金融力で未来をデザインします

成長資金市場の 創造・発展に向けて

――「特定投資業務」と「成長協創ファシリティ」の取組み



[Scenes of Solution]

「社会的価値・資本創出型 | M&Aアワードを創設

-- 社会的に優れたM&Aディール(ソーシャルM&A)を表彰

【未来人図鑑】

代表取締役社長 村川 勉 氏

"技術立社"として日本の競争力強化に貢献

名優マーロン・ブランドが愛した島

旅する作家 山口 由美

官民連携と地域連携で実現する地方創生

~様々な連携と改革で持続可能な経済循環を構築~

《日経・地方創生フォーラム》開催



地方創生担当大臣 石破 茂氏



野村総合研究所 顧問 増田 寛也氏



取締役頭取 中西 勝則氏 代表取締役社長 柳 正憲



日本政策投資銀行

方創生が喫緊の課題となる中、新しい地方創生 のあり方や問題解決への取組み方を提起しようと、 2015年9月24日、日本経済新聞社主催、日本政策

投資銀行(DBJ)共催による「日経・地方創生フォーラム」が 東京・日経ホールで開催され、約600人が参加した。

冒頭の挨拶で石破茂・地方創生担当大臣は、「危機的な 人口減少の中で、日本を変えられるか否かは今後5年位に かかっている。この国には多くの可能性が残っており、 産官学金労言の総力をもってそれらを引き出し、"希望のある国" にしていきたいしと熱く語りかけた。

続く基調講演では、増田寛也・野村総合研究所顧問が 「地方創生と日本再生」を、また柳正憲・DBJ社長と中西 勝則・静岡銀行頭取が「地方創生に果たす金融の役割」を テーマに発言した。

増田氏は「地方創生で目指すのは、地方に若者が定住し て子ども2人を産み育てられる経済圏を各地域につくること。 そのためには若者が大学や就職で東京を目指す価値観を 変えることが必要」と提起。「若者に多様な選択肢を提供 し、若者を(地域)外に出さない・外から戻す・地元出身者で ない若者を(地域)内に引きつけるためのアイデアを出すこと が地方版総合戦略の中核になる」と指摘した。

柳社長は「資金供給と情報提供の2つの機能が地方 創生における金融の役割」とした上で、資金面では「プロ ジェクトのリスクは多様。シニアローンに加え、多様な金融機 関が連携し、エクイティやメザニンなどと組み合わせて提供 することも大事」、情報面では「業務を通じて培った広範な ネットワークを活かし、ビジネスマッチングやM&Aなどで多 様な主体をつなぐことが大事」と語った。また「地方創生に おける金融の主役は地方銀行であり、DBJは地方銀行の機 能を補完する形で協働したいしとして、全国各地域における 地方銀行とDBJとの連携事例を紹介した。

中西頭取は「静岡県は産業動向及び人口動態の変化 の影響を強く受けている。このような地域の課題を共有し、 ともにその解決にあたることが地域金融機関としての社会 的使命である」との認識を示したうえで、地方創生に対する 静岡銀行の取組みを紹介。最後に「静岡県は"課題先進県" であるからこそ、ここでの取組みが地方創生の行く末を占う 試金石となる。静岡銀行としては、静岡県の地方創生が 全国区のモデル事業となるよう、あらゆる角度から総力を 挙げてサポートしていく」と結んだ。

この後、フォーラムでは4つのセッション、クロージング講演 が行われ、盛況のうちに終了した。

10:00 ご挨拶

地方創生担当大臣 石破 茂氏

10:10~11:10 基調講演

「地方創生と日本再生」

野村総合研究所 顧問 増田 寛也氏 「地方創生に果たす金融の役割」

日本政策投資銀行 代表取締役社長 柳 正憲

静岡銀行 取締役頭取 中西 勝則氏

11:10~12:40 セッション

《基調講演》「観光から考える地方創生 |

《パネルディスカッション》「観光産業、官民連携によって実現する地方創生

13:40~15:00 セッション

「地方創生に果たす金融の役割」

地域協創部 部長 池田 重人氏

八十二銀行 法人部 公務担当部長 平林 岳久氏

山口銀行 常務取締役 吉村 猛氏

日本政策投資銀行 常務執行役員 地下 誠二

15:10~16:40 セッション

《基調講演》「健康づくりによる地方創生」

《パネルディスカッション》「無関心層対策による健康長寿社会の形成と 市場創生~スマートウエルネスコミュニティ協議会のチャレンジ~

16:50~17:35 セッション

「人材育成、有効活用で実現する地方創生」

17:35~18:20 クロージング講演

「産官学の連携による地方創生 地方と都市を結ぶ大学の役割」



興研株式会社

「世の中にない」が研究開発の出発点

【旅のブックマーク】



成長資金市場の創造・発展に向けて

――「特定投資業務 | と「成長協創ファシリティ | の取組み

日本政策投資銀行 (DBJ) では、日本経済の課題解決へ向けて、民間金融機関等と協働しながらエクイティやメザニンなどの成長資金 (リスクマネー) 供給の取組みを積極的に進めている。これにより DBJは、わが国の成長資金供給の担い手を育成し、成長資金市場の創造・発展を加速させたいと考えている。そこで本号では、DBJの2015年度設備投資計画調査結果から読み取ることができる企業の成長・競争力強化への取組みに関する三菱総合研究所・武田洋子氏とDBJ産業調査部長・川住昌光による対談を紹介したあと、本年5月のDBJ法改正により創設された「特定投資業務」及びDBJの自主的な取組みである「成長協創ファシリティ」を通じて、DBJが取り組んでいるリスクマネー供給の事例を紹介する。



CONTENTS

P03 ネクスト・ジャパン最前線

成長資金市場の創造・発展に向けて

― 「特定投資業務」と「成長協創ファシリティ」の取組み

P16 Scenes of Solution

「社会的価値·資本創出型M&Aアワード」を創設

— 社会的に優れたM&Aディール(ソーシャルM&A)を表彰

P20 未来人図鑑

興研株式会社 代表取締役社長 村川 勉氏

「世の中にない」が研究開発の出発点 "技術立社"として日本の競争力強化に貢献

P23 旅のブックマーク

名優マーロン・ブランドが愛した島 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 (株)三菱総合研究所 静岡がス(株) (株)地域経済活性化支援機構 総合警備保障(株) 興研(株) 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)



出そうとしている様子が見て取れると思います。 や新規の市場開拓に向けて前向きな一歩を踏み 績が改善する中で、各企業が将来のイノベーション

実は、今回の数字をかつて円安局面だった

年と比較してみたのです

が、製造業の

となる一方で、増えたのが「新製品・製品高度化」 増強」のウエイトが調査開始以来、1番低い22%

それによると、製造業の投資動機として「能力

すべきだと思われますか

ここは短期の動向に左右されることなく、

シート調整に努め、現在は健全な体質となって

2つ目は、バブル崩壊以降、日本企業はバランス

います。そうした財務体質の強さ、キャッシュフロ

「研究開発」です(図表②)。この結果から、企業業

的な行動などについてとても詳しいので、今回も

が今、非常に注目される時期だと思います。

難しい局面といえますが、企業はどう対処

なのです。

と、その価値が目減りしていく時代です。

来ているので、資産をキャッシュで保有している 状況、ないしはデフレ脱却まであと一歩の段階に

。今はデフレではない

DBJの調査は企業の投資動機やトピック

の注目点からお聞かせください

慎重姿勢につながっているのではないでしょうか

が増えている一方、設備投資の先行指標である

ただ、少し残念な兆候なのですが、前向きな回答

中長期を見据え、先手を打つ意味で投資を行う

方がいいと思います。その理由は3つです。1つ目は

まず、今回の調査結果について、武田さん

先行投資の実行を未来を見据えた

「2015年度設備投資計画 調査結果を読む



	(前年比増減率 %				
			2014年度 〈実績〉 〔13-14共通 2,089社	2015年度 <計画> 14-15共通 2,203社	
		全産業	6.3	13.9	
		製造業	3.7	24.2	
		非製造業	7.5	8.7	

紹介するとともに、気鋭のマクロエコノミストで 2015年度設備投資計画調査の概要について 企業経営の課題も浮き彫りとなった。ここでは が広がっていることを示す内容があった一方で、 調査などの結果を見ると、企業に前向きな動き の増加となった(図表①)。同時に実施した特別 ともに増加し、全産業では13.9%増と4年連続 は、製造業(24.2%増)、非製造業(8.7%増) 10億円以上)の2015年度国内設備投資計画 2015年度の調査結果では、大企業(資本金 を行い、わが国産業の動向把握に努めてきた。 ある三菱総合研究所の武田洋子氏と調査の 以来、60年近くにわたって、設備投資計画調査 取りまとめを担当したDBJ産業調査部長の 日本政策投資銀行(DBJ)では1

2014、15年度の国内設備投資動向

■図表①

■図表② 投資動機ウエイトの推移(製造業) (年度) 1990 2000 12 維持·補修 その他

(注)全体設備投資額に対する各投資動機の金額ウエイト

見据えた投資を行うべきだと思っています 失いかねない。こうした理由から、ぜひ未 取り残されてしまうと、短期的には守りの姿勢 が起きようとしている中で、この革命的な流れに

が合理的に見えても、長い目で見ると競争力を

術とネットワ

クとの融合で非常に大きな変化

等、進化するデジタル技

な革命期に来ている印象があるからです

製品高度化

先を見据えた投資傾向製造業3業種に顕著な

企業業績が好調な中で、今回の調査では

や新製品開発を考える企業が増えているのでは

円安の割には輸出が伸びない中で、この先どうし たらモノが売れるのかを模索する意味で研究開発

競争力があったため、製品を増産するための

つまり、当時は円安で輸出産業においてコスト

12%、6%と今回よりも低かったのです。

で、「新製品・製品高度化」「研究開発」はそれぞれ 比べると相当ウエイトが高くなっていました。一方 投資動機の中でも「能力増強」が42%と、今回と

5 APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURI

行っていくべきタイミングだと思います

3つ目として、世界で「第3の産業革命」「インダ

・0」などといわれているように、新た

水準の高さなどを考えると、先行投資を

APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE 4

国内で成長分野への投資が広がる 好調な業績に支えられ、

的に活用していこうとしても、それだけの専門

ということです。日本企業がIoTなどを本格

で、引続き労働市場の改革が日本経済の課題だ

3つ目は、ものづくりの環境が急速に変わる中

ではないかと思います。

この「活用の予定なし」という結果の1つの理由 いうところとまだ結び付いていないというのも、 用が、企業や経営のプロセスの見直しや再設計と

です。それに従うと、ビッグデ

タやI

T の 活

には5~6年はかかるというのが、彼らの主張 見直した上で結果が出る。そのため成果が出る 力が高まるわけではなく、組織の様々な面を

つまり、ビッグデータを分析すればすぐに競争

ているわけです(図表③)。 マンショック以降、初めて反転しています。全産業 から8%と、かなり反転攻勢のような状況が出 -スで4%から8%になり、非製造業でも75%

は52%へと4ポイントほど上がったのはいい傾向 のうち半分にも満たないという状況です。 だと思うのですが、まだまだキャッシュフロー全体 もリーマンショック以降ずっと下がり続けて 13年度は48%だったのが、201 この辺りが、まだデフレマインド が完全に 4年度

払拭され切れていない表れなのかもしれません。 この比率ももう少し見直していくことが合理的



一方で、やや懸念されるのは製造業の数字です。こ

ビッグデー 中長期的に不可 タ、 I

武田 で特定分野をイメージしがちですが、もう少し ビッグデータは販売の現場で使うものといった形 ていくべきだと思います。その際、必要な視点が やはりビッグデータやIoTの活用や検討は進め が8割近くで、想像以上に慎重ですね。私は 非製造業とも2割にとどまりました(図表④)。 「活用を検討している」を合わせても、製造業、 今回、「活用している」との回答は1割に満たず、 のポイントがビッグデ 住 すごく低いですね(笑)。「活用の予定なし」 中長期的な視点で設備投資を考える際 ます。まず、 -タやIoTの活用です は製造業の現場で、

だと思います。

キャッシュフローから設備投資に回す比率がリ

種については顕著に見て取れると思います 投資の傾向が、とりわけ製造業を引っ張る3業 点から見ても、かなり質的に高い、先を見据えた まれて来たなという印象を持っています。こうした 選択と集中の結果、必要な投資がかなり絞り込 のですが、やはり過去の事業構造改革を通じた 伸び率が非常に高い点に象徴されていると思う 械61%、自動車25%、一般機械22%と、電気機械の 投資の増減率で見ると、主要3業種では電気機 を持っておられる方が多いように感じます。設備 回の設備投資計画については、かなり実施の確信 製造業の経営トップの方に伺いますと、今

欠な

oTの活用

(有効回答社数比 %) 100 80 60 40 20 非製造業(668社) 製造業(520社) ■活用の予定なし ■活用を検討 ■活用している

■図表④ ビッグデータやIoTの活用状況

観点で重要です 裾野の広い活用を検討することが国際競争力の

要があると思います を包括するためにI はなく川上から川下 するはずなので、スマイルカーブのコア部分だけで みに出来れば、製造業全体のROE向上に寄与 川下の「保守・サービスの拡充」などの部分を強 益率が高いということもあるわけです。例えば 見ると、川中よりも川上や川下部分の方が利 相当薄くなっています。スマイルカーブ(注)で 今、日本のものづくりそれ自体の利益率 までビジネスプロセス全体 oTの活用を検討する必

マシン・エイジ』によると、デジタル技術を活用して とアンドリュー・マカフィ うことです。 幅広い組織の改革と結び付ける必要があるとい 第2に、ビッグデータやI MIT教授のエリック・ブリニョルフソン の共著『ザ・セカンド・ oTに取り 組むには

成長市場開拓に向け

視点も必要になってくると思います。

けられる教育制度が出来ているのか。そういった

あるいは世界のトップレベルの専門性を身に 人材を確保出来る労働市場、雇用制度なのか。

短期・中長期の環境整備を

住

次に、「中期的な成長市場開拓の取

を下回っています(図表⑤)。取り組まない理由 製造業で45%、非製造業が33%と、いずれも半数 組み状況」について見ると、「取り組んでいる」が

は「本業で収益確保が見込まれるため」という

解釈されますか。 回答が一番多かったのですが、これについてはどう

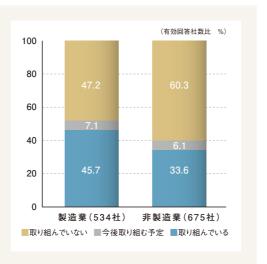
社内の情報フローなど経営や組織の重要な部分

も併せて見直しているそうです。

いる企業は、企業の意思決定構造や報酬制度、

武田 に甘んじているという印象です。 が見込まれるため」というのは、少し足元の状況 見当たらないため」ではなく、「本業で収益確保 まない理由が「人材不足」や「国内で成長市場が これも意外な結果です ね。特に、取

と考えているわけです。そうすると、現在は本業 性が高くなくても他分野へ新規参入していこう ています。これらの分野は他業種の方々も今後 「次世代自動車」や「医療・健康」などが多くなっ 市場の事業分野」を見ると、例えば製造業では 成長市場と捉えていて、自社の本業との関連 一方で、「国内で中期的に各社が取り組む成長



■図表⑤ 中期的な成長市場開拓の取り組み

なサポー 武田 に対しては今後どういう政策的な対応や金融的 という見方も出来るわけですが、そうした企業 は、具体的な成長戦略を描き切れていないから けると、非常に意味ある調査になると思います。 かねません。この結果を見て危機意識を持って頂 乗り込まれて、近い将来その座を奪われてしまい 安住して何もしなければ他の産業から新規に で利益を 住 成長の源泉は民間の力ですから、それ なるほど。ただ、企業が本業に依存するの トが必要だとお考えでしょうか 十 分得ている企業でも、その地位に を

ころです。その結果がすべて出ているわけでは を目指して今、政府や日本銀行が動いていると ゆる「6重苦」の解消、あるいはデフレからの脱却 短期の部分では、円高、高い法人税率などのいわ これには短期・中長期の両方があると思います。 最大限活かせるような環境整備が不可欠です



ありませんが、これらの取組みを今後も続けてい く必要があり

により高めるのは無理なので、中長期的な政策 ます。これは量的・質的な面でいえることです。 なのは、月並みですが人的資本の強化だと思い も併せて打っていく必要があります。そこで重要 同時に、日本の潜在成長率を短期の経済政

では、「女性や高齢者の雇用 待遇改善」などをあげる企業が多いという結果 制約が日本の企業活動を制約するようになって になっています。つまり、企業には人手ニーズがあ います。また、人手不足への対応についての回答 な結果が出ていましたが、いよいよそういう供給 今回の調査でも人手不足感が強いという顕著 を拡大」「賃金等 0)

> ます に戻すことが量の面から非常に重要だと思 は制約になっているので、政府が中立的な制度 申し上げた民間の力をフルに発揮する意味で 年収「103万の壁」「130万の壁」は、先ほど けない。例えば、よくいわれる主婦のパ るわけなので、それを供給サイドで抑制する うな制度面については改善していかなければい 0)

ます。 で、そのためには労働市場の流動性の部分も併 代の変化やニーズに応じて学び直すことが必要 に行かない方が非常に多いのですが、今後は時 話がありましたが、やはり教育がカギだと思い 昇に資する質の部分です。先ほどもオ せて考えていく必要があると思います ノベーションを進めたくても人材が課題という 加えて中長期的により重要なのが生産性の上 日本では1度社会人になると2度と学校 ープンイ

チャンスに変える 口減少を

ビジネスを生み出すチャンスとも捉えられるわ に見ておられますか。つまり られるわけですが、この て省力化投資を増額していこうという動きも見 う事態が出現してくると思います。それに対し 状況が今後も続いて、さらなる労働力不足とい 進む中で、人を採りたくても人がいないという 住 量的な労働力という面では、人口減少が 動きについてはどのよう 、人手不足は新しい

> です。 事態を打開することも出来るといえるわけ 新しい投資や新事業への展開を行っていくことで けで、人手不足が制約条件になって生産が出 ないということではなく、生産性を高めるよう な

武田 長率の制約ではなくなるかもしれません。 により生産関数のL(労働力)の部分が潜在成 また、将来は人工知能(AI)の活用の広がり 足のピンチもチャンスに変えられると思います 制度面も含めて見直したり 組織や経営を変える、 革新も進んでいるので、それを活用出来るように 解決してきたわけですから。幸いにして技術 それを克服するために皆が一生懸命頑張って ションが生まれるときは常に何か課題があって、 人口減少の国が低成長とは限らず、人口減少 まったく同感ですね。歴史的にもイ あるいは教育の在り することで、人手 方を

分にあり得ると考えています。そうした「あり得 が世界経済をリ をチャンスに変えて先手を打って取り組んだ国 来ると思っています る未来」を実現する技術の進歩が、今後、展望出 ドするということは、私は十

一画の実行を、の全体最適へ向けて

投資の伸び率に一服感が出ている中で、今年度の ると、ここ3年位、米ドルベースで見た海外設備 住 最後に国内と海外の投資動向について見

が出てきた結果となっています(図表⑥)。一方で、 計画では国内投資の伸び率が海外を上回るとい していこうという動きが見て取れます うことで、海外投資一辺倒という動きには一服感 内は成長分野に集中的に、重点的に投資を

見えるわけです。こうした投資姿勢について武田 て、それを輸出 さんはどうご覧になっています ある以上、投資は続けるけれども、国内について すなわち、海外についてはそこに市場や成長が 世界で通用する製品やサ して成長していこうという姿が ービスを生み出

製造業 42.7 全産業 非製造業 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 (注)実線:海外/国内比率=連結海外設備投資額/単体国内設備投資額 点線:海外/国内比率=連結海外設備投資額/連結国内設備投資額 (2010年度より調査開始

> ます 武田 最適を目指し見直されようとしていると思いま 部分もあるので、そういう意味では真の全体 国内で行ってもい くのは当然のことです。 は常にあるわけで、各企業が全体最適を図ってい されるといいですね。海外か国内かという議論 それが計画に終わるのではなくて、ぜひ実行 そこは明るい部分だと思いますし、今後、 返しになりますが、実行が大切だと思い いものまで海外で行っていた ただ、ひと頃は本来、

動きに対して、リスクマネ く動きが必ずしも十分ではないということで、 企業の成長戦略としての前向きな投資 や情報を提供してい

■図表⑥ 設備投資の海外/国内比率の推移

120

100 80

60

40

20

非常に意義があると思います 技術力はあっても、それを生かす経営力、 バルネットワ や情報の部 クや人材、情 することは Jが成長 分

住 としても、そうしたナ レッジ部分へ

(注)スマイルカーブ

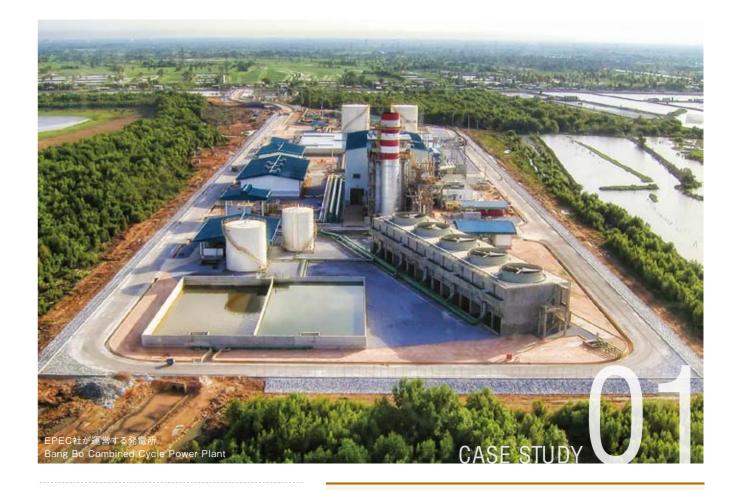
いることからスマイルカーブと呼ばれる 字型の線が描ける。スマイルマークの口の線と似て メンテナンス段階の付加価値や収益性が高く、 製造や製品開発段階と、 置いて図示すると、両端が高く、中ほどが低い (付加価値)を、横軸に事業プロセス(価値連鎖)を 中の組立・製造段階が低くなる。縦軸に収益性 事業プロセスを価値連鎖と見たとき、川上の部品 電子機器産業などに典型的に見られる現象で、 川下の流通・サ U

武田 報などの部分でもDBJがサポー すので、資金だけでなく、ネットワ などで弱い立場の企業もいらっしゃると思いま 資金の市場を創っていこうというものです。 戦略を評価して一緒に投資をしていこう、成長 成長資金が調達出来ない場合に、DB 中期的に成長戦略を進める際、単独では必要な 新しいメニューをつくりました。これは企業が あるいはグロー BJでは今年5月、「特定投資業務」という

ざいました。 の支援を含めて、企業の成長戦略や未来を見据 本日は有益なお話を頂き、本当にありがとうご えた投資のお手伝いが出来ればと考えています

DBJによる成長資金供給事例1

静岡ガス初の海外事業参画を 「特定投資業務」第1号案件として支援



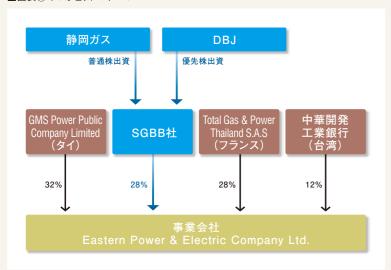
初の海外投資を実行 初の海外投資を実行 「特定投資業務」とは、本年5月に公布・施行 でれた「株式会社日本政策投資銀行法の一部を された「株式会社日本政策投資銀行法の一部を 改正する法律」に基づき措置された、地域経済 の活性化や企業の競争力強化に資する成長資金 の供給を時限的・集中的に実施する取組みだ。

火力IPP事業を営むプロジェクトカンパニーで

あるEastern Power and Electric Co. Ltd

DBJは、静岡ガス(株)(本社・静岡県静岡市)がタイIPP(電力卸供給)事業に参画するために設立した(株)SG・Bang Boパワーホールディング(SGBB社)に対し、「特定投資業務」の第1号案件として優先株式出資を行った。静岡ガスは、自由化が進むエネルギー事業において、再生可能エネルギーや自社電源を活用して地域PPS(注1)事業に参入するなど地域電力事業にも注力し、電力も含めた最適なエネルギーを地域の家庭や企業に提案出来る「地域No.1ソリューション企業」を目指した取組みを進める一方、将来の海外展開も視野に入れている。DBJは、静岡ガスの海外事業を支援し、地域経済の活性化に貢献する観点から、(株)静岡銀行とともに、リスクマネーを提供し、静岡ガスの本件事業への参画をサポートした。

■図表① プロジェクトスキーム



地域に拠点を置くガス会社の海外投資としても静岡ガス初の海外投資案件であると同時に、もので(図表①)、将来の事業展開を視野に入れたらのの(図表①)、将来の事業展開を視野に入れたのとのに対して、

「当社の事業規模は、県大会で優勝する、程度。社長の戸野谷宏氏は、次のように語る。参画に踏み切った狙いは何か。同社代表取締役参回、静岡ガスが初の海外IPP事業への

続けるには限界があります

。そこで、地域の

考えると、地域だけ

をベースにしながら成長を

ソリューションビジ ネスで 培ったノウハウやモデルを

という時代の流れの中で5年、10年先の経営を

ただ、少子高齢化や人口減少、省エネ意識の浸透

ソリューション企業」へと成長することです。

です。つまり、当社のすべてのビジネスは、お客さま大手のガス会社とは違い、事業の基本は地域密着「当社の事業規模は゛県大会で優勝する、程度。

ないかと考えていました。

アジア等で同様のビジネスが展開出来るのでは活かせば、今後、経済成長が期待出来る東南

そうした中で、今回のIPP事業の話が持ち込まれたのです。聞けば、事業会社のEPEC社社は2003年から自社で所有する天然ガス社は2003年から自社で所有する天然ガス基づく長期売買契約により、タイ国の電力政策に低人材を派遣し、海外におけるマネジメントや事に人材を派遣し、海外におけるマネジメントや事に人材を派遣し、海外におけるマネジメントや事業推進ノウハウを直接得ることができることや、現地でのネットワークを構築することができるということで事業への参画を決めたのです」。

企業の投資負担を軽減リスクマネーの供給で

事業参画にあたり大きな課題となったのが選業の投資負担を軽減

戸野谷氏は続ける。本件株式の取得資金(リスクマネー)の調達だった。

ションを提供するところから始まるわけです。そんのニーズをしっかり受け止め、それに応えるソリュー

「単なる投資案件ではなく、将来のビジネスモデルを期待しての海外投資ということを考えると、ある程度主体的な事業参画、つまり相応の出資シェアをとる必要がありました。当然、その比が投資負担を軽くするために、当社のリスクマネーの規模を極力小さく出来ないかと考えました。結果的にはDBJには優先株式出資にした。結果的にはDBJには優先株式出資にした。結果的にはDBJには優先株式出資にした。結果的にはDBJには優先株式出資にした。結果的にはDBJには優先株式出資によって、静岡銀行には融資によってサポートしてもらい、うまくまとめることが出来たのです」。

DBJの優先株式出資が、国からの一部出資を受けて創設された「特定投資業務」の第1号業務の話がタイミング良く出て来る中で、今回の業務の話がタイミング良く出て来る中で、今回のなかの考え方がうまくマッチしたのだと思います。



11 Applying financial expertise to design the futuri

地域経済を担う観光業の活性化へ向けて 「観光活性化マザーファンド」を増額



リスクマネーを供給 観光関連事業者に

発展に必要な資金を供給する、③既存の再生 ファンド、②地域金融機関等とも「子ファンド」を 中心であり、事業者に対する新規与信は想定し ファンドがディスカウントでの債権買い取り 企業に対して、自社のさらなる成長や地域の 組成しながら、地域の観光産業の活性化に資する 本ファンドの特徴は、①観光に特化した初の

事業者に必要な投資について新規与信を行

ない一方、本ファンドは成長支援の一環として、

ことで企業価値の向上に寄与することなどだ。

日本経済の競争力強化に向けて地域経済の活性化が 求められている中、DBJ、(株)地域経済活性化支援機構 (REVIC、注)及び(株)リサ・パートナーズ(リサ)は、観光 産業を通じて地域経済の活性化を支援するため、昨年4月に 3者共同で「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)」を設立したが、その後、投融資の 実績も順調に積み上がっていることなどから、今年8月、39 億円増額し、ファンド総額を52億円とした。今回の増額に 際してDBJは、成長資金市場の創造・発展をより一層加速 するための自主的取組みとして今年6月に創設した「成長 協創ファシリティ」の対象案件として出資を実施した。

DBJによる成長資金供給事例2



静岡ガス株式会社 代表取締役社長 戸野谷 宏氏

の電力事業を担う地域電力会社として静岡ガス 動化が進む中、今後は基地のポテンシャルを活 のアセット」(戸野谷氏)として東燃ゼネラル石油(株) まっている。例えば、1 何も生まれない」 &パワー(株)を新たに設立した。戸 と共同でLNG基地を完成させ、ガス原料の輸入 してアジア諸国への再輸出も検討しているという。 「フラッグを上げない 岡ガスだが、実はそのチャレンジは早くから始 また昨年7月には、来年4月の電力自由化後 地域のガス会社として独自の成長戦略を進める ミナルとして活用している。LNG市場の流 996年には「当社最大

そうした地産地消型のビジネスモデル(図表②)で、 量を調整し、地域のお客さまに販売します。

地域活性化のお役に立ちたいと考えています」。

さらに、今年4月には初の海外拠点としてシンガ

■図表② コジェネの電力事業への活用モデル

国の政策、行政の方針により分散型エネルギーの普及が加速 コジェネ導入モデルは、自家消費型に加え面的利用型も推進 静岡ガス&パワーが、コジェネの余剰電力を活用し地域へ販売



[電源コジェネ導入計画]

2017年度 発電容量 約40MW ガス販売量 約60百万m³

続けていく構えだ。

D B

Jも本件を皮切りに「特定投資業務」の

が生まれませんから」と、この先も「地域No

まずフラッグを上げないと何も新しい広が

「いろいろなことにチャレンジする会社だと思います。

こうした一連の行動に対して、戸野谷氏は

ソリューション企業」の実現に向けたチャレンジを

家庭用エネルギーの省エネ・省コスト エネファームとの連携

事業主体である私たちは、その責任をしっかり

いく局面と考えたのだと思います。それだけに

産業用

新たなLNG取引につなげていくことにある。 が集まるシンガポールで、ネットワークを構築して、

ールに駐在員事務所を開設した。その狙いは、

NG関連プレーヤ

-が拠点を置き、世界の情報

指す企業、チャレンジする企業にお金を回して 生を掲げる中で、今はリスクをとって成長を ありました」と振り返る。その上で、「国も地方

果たさなければなりません」と気を引き締める。

推進を図り、地域経済の活性化や企業の競争力

強化に資する成長資金(リスクマネー)の供給を 工場など特定規模需要家に電力を供給する業者のこと。 強化していきたいと考えている。 (注1)PPS:Power Producer and Supplier 特定規模電気事業者。大量の電力を消費する企業や

(注2)分散型電源

近くに分散配置される小規模な電源のこと。太陽光発 電力会社の大規模集中発電に対して、電力需要地の 風力発電、燃料電池などがあ

(注3)コジェネ

どからつくられた電力を集めるとともに、安定 の工場のコジェネ(注3)や再生可能エネルギーな

した電力供給を行うため、自社の発電所で電力

源(注2)をベースに、静岡ガス&パワ

が、

地域

ものになる」として、その具体像を示す。

「今、国の政策で示されている地域の分散型電

テム。回収した廃熱は、蒸気や温水として工場の熱源、 より発電し、その際に生じる廃熱も同時に回収す LPガス等を燃料として、エンジン コージェネレーション(熱電併給)は、天然ガス、石油、 ビン等の方式に

REVIC DBJ LP出資 出資 LP出資 LP出資 共同運営体制 REVICキャピタノ GP出資 ファンドの 運営·管理 子ファンドの 運営・管理も 想定 直接投融資

投融資等

に対する地域や観光関連事業者の期待の高さに

今回、3者が増額に合意した背景には、本ファンド

企業

ことがある。渡邊氏は語る。

今後の国内観光産業の成長機会が増加してい 加え、2020年の東京オリンピック開催など、

観光専門人材(旅行業・宿泊業の経験者)が経営 う(図表①)。さらに、必要に応じてREV 指導や必要人材の紹介等を実施する。 もに設立する「子ファンド」に対するLP出資も行 か、「マザーファンド」として各地域金融機関等とと 取り組む。また、事業者に対する直接の投融資のほ に、地域内や広域での企業間の連携や再編等にも エクイティのリスクマネ 例がない。最大の特徴は、観光関連事業者にリスク 「本ファンドのように観光に特化したファンドは前 を提供することです」と強調するのは IC常務取締役・渡邊准氏だ。具体的には、 イナンス(劣後ローン、優先株式等)及び を新たに供給するととも

■図表① 観光活性化マザーファンド/スキーム図

LP出資

いることも見逃せないと思います」。 るなど、観光産業にとっての成長機会が増大して 円安効果で予想以上に訪日客の増加が期待出来 が分かりました。また、国が掲げる2020年 光関連会社の投資ニーズが予想以上に多いこと てみると、地域ごとの子ファンドに加え、個別の観 投融資を考えてスタ インバウンド2000万人の目標に加え、近年の 1 件 2 ~ 3億円規模で3 しましたが、実際に動い 4件への

その他LP投資家

続き高いことから、今回の増額を行ったわけだ。 ならびに新たな子ファンド設立のニーズが引き 融資や既存投融資先会社の他地域への横展開、 行った。これに加え、観光関連会社への新規投 限定子ファンド との連携により、観光関連会社3社及び地域 か。2つの事例について見てみよう 実際、本ファンドはこれまでに地域金融機関等 では、具体的にどのような投融資を行っている 件の計4件について投融資を

ザインへの投融資 ●投融資事例 (株)NOTEリノベーション&デ

(社)ノオト 出資 融資 (株)NOTEリノベーション&デザイン(新設会社) 買取物件賃借 サブリース契約 ①固定賃料 ②売上支払 買取費用 物件買取 賃借料 宿泊施設運営 宿泊等売上 レストラン運営 ②NA家 ④NG家 ⑤H家 ①H家 ③NR家 宿泊施設 宿泊施設(フロント) 宿泊施設 宿泊施設 スタッフ寮 レストラン・ショップ ショップ

ナンスを実施。本ファンドからのシニアロー

(株)地域経済活性化支援機構 常務取締役 渡邊 准 氏

共同運営体制

→ GP出資

共同運営体制

GP出資

出資

→ 投融資等 →

企業

企業

REVIC

REVICキャピタル

静岡県内の観光産業事業者等

LP出資

出資

限一括償還とし、期間劣後とすることで実質的 なリスクマネ を提供した(図表②)。 シは 期

■図表③ しずおか観光活性化ファンド/スキーム図

出資 LP出資

LP出資

出資

LP出資

DBJ

LP出資

て横展開していこうと考えたのです」(渡邊氏)。 再生の実績があり、本ファンドでも成功事例をつくっ も少ないので銀行からの融資が難しかったので ノオトには竹田城を擁する兵庫県朝来市で古民家 して期待出来ると判断して投融資を決めました。 が、観光を通じた地域活性化のソリューションと 「古民家は担保資産になりにくく、かつ再生実績

●子ファンド組成事例 「しずおか観光活性化

ŋ

、足元では伊豆地域における取組みを進めて

振興に資する中堅・中

小企業等の事業者であ

その投資対象は、静岡県において観光産業の

活性化ファンド」を組成した。各地域金融機関と シニアローン)を想定している。 銀行等、地域金融機関との協調ファ 規模を拡大している。今後の投融資では、静岡 の間で設立する子ファンドの第 地域金融機関からもLP出資を受け、ファンド 本ファンドと静岡銀行との間で「しずお 本年3月、静岡の観光活性化を目的として、 がメザニンファイナンス、地域金融機関が 1号であり、他の ナンス(子 か観光

> の人気上昇等、ゲー ムのルールが変わる中で、中小の

の供給を拡大させたいと思っています」。 なモデルケースをたくさんつくることで成長資金 各々の機能を発揮し、本ファンドを通じて持続可能 の連携を基本にしつつ、REV に足りないことが問題。私たちは地域金融機関と 性の資金を出す仕組みがなく、成長資金が圧倒的 観光事業者が新しい投資を考えた時にエクイティ IC、DBJ、リサが

めていきたい」と意気込む。 る・宿泊先を提供する事業者を対象に検討を進 地の魅力をつくる・発信する・アクセスを提供 チェーンを構成する4つの事業者、 も、あと7 うちにあと数本組成出来る予定。個別の投融資 そのうえで、今後については「子ファンドは近 8件は可能なので、観光バリュー すなわち観光

ことで地域経済の活性化に取り組んでいく所存だ。 の成長資金を、観光関連会社への直接の投融資 及び子ファンド 本ファンドでは引続き、メザニンファイナンス等 ・を経由・ した投融資により供給する

金の 能 の供給拡大へ

伸びにも期待しています」(渡邊氏)。

域に立ち寄ってもらいたい。首都圏からの

客足の

支援機構として設立後、2013年に地域経済活性化事

事業者の事業再生支援を目的に、2009年に企業再生

有用な経営資源を有しながら過大な債務を負っている

され、(株)地域経済活性化支援機構に商号変更した。 業活動に対する支援に係る業務を担う支援機関へと改組

支

加している中国からの観光客に、ぜひ東伊豆地 いるところである。「静岡空港が出来て以降増

(注)(株)地域経済活性化支援機構

成持

長 続

資 可

氏は言う。「団体客から個人客、体験型の観光へ 本ファンド 設立後の1年半を振り返って渡 邊

対する無限責任組合員出資等の業務が追加された。 務に加え、新たに事業再生ファンド・地域活性化ファ 援対象者への出資・融資・債権買い取り・専門家派遣等の業 担う事業体としては全国有数の事業者だ。 運営等を目的として設立された、古民家再生を として、今年2月、(社)ノオトにより設立された。 県篠山市で実施される古民家再生を担う事業体 オトは、2009年に古民家等の維持管理・ (株)NOTEリノベーション&デザインは兵庫

も可能

企業

企業

期待を受けファンドを増額地域や観光事業者の

するオペレ 資金を返済する。 ベーションを手掛け、オペレーションノウハウを 開業するもので、同社自身が物件取得及びリ の古民家を再生し、宿泊・飲食・婚礼施設として 本ファンドによる対象事業は、篠山市内で5 ーに賃借し、その賃料収入で調達 有

並びに但馬銀行と本ファンドによるシニアファイ 本件ではノオ ト及び本ファンド からの 出 資、

■図表②(株)NOTEリノベーション&デザインへの投融資/スキーム図

Scenes of Solutio

「社会的価値・資本創出型M&Aアワード」を創設

社会的に優れたM&Aディール (ソーシャルM&A) を表彰

当って立ち上げた外部の有識者・ 当行の評価システムの中で極めて お手伝いをさせて頂いた案件が される際にアドバイザリー ルの選定を進めていたところ、昨年 加えて、今回のアワー 月に貴社がHCMを買収(注) ・業務で

出来れば、ということで本アワー そうした中で、候補となるディ

も出来て

日本企業の成長戦略のお手伝いも

ることで、新しいマーケット

そういうM&Aディールを評価す あるのではないかと考えています ため人のためになるようなM&Aが な価値が生み出される中で、世の

ついては、いろいろな所から反響が

ありがとうございます。受賞に

まずは大賞を頂き、誠に

をつくらせて頂きました。

ビルや一般住宅、遊園地や駐車場 2号警備が工事現場での誘導警 などの施設を警備する施設警備。 られています。まず、1号警備が うと、警備の仕事は、警備業法と ということです。 う法律で大きく次の4つに分け 警備業のキ 何を守るかとい ドは「守る」

HCMの買収であり、このHCM

的価値・資本の創出に優れた えるのですが、実はこれらの事業 業とのつながりがないようにも見 弊社の介護事業も、一見すると警備 新たな取組みだなと感じました。 M&Aディールを表彰するアワード を知り、今回のM&Aのアドバイ 様々な業務に取り組んでいること など、かつてのイメ く、投資やM&Aアドバイザリ 創設についても、DB リーをお願いしたのですが、社会 ージと比べて Jらしい

そういう点では警備の仕事とまった 守るイメージなのですが、実は訪問 事業のための新会社ALSOKケア 組める部分があるのではないかと考 ば弊社のビジネスモデルの中で取り えて、2012年10月に訪問介護 く違和感がないのです。そうであれ 介護もその延長線上にあるわけで、 (株)を設立しました。 その後、介護事業のノウハウの吸

について事故を防ぐため、警戒して が身辺警備、いわゆるボディ を警備する輸送警備。4号警備 いずれもお客様の身体や財産など

だということで行ったのが(株) する在宅介護事業会社の話を聞 収に努める中、あるファンドが保有 機会があって、これは面白

が、DBJとしては、異なる企業 価値を高めて経済的な価値を得 同士が一緒になることによって新しい るという部分が前面に出るのです M&Aというと、とかく企業

商品やサービスが提供され社会的

課題に応えるものであることに 専門家を含めた評価委員会から が大きい点が評価され、第1回 には、介護という世の中 アワードの大賞を授与させて頂いた も、高く評価されました。具体的 ということで社会への波及効果

次第です。 ービスを生み出 -の大きな

DBJが長期融資だけではな

交通誘導警備または雑踏警備。 がある場所での誘導警備を行う 3号警備が現金や貴重品等の運搬

17 APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE

「社会的価値·資本創出型

M&Aアワード」を創設

社会的に優れたM&Aディール(ソーシャルM&A)を表彰

日本政策投資銀行(DBJ)は、M&Aにおいて社会的価値・資本を創出した優れた ディールを表彰するアワードを創設し、2015年5月、その第1回「大賞」を綜合警備 保障株式会社(本社・東京都港区、以下ALSOK)に授与した。本アワードは、

「環境格付」融資などにより培った手法を活用して、DBJが独自に開発した評価 システムにより、社会的価値・資本の創出に優れたM&Aディール(ソーシャル M&A)を選定し表彰するもの。警備業務を行うALSOKが、介護事業を行う企業を 買収することにより、従来から提供してきた高齢者向け警備を生活全般のセキュリティ サービスに発展させ、地域包括ケアを推進することで、地域の安心・安全を飛躍的 に高めようとする点が、高く評価されたものである。以下では、ALSOK代表取締役 社長・青山幸恭氏に、アワード対象案件となった介護事業への取組みや今後の事業

展開の方向性などについて聞いた。

するという要請にどう応えるかは 思いますが、株主への利益を最優先 利益を出しながらということだと

青

山

ESGへの配慮・対応とい

再生の流れに対応していく必要が

あると思います

を落として量を確保するというの 難しい問題です。価格を安くし、質 事業にはならないので、ある程度は では株式会社としてサステナブルな

のです

れるのでしょうか。

価格で提供していくのか。ただ、赤字 企業が、どういう形でどのくらいの

います。

お ゃ

客様

「社会的価値・資本創出型M&Aアワード」を創設

社会的に優れたM&Aディール (ソーシャルM&A) を表彰

で、各社が競争しながらどんなサ

ということになると思います。その

あり、その辺りを総合的に考えなが

-ズナブルな価格を設定する

企業の社会的責任以前の問題で

ビスや機器をつくって提供してい

ビス等を含めた形での新し

か、そこがポイントだと思います。

ESGへの配慮・対応企業経営に不可欠な

という点では共通している。だから、 その点では介護とはイメ 重要な存在と位置付けています。 者向けサービスを発展させるための する原動力となるだけでなく、高齢 うのですが、ただ「お客様を守る」 「治安」というイメージが強いので、 警備業は警察を補完する ージが違



体・生命・財産を守るという意味で、 がたく思う」気持ちを意味しま 社員あっての会社であることをあり 「ありがとうの心」は「社会の中で を守るという「武士の精神」です。 警備と介護は変わりがないのです。 し、お客様あっての会社であること、 かし生かされていることに感謝

介護事業は多様な展開へ高齢社会が進む中

が、いかがでしょうか。 の暮らしを守るということでは多様 いく中で、新しいサービスで高齢者 な展開が考えられると思います 進み、介護のニーズもさらに増して

会をやりながら、新しいサ 青 も経っておらず、今、月2回の勉強

うの心」と、警備会社としてお客様 もの創業以来の精神は、「あり そうですね。ちなみに、私ど

お客様からお金を頂戴して身

山本 今後、高齢社会が一段と

HCM買収からまだ1年 ービス・

> ですが、大きな方向感としていえる ことはいくつかあると思います。 具体的に申し上げることは難しいの 商品の開発を進めている所なので、

基盤と優れた経営ノウハウを有

HCMは都心部を中心とした事業

親和性が高いということですね。

していることから、「H

O M E

存在として、介護サービスを拡大

ALSOK」(注)における中核的

の減少の影響は、介護分野だけで つまり労働力の確保が急務です その辺りを含めてト なく、現に採用難の状況であり 少子高齢化に伴う生産年齢人口 題に対応するためには、マンパワ とを考えていきたいと思っています。 をつくるために更に弊社に出来るこ 大きな流れの中で、元気な高齢社会 を迎えるということです。そうした 2025年には団塊の世代が75歳 という流れが出て来ています。また、 で、今後は施設介護から在宅介護へ いくことが必要です。 例えば、深刻化する老老介護問 く警備業の世界でも例外では タルで考え

祉機器のリ ケアサポート(株)という会社が福 ループではALSOKあんしん

スや販売を行ってい

機者が全国で50万人を超える中 -つは、特別養護老人ホームの待

のも今後の1つの方向かとも思っ

しょう。そうした仕組みをつくる

的

な機能を果たす必要があるで

もう1つは機器の開発です。弊社

と考えています。 がいらっしゃるので、一緒になって toBのいろいろなお客様

民 間セクターがファイナンスの受け皿 先、公的保険の財政が一段と厳し 間の資金で賄われています。この 賄われています。ところが、警備と た。これらは基本的に公的保険で 介護保険給付費が今、11兆円。 介護費用を誰が負担するのかです。 開発出来る面があるのではないか くなって来ると、警備のように民 うのは保険ではなくて基本は民 医療費は40兆円へと膨らみまし ナンスの問題、つま 国

公の仕事を補う

山本 の対象も自然災害、サイバー という面が強い。一方で、警備業務 介護事業は公の仕事を補う ・セキュ

取組みは経営に不可欠だと思う が必要とする立場から、環境格付 て、このESGに一層の配慮・対応 企業の取組みが注目されています。 S=社会、G=ガバナンス)に対する BCM格付等の制度も活用して Jでも投融資の側面におい が、どのように考えてお のお手伝いをさせて頂いて 貴社の場合も、ESGへの どういうやり が次々と改修の時期を迎えてお るか、そうした観点でインフラ らって1年半ぐらい経ちますが (株)に弊社グループに加わっても 世界では日本ビル・メンテナンス かということです。例えば、ビルの り、その中で我々に何が出来るの に整備された日本の官民のインフラ ステナブルな形で維持管理でき もう1つの場面は、昭和30年代 方で日本のビルを

事を補っていくというのはバランス

した中で、株式会社として公の仕

リティなど多様化しています。そう

近年、ESG(E=環境、

から具体化したいと思っています

が

が難しいのではないでしょうか。

パブリックセクター

·の補完役

としての会社の役割と、ビジネスと

しての役割という構図の中で、民間

海外の個人マーケットに関して 介護や警備サ ビスがどこま

ました。

は、今までお話した個人マーケット うことで、近年取り組んできたの

した介護事業なのですが、

どういう展開が可能なのか、これ 創生の中での位置づけを含めて、 このビジネスではコンビニエンススト 思うので、今、注目されている地方 思っています。介護に隣接した のような全国共通のスタイルと た特徴を出さないとダメだと うより、それぞれの地域に根ざ -ビス。各地域でいくつもあると

山本 組み合わせた形の新しいモデル させて頂き、今後もいいご提案が います。また、我々も一生懸命、勉強 ます。ますますのご発展を祈念して に、世界にも通じる精神だと思い はサービス産業全体に通じるととも 考えていきたいと思います。 どうすれば海外で通用するの ので、日本的なサ 介護や警備にもあり得ると思う 文化・伝統と日本独自の技術を で通用するのか。特に、日 本日は、どう 来るようにしたいと思います。 貴社の「ありがとうの心」 É ありがとうござい ービス業として 本

HCMの買収 (注)「HOME

都市圏で幅広く訪問介護や施設介護を提供 けて介護事業に参入。2014年10月、 目的として、2012年10月に「HOME 客様の様々なニーズに応じた# ALSOKグループは、防犯のみならず LSOK」ブランドを立ち上げた。 ALSOK」ブランド ビスを最重要な領域と位置付 ヒスの提供を

19 Applying financial expertise to design the future

興研株式会社



ノーベル物理学賞受賞の梶田隆章氏 が所長を務める同研究所の重力波実験室 で「KOACH」が採用。その後、岐阜県神岡 の重力波望遠鏡「KAGRA(かぐら)」に <mark>導入さ</mark>れる。同施設は2017年より本格

<mark>稼働(</mark>観測)が予定されている。

具体的には、どんな視点です

が会社の将来に与える影響を見極めた 対処するかを考えますが、経営者はそれ では、1つの課題を前にして、それにどう 些細なことでも早く手を打たなければ なリスクにつながりかねない。だから、 些細なことでも、放っておくと将来大き 結論を出していくことが必要です。一見 上で、具体的に行動を取るのか否か、必ず けないということがあるわけで、最後の 年間は実践の中で一緒に経営判断を行っ

将来の社長候補として選出9年前、5人の幹部社員を

企業理念としてオリジナリティの追求を

一言でいうと、囲いの無い空間で世界最

の追求は、技術や製品に限ったことでは 続けています。そこには、営業企画部門の 発表し刺激し合うのですが、もう30年も 位かけて、技術者がお互いの研究成果を 自分の個性を伸ばして、それを適正に 制度も独自色が強く、社員それぞれが 売上ではなく行動で見ます。また、人事 でも当社にとって最適な仕組みをつくろ 研究発表会を行っています。毎回5時間 全員が飯能研究所(埼玉県)に集まり、 評価出来るような仕組みになっています。 うという風土があり、営業担当の評価も ありません。例えば、営業や管理の仕事 技術面では毎月1回、技術者、経営陣

につなげていくかを考えることが出来ます。 分かるとともに、新しい技術をいかに商売 社で今、どんな技術が生まれているのかが 当社が経営理念で掲げるオリジナリティ も全員参加しているので、当

クリーンゾーンを生成する世界最高水準の

すね。どういう製品ですか。 「世の中にないもの」の近年の代表例が ーンゾーン生成装置「KOACH」

村川勉氏 代表取締役社長 "技術立社 、とし 競争力強化に貢献 研究開発の出発点 世の中にない 1943年創業の興研株式会社(本社・東京都千代田区)は、危険 で有害な作業現場に欠かせない防じん・防毒マスクなどの労働安全 衛生保護具及び環境関連機器・設備の製造・販売を行っている。 同社のマスクは、1995年地下鉄サリン事件捜査活動や昨年9月の 御岳山噴火後の捜索活動でも使用された。「研究を興す=興研」と いう社名の通り、「世の中にない」を研究開発の出発点とし、世界に ない、他社には出来ない「オンリーワン」「ナンバーワン」の技術 製品を持つ"強い企業=技術立社"になることが同社の目標だ。 2008年には、同社のオリジナル技術を活かし、まったく新しい発想 のスーパークリーンゾーン生成装置「KOACH(コーチ)」を開発し、 注目を集めた。同社の代表取締役社長・村川勉氏は、昨年3月、 48歳で初の創業家以外からの経営トップに就任した。 1966年山形県生まれ。1989年興研株式会社入社。1999年品質

からお聞かせください 創業家以外で初の社長就任の 経

前社長から経営者としての視点について教 選ばれ、「勉強会」と称する場で現会長と 時の幹部社員の中から私を含めて5人が な準備は9年前から始まりました。当 ていこうと決めていたそうです。具体的 中から経営者に適した人材を探して育て 現会長が社長に就任したとき、会社の

リスクを嗅ぎ取る視点です。 社員の視点

21 APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE

保証室長。2014年3月代表取締役社長に就任。

以来、テティアロアはマーロン・ブランドの島として

2

テーブルコーチ

クリーンベンチ型の「テーブル コーチ T 500-F」がテーブル上 にクリーンゾーンを生成する 様子。「KOACH」には大空間 をクリーン化するルーム型もある。

> 分が生まれることがあります で徐々に室内の空気を循環ろ過していく。 高性能フィルタ で外部からの粉じん等を遮断した上で、 です。従来のクリ 高水準のクリ 、部屋の隅などクリ 一方、「KOACH」では、両側の装置から シになるまでに時間がかか ーンゾーンを生成する装置 ーンルームは、部屋を囲ん を内蔵した天井のファン ーンになりにくい部

間で出来るわけです。 まり、桁外れにキレイな空間が極めて短時 万個以下ですが、クラス1では10個以下。つ の中に0 べてはるかに高く、世界最上級の清浄度 干高まりゾ ともに、ゾ 内にあった粉じんをゾ 射状に風向を変えます。それによりゾ から吹き出した気流は中央部で衝突し放 を、方向と風速を一定にして流します。両側 高性能エアフィルターで清浄化された微風 ます(上図参照)。それによってスト 度は従来のクリ SOクラス1。一般的にISOクラス5の ン空間が生成出来るのです。そのクリ ーン内の圧力が外部より ムは相当のクリ ーン内への粉じんの侵入を防ぎ マイクロメ ン外に押し出す ムのレベルに比 ーン度で、 ルの粒子が10

で相応の大きさとなり、気密性を高める ますが、「KOACH」は機器なので部屋の ため、少なくとも億単位の建設費がかかり コストや工期面でもメリットがあります。 -ンルームは基本的に建屋なの

を確保しつつ、クリ

ーンとヘルスの分野を

そんな形で、セーフティ分野で一定のベース

せください 今後の経営の方向性についてお聞か

素でありますし、以前は猛毒と信じられて がなされています。銅は人体に不可欠な元 抗菌剤です。 流ですが、「イマディ 抗菌剤「イマディーズ、M」です。抗菌剤は いろいろなプロジェクトを 立ち上げつつあり 検討している所です 使えるかを模索しつつ、事業化の可能性を さしい抗菌剤。今、「イマディ ます。我々が目指すのは世界で一番人体にや いた緑青も無害であることが証明されてい 抗菌剤の生体毒性を指摘する発表など 世の中にたくさんあり銀を含んだものが主 ます。その1つが今年 が、将来的にはヘルス分野を育てるべく、 当社の事業領域は「クリ 昨今アメリカの学会などでは、 ン分野を手掛けている所で ーズ™」は銅を含んだ 1月にリリ 分野からスタ シ、ヘルス、セ ズ™」が何に ノースした

ことを常に念頭に置いて、当社の将来を描い 社会の役に立つものを提案していく。その はなく「大より強」を、そして「クイックより えています。性急に規模の拡大を狙うので 着実に育て、3つの柱を築いていければと考 めに気づいて準備して、世の中にないもの、 ー」の姿勢で、事を急ぐのではなく、

旅のブックマーク

第20回 P

ラ

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』『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。

映画で相手役だったタヒチアン女性との恋。そして、 は、美しい南の島で二つの恋に落ちた。ひとつは、 撮影で初めてタヒチを訪れた俳優マーロン・ブランド 手に入れたのだった。 島、テティアロア環礁だった。後にその女性、タ もうひとつは、映画のラスト リピアと結婚した彼は、一目惚れした島もま 1962年に公開された映画『戦艦バウンティ』の シーンが撮影された た

また野鳥の聖地でもある環礁の島は、タヒチでも 知られてきた。古くはタヒチの王族の保養地であり、 有数の美しい自然に恵まれている



慮した極上 に自然環境に配 になっていた。晩 で壊れてから たが、ハリケー つかある宿があっ そのテティアロア 開されないまま ハンガロー ブランド 簡素 がいく のリ 再

トを造るという夢を抱いた

んだ。それが、プロジェクトの第一歩だった。 やクルーズなどを運営するパシフィック・ビー 社の社長にその夢を託すべく面会を申し込 999年、タヒチでインターコンチネンタルホテル

を冠したザ・ブランドである。 なった。それからさらに10年の年月をかけて、 月日が瞬く間に流れた。実現を見ることなく、 4年7月 4年7月 の青写真は、話 1日、マ 日に開業したのが、彼の名 ロン・ブランドは亡く し合いだけで5 前

2 \mathcal{O}

ながら、ゲストに自分だけの島であるようなプラ ジではない理由は、自然環境への配慮もさること で約20分。緑の中に35棟の贅沢なヴィラが点在す と配置されたヴィ トに到着する。タヒチで定番の水上コテ 感を味わってもらいたいからだとか。ゆっ から専用の航空会社、エア・テティアロア チ。それは、マ 上陸 た時の感動 ラの前は、まさにプラ ロン・ブランド 0) 再現なのだと -が初めて る

を満たしてくれる快適性。しかし、その背景には、 モダンでスタイリッシュ、そして現代人のニーズ

> はリゾ 自



エアコン。これは、もともとマ 冷たい水を循環させるという画期的なシステムの 最先端の技術を駆使した自然エネルギ 椰子の木を使った発電機で調達している。 光、残り半分が南の島ならではのエネルギ した活用がある。まずは、深海からくみ上げ アイディアだったという。電力は、半分が太 ロン・ブランド の徹底 自 陽 た

0

があり、自然環境の調査研究などを行っている 海の青の先にポリネシアの原風景があった 島には「テティアロア・ソサエティ」というNG 然への愛情は、ゲストの心にも響く ソサエティのメンバ のアクティビティ、ラグーンクル ト以外、自然保護区になっている。煌めく だ。彼らの豊富な知識と ーズのガ 現在、

ザ・ブランド

http://thebrando.com/

23 APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE