

ADFIAP
Awards
2016DBJ相談役 橋本 徹が
ADFIAP Awards 2016において
Distinguished Person Awardを受賞しました。

DBJの相談役 橋本 徹は、平成28年5月2～5日にサモア・アピアにて開催されたAssociation of Development Financing Institutions in Asia and the Pacific (アジア太平洋開発金融機関協会、以下ADFIAP)の年次総会において、ADFIAP Awards 2016の個人賞であるDistinguished Person Awardを受賞しました。

※Distinguished Person Awardは、経済開発、特に開発金融の分野にて国家的・国際的な役割を果たした人物を表彰するものです。

ADFIAPは1976年10月に、アジア太平洋地域の開発金融機関の協調促進、調査研究、人材育成等を目的に設立されました(本部:フィリピン・マニラ)。DBJは設立時より加盟しており、現在の加盟機関はアジア45ヶ国・地域、131機関となっています。

今回受賞対象者となった相談役 橋本 徹は、代表取締役社長就任期間(2011～2015年)における、東日本大震災後の復興支援ファンドの組成、グリーンボンドやサステナビリティボンドの起債等の環境・危機対応金融分野に係る取り組み、女性起業サポートセンター創設による女性の活躍支援等が評価され、同賞を受賞しました。



次代を支える 新成長産業の育成を

【ネクスト・ジャパン最前線】

【Scenes of Solution】

持続・発展可能な畜牛経営を目指して

— DBJが(株)ピースマイルプロジェクトへの共同出資に参画

【未来人図鑑】

株式会社島津興業

代表取締役社長 島津 忠裕 氏

世界遺産登録を追い風に「日本の近代化の原点は薩摩藩」をPRする

【調査のわき道】

アジアのお寿司に日本の魚を

株式会社日本経済研究所 主任研究員 倉本 賢士



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第25回

次代を支える 新成長産業の育成を

日本経済の課題解決に向けて、新たな成長産業の育成が求められる中、日本政策投資銀行（DBJ）は、良質な成長資金（リスクマネー）の供給に加え、地域における経営人材の育成、女性経営者による事業への支援、独自のナレッジの創造・提供等、多様かつ積極的な支援を行っている。本号では、新しい成長の前提となる企業経営の在り方について「成熟した経済の下では、自由意志に基づく経営こそが成長の原動力となる」と主張する一橋大学大学院・楠木建教授へのインタビューとともに、DBJによる成長産業育成支援への最近の取り組み事例を紹介する。



CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

次代を支える 新成長産業の育成を

P16 **Scenes of Solution**

持続・発展可能な畜牛経営を目指して
— DBJが（株）ピースマイルプロジェクトへの共同出資に参画

P20 **未来人図鑑**

株式会社島津興業
代表取締役社長 島津 忠裕 氏

世界遺産登録を追い風に「日本の近代化の原点は薩摩藩」をPRする

P23 **調査のわき道**

アジアのお寿司に日本の魚を
株式会社日本経済研究所 主任研究員 倉本 賢士

企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 一橋大学大学院
政策研究大学院大学
平和産業(株)
スマートニュース(株)
(株)ピースマイルプロジェクト
(株)島津興業
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 (株)グレビス
写真 飯島隆

季刊DBJは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/>



INTERVIEW



一橋大学大学院
国際企業戦略研究科
教授

楠木 建氏

Profile

KEN KUSUNOKI

1964年東京都生まれ。一橋大学大学院商学研究科博士課程修了。同大学商学部助教授、同イノベーション研究センター助教授、ボッコロニ大学経営大学院(イタリア・ミラノ)客員教授などを経て、2010年から現職。専門は競争戦略とイノベーション。著書に『ストーリーとしての競争戦略—優れた戦略の条件』(東洋経済新報社)、『「好き嫌い」と才能』(同)、『経営センスの論理』(新潮新書)などがある。

成熟した経済の下では 自由意志に基づく経営こそが 成長のエンジンとなる

中期を迎えた日本経済 商売の仕方も一変する

——低成長が続く日本経済の現状、今後の企業競争のあり方について、どのように見えていますか。

日本の経済的な環境が停滞していると言いますが、成熟期を迎えた日本にとって、ある意味で当然の成り行きです。例えて言えばヘビが蛇行するようなもの。日本のような成熟国は多かれ少なかれ「停滞」するものです。停滞するなど言うのはヘビに

個々の商売をしている人たちが自ら商売をつくっていくしかないのです。

——経済が成熟するとビジネスの仕方も根本的に変わることです。

かつての青春期には、どんどん追い風が吹いて事業機会が先に訪れました。人口が増え、皆が空腹で、可処分所得が増えて、物が足りないからどんどん買う。道路が整備され、橋がかかつて、車が増える……という中で、商売のカギは、いかに早く確実に機会をつかむかということでした。その合算値として経済成長があったのです。いわば昔の経営は帆船みたいなもので、風が吹いたらそれを帆で捉えればよかったです。でも、今は風が吹かないのでエンジンが大事。ヨットからクルーザーにならないといけないのです。そのエンジンをいかにつくるのか、そのエンジンでどこへ向かうのか。それこそまさに個別企業の戦略の問題であり、日本の成長は1つ1つの企業の戦略にかかっていると言えるのです。

外的な状況がパツとしないというのは、まったくその通りかつ自然な話で、逆に今、状況が急に好転する

蛇行するなど言うようなものです。

経済が停滞していない状態、例えば日本の高度成長期のような状態は、ある種の条件が整えばどの国や地域でもあり得ます。人間にも一定期間、青春期があるように国や地域の経済にも青春期があるわけで、これは裏を返せば青春期は必ず終わることであり、青春時代が永続することはよほど特殊な条件下でしかありません。今、その状態に近いのは、移民による人口増が続くアメリカですが、ただこれは自然の人口増ではなく、移民を受け入れる基準を緩めたり厳しくしたりするという政策によって人口を増やし

自分を縛っている、自分で思い込んでいるだけです。別に誰も過去のパターンでやってくれとは頼んでいません。経営はすべて自由意志に基づいている。「思い込む、甘える、もたれる」といった傾向が「ものづくり企業」には強いように思います。

経営である以上、長期の利益が出るということが唯一絶対のゴールです。競争の中で長期的に利益を出し続けているということが、非常に分かりやすい成功の指標であり、長期利益こそが、顧客満足、雇用、税金、配当、株価等、経営のすべての要素の中核と言えます。ものをつくるというのは、長期利益を実現するための戦略の1構成要素にすぎません。ものづくりが上手なのはいいことであり、グローバルで見ても日本の多くの企業にとって差別化要因になっていると思いますが、それは決してゴールではないのです。

例えば、ある乳幼児用品メーカーは、国内や中国でもトップシェアの製品を持ち非常に儲かっています。なぜ、そんなに売れるかというと世界で一番品質のいい製品だからです。もつとも、理由がこれだけだと、ものづくりの力といういつもの話になりますが、実はそのものづくりの力

ているわけです。

こうしたごく一部の例外を除いて、基本的には経済はいずれ中期を迎える。今の日本はもはやド中年です。かつての日本は普通よりも派手な青春期を享受して、しかもその青春期が長く続きました。でも、今は中期を迎えている。そうであるときに、経済があまりパツとしないと嘆いても仕方ありません。

高度成長期ならいざ知らず、商売においても、事業機会が誰かによって外的につくられ、与えられ、その追い風を捉えて経営が売上げや利益を伸ばして、その集合として経済が成長するということとはやはり得ない。

は、その会社にとって稼ぐ力の一部に過ぎません。大切なのは、いいものの価値を顧客に伝えて、皆がお金を払いたくなるような状態へ持つていくことなのです。それが戦略であり、その会社ではそうした経営が見事に実現できているわけです。

「ものづくりだけ会社」、ものづくりは上手いが儲かっていない。そういう会社がたくさんあります。そこには根本的な勘違いがある。儲けるという目的が「いいものをつくる」ということにすり替わっているのです。高度成長期はものが足りないのです、いいものをつくれれば結果的に売上高も上がって利益も後からついてきました。でも、これは典型的な青春期の発想で、成熟期には通用しません。いいものをつくることを、儲けが出ないことの免罪符としてはいけません。稼ぐ力にならないものづくりには価値がないのです。

先端技術は、そよ風、 儲ける戦略なければ 無意味

——成長産業の育成や生産性向上に向けて、IoT、ビッグデータ、AIなど先端技術への期待が

高まっています。こうした動きを
どう評価されますか。

これらはいずれも、そよ風だと思っています。この種の新しい事業機会は、あるときは規制緩和、また、あるときはIoTのような技術革新だったりするわけですが、いつの時代も旬のそよ風として必ず吹いているものです。たしかに1つの機会かもしれませんが、これからはIoTだAIだと皆が言っている。それ自体では「違い」にならない。「違い」にならないということは儲からないということで、それ自体には何の意味もありません。先端技術でインダストリー4.0が進むというのはトレンドを語っているに過ぎず、まずは1つ1つの商売の中で自分はいかに儲けていくのかという答え、戦略が必要です。追い風が吹いているという認識は誤りであり、百害あつて一利なしです。

IoT、AI、フィンテックなど皆が注目する事業機会は、すぐに立て込んで、ストレートに近づくと儲かりません。そこでの戦略の1つのカギは、機会の裏をとることです。逆ばりではなく裏ばりです。単純な逆ばりだと真つ暗闇になつて儲からない。「日向」にある機会の裏をとるとい

う「日陰」がポジショニングとして妙味があると思います。日陰に新しい戦略をつくるきっかけを見いだして、新しい商売をつくっていくことができれば、IoTやフィンテックも成長のエンジンになるでしょうが、そのもののむき出しでは何の役にも立たないのです。

そのことは過去の歴史をみても明らかで、例えば約20年前にインターネットという、IoTの比ではないような大きな旬の機会が出てきました。誰もがインターネットは間違はなく普及する、インターネットでものが売れると考えてEコマースに注目しました。そして、何がEコマースに向いているかと考えた結果が本だとして、この機会を捉えた日向には、アメリカだけでも200〜300社が参入しました。最後にものにするこ

とができたのが今では本を含め最も豊富な商品を提供しているアメリカの大手事業者です。しかし、彼らは決して先行者ではなかったし、ワンオペゼムの後発組でした。では、なぜものにできたのか。それはEコマースをやったからではない。そこに独自の価値をつくったからです。独自性は表に見えるサイトや品揃えよりも、裏方の自社倉庫への投資や、そこでのきめの細かいオペレー

ションにありました。他の会社は長い間、それを模倣できなかった。これこそ、まさに裏ばりの戦略の勝利です。

これから出てくるIoT、フィンテックも、すべて同じことを繰り返すと思います。そういうことを産業社会は繰り返して経験してきているのです。稼ぐ力のない人に限つて、オポチュニティを声高に言いたがるものです。

—— 不断に本質的な違いや価値を発見して、それを稼ぐ仕組みに変えることがこれからの経営の基本だということですね。

そういうことです。そうした成熟期の経営で何がいかというと、答えが1つではないということです。よくビジネスをスポーツに例えることがあります。その比喩が根本的に良くないのは、誰かが勝てば誰かが負ける、金メダルが1つだけというのがスポーツなのに対して、商売はいくらでも勝者が並立し得るし、解は1つではないからです。

商売に終わりはない
だから自由意志が問われる

—— 要するに、経営の基本は当たり前のことを徹底してやるということですね。

はい。最終的な結論は、当たり前のことを当たり前にやる。これに尽きます。ただ、現実の商売の中には当たり前のことをできなくするものが一杯ありますから、なぜ当たり前のことができないのかを自問自答することが、より良い経営につながると思います。

経営人材が育つ場から
新しい経営モデルをつくる

—— 最後に、楠木先生が2014年に立ち上げられた「成長戦略フォーラム」の狙いについてお聞かせください。

経営というのはスキルだけではどうにもならない。センスがものを言います。スキルは学んで習得できますがセンスを育てることはできません。ですから、経営者は「育てる」ものではなく「育つ」ものなのです。大学で競争戦略を研究する僕のような人間が今の立場で何ができるかと考え

—— 消費が伸びない、需要が生まれないにくい中で、本質的な価値をつくるのは難しいのではないのでしょうか。

たしかに、昔と比べればそうかも知れませんが、高度成長期はこの国や地域にとつても例外的な時期で、今が普通なのです。

人間というのはいつも文句を言う生き物です。1970年の新聞を見ると、人口が増えて住みにくい、公害が増える……と言っています。今は、人口が減つて大問題だ、どうするか……と。産業界でもかつて円安の時代にはこれでは国力が危うい、円高にしなければいけない、産業を担う諸君はそういう気持ちで鋭意努力しなさい……と言っていました。ところが、円高になつたら、こんな円高では商売ができないと言う。でも、本当に自分の足で立っている会社は、そんな文句は言いません。円高になつても肅々と経営に取り組み、円安になつて大きな利益が出てもいたずらに喜ばない。これこそ正しい商売の姿だと思います。

つまり、こういうことです。昔から2000〜3000年にわたつて、皆が需要を満たそうと思つて商業活動を続けてきました。需要は本質

たときに、経営者を育てられないことはつきりしている。それでも、経営者が育つ土俵ならつくれるだろうということで「成長戦略フォーラム」を始めました。ですから、フォーラムの参加者は「こういう商売がしたい、是非やらせてくれ」という人、こうしたらもつと稼げるという構想を持つ人たちです。

日本人は歌がうまくなりました。なぜか。カラオケが普及して人前で歌う機会が増えたからです。戦略構想もそれと同じで、歌うときに一番うまくなるのです。ところが、会社で仕事をしているとそういう機会がない。だから、僕は成長戦略フォーラムを戦略構想カラオケと呼んでいます。自分が歌い、かつ、歌のうまい人の歌を聞く。歌のジャンルは違つても、センスを磨くことはできます。優れた経営者の方々のサポートも得ながら、経営人材が育つ場をつくらうということ。一生懸命取り組んでいます。目標は、昭和のホンダ、ソニー、松下に替わる成熟経済下の経営モデルを生み出すこと。こうした企業のプレゼンスを高めていきたいと思っています。

INTERVIEW



的には問題解決なので、そのすべてが満たされて、あらゆる問題が解決されると、残るのは純粋消費、つまり米、味噌、醤油、そういうものだけが残る世界になる。にも関わらず、いまだに次から次へと新しいニーズ、解決されない問題が出てきます。なぜか。ある問題解決が新しい問題をつくるからです。つまり、ニーズ＝問題解決には終わりがありません。インターネットは便利ですが、セキュリティなどすぐに新しい問題をつくってきました。つまり、商売に終わりはないわけで、成熟期の優れた経営というの、問題解決が生み出す問題をいかに捉えるか、が大事なポイントだと思います。これが機会の裏をとるということです。

もう1つ大事なことは、商売、経営の大原則である自由意志です。時々、「〴〵をせざるを得ない」と言う経営者がいるのですが、そう言う方に僕が必ず聞くのは「誰に頼まれたのですか」ということ。誰も頼んでいないのです。自由意志は商売の原点中の原点なので、これが揺らぐとすべてアウトです。堀場製作所を創業した堀場雅夫氏の名言に「イヤならやめろ」というのがありますが、まさにこれが経営の普遍的な原点だと思います。

地域の成長を担う人材の育成に向けて

DBJと政策研究大学院大学（GRIPS）が「地域振興・金融コース」を開設



地方創生に向けて、地域においても経済の活性化、成長産業の創出・育成が求められている。こうした中で、DBJは政策研究大学院大学（GRIPS）と共同で、官民一体による実効性ある地域振興のためのプロジェクトや支援策を企画立案し、推進する人材の育成を目的とした新コース「地域振興・金融コース」を、GRIPSの修士課程公共政策プログラムの中に開設した。本コースの対象者は、ビジネスや金融の視点にも立った政策立案能力の向上を期待される地方自治体職員と、地域産業・企業の競争力強化などに対する「目利き」力やリスクテイク能力の涵養を図ることが求められる地域金融機関の職員等で、初年度となる2016年度は8名（地方自治体職員3名、地域金融機関職員4名、中央省庁1名）が入学した。本コース開設の背景と狙い、コースの特色などについて、GRIPS副学長・横道清孝氏に聞いた。

サステナブルな 地域振興の実現へ

——「地域振興・金融コース」開設の
背景・狙いについて。

人口減少と少子高齢化が同時に進み、東京への一極集中も続く中で、いかに地方を元気にして、その活力を維持していくかが大きな課題であり、国、地方自治体も地方創生に全力で取り組んでいます。

一方で、私たちの問題意識はこうです。地域振興は古くからの課題であり、国、地方自治体、地域が一生懸命取り組んできたものの大きな前進は見られません。したがって、今後、地方創生に取り組むにあたっては、従来型の延長ではなく、よりステージの高い、違った角度からの取り組みが重要だということです。

具体的に言うと、地方自治体は自治体予算や国の補助金を使って事業を行うので、ビジネス感覚や金融知識が不足しがちです。また、事業が成功しても一過的でサステナブルな地域振興策にはなりにくい。地域金融機関も、地方創生という新し

いステージに対応するためには、例えば地域におけるプロジェクトファイナンスなど、地域を活性化するためのプロジェクトについて審査能力、目利き力を高めてリスクテイクし、積極的に支援することが必要です。

そこでDBJとGRIPSが連携することで、地方自治体サイドではビジネス感覚や金融知識を備えたうえでサステナブルなプロジェクトを作り、運営することができると、人材を、地域金融機関サイドでは地域におけるプロジェクトの可能性を審査し、目利き力を高めてリスクをとって支援する人材を、それぞれ育成するため新しいコースを作ろうと考えたのです。

GRIPSらしさを活かした ジョイントプロジェクト

——本コースの特色は何でしょうか。

地方創生に向けては他の大学でも同様の動きがありますが、本学には「GRIPSでなければできないことをやる」というポリシーがあり、このジョイントプロジェクトもそうしたポリシーに則ったものです。その特色としては、3つのハイブリッドを実現していることです。1つめはDBJとGRIPSとの連携で、教授陣の多くはDBJとGRIPS双方から構成されます。2つめは理論と実践のハイブリッドです。特に、本コースでは実践的な能力の修得を重視することから、DBJの全国ネットワークやGRIPSの持つ政府や地方自治体との強力なネットワークを活かして、多彩な講師陣を招聘し、十分な教育を行います。3つめは学生の構成で、地方自治体の職員と地域金融機関の職員と一緒に教育するということです。

海外市場を視野に入れた 教育と研究会活動を展開

こうした3つのハイブリッドに加えて、もう1つの特色が海外のマーケットを視野に入れた教育です。今後の地域振興を考えると、国内市場だけを見ていた



のでは限界があります。その点、GRIPSでは在学生約400人中の300人が海外からの留学生なので、彼らと交流することで国際感覚が身につきますし、在学中にネットワークを築けば、将来、きつと役に立ちます。

また、地域産業海外展開論をコースの必修科目にしているのも、アジアを主な舞台として、いかに海外展開を進めていくかを学ぶことができます。今年度はジャカルタとバンコクから講師を招いて、現地へ進出した日本企業の話をしてもらいます。

さらに、人材育成とあわせて研究会活動にも取り組みます。地域振興の事例研究を行い、モデル化して教材として使ったり、GRIPSの海外ネットワークを活かして、地域振興についての比較研究や国際

交流を行っていきたくて考えており、今年度は韓国のシンクタンク、台湾の大学と研究交流を予定しています。実は、地域振興は韓国や台湾に加え、アセアン諸国にとっても大きな課題なので、まずは韓国、台湾から始めて、将来的にはアセアン諸国へもネットワークを拡大していきたいと考えています。その意味で本コースの開設は、アジアにおける地域振興研究という大きなストーリーの下での第一歩とも言えると思います。



受賞者一覧

DBJ 女性起業大賞



毛見 純子 (けみ じゅんこ)
東京都

活躍する女性に限りある「時間」を有効につかってほしい。とことん「時短」にこだわった仕事服ブランド kay me

kay me 株式会社
代表取締役



DBJ 女性起業優秀賞

石田 結実 (いしだ ゆみ)
京都府

和の伝統色の継承および和色を生かした「胡粉ネイル」を通じ、世界中の女性に指先を彩る喜びや楽しさを伝える

上羽絵惣株式会社
専務取締役



DBJ 女性起業地域みらい賞

岩切 知美 (いわきり ともみ)
大分県

郷土・伝統を繋ぎ地域資源を活用した「美味しい笑顔」を創る

有限会社成美
代表取締役



DBJ 女性起業事業奨励賞

前 紅三子 (まえ くみこ)
広島県

スマートフォンとNFC技術を活用したクラウド型バスロケーションシステム「BUSit (バスイット)」

株式会社タウンクリエーション
代表取締役

ファイナリスト



野口 莉加 (のぐち りか)
福岡県

実績20,000組突破! 引き出物を「持ち帰る」から「ゲスト宅へ直送」する革新的事業の展開

合資会社アールウェディング 代表



内藤 ゆりや (ないとう ゆりや)
広島県

増加する野生鹿に対し、高压技術を用いた『Mamma製品』を製造。高齢化社会において新たなwellnessを創造!

ブルーフロンティア株式会社 代表取締役社長



谷水 ゆかり (たにみず ゆかり)
兵庫県

丹波の山里から海へ! 建築の防音技術で船舶の新騒音基準に適合した船内居住区を実現。厳しい国際基準の中で、日本「丹波」のもののづくりがいま輝く

谷水加工板工業株式会社 代表取締役



児玉 千賀子 (こだま ちかこ)
山形県

音楽でみんなを元気に♪音楽療法による障がい児支援で、山形市中心市街地からダイバーシティを発信♪

特定非営利活動法人アジェンダやまがた 代表理事



高橋 真知 (たかはし まち)
京都府

エリアの魅力がぎゅっとつまったキュレーションマップを、スマートフォンで利用可能とした世界初のサービス「ちずぶらり」

株式会社ATR Creative 代表取締役社長



角田 千佳 (つのだ ちか)
東京都

21世紀型地域内互助システムの構築で、雇用創出と日本経済の活性化

株式会社エニタイムズ 代表取締役社長

第5回

DBJ
女性新ビジネスプラン
コンペティション

基本解説 ③

Basic explanation

女性力を成長と変革の原動力に

第5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28年6月21日、「第5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。318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」「DBJ女性起業事業奨励賞」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。

2012年末以降回復基調に転じたわが国の経済を持続的成長に導くため、政府は成長戦略の重点項目の一つとして「人材の活躍強化」を掲げています。その実現に向け、女性の力に対する期待がさらに高まるなか、女性の新たな視点によるビジネスが、わが国の新たな市場の創出と社会の変革の原動力として求められているところです。

この期待に応えるため、DBJは「DBJ女性起業サポートセンター」(DBJ WEC)を立ち上げ、女性による新ビジネスの成長のための資金・起業ノウハウ、ネットワーク等を総合的にサポートしています。

そのサポートの一環として、毎年「DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」を開催し、事後支援やセミナー等の活動を展開してきましたが、この度、「第5回DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」を実施し表彰式を行いました。



女性起業サポートセンター
センター長

原田 文代

DBJ女性起業サポートセンターは2011年の発足後、毎年「DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」を開催し、この間、このコンペティションを含めた幅広い活動により、女性起業支援のフロンティアとして取り組んでまいりました。

この度、記念すべき第5回のコンペティションを迎えることができました。今回も日本から世界に展開するスケールの大きい事業や新たな地域活性化への視点等、女性起業家の新しいロールモデルを発信しております。DBJ女性起業大賞を受賞した毛見さんのビジネスは、キャリア女性向けに特化した手入れが簡単な仕事服を提供し、女性活躍を支えることが審査員から高く評価されました。今後も着実に事業を拡大し、世界中の働く女性に向けて、発信して頂きたいと思っております。

私たちは情熱と志をビジネスに結実させる女性起業家の挑戦を、専門家、地域の方々とも密接に連携し、今後ともサポートしてまいります。

平和産業の航空機産業クラスターへの参画に対し、融資を実施

― 裾野産業を含め、わが国航空機産業の成長を支える

DBJは、航空機、宇宙、自動車等の部品メーカー・平和産業（株）（本社：東京都港区。以下、当社）に対し、国際戦略総合特区支援利子補給金制度（注1）に基づく融資を実施した。当社は主力製品である航空機の機体エンジン部品を重工メーカー各社へ供給することを通じて、わが国航空機産業を下支えする1社だ。本融資は、国際戦略総合特区に指定されている「アジアN.O.1航空宇宙産業クラスター形成特区」内に設立された航空機部品生産協同組合（三重県松阪市。以下、松阪部品クラスター）に当社が参画するに際し、その設備投資資金を融資するものだ。

航空機部品の効率的な一貫生産体制構築へ

わが国で唯一の航空宇宙産業の集積地である中部地方では、愛知・岐阜県が2011年、三重県が2013年、長野・静岡県が2014年に、それぞれ国際戦略総合特区「アジアN.O.1航空宇宙産業クラスター形成特区」に指定され、航空宇宙産業を自動車に続く産業として育成・振興するため、官

民を挙げた取り組みが行われている。松阪部品クラスターもそうした動きの中で実現したもので、その内容は、三菱重工業（株）の後押しを受けて、中部地方を中心とした中堅中小メーカーおよび同社設立の合弁会社10社が集結し、同社松阪工場内に加工から表面処理までの一貫生産を可能とする航空機部品製造拠点を設けるといふものだ。

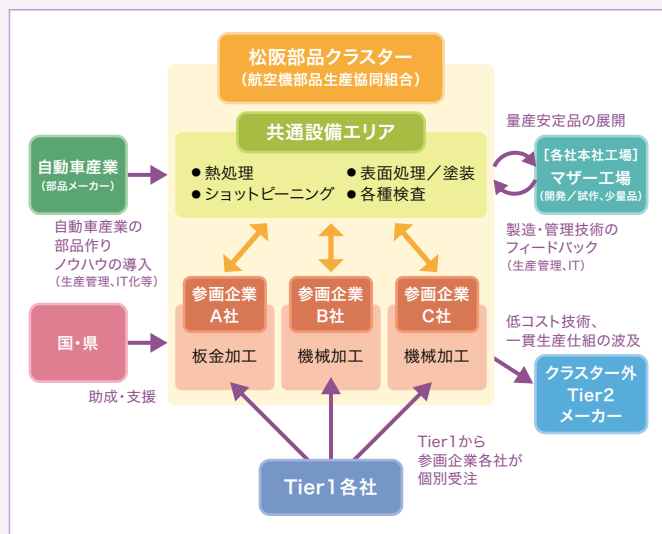
航空機部品の生産過程では、金属

素材の腐食防止や材質の強度向上等のために熱処理・表面処理等の特殊工程が必要だが、機械加工・板金加工の下請け企業はそうした工程が不得意だ。そのため、①重工メーカーから材料を支給、②下請け企業で加工、③重工メーカーで熱処理、④下請け企業で2次加工、⑤重工メーカーで表面処理、最終検査等といった、いわゆるノコギリ型の発注形態が業界の商慣習となっている。

今後、国内航空機産業の発展が期待され、製造量的大幅増加が見込まれる中で、三菱重工業では、こうした状況を改善すべく生産過程の効率化（産業クラスター化）を模索してきた。その結果、

MRJ（三菱リージョナルジェット）尾翼組立工場としても活用する同社松阪工場の一部を産業クラスターの趣旨に賛同した10社が譲り受け、そこに特殊工程設備や検査装置を整えることで、航空機部品の効率的な一貫生産体制を築くことになったのだ。

■ 航空機部品クラスター10社相関図



MRJ事業の成功が裾野産業の将来を決める

こうして2015年4月、松阪部品クラスターが設立された。当社が製造するのは、機体関連では主翼リブ、機体ドアフレーム等、エンジン関連では燃焼器ケース、回転ブレード部品等だ。

当社はこれまで幅広い重工メーカーと取引し、かつ機体エンジン双方の部品を取り扱うことによって、国内航空機産業全体の成長・拡大路線をキヤッチアップしてきた。今回の参画の理由について、当社代表取締役社長の

「日本の航空機産業の成長を支え、ボリュームゾーンで戦えるように準備していきます」

平和産業株式会社 代表取締役社長

八尾 泰弘氏



八尾泰弘氏は、「MRJ事業の今後が部品メーカーの将来を左右すると考え、決断した」と語り、こう続ける。「かつて日本の工作機械は圧倒的に強かったで、ボーイングやエアバスにとっても、日本で部品を作ってもらった価値がありました。でも、今は設備さえあれば世界中どこでも作ることができるので、日本に発注する意味が薄れてきています。日本に発注する意味が残るとすれば、日本に航空機を開発し続けるポテンシャルがあること。つまりMRJ事業が成功することです。日本に完成機メーカーが生ま

れ、開発・製造が続く限り、我々にとっても様々なテーマが出てくることになりましたが、ボーイングやエアバスの下請けだったらテーマは出てきません。常にテーマが生まれることが、我々が社会的に必要とされる条件ですから、MRJには、頑張ってもらいたいし、松阪に行くのもそのためなのです」

産業を見るDBJに期待する

今回のDBJによる融資について八尾氏は、「まったく予想外。DBJは我々のような企業を対象にする金融機関ではないと思っていたので驚きました」と打ち明けながら、今後への期待を語る。

「一般の金融機関では地域性か会社規模に基づいて対応が決まるのに対して、DBJは産業別、つまりボーイングやGE（ゼネラル・エレクトリック）、日本の重工メーカーだけでなく、我々（部品メーカー）を含めた航空機産業全体を見て対応しています。その結果、業界事情にも精通しているし、投融資一体型の銀行なので株主目線で会話をしてもらえ。私自身、そういう経験は初めてなので、この先もぜひ厳しいアドバイスをお願いした

いと思っています」

松阪部品クラスターの取り組みは、まだ始まったばかり。「10社が出揃うまでには、あと1年半から2年はかかる見込み」（八尾氏）で、本当のクラスターの機能が発揮されるのは、その後になる。八尾氏は、今後への決意を「日本の航空機産業の成長を支え、ボリュームゾーンで戦えるように準備していきます。我々にとっては社会から必要とされる技術を磨き続けることが大事ですから」と、力強く語る。

DBJは今後も、裾野産業を含めたわが国航空機産業全体の新たな価値の創出・国際競争力強化に貢献していきたいと考えている。



（注1）国際戦略総合特区支援利子補給金…産業の国際競争力の強化に関する施策を総合的かつ集中的に推進するべく国が指定した「国際戦略総合特区」における事業に必要な資金の金融機関からの借入に対して、国が利子補給金を支給することにより、事業の円滑な実施を支援するもの。

スマートニュースの成長性を評価し、出資を実施

— グローバル企業を目指した事業展開を支援する

DBJは、スマートフォンアプリケーションの開発・運営を行うスマートニュース（株）（本社：東京都渋谷区。以下、当社）に対し、出資を実施した。当社は「世界中の良質な情報を必要の人へ送り届ける」を企業理念に掲げて2012年6月に創業。同年12月にリリースした、スマートフォン・タブレット端末向けのニュースアプリ「SmartNews」が人気を集め、そのダウンロード数は全世界で1,800万に達している。本出資は、当社が今後グローバル企業を目指して、海外を含めた事業展開を強化するにあたり、その成長資金として提供するものだ。

他では発見できないコンテンツが読める

数あるニュースアプリの中でも人気の高いSmartNews。その最大の理由は、独自のコンセプトにあると当社代表取締役会長 共同CEOの鈴木健氏は語る。

「私たちが大事にしているコンセプトが『ディスカバリー』。他のアプリでは発見できないコンテンツが読めるの

で、毎日、興味深く閲覧して下さるユーザーが多いのです」

ではなぜ、そうした面白い記事を読むことができるのか。それは、毎日1,000万件以上の記事をウェブ上から集め、それを自然言語処理と機械学習の技術を使って解析して、今もっとも注目すべき記事を厳選してユーザーに届けるからだと言う。「その結果、SmartNewsのトップに出てくる記事は、皆が読むべき、注目すべ

だと考えるためだ。

もう一つは人材の獲得だ。鈴木氏は「当社のものづくりはエンジニアの質、生産性で決まる。優秀なエンジニアによる良いチームワークが、プロダクトのクオリティを決定するので、厳選した採用はとても重要」とした上で、「インターネットの分野では、世界展開で成功した人材、大企業はすべてシリコンバレーに集中しています。シリコンバレーでプレゼンスを高めていくことが、今後、当社が世界展開に必要な人材採用を進めるうえで非常に重要なのです」と語る。

DBJをベストパートナーとして

「到達度はまだ1%、0.1合目。事業として勝負の土台にも立っていません。今の事業を大きく成長させ、10年後にはもっと大きな事業を追加していきたいと考えています」

ここまでの事業を振り返ってそう語る鈴木氏の言葉からは、当社の目指すビジョンの壮大さが窺える。

2015年度のスマートフォンの世帯当たり普及率は、初めて従来型携帯電話（ガラケー）を上回った（内閣府。2016年3月消費動向調査）。ニュースに加えて広告メディアとしてのスマートフォンを活用も進む中で、ニュースアプリの重要性はますます高まっていくと思われる。こうした流れに注目して、DBJは当社の事業を支援し、次代の成長産業を育成する観点

き記事となっているのです」

ほかにも人気の理由はあ。直感的な閲覧画面とサクサク読める記事の閲覧体験だ。「記事の閲覧画面のレイアウトは、文字、写真が見やすいように、非常にこだわりのを持って開発しています。また、Smartモードという機能を使うことで、地下鉄など電波がつかりにくい場所でも記事が読めます。さらに、当社の収益基盤である広告もコンテンツの1つと考え、ユーザーが違和感なく見られるように作り込んでいます」

SmartNewsは今後も進化すると

鈴木氏は言う。「ニュース記事のみならず、例えばスポーツのスコアをリアルタイムで提供する、動画機能を強化するなど、より多様なコンテンツを配信していきます。その際、記事型のフォーマットに限定せず、様々なフォーマットで情報を提供したいと考えています」

グローバル企業を目指し米国での事業強化を図る

勢いに乗る当社が目指すのは、創業以来の目標であるグローバル企業へ

の成長だ。そのために今、米国での事業強化を進めていると言う。

「創業時からSmartNewsを世界的な製品、企業に成長させていこうと考え、米国での市場調査や採用活動などを行ってきました。現在、社員60数名の内の2割弱が米国メンバーです。この比率を高め、グローバル企業として認められたいと思っています」

米国にこだわる理由は2つある。1つは、米国は世界のメディアの本拠地であり、世界中の人々が米国配信の記事、コンテンツに関心を寄せること。米国を経由することが世界中の人々にニュースを配信していく最短の経路

からリスクマネーの提供を行った。

DBJによる出資について、鈴木氏は「当社の野心的な中長期計画を推進するにあたり、DBJにはベストパートナーとして出資していただきました。特に嬉しかったのは、創業以来の当社の公共性への取り組みに強く共感してもらえたこと。社会全体にとって、いかに価値ある存在であるかを考えている私たちのこたわりに、強力な応援団を得たという気持ちです」と評価する。そして、「当社が成長するにつれて、企業規模に応じた課題が出てくるでしょう。そういう時にいろいろなアドバイス、サポートをいただきたい」と今後への期待を寄せる。

「今の事業を大きく成長させ、10年後にはもっと大きな事業を追加していきたいと考えています」

スマートニュース株式会社
代表取締役会長 共同CEO
鈴木 健氏

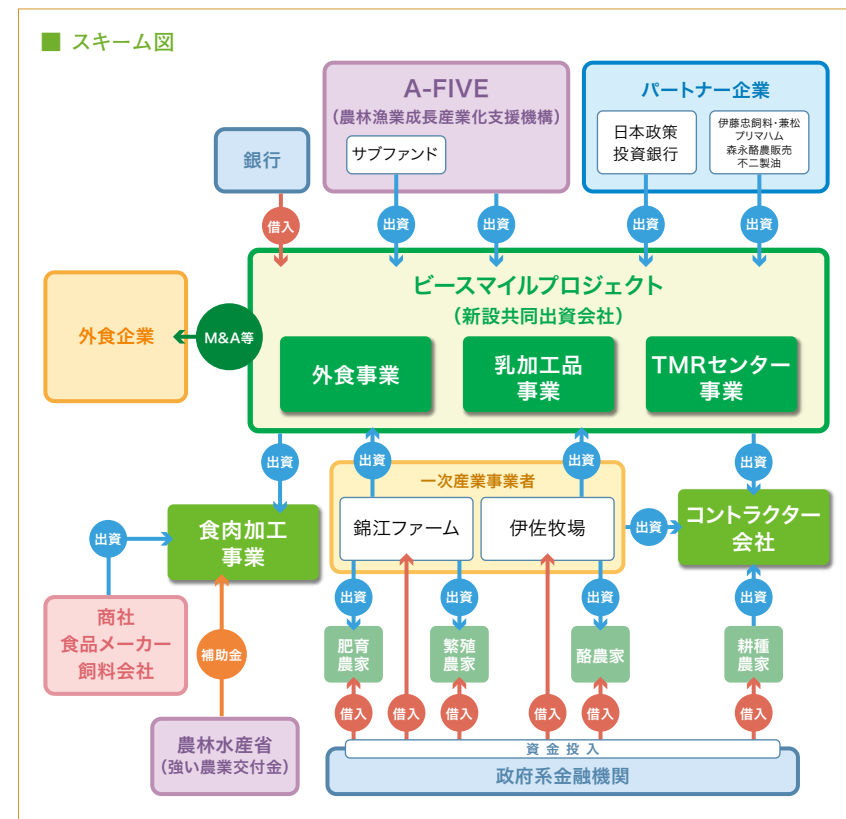


SmartNews



持続・発展可能な畜牛経営を目指して

— DBJが(株)ピースマイルプロジェクトへの共同出資に参画



の6次産業化に取り組んできた。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

持続可能な畜産業を実現する

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

畜産農家に3人兄弟の二男として生まれた上村氏は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。

「目先の利益だけでなく、本気で日本の農業を変え、強くしようという思いでこの事業をスタートしました。日本の畜産業を変えようという最高のパートナーとともに事業を進めていきたい。関わるすべての皆さんが笑顔になるプロジェクトを進めます」

日本初の大規模6次化事業

2016年3月15日に行われた新会社の設立発表会見で、BSP代表取締役社長に就任した(株)カミチホールディングス代表取締役社長の上村昌志氏は、そんな強い決意表明を行った。

それから2ヶ月余りが経った今、「多くのメディアでBSPの設立が紹介されたことで、ぜひ頑張ってく



2016年3月15日「株式会社 ピースマイルプロジェクト」設立発表会見

Scenes of Solution



持続・発展可能な畜牛経営を目指して

— DBJが(株)ピースマイルプロジェクトへの共同出資に参画

2016年4月1日、カミチグループの(有)錦江ファーム(本社:鹿児島県鹿児島市)と(株)農林漁業成長産業化支援機構(本社:東京都千代田区、以下「A-FIVE」)、商社や飼料メーカー、官民ファンドなどが共同で、肉牛の生産から加工、流通、販売まで一貫して手掛け、6次産業化を図る新会社「(株)ピースマイルプロジェクト(本社:鹿児島県鹿児島市、以下「BSP」)」をスタートさせた。BSPでは、鹿児島県を中心とする南九州の畜産農業者が、自ら生産した牛肉等を活用した外食事業および関連事業を拡大することで、原材料の付加価値向上と地域の活性化、持続・発展可能な畜牛経営を目指す。日本政策投資銀行(DBJ)は、こうした取り組みに際して、錦江ファーム、A-FIVEのほか、事業会社5社、金融機関4社とともにBSPに対する出資を実施した。

持続・発展可能な畜牛経営を目指して

— DBJが(株)ピースマイルプロジェクトへの共同出資に参画



株式会社 ピースマイルプロジェクト
代表取締役社長
上村 昌志氏

活かした外食事業等を通じた農畜産業の活性化をサポートすべく、A F I V E、飼料メーカー、商社等の食品関連事業者および地域金融機関等と協調して成長資金の供給（出資）を行った。

こうしたDBJの支援に対して上村氏は、「DBJには2014年に、南九州の畜産業についての現状と課題をまとめたレポート（注3）の中で、今回の取り組みにつながる提言をしてもらいましたし、今回は出資でも支援してもらいました。DBJが出資メンバーに入る人らには信頼度が全然違います。また、今までのカミチクグループの経営の流れを見ていただく中での出資なので、大変心強く感じています」と語り、「今後も外食の仕組みづくりなどいろいろな指導をいただきました」と期待を寄せる。

持続・発展可能な畜牛経営を目指してスタートしたBSP。経営の陣頭指揮をとる上村氏は、今後への意気込みをこう語る。

「私は21歳の時に、それまでのいろいろな人との出会いの中で、人生は目標設定で決まるということを教えてもらいました。以来、それを信じていて、やりたいことをすべて紙に書き出して、それを意識しながら取り組むと、ほとんどが実現できたのです。和牛の繁殖を安定的に行うことができるようになるまでに15年かかりました。それほど6次産業化の仕組みをつくることは大変であり、今後の事業展開もそうしたスパン

で考えていく必要があります。今回も、時間はかかるかもしれませんが、皆さんの力を借りながら取り組みが最終的にはできる、関わるすべての皆さんが笑顔になると思っています。社名にもそんな気持ちを込めています。BSPの成功モデルを見て、今後ぜひ北海道や東北でも6次産業化に取り組んでもらいたいと願っています」



薩摩牛の蔵、焼肉 丹田、産直焼肉ビーファーズ、産直鉄板ビーファーズ等のブランドで東京・大阪を中心に展開
上段左：薩摩 牛の蔵 上段右：薩摩 丹田 下段左：産直焼肉ビーファーズ 下段右：産直鉄板ビーファーズ

（注1）素牛・肥育牛や繁殖牛として飼養される前の生後6～12ヶ月の牛牛。

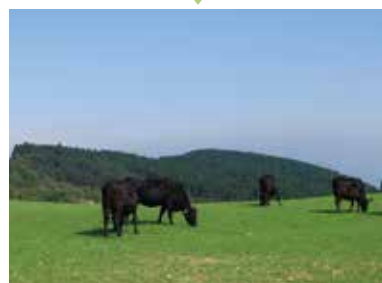
（注2）TMR飼料：Total Mixed Ration。完全混合飼料。地域から出る焼酎粕などの食品副産物等を利用して作る栄養価の高いオリジナル飼料。

（注3）DBJのレポート「2014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。

の畜産業の将来に対する強い危機感があつたのだ。

「南九州の畜産業が段々衰退していく中で、鹿児島県の基幹産業である畜産業が疲弊してしまったら、この地域全体がダメになってしまう。この30年余の間に、地域の皆さんから牛の提供を始め、様々な支援をしていただいた結果として、今のカミチクがあるわけで、そういう流れの中で地域の畜産業を持続可能なものにするための仕組みを、A F I V Eや各パートナー企業力を借りながら考えていった結果が、この新会社設立につながったのです」

上村氏の言うように、国内の畜牛経営は、素牛（もと牛し、注1）価格や海外産飼料の輸入価格の高騰などにより、肥育農家の経営負担が



大きくなつてきており、繁殖農家においても高齢化等に伴い、後継者難を抱え廃業する事業者が後を絶たない。一方で、肉牛の販売価格も低迷するなど、「現状のままで行くと、日本の畜産農家はTPPが発効される前に消滅する」（上村氏）という厳しい状況の中にある。こうした課題を解決するために、BSPでは3つの事業を行う計画だ。

3つの事業で課題解決へ

第1に外食事業の展開だ。外食事業を行うことにより、農畜産物の出口を確保し、生産者が安心して生産に集中できる体制を構築する。

「焼肉店と鉄板料理店に關しては、自社で増やす分と他の外食産業

のM&Aによつて、3年以内に100店舗、10年以内に200店舗の展開を目指しています。また、酪農経営を活かしたカフェ事業にも取り組みます。売りは、九州産の米で育てた乳牛のミルクから作ったあつさり味の乳製品で、すでに鹿児島市内に試験店舗をオープンしており、同店でノウハウを蓄積した後、10年以内に20～30店に増やす計画です」

第2にTMR飼料製造事業（注2）を拡大し、エサのコストダウンを図ることだ。国産農作物を利用した安価で安心な飼料供給を図りつつ、併せて耕作放棄地の減少にもつなげる考えた。

第3に世界最新鋭の食肉センターの建設だ。人口減少が進む日本国内での需要減少への対応として、海

外への販路拡大を目的に、輸出に必要な機能としての食肉加工事業も構想に含みつつ和牛の輸出加速を検討していくという。

「畜牛経営が直面する厳しい環境の中では、いいもの（牛肉）をつくる努力とともに、それがどこで売れるのかについても見なくてはなりません。実は今、国内では高級牛肉が売れなくなつてきています。たしかに、景気が悪いからという面もあるとは思いますが、それ以前にさし（霜降り）の入った牛肉が好まれなくなっているという現実があるのです。そこで、日本で需要が減る高級和牛を世界に売っていくために、世界最新鋭の食肉センターを建設することが不可欠なのです。米国、EU、ハラル（イスラム）圏内のいずれにも輸出できる食肉センターを熊本県人吉市に建設する計画で、2018年から2019年の完成に向けて準備中です」

BSPの成功モデルを全国に

BSPの設立に際して、DBJは同社が今後実施する、地域産品を



——御社は観光事業を通じて、日本の近代化において薩摩藩が果たした役割を情報発信されていますが、その狙いは何でしょうか。

日本の近代化のストーリーの中における薩摩藩の役割が正しく理解されていないと痛感しています。「薩摩は政治的中央（江戸や京都）から遠く離れた辺境で、閉鎖的で後進的で貧しい。薩摩が近代化

や明治維新の中心になったのは、そのようなハンディキャップを克服しようというエネルギーと、徳川幕府への積年の恨みつらみ？を晴らすエネルギーがぶつかりあった、偶然の産物だ」と一般的に理解されているようです。この言説のもとをたどると、ある有名な歴史小説家の代表作に行き着くようです。

しかしそうではなくて、鹿児島の歴史の重みで生きている会社としては、鹿児島の歴史的文脈を読み解いて、特定の小説家の歴史観に偏ることなく、歴史や地域のとらえ方にもっといろいろな見方があることを広めていきたい。鹿児島は江戸や京都を中心にみれば確かに辺境なのかもしれないませんが、中心を東南アジアに置き直すと違った視点が開けてくるのが分かります。鹿児島を中心とした同心円で見ると京都までの距離と那覇までの距離は同程度ですし、東京に行くより上海が近く、札幌より北京が近い。そのため、南九州は古来から大陸に近いという地の利を生かし、奄美から琉球に延びる海上ルート「海の道」を通じて海外との交易を続けてきました。江戸幕府の下でも、対外貿易の窓口である琉球・長崎・対馬・松前の「四口」のうちの琉球の統治を任されていました。その琉球王国は中国と活発な朝貢外交を行っていたので、薩摩藩は世界の動きをいち早く捉えることができたのです。

19世紀になると、この「海の道」はアジア進出を進める英・米・仏などの欧米列強が利用するルートでもあったので、薩摩藩は世界情勢の影響を、真っ先に受けることになります。ペリーの浦賀来航は1853年ですが、「海の道」ではそれよりもずっと前から列強とのトラブルが何度も起こっていて、その外交処理も薩摩藩が行っていたのです。こういった経験から、鎖国体制にありながらも、薩摩藩は国際感覚が豊かで、日本の置かれた情勢や列強との実力差を現実的に客観的に見ることができました。この実力差を一刻も早く埋めるために、「富国強兵」「殖産興業」という形で近代化を進めたのが、1851年に第28代当主となった島津斉彬です。江戸に住み、蘭学者との親交も深く、海外事情にも詳しくあった斉彬は、近代化の必要性をいち早く認識して「集成館事業」に着手し、反射炉（鉄の再溶解に使われる金属溶解炉）の建設や工場の機械化など、後に日本が急速な産業化を遂げるための礎を築いていきました。

こうしてみると、最初に紹介した鹿児島イメージは誤りであり、実は、鹿児島こそが東南アジアの中央に位置し、開放的で、文化度も高く豊かな土地だったことが分かります。近代化・明治維新のエネルギーも突然生まれたわけではなく、歴史的な必然でした。こうした薩摩藩のストーリーを、世界遺産を使って後世に伝えていくことが当社の使命だと考えています。

薩摩藩のストーリーを後世に伝えていく

——島津家と御社の使命、企業理念について、お聞かせください。

世界遺産登録を追い風に

「日本の近代化の原点は薩摩藩」をPRする

未来人
MIRAIJIN ZUKAN
田舎

株式会社島津興業

代表取締役社長

島津 忠裕氏

株式会社島津興業は、旧薩摩藩主・島津家の資産管理会社として1922年に設立された。現在は、仙巖園（旧島津家別邸）や尚古集成館（歴史博物館）の運営、伝統工芸品である薩摩切子の製造販売等の観光事業を中心に、ゴルフ場の運営、環境を守る林業など、鹿児島の歴史や風土に根付いた事業を展開。一方で、子会社における風力発電や、社有地への太陽光発電や小水力発電の誘致、木質バイオマス発電事業への参画など、再生可能エネルギーの普及にも注力している。社長の島津忠裕氏は第32代当主の長男であり、近年は仙巖園等を舞台とする集成館事業のブランド化のため世界遺産登録へ向けた活動を指揮し、昨年7月に「明治日本の産業革命遺産」の構成資産として登録を実現した。世界遺産登録を追い風に「日本の近代化のストーリーの原点は薩摩藩」をアピールしていこうと奮闘する毎日だ。

1972年鹿児島市生まれ。慶應義塾大学経済学部卒。日本興業銀行、みずほコーポレート銀行を経て、2004年島津興業入社。2015年6月代表取締役社長に就任。

アジアのお寿司に 日本の魚を



執筆者

株式会社 日本経済研究所
主任研究員 倉本 賢士

■ アジアの主な寿司レストランチェーン

ブランド名	本社所在国・地域	店舗立地国・地域 (店舗数)
Sakae Sushi 栄寿司	シンガポール	シンガポール (29)、マレーシア (28)、中国 (2)
Sushi Tei すし亭	シンガポール	シンガポール (12)、マレーシア (11)、インドネシア (35)、ベトナム (1)、オーストラリア (2)、ブルネイ (2)
ichiban boshi いちばんぼし	シンガポール	シンガポール (12)、マレーシア (4)
Sushi King すし金	マレーシア	マレーシア (100以上)
争鮮回転寿司 Sushi Express	台湾	台湾 (145)、シンガポール (14)、香港 (21)、中国 (65)

出所:各社ウェブサイトにより日本経済研究所作成

日 本食は世界に広がっており、その人気は高まる一方。なるほど、アジア各国で日本食の展開状況を調査すると、繁華街の一等地や百貨店・ショッピングモールのグルメフロアを、牛丼・うどん・カレー・ラーメン等の日系外食レストランが占めているのはよくあることだ。

しかし、最も人気のある「お寿司」では事情が異なる。日本で手軽にお寿司を食べるなら回転寿司だが、日系の回転寿司チェーンでアジアへ進出している例は少ない。そのかわり、アジアには、寿司チェーン(回転寿司もある日本食レストラン)を展開する現地プレイヤーがいくつも存在し、各国で「寿司」といえば〇〇というポジションを確立している。つまり、ファミレスが日本でのイタリア料理の浸透に「役買ったように」、寿司では、現地勢がその役割を担っているのだ。

そ のアジアでは、日本でイタリア料理から「タラコスパゲティ」が誕生したように、

で 寿司は独自の進化を遂げている。

まず、その形態。日本では「にぎり」が主だが、アジアではネタを酢飯で巻いて、さらにネタやマヨネーズ・ソースをトッピングする「ロール」の人氣が高く、メニューの目立つところはこの「ロール」で占められている。

次に、ネタ。これはサーモン(ほぼノルウェー産の養殖アトランティックサーモン)が人氣を独占している。そのメニューも、生で、焼いて、揚げて、そして乗せて、巻いてと、バリエーションは驚くほど豊富である。その他は、マグロ・ホタテ・ウナギが一般的だが、バリエーションは少ない。

つまり、アジアの寿司事情は、①レストランは日系ではなく現地勢、②ネタの中に日本の魚はほとんど入っていない、ということである。レストランは先行する現地勢に「一日の長があるのは仕方のないものの、ネタの魚もノルウェー産サーモンばかりというのは、寿司の故郷・日本として、非常にもったいない状況ではないだろうか。」

は、どのような魚ならアジアの寿司マーケットに出ていけるか。その条件は大きく



アジアで人気のあるロール寿司(インドネシア・すし亭)

出所:日本経済研究所



ブリ養殖の主要産地のひとつである鹿児島県長島町

出所:日本経済研究所

2つ。ひとつは、脂が乗っていること(アジアでは脂の乗った魚の人氣が高い)、もうひとつは、安定的に供給できること(となると天然ではなく養殖)である。日本でこの条件にあてはまるものは、「養殖ブリ」だ。

すでにブリ輸出は、北米市場を中心に成長しており、2015年の輸出額は138億円と過去最高を記録している。米国の寿司店ではもはや必須のネタとなっているという。一方で、アジアへの輸出はまだ端緒にいたばかり、今後の展開が楽しみなところだ。

特に養殖ブリの約7割を生産する九州では、鹿児島県の東町漁業協同組合をはじめとしたプレイヤーが躍動しており、地方創生という観点からもブリの輸出にかかる期待は大きい。

米 国と同様に、アジア市場も獲得できるか。は、ぜひブリがあるかチェックしていただくとともに、もしアジアの方と食事をする際は、ブリを注文して、その味をPRしていただければと思う。

*養殖ブリの詳細は、DBJウェブサイト「南九州水産調査～ブリ養殖の成長戦略～」(DBJ南九州支店・日本経済研究所、2016年6月発行)をご覧ください。



——世界遺産登録後、仙巖園の来園者数に変化はありましたか。

2015年度でみると、前年比15%の伸びで、鹿児島県民に限ってみると約50%伸びています。ただ、県民のお客様はもっと

「明治日本の産業革命遺産」は、西洋から非西洋への産業化の移転が成功したことを証明する産業遺産群によって構成されています。構成資産は九州・山口を中心に、静岡県伊豆の国市や岩手県釜石市など全国8県11市にわたっています。相互に密接な関連性があり、群として全体で1つの価値を有する資産です。

島津斉彬は、列強に植民地化されないよう日本を強くて豊かな国にするために造船や製鉄など様々な近代化の事業を一気に進めました。仙巖園周辺の竹林を切り開いて反射炉の建設を始め、その周囲に溶鉱炉やガラス工場、蒸気機関の製造所などをつくり、これらの工場群を「集成館」と名付けたのです。

——昨年7月、世界文化遺産に登録された「明治日本の産業革命遺産」に仙巖園、尚古集成館が含まれていますね。

仙巖園、尚古集成館を 世界遺産の構成資産に

増やしたいと考えています。仙巖園も集成館も、地元の誇りになって初めて世界の誇りになるからです。インバウンド観光が注目されますが、将来的にも外国人に来て頂きたければ、まず国内のお客様に来てもらうこと、そして何よりも地元の人に誇りを持ってもらうことが必要です。地元の人が誇りを持ってない観光地に、ほかの地域や外国の人が来てくれるはずがありません。ですから、もつと地元の人たちに世界遺産の価値を理解してもらいたいし、そのために尚古集成館の展示テーマを世界遺産に絞り込む、薩摩切子工場をリニューアルするといったことを進めたいと思っています。

地方創生に向けて 独自の役割を果たす

——地方創生の観点からも御社への期待は高いと思います。今後の御社の役割については、どのようにお考えですか。

まず、鹿児島の観光まちづくりへの提言です。世界遺産効果を持続させ、地域経済を活性化させるには、まちの魅力を向上させるとともに、鹿児島に着いてからの足回りを良くすること、つまり2次交通の整備が必要です。それによって観光客の回遊性を向上させ、時間消費を増やすこと

ができれば、地域経済の活性化につながると思います。現在の鹿児島駅には、JR、市電、フェリー、バスなど2次交通が集結していますし、御楼門の復元を目指している鶴丸城を初めとする歴史的ストックや観光地も徒歩圏内に収まっていますので、鹿児島駅を2次交通の拠点として整備していければと考えています。

次に、産業遺産の「翻訳」です。「明治日本の産業革命遺産」の特徴の1つがシリアル・ミネーション(地理的には連続していても、歴史的な背景等が同じ資産を群として推薦するもの)ですが、これは解説や翻訳がないと理解できません。旧集成館をはじめ産業遺産には遺構や遺跡が多いので、一見しただけでは価値が分かりづらいですし、また、対象遺産である仙巖園・旧集成館とクラブ・園、軍艦島、造船所、製鉄所が同じシリアル・ミネーションの仲間とも思えません。全体像と各論を理解して初めて面白さが分かるわけで、一般的な世界遺産と比べると産業遺産は「お勉強要素」が多いわけです。「難しいことを分かりやすく、分かりやすいことを深く」をモットーに、早期にインタプリテーション機能の強化・充実を図りたいと考えています。

今は面影しか残っていない近代化の価値を、現代の人たちに向けて「翻訳」するのが、我々、世界遺産を所有する者の義務だと思います。それを通じて、薩摩が日本の近代化のストーリーの源流にあることを強くアピールしていきたいと考えています。