の資金を想定してメインバンクの2行（DBJ、北洋銀行）に最適な調達方法を相談しました。調達にあたっては、従前から取引のある3行（みずほ銀行、北海道銀行、江差信用金庫）も含め、5行の枠組みの中で考えて欲しいとお願いました。その結果、複数の手法をミックスすることでベストな調達ができました。取引金融機関からは、地方において前向きな資金需要が少ない中で、今回の投資は近年では歴史に残る資金調達との評価を頂きました」（本間氏）

（注）メザンファイナンス…メザンとは「中間」を意味する。企業の資本と負債の中間的性質を有するファイナンスで、劣後ローン、種類株式等の形態をとる。

地域発の先進技術創造で、豊かな地域づくりに貢献する



株式会社 日進製作所
(京都府京丹後市)

創業の理念を守り、雇用責任を果たす

京

都中心部から北西へ約90キロ。京丹後市峰山町に本社を置く日進製作所の創業は1946年。ミシン部品の製造・販売からスタートしたのち、自動車・オートバイ用エンジン部品などの各種精密機械部品や工作機械（堅型高速自動ホーニング盤（注）、特殊研磨機など）の開発・製造・販売を行う丹後圏で最大の企業へと成長した。ホーニング盤では業界トップのシェアを誇る。

「東京から6時間の不便な地域にあるので、創業後は大変苦労したと思いますが、この土地で経営を続けていくために、小さくても付加価値

が高い、他社の追随を許さない精密部品を選んで製造してきました。また、部品を加工する過程で小径の穴の仕上げに必要な工作機械を自社で開発し、やがて商品として販売するようになりました」

社長の前田昌則氏は、創業以来の時間を振り返ってそう語る。その言葉通り、同社は立地面でのハンデを乗り越えて創業の理念（新しい事業で豊かな地域づくりに貢献）を守り、雇用に対する責任を果たし続けてきた。

事業面では3つの重点目標「先進技術創造、桁違いの品質、圧倒的なコスト競争力」を掲げて、いかに高度で複雑なニーズであっても、最適、最高のクオリティで応えることを目指してきた。「たとえば先進技術では他社の二番煎じではなく、世界初、世界No.1の技術を目指しています。工作機械においては、小径の穴を仕上げる技術で世界トップクラスの水準にあり、今後は



株式会社 日進製作所
代表取締役 社長
前田 昌則氏

地

域に根ざして生きる一方、同社はグローバルオペレーション

海外展開、新事業開発でも積極姿勢貫く

その技術力をさらに深掘りして、その中から普遍性のある技術を開発していきたいと思っています」（前田氏）
雇用面でも同社は地元へ貢献してきた。「現在の従業員数は、本社が940人、国内子会社が380名。リーマンショック時も含めて、従業員の雇用を維持し続けています」と力を込める前田氏は、今後も地域発の先進技術創造を実現し、雇用を維持することで豊かな地域づくりに貢献していく構えだ。

投融资一体機能を活用し、日進製作所の資本政策をサポート

日進製作所とDBJは1958年の取引開始以来、安定的な関係を継続している。今般、DBJは同社の資本政策上の課題に対して、RM出資（リレーショナルシップの強いお客さまに対する長期保有を目的にした出資）を通じたソリューションの提供を行った。

同社の株主構成は、創業時に地元の多数の人から出資を受けた経緯もあり、現在も個人株主が中心となっている。そうした中で、同社の既存株主の代替わり・相続等を背景とした株式の買い取り要請があることを踏まえ、DBJが既存株主の保有株式を取得した（出資比率1・05%）。

本件では、同社の資本政策上の課題に対して、銀行法上の5%ルール（銀行の一般事業会社への出資上限を定めたルール）との関係で取引銀行によるこれ以上の対

応が困難な中で、中立的な立場のDBJが投融资一体機能を活用し、長期的な目線を持って出資することで課題解決に取り組んだわけだ。

「DBJには今、主に資本政策と資金、2つの面でお世話になっていきます。資本政策では、預金取扱金融機関の場合、非上場で流動性のない株式の保有は難しいため、DBJによる出資は非常に有り難いと感じています。資金に関しても、長期で安定した形で支援してもらえるので本当に有り難い。今後は情報面でも一段と活用させてもらいたいし、また株式の部分でも新たな状況が出てきたときには

はサポートをお願いしたいと考えられています」（前田氏）



の構築にも取り組んでいる。自動車メーカーの海外生産が進む中で、中国（1995年）を皮切りにタイ（2003年）へ、そして近年ではベトナム、インドネシア、メキシコにも進出した。「自動車メーカーは部品の現地調達を望まれるので、部品メーカーである私たちも海外進出は避けて通れない道です。そうした中で、国内と海外のバランスをどうとっていくかは難しい問題ですが、現在の円安がずっと続くとは限らないので海外事業は維持しつつ、国内では高付加価値な製品作り、日本で必要とされる試作品作りに力を入れていきたいと考えています」（前田氏）
国内外での事業強化に加えて、同社は新事業開発にも取り組んでいる。2007年に地元で設立されたベンチャー企業、株式会社白石バイオオマスへの出資を行い、環境分野での事業をスタートさせた。

白石バイオオマスは京都大学の白石信夫名誉教授の研究成果を基に、化石資源の節約やCO₂削減につながるバイオオマス資源を活用し、バイオマスプラスチック材料および製品の開発、販売を行っている会社だ。具体的には、化石由来の素材に非食用米、米



それを成形してクリアファイル、ゴミ袋・レジ袋、プリンター、箸などに製品化する。植物由来のバイオオマス製品は抗菌性が確認され、野菜の防腐性も優れた実績を示している。

「従来、当社は鉄とアルミニウムだけが手がかけてきましたが、環境や再生エネルギー分野で世の中に貢献したいと考えて出資を決定しました」（前田氏）。環境は日本の産業の新たな主役と期待される分野であり、バイオオマスタウン構想を掲げる京丹後市の施策とも合致する。白石バイオオマスへの出資は同社の次代への布石といえる。

地域企業として着実な道を歩む同社の今後に期待したい。

（注）ホーニング盤…砥石の付いた工具を使い、加工対象物の内径を精密に研磨する工作機械。自動車部品や各種機械部品など幅広い分野で用いられる。



絹機織りの流れを汲む前田工織は、繊維技術を活かして土木資材・産業資材の製造・販売を行う。『ジオシンセティクス技術』においては日本のバイオニアであり、「樹脂形成技術」や「新素材複合技術」「繊維加工技術」など多岐にわたる領域の技術を横断的に駆使した製品群を供給している。

未来人
MIRAIJIN ZUKAN
田中角栄



イノベーションを起こし、 新しいマーケットを創れば 会社は無限に成長する。

前田工織株式会社(本社・福井県坂井市)は、1918年創業の絹機織(ぎぬはたおり)工場を前身とする土木資材メーカー。土木工事に繊維を用いるジオテキスタイル工法の普及とともに、同社が長年培ってきた繊維技術を活かした地盤安定材や排水材等を提供することで、「防災・安心・安全」をキーワードに業容を拡大し、2007年に東証二部上場を果たし、さらに2012年には東証一部銘柄に指定された。近年は、災害復旧・除染作業・社会インフラの維持補修等において同社製品が広く活用されている。社長の前田征利氏は1972年、本当のものづくりがしたいと、若く27歳で現在の主力事業を立ち上げた。その後も新分野への挑戦や事業多角化を積極的に進め、今日の前田工織グループを築きあげている。これまでの42年間を支えたのは、イノベーションこそが企業成長の原動力という確信だ。

前田工織株式会社
代表取締役社長
前田 征利氏

本当のものづくりを目指し 27歳で新たな分野へ挑戦

— 会社設立の経緯からお聞かせください。

当社のルーツは1918年に祖父が始めた機屋です。その仕事は、原糸メーカーから糸を供給され、指定された通りに織物をつくり上げることで、父の時代は原糸メーカーによる業務保証、債務保証のもと大量生産し、経営も安泰でした。ただ、裏を返せば賃加工の下請け。私も3年ほど営業を手伝ったのですが、接待に明け暮れる毎日で、こんな仕事、生はできないと感じていました。自分でものを作り、値決めをしてお客さまの顔を見るのが、ものづくりの真髄です。賃加工ではお客様の顔が見えないため、製品の改善、改良もできません。だから、本当のものづくりがしたかった。

そんなある時、熊谷組に勤める友人に会おうと東京本社を訪れると、机の上へチマのようなものがあって、何なのかと思っただけで土木工事で使う排水材だと。当時は田中角栄氏が日本列島改造論を発表して土木業界が急成長して

いく時代。日本中でトンネル、新幹線、高速道路などが整備されれば需要は大きいと読んで、排水材の切れ端をもらって帰り、繊維技術を活かして商品化しようと思った。そして、1972年に前田工織を設立し、ポリエステルの糸を利用したトンネル用排水材「エンドレン」を発売しました。

— 画期的な新商品だと思えますが、市場の評価は。

実は、最初の数年間はまったく売れませんでした。公共工事で使ってもらおうと国に申請しても、繊維を土の中で使うのは無理と断られてしまった。ところが、1977年に第1回の国際ジオテキスタイル学会がパリで開かれてから流れが変わりました。

国土の4分の1が海面下に位置するほどオランダでは干拓が進められています。学会ではその工場の盛土材に繊維が使われたことが紹介されました。日本からも多くの関係者が参加しており、この学会が契機となって国の方針も変化しました。当社への追い風にもなり、その後は最先端の素材を使ってさまざまな建築・土木資材を開発し、世に送り出してい

きました。

異分野のM&Aから イノベーションが起きる

— 会社は順調に成長したのですか。

決してそんなことはありません。たとえば、1976年には1年で3回も不渡り手形を掴んだりしました。でも、その度に助けてくれる人がいて、人と人との関係の大切さについて身をもって知りました。

会社がここまで成長できたのも、すべて人と人との出会いがあったからだと思います。そもそも、社会というのはいろいろな人の集合体。人が嫌いでは何もできません。だから、社長の基本理念には「人と人との良いつながりがすべての基本であり目標」と定めています。

— 2000年代に入って次々とM&Aを実行し、まったく新しい事業分野にも進出しています。

既存事業と関連のない分野を事業買取すると、そこにシナジー効果はあるの



1945年福井県出身。大阪大学基礎工学部卒。68年帝人入社、70年前田機業場入社後、72年繊維土木資材の製造販売を目的として前田工織を設立し、代表取締役社長に就任。2001年福井経済同友会代表幹事。04年国立大学法人福井大学理事(非常勤)。

かと聞かれます。皆さんからすると、そこに厚い壁があると思われるでしょうが、私にはそのような壁は見えません。まったくの異分野である北原電牧(注1)、BBSジャパン(注2)のM&Aにしても壁は感じませんでした。それは、新しいマーケットを創ることこそが当社の使命だと思っています。

私は、会社は無限に成長できると思っています。ただ、そのためにはイノベーションを起こし、新しいマーケットを創ることが必要です。私自身がジオテキスタイルを通じてイノベーションを起こし、新しいマーケットを創ってきたという自負があります。その観点では、異分野でのM&Aも昔したことを繰り返しているにすぎません。既存事業の延長線上でM&Aを行っても、改善・改良こそ可能かもしれませんがイノベーションは起きないのです。ものづくりという点だけは外さずに、イノベーションにチャレンジし続ける限り、前田工織は今後も成長すると思っています。

異質な人材の取り込みが 地域に変化をもたらす

——地域創生が大きな流れになっていますが、地域企業の経営者として、どのような課題を感じていますか。

私は10年前から福井大学の理事を務めさせてもらっていますが、地方大学の学生が地元出身者だけで構成されるのは問題だと感じています。もともと、地域は血の濃い社会。血が濃くなると変化が起きにくくなるからです。たとえば、地域の会合などでは、長くつきあっている関係もあり、皆の顔色を見ながら最大公約的なことしか言えない状況が生まれたりします。これでは変化は起きません。

だからこそ、異質なものを取り込まなければダメで、私は以前から福井大学に他県から優秀な学生を入学させた方がいいと思っています。あるいは、当社も海外留学支援金を交付して後押ししています。福井出身者が東京や海外に出て様々な経験をした後で戻ってくるのもいい。でも、そういった異なる経験を持つ人材が、就職先として福井の企業を選ぶには、福井に魅力がなければならぬ。福井の大学、会社、地域の魅力とは何なのかをもっと考えていく必要があります。

——異質なものがぶつかり合わない、変化のエネルギーは生まれにくいことですね。

会社も地域も異質なものを取り込まないと変化は起きません。さらに言うと、世の中を変えるには論理だけではダメで、情・知・構想のトライアングルが必要なのです。私は明治維新を成し遂げたリーダーが好きなのですが、西郷隆盛の情、木戸孝允の知、大久保利通の構想が、明治維新を成功に導いたわけです。

今、世の中全体の懐が浅くなり、異質な人が出にくくなっています。もつと尖った人、リスクに挑戦する若者が出てきて欲しい。そして、米国のエンジェル制度のような、リスクをとってチャレンジする人を応援する仕組みも必要です。失敗したら再度挑戦すればいい。大事なのは無限の可能性に挑戦し続けることです。

(注1)2011年、鳥獣害対策製品、電気柵、放牧施設等の製造・販売を行う北原電牧(株)を子会社化。

(注2)2013年、「BBS」ブランドで世界的に知られるアルミ鍛造ホイールメーカーのワシマイヤ、ワシ興産、日本BBSの3社をM&Aにより子会社化。「BBSジャパン」として再出発させている。



旅のブックマーク

第17回

「天空都市」マチュピチュへの旅

ペルーのマチュピチュは、日本人に最も人気が高い世界遺産である。もちろん日本人だけでなく、世界中から観光客は訪れる。ペルーという国自体は、決して観光立国ではなく、GNP全体に観光が占める割合は約4%に過ぎない。だが、そのうち約70%の収入がマチュピチュによるといって驚く。

マチュピチュとは、現地の言葉、ケチュア語で「古い峰」を意味する。1911年7月24日、イェール大学で中南米史を教えていた米国人、ハイラム・ビンガムは、「マチュピチュ」の尾根にあると聞いた遺跡を探して、険しい斜面を登っていた。途中で出会った農民に遺跡はないかと問うと、「すぐ近くにある」と言っていた。少年を案内役につけてくれた。

こうしてハイラム・ビンガムは、マチュピチュを「発見」したのだ。

だが、農民たちは、当然、以前からそこに遺跡があることは知っており、また外国人探検家でも遺跡に到達した人はいた。だが、

霧の中にたずむマチュピチュ



「発見者」としてハイラム・ビンガムが有名なのは、続く発掘調査や『ナショナル・ジオグラフィック』誌の記事により、広くマチュピチュを世界に知らせた功績による。今も彼の名前は、マチュピチュ(旧アグアスカリエンテ)村と遺跡をつなぐ道路の名称として、そして、クスコ郊外のポロイからマチュピチュ駅を結ぶ豪華列車の名称として、人々の記憶に刻まれている。



ベルモンド ハイラム・ビンガムのラウンジカーにて

毎日1便、往復で運行されるベルモンドハイラム・ビンガムは、車内で往路はブランチ、復路はディナーのコース料理がサービスされ、ラウンジカーではバンドの生演奏もある。もう少しリーズナブルなビスタドーム号も人気。現在はイギリス資本のベルモンド社(旧オリエント・エクスプレス社)が運営する

ペルーレイルによる往復の鉄道は、憧れのマチュピチュ行きに欠かせない存在である。だが、もともとこの鉄道路線

は、ハイラム・ビンガムのマチュピチュ発見以前、カカオやコーヒーを運搬するために建設されたものだといふ。その鉄道建設に従事して、現在のマチュピチュ村で最初の村長になった日本人がいたという話を現地で聞いた。調べてみると、野内与吉という人物だった。

ハイラム・ビンガムのマチュピチュ発見から4年後、一旗揚げることを夢見てペルーに渡った野内は、鉄道が完成すると、そのままマチュピチュに暮らすようになり、村で最初の本格的なホテル「ホテル・ノウチ」を開業した。彼の存在もまた、マチュピチュを訪れた多くの研究者たちを支えたという。

マチュピチュが「天空都市」と呼ばれる理由は、アマゾンからわき上がった雲がアンデスの寒冷な空気と合体して霧になる、雲霧林と呼ばれる独特の気候条件による。私が訪れた日のマチュピチュも霧と雲の中にあつた。その幻想的な光景は、ハイラム・ビンガムが記した「この世のものではない夢を見ているようであった」という言葉通りだった。

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。

<http://www.belmond.com/ja/hiram-bingham-train/>

ベルモンド ハイラム・ビンガム



夕暮れ時、復路の発車を待つベルモンド ハイラム・ビンガム