

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

No. 42
日本政策投資銀行 広報誌
2019.2

【ネクスト・ジャパン最前線】

志を未来へつなげ！

女性起業家へ熱いエールを

【Scenes of Solution】

動産・売掛債権担保を活用した
ABL型債務保証で
企業の資金調達ニーズに応える

【未来人図鑑】

福島エコクリート株式会社
代表取締役社長 横田 季彦 氏
博士(工学)

ふるさと復興の象徴として地元で愛される会社に育てたい

【調査のわき道】

しごとづくりは人づくり
～地域内経済循環健全化の鍵となる起業支援～

株式会社日本経済研究所
社会インフラ本部 公共マネジメント部 研究主幹 小林 純子

【季刊DBJ 42号】 2019年2月発行

企画／発行所株式会社日本政策投資銀行 〒100-8178 東京都千代田区大手町1-9-6 TEL:03-3270-3211 <https://www.dbj.jp>



元駐日米大使
John V. Roos 氏

在ニューヨーク日本国総領事館
総領事・大使 山野内 勤二 氏

世界経済、金融の中心的市场 ニューヨークに DBJ Americas Inc.が誕生。



DBJは、2018年10月1日、米州地域での投融資等業務基盤の強化を目的に、ニューヨーク駐在員事務所を現地法人化し、100%子会社「DBJ Americas Inc.」として開業しました。

DBJは、2008年10月1日の株式会社化以降、成長戦略の一つとして、海外業務への取り組みを推進してきました。経済のグローバル化のさらなる進展が見込まれるなか、DBJ Americas Inc.は、世界経済・金融の中心的市场であるニューヨークを拠点に、DBJおよびそのグループ会社が米州で展開する投融資ビジネスを営業面等からサポートし、現地における本邦企業の事業展開ニーズや本邦投資家の多様な資産運用ニーズに、より幅広くお応えしていきます。

DBJ Americas Inc. の
概要

- ・資本金：250万米ドル(株主構成:DBJ 100%)
- ・代表者：CEO 藤井 康雄
- ・本社所在地：1251 Avenue of the Americas, Suite 2330, New York, NY 10020, U.S.A.

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

志を未来へつなげ！ ～女性起業家へ熱いエールを～

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室長 小田 文子 氏

第4回DBJ女性新ビジネスプランコンペティション「女性起業大賞」受賞 株式会社 和える 矢島 里佳 氏

第5回DBJ女性新ビジネスプランコンペティション「女性起業大賞」受賞 kay me 株式会社 毛見 純子 氏

第6回DBJ女性新ビジネスプランコンペティション「女性起業大賞」受賞 株式会社 クラウドクリニック 川島 史子 氏
東京大学教授 産学協創推進本部 イノベーション推進部長 各務 茂夫 氏

P16 **Scenes of Solution**

動産・売掛債権担保を活用したABL型債務保証で 企業の資金調達ニーズに応える

株式会社 ゴードン・ブラザーズ・ジャパン 代表取締役社長 (CEO) 田中 健二 氏

P20 **未来人図鑑**

福島エコクリート株式会社

代表取締役社長 横田 季彦 氏

博士 (工学)

ふるさと復興の象徴として地元にも愛される会社に育てたい

P23 **調査のわき道**

しごとづくりは人づくり

～地域内経済循環健全化の鍵となる起業支援～

株式会社日本経済研究所 社会インフラ本部 公共マネジメント部 研究主幹 小林 純子

ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 35 回

志を未来へつなげ！ ～女性起業家へ熱いエールを～

政府の成長戦略の重点項目の1つに掲げられる「人材の育成・活用力の強化」の実現に向けて、女性の力に対する期待が高まっている。女性活躍の1つとして国や地方自治体も女性の起業に対する支援を強化している。こうした中、日本政策投資銀行 (DBJ) も、女性の新しい視点によるビジネスを新たな経済の成長と社会の変革の原動力と捉えて、2011年に「女性起業サポートセンター」を立ち上げ、2012年から「DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」を毎年実施している。

今号では女性の活躍・起業に向けた国の支援動向とDBJ「女性起業サポートセンター」の活動、過去3回 (2015～2017年) のDBJ女性起業大賞受賞者のビジネス事例を紹介するとともに、日本のイノベーション環境の動向について有識者に聞く。

企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 経済産業省
(株)和える
kay me (株)
(株)クラウドクリニック
東京大学
キャロウェイゴルフ (株)
(株)ゴードン・ブラザーズ・ジャパン
福島エコクリート (株)
(株)ワークス・ジャパン
制作・編集 河内正和
取材・文 (株)グレビス
アートディレクション・デザイン 飯島隆
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。
<https://www.dbj.jp>



※本誌に掲載している所属・役職および数値・年月日については取材時のものです。

女性活躍推進・女性起業支援に向けて

経済産業省
経済産業政策局
経済社会政策室長

小田 文子氏

1993年、津田塾大学学芸学部英文学科卒業後、安田火災海上保険(株)(現・損害保険ジャパン日本興亜(株))に入社。主に法人営業や保険金支払業務に従事するとともに、人事部にて「働き方改革」「要員構造改革」を多角的に推進。2017年7月、経済産業省に入省、現職に就任。日本企業における女性活躍・ダイバーシティ経営の推進を担当し、女性リーダー育成、女性起業家等支援ネットワーク構築事業等にも携わる。

企業における女性活躍の推進

——女性活躍の現状から教えてください。

少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少する日本では、働ける人材の母集団を拡大し、女性をはじめ多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションを創出していくことが不可欠だ。そこで、経済産業省では企業における女性活躍をはじめとする「ダイバーシティ経営」の推進、女性の起業支援等に力を入れている。

女性活躍の現状を見ると、日本の女性の就業率は第2次安倍政権発足後の2013年以降、上昇傾向にある。2016年のOECD諸国平均59.4%に対して日本は66.1%で

米国よりも高い。また、年齢別女性就業率では、かつては女性が結婚、出産、育児によって職を離れ、30代を中心に働く女性が減少する「M字カーブ傾向」が顕著に見られたが、近年の女性活躍政策の推進により、このM字カーブも改善傾向にある。一方で、女性の非労働力人口2803万人のうち依然として262万人の女性が就業を希望している状況もある。

さらに、男女格差も大きな課題だ。各国の社会進出における男女格差を示す指標「ジェンダー・ギャップ指数(世界経済フォーラム調査)」が昨年12月に発表されたが、日本は149か国中110位、主要7か国中では最下位だった。女性の労働参加は進んだが、女性リーダーの割合は世界的に見てもまだまだ低い状況だ。たとえば、上場企業における女性役員の比率は41%(2018年)で、政府目標の2020年10%には及んでいない。昨年6月には上場企業に対し、女性を取締役に登用することを求めるコーポレートガバナンスコードの改訂も実施されたが、女性役員を増やすためには役員候補となる女性幹部の層を厚くする必要があり、経済産業省では、様々な業種・規模の企業における次世代の幹部候補の女性社員を対象とした「女性リーダー育成」に関する取り組みも実施している。

——企業におけるダイバーシティ経営・女性リーダー育成の具
体策には、どのようなものがありますか。

ダイバーシティ経営については、多様な人材の能力を最大限発揮させることによりイノベーション創出、生産性向上等の成果を上げている企業を表彰する「新・ダイバーシティ経営企業100選」や、東京証券取引所と共同で女性活躍推進に優れた上場企業を選定する「なでしこ銘柄」がある。また、「ダイバーシティ経営企業100選・新100選(注1)」受賞企業の中で、より全社的・継続的な取り組みを重視し、「ダイバーシティ2.0(注2)」に取り組む企業を「100選プライム」として選定している。



女性リーダーの育成については、女性管理職・役員比率を高めるべく、2015年から「Women's Initiative for Leadership(通称:WIL)」を実施している。これは「なでしこ銘柄」に選定された企業等から、将来のリーダー候補となる部長クラス等の女性に

参加して頂き、1年間、経営者に必要な知見の習得と人的ネットワークの構築の機会を提供するものだ。また、野村マネジメントスクールが主催し、経済産業省が後援する「女性リーダーのための経営戦略講座」を2017年から毎年実施している。ここでは、米国ハーバード・ビジネススクールから毎年3人の教授陣を招聘して、1週間、競争戦略、リーダーシップ、マクロ経営環境等について学ぶ企業横断的な合宿研修を実施する。中小企業を含む幅広い業種・規模の企業から、第1回は66名、第2回は59名、第3回は60名が参加した。

女性の起業に対する支援

——次に、女性起業家支援への取り組みについてお聞かせください。

結婚、出産などライフイベントとの両立が課題である女性の就労促進には「起業」が1つの有効な手段となる。総務省の調査(平成24年度就業構造基本調査)でも、起業を選んだ女性にはM字カーブが見られず、また既婚女性の半数以上が、自分で仕事を調整できるフリーランスや個人事業主の就労形態を希望しているが、女性起業家の割合は3割に止まっ

ている。国の政策目標では女性起業家の割合を3割以上に維持するとされているが、一時期に比べその割合はやや減少してきている。女性の起業を増やすには、女性起業家が増えない原因を洗い出すと共に、起業希望者をきめ細やかに支援していくことが大事だ。

では、女性の多くが多様で柔軟な働き方を望んでいるにもかかわらず、なぜ起業が少ないのか。経済産業省では起業フェーズを0:1:2:3の4段階(図表1)に分けて分析しているが、それによると起業を決意、準備し始める前のフェーズ0:1層に女性固有の課題が存在していると考えられる。これまでも地方自治体等による起業家支援は行われていたが、その中心は起業を決意、準備して以降、つまりフェーズ2:3層への支援であり、フェーズ0:1層に対しては十分な支援が行われていなかった。

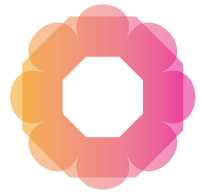
加えて地域差もあり、首都圏や都市部においては支援機関や支援策が充実している一方で、都市部以外では手薄な地域もあった。こうした状況を打開すべく、経済産業省ではフェーズ0:1層に対する支援体制を強化するとともに、都市部だけでなく地域を横断して連携支援を整えていくとしている。

——具体的な課題と支援策には、どのようなものがありますか。

まず、潜在的な起業希望者にとつての主な課題は、起業に関する相談相手がない、情報入手先が分からない、事業化するまでのプロセスが分か

(図表1) 起業準備フェーズ





DBJ
女性起業サポート
センター

女性起業サポートセンター

資金・人脈・起業ノウハウ等で
女性の起業活動を総合的に支援する



DBJは、女性による新しい視点でのビジネスを新たな経済の成長と社会の変革の原動力と捉えて、2011年11月に「女性起業サポートセンター」を立ち上げ、2012年から「DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」を毎年実施している。これまで計6回のコンペ応募数は累計2121件で、応募業種は生活関連サービス業が多い(図表)。

コンペで募集する事業は、創業期(5年以内、未創業可)の女性経営者による事業で、初めて事業を営む人、第2創業も対象となる。主な審査基準は、①大きな成長が期待できる事業、②新規性あるいは高い付加価値が期待できる事業、③経営者の3つだ。応募されたプランの中から、1次審査(書類)、2次審査(面談)、最終審査を経て「大賞」「優秀賞」「ソーシャルデザイン賞」「事業奨励賞」を決定する。このうち「ソーシャルデザイン賞」は、世界的に社会起業家への期待が高まる中、社会の課題解決に資するサステナブルな取り組みをSDGs(注)の観点も踏まえて評価するもので、2017年の第6回コンペから創設された。

コンペ受賞者には創業を後押しできる事業奨励金(大賞は最大

1000万円、優秀賞・ソーシャルデザイン賞は各最大500万円、事業奨励金は100万円)を支給するとともに、事後支援を1年間行う。更に、コンペ終了後も受賞者およびファイナリスト(最終審査対象者)を対象にした事後支援をしている。具体的には、起業・経営ノウハウのアドバイスやネットワーク・取引先紹介、外部経営者や有識者とも連携したメンタリング等による事業のブラッシュアップなど。また、受賞者だけでなく応募した女性起業家を対象に、起業や経営に役立つさまざまなテーマでセミナーを実施するなどのサポートを実施している。

DBJは、これからも情熱と志をビジネスに変える女性起業家の挑戦を、専門家・地域の方々とも連携しながらサポートしていく。

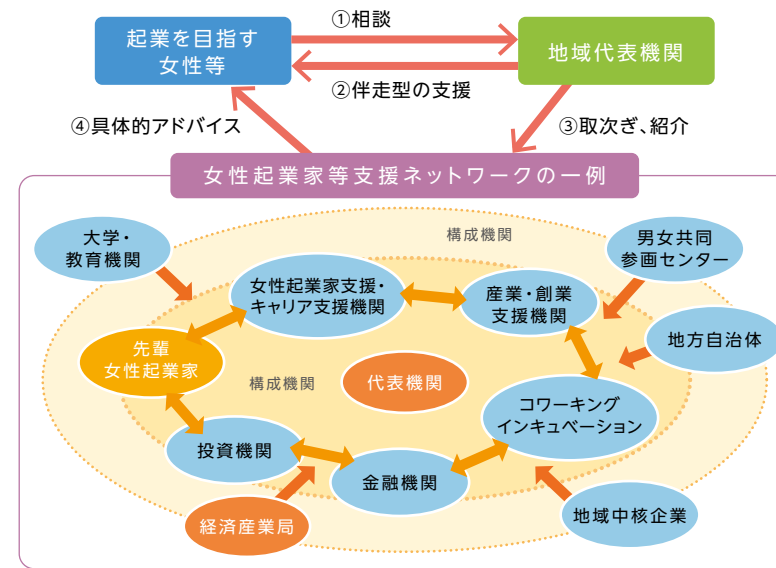
次ページ以降では、第4回から第6回のコンペ大賞受賞者3人の起業の経緯、ビジネスの現状と今後の展開等について紹介する。

(注)SDGs…持続可能な開発目標。Sustainable Development Goals略。2015年6月の国連サミットで全会一致で採択された。「誰一人取り残さない」持続可能な多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の国際目標。

(図表)第6回までの受賞事業上位3業種

順位	2012年 第1回	2013年 第2回	2014年 第3回	2015年 第4回	2016年 第5回	2017年 第6回
1	生活関連 サービス業	教育、 学習支援業	生活関連 サービス業	生活関連 サービス業	生活関連 サービス業	生活関連 サービス業
2	医療、福祉	生活関連 サービス業	教育、 学習支援業	教育、 学習支援業	教育、 学習支援業	卸売業、小売業
3	コンサルティング 事業	医療、福祉	卸売業、小売業	コンサルティング 事業	医療、福祉	コンサルティング 事業

(図表2)女性起業家等支援ネットワーク構築事業スキーム



そこで打ちひしがれてしまい、起業を諦めてしまうことも多かった。そこで経済産業省では2016年度から「女性起業家等支援ネットワーク構築事業」を実施している。これは、地域の金融機関、産業・創業支援機関等を中心とした「女性起業家等支援ネットワーク」を全国10か所に設け、さまざまな支援機関や女性起業家のネットワークが有機的に連携することにより、起業を目指す全フェーズの女性を確実にフォローしようというものだ(図表2)。特に、これらの支援は1回で終わりではなく伴走型で実施する点が特徴だ。ほかにも、フェーズ0:1層向けに起業セミナーやイベントを開催して、「このくらいの事業なら私にもできるかも」と思ってもらえることで起業のハードルを下げるなど、起業についての普及啓発や情報交換に努めている。

さらに特徴的な点として、女性起業家等支援ネットワークにおける広域連携支援がある。これは、多様な女性起業家を支援するにあたり、単独の支援機関のみでは対応ができないサポートを、地域や支援機関の種別を超えて連携して実施し



多様な支援メニューの中でユニークな取り組みと言えるのが「女性起業家支援コンテスト(通称…ジョキコン)」だ。女性起業家にスポットライトを当てたコンテストは世に多いが、本コンテストは女性

ていくことで、女性起業家への多様な支援メニュー・機会の提供を目指すものだ。たとえば、2016年12月に仙台市で開催した「東北起業女子応援フェア」では、女性起業家による起業体験のパネルディスカッション、先輩女性起業家との個別相談ブース、税・融資相談のブースなどを設置し、102名の参加者の8割が「今後、何らかの起業支援を受けたい」と回答した。

さらに、地域によっては、起業イベントとして女性ビジネスプランコンテストを行っている。中国地域において実施している同地域初の女性ビジネスプランコンテスト「SOERU(ソエル)」もその一例で、DBJにも主催者の一企業として協力頂いている。このイベントでは、優良ロールモデルの顕在化促進と、地域の女性起業家と支援者との出会いの場の提供を通じて、フェーズ0:1層の起業意欲を醸成することが狙いとなっている。

女性起業加速に向けた意気込みをお聞かせください。

起業家を支援する企業やNPO法人等に光を浴びせることによって、女性起業家の育成にはどのような支援が効果的かを「見える化」するものだ。こうしたコンテストを通じて、全体数の少ない女性起業家の支援者に対する認知度を高め、取り組みの横展開を図りたいと考えている。

これまでの取り組みにより、女性起業家支援のネットワークが全国的に形成され、それぞれの地域での活動が活発化してきているので、この機運を高めていきたい。そのために我々も全国に出向き、支援家の皆様に対する後方支援に力を入れたい。女性は横のネットワーク作りが非常に上手なので、後進の育成も含め、その輪を広げていくべき、さらなる活発化を期待している。我々もスピード感を持って引き続き有効な政策を検討し、取り組んでいくつもりだ。

(注1)ダイバーシティ経営企業100選 新100選…2012年度から「ダイバーシティ経営企業100選」の選定が始まり、2015年度から新たなフェーズとして、「新ダイバーシティ経営企業100選」が始まった。「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限に引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指す」として、全社的に継続的に進めていく経営上の取り組みのこと。ダイバーシティ100が形式重視型であったのに対して、20では競争戦略として位置付けられている。



次代を開く
女性起業家たち

Case Study 1

日本の伝統と先人の智慧を 次世代につなぐ

（株）和える（aeru）は、代表取締役の矢島里佳氏が「日本の伝統を次世代につなぎたい」との想いから、大学4年時の2011年3月に起業した会社だ。翌12年には、子どもたちが幼い頃から日本の伝統に出逢える環境を創るべく、0から6歳の伝統ブランド「aeru」を立ち上げ、日本の伝統産業の技術を活かした赤ちゃん・子ども向け日用品の販売を開始した。その後も、日本の伝統や先人の智慧をさまざまな暮らしの場面で活かす仕組みを開発しながら、次世代につなぐための取り組みを進めている。



第4回 DBJ女性新ビジネスプランコンペティション

「女性起業大賞」受賞

矢島 里佳氏

（株）和える（東京都品川区）



株式会社 和える
代表取締役

矢島 里佳氏

「バブル崩壊は、おカネだけで人間は豊かになれないことを教えた。だから、株式会社ではあっても『足るを知る』ということを考えなければならぬ。和えるは右肩上がりの急成長は目指していません。ある一定の成長を遂げた暁には、緩やかな丘を登るように、毎年同程度の決算額でもよいと考えています」

伝統を伝える ジャーナリズム

もともと、食材に調味料を加えて味を絡ませるという「和える」の意味を矢島氏は、「異素材同士がお互いの形も残し、お互いの魅力を引き出し合いながら1つになることで、より魅力的な新しいものが生まれること」と説く。ユニークな社名に込めたのは、「日本の伝統や先人の智慧」と「今を生きる私たちの感性・感覚」を混ぜるのではなく和えることで、人々の暮らしに伝統産業の技術を活かしながら、先人の智慧を次世代につなぎたいという想いだ。

矢島氏は、中学・高校での茶華道部

の活動を通じて日本の伝統文化の魅力に惹かれ、先人たちがつないできた智慧や暮らしのあり方を将来に残したいと考えるようになった。その後、大学時代にフリーライターとして週刊誌の連載企画を持ち込み実現。全国の伝統産業の職人と出逢い、さまざまな技術・素材に触れる中で、モノを通して伝統を伝えるジャーナリズムの世界に挑戦することを決意した。ところが、「普段の暮らしの中で子どもの時から触れることができるような伝統産業品を生み出し、次世代に日本の伝統をつなげていきたいと思うのですが、それを叶えらるる会社は見当たらず、その結果、自ら新しい仕事を生み出すという選択肢が自然と湧いた」と言う。こうして2011年3月、大学4年生の最後に矢島氏はそれまで抱いてきた想いを実現すべく、起業に踏み切ったのだ。

次世代につなぐ 取り組み



これまでに立ち上がっている事業は7つある。その中の1つが空間を通して伝統を伝える「aeru room」事業だ。具体的には、ホテルの宿泊時にその地域の伝統・文化を感じられるように、伝統産業の職人の技を活かして部屋の空間全体をしつらえる。2016年以降、長崎、姫路、奈良に「aeru room」をオープンしており、2020年には京都でも開業する予定だ。「日本にはホテルがたくさんあるので、私たちが地域の歴史や伝統を伝えるお部屋を作り、新たな価値を生み出したのです」（矢島氏）。他にも、職人の技を活かして世界に1つだけのモノを「お誂え（オーダーメイド）する「aeru oat surae」事業、お気に入りの大切な器を伝統の方法で直す「aeru onaooshi」事業などが進行中で、和えるが創業20年を迎える2031年には、約10以上の事業を立ち上げる予定だ。一見するとハイペースな印象を受けるが、矢島氏は「私たちがやりたいことを一方的に事業化していくわけでは

なく、伝統を次世代につなぐために、社会から求められることを着実に見極めてから事業化していきます。この先も三方良しで事業を育んでいきます」と話す。

千年先も 生き続ける企業



矢島氏がDBJ女性コンペで大賞を受賞したのは2015年度の第4回目。審査では、「子どもの頃から伝統産業品に触れ、その魅力を知ることとで伝統産業を通して、豊かな暮らし、かつ職人の雇用も創出するという社会的意義のあるモデル。入念なマーケティングと伝統工芸産地での丁寧な仕組みづくりなど高い戦略性とその実践における戦術性」が評価された。

受賞後嬉しかったのは、DBJが地域や地域金融機関と共同で行うセミナーでの講演機会が増えたことだという。「起業家にとって一番の応援と

は、自社の社名を広めてもらうだけでなく、どのような社会課題にどのような仕組みでアプローチしている、そこに人々がお客さまとして参画することによって社会の変化にどう関係することができののか、という深い所までお伝えすることだと思うからです」。講演を通じて、矢島氏は和えるの存在理由を伝え、起業を目指す人たちに共に新しい時代を切り拓こうと呼びかける。

矢島氏が目指すのは、100年、1000年先も健康で生き続ける企業だ。そのためには、これからゆっくりと丁寧なサステナブルな事業の仕組みを創り上げていかなければならない。「先人の智慧と今を生きる私たちの感性や感覚を和えた丁寧な暮らしを生み出し、皆さんと共に『文化経済大国日本』という新たな時代を切り拓くことができたら嬉しいですね」

和えるの事業に共感する人が1人でも増えることが、矢島氏の願いを叶えることにつながる。ここはじっくりと、その挑戦を見守りたい。





次代を開く
女性起業家たち

Case Study 2

世界中で活躍する 女性を応援するために

kayMe

第5回 DBJ女性新ビジネスプランコンペティション

「女性起業大賞」受賞

毛見 純子氏

kay me (株) (東京都中央区)

kayMe



kay me 株式会社
代表 兼 リードデザイナー

毛見 純子氏

「起業を志す方の中には、後ろを向かずとも前へ進まないといった感じの人が意外と多い。実は自ら自分の可能性を潰しているわけです。起業には、自分がピュアに考えたことを否定せず実行すること、自分の脳裏に浮かんだものを信じるのが大事だと思います」

働く女性の間で今、静かなブームになっている仕事服ブランドがある。2011年7月に登場した「kay me」だ。そのコンセプトは「一瞬で華やかすつとラク」。生みの親は、働く女性の365日を応援したいという想いでkay me (株)を立ち上げた毛見純子氏だ。活躍する女性が仕事服に抱く課題を解決するという独創的な発想が、企業の管理職や経営者、弁護士、医師、講演者など各分野で活躍する女性たちからの支持を受け、国内外でファンが増えている。

3・11の夜、 使命が降ってきた



毛見氏の起業家としての原点は、幼少期まで遡る。「呉服屋を切り盛りする祖母の後ろ姿を見ていて商売は面白いと思った。いつも笑顔、自分のスタイルでお客さまと接する祖母が私のロールモデルになった」と言う。

大学卒業後、ベネッセコーポレーションへ入社し、4年間営業職として活躍した。その後、ヒト・モノ・カネの経

営資源を動かしたいとボストンコンサルティンググループなどで経営戦略コンサルタントとして活躍。そして2008年、30歳で独立して経営コンサルティング会社を立ち上げ、代表に就任した。ただ、実は「Howは分かっても、本当にやりたいWhat(事業テーマ)がなかなか見えない日々が続いていた」と言う。そして4年の時が流れていく。

運命の時は突然訪れる。2011年3月11日、東日本大震災が起きたその日のこと。出張先の名古屋から急遽、帰京することになったが、新幹線が止まって仕方なくビジネスホテルに宿泊した。「その夜です。天井を見て突然、人生には限りがある、自分にしかできないことをカタチに残さなくては!と感じたのです。そして思いついたのが、働く女性を応援するジャージー素材のワンピースの会社でした。実は独立後もいろいろな事業アイデアを考え続けていたのですが、大震災の夜、いろいろな点が繋がって事業がカタチになった。自分の使命が降ってきた」と感じでした」

働く女性を応援する 仕事服

働く女性を応援する仕事服とは、どういう服なのか。「目指したのは、私自身が課題に思っていた、リリーダールとしてエレガントだけど服選びにも服



のケアにも時間を使わなくてよい、そして1日中ラクでいられる仕事服です。3・11の夜、当時、私が仕事服として愛用していたストレッチ性のあるワンピースにジャケットを羽織って仕事をするというスタイルを改善し、上げたいと心底思いました」

こうして毛見氏は翌日から早速、行動を開始した。アパレルの世界はまったくの素人で、頼れるのは仕事仲間や個人的な友人・知人、それにソーシャルメディアしかなかったが、それらを駆使して、洋服作りに不可欠なパターンナー(デザイン画を元に型紙を作る職人)を探し、その人のネットワークから生地の調達商社を紹介してもらったという形で、一気呵成に事業の仕組みづくりを進めていった。そして、わずか4か月で新会社を設立してしまっただ。

また毛見氏は、マーケティングやサービスにも工夫を凝らした。たとえば、SNSを活用した顧客の獲得だ。「想定するメインのお客さま層は情報感覚が高く、信頼のおける方に勧めてもらったものを信頼するという傾向があります。その意味で、マーケティングにはソーシャルメディアが一番適していました」

あるいは試着便サービス。「自宅や会社や出張先のホテルに上限25万円までの商品を届け、試着してから購入することができるオンライン配送

受賞後の支援を 事業に活かす

DBJ女性コンペには2度目の応募で大賞を射止めた。「起業後、いつかは大賞をと目標にしていました。挑戦する女性を応援するというkay meブランドのミッションがあるので、私自身挑戦することが大事だと思っていました」



受賞後のDBJか



らの支援で役立ったのは、IT専門家からのサポートだという。「IT企業経営者との数回の面談で、最新のITトレンドやユニークなタッチポイント(顧客接点)の作り方などを教えて頂きました。専門家からでなければ得られない内容で、今、その成果が事業に活かしていると感じています」

毛見氏には今後5年以内に実現したい計画が2つある。海外拠点の整備と組織の拡大だ。すでに2015年に設置した英国法人を含め、「欧米、アジアでのマーケティング拠点作りを進めると同時に、内部の組織も今の10倍位に大きくしたい。kay meをグローバルブランドに育てることで、世界中の活躍する女性を応援したいのです。それを実現しないうちは死ねません」と笑顔で言い切る毛見氏。その口調からは正真正銘の決意が伝わってくる。



次代を開く
女性起業家たち

Case Study 3

医療職女性の活躍で 在宅医療の課題を解決する



第6回 DBJ女性新ビジネスプランコンペティション

「女性起業大賞」受賞

川島 史子氏

(株)クラウドクリニック(東京都港区)



株式会社 クラウドクリニック
代表取締役

川島 史子氏 (写真中央)

「男性よりも女性の方が、社会に対する問題意識や常識を疑ってチャレンジする力が強いと思います。起業には覚悟が必要ですが、女性の同志の皆さんと一緒に、より良い世の中にするためにチャレンジし続けたいと思っています」

(株)クラウドクリニックは、父親の病死を機に在宅医療の重要性に気づいた川島史子氏が2015年に起業・設立した会社だ。そのサービスは、電子カルテ入力、医事会計など在宅医療の煩雑な事務作業をクラウド技術を活用した遠隔オペレーションセンターで受託し、現場の医師をサポートするというもの。サポートするスタッフは結婚・出産・介護等で離職した女性の医療・介護等有資格者で、医師の負担軽減という社会的課題と女性の働き方改革を同時に解決するビジネスとして注目されている。

キャリアのゴール としての起業

クラウドクリニックの設立は、川島氏が培ってきたキャリアのゴールとも言える。大学では社会福祉を学んだ後、病院相談員を経て、医療系の研究機関や企業に勤務。名古屋大学医学部付属病院で共同研究員として医療コンシェルジュサービス開発に携わる中で、医療コンシェルジュ教



育を行う会社の立ち上げを考えるようになった。だが、その矢先に父親を癌で亡くしたことがきっかけで、在宅医療の世界を知ると同時にその重要性に気づく。その時、川島氏は自身が過去に経験してきた医療コンシェルジュや医師事務作業補助業務のスキルが在宅医療に活かせるのではないかと考え、「在宅療養支援診療所の医師たちと同行して現場のニーズを把握し、必要な知識を吸収しながら、約1年をかけて、在宅医療を支えるクラウド型医師支援コンシェルジュサービスというビジネスモデルを作り上げていった」と言う。



女性の働き方改革 にも繋がる

クラウドクリニックが提供するサービスは、3つの分野に7種類を数える。まず医療機関支援サービスとして、①サマリー作成代行、②カルテ記載代行、③書類記載代行、④診療報酬算定・チェック、そして患者向けコールセンターサービスとして、⑤受電架電対応、⑥スケジュール立案、さらに多職種連携サービスとして、⑦連携先機関(ケアマネジャー・訪問介護員・家族等)との情報共有サービスだ。「これらはすべて現場の先生方のニーズから生まれたものです。実際の在宅医療

の現場をたくさん見せてもらい、1つ1つ形にしてみました」(川島氏)そして、これらのサービスを支えるのが、資格やスキルを持ちながらも、結婚や出産、介護などさまざまな理由により医療の現場から離れることを余儀なくされた女性たちだ。現在、潜在看護師だけでも約71万人いると言われ、その再戦力化が社会的課題となっているが、川島氏はクラウドクリニックの事業が女性の働き方改革にも繋がるとして、次のように語る。

「常勤希望者は減少しているものの、ワークライフバランスを重視しながら少しの時間なら働きたいというニーズは多い。当社でも看護師を始め、医療事務、介護福祉士、薬剤師の資格を持ち、子育てや介護をしながらも短時間なら働きたいというスタッフが活躍しています。会社設立時から裁量労働制(注1)に基づく短時間正社員制度(注2)を導入しているのも、そのためです」

日本の在宅医療 インフラへ

DBJ女性コンペでの大賞受賞後は、DBJに組織作りのサポートを依頼した。「今後の事業拡大に向けてティール組織(注3)を実現したいと思っていたので、その具体的方法を相談できるメンターを紹介して頂き



ました。課題図書に基づいてスタッフの意識改革を実践し、その結果をメンターに報告する。この1年間、それを繰り返して、実際にスタッフの自主性や責任感が向上してきたと感じています」

起業から3年が過ぎ、社員30名、オペレーションセンター2か所(東京、福岡)、契約するクリニックは20軒を数えるまでになった。だが、在宅医療の将来を考えると、この規模では増加するニーズに応えきれないことは明らかだ。そのため川島氏は今、事業規模の拡大に向けて準備を進めている。「全国に1万5000の在宅療養支援診療所があるとされていますが、患者数が増え続ける中、在宅医療サービスの供給は追いついていません。今後、この状況はさらに悪化すると予想され、そこをどうフォローアップできるかが課題です」

さらに川島氏には、事業の拡大を通じて叶えたい目標があるという。それは、個人の診療情報を一元的に管理・保存できるパーソナルヘルスレコード(PHR)を実現することだ。

「本来、カルテ情報は患者さんのものであり、医師しか知らない診療情報があつてはいけません。患者さんが自分の医療情報を把握し、それを関係者全員が共有することで患者さんを支え合うような世の中になつて欲しい。そのためにPHRの

実現が必要なのです」

「今では、この事業が私の人生の使命だと思うまでになりました」と力強く語る川島氏。その視線の先に見据えるのは、日本の在宅医療インフラとしてのクラウドクリニックだ。

(注1)裁量労働制…実際の仕事時間量に関係なく、労使間で定めた時間だけ働いたと見なして労働賃金を支払う仕組み。

(注2)短時間正社員制度…育児介護等と仕事を両立したい、決まった日時だけ働きたいなど、さまざまなニーズを持つ人材に、勤務時間・日数をフルタイム正社員よりも短くしながら活躍してもらうための仕組み。

(注3)ティール組織…個人が主体的な意思を持ち、セルフマネジメントをベースに自由に協働する組織。次世代型組織モデルとして世界的に注目されている。



日本における イノベーション環境の動向



東京大学教授
産学協創推進本部
イノベーション推進部長
各務 茂夫氏

一橋大学商学部卒業、スイスIMEDE（現IMD）経営学修士（MBA）、米国ケースウェスタンリザーブ大学経営学博士。ポスコンコンサルティンググループを経て、戦略コンサルティング会社コーポレートディレクション（CDI）の設立に創業パートナーとして参画、取締役主幹、米国CDI上級副社長兼事務所長を歴任。学位取得後、世界最大のエグゼクティブサーチ会社の1つハイドリック&ストラグル社にパートナーとして入社。2002年東京大学大学院薬学系研究科教員となり、04年東京大学産学連携本部教授・事業化推進部長に就任。04年～13年まで（株）東京大学エッジキャピタル監査役。13年4月から産学協創推進本部イノベーション推進部長。大学発ベンチャー支援、アントレプレナーシップ教育等に取り組む。12年～16年まで日本政策投資銀行主催の「DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」の審査委員を務める。

新たな段階を迎えた 日本のイノベーション環境

——近年の日本のイノベーション環境の変化についてお聞かせください。

イノベーション・エコシステムを構成するプレーヤーの中には、スタートアップ企業、大企業、ベンチャーキャピタル（VC）、大学などがあるが、ここに来て強く感じるのは、大企業の間でスタートアップとのエンゲージメント（契約や連携）なくして自らも生き残れないという考え方が出てきていることだ。

典型的な例がトヨタ自動車（株）だ。2016年1月、米国にトヨタ・サーチンステイテュートというAI技術研究所を設立し、DARPA（米国防高等研究計画局）からAIのカーリスマといわれるギル・ブラット氏をCEOとして招聘した。そして翌17年に1億ドルを投じてスタートアップ育成に特化したファンドを設立した。まさにスタートアップとの連携を真剣に考えているからだ。

ほかにも、日本の名だたる大企業が、イコルフッティングに立ったスタートアップとの連携に積極的に取り組むところがある。

——その背景には何があるのでしょうか。

一つには、イノベーションを生むテクノロジーのベースがあまりにも多岐に拡大しているため、もはや必要なすべての技術領域を自前で持つ形が現実的でないという事情がある。これは特にライフサイエンス分野で顕著で、昔は極端に言えば、薬を作るのも有機合成の化学者が主でできたが、今はインフォマティクス（情報科学）やバイオリジー（生物学）など幅広い分野の研究者を雇い入れなければ薬が作れなくなっている。

コーポレートガバナンス面での変化もある。GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）の資産額156兆円（2018年3月末時点）の運用先は、すでに52%が国内外のエクイティだ。この年金資金が日本の上場企業に対して、ROE等の高い収益性を求めるようになった。ピーター・ドラッカーは1976年に『見えざる革命（Unseen Revolution）』という著書の中で、世界の上場企業は本能的には年金が牛耳るようになるとして年金基金社会主義（Pension Fund Socialism）を論じたが、その大津波が日本企業に押し寄せてきていることも自前主義からの脱却にプレッシャーを与えているのだ。

日本企業はもはや自前の研究開発ではなく、スタートアップとのエンゲ

ジメントというオープンイノベーションの果実を手に入れないと競争力を勝ち得なくなっている。

——すでにグーグルやバイドゥは東大発のベンチャーを買収しています。

大学発ベンチャーの主流はバイオテクノロジーやマテリアルサイエンスなど基礎研究であるディープサイエンスを技術基盤とするものが主だが、これらの技術は事業化までに相当の年数がかかるので、IPOを前提としたEXITでは、最初の5年で投資を行い、残りの5年間で回収するといった通常の10年間のVCのファンドでは担げない。だから、大企業がベンチャー企業をM&Aするというマーケットがあれば大学発ベンチャーをVCが支援するというのが先に進まない。その意味で、これまで日本の大企業が大学発のベンチャーを買うことはなかったが、今後は日本企業も買収に動くということは我が国も次なるステージに入ったことを意味する。

さらに重要な変化が、東大発ベンチャーの（株）ユグレナの出雲社長がベンチャー育成のファンドを作ったように、成功した起業家の中でVCの分野に入ってくる人が現れていることだ。VCのコミュニティは、目利き能力

がありリスクもとれる人がVCをやって初めていい方向に行くのだが、これが今やっと実現し始めている。もちろん、シリコンバレーと比べるとまだ周回遅れだが、日本のベンチャー育成のシステムも次の段階に入ったと言える動きだ。

人の連鎖から生まれた シリコンバレーのイノベーション

——シリコンバレーのエコシステムと比較した時に、日本の課題は何でしょうか。

一番は起業化という人の連鎖だ。1957年にフェアチャイルドセミコンダクターという会社がシリコンバレーの中心地サンノゼで半導体ビジネスを始めて以来、フェアチャイルドから離れた「フェアチルドレン」と呼ばれる人たちが多くの半導体関連企業を創業した。インテルもその中のロバート・ノイス、ゴードン・ムーア、アンディ・グロウブの3人が創業したものだ。また、1930年代、スタンフォード大学の電気工学科のフレデリック・ターマン教授が、当時学生だったウィリアム・ヒューレットとデイビッド・パッカードに出会い、彼らをサポートしたことでヒュー

ロールモデルの増加で 女性の起業が加速する

——各務先生には2012年から5年間、「DBJ女性新ビジネスプランコンペティション」の審査員をご担当頂きましたが、どのような印象を

持たれましたか。

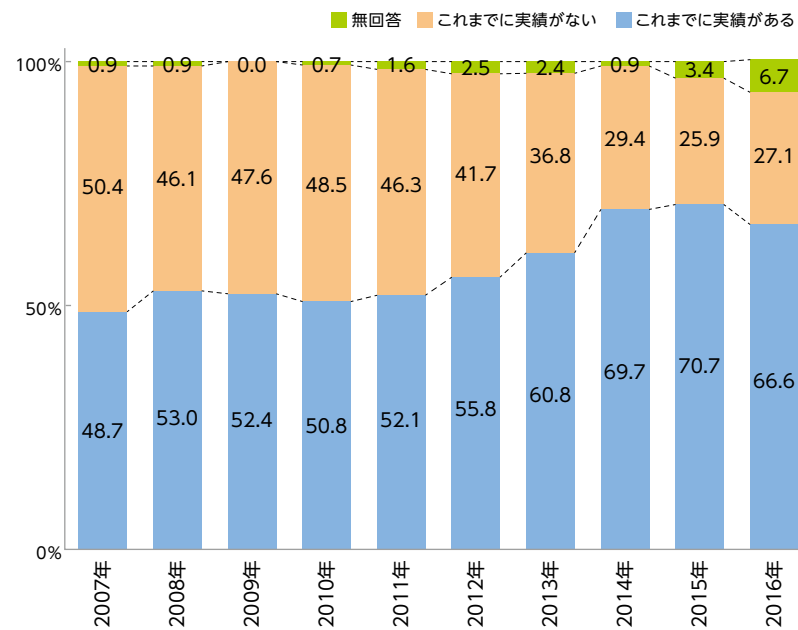
ITを使って農業や漁業の6次産業化を図る事業、1本何十万円もする最高級茶（ボトルティー）の開発・製造という独自の着眼に基づく事業、ニューヨーク発の女性ファッションの2次流通マーケットブレイス事業、また、その5年間はちょうど震災復興期とも重なったので東北の復興に貢献する事業、さらには男性にはない着眼で日本の伝統を次世代につなぐ事業など、毎年、新しいロールモデル、女性ならではの新機軸の提案が多く生まれていったような印象がある。

——女性の起業に対する期待をお聞かせください。

働き方改革が叫ばれているにもかかわらず、短時間で働いてもそれがフルタイムの職業人と同等に扱われない社会が続くとすれば、女性にとって起業は、自ら切り拓く世界の中で自身の価値を見出す、また自分の働き方を自分で決められる組織を作るという意味でモチベーションが働く選択肢かもしれない。今後、起業する女性のロールモデルがどんどん出てくると、一気に起業への流れが加速するのではないかと思う。

動産・売掛債権担保を活用したABL型債務保証で 企業の資金調達ニーズに応える

(図表1) ABLの実績推移



(出所) 帝国データバンク「企業の多様な資金調達手法に関する実態調査 調査報告書」2018年3月

他に先駆けて ABLに取り組み

企業にとってABLは、資金調達手段の多様化や運転資金の確保等の面でメリットがある。すなわち、不動産等の固定資産を有しない、または有してはいるものの担保余力が不足している場合に、在庫や売掛債権等の流動資産を担保として活用することで新たな資金

調達が可能になる。日本においてABLは、実務面・制度面での課題が阻害要因となっており、普及が遅れていたが、法制度の改正や国（経済産業省、金融庁）、日本銀行による取り組みの強化等を背景に、次第にその活用が進

むようになった（図表1）。

そうした中で、DBJもABLの普及に向けた積極的な取り組みを進めてきている。市中金融機関では在庫や売掛債権を担保として評価することが難しく、在庫や売掛債権を担保とする場合でも、通常融資が可能な場合の添え担保（担保価値を積極的に評価しない補足的な担保）として活用するケースがほとんどである。一方、DBJでは、業況が好調な企業に加え、業況が厳しく、資金調達に悩んでいる企業の在庫や売掛債権も対象とし、主要担保としての位置づけで臨んできたことが、特徴と言えるだろう。

ABL普及に向けた 取り組み事例

ABLの普及に向けたDBJの取り組み事例として、2006年の米国ゴードン・ブラザーズグループとの連携、2015年の三菱東京UFJ銀行（現三菱UFJ銀行。以下、「MUFGBank」との業務提携がある。

《ゴードン・ブラザーズ・ジャパン設立》

DBJは2006年7月、動産評価、動産換価（動産の現金化）分野で世界最大手の米国ゴードン・ブラザーズ・グループと共同で、日本初の本格的な在庫評価・処分会社となる（株）ゴードン・ブラザーズ・ジャパン（以下「GBJ」）を設立した。

ABLの普及を阻む課題の1つが、担保価値の評価や担保物件の換価処分の難しさだ。企業が保有する在庫の種類は、機械設備、時計・宝飾品、家電製品、パレル製品、酒類等、非常に幅広くかつその価値は日々変動するため、担保としての価値を常に正しく評価・管理することは難しい。また、デフォルト時の在庫処分に伴う純換価額（担保換価によって回収される金額から換価経費を差し引くことと得られる金額）も多様だ。そのため、ABLの本場米国でも実際の評価や換価作業は金融機関ではなく外部のABL関連サービス専門会社が行っている。DBJとの連携後、GBJは動産の評価・換価、動産の価値を裏付けにした融資・出資の専門会社として、幅広い



Scenes of Solution

動産・売掛債権担保を活用した ABL型債務保証で 企業の資金調達ニーズに応える

企業の成長資金としてニューマネーの供給拡大が求められる中で、新たなファイナンス手法として期待されるのがABL (Asset Based Lending: 資産担保融資) だ。ABLは、不動産等の従来型担保に依存せず、企業が保有する在庫や売掛債権等を担保として融資を行う金融手法で、米国では広く活用されている。日本政策投資銀行 (DBJ) は2004年に日本初の在庫を担保としたABLを実施して以来、企業再生ファイナンス分野において、企業支援と債権保全の両立のためABLスキームを開発し活用してきた。近年は、企業再生ファイナンス分野で培ったABLスキーム構築力を活かして、企業の成長資金提供に向けたABLの活用にも積極的に取り組んできている。

動産・売掛債権担保を活用したABL型債務保証で 企業の資金調達ニーズに応える

INTERVIEW

動産ビジネスと ABLの活用

株式会社 ゴードン・ブラザーズ・ジャパン
代表取締役社長 (CEO)

田中 健二氏



ゴルフ用品を担保に ABLを実行

金融機関や事業会社のサポート
を行っている。

《MUF G BankとのABLファイ
ナンスにおける業務提携》

DBJは2015年1月、MUF G
BankとABLを活用した債務
保証に関する業務提携の覚書を
締結した。その目的は、両行がそ
れぞれ培ってきたABLおよび動
産担保のノウハウの共有化・深化
を通じて、担保として未だ有効活
用されていない在庫や売掛債権と
いった資産を活用できるスキーム
を構築し、成長資金としてのニュー
マネーの供給を図ることだ。

この業務提携により、①お客さ
まが保有する在庫や売掛債権に対
し、両行が共同担保を取得し、②
MUF G Bankが行った融資に対
してDBJが債務保証（以下、「A
BL型債務保証」）を行う。このA
BL型債務保証により、お客さま
には新たな資金調達の可能性が
生まれることになる。

MUF G Bankとの業務提携
後、DBJによる第1号のABL型
債務保証案件となったのが、米
国大手ゴルフ用品メーカー・キャロウェイ
ゴルフの日本人キャロウェイゴルフ
（株）（以下「キャロウェイ社」）向
けの融資だ。

キャロウェイ社では、日米金利差を
活かしたグループ全体での資金調達
コストの低減、およびキャロウェイ社
の日本国内での資金調達の機動力
向上を図るべく、MUF G Bankに
融資を打診した。MUF G Bank
では、DBJからのABL型債務保
証を橋頭堡として、キャロウェイ社
との新規取引を開始した。

そのスキームは、「キャロウェイ社
がMUF G BankとDBJに担保
を提供し、万一反済が滞った場合
は、DBJがキャロウェイ社の代わ
りにMUF G Bankに対して融
資を返済したうえで、担保を売却
することにより資金を回収する」
というもの。DBJはABL型
債務保証の検討・実行にあたり、
GBJのソリューションを活用し
た（図表2）。

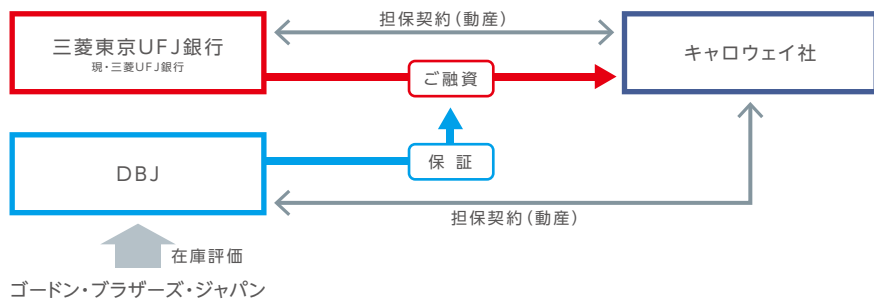
本融資に対するDBJの保証は

貴社の事業について、ご紹介ください。

弊社の動産ビジネスは3つのサービ
スから構成される。まず「バリュエーショ
ン」では、中立・客観的、定量的に動産
の価値を評価する。これはゴードンブ
ラザーズのシナリオ分析力、世界最大
規模の動産換価データベースが集約さ
れたノウハウの部分であり、日本では年
間200件近くの評価レポートを作成
し、業界ではNo.1の実績を持つ。次に
「デイスポジション」、動産を現金化す
る換価機能だ。アパレル業界での利用
が多いが、滞留在庫・シーズン在庫の買
い取りや、アドバイザリーとしてクラ
アントの閉店・改装セールの運営、弊社
が持つ海外やインターネット上のチャネ
ルを活用し売ること、ブランドに悪
影響をなるべく与えない形で換価を実
現する需給調整機能を提供している。
そして、3つめが動産の価値評価に基
づき融資・出資の形で資金供給を行う
「ファイナンス&インベストメント」だ。
従来のABLに加え、最近は更にリス
クテイクする形のアセットベースエク
イティも提供している。

こうした機能を發揮するために、弊
社では金融と動産それぞれのプロフェッ
ショナルが活躍している。特に、動産評価
において「ASA国際資産評価士」の資
格を持つ社員を複数擁しているのは強
みだ。これは、米国鑑定士協会（ASA）
が認定する動産評価のグローバル資格
で、米国では動産評価に不可欠な資格
となっているが、日本人の取得者はまだ
10人程度に過ぎない。

（図表2）キャロウェイ社に対するABLのスキーム



2015年1月に開始したが、その間
にキャロウェイ社とMUF G Bankの
取引実績が十分に蓄積されたこ
とから2018年1月にABL型
債務保証契約は終了した。

ABL型債務保証の 活用余地

日米における動産ビジネスの違い、
また日本でABLの活用が遅れている
理由とは。

米国のゴードンブラザーズも、この30
年ほどで動産ビジネスを創り上げたわ
けだが、米国の場合、そもそも日本のよ
うなメインバンク制度がなく、目的に応
じてファイナンスを行うことが一般的で
あった。たとえば、流通・小売業の会社
は仕入れ資金として、在庫商品を担保
に借入れを行うといったことが普通に
行われる。だから早くからABLの利用
に抵抗がなかった面がある。同時にABL
のインフラとして評価や換価などを
行うプレーヤーが数多く生まれ、動産
担保法制も早くから整備されて利用
し易かった点も指摘できる。

日本では2006年に弊社の設立に
よって動産ビジネスが本格的に始まった
わけで、まだ歴史が浅い。大手の評価
会社も現在3社しかなく、換価サービ
スを提供できるのも実質的に弊社のみ
だ。こうしたプラットフォームの弱さが、
日本でのABLの普及の遅れを生む構
造的な要因になったとも言える。

加えて、日本国内のカネ余り状態だ。
担保を提供・評価してモニタリングをす
るとなると、どうしてもコストや手間
がかかる。そうすると、金融緩和のも
とではどうしてもABLへのニーズは起
きにくくなるわけだ。ただ、資金調達
の多様化を図りたい会社や、業歴の浅
い会社で信用力がないなどの理由でA
BLを使いたいというニーズは一貫して
存在している。

DBJのABL型債務保証付
ローンの活用は、キャロウェイ社の
ケースのような相対的融資取引だ
けでなく、シンジケートローンにお
いても可能だ。具体的には、シンジ
ケートローンへの参加を検討する金
融機関から見ても、①ある業種につ
いて十分な経験／知識が無い、②売
上の急成長等何らかの気になる点
がある、③お客さま（債務者）との
取引履歴が十分でないため保全の
ない融資検討は難しい、等の理由
で各金融機関の融資審査がスムー
ズに進まず、シンジケートローンの
組成が難しい案件に対し、「DBJ
が担保の提供を受け、シンジケート
ローンの返済を保証する」という
形で保全を提供することで、シンジ
ケートローンの組成を後押しする
ことができる。

DBJは、在庫や売掛債権を活
用した資金調達を検討しているお
客さまへのサポートを充実させる
とともに、金融インフラの1つであ
るABLの裾野を広げることを通
じて、さらなる成長資金の供給強
化に取り組んでいく。

キャロウェイゴルフ案件における貴社
の役割とは。

DBJによるABL型債務保証に際
しての担保評価と融資実行後のモニタ
リングのサポートだ。モニタリングでは、
担保評価の定期的な洗い替え（再評
価）が重要となる。在庫商品は日々、そ
の価値が変動しているため定期的に洗
い替えが必要で、それによって換価率、
融資金額も変わってくる。キャロウェイ
社のゴルフ用品は評価の高い消費財で、
担保としての適格性は極めて高いの
で、本件の場合も3年間の保証期間を
通じて担保価値は安定的に推移した。

日本におけるABL活用の見通しに
ついて。

マクロ環境要因が一番大きい。この先、
金融の流れが引き締めに入ると従来型の
無担保融資は激減するだろう。そうす
ると適切な担保を確保し、適切な担保評価
に基づいて融資しようという流れが強ま
り、優良な動産を活用したい企業を中心
にABLの活用も増えていくと見ている。
ABLの利用者として期待される流
通小売業、更にはアセットを多く有す
る製造業の間で、ABLが正しく認知
され、利用が広がることを望んでいる。
米国では、大手流通小売企業が流通
在庫の仕入資金としてABLを普通に
活用している。今後、日本でもABLが
資金調達における有力な選択肢の1つ
になって、ABLを使ってみようかとい
う企業が増えることを期待している。



この事業には3つの意義があります。福島県内の石炭火力発電所から発生する石炭灰のリサイクル、福島県浜通りの復興事業への土木資材の提供、そして避難解除地区における新規雇用の創出です。

福島県には4つの大規模な石炭火力発電所が立地しており、そこから年間約170万トンの石炭灰が発生しています。その量は国内発生量全体の約19%に相当し、福島県内における石炭灰の有効利用が課題となっていました。一方で既存の土木工事用の石は通常、山を崩して作る天然砕石とコンクリートを砕いて作る再生骨材がメインですが、天然砕石は定期的に放射線の影響が必要であり、また再生骨材も福島県には解体するコンクリート構造物が少なく、しかも破砕すると中から放射線が出るという風評被害もあるなどの課題がありました。そうした中で、この事業が産業副産物の地産地消を実現する福島復興の切り札として計画され、福島県が国と一体となつて進めている「福島イノベーション・コースト構想」の一環として、2016年3

地産地消の事業で 福島復興に貢献する

——貴社設立の経緯、事業の意義からお聞かせください。

ふるさと復興の象徴として
地元で愛される会社に育てたい



未来人
MIRAIJIN ZUKAN
田舎道

福島エコクリート株式会社

代表取締役社長

横田 季彦氏

博士(工学)

1957年生まれ。1981年に大阪市立大学工学部土木工学科卒業後、日本国土開発(株)入社。2015年同社執行役員 土木事業部長、2016年経営管理本部経営企画室エコクリート担当を経て、同年3月福島エコクリート(株)代表取締役社長に就任。

福島エコクリート(株)(本社・福島県南相馬市)は、福島イノベーション・コースト構想(注)の一環として、2016年3月に設立された福島復興を目的とした会社だ。福島県内の石炭火力発電所から発生する石炭灰を主原料とするリサイクル土木資材の製造・販売を行い、浜通りの新たな雇用の創出と復興事業への土木資材の供給に貢献する。代表取締役社長の横田季彦氏は、出資会社の1つである日本国土開発(株)で長年、石炭灰の有効利用に関する技術開発を担当。同社執行役員時代には「福島エコクリート(石炭灰混合材料製造)事業」の実現に向けて奔走した。また、対外の石炭灰関連の技術委員会においても主要役員の1人として活動した。そうした経験を買われ、新会社設立と同時に経営を任されることになった。今、福島エコクリートを地元で根付かせることを自身の使命と感じながら、28人の社員と共に日々の歩みを重ねている。

地元雇用者からの 大きな期待とともに

——横田様は本事業の計画段階から関わられたとのことですが。

JCOALで石炭灰有効利用のためのガイ

月に弊社が設立されるに至ったのです。出資会社は、(財)石炭エネルギーセンター(JCOAL)、日本国土開発(株)、新和商事(株)の3社です。日本国土開発は沖縄電力(株)、常磐共同火力(株)および東北電力(株)と20年以上にわたり石炭有効利用の開発を進めていますし、JCOALは石炭の高度利用を推進している財団で、石炭灰の有効利用のためのガイドラインも出しています。そのJCOALが日本国土開発と一緒にやろうと呼びかけて計画が始まったのですが、日本国土開発は建設業なので製造業のノウハウがない。そこで生コン工場を所有する商社の新和商事に参画して頂いたわけです。

新会社設立・事業開始にあたっては、経済産業省、福島県、南相馬市、復興庁から多くの補助金や融資を受けています。プラントは2017年2月末から建設に入り、同年11月末に完成。地元雇用者を受け入れて18年4月から製造を開始、同年夏から出荷を開始して現在に至っています。

ドラインを策定した際、ワーキングのまとめ役だったこと、また電力会社との石炭灰有効利用の技術開発を担当していたことから、この事業の話がJCOALから日本国土開発へ持ち込まれた時に、必然的に私に事業計画の立案が任せられました。ですから、その時点でいずれ社長を任されるかもしれないという予感がありました。また従来、日本国土開発が電力会社との間で行う石炭灰の有効活用は技術協力というスタンスだったのですが、私は社長に今後は事業として取り組むべきだという進言をしていたので、その点も大きかったのだと思います。

——地元雇用者の皆さんの期待も大きいと思います。

新会社が地元で根付くためには地元雇用が大切です。社員28人のうち、出資会社からの出向者を除いた20人は全員、南相馬市を中心とする地元出身者です。実は復興関連の補助金を受けた会社でも、人の雇用ができず撤退したという例はかなりの多いのです。弊社の場合、地元の方を11人以上雇用することが補助金給付の条件だったので、住民説明会で真摯な説明をしたり、石炭灰の収集・運搬に当たるドライバーの方にも正社員として募集するなどして地元雇用で万全を期しました。

地元雇用者20人のうち6人は市外県外

しごとづくりは人づくり

～地域内経済循環健全化の鍵となる起業支援～

株式会社日本経済研究所
社会インフラ本部
公共マネジメント部
研究主幹

執筆者

小林 純子

調査の
わき道

Vol.12

徳

島県神山町は、人口約5300人と小規模ながら、全国屈指のプロードバンド環境が整備されている徳島県の中でも、首都圏企業のサテライトオフィスが多く進出していることで有名な町である。オフィスはまちなかにある古い民家などを改修して開設されている。広いエンガワやハンモックがつるされた軒先の奥にあるオフィスからは、緑豊かな風景が広がっており、趣がある執務環境が垣間見える。

そ

うしたオフィス周辺に残る商店街を歩いていると、手作りの靴を販売する店舗やカフェなどがあることに気づく。聞けば厚生労働省の求職者支援制度を活用した「神山塾」(数か月の滞在プログラム)など、起業支援にも力を入れており、若い町内外出身者が使われていなかった商店街の建物などを改修して開業するケースも出てきているとのことであった。

神

山町の創生戦略「まちを将来世代につなぐプロジェクト」では7種ある施策の1つに「しごとづくり」が掲げられ、起業支援が一つの柱となっている。

施策には、種の段階から、起業時、および起業後のスタートアップの時期までを見据えた支援内容が盛り込まれているが、特に同町の特徴が強く出ているのが企画支援の施策内容である。大きく次の3点で構成されている。

① **支援者を育てる**… 不意な関与を行わず、しかし本人の視界が広がることを助けながら、起業の企画を考える人のよい聞き手とし

への避難者で、この事業のために戻ってきた方々です。ある社員に入社理由を聞いてみると、新規事業に魅力を感じたからだと言います。たとえば福島県内に既設の第1工場があつて、新たに第2工場を小高区(福島エコクリートの所在地)に作るということになると、第1工場の経験値を持った方が入ってくる。すると小高区で採用した方は新参者となる。でも弊社はすべてゼロからのスタートなので、全員が新参者、全員が同期。そこが魅力だというわけです。

うちの常務はよく「我々は、進駐軍なんだから」と口にします。戦後の復興と同様、進駐軍はある程度の形作りをしたら、あとの自立は地元の人に任せるべきだということです。今後は事業部長などのポストにも現地雇用者の方が就けるようにしていきたいし、若い方に会社を担って欲しいと願っています。今春には地元の技術系高校からも1人入社します。若い方も採用している、この事業がずっと継続するようにしなくてはなりません。

本当の成功に向けて これからが正念場

—— 地元社員の皆さんとの一体感を強めるために、横田様が工夫されていることがあります。

東京と違って皆、クルマ通勤なので、帰りに飲もうと誘うことができません(笑)。だから日中できるだけ声をかけて世間話をするようにしています。ただ社員によく言っているのは、「言われたことをやるのではなく自ら提案してくれ」と。「まったく新しい会社なのでマニュアルや規準などはない。こうした方が効率的になると思うたら、どんどん提案してくれ」と。各部署の責任者にも「スタンダードは貴方が決めてくれ」と伝えています。

—— ここまで、まずは順調なスタートと言えますね。

補助金の申請をしてから3年で事業化を実現している例はあまりなく、福島イノベーション・コースト構想下での事業としては高い評価を頂いていると思います。2018年も財務省主計官や復興庁審議官による視察がありましたし、地元NPOや高校などからの視察や講演の依頼などもあります。ただ地元雇用面での成果に加え、目標通りの収益を確保して初めて成功と言えると思うので、今はまだまだ。これからが正念場なので気を引き締めながら、ふるさと復興の象徴として地元に愛される会社に育てたいと思っています。

—— DBJもシンジケート・ローンでサポートさせて頂きました。

て伴走するバランス感覚を有する人々を育成する。

② **刺激を受ける場をつくる**… サテライトオフィスを構える企業が存在、すなわち起業体験者の集まりと、よい形で触れることの出来る機会(起業に必要な刺激が得られる場)をつくる。

③ **新しい組み合わせが生じる場をつくる**… 起業の発端には「気づき」と「アイデア」があり、「アイデア」とは「新しい組み合わせ」である。人と人、人と場、人と資源の接点により良い形で生じる場をつくる。

地

域にとって最も重要な資源は「人」であると言いつける同町らしく、そこに集まる人々が相互に育てあう環境を生み出すことで、起業する人が増え、地域内経済循環が健全化することで、まちを将来世代につなげられる仕組みがつけられ、また個々人の自己実現にもつながっていく、プラスの循環が生まれているのである。

学

生起業、女性起業、社会的起業、そしてシニア起業など、様々な起業の形があるが、その原点にあるのが個々人の「気づき、想い」であることは共通している。社会がそうした起業の卵をいかに孵化し経済活性化につなげていくことができるのかと考えると、卵がかえる力を信じ、つかず離れずの適度なバランスを保ちつつ支援ができる人材の育成と、起業家が必要な支援を柔軟に活用できる受け皿の整備が重要なのではないかと改めて感じる。そして、地域においては、それぞれ

DBJのシンジケート・ローンは総事業費の約4割を占めていたもので、非常に大きな意味を持っていました。またDBJがこの事業に融資していることは、事業のステイタスや信用面で大きな効果があります。DBJは公的側面の強い組織であるので、弊社事業を支援して頂けるということは、福島復興に意義がある事業と認めてもらったということでもあると思います。

(注) 福島イノベーション・コースト構想… 福島第1原子力発電所の廃炉や被災地域の復興を円滑に進めるため、その周辺地域において、廃炉、ロボット、エネルギー、農林水産等多岐にわたる分野の研究開発を行い、浜通り地域の新たな産業基盤の構築を目指すもの。



が持つ資源を活かし、お互いに適度なバランスを保ちつつ、育て合う環境を醸成することが求められているのではないだろうか。

起業後の成長過程を示す模式図。プロジェクトは直線的でなく、事業化に向けて関数的な成長曲線を描く。必要な支援の形はその段階によって異なり、中でも事業化以前の「気づき」や「想い」を練り上げる時間(左図左部分)の質がその後の展開に大きく作用する。

(出典)
「神山町創生戦略、人口ビジョン まちを将来世代につなぐプロジェクト」2018年3月30日 v.1.2
より筆者加工

