

日本経済の成長を支える
リスクマネーの供給拡大に向けて

【Scenes of Solution】

社会的責任投資の広がりに貢献する

—DBJが本邦発行体初のグリーンボンドを海外市場で発行

【未来人図鑑】

株式会社アンデルセン・バン生活文化研究所

代表取締役社長 林 春樹 氏

創業者の理念を体現し、世界のクオリティペーパーを目指す

【旅のブックマーク】

地球にモルディブがある幸福

旅する作家 山口 由美

第4回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。

DBJは、平成27年6月22日、「第4回DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」のファイナリストおよび受賞者を発表し、表彰式を行いました。406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女性起業地域みらい賞」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。



受賞者一覧



DBJ女性起業優秀賞

日比野 好恵 (ひびの よしえ)
株式会社BBSTONEデザイン心理学研究所
代表取締役 (千葉県)

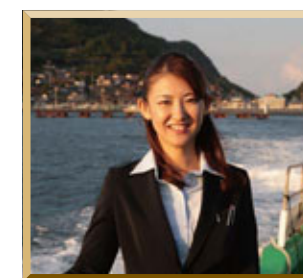
情報弱者が技術進歩の恩恵を受けられる社会を実現するため、デザイン心理学に基づいた特許技術によるコンサルティングサービスを提供する



DBJ女性起業大賞

矢島 里佳 (やじま りか)
株式会社和える
代表取締役 (東京都)

「次世代に日本の伝統をつなぐこと」を目的に、全国の伝統産業の職人とともに、ベビー・キッズ用品のオリジナルブランドを展開し、新市場を創出する



DBJ女性起業地域みらい賞

坪内 知佳 (つばうち ちか)
株式会社GHIBLI
代表取締役 (山口県)

漁師の意識改革、既存の流通・鮮魚の梱包等の改善を行いながら、料理長と漁師をつなぎ、第6次産業化による地方創生を実現する

ファイナリスト

「簡単・美味しい・身体にいい」発酵食を活用して、忙しい現代人の食生活を改善する体験型プロジェクト「発酵食大学」®の運営
成田 由里 (なりた ゆり) 【株式会社ウーマンスタイル 代表取締役】(石川県)

療育から就労までを一貫して行うことで、障がいを持った方が自立できる基盤を創り、安心して自分らしく生活できる社会を創造する
青野 里美 (あおの さとみ) 【特定非営利活動法人ひよこ会 理事長】(宮城県)

真空フライ技術のバイオニアとして、日本の農業を救う～農商工連携×真空フライ食品マーケット創造～
鯛 かおる (たい かおる) 【株式会社アトラステクノサービス 代表取締役】(兵庫県)

障害者の新たな職域拡大を「ICT治具」で実現～川崎発!日本、そして世界へ!～
高橋 陽子 (たかはし ようこ) 【ダンウェイ株式会社 代表取締役】(神奈川県)

若き縫製従事者の育成とデザイナーの支援に必要な都市型小規模縫製工場のビジネスモデルを広島で確立!
栗栖 弘美 (くりす ひろみ) 【kurisumade 代表】(広島県)

林業を行いながら、「きこりと子育て」をテーマにした3本柱事業で街と山村をつなぐ
原田 さやか (はらだ さやか) 【株式会社玉川きこり社 代表取締役】(静岡県)

多企業多団体と連携したリアルな地域交流の場とネットの仕組み「子育てシェア」を拡げ、誰もが思い通りに社会参画できる知人間共助インフラを創る!
甲田 恵子 (こうだ けいこ) 【株式会社AsMama 代表取締役社長】(神奈川県)

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

日本経済の成長を支える リスクマネーの供給拡大に向けて

P16 **Scenes of Solution**

社会的責任投資の広がりに貢献する
— DBJが本邦発行体初のグリーンボンドを海外市場で発行

P20 **未来人図鑑**

株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所
代表取締役社長 林 春樹 氏

創業者の理念を体現し、世界一のクオリティベーカーリーを目指す

P23 **旅のブックマーク**

地球にモルディブがある幸福 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 東京大学
ボストン コンサルティング グループ
(株)ソシオネクスト
JFE エンジニアリング(株)
(株)グリーンエナジー
メルリッチ日本証券(株)
(株)アンデルセン・パン生活文化研究所
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
小林昌史(maniera)
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 飯島隆



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 21 回

日本経済の成長を支える リスクマネーの供給拡大に向けて

日本経済の新たな成長に向けて、企業の競争力強化や地域活性化への取組みが進められている。こうした動きを後押しするため、日本政策投資銀行(DBJ)では、わが国金融資本市場において不足していると指摘されるエクイティ、メザニンなどのリスクマネー(成長資金)の供給に取り組んでいる。今年5月20日に改正されたDBJ法においては、国から一部出資(産投出資)を受け、「競争力強化ファンド(2013年3月創設)」を強化・発展させる形で、新たな投資の仕組みである「特定投資業務」が創設された。また、自主的な取組みとして「成長協創ファシリティ」も創設し、リスクマネーの供給をさらに促進することとした。今号の特集では、リスクマネー供給の現状や課題について有識者にインタビューするとともに、DBJの取組事例、「特定投資業務」創設の経緯などについて紹介する。

INTERVIEW



東京大学 経済学部
教授

植田 和男氏

Profile

KAZUO UEDA

東京大学理学部卒業。マサチューセッツ工科大学博士課程卒業（Ph.D.）。プリティシュコロンビア大学経済学部助教授、大阪大学経済学部助教授、東京大学経済学部助教授、同教授に就任、現在に至る。その間、大蔵省財政金融研究所主任研究官、日本銀行政策委員会審議委員を務める。

インタビュー

日本経済の競争力強化とリスクマネー

銀行以外の供給主体の成長が不可欠

——アベノミクスの進展で緩やかな回復が見込まれる日本経済ですが、企業の中長期の成長に不可欠なリスクマネーの供給不足が指摘されています。その背景についてお聞かせください。

そ もそも1990年代のバブル崩壊後、リスクマネー供給不足の傾向が続いています。その背景にあるのは資金供給体制の変化です。バブル崩壊前の資金供給の体制としては、短期資金ながらも借り換え

を継続することで実質的に長期性、エクイティ性の高い資金を銀行が企業に供給しており、銀行が資金供給とリスクテイクの中心でした。しかし、バブル崩壊後の銀行は不良債権処理に追われ、金融規制・金融検査も強化され、銀行はリスクがとりにくくなってしまうましたが、そのギャップを埋める新たな資金供給主体は登場しませんでした。

これが米国の場合だと、銀行以外の保険や年金などの機関投資家、投資信託、プライベート・エクイティ・ファンド、ヘッジファンド、ベンチャーキャピタルなどからリスクマネーが供給されています。本来ならばバブル崩壊

後、銀行によるリスクマネーの供給が難しくなる中で、銀行以外のセクターからの供給が伸びることが望ましかったのですが、それが十分に実現されていない。あるいは、資金の量はあってもリスクをとっていない、目利き能力が足りないという状態にあるわけです。

今後の方向感としても、グローバルに金融規制が厳しくなる中で、わが国金融機関にもその影響が及ぶことが予想されるため、銀行のリスクテイクは長期的に制約が強まる傾向にあると思われるので、銀行以外のセクターが成長しない限りリスクマネーの円滑な供給は難しいと思います。

一方で、資金供給側だけではなく、資金需要側にも問題はあります。リスクマネーを供給する有望なプロジェクトがあまり出てきていないのではないのでしょうか。1980年代までは欧米企業に追いつくための経営と、

そのための体制が求められていたと思いますが、今は「自分で考える経営」が求められており、これに日本企業は十分対応ができていないと思います。

——銀行以外のリスクマネー供給主体の成長を促すには、どうすればいいのでしょうか。

例 えば年金で言うと、今、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が株式の運用比率を高めるなど、積極的にリスクを取る方向にあります。民間の年金ファンドもGPIFの運用方針に追随する傾向があるので、ある程度効き目があると思います。

それから日本の場合、アセットマネジャー（資産管理・運用業者）に大手金融機関や証券会社の系列企業が多く、独立性が低い。場合によっては、親会社の許容範囲でしか活動してい

公的資金による市場活性化にも期待

——民間セクターによる円滑な供給が実現するまでは、公的資金による補完的な供給が求められると思います。

既 に現状はそうなっています。が、その是非については評価が難しいと思います。リスクマネーである以上、本来は資金供給者である家計部門、つまり個人が直接であれ間接であれ自らリスクをとって資金を運用し、その結果に対して責任をとるというのが在るべき姿だからです。

公的資金は、民間に任せきりでは

リスクマネーが不足するといった状況の中で、それを補うという形で出て行くのが望ましいわけです。現状では金融システムとしては平時の状態にあるものの、リスクマネーが十分に供給されていない。一方で、銀行に代わる機関投資家等のリスクマネー供給主体がまだ十分に育っていないという状況の中で、民間金融の呼び水効果として、公的部門の役割は、必要とされるということだと思います。

DBJに対しては、本来在るべきにもかかわらず十分に育っていないマーケットを創り・育てていく役割も期待されています。例えば、DBJによる市場活性化ファイナンス（注）がそうですが、DBJの目利き能力を活かして投融資案件を組成し、一時的にDBJ自身がアセットを保有した後、民間金融機関や機関投資家等に売却したり、あるいは、共同で投融資を行うことを通じて、様々なプレイヤーがリスクマネーの分野に進出するための呼び水となつて、市場活性化を目指すのはいいことだと思います。

さらにDBJが投融資一体のビジ

ネスモデルを活かして、M&Aや投資銀行的な業務についても、単に仲介するだけではなく、買収後の企業価値向上に取り組むことを期待しています。

——国が取り組む地方創生の場面でも、リスクマネーの供給が求められています。

地 方の場合、単独のプロジェクトで有望な案件を発掘し、資金を提供するのは難しいので、広域的なプロジェクト、あるいは業種を越えた共同事業などの形になるのではないのでしょうか。その場合、DBJは独立性の高い銀行と見られているので、リスクマネーの供給に加え、多様な関係者との対話調整力を発揮することが大事だと思います。

（注）市場活性化ファイナンス：「眠っている」資金から新たな資金循環を創造するため、DBJが地域金融機関や年金等とともにシンジケート・ローン・アセットマネジメント、カバードボンド等の形態で運用機会を分かち合うことで、市場の活性化に貢献する。

INTERVIEW



ボストン コンサルティング グループ
シニア・パートナー&
マネージング・ディレクター

秋池 玲子氏

Profile

REIKO AKIIKE

早稲田大学理工学部、同大学院理工学研究科修士課程修了後、キンピールに入社。マサチューセッツ工科大学経営学大学院修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、産業再生機構を経て、2006年11月ボストン コンサルティング グループ入社。金融審議会、成長資金の供給促進に関する検討会などの委員を歴任。

インタビュー

リスクマネー 供給拡大へ 成功事例の積み上げを

1つの成功事例が リスクマネー 供給を促す

「企業の潜在的な成長力を引き出すために、エクイティやメザニンなどのリスクマネーが必要とされる一方、金融資本市場や民間金融機関等の担い手が未成熟であり、資金供給が不十分とも指摘されています。」

金

融緩和で金融資本市場にお金はあるし、リスクマネーも増えてきているように思います。ベンチャー企業の経営者からは、すぐく

需

要側と供給側の双方に事情があると思いますが、例えば、金融機関側から見ると、今まで見たことのないタイプの案件に対

「なぜ、引き出せないのでしょうか。」

お金がつきやすくなったという話も聞きます。また、大企業が数千億円規模の企業買収をしようと思った時に資金が出ないのかということ、そんなこともありませんか。ですから、リスクマネーが金融資本市場にないわけではなく、個々の企業がリスクマネーを引き出すことが容易ではないことが課題だと言えます。

両方がないと、現在のような膠着状態は変わらないのではないのでしょうか。

その意味では1つの成功事例があると、金融機関も検討しやすくなるし、事業者も案件のイメージが伝えやすくなると思います。前例があるということはリスクが読みやすくなるわけなので、1つの成功事例をつくることによって他の金融機関に「あの感じでやれるのであれば、この案件へのリスクマネーの供給は可能」と思ってもらえるような領域をつくる増やしていく必要があります。

——秋池様は、かつて産業再生機構で日本初のバス会社の事業再生を成功に導いた経験がございますね。

機 構では結果的に3つのバスの会社の再生を担当したのですが、最初の案件では誰も出資してくれず、仕方なく機構が出資者になって国有化しました。ところが、その会社の業績が半年後に回復すると、2件目では最初から3分の2を出資したいというスポン

DBJの先進性が 日本を変える力になる

——DBJは投融资一体の機能を活用することでリスクマネーを供給し、新しい金融分野において、最初の成功事例をつくり、民間資金の「呼び水」となることを目指しています。こうした活動については、どのように評価されていますか。

1

「1 つ目の成功事例をつくるために民間金融機関では取れないリスクに挑戦するマインドは、とても評価出来ると思います。事業者が新しいことに挑みたいと思ったとき、あるいは業績が悪化して相談に行つたとき、「前例がないから」と断つてしまうのではなく、「ちょっと引き取つて考えてみよう」という一歩踏み出す感じが心強いし、その結果、成功事例が生まれることで、リスクマネーの供給をはじめ、いろいろな展開があり得るでしょう。DBJのチャレンジする姿勢には大いに期待したいし、その先進性が日本を変えていく力になると思います。」

——今後、リスクマネーが特に必要とさ

れる分野は、どこだとお考えでしょうか。

1

「1 つはハイテク領域です。ハイテク領域という意味は、旧来型のような枠にとどまらず、デジタルイゼーション（情報のデジタル化によつて起こる社会構造の変化）の流れの中で何が出来るかということを含めてのハイテクです。ここは金融機関にとってポートフォリオのつくり方が難しいと思うので、リスクの読み方、リターンの見込み方などの力を高める必要があります。」

地域創生も今までにないチャレンジ領域であり、リスクマネーが必要です。地域の中にも外部経済を活用できる地域、外部経済活用ができない中で社会の維持の方法を考えなければいけない地域、東京大阪などの大都市部など、いくつかのタイプがあります。問題の広がりは大いいため、何でも政府の補助金というのではなく、民間の力で回していけるやり方があれば具体化すべきです。地域活性化については、今までずっと議論されていますが、まだ解決策としての「型」が出来ているわけではないので、その仕組み・計画をつくる能力を含めてDBJに期待しております。」

日本のシステムLSI産業のグローバルな発展を目指して

―統合新会社「株式会社ソシオネクスト」への共同投資

数年後の新規株式公開を目指す

日本経済の競争力強化が喫緊の課題となる中、日本のシステムLSI産業のグローバルな発展を目指す新会社がスタートした。

富士通株式会社、パナソニック株式会社および株式会社日本政策投資銀行（DBJ）は、システムLSIの設計・開発および販売を手掛けるフアプレス（注1）形態の統合新会社の設立について、2014年7月に富士通セミコンダクター株式会社とともに正式契約を締結し、その後半年余りをかけて富士通セミコンダクターおよびパナソニック両社のシステムLSI事業の統合を完了、DBJが出資（2000億円）を行い、新会社「株式会社ソシ

オネクスト（以下、同社）」として2015年3月2日、事業を開始した。これにより同社は、映像・イメージング、およびネットワークなどの技術を核に、これまで富士通、パナソニック両グループが培ったグローバルトップクラスの技術、人材、知的財産、顧客基盤などの経営資源を集結した日本随のシステムLSI事業会社となった。

同社が掲げる目標は、両社の優れた経営資源を利益の出る形で集約し、持続的な成長を実現し、その過程で数年後の新規株式公開（IPO）を目指すこと。そして、既存分野に加え、今後成長が期待出来る光ネットワークやクラウドコンピューティング、ビッグデータといった先端テクノロジー分野、さらに医療エネルギー分野などにも重点的に取り組むことだ。

これらの重点分野において新たな価値を提供することを通じて、グローバル企業への成長を目指すという。

仮説の検証を進めビジネスシステムを構築する

この挑戦のリーダーシップをとるのが、同社代表取締役会長兼CEOの西口泰夫氏だ。西口氏は技術経営（注2）に通じており、京セラ株式会社（注2）に通じており、京セラ株式会社の代表取締役社長を務めるなど、エレクトロニクス業界での豊富なマネジメント経験を持つ。

西口氏は、大きな目標を掲げて動き始めた同社の経営の現状について、まずは数年後のIPO実現に向かっての第1段階にあるという。

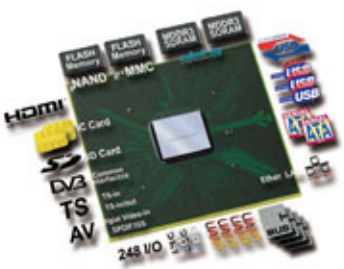
「最初の1年間は様々な戦略・戦術

ともに示されることになるだろう。

世界と伍して戦うために緊張感ある経営が不可欠

同社の設立に際して、DBJは「競争力強化ファンド」を活用して出資を行った。こうしたリスクマネーの供給について、西口氏は「経営には緊張感が必要。そのためには融資より出資の方が望ましい」と語り、その根拠をこう指摘する。

「日米企業の平均的な営業利益率には大きな差があります。なぜか。米国企業は直接金融中心で資金調達を行うのに対して、日本は間接金融が中心。資金の出し手がダイレクトにリスクを負う直接金融による資金は、企業経営に緊張感を与え、それに見合う経営の質、端的には高い営業



TV番組のタイムシフト試聴やスマートフォンなどでの遠隔視聴を可能にする配信用SoC (System-on-Chip)

について仮説を立て、検証する期間と位置付けています。新会社の本当の強みや弱みは、実際に当社の製品をマーケットに提供し、どれだけお客様に付加価値を評価頂けるか検証して初めて明らかになるわけで、まずはいくつかのステップを踏み、グローバルに競争力のある事業としての可能性を見極めた上で、本格的に展開していきたいと考えています」。

そうした中で、西口氏が最優先で取り組んでいるのがビジネスマネジメントシステム（BMS）の構築。つまり、これまでの仕事の仕方を変えること。そして仕事を進める体制の整備だ。

「2200人規模のエンジニアが集結している組織はグローバルに見ても例がないはずで、もし彼らが分散してしまつたら、わが国にとっても大きな

利益率を求めるからです。

当社の経営にも強い緊張感が不可欠です。さもないと世界と伍して戦うことは出来ません。その意味で、営業利益率で少なくとも10%を超える必要があるし、さらにIPOを実現するためには15%程度必要です。これは、かつての日本のシステムLSI産業では実現し得なかった利益率ですが、こうした数字を実現するには、経営に絶えず緊張感を与え続ける出資による資金調達が有効です。DBJには理解ある共同出資者として、共に財務戦略を描きつつ、経営にも常に緊張感を与え続けてくれることを期待しています」。

システムLSI分野における新たな価値の創造に向けて動き始めたソシオネクスト。同社のグローバル企業への成長により、日本のシステムLSI産業の競争力が高まることを期待したい。

（注1）フアプレス…工場を所有せず製造業としての活動を行う企業。

（注2）技術経営…Management of Technology。技術に立脚する事業を行う企業組織が、持続的発展のために、技術が持つ可能性を見極めて事業に結びつけ、経済的価値を創出していくマネジメント。



株式会社ソシオネクスト
代表取締役会長兼CEO
西口 泰夫氏

財産を失うことになったでしょう。一方で、仕事の仕方や仕事を進める体制には改善の余地があり、出来る限り早急に新会社としての本来の機能が発揮出来る人づくり、組織づくり、マネジメントシステムづくりをしたいと思います」。

そのための具体的な取組みが、毎月1回、8つの事業部の経営について議論する事業検討会だ。そこにはテレビ会議、電話会議システムを使い、

自社技術を活用した 発電事業で地域創生に貢献

— JFEエンジニアリングが取り組むバイオマス発電事業へリスクマネーを供給

【木質バイオマス燃料 による発電事業を支援】

わが国では、再生可能エネルギー固定価格買取制度（FIT制度）のもと、バイオマス・太陽光・地熱・風力発電などへの投資が活発化している。今後、2016年4月の電力小売全面自由化や2020年4月の発送電分離などが実施される中で、様々な事業者が全国各地にある未利用エネルギーを活用した発電の事業化を目指すと考えられている。

こうした中でJFEエンジニアリング株式会社（JFE）は2014年9月、三重県・津製作所構内において、株式会社日本政策投資銀行（DBJ）他4社と共同で、

株式会社グリーンエナジー津（GET）を設立し、木質バイオマス燃料による発電事業を開始することを発表。同年12月、発電所の建設に着工した。これを受けてDBJは、GETに対し競争力強化ファンドを活用し、JFE他4社と共同で出資（出資比率25%）を行った。

またDBJは本件出資に加え、競争力強化ファンドを通じてメザンロンの供与についても合意しており、シニアローンの貸出人である百五銀行および三井住友信託銀行と役割分担しながら、プロジェクトファイナンス方式による本件全体のアレジメントを行った。

狙いは経営安定化と 地域活性化への貢献

JFEは、JFEグループにおいて環境およびエネルギー分野のプラント建設・運営や橋梁、上下水道などのインフラ整備等を手掛けるエンジニアリング会社で、近年はバイオマス発電などの再生可能エネルギー関連プラントや廃棄物発電施設の建設、電力小売事業への参入等、電力ビジネスにも注力している。2015年4月には、それまで社内各本部が担当していた発電プラント事業を集約して「発電エンジニアリング本部」を新設した。

GETが行うバイオマス発電は、各種燃料に対する適応性に優れ、高効率、低公害、省スペース性が特長の自社製品である循環流動層ボイラを使って、木質チップやPKS（パーム椰子殻）を燃焼して発電する。発電出力は約2万kW、年間想定発電量は

は1億5800万kWhで、これは一般家庭4万3900世帯の年間電力使用量に相当する。発電した電力はFIT制度を活用して、JFE100%子会社のアーバンエナジー株式会社等をはじめとする特定規模電気事業者（注1）に売電する。稼働は2016年7月の予定だ。

本事業の狙いは2つあると語るのは、JFE発電エンジニアリング本部プロジェクト企画部長で、GETの代表取締役も務める金森聖二氏だ。

「1つは自社の最先端技術および豊富なEPC（設計・調達・建設）・運営実績を活用した事業展開で経営の安定化を図ること。そして、地域を拠点にビジネスを行うことで地域活性化に貢献することです。本事業は木質バイオマスが原料なので地元

た。これに加えて現在、津市の森林組合が今後の供給量を増やすことを検討中だという。

「木質バイオマス発電プラントは、大型化するほどkW当りの建設コスト、運営コストが下がり事業採算性が良くなるのですが、その分、燃料を集めるのが難しくなります。国内の木質チップの供給力は長期的にも限られますが、輸入材で代替すると輸送コストが膨らみ割高になるので、GETでは徐々に国内木質チップの比率を増やしたいと考えています」（金森氏）。

今後、全国各地で木質バイオマス発電事業が普及するに伴い、国内産燃料の需給が逼迫することが予想される中で、こうした地元の協力体制は本事業に大きなプラスとなるものだ。

地域向けリスクマネー の供給を促進する

本事業において、DBJは競争力強化ファンドを通じたリスクマネーの供給とともに、プロジェクトファイナンス方式によるファイナンスのアレジメントを行った。



バイオマス発電所完成予想図

「当初は自己資金で取り組むことも考えていたのですが、自社だけで進めると諸々のリスクを見逃す恐れがありました。そのような中、DBJの競争力強化ファンドの存在を知り、投融資を一体で行うDBJなら出資も期待出来るので、リスクの分析やヘッジ方法も含めてプロジェクトファイナンス方式での検討をお願いしたのです」（金森氏）。

実はバイオマス発電を対象としたプロジェクトファイナンスは、世界でもほとんど前例がなく、本事業が本格的な第1号案件だった。DBJはプロジェクトファイナンスの分野で日本有数の実績を持つが、本事業ではそうした経験を通じて培ったノウハウを活かして案件組成を実現した。こうしたDBJによる支援につい

て、金森氏は「企業が新たな成長を目指すうえで大きな意義を持つ」と語ったうえで、「当社としては地域創生に貢献する次のバイオマス事業も考えたいので、今後も協力をお願いしたい」と期待を寄せる。

今回のDBJ法改正において、国から一部出資（産投出資）を受けて「競争力強化ファンド」を強化・発展させる形で、新たな投資の仕組みとして創設された「特定投資業務」においても、地域活性化に資するリスクマネー供給にも取り組むこととしており、DBJは今後もGETのような地域活性化に資する取組みを支援していきたいと考えている。

（注1）特定規模電気事業者…電力供給を事業とする会社のうち、一般電気事業者には該当せず、50kW以上の高圧電力を必要とする需要家を対象に電力の小売り供給を行う事業者。

（注2）バイオマス産業都市…地域の特色を活かしたバイオマス産業を軸とした環境にやさしく災害に強いまちづくりを目指す地域。国の関係7府省・内閣府・総務省・文部科学省・農林水産省・経済産業省・国土交通省・環境省）が共同でバイオマス産業都市の構築を目指す地域を選定し、支援する。

2015年DBJ法改正のポイント

改正前

改正後

1. 完全民営化の方向性は引き続き維持

2015年4月1日から概ね
5年後から7年後を目途として、
全株式を処分し、完全民営化

- 目的規定（第1条）を始め本則は変更なし
- 株式処分については、（会社の目的の達成に与える影響等を踏まえつつ）できる限り早期に

2. 危機対応業務の適確な実施を図るための措置を講ずる

- 指定金融機関として危機対応業務を実施
- 2015年3月末まで危機対応のための政府出資が可能

- 当分の間、危機対応業務を行う責務を有する（併せて定款への記載義務）
- 財務基盤確保のための政府出資規定の延長、当分の間政府による1/3超の株式保有義務 等

3. 成長資金を集中的に供給する新たな投資（「特定投資」）の仕組みを時限的に創設

競争力強化ファンド等を通じた
リスクマネーの供給

- 競争力強化ファンドを強化（一部産投出資による財源措置を実施）する形で、2025年度までの時限措置として「特定投資業務」を実施（併せて定款への記載義務、民業の補完・奨励等）
- 「特定投資業務」が完了するまでの間、政府による1/2以上の株式保有義務

4. 政府関与の継続等を受けた民間金融機関等への配慮規定など

第3次中期経営計画でも掲げている通り、一般金融機関との協働を業務の中心に据えつつ、緊密なコミュニケーションを実施

- 業務全体に対する「適正な競争関係」への配慮義務
- 政府における危機対応・特定投資業務の随時見直しと、その際の民間金融機関の代表者等からの意見聴取義務

DBJ法の改正経緯とポイント

— 日本経済の課題に投融資一体の機能で応えるために —

民営化（株式会社化）以降のDBJを巡る動き

DBJは、2008年10月1日に特殊法人から株式会社となった。DBJは、株式会社化以降も長期融資、エクイティやメザニンなどのリスクマネー供給、M&Aアドバイザー業務を「三位一体」で進化させることでもって企業や社会の抱える課題の解決に向け、より一層の貢献ができるよう努めてきた。

他方、株式会社化直後より、リーマンショックや東日本大震災が発生し、DBJは、政府より、大規模な危機対応業務の着実な実行が求められた。これらの危機に対応するため、「株式会社日本政策投資銀行法」（2007年法律第85号。以下「DBJ法」）が2度改正され、政府による増資が受けられるようになるとともに、2014年度末を目途に、政府による株式保有のあり方を含めたDBJの組織のあり方を見直すこととなった。今回のDBJ法改正は、政府における

「成長資金の供給促進に関する検討会」等で議論された結果を踏まえて実施された。危機対応業務の適確な対応はもとより、わが国金融資本市場において不足していると指摘された成長資金（エクイティやメザニン）供給への取組みが重要であるとされ、DBJが競争力強化ファンド（2013年3月に創設）を通じて行ってきたわが国企業・産業の競争力強化に向けたリスクマネー供給は、地域活性化の観点からも企業の成長を支え、地域金融機関を含む民間金融機関への呼び水効果を発揮してきたと評価された。その結果、DBJに成長資金を集中的に供給する新たな投資の仕組みを創設し、危機対応業務の実施を義務付けすることが提言された。

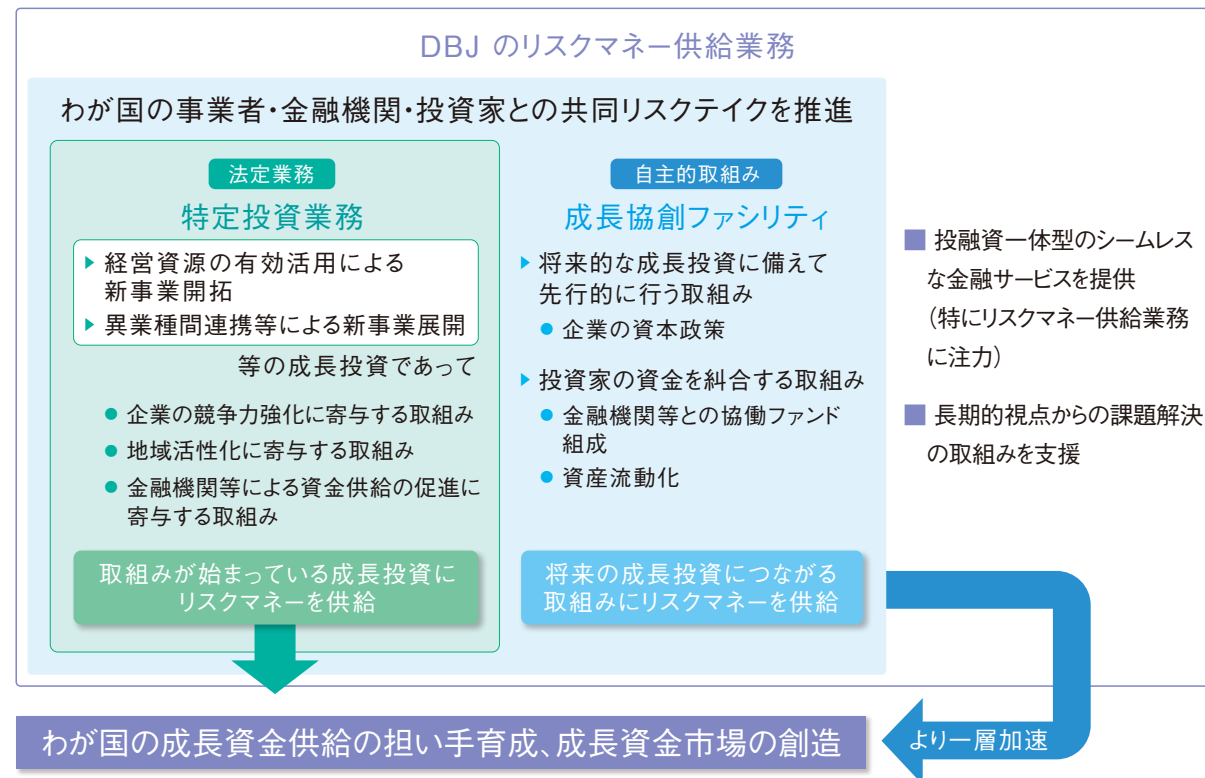
今回のDBJ法改正の内容について

組織のあり方の方の見直しにおける議論等を踏まえ、2015年5月20日に施行され

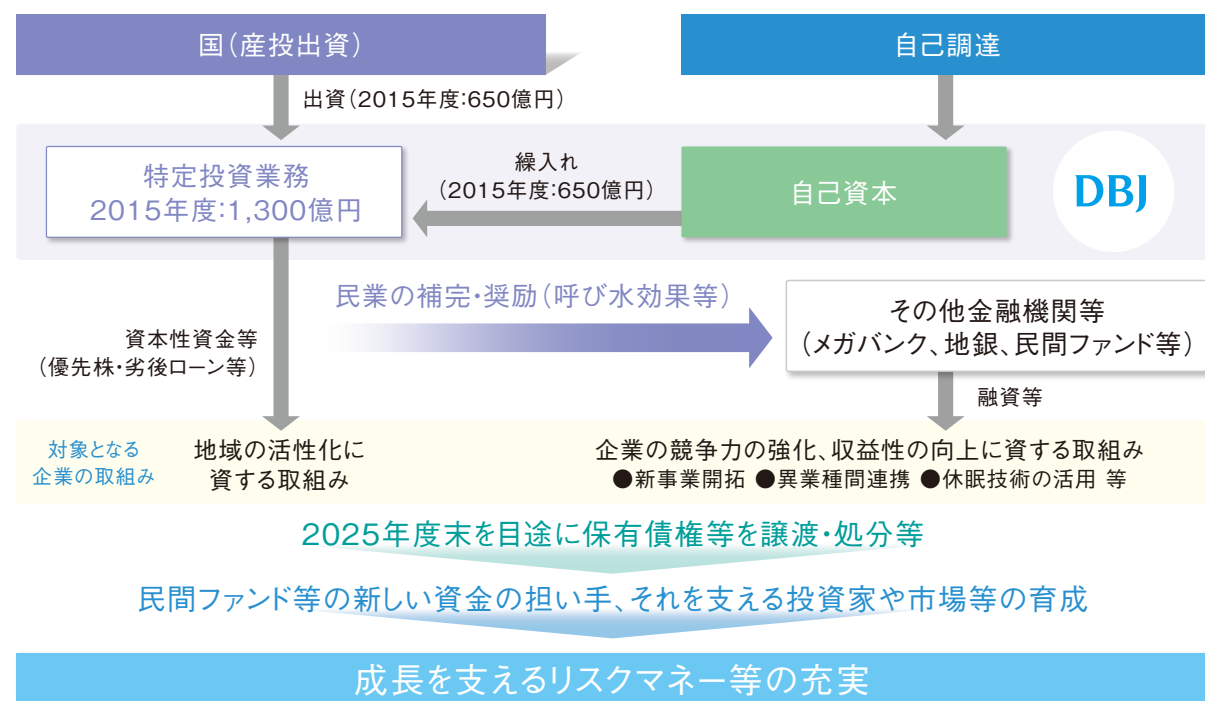
た「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」では、完全民営化の方針を維持しつつ、大規模な災害や経済危機等に対応するための資金の供給確保に万全を期すために、当分の間、DBJに対して危機対応業務の実施が義務付けられた。また、地域経済の活性化や企業の競争力強化等に資する成長資金の供給を促進する観点から、国から一部出資（産投出資）を受け、競争力強化ファンドを強化・発展する形で、新たな投資の仕組みである「特定投資業務」（P・14・15を参照）が創設された。さらに、危機対応および成長資金の供給に対しDBJの投融資機能を活用することを踏まえ、政府によるDBJの一定以上の株式保有の義務付けなど所要の措置が講じられることとなった。

Description

DBJによるリスクマネー供給
—「特定投資業務」と「成長協創ファシリティ」を創設—



「特定投資業務」の概要（成長資金の供給機能の強化）



DBJによるリスクマネー供給

—「特定投資業務」と「成長協創ファシリティ」を創設—

新たな投資の仕組み
「特定投資業務」の創設

わが国ではエクイティやメザニンなどの成長マネーの担い手や成長資金市場がまだ未成熟であるとの問題意識のもと、企業の競争力強化や地域活性化の観点から、成長マネーの供給を時限的・集中的に実施するために、新たな投資の仕組みとして「特定投資業務」がDBJに創設された。これは、2013年3月に創設した「競争力強化ファンド」を強化・発展させるものとして、国からの一部出資（産投出資）を活用して実施するものである。2015年度については、DBJの自己資本から650億円、国からの出資が650億円の計1300億円の規模で取り組んでいくこととなっている。DBJが特定投資業務を通じてリスクマネー供給を行うことで、民間金融機関等が資金を出しやすくするいわゆる「呼び水効果」も期待される。DBJは、新事業開拓や異業種間等の新たな連携

の促進といった企業活動を引き続き支援することに加えて、地域活性化に資する出資等にも取り組んでいき、民間ファンド等の新しい資金の担い手やそれを支える投資家市場等を育成していくことで、企業の成長を支えるリスクマネー供給の体制が充実していくことを目指している。

DBJの自主的な取組み
「成長協創ファシリティ」の創設

DBJは、「特定投資業務」に注力することに加え、成長資金市場の創造・発展をより一層加速するため、自主的取組みとして新たに「成長協創ファシリティ」を創設した。この取組みは、「特定投資業務」が取組みが始まっている成長投資を対象とするのに対し、事業者が将来の成長投資の実施をにらんで先行的に行う資本政策や、金融機関や投資家等が成長投資への資金供給のためにあらかじめ連携して行う協働ファンドの組成等、将来的に成長

投資本部の設置

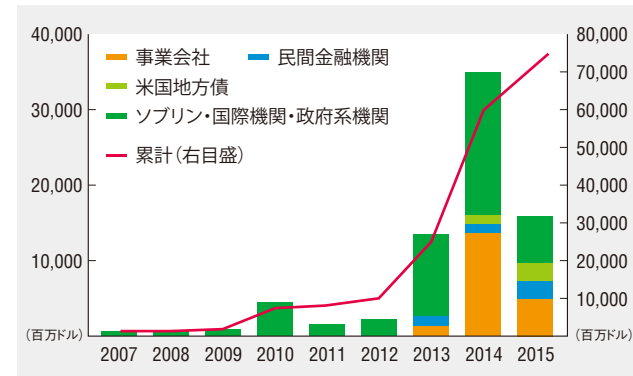
さらに、DBJは第3次中期経営計画において、発揮すべき機能として「投資家の運用ニーズへの対応」を掲げているが、企画力向上など投資実務のさらなる充実化を図るため、2015年6月26日付で「投資本部」を設置した。

日本経済の課題解決に向けて、民間金融機関等と協働しながらリスクマネー供給の取組みを積極的に進めていこうとするDBJの今後に注目したい。

社会的責任投資の広がり貢献する

—— DBJが本邦発行体初のグリーンボンドを海外市場で発行

■図表:世界での「グリーンボンド」の発行額



急拡大する グリーンボンド市場

グリーンボンド市場は、2007年に欧州投資銀行が発行した「気候変動対策債」を第1号案件として、世界銀行など国際機関を中心に形成されてきた。当初はその定義も明確ではなく、毎年の発行額も10億ドル未満と小さかったが、2013年に100億ドルを超え、2014年に入ると発行額が急増した(図表)。

「(第1号案件以降)リーマンショック後の国際金融危機、欧州ソブリン危機があり、市場自体も元気がなかったのですが、やがて危機を脱する中で一気に育ってきました。特に2014年は対前年比で3倍を超える350億ドルの市場規模となりました」。

そう語るのはメルリンチ日本証券株式会社資本市場部門長・林礼子氏だ。同証券は、DBJグリーンボンドの起債の引受主幹事(注1)を務めたほか、グループの持株会社であるバンク・オブ・アメリカ・コーポレーションが2013年11月に民間金融機関としては初のグリーンボンドを発行するなど、グリーンボンド市場の拡大に積極的に取り組んでいる。

林氏は、グリーンボンド市場の拡大は今後も続くとする。「2013年以降、発行体も国際機関から民間金融機関、事業会社へ、また発行体の国籍も欧米中心から中南米、アジアへと広がっています。2015年も既に100億ドルを超える発行ペース(6月現

Scenes of Solution

社会的責任投資の 広がりに貢献する

—— DBJが本邦発行体初のグリーンボンドを海外市場で発行

日本政策投資銀行(DBJ)は2014年10月、本邦発行体として初のグリーンボンド(DBJグリーンボンド)を海外市場で発行した。グリーンボンドは、債券発行によって得た資金を環境への配慮が優れた事業に限定して使うもので、近年、社会的責任投資(SRI)が急速に拡大する欧米市場を中心に発行が急増している。今回の起債の狙いは、環境や社会に対する企業の取組みを支援するための原資の一部を、DBJグリーンボンドの発行を通じて調達するとともに、投資家に対しては、DBJグリーンボンドの購入を通じて、環境への配慮が優れたプロジェクトに対する投資機会を提供することにある。日本のSRI債券市場規模は欧米に比べ、極めて小さい現状にある中、DBJグリーンボンドの発行が日本の投資家層拡大、発行体増加のトリガーとなり、国内SRI債券市場の拡大へとつながることが期待される。

在)となっており、今後この拡大基調が続くと予想しています」。

こうした動きに伴い、日本国内でのグリーンボンド市場にも変化の兆しが見られると林氏は言う。「2014年以降、大手生保がグリーンボンド投資を始めたり、発行体サイドでも今、強い関心を持っている先もある。DBJグリーンボンドの発行以降、発行体、投資家双方からの当社への問い合わせも増えていきます。実際の投資・発行活動に進むまでは時間を要するでしょうが、市場拡大の流れは続くと思います」。

GBPの制定と 第三者認証の広がり

近年、グリーンボンド市場が急速に拡大している背景には、欧米を中心にSRIのコンセプトが徐々に投資家に浸透してきたことに加え、2014年1月に、グリーンボンドとして備えるべき要素をまとめた証券業界の自主ガイドライン「Green Bond Principles (GBP)」が制定され、商品の標

準化が進んだことがある。

GBP制定の意義について、DBJ執行役員財務部長・松田知樹が語る。「投資家はグリーンボンドを通じて社会貢献が出来るので投資するわけですが、実はグリーンボンドと名のつく商品は数多くあつて、投資家の間には本当に社会貢献につながるのかという懸念があるのです。そこでグリーンボンドが本来備えるべき要件を明確化し、投資家に対して適切な情報開示を促すため、GBPが制定されたわけです」。

そのGBPのメリットとは、以下の通りだ。グリーンボンドでは、発行により調達した資金を環境への配慮が優れた事業に限定して充当する。そのため、発行体には通常の発行事務に加え、資金使途を選ぶための基準の策定、資金使途事業の抽出管理、資金使途についての投資家報告を継続的に行うことが求められる。

GBPでは、グリーンボンドにより調達した資金の充当開示・管理・報告方法がまとめられている。



メリルリンチ日本証券株式会社
資本市場部門長
マネージングディレクター
林 礼子氏

発行体は、これに基づいて商品設計すること、一定の標準性を担保し、社会的責任投資家や引受主幹事にスムーズに受け入れられやすい債券を発行することが可能となる。

また、一部の社会的責任投資家は、グリーン債券への投資に際して、通常の債券投資とは異なる環境的観点の基準を独自に設けている場合も多い。しかし、グリーン債券類似債券の発行も増加する中、個々の債券がその投資基準に合致しているかをつぶさに分析するには大きな労力を要する。GBPに準拠したグリーン債券を発行することで、環境的側面について一定の標準性を担保し、投資家の審査負担を軽減することが出来る。

GBPに加えて、第三者認証の広がりも市場拡大の一因だ。グリーン債券において、調達資金充当先事業の選定や資金管理、投資家への報告等は、発行体自身が行うため、それらの行為が適切に行われているかを投資家が検証する手段はない。そこでプロセスの透明性を担保

すべく、発行体以外の組織が調査・認証を行う「第三者認証」の仕組みが近年広がりつつある。

環境対策事業を 外貨調達に活かす

こうしたグリーン債券市場の拡大と、GBPや第三者認証の確立等を受けて、DBJは本邦発行体として初のグリーン債券の発行を行った。

DBJグリーン債券はまた、DBJが長い間行ってきた環境に対する取組みの新たなソリューションでもある。松田は言う。

「DBJはこれまで50年以上にわたり投融資の面から環境対策事業への取組みを行っています。特に2004年度に『DBJ環境格付』融資の運用を開始して以来、評価認証型融資(注2)を通じて、累計で1兆円程度の投融資を行ってきました。その過程で、この投融資面での取組みを資金調達面でも活かしたいと思ってきました。DBJには環境・社会的配慮

選択肢が増えることになる。

DBJは、企業の防災および事業継続対策、病院の環境配慮・防災および事業継続対策などに応じて融資条件を設定する融資スキームを有する。今後は、債券発行によって調達した資金の使途をこれらの融資等にも広げた社会貢献型債券の発行を検討し、SRI全体の広がり貢献していきたいと考えている。

(注1)引受主幹事：Merrill Lynch International、Morgan Stanley & Co. International plc、Citigroup Global Markets Limited、Daiva Capital Markets Europe Limited、C4社。

(注2)評価認証型融資：DBJが開発した独自の評価システムにより環境、防災及び事業継続対策、従業員への健康配慮への取組みの優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという融資制度。上記のテーマに並び、「DBJ環境格付融資制度」、「DBJ BCM格付融資制度」および「DBJ健康経営格付融資制度」を留意している。

等が優れた不動産(グリーンビル)を認証する『DBJ Green Building 認証』という独自の制度があり、今回のグリーン債券による調達資金は、その認証で高い評価を得た物件の建設資金として使われます」。

DBJグリーン債券が国内市場に与えたインパクトの中でも大きいのは、環境対策に取り組み企業にとつて外貨資金調達基盤の拡充を図ることが出来る点だ。松田も今回のグリーン債券発行の理由の1つに、「グリーン債券を使うと海外での資金調達に大きな広がりが出てくる」ことを挙げる。注目すべきは、本邦発行体のグリーン債券が海外投資家から待望されていることであり、松田自身、そのことを欧州各国でのIR活動の中で強く感じたという。

「今、欧州の投資家、特に年金投資家は、一定の信用力の債券であつた場合に、より環境に配慮したものに投資するという負託を年金の委託者から受けていて、グリーン債券への投資意欲が非常に強まっ

ています。実際に、今回の募集においても、2.5億ユーロ(約340億円)の発行額に対して、オーバーサブスクリイプ(発行額に対する投資家からの応募額)は3倍以上に達しました。引受主幹事によると、購入者の約70%が社会的責任投資家であり、かつその半数以上が新しい投資家でした。

また、本邦発行体によるグリーン債券は投資家ポートフォリオにおける地理的分散に役立つのです。これまでグリーン債券の発行体の多くが欧米国籍であつたため、必然的に地理的集中リスクを負っていました。そうした中で、DBJによるグリーン債券は地理的リスク分散に寄与することから好感されたわけです。今後もこの傾向は続くと思われ、日本企業にとつて外貨の調達基盤を拡充するうえで大きなチャンスだと思います」。

投資家層の拡大と 発行体の増加へ

今後、日本国内においてSRI

グリーン債券

投資家、発行体にとつてのメリットとは

投資家にとつては、グリーン債券の信用力は一般社債と同じく発行企業の信用力に基づくが、環境貢献度の高い事業の支援が出来る。また環境貢献等への取組みが積極的な企業は、環境汚染による訴訟リスクの低さや高度な企業意識等の観点で、他の企業に比べて中長期的にパフォーマンスが優れるという見方もある。こうした観点は、財務情報に主眼を置く従来型の投資判断では分析の対象外であり、その分債券価格が安く放置されている可能性がある。グリーン債券購入により、その分の経済メリットを享受しようとする投資家も存在する。

発行体にとつては投資家層の拡大が期待出来る。グリーン債券の投資家には、Dark Green Investors、Light Green Investors、の2つのタイプが存在する。前者はグリーン債券専用の投資ポートフォリオを有し、後者は一般社債に比べ、グリーン債券を相対的に選好する。これらの投資家については、一般社債での取込みが難しくとも、グリーン債券であれば参加が期待出来るため、投資家基盤の拡大につながる。また、発行体のCSRへの取組みもアピール出来る。

一方、発行体側の経済的メリットはまだ明確には表れていない。グリーン債券の発行には調達資金の管理や認証機関との調整等、一般社債にはない追加的な労力や費用を伴うが、グリーン債券の調達金利が一般社債に比べて低いわけではない。しかし、投資家層の拡大によりグリーン債券への需要が一般の外債よりも強くなってきており、需給がタイトになってくることを通じて、調達金利にも良い影響が出てくることは期待しうる。

社会的責任投資の広がりに貢献する

―― DBJが本邦発行体初のグリーン債券を海外市場で発行



株式会社日本政策投資銀行
執行役員財務部長
松田 知樹

がさらに拡大するためには、投資家層の拡大とグリーン債券発行体の増加が不可欠だ。DBJでは、そのために2つの方向性があると考えている。

第1に、他の発行体がグリーン債券を発行する際にDBJグリーンビル認証を対象選定基準の1つとして使つて頂くことだ。「DBJがグリーンビル認証を付与した物件に充てられる資金は、言わば国際的に見てグリーンだということ」が今回の発行で受け入れられています。ですから、グリーンビル認証を付与されているビルの所有者等がグリーン債券を発行される際には、DBJグリーンビル認証を対象選定基準の1つとして使つて頂ければと思います」(松田)。

第2は、DBJが発行するグリーン債券の幅を広げていくことだ。グリーン債券はSRIの1つの分野でしかない。調達した資金の使途を環境関連事業だけでなく、防災等を始めとする様々な分野に広げれば、投資家が債券投資を通じて支援可能なSRI事業の



日本で初めてデニッシュペストリーを発売したアンデルセンは、より多くの方に焼きたてのデニッシュペストリーを食べていただきたいと冷凍パン生地の技術を生み出した。その技術が新たなパン市場を創造。さらにその技術を公開したことによって業界全体を大きく発展させた。

1972年に日本初のパンの冷凍技術を開発して製法特許を取得したのに、それをすぐに公開して焼きたてパンの普及を図ったことですね。パン生地をあらかじめ発酵冷凍する技術があれば、短時間・

——企業の歴史の中で、もっともアンデルセングループらしいと思えることは。

経営の感覚については、まったく違和感はありません。たとえば、広島アンデルセンも宿泊施設がないだけで、パンや洋菓子、果物などの販売に加えて、レストラン、宴会場もあるし、目指すものはほとんどがホテルと同じです。「商品売る前に生活を売る」、つまり、パンを軸にしたライフスタイルの提案を通じてお客様の食卓に幸せを運ぶという点では、ホテルで培った「ご来館頂いたお客様に幸せを感じて頂く」という感覚が活かれますし、サービス業という位置づけでも同じ視点で物事を見ることが出来ました。

——ホテル業界から転身されて、違和感はありませんでしたか。

ホテル業界で培った力を
ベーカリー業界で活かす

その点こそ私がこの会社に一番共感した点でもあるのです。社員の資質を向上させ、モチベーション高く仕事をしてもらうことが、結果として本人の幸せになるし、会社への貢献にもつながるからです。私も社員のモチベーションを上げるために、気さくに声をかけたり、社員の生の声を聞いて褒めるべき点があれば褒めるなど、意識的にコミュニケーションを深めるよう努めています。

また、2004年に広島県北部に開設した187万㎡の研修施設「アンデルセン芸北100年農場」内の「高木俊介製パン学校」も象徴的です。ここでは毎年10人ほどの新人・若手の研修生が2年間、「土づくりから食卓づくりまで」をテーマに額に汗して荒地を開墾し、同じ釜の飯を食べ、麦を育て、収穫して粉を挽き、パンを焼く。卒業後は各自が伝道師と

少施設でおいしいパンを焼くことが出来ますし、パン職人も深夜作業から解放されるので、業界が受ける恩恵はとても大きかった。会社の利益や従業員の幸せを考えたら公開はしばらくしてからでも良かったと思うのですが、業界の発展を第1に考えた創業者の志の大きさには敬服します。

——創業以来、社員の教育、幸福を重視している点も特長的だと思えます。

——経営者が代わったときに、「企業らしさ」を引き継いでいくことは容易ではないと思います。

初心に帰り、
創業者の理念を体現する

外から来た私も、今ではすっかり染まってしまうのですが、1つ思うのは、良くも悪くも、皆が金太郎飴のような状態になっていること。誰もが同じ方向を向いていて、倒れる時は皆、同じという感じがすることです。もう少し、稲穂のようにいろいろな方向を向いた人間がいた方が会社としては成長出来るので、良いものは残しつつ、多様な考え方が共存する企業文化にしていきたいと考えています。創業者が掲げた企業理念は私自身、何度読んでも感動するし、これは決して変えてはいけないのですが、一方で、世の中の仕組みや価値観が大きく変わっている中で、それに合わせて社員それぞれがその時々々の考え方に変えていく必要があります。

例えば、パンの販売でお客様がトングで自分の買いたいパンを選んで買う「セルフ式

未来人
MIRAIJIN ZUKAN
田舎屋

創業者の理念を体現し、
世界一のクオリティベーカリーを
目指す



広島アンデルセン、青山アンデルセン（東京）などで知られる人気ベーカリーチェーン店の「アンデルセン」。それは、戦後間もない1948年、高木俊介・彬子（あきこ）夫妻が広島で始めた「タカキのパン」が始まりだった。67年を経た現在は、(株)アンデルセン、(株)マーメイドベーカリーパートナーズ、(株)タカキベーカリーなど国内外17社からなる企業グループへと成長、海外5カ国にも販売網を持つ。グループの未来のために、パンに関するコア技術やライフスタイルの研究を行うとともに、持株会社としてグループ全体の戦略を統括するのが(株)アンデルセン・パン生活文化研究所だ。今年4月、創業家出身の経営者に代わり、新たにグループ経営を任されたのが、2004年にホテル業界から転身した林春樹氏だ。創業者が掲げた企業理念の下、林氏が目指すのは、ベーカリーとして最高のクオリティを追求し、「パンからはじまる素敵な暮らし」を提案し続けることだ。

株式会社アンデルセン・
パン生活文化研究所
代表取締役社長
林 春樹氏

株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所
代表取締役社長 林 春樹 氏

京都府出身。1972年、法政大学を卒業後、ロイヤルホテル入社。2004年、アンデルセン入社。タカキペーカリー社長、アンデルセン・パン生活文化研究所副社長を経て、2015年4月、同社社長に就任。趣味は動物の飼育、植物の栽培。「子供の頃から鳩を127羽飼ったり、今も自宅はもちろん会社でもメダカ、川エビ、ヨシノボリ（はぜの一種）を飼育中。引退したら、古民家で動植物に囲まれて暮らしたいですね」。



販売」を初めて導入したのもアンデルセンなのですが、食品の安全性に対する意識が高まる中、風邪の流行期などにはセルフサービスを気にかけているお客様もいるはずで、これは近い将来、変えていかななくてはならないと思います。その際、大事なことは、社員が自ら考えて「こう変えたい」と提案することです。

「これまでは創業家による経営であり、言わば求心力が強かった結果、価値観や行動の一元化が進んだとも言えます。今後はバランスを意識しながら多様化を進める必要があります。その意味では、良いタイミングで社長に就任したと言えるのではないのでしょうか。」

結果はもともと先にならないと分かりませんが（笑）。ただ、社主の高木と私は同じ年でもあり、私のことをよく知ってくれているので、高木の中ではいろいろな考え方を持った人間を育てて欲しいという思いが強かったのではないのでしょうか。ならば、その期待を受け止めないといけないと思います。

企業理念の中にも書いてありますが、世の中で誰もやってないこと、出来なかったことを自分たちが頑張って実現していく。それがアンデルセングループなのです。もう1度、初心に帰り、67年前に創業

者が目指したことに対して、各事業会社で何が出来たのかを考え、実行するならば、もっと尖った企業グループに成長出来ると考えています。

高品質・高収益を追求し 社員をもっと幸福にする

「今後の経営の方向性について、お聞かせください。」

私たちが目指すのは、「The Quality Bakery」。売上げではなく、品質で世界のトップになることです。例えば、スーパーやコンビニ等の小売店に袋物のパンを売るタカキペーカリーのシェアは、全体では3%程度に過ぎませんが、200円以上の高価格帯では一気に38%と全国トップです。これは、まさに品質のいいものを出せばお客様に理解されて買ってもらえるという証です。そして、ニッチな世界ではありますが、高品質マーケットを攻めていくと、競合も非常に少なくなるのできちんとしたビジネスが出来るということでもあります。ですから、店舗を増やすといった数の世界ではなく、小売卸すべての分野で高品質を追求し、お客様に本当に喜んで頂き、感謝されるような商品

を提供していくのが当社の在るべき姿だと思います。

「世界一のクオリティベーカリーを視野に海外にも展開」この3月にはタイ・バンコクにも出店されたそうですね。

1981年にはアメリカ、2008年にはデンマークに出店して、世界のパン文化に挑戦してきました。アジアではリトルメイデのランチサイズ展開で2003年、香港に海外1号店をオープン後、2010年に上海に出店。いずれも高品質なパンとして認知されていて経営も好調です。バンコクも現地の物価水準からすると高価格なのですが、富裕層の方に支持されており、驚くほどの大好評を博しています。今後は徐々に東南アジア地域に展開していきたいと考えています。

「最後に、グループの先頭に立つて経営を率いる心境を。」

今、当社グループの仲間が頑張ってくれている状況から考えると、売上・利益ともにもっと高めることが出来ると思っています。非効率な部分を見直し売上げに対する応分の利益を確保し、社員をもっと幸せにするのが私に任された責任だと自覚しています。



旅のブックマーク

第19回

地球にモルディブがある幸福



島の周囲は極上のハウスリフ

モルディブでは、ほとんどの場合、1つの島に1軒だけリゾートがある。そこには一般の住民も住んでいない。青い海と白い砂浜と椰子の木。誰もが夢に描く「南の楽園」の風景が、真っ白なキャンパスのように存在する。そのことが、モルディブのリゾート開発をアイディアとデザインを駆使したスーパーラグジュアリーの方向に向かわせた。今、ここは世界中で最もホテルの平均客室単価の高い国の1つにあげられる。アンサナ・イフルは、その中にあって、モルディブ本来の美しさを守っているリゾートだ。開業は1979年。アジアリゾートを代表するホテルグループ、パンヤンツリーの姉妹ブランド、アンサナの経営となったのが2001年のことである。

イフルは、その昔から、島を囲む珊瑚礁（ハウスリフと呼ぶ）の良さと定評があった。



この開放感は「トロピカル・ガーデン・スパ」ならではの



青い海に浮かぶアンサナ・イフル

近年、モルディブのリゾートでは、島の姿が変わってしまうほど、長い栈橋に多くの水上コテージが建設される例が多い。環境に囲まれた穏やかな海が必須の水上コテージは、もともとタヒチで生まれ、条件を満たす島が無数にあるモルディブで進化を遂げ、人気が発達した。だが、アンサナ・イフルでは、2012年の改装にあたり、ハウスリフの珊瑚と島の景観を守るため、あえて時流に乗らなかったという。小さな島は、1時間程で泳いで1周できる。この海に抱かれていれば何もいらぬ。モルディブに夢中になつていた頃の記憶がよみがえる。世界中にきれいな海はたくさんあるけれど、リゾートの目の前にこれだけの珊瑚礁があるところはそうはない。さらに、現在のアンサナ・イフルは、海だけではなく、充実したスパ施設があることも大きな魅力になっている。パンヤンツリーは「トロピカル・ガーデン・スパ」という、従来のヨーロッパ発のエステとは一線を画するアジアンスパのコンセプトを確立したことで知られる。心地よい風を感じながらのトリートメントは至福の時間だった。昔ながらのモルディブの景観と快適性が融合したリゾートで、私は、あらためて今、地球にモルディブがある幸福を実感していた。

アンサナ・イフル・リゾート

<http://www.angsana.com/ja/>

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』『世界でいちばん石器時代に近い国パプアニューギニア』『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。