

成長資金で
次の日本を創る

【ネクスト・ジャパン最前線】



【Scenes of Solution】

東北地銀3行との共同ファンドで、
復興・成長を力強く支援する

【未来人図鑑】

三好食品工業株式会社
代表取締役 三好 兼治 氏「良心的な物造り」を次代に繋ぐ
美味しく安全な豆腐と大豆加工食品をつくる
百年企業の挑戦

【調査のわき道】

そこでしか得られない、
本物の、特別な体験

株式会社日本経済研究所 地域本部 地域産業部長 内藤 貴子

「せとうち観光活性化ファンド」を通じた
瀬戸内地域の観光活性化への取り組み

D BJは、2016年4月に瀬戸内地域の地域金融機関7行（（株）中国銀行、（株）広島銀行、（株）山口銀行、（株）阿波銀行、（株）百十四銀行、（株）伊予銀行、（株）みなと銀行）等と連携し、「せとうち観光活性化ファンド」を組成しました。瀬戸内地域の観光活性化を支援する広域的な官民連携の枠組みである「せとうちDMO」の取り組みの一環として、観光関連事業者に対し、特定投資業務も活用した成長資金の提供を行っています。

しまなみ海道への
サイクルシップ導入支援

“サイクリストの聖地”として国内外から注目を集めるしまなみ海道の尾道～瀬戸田航路において、2018年11月より自転車の運搬に便利な「サイクルシップ・ラズリ」が定期就航しました。DBJはせとうち観光活性化ファンドを通じ、同船の建設に係る支援を行っています。サイクリストをはじめとした多くの観光客にご利用いただくことによって、しまなみ海道の一層の認知度向上と観光産業のさらなる活性化が期待されます。

四国最大級の水族館
「四国水族館」の建設支援

瀬戸大橋のふもとに位置し、四国および中国地域からのアクセスが良好な香川県宇多津町において、2020年3月にオープン予定の「四国水族館」。その建設にあたって、DBJはせとうち観光活性化ファンドを通じ、資本性資金の供給を行いました。「四国水族館」は四国最大級の水族館であり、新たな観光資源の開発・運営により、インバウンドを含めた新たな観光需要の創出に加え、雇用促進等の地域経済への波及効果が期待されます。

「地域産品」・「食」の
ブランド強化に向けた
ECサイトの事業拡大支援瀬戸内7県のいいものを販路を拡げる
島と暮らす

「島と暮らす」は、瀬戸内7県のこだわりの逸品を産地直送で届けるECサイトです。DBJはせとうち観光活性化ファンドを通じ、（株）瀬戸内ブランドコーポレーションによる同ECサイト運営事業の法人化にあたって、資本性資金供給による支援を行いました。「島と暮らす」の事業拡大を通じ、せとうちDMOの注力する主力テーマである瀬戸内地域の「地域産品」・「食」のブランド化が推進されることによって、地域経済活性化への貢献が期待されます。

CONTENTS

P03 ネクスト・ジャパン最前線

成長資金で次の日本を創る

基本解説 INTERVIEW ポストン コンサルティング グループ マネージング・ディレクター&シニア・パートナー 秋池 玲子 氏

特定投資業務 Case1 NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構 理事長
阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社 代表取締役 大西 雅之 氏

特定投資業務 Case2 和歌山県 商工観光労働部長 稲本 英介 氏

特定投資業務 Case3 トヨタ自動車株式会社 先進技術開発カンパニー
先進技術統括部 環境技術企画室 主査 担当部長 河合 大洋 氏

総括 INTERVIEW マツダ株式会社 相談役 山内 孝 氏

P17 Scenes of Solution

東北地銀3行との共同ファンドで、
復興・成長を力強く支援する

株式会社岩手銀行 常務取締役 三浦 茂樹 氏

株式会社七十七銀行 常務取締役 田畑 卓治 氏

株式会社東邦銀行 常務執行役員 矢吹 光一 氏

【聞き手】 株式会社日本政策投資銀行 東北支店長 高田 佳幸

P24 未来人図鑑

三好食品工業株式会社

代表取締役 三好 兼治 氏

「良心的な物造り」を次代に繋ぐ
美味しくて安全な豆腐と大豆加工食品をつくる百年企業の挑戦

P27 調査のわき道

そこでしか得られない、本物の、特別な体験

株式会社日本経済研究所 地域本部 地域産業部長 内藤 貴子

ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 38 回

成長資金で次の日本を創る

わが国に求められる企業の競争力強化や地域の活性化の実現に向けて、日本政策投資銀行（DBJ）は、2015年6月から「特定投資業務」を通じた成長資金（資本性資金、メザニンファイナンスなど）の供給を行っている。

「特定投資業務」とは、民間による成長資金の供給促進を図るため、国からの一部出資（産業投資）を活用し、成長資金の供給を時限的・集中的に強化する取り組みだ。2015年6月の業務開始以来、2019年9月末までの投融資決定額は89件5904億円に上っている。これは特定投資業務の投資期限となる2020年度末までの想定額5000億円を既に上回っており、産業界や地域からの成長資金に対するニーズの強さを物語るものと言える。DBJは、引き続き特定投資業務を始めとした多様なアプローチを通じて、次の日本の成長に貢献していきたいと考えている。

今号特集では、成長資金の供給の現状と課題、特定投資業務による成長資金の活用事例、特定投資業務に対する外部評価などについて紹介する。

企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 ポストン コンサルティング グループ
NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構
阿寒アドベンチャーツーリズム(株)
和歌山県 商工観光労働部
トヨタ自動車(株)
マツダ(株)
(株)岩手銀行
(株)七十七銀行
(株)東邦銀行
三好食品工業(株)
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
取材・文 河内正和・東海左由留
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。
<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。

Basic explanation

基本解説

I N T E R V I E W

リスクマネー供給の
最適化に向けてボストン コンサルティング グループ
マネージング・ディレクター&シニア・パートナー

秋池 玲子氏

早稲田大学理工学部、同大学院修士課程修了、マサチューセッツ工科大学スローン経営学大学院修了。キンビール(株)、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BCGに入社。数々の企業再生プロジェクトの実績を持つ。現在、製造業等を対象に、戦略作成、実行支援、オペレーション改善、組織改革などの支援を行っている。経済同友会副代表幹事、政府系委員も歴任。DBJの経営アドバイザー・ボード(社外有識者)にも参加。

求められる
投資エコシステムの成熟化

——リスクマネー供給の現状をどう見ていますか。

世界的な低金利環境下で、世の中にお金は余っていると思います。問題は、お金の付き方です。例えば、成功しそうな企業には、使いきれないほどお金が集まるという現象は象徴的です。不確実性が高まる中、投資家サイドで、どのようにお金をつけたらいいのか、どの事業が成功するのかという見極めがしづらくなってきたということもあるのだと思います。

その1つの理由は、リスクマネーのパターンが多様になったこと。たとえば、すでに再生の「型」ができている事業の場合は目利きがしやすいのに対して、「型」が必ずしもある訳ではない案件の場合、投資判断の見極めが難しい。更には、投資の説明責任が強く問われるようになっていたため、新しい「型」を作るための身動きしづらくなっているのではないのでしょうか。

一方、新しい企業を大きく育てるための手法が、まだ成熟しきっていないということもあるでしょう。

これらの成功事例が現れると、一歩進んだ形での目利き力や説明の前例となるものができて、投資もしやすくなると思います。新規の企業への投資ばかりではなく、大企業による事業投資や研究開発投資の方法も、同様ではないのでしょうか。

リスクマネーの
成功事例作りを急げ

——投資のエコシステムの成熟化とともに、成功事例作りも重要です。秋池様が注目されている事例を紹介ください。

たとえば、かつて単業で国内に閉じていたある企業は、国内外で買収を続けて見事に事業を拡大し、グローバル化した企業へと変身しました。当初は経験も実績もなかったのですが、案件を積み重ねていくうちに買収と買収後のガバナンスや経営の手法を確立なさっています。

活かしていくことを期待したいと思います。

——本日は、お忙しい中、貴重なお話をいただきました。ありがとうございます。

組織がリスクの取り方の工夫をなさって、多くの新しい事例を作ること。この世界に必要なだと思っています。

学習のスピードが
新しい付加価値を生む

——DBJは地域金融機関と連携し、リスクマネーが不足しがちな地域の企業にも積極的に投資しています。

DBJの強みは、機動性に優れ、強い地域ネットワークを持つこと、継続的に地域を見ている職員がおられることではないでしょうか。机上で考えるのではなく、実際に地域の現場に足を運び、培ってきたネットワークを活かして活動する。そこから、いろいろな地域で集めた情報や経験したことが知見として行内に蓄積されていく。その結果として、前例のない案件にも取り組むことができているのだと思います。こうした知見の蓄積がDBJの強さを生んでいるのだと思います。

最近、「学習するスピードの速い組織が企業の競争力を変える」という考え方があります。かつては収獲通

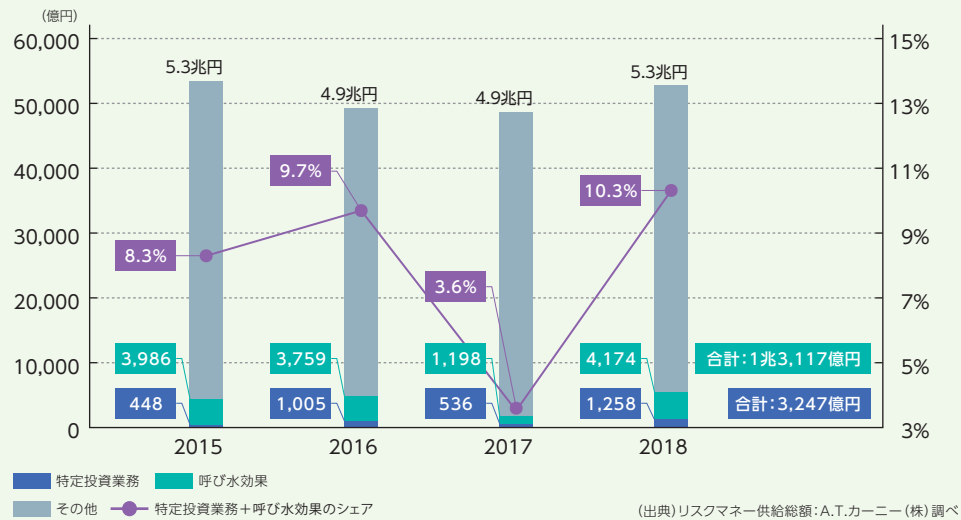


データで見る特定投資業務

Basic explanation

基本解説

(図表3) 特定投資業務とリスクマネー供給(金融機関発行分除く)

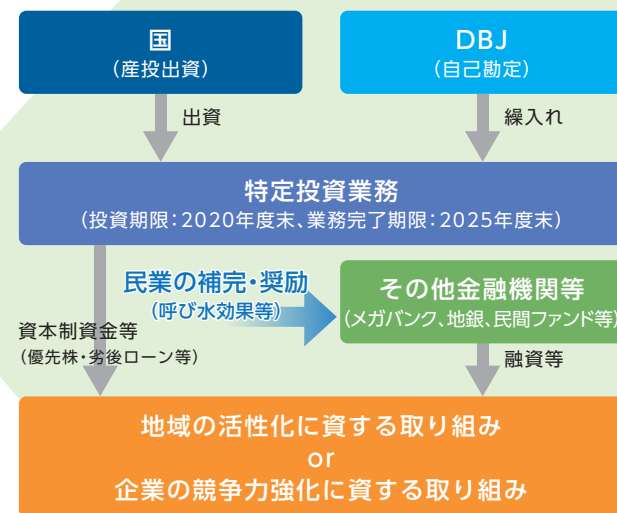


● 特定投資業務の開始以来、2019年3月末までに供給したリスクマネー(実行額)は約3200億円。また、同期間中に特定投資業務

Point
4

リスクマネー市場の創造に向けて役割を担う

(図表1) 特定投資業務の概要



● 2015年6月に業務を開始し、2020年度末に投資期限を迎える予定であるが、特定投資業務を通じて、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(図表1)。

Point
1

リスクマネー(注)を時限的に集中的に供給

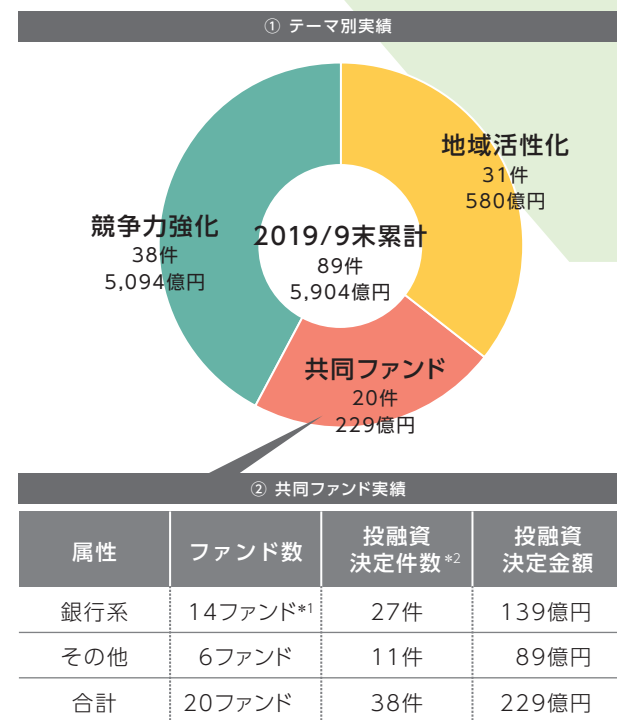
● 特定投資業務は、わが国においてエクイティやメザニンなどのリスクマネーの担い手やリスクマネー市場が未成熟であるとの問題意識のもと、地域の活性化や企業の競争力強化に資する取り組みに対して、国からの一部出資(産業投資)を活用しつつ、民間金融機関等と協調してリスクマネーを時限的に集中的に供給するものである。

Point
2

既に業務開始時の想定を上回る実績

● 業務開始時は、2020年度末までの投資期間中に5000億円程度の支援決定を想定していたが、2019年9月末時点で既に89件5904億円と想定を上回る実績となっており、地域や産業界等からのリスクマネーに対するニーズの強さを物語っている。

(図表2) 特定投資業務の実績



*1 参画金融機関数は25行

*2 特定投資業務の要件を満たさない投融資案件は含まない

Point
3

地域活性化に資する案件を数多く組成

● その内訳を見ると、企業の競争力強化に資する案件が38件5094億円、地域活性化に資する案件が31件580億円、地域金融機関等との共同ファンドが20ファンド、当該ファンドからの投融資決定は38件229億円となっている。このうち、共同ファンドからの投融資の多くは地域活性化に資する案件であることから、競争力強化に資する案件と地域活性化に資する案件がバランスよく組成されていることが分かる(図表2)。

こうした実績を踏まえ、次ページからの事例紹介(P8~P13)では特定投資業務の具体例として、「北海道阿寒地域における観光開発」「宇宙企業誘致による和歌山県の地域開発」「水素社会の実現に向けた水素ステーション運営会社の設立」の3つを紹介する。

(注) リスクマネー…普通株式、優先株式、劣後融資、劣後特約付社債および新株予約権付社債

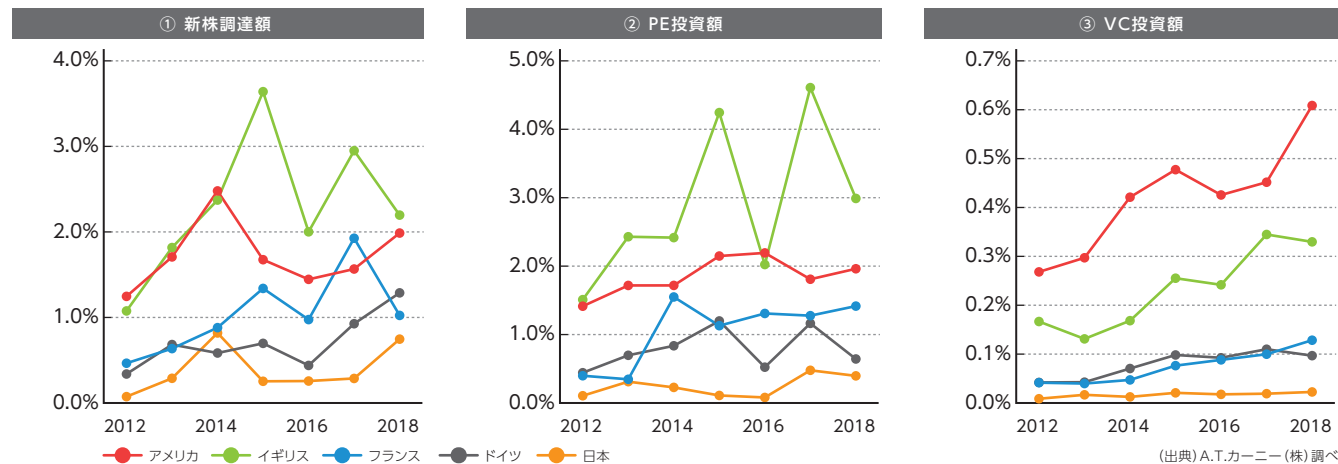
● 他方で、わが国のリスクマネー供給金額については、新株調達額、PE投資額、VC投資額のいずれも、対GDP比で徐々に拡大しているが、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツといった欧米主要国と比較すると依然として低水準であり、リスクマネー供給の担い手やリスクマネー市場はいまだ未成熟と言える(図表4)。

Point
5

依然、低水準なわが国のリスクマネー供給

務と共同で民間金融機関等から実行されたシニアローンを除くリスクマネー(呼び水効果)は、約4倍の1.3兆円に上っている。わが国のリスクマネー供給全体に対する、呼び水効果を含めた特定投資業務の貢献は1割程度となっており、リスクマネー市場の創造に向けて一定の役割を担ってきたと言える(図表3)。

(図表4) 日本および欧米主要国のリスクマネー供給額の対GDP比較



特定投資業務

Case 1

地域観光産業の新たなプラットフォームづくりを
成長資金により支援

阿寒を、世界に認められる アドベンチャーツーリズムの聖地へ



阿寒ATが開発した体験型観光コンテンツ「阿寒湖の森ナイトウォーク『KAMUY LUMINA (カムイルミナ)』」。阿寒湖の森を舞台に、光や音響、映像、インタラクティブな仕掛けが散りばめられた幻想的な夜の森を冒険しながら「自然」と「アイヌ伝説」を体感するデジタルアートの体験型アトラクション（所要時間50～60分）だ。

DBJは、2017年2月に北海道、公益社団法人北海道観光振興機構、(株)北洋銀行および(株)北海道銀行との間で締結した「北海道観光の振興に向けた協力連携協定」の具体的な取り組みとして、2018年5月に「特定投資業務」を活用して、阿寒アドベンチャーツーリズム(株)(本社・北海道釧路市)への出資を行った。

同社は、日本版DMO(注1)に認定されたNPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構(阿寒DMO)の下で、観光コンテンツの開発および運営を行う事業会社(DMC)(注2)だ。2018年4月に阿寒DMO、地元旅館出資組合および(株)JTB等を発起人として設立され、DBJは、翌5月に日本航空(株)等の民間観光関連事業者および地域金融機関とともに増資に応じ、同社の本格的な事業展開を支援している。

DBJは、旧・北海道東北開発公庫の時代より、同地域の旅館事業者への融資や産業調査レポートの提供等を通じて観光インフラの整備を支援。近年では、阿寒DMOの顧問として、地域における観光産業の新たなプラットフォームづくりを応援してきた。

今回は、北海道の老舗旅館である鶴雅グループの代表であり、阿寒DMOの理事長でDMCの代表取締役も務める大西雅之氏に、これまでの取り組みや今後の展望について語ってもらった。

DMOを通じた地域一体経営

阿寒地域では、2002年に住民主体の「阿寒湖温泉再生プラン2010」を策定、その推進体制として阿寒DMOを設立し、地域が一体となった観光まちづくりを続けています。2000年当時、阿寒の宿泊事業者全体のベッド数は5500程度で、これは海外では一企業が経営する規模でした。その中で足の引っぱり合いやお客さまの取り合いをしていても始まらないので、1つのリゾートとして経営していくことを目指したの

です。その後2016年に、私たちがDMOの申請をしたときにまったく違和感がなかったのは、十数年前から自分たちでこの町を経営しようと思つて取り組んできたからです。

またこの間、阿寒地域(北海道釧路市)では、国内他地域に先行して、2015年度より市税条例の改正により、入湯税の一部を基金として積み立て、使途を観光振興に限定して観光まちづくりの財源を捻出しています。

こうした取り組みが評価されて、阿寒地域は訪日外国人旅行者を地方へ誘客する「観光立国シヨークース(観光庁)のモデルケース」地区に、また国立公園を世界水準の「ナショナルパーク」と進化させる「国立公園満喫プロジェクト(環境省)の選定地区に指定されるなど、今後の観光開発が期待されています。

アイヌ文化に彩られた国際リゾートへ

近年では、欧米で人気のアドベンチャーツーリズム(AT)にいち早く注目し、日本での拠点となるべく新たな挑戦を始めています。ATとは「アクティビティ」「自然」「異文化体験」の3要素のうち2つ以上



で構成される旅行で、欧米を中心に巨大市場が形成されています。

2000年から始まった観光まちづくりの中で目指したのは「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」です。人口減少の中で阿寒湖温泉が観光地として生き残るには2つの道しかない。1つは、人口減少で観光客は減っても2泊3泊してもらえるリゾート地になること。そして、日本の周辺国から多くのお客さまに来ていただくこと。すなわち、滞在型とインバウンド観光です。ATは富裕層に人気で消費金額も多い。長期滞在が多く、地域経済にも貢献する点が魅力でした。

「アイヌ文化に彩られた国際リゾート」を目指す中で、国や自治体、産業界とも連携しながらAT市場獲得に向けた取り組みを開始しました。DMCが2019年7月より開始した体験型観光コンテンツ「阿寒湖の森ナイトウォーク『KAMUY LUMINA (カムイルミナ)』」もその1つです。阿寒においては、1年を通じて楽しめる多様なアクティビティ、阿寒岳やマリモなどの風光明媚な自然、アイヌ文化を含む日本固有の文化という3要素の存在が、AT市場の有望なエリアとしての期待感を高めているのです。

新しいまちづくりのメインテーマにATを掲げた理由は、再生プラン2010の中では多くの事業が進められましたが、体系的な繋がりに欠けるころがありました。それがATの枠組みの中では、1つ1つの事業がきちんと位置づけられたからです。ATにはそういう包容力がありました。

阿寒をATの聖地へ

当面の目標は、北海道とともに進めるアドベンチャー・トラベルワールド・サミット(ATWS、注3)の誘致です。北海道は、2020年に北海道白老町にアイヌ文化復興・創造の拠点として、「ウポポイ(民族共生象徴空間)」を開設するほか、2021年にATWSのアジア初開催を目指して取り組んでおり、阿寒DMOはまさにその先導的役割を果たしています。ATWSを実施したエリアでは、いずれもATが爆発しています。2021年の開催地の決定は今年中。正式に決定すれば、今後全力でさまざまな整備を進めることになります。

マネジメントとマーケティング戦略を担うDMOと中核プロジェクトの推進を担うDMCの両輪体制で事業推進を強化し、阿寒を日本のAT拠点に、さらには世界に通用するATの聖地にしていくことを目指していきます。

(注1)DMO: Destination Management/Marketing Organization(略)地域の観光資源に精通し、地域と協同して観光地づくりを行う法人。

(注2)DMC: Destination Management/Marketing Company(略)DMOにおいて経営資源開発を行う地域特化型の観光企画・事業会社。

(注3)アドベンチャー・トラベルワールド・サミット: A-T-A (Adventure Travel Trade Association)の年間最大イベント。観光関係者を中心に世界50カ国以上から1000人近くが参加して、カンファレンスやセミナー、国・地域間の情報交換やネットワーキングを行う。

「DBJは前身の北東公庫時代から北海道の観光産業を支え、今もその姿勢は変わることなく、DMO/DMC設立に際してもいろいろなお助言をいただいた。DMCに対して地域金融機関がそろって出資してくれたのも、DBJがいてくれたからこそだと思います」



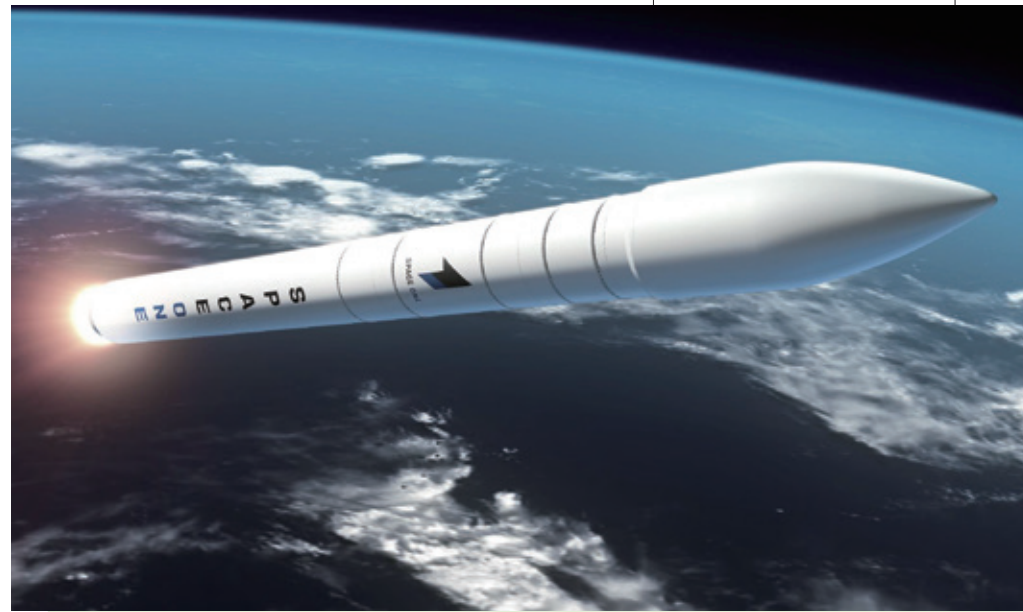
NPO法人阿寒観光協会まちづくり推進機構
理事長

阿寒アドベンチャーツーリズム株式会社
代表取締役

大西 雅之氏

特定投資業務

Case 2



写真提供:スペースワン(株)

宇宙ビジネスに取り組む企業を
成長資金供給により支援宇宙産業の誘致で高まる
地域活性化への期待

小 型衛星打ち上げに対する需要が世界的に高まりつつある中、日本でも小型ロケットの打ち上げサービス会社が誕生した。キヤノン電子(株)、(株)IHIエアロスペース、清水建設(株)および(株)日本政策投資銀行(DBJ)の4社の共同出資により設立されたスペースワン(株)(本社・東京都港区)だ。

4社は2017年8月に、小型ロケット打ち上げ事業の企画および検証を目的とした企画会社である新世代小型ロケット開発企画(株)を共同出資で設立。その後の検証を経て、企画会社および4社は事業開発への着手が十分可能かつ適当であると判断。2018年7月に4社による増資を実施し、事業会社であるスペースワン(株)を新たに発足させた。そして今年3月には、ロケット打ち上げ射場の建設予定地として和歌山県串本町を決定・公表した。スペースワン(株)は、2021年度中のサービス開始を目指して取り組みを加速している。

DBJは、本事業が異業種間連携による新事業開拓を通じて、国内宇宙産業の競争力強化に資するものであることから、「特定投資業務」として支援を開始したものであるが、その後、地域において射場建設予定地が選定されるなど、地域活性化への広がりも見せている。

ここでは、ロケットの射場の誘致活動を、その最前線でリードしてきた和歌山県商工観光労働部長・稲本英介氏に、宇宙産業の誘致を契機とした地域活性化への取り組みなどについて語ってもらった。

写真上:紀伊半島(空撮)
写真下:熊野古道1年半に及ぶ
積極的な誘致活動

ロケット射場誘致は、和歌山県としても特に力を入れてきた取り組みの1つでしたので、本年3月にスペースワン社から正式に本県での小型ロケット射場の建設を決定したとの発表があった時には、「まずは良かった」と安堵したものです。

もともと、県では第二次和歌山県産業技術基本計画において、宇宙ビジネスを今後の有望な成長産業と捉えており、これまでも射場建設の動きに着目し、関連情報の収集を行ってきました。そうした中、射場建設に当たつての最適な立地条件が本県に当てはまっていたことから、誘致に向けて積極的な活動を行って

きました。射場建設の具体的な条件としては、射点からロケットを打ち上げる南方に陸地や島が存在しないことや本州の工場から低コストで物資輸送が可能であるなどが挙げられており、そうした地理的条件が今回の誘致実現において有利に働いたと考えています。

誘致活動の中で苦労したのは、射場用地の確保です。用地は射点半径1km圏内の土地を全て確保する必要がありました。対象地の約7割が町有地であったものの、居住されているご家族の方々の住居移転を始め、多くの地権者の方から土地を買収することは容易ではないと予想していました。実際にはスペースワンや用地買収を担当した清水建設の皆様のご尽力もあって、対象となる方々に小型ロケットの打ち上げ事業についてご理解いただくことができました。結果的には、地元の関係者や住民の方々は射場建設を地域活性化の起爆剤と捉えて、ものすごく歓迎していましたが、反対の声はほとんど聞いたことがありませんでした。

観光活性化、
宇宙産業集積に期待

今回、県では土地造成費用などに対して、わかやま版PFIという制度に基づく無利子融資を行う予定です。2018年12月の県議会において、32億円の債務負担行為について承認をいただくことができ、本年度より順次融資を実行していくこととしています。地域活性化にも大きなインパクトが

あると考えており、スペースワンのロケット打ち上げ事業の成功により、和歌山県に衛星関連の企業や高度な技術をもった宇宙ロケット分野の人材が集まり、宇宙ビジネスの拠点となっていくことが期待できます。このため、地域住民以外の方にも、串本と言えば「宇宙」「ロケット」と思ってもらえるように情報発信を行っていくことが重要と考えており、今年8月には第1段の取り組みとして、串本でシンポジウムを開催し、和歌山県内外から約600名の方に参加してもらいました。

また、観光客の一層の増加も期待しています。既存のロケット射場には、数千から数万人の観光客が訪れていると聞いています。射場の存在をいかに観光客の増加につなげていくか、これからしっかりと考えていかねばなりません。高速道路については、今年3月、紀伊半島一周道路が全線事業化されました。串本は近年、インバウンドの観光客も増えているので、外国人が熊野古道を訪れているので、ロケットの打ち上げとなるとさらに世界中から人が集まると思います。

さらに、中長期的には、今回の射場建設を機に、先にも触れた串本地域に衛星関連の企業立地など宇宙関連産業の集積を作っていくことができなかと考えています。すでに白浜地域では企業誘致が進んでいて、IT企業のサテライトオフィスができていますので、白浜地域がIT産業の集積地に、そして串本が宇宙産業の集積地になることを期待しています。

宇宙産業×地域活性化の取り組み

DBJは、宇宙産業を通じた地域活性化に取り組む自治体への支援をさまざまな形でやっている。

ロケット射場の経済波及効果を
北海道大樹町のケースで試算

北海道経済連合会とDBJは2017年5月、「北海道大樹町に新射場を整備した場合の道内経済波及効果―経済波及効果推計年間267億円―」と題したレポートを発行した。近年、わが国では民間による宇宙産業への新規参入を後押しする取り組みが進められており、その中で新射場の整備についても検討されている。当レポートは、30年起にわたり宇宙産業誘致を進めている北海道大樹町について、ロケット射場候補地としての優位性・課題を整理するとともに、同町に新射場を整備した場合の北海道内への経済波及効果を試算し、その効果をさらに拡大させるための方法などについてとりまとめている。

地方創生への相互協力・連携で
鹿児島県肝付町と協定締結

DBJは2018年4月11日、鹿児島県肝付町と地方創生に係る相互協力および連携に関する協定を締結した。肝付町は、農林水産業を中心とした地域の産業経済の振興を進めており、既存射場(内之浦宇宙空間観測所)等を活用した宇宙開発促進事業の推進等にも取り組んでいく方針だ。本協定は、「肝付町地域創生戦略」に掲げる基本目標の達成に向け、双方の資源や能力を活用した協働により、肝付町の地域創生を実現し持続的な発展に資するため、肝付町における雇用や町外からの人の流れの創出、若い世代の結婚・出産・子育てなどの5項目について連携協力することを目的としている。



「DBJには、異なる業態が同じ目標を掲げた取り組みを中立的な立場でリードすることで、JHyMの設立に大きく貢献していただきました。水素社会の実現に向けて今後もさまざまなオールジャパンプロジェクトが求められる中、DBJには政府と産業界の結節点になってもらいたいと考えています」

トヨタ自動車株式会社
先進技術開発カンパニー
先進技術統括部 環境技術企画室 主査
担当部長

河合 大洋氏

2020年代後半に 水素STの自立化を

JHyMは、2020年代後半に水素ST事業の自立化を目指すという政府ロードマップ目標の達成手段の1つとして設立された組織です。そのためにはFCVの台数増と、STの整備・運営、水素の仕入などのコスト低減が必要で、それらすべてが実現すると、目標通り2020年代後半にST事業が自立化すると思います。今後、FCVの台数増

を実現することで水素の販売量を増やしていくことは自動車会社の責務ですが、水素STの整備・運営・水素仕入れコストの低減、FCVユーザーへの利便性の改善などは、JHyMを中心にインフラ側で実行していただけることを期待しています。

事業の第1期となる2018年度から21年度までの4年間で新たに80基のSTを作るという目標については、今のところJHyMに着実に進めていただいています。STの最適配置は決して容易ではありませんが、4大都市圏を中心に整備を進め、少なくとも首都圏から福岡県くらいまでの間は、ストレスなく行き来できるようにしていただける状況ができると思っています。利便性の改善も道半ばなので、土日・夜間営業、定期メンテナンスに伴う休業期間の短縮、近隣ST同士の協力体制の構築などを積極的に進めていきたいと思っています。

FCバスを全国展開、 FC電車開発にも備える

弊社FCVの『MIRAI』は国内販売が3100台を超えましたが、お客さまの内訳を見ると水素STの整備や利便性の改善が進む東京都と愛知県に偏在しています。この10月にはMIRAIの次期モデルを2020年末に発売すると発表しました。年間1万台規模の販売を目指したいので、インフラ会



水素ステーション
写真提供:JHyM



燃料電池自動車(FCV) MIRAI
写真提供:トヨタ自動車(株)

水素社会実現に向けた取り組みを 成長資金により支援

水素社会の実現へ向けて FCV向け水素ステーションの 本格整備へ

トヨタ自動車(株)など11社は2018年2月、燃料電池自動車(FCV)向け水素ステーション(水素ST)の本格整備を目的とした「日本水素ステーションネットワーク合同会社」(JHyM・ジェイハイム)を設立した。新会社に参加した11社は、トヨタ自動車(株)、日産自動車(株)、本田技研工業(株)の自動車メーカー3社と、JXTGエネルギー(株)、出光興産(株)、岩谷産業(株)、東京ガス(株)、東邦ガス(株)、日本エア・リキード(株)のインフラ事業6社、さらに豊田通商(株)、(株)日本政策投資銀行の金融投資家2社(設立後、新たに12社が参画し、2019年11月現在23社)。

JHyMは、再生可能エネルギー・水素等関係閣僚会議「水素基本戦略」(2017年12月26日付)において、水素ST整備の推進役と位置付けられており、当初参画の11社は政府の方針と連動する形でモビリティ社会における水素やFCVの有効性を認識し、結集した。JHyMでは、FCV普及初期における水素ST事業の諸課題を踏まえ、参画企業を中心としたオールジャパンでの協業によって、戦略的な水素STの整備と水素STの効率的な運営に取り組むことでFCVユーザーの利便性向上を図り、FCV台数の増加、水素ST事業の自立化、さらなる水素STの整備という「FCVと水素STが好循環するエコシステム」の創出を目指している。

DBJは、JHyMの取り組みが日本における水素社会の実現に貢献するものとして高い意義が認められることから、その設立を特定投資業務による出資で支援した。ここでは、JHyM設立に大きな役割を果たしたトヨタ自動車(株)の先進技術開発カンパニー先進技術統括部担当部長・河合大洋氏に、今後のJHyMへの期待、水素社会への展望について語ってもらった。



燃料電池バス SORA
写真提供:トヨタ自動車(株)

政府の期待に応え 水素・FCVの普及を

政府のロードマップでも、日本が水素・FCVの普及に力を入れる目的は3つあると言われています。1つは、2050年に向けて温室効果ガスを80%削減するという目標実現手段の1つとして有力であること。2つ目は、エネルギーセキュリティの観点から見たときに、今、石油は約90%を中東からの輸入に依存している中で、その度合いを分散できるということ。3つ目は、水素・FCVの技術が現状では日本が世界トップレベルを維持しているのに、それを10年後、20年後も維持・向上させることで産業育成や雇用などの面で効果を生むこと、あるいは日本の製品・技術を海外に輸出することができること。そうした3つを同時に達成させるために、政府も水素・FCVに注力して頂いているのだと思うので、我々もその期待に応えていきたいと思っています。

産業界の課題、地域への思い、特定投資業務への期待

マツダ株式会社相談役 山内孝氏に聞く

マツダ株式会社
相談役

山内 孝氏

1945年、広島県生まれ。慶應義塾大学商学部卒。1967年、東洋工業（現・マツダ）入社。1996年、取締役就任。常務、専務、副社長などを経て、2008年、代表取締役社長兼最高経営責任者（CEO）。2010年、代表取締役会長兼社長兼CEO。2013年、代表取締役会長。2014年6月、相談役に就任。2015年11月よりDBJの特定投資業務のモニタリング・ボードの委員を務める。

技術革新から派生するビジネスモデルの構造変化への対応、人口減少が進む中での地域経済の自立的発展等、日本経済の成長に向け様々な分野で取り組むべきテーマが山積している。創業以来、広島に本社を置きながらグローバルビジネスを展開するマツダ株式会社相談役の山内孝氏に、産業界の課題、地域への思い、DBJの特定投資業務に対する評価と期待について聞いた。

100年に1度の 変革期に挑む

——産業界においては、グローバル競争が続く一方で、デジタルトランスフォーメーションの進展に伴い業界の垣根を越えた動きも激しくなっています。こうした状況をどうご覧になっておられますか。

私が長らく携わっている自動車業界は、今年の東京モーターショーで各社の社長が「100年に1度の大変革の時代」と話していらつしたように、今、電動化や自動運転など次世代技術を取り込んだ新たなモビリティ（移動手段）の姿の実現に向けた大きな構造変革の時期を迎えています。

これは旧来のものづくりの「リニアでシンプルなビジネスモデル」のみで対



応できるレベルではないので、我々も、例えば、自動車各社が知見や技術を持ち寄ったEV連携への参画や産官学共同の研究開発の推進など、従来の枠を越えて他社・他業種と協働しながら、新しい価値創造を模索しているところです。

このような変革はあらゆる産業分野で起こっていることであり、グローバル競争を勝ち抜く為に、選択と集中の徹底による業界再編や新興企業とのアライアンスなどがこれまで以上に求められるようになるでしょう。これは、容易ではない取り組みではありますが、大きなチャンスを迎えていると考えるべきではないでしょうか。

地域と共に歩み、成長する

——貴社は、本社を置かれる広島を中心とする地域で、自治体、サプライヤー、地域の金融機関、住民の皆さまを含む1つのエコシステムを作っておられると思うのですが、そういう貴社の地域企業としての思いをお聞かせください。

東京への一極集中の一方で、地方は過疎化・高齢化で疲弊しているという話がよく出ます。実は我々も高度成長時代には、本社の東京移転を考えたことがありましたが、広島で小さな製造業として起業してから、造船など地元産業の技術、地元の皆



様のチャレンジ精神や負けず魂に支えられてきたのだから、もっと地元への恩返しが必要との思いで現在に至っています。

創業家以来続く我々のアイデンティティーは、「一隅を照らす者は国士なり」です。規模は小さくても地方に本社を置き、地域の中小企業と共に歩み、成長することこそが国士だとの価値観を今後も堅持していきたいと考えています。

地域活性化への DBJの貢献

——DBJの地域活性化への取り組みについては、どのように評価されていますか。

地域経済活性化への取り組みも特定投資業務の重要テーマの一つですが、私が注目しているのが、瀬戸内地域7県の観光活性化への取り組みです。広域連携により地域の観光資源を結びつけて観光振興をより一層推進しようというもので、2016年に事業化支援会社、地域金融機関との共同ファンドが設立され、様々な事業への投融資が進められています。

——各地域で企業経営者の高齢化に伴う事業承継問題も大きな課題になっていますが、この地域ではいかがでしょうか。

地域経済活性化の為に、観光振興に代表されるような各地域の特性を生かした事業活動が数多く創出し、維持されることが必要なので、この領域で知見のあるDBJのリーダーシップには今後も期待しています。

事業承継問題は、地域経済の自立化・活性化にとって大きな問題です。特に中国地方は状況が深刻で、経営者の平均年齢は約60歳になっており、年々これが高齢化しています。そして、もう1つの問題は事業の後継者がいない企業が70%と、他地域に比べ高いことです。

その背景にあるのは、プロフェッショナル人材の不在やリスクマネーの不足などですが、DBJはここでも特

特定投資業務に対する 評価と課題

——山内様には2015年11月以来、特定投資業務のモニタリング・ボードの委員を務めていただいています。これまでの全体的な評価、今後の課題などについて、お聞かせください。

モニタリング・ボードの委員にご指名をいただいたとき、正直、私は案件の発掘や予算の進捗に懸念を持っていました。でも、この4年弱（2019年3月末現在）で約80件3600億円のリスクマネー供給を決定されている。これ自体凄いことですし、3600億円というお金が他の民間金融機関への呼び水となり、総額



株式会社岩手銀行
常務取締役

三浦 茂樹氏

株式会社七十七銀行
常務取締役

田畑 卓治氏

株式会社東邦銀行
常務執行役員

矢吹 光一氏

Scenes of Solution

東北地銀3行との共同ファンドで、復興・成長を力強く支援する

(株)日本政策投資銀行(DBJ)は東日本大震災で被害を受けた企業の復旧・復興を支援するため、2011年8月以降、被災地域3県の(株)岩手銀行、(株)七十七銀行、(株)東邦銀行と、それぞれ3度にわたる共同ファンドを組成した。

1号ファンド(存続期間10年)は震災直後の2011年8月に、また2号ファンド(存続期間7年4ヶ月)は1号ファンドの後継として2014年12月に、それぞれ復旧・復興資金の供給を目的に組成。そして、3号ファンド(存続期間12年)は、被災地域各県の担い手である地域企業が抱える経営・財務上の課題解決を通じて、被災地域の持続的な経済発展を支えるため、2018年9月に組成した。特に3号ファンドでは、被災地域において製造業の集積や農林水産業の6次産業化、観光産業促進、医療・ロボット・再生可能エネルギー・航空宇宙産業等の新産業育成等の動きが見られる中、中長期の資本性資金等のリスクマネーの供給に主眼を置いている。

東日本大震災からやがて9年。地域ファンドの共同パートナーである岩手銀行、七十七銀行、東邦銀行の各行に、地域の現状や課題、共同ファンドに対する評価や投融資の成果、リスクマネー供給の難しさ等について聞いた。



聞き手

株式会社日本政策投資銀行
東北支店長

高田 佳幸



で約1兆7000億円のリスクマネーが日本国全体に出ているわけですから、その経済効果というのは計り知れないほど大きいと言えます。

その中で、地域活性化の案件というのは、金額では全体の約1割程度ですが、件数では約半分を占めています。これはつまり、地域案件には圧倒的に手間暇がかかるということです。それでもDBJが案件をきちんと組成し、力強く推進されていることは、地域から見ると本当に有り難いことです。

その上で、こうした取り組みを今後さらに推進していく上での課題を2つ挙げたいと思います。1つは、やはり企業の側にリスクをとってでも成長したいという姿勢がまだまだ

足りないということです。長い間、日本は成長期ではなかったせいでリスクをとることが難しく、かつリスクマネーも少なかった。でも、今は大きな変革の時代ですからチャレンジが必要で、チャンスはあるのです。そして、だからこそDBJには成功事例を多く作り出して横展開していつて欲しいし、いろいろな事例を広く世の中に喧伝して、企業が元気を出せるようにもつとアピールに工夫をして欲しいと思います。

もう1つは、民間金融機関によるリスクマネーの供給をリードすることです。厳しい経営環境下にある金融機関にとって、その解決策の原点は、お客さまに寄り添い、お客さまのニーズを解決して、お互いに満足することです。その仕組み作りをDBJが支援し、民間金融機関をリードしてリスクマネーを供給していく取り組みをさらに加速させて欲しいと思います。

委員として特に思いを深くするのは、DBJは、事業や企業を超えた

恐れることなく
「数多く」にチャレンジを

業界全体、業界を超えた産業全体に長年関わり、それらを横断的に俯瞰し行動する中から、豊富な知見を蓄積しているということです。その知見を駆使して、いろいろな企業の連携・再編、新興企業の成長などをリードしていただけたら、もつと素晴らしい日本になるのではないかと思います。

最後に申し上げたいのは、公的資金が半分入っている特定投資業務を進めていく上で最も重要なことは「採算性、回収性」ということです。特定投資業務はリスクマネーの供給という性格上、中長期的な物の見方が必要で、短期的に結論が出せるものではありませんが、個別案件の当初の事業計画を定期的にフォローして、政策目的の実現状況や収益性、回収性をチェックする体制を作り、万が一のときには計画を見直し、改善の打ち手等を用意しておくことも必要です。

リスクをとる以上、当然、失敗もあると思いますが、恐れることなく、使命感を持って「数多く」にチャレンジして欲しい。成功事例を積み上げることで日本の経済の底上げができれば、これは本当に素晴らしいことだと思います。



——今後も山内様には厳しいご意見も含めて、ご指導を仰ぎたいと考えています。本日は有り難うございました。

東北地銀3行との共同ファンドで、
復興・成長を力強く支援する

支援事例 1



次世代小型血液検査機器

セルスペクト(株) 成長支援資金の供給

同社は、岩手県が「自動車」「半導体」に次ぐものづくり産業の第3の柱として位置付ける「医療機器」産業において、革新的な医療機器を開発しているベンチャー企業。2014年の設立以来、次世代型医療診断アイテムに求められる「小型化」「低侵襲化」「医療の個別化」に着目し研究を継続してきた。3号ファンドでは、同社の事業化に向けた成長資金(劣後融資)を供給することで、岩手から世界へ先進的な医療機器を展開し、人々の健康増進および医療の高度化・被検者のQOL向上を支援した。



とを密接につなぐ役割を担っていただいております。これはファンドの運営に非常に有効に作用していると思います。

三浦 おっしゃるとおりですね。今後、企業と銀行の関係は伝統的な資金の調達・供給だけでは成り立たず、支援の範囲や質が変わっていきます。実は今、岩手県を日本で一番起業しやすい県にしようといろいろな取り組みを行っており、我々もいざん事業創造キャピタル(株)を通じて、岩手県に関連したベンチャー企業等に投資の形で参加しております。

ついで銀行が何らかの形で関わっていくことが求められていくと思いますが、そうすると、融資や、お客さまとの意思疎通、ニーズの把握ができるといういわゆる営業センスだけではなく、プラスアルファの能力がないと銀行のプレゼンスは保つていけないでしょう。

岩手銀行ができることは何かということを、経営陣だけでなく、現場の若い担当者が強く自覚するようになる。こうした変化が一番大きいと思います。外部派遣は私どもが新しい銀行に変わっていくための重要な方法の1つであり、受入先には本当に感謝しかありません。

DBJと連携し、リスク マネーの浸透を図っていく

高田 ファンドのような少しエキサイティングなところで企業に関わる場合、ややアレギーを持たれることもありますが、それでも経営に踏み込んでいって役に立つということが必要な企業も多いと思います。そこでリスクマネー供給の難しさ、またDBJへの要望などありましたら、お伺いできればと思います。

三浦 リスクマネーは、やはり我々は民間企業なので回収可能性や経営に対するインパクトを意識します。その上で全力を挙げて企業を支援するのですが、おのずと体力次第というところもあるので、リスクマネーに対する供給の仕方やファンドの組成も含めて、DBJのご支



援がないと企業には十分浸透しないという思いがあります。引き続きDBJと連携しながらリスクマネーの浸透を図っていきたいと思えます。

今後、経済や為替の問題から県内の企業が影響を受けるなど、いろいろなリスクは断ち切れません。非常時のリスクカバリの仕組みも我々だけではなかなか発想できないので、ぜひお知恵をいただきながら県内の企業のためにご支援をいただければと思います。

高田 たくさんの有り難いお言葉を頂戴しました。本日は有り難うございました。

Interview 1

岩手銀行



株式会社岩手銀行 常務取締役
三浦 茂樹氏

3号ファンドで 特色ある成長企業を後押し。 岩手県を 日本一起業しやすい県にしたい

リスクマネーの見本の ような1号ファンド

高田 震災後の2011年8月に、貴行とDBJで早期の復旧資金の供給を目的として1号ファンドを、続いて2014年12月に復興成長資金の供給を目的として2号ファンドを、それぞれ組成しました。2つのファンドに対する評価、その活用実績についてお聞かせください。

三浦 ファンドに関しては「有り難うございます」の一言に尽きるといふのが偽らざる心情です。1号ファンドでは50億円の枠に対して20社に38億円の投融資を実行、沿岸部を中心に津波で流出した工場の再建資金などに使わせていただきました。19社が卒業され、各社の復旧も順調に進んでいます。先の見通しが極めて不透明という中で、機動的な資金のお手伝いができたと思いますし、リスクマネーの見本のようなファンドであり、非常に感謝しています。

外部派遣で新しい時代の 金融人材を創る

高田 昨年の9月には、地域の持続的経済発展に向けて成長資金を提供するという目的で3号ファンドを組成いたしました。1号・2号は資金の量的な支援に重きを置き

対応をさせていただきました。

高田 震災では三浦常務ご自身も被災されたことですが。

三浦 私が支店長だった宮古中央支店は、津波は床上寸前で止まりましたが、海に近い宮古支店は一昼夜水没しました。我々も復旧に向けて毎日泥かきを行いました。その地区は建物がほぼ全滅して大変な状況でした。

被災して一番驚いたのは「何もないこと」です。そこでは「何がない」ではなく「何があるか」、たとえば、力仕事をできる人が何人いるか、車が何台あるから考えないと動きが取れないのです。その経験から、いかに我々が日々恵まれた環境の中にいるのかがわかると同時に、大災害時には発想を逆転させないとまったく対応できないということを学びましたね。

ましたが、3号では資金の質的支援を重視するため、存続期間も12年と長めに設定し、劣後ローンや優先株を中心としたリスクマネーの供給に努めています。この3号ファンドに対するニーズ、具体的な活用事例についてお伺いしたいと思います。

三浦 資本性劣後ローン、優先株など銀行ではなかなか対応が難しい支援の手法を私どもが取り扱わせていただき、銀行融資だけでは対応できない各企業の課題をこの3号ファンドで解決に導くことができましたと思います。資本が過小な先や資金繰りが逼迫している先、大型の設備投資を予定している先などには極めて有効で、支援事例は今、2社あります。具体的にはプラスチック成形加工を行う企業やセルスペクト(株)(事例1)で、それぞれ独自のノウハウを持ち、極めて成長の著しい企業をご支援できたというのは非常に有意義だったと思います。

高田 貴行とのファンドの取り組みに関しては、1号ファンド以来、貴行から優秀な行員の方をDBJに出向派遣していただくなど、手早く連携させていただいております。出向者の方については、貴行のお取引先とファンドとを、あるいはDBJ

東北地銀3行との共同ファンドで、
復興・成長を力強く支援する

支援事例 2



宮城蔵王観光(株) 設備投資資金の供給

同社は、宮城県内のスキー場で最大規模の集客を誇る「みやぎ蔵王えぼしリゾート」を運営している。経済産業省が定める「地域未来牽引企業」にも選定されており、インバウンド人口の増加等、宮城県の観光業の発展において一層の活躍が期待されている。近年、少雪が続く中でも気候条件に依存しない営業体制を構築すべく、最新鋭の人工降雪機および付帯設備等を導入するに際し、3号ファンドによる資金面からの支援を行った。通常の融資のほか、資本的劣後ローンも活用することで同社の財務基盤の強化を支援した。



リスクマネーは事後の モニタリングが一段と重要

高田 地域の企業の成長支援において重要なのは、リスクマネーの供給だけではなく、その後の経営のモニタリング、あるいは経営者との対話を通じて、お客さまの成長への道筋を確

る目利き力といったものが大きな手助けとなりましたし、まさにそういう部分がこの3号ファンドの意義だと思います。

実なものにすることだと思います。そこで、地域金融機関として感じるリスクマネー供給の難しさについて教えていただけますでしょうか。

田畑 民間金融機関は、ある程度の売上等を上げている企業を対象とした、ブレンなシニアローンを主要業務としているため、将来への大きな成長のシーズを作っていくために、創業期の企業に対するリスクマネーの供給は私どもにとつて今後一段と重要性を増していくと思います。

一方で、リスクマネーにはシニアローンとは異なる形でのリスクテイ

クが必要なので、通常のローン以上に事後のモニタリングが重要になると思います。投資を行った時点との計画対比の数字はもちろん、社内体制の整備、経営者の考え方の変化、あるいは当初想定もしていなかった外部環境の変化といったさまざまなファクターについて、投資企業とより高い密度、深度でのコミュニケーションを取りつつモニタリングをしていくことが肝要でしょう。

DBJとの連携を深めつつ、 東北の発展に努めていきたい

高田 最後に地方創生、地域活性化に向けた新たな動き、それらに対する貴行のお取り組み、またDBJに期待されることなどを教えてください。

田畑 東北地域では、全国的にも高齢化・人口減少の進捗が早く、それに起因する様々な課題を抱えております。その一方で、トヨタ自動車東日本(株)、東京エレクトロン(株)などの県内への進出により製造業の集積が進みつつありますし、豊富な農林水産資源、観光資源等、今後成長が期待される分野もごございます。

当行においても、「お客さまのニーズに最適なソリューションでお応え

Interview 2 七十七銀行



株式会社七十七銀行 常務取締役

田畑 卓治氏

地域金融機関にとって リスクマネーの供給は 今後、一段と重要性を増す

成長軌道に乗るまでの 時間的猶予も提供できる

高田 震災後の2011年8月に1号ファンドを、また2014年12月に2号ファンドを組成させていただきました。2つのファンドの活用実績についてご紹介ください。

田畑 1号ファンドについては、震災直後のお客さまのいち早い復旧・復興への道筋をつけていく上で、弊行の緊急的なご融資のほか、政策金融の力をお借りしたところもありますが、DBJからファンドという枠組みをご提案いただき、宮城県の基幹産業、特に水産加工業に対して早期の復旧資金をご提供することができた点で大いに意義があったと感じており、また感謝しております。被災された多くの企業をご支援しましたが、全取引先が完済となっており、震災復興について相応の役割を果たしたと思います。

また第2号ファンドは、復旧から復興へとという流れの中で、被災企業に加えて成長企業も投資対象とし、地域の核となる企業の工場建設や事業承継等の幅広い資金ニーズの資金供給という部分でお手伝いをいただきました。地域の活性化

に向けて、これも大きな意義のあったファンドだと感じています。

高田 2018年9月に組成した3号ファンドでは、特に劣後ローンや優先株を中心としたリスクマネーを供給させていただいています。

田畑 3号ファンドは1号・2号と違ったコンセプトであり、我々としてもメザンの部分を中心としたリスクマネーの積極的な供給に大きな意義を見出しており、共同組成ができて非常に有り難かったと感じています。

私自身、2号ファンドおよび3号ファンドについて、投資委員としても個別の案件に関らせていただき、とても勉強になりました。いわゆる劣後や出資というリスクマネーの供給は、これから成長軌道を描いていく中小企業、あるいはまだそれ以前の段階の企業も対象としていける非常に価値のある、かつ我々民間金融機関では手の出づらいフィールドです。過少資本であったり、また大きな発展性や成長性を秘めているがらも手元資金が潤沢ではなかったり、設備投資をしたくても、すぐにはキャッシュフローが安定しないとといった企業に対して、ファイナンスのみならず成長軌道に乗るまでの時間的な猶予も与えて差し上げら

れる非常に意義の高いファンドだと思っています。

高田 特徴的な案件についてご紹介ください。

田畑 ご案内の通り東北は豊かな食や観光資源を有しています。インバウンド需要についても大きなポテンシャルがあると思います。そういった中で首都圏でも人気を博している地元の酒蔵会社や地元で親しまれているスキー場の宮城蔵王観光(株)(事例2)、また震災の経験を活かして防災備蓄食の製造販売を行う会社などですね。防災備蓄食業界はニッチなフィールドであり、そもそも私どもは会社とお取引がなかったもので、やはりDBJの全国的な組織力、日本国内における防災備蓄食需要に対する調査力、そして将来に対す



する『ベストコンサルティングバンク』の実現に向けて、コンサルティング力の強化に取り組んでおりまして、中期経営計画における「地域経済活性化戦略」の重点施策として、DBJ等との連携により、リスクマネーの供給にも積極的に取り組んでいるところです。引き続き、地域経済産業の現状や課題、様々なライフステージにあるお客さまの事業内容や成長可能性などを適切に把握分析し、当行およびグループ会社が一体となった総合金融サービスの提供を通じて、円滑な資金供給や課題解決策の提供に努めていきたいと思っております。

地元の明るい話題としては、次世代放射光施設(注)の建設が決定しましたし、また、せんだい都市再構築プロジェクト等が出てきていますので、DBJとより一層連携しつつ、仙台のみならず宮城県、そして東北全域がもっと大きく発展をしていくことができるよう引き続きお力添えをいただければと思っています。

高田 こちらこそ、よろしくお願ひ致します。本日は有り難うございました。

(注) 次世代放射光施設…一般財団法人光科学インベーションセンターと量子科学技術研究開発機構を事業主体として推進中の次世代の放射光施設。物質の状態をナノレベルで分析し、創薬や高分子材料開発など広い分野での応用が期待される。東北大学の青葉山新キャンパスに設置され、2023年を目処に完成予定。

東北地銀3行との共同ファンドで、
復興・成長を力強く支援する

支援事例 3



レトロガールキヴィ ルミネ池袋店

(株)R1000 事業再成長資金の供給

1992年設立の(株)エムズは、全国約100店舗で若年層女性向けアパレルブランドを展開していたが、事業の再成長を企図して、新会社の(株)R1000に事業を移管。3号ファンドでは、事業再成長に向けた財務再構築資金や成長資金に対して、シニアローンからエクイティまで様々な金融手法を駆使して支援を行った。



の事業性評価、事業計画策定の支援などを行い、お客さまの成長への道筋を確実なものにすることも大事だと思っています。貴行ではリスクマネー供給の難しさをどう感じていますか。

矢吹 地域金融機関は、いきなり劣後ローンや優先株といったロジックにはなりづらい。どちらかと言うとシニアのローンを中心に、皆さまとファンドを使つて優先株、劣後ローンなどを出していくのが一般的かなと思います。デットガバナンス（債権者による統治）とエクイティガバナンス（株主による統治）それぞれの立ち位置からしっかりと事

業者さまをご支援していくことが重要と考えています。

また、エクイティガバナンスの立場に立てば、当然、経営に深く関与していくことになり、今後さらなる習熟が必要です。弊行では積極的行員を企業に出向派遣しているのですが、銀行員というのは、必ずしも事業会社に入つてすぐにフィットできるような知見を持つている人ばかりではないので、派遣先の現場から学びや気づきを得て、オーナーさんの立場に立つて考えられる人間を創っていくということがすごく大事だと思っています。

高田 そういう中で、弊行へのご要望などありましたら。

矢吹 DBJについては、これまでいろいろなところで陰に日向にご支援をいただき今日があるわけなので、今後もより一層連携を保ち、お互いのノウハウを活かし合えればと思います。私どもは「地域」の部分の前面に出しながら、DBJのような国内全体を俯瞰できる立場の方に支えていただく、あるいはエクイティラインで支えていただくという形で、お互いの中で協働できる仕組みというのがまさに今、求められていると考えています。そして、私どもはこの地域の方々にしっかりとした復興や再成長を実現していただくために、その方々の心根をしっかりと理解して、共に物事を見ていくということが一番大事かなと思っています。震災後、今までずっと福島を応援して下さっている方々が大勢いらっしゃいます。そういった方々の心が響き

今後も連携を保ち、お互いの
ノウハウを活かし合いたい



合つて私どもの今がございませうで、私どもはその方々への御礼も含めて、しっかりとこの地域を復興させなければならぬと思っています。

高田 本日は大変熱い想いをお伺いすることができました。弊行も、少しでも復興、成長に向けて一緒に取り組ませていただきたいと思いますので、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

Interview 3

東 邦 銀 行



株式会社東邦銀行 常務執行役員

矢吹 光一氏

3号ファンドを 1つのロールモデルとして 全国に広げていきたい

復興に向け、地域金融の
役割を果たしていく

高田 東日本大震災から8年余り。震災後の貴行の特徴的な取り組み、共同ファンドへの対応などについて伺いたいと思います。

矢吹 この8年あつという間だったという気もしますが、そうという意味で我々にとって意義深いといえます。震災直後の弊行の特徴的な取り組みとしては「緊急の現金払い」と「代理払い戻し制度」があります。キャッシュカードや通帳、印鑑がなくても運転免許証や会話などで本人確認ができれば店頭窓口で10万円の払い戻しを実施し、また県外に避難されたお客さまについて、発生するリスクに対する責任はすべて弊行が負うという形で他の都道府県の金融機関に代理での払い戻しをお願いしました。最終的に1件の事故もなく、東北、福島の方々の人間性、心根みたいなものを見る思いがしたと同時に、復興に向かって地域金融の役割をしっかりと果たしていこうという覚悟が決まりました。

また、事業を再開していこうという動きが始まる中でリスクマネーへの需要が高まり、DBJと共同で1号ファンドを設立するに至りました。まずは復興の象徴となるような会社を対象にしたいというところで、私にとって印象的だったのが地域の有力観光事業者さまの案件です。地元企業のフラッグシップ、観光の一丁目一番地として是非でも支援したいという思いがありました。

ここまで深く対応できる
唯一のファンド

高田 3号ファンドに対する評価、特徴的な案件事例などについてお聞かせください。

矢吹 3号ファンドは再成長や事業創出への支援の色が強く、地域が復興から自走に入っていくべきタイミングでご提案をいただいたと思っています。その第1号案件がアパレル小売業の(株)R1000（事例3）への再成長資金の供給です。全国約100店舗で800人もの従業員の方々が働いており、地域雇用の観点も踏まえ資金の供給にこぎつけました。やはり、我々地域金

融の使命というのは、こうした企業さんや人たちの出会いやつながりの中で価値を生み出していくことにほかならないと改めて感じた瞬間でした。

3号ファンドにおいても、例えば創業支援をする場合、その会社にしつかりと寄り添つて、その現場で物を考え、そこから生まれるイノベーションをきちんと取り上げていくことが不可欠だと思います。その意味では、この3号ファンドを単に私どもとDBJとの取引としてだけでなく、1つのロールモデルとして全国に広げていただくことが何より望むところです。

R1000に関しては、シニアローンからエクイティまで様々な金融手法を活用して支援を行いました。シニアローンからエクイティまで資金拠出して深いリスクをとることができる金融投資家は、公的なものを除いてほぼ見当たらず、そういう意味で、今般のR1000の取り組みはこの国で初めてのスキームではないかと思っていますし、3号ファンドはここまで深く対応できる唯一のファンドだと思っています。

高田 リスクマネーの供給においては、供給後の経営のモニタリングや経営者との対話を通してお客さま



——新工場への大型設備投資を決断された背景を教えてください。

挑戦こそ可能性を広げる 新工場に23億円投資

私が入社した当時の当社の商品ラインナップは、安価な豆腐や厚揚げが中心で、価格競争に晒されていました。大豆加工食品の国内市場はほぼ横ばいでこれ以上の成長は見込めません。「座して待つわけにはいかない。何かやらなければ生き残れない」という強い危機感と問題意識を常に持ちながら、経営に取り組んできました。

豆腐や厚揚げなどの日配品は単価が安く、消費期限の短い食品です。お客さまが火を通さずに食べる場合もあり、衛生管理には細心の注意が求められますし、その要求は近年一層高まっています。

その一方で、この商売を続けていると自社製品が支持される喜びを感じられます。当社の「にがり厚揚げ」は、当時の常識を覆して「にがり」を使用することにより柔らかな触感と深い味わいを実現した画期的な商品で、現在では九州エリアで単品約3億円を売り上げる大ヒット商品となっています。しかし、既存工場は老朽化が進み、生産能力も限界。そこで、23億円を投じて、



未来人
MIRAIJIN ZUKAN
図鑑

「良心的な物造り」を次代に繋ぐ 美味しくて安全な豆腐と 大豆加工食品をつくる百年企業の挑戦

高いレベルの衛生管理を実現しつつ、これまでの2倍、1日約50万個の厚揚げを製造できる第5工場の新設を決断しました。

私はそれまで各地の大豆加工食品メーカーや総菜の工場の見学を続けていました。新工場建設前に、現場で学んだ工夫やアイデアのトライアルを行い、確実な手応えもありました。しかし、工場設備や製造機械の協力会社は当社の新しい工場設計案に大反対。「常識と違う。室内が高温になって働けない」と言われました。ところが稼働してみると、生産性と品質管理だけでなく、協力会社の方も含めた従業員の労働環境も予想以上に向上できたのです。

業界の常識にとらわれず、自分たちで実際に試してみる。試した結果から根拠を明らかにし、変えるべきと判断したら恐れずに挑戦する。事業環境が厳しいから設備投資や商品開発ができないという声を聞きますが、厳しいからこそ新たな挑戦が必要だと私は考えています。

このように設備投資でも商品開発においても自分の考えを貫けた背景には、コンビニエンスストアにおでん種の納入を始めた際の経験があります。コンビニは品質や味はもちろん、衛生管理や消費期限で非常に高い基準があり、基準を満たさない企業は取引できません。当社も最初はクリアできなかったのですが、発想を転換した斬新な製法に挑戦したことで課題を解決し、

三好食品工業株式会社 代表取締役

三好 兼治氏

1965年生まれ。福岡県田川市出身。東海大学を卒業後、無機化学原料メーカーに入社し素材研究に携わる。1991年三好食品工業に入社、1994年専務、2006年に代表取締役社長に就任。2019年には日本豆腐協会会長に就任。協会活動として外国人特定技能制度活用による研修生受け入れなどの仕組み作りにも取り組む。

三好食品工業(株)(本社・福岡県田川市)は、豆腐や厚揚げなど大豆加工食品の製造販売を行う。1919年に現社長の曾祖父三好栄一郎氏が豆腐や油揚げの製造を始め、1979年に父三好哲夫氏が同社を設立。今年で創業100周年を迎えた。大豆加工食品では九州エリアでのシェアはトップクラスであり、高付加価値の国産大豆使用の豆腐・厚揚げ・油揚げや豆乳濃度の高い製品の開発に力を入れ、大手量販店だけでなくコンビニエンスストアなどにも販路を拡大している。2014年に第4工場、2016年に第3工場ラインを増設、2018年に第5工場新設と積極的な設備投資で、安定した製品供給力と高度な品質と衛生管理体制の強化を進め、取引先の信頼を獲得しつつ業容を拡大。それと同時に、工場への新技術導入や一部生産ラインの集約などによる製造工程の効率化や省力化をはかり、従業員の労働環境の改善と残業時間の削減を実現している。



第5工場外観



第5工場内

採用が決まりました。当初は九州エリアのみでしたが、今は供給エリアを大きく拡大しています。

そこでしか得られない、 本物の、特別な体験



執筆者

株式会社日本経済研究所
地域本部
地域産業部長
内藤 貴子



最 近のインバウンド観光のトレンドを示すキーワードのひとつに、「そこでしか得られない、本物の、特別な体験」が挙げられる。欧米豪からの訪日客やアジアからのリピーター客が増加しており、それらの目の肥えた旅行者が、貴重な時間と対価を払い、ディステイネーションとして選んだ地に対して、「そこでしか得られない、本物の、特別な体験」を求めるのも当然と言える。そして、それぞれの土地において育まれてきた家屋や街並み、伝統や生活の息吹を感じながら過ごすことは、「そこでしか得られない、本物の、特別な体験」に他ならないと思われる。

日 本では宿泊機能に特化した、所謂ビジネスホテルが長年主流であり、宿泊に付加価値を付けるという視点が欠落していたが、近年、単に「泊まる」だけではなく、まち全体を「一つのホテル」に見立て、「その土地の歴史や文化にとけこむような旅」を提供する取り組みが見られる。兵庫県丹波篠山市の株式会社NOTEである。

実 は、筆者も3年ほど前にNOTEが運営する、古民家集落を宿泊施設として再生させた「集落丸山」に宿泊したことがある。季節は6月頃だったが、少し歩くと螢が飛び田んぼがあり、朝は地元の方が、その土地で採れた食材を使った朝食を作って下さった。宿には五右衛門風呂やかまども残されていて、150年前に住んでいた人の息遣いまで感じられるような、「特別な体験」

であった。宿泊者が自由に記入できるノートには、外国語でのメッセージも多く、「特別な体験」が感動とともにつづられており、「集落丸山」での宿泊は、彼女らにとって、恐らく「生涯忘れられぬ体験」となったと思われる。

古 民家など地域に残されている資源を活用し、「そこでしか得られない、本物の、特別な体験」を提供する取り組みは広がりを見せている。今年7月には、1300年以上の歴史を誇る、和紙の産業で栄えた岐阜県美濃市において、みのまちや株式会社が築100年を超える紙商の旧邸宅を宿泊施設としてリノベーションした「NIPPONIA 美濃商家町」をオープンさせた。「NIPPONIA 美濃商家町」は、ユネスコ無形文化遺産である「本美濃紙」をコンセプトの軸として、照明や障子、壁、ベッドのシーツなど至るところに和紙を用いており、かつての美濃紙商の町屋に招かれ、美濃の歴史や文化にとけこむような体験を提供している。また、併設された和紙の原紙専門店では、活版印刷体験を中心に、ものづくりを楽しみ、和紙の魅力を体験するプログラムもあり、1300年の間継承されてきた和紙文化の本質を体感できる、まさに「そこでしか得られない、本物の、特別な体験」が提供されていると言える。

10 月に公表された「DBJ・JTBFアジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査(2019年度版)」によれば、欧米豪においては、「訪日旅行でお金をかけたいもの」と

「良心的な物造り」にこだわり
働きやすさを大事にしたい

——貴社は今年100周年を迎えました。
何を大事にされてきましたか。

当たり前のことを当たり前に行い、「良心的な物造り」を大事にしています。原料の大豆は商品によって国内産と外国産を使いわけ、定期的に大豆畑を訪問し、より美味しく安全な原料を求める努力を怠りません。国産大豆は福岡県産や佐賀県産の「フクユタカ」を主に使い、「他より5円、10円高くても、続けて買いたいと思ってもらえる豆腐を作ろう」と従業員に繰り返し伝えています。

私は今でこそこんなことを言っていますが、異業種から当社に移ってきたので、もともと豆腐作りは素人。出張のたびに各地のスーパーを訪ね、片っ端から豆腐を買っては、ホテルに戻って試食を続けました。そういう経験の積み重ねから方向性を決めた商品の一つが「富良野どうふ」でした。当時は国産大豆の豆腐といえば十勝産でしたが、ドラマ「北の国から」の舞台の富良野の大豆で豆腐を作りたいと熱意を伝え、地元農家と契約を結ぶことができました。

農家の方たちだけでなく、これまでの人

との出会いが、私と当社を変えてきました。大恩人の一人が、男前豆腐店(株)の伊藤社長です。「付加価値の高い、もつと美味しい商品を作ろう」と意気投合して、彼の工場を何度も見学し、当社の工場も見てもらい、多くの助言をいただいたことが糧になっています。伊藤社長から「物造りの楽しさ」を教わり、別の豆腐や総菜メーカーの方からは品質管理と工場管理の大切さを学びました。これらが、当社の物造りの土台になっています。

もう一つ、私が大事にしているのは従業員の方々の働きやすさです。大豆加工食品工場はゆでたり揚げたりが多く、高温になります。社長として、「涼しい豆腐工場で働く」という環境を提供したい。また、力仕事も多いですが、機械化や自動化を進めてどんな人も働きやすくなりたいと考えています。

当社の規模で23億円の設備投資は次代への大きな挑戦です。この投資によって、生産能力が向上しただけでなく、ラインに急速冷却を組み込むことで、消費期限を大幅に伸ばすこともできました。こうした経営方針や新工場のコセプトに賛同いただき、DBJも出資する。NCB九州活性化ファンド」には4億円の優先株引受、さらにDBJには特定投資業務の対象として2億円の優先株引受をしていただきました。今後、新工場以外の工場も労働環境を改善

すべく、計画をしています。こうした取り組みも評価いただき、DBJ健康経営格付を取得することができました。

世界に通じる規格を作り
豆腐を世界の「TOFU」に

——今後はどんな展開を考えているのでしょうか。

密かに決意しているのは、地元田川市でもっとも賞与額の高い企業になることです。そのためにはまず地元九州エリアの地盤を固めつつ、生産性と効率化をさらに高めたいと考えています。その中でDBJには、自動化や生産性向上技術に関する情報提供や、協力企業の紹介といったことを期待しています。こういう情報は地方の中小企業では集めることが難しいですから。

豆腐はまだまだ可能性の広がる食品です。九州はアジア各国に近く、当社も冷凍できる油揚げなどは一部輸出しています。将来的には、豆腐を日本発の「TOFU」として世界中で愛される食品にするために、国際的な規格を確立し、美味しくて安心できる食品として広めていきたいです。

という問いに対する回答は、「宿泊施設(26%)」が「観光・レジャー(44%)」に次いで多く、また、「日本の宿泊施設に求めること」という問いについては、「日本文化体験の提供(29%)」という回答が、最も多い「観光施設へのアクセス(30%)」「多言語対応(30%)」とほぼ同水準であった。NOTEやみのまちの取り組みは、今後益々増加が期待される欧米豪からの旅行者や旅慣れた訪日客のニーズにまさに合致しているとともに、日本各地で眠っている地域資源に新たな息吹を吹き込むひとつの処方箋となるかもしれない。



NIPPONIA 美濃商家町