

ネクスト・ジャパン最前線

地域発・ニッポンの新たな力

—存在感を増す地域商社

特別企画

福島は今

Scenes of Solution Part1

ソーシャル・インパクト・ボンドで
社会的課題を解決する

Scenes of Solution Part2
DBJ評価認証型融資事例

ニッポン高度紙工業株式会社

未来人図鑑

株式会社能作

調査のわき道

地域の情報発信力

～地域情報誌を読む楽しみ～

PFI法施行20周年を契機としたDBJグループの取り組み

今年度、1999年のPFI法施行から20周年という節目を迎える中、DBJグループでは、「PFI法施行20周年企画」として、多面的な調査・検討を行いました。検討に際しては、各界有識者の皆様で構成される会議を開催、活発な議論を頂き、12月17日(火)、日経地方創生フォーラム「今後の地域活性化に向けた未来志向型の官民連携～PFI法施行20周年を契機に新たなステージへ～」においてその内容の報告を行うとともに、さらなる議論を実施しました。

第1部

では、冒頭、民間資金等活用事業推進機構会長・渡文明様から来賓挨拶を頂きました。DBJ地域企画部から基調講演を行った後、パネルディスカッションでは、「我が国PPP/PFI20年の展開と今後の展望」をテーマに、これまでPPP/PFIが社会にもたらしてきた効果や成果を振り返るとともに、地域活性化に向け、今後一層、PPP/PFIを活用していく上での課題や方策について議論しました。締めくくりとして、内閣府大臣官房審議官兼民間資金等活用事業推進室長・石川卓弥様に総括頂きました。



オープニング挨拶

日本政策投資銀行
代表取締役社長
渡 文 明



来賓挨拶

JXTGホールディングス 名誉顧問
民間資金等活用事業推進機構
代表取締役会長
渡 文 明氏



第1部総括

内閣府大臣官房審議官 兼
民間資金等活用事業推進室長
石川 卓弥氏



第1部パネルディスカッション

(写真左より)
東北大学 名誉教授／東京都市大学名誉教授
パシフィックコンサルタンツ技術顧問
民間資金等活用事業推進機構 社外取締役 **宮本 和明**氏
富山市長 **森 雅志**氏
エヌ・ティ・ティ・データ 取締役常務執行役員 **竹内 俊一**氏
三井住友銀行 理事 ホールセール部門統括責任役員補佐 **百留 一浩**氏
民間資金等活用事業推進機構 代表取締役社長 **半田 容章**氏
アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー 弁護士 **赤羽 貴**氏
日本経済研究所 公共デザイン本部公共マネジメント部長 **足立 文**

第2部

では、冒頭、内閣府特命担当大臣・北村誠吾様から来賓挨拶を頂くとともに、増田寛也様、竹中平蔵様をゲストとしてお招きし、ご講演頂きました。その後のパネルディスカッションでは、多様化・複雑化する地域課題・社会課題の解決に向けて、我が国の官民連携を今後どのように進化させていくべきか、「インバウンドの増加を、地域の持続的な成長力・活性化に繋げるために」をテーマに議論しました。締めくくりとして、内閣府地方創生推進事務局内閣審議官・中原淳様に総括頂きました。



来賓挨拶

内閣府特命担当大臣
(地方創生、規制改革)
まち・ひと・しごと創生担当
北村 誠吾氏



オープニング挨拶

(一財)日本経済研究所
理事長
柳 正憲



第2部総括

内閣府地方創生推進事務局
内閣審議官
中原 淳氏



第2部パネルディスカッション

(写真左より)
経済キャスター(NHK・BSニュースキャスター) **阪田 陽子**氏
三菱総合研究所 政策・経済研究センター長 チーフエコノミスト **武田 洋子**氏
鳥取県知事 **平井 伸治**氏
前・せとうち観光推進機構 事業本部長
(大正大学 地域構想研究所 教授) **村橋 克則**氏
東京工業大学 環境・社会理工学融合理工学系 教授 **花岡 伸也**氏
名古屋銀行 取締役頭取 **藤原 一朗**氏

DBJは、今後も、地域活性化や官民連携(PPP/PFI)の推進へ向け、各種調査・情報発信・政策提言や地域へのコンサルティング・アドバイザー、先導的プロジェクトへのリスクマネー供給など、様々な形で貢献していきます。



地方創生への期待が高まる中、全国各地で地域商社の活動が活発だ。地域商社の設立・支援は、政府の「まち・ひと・しごと創生基本方針」「地域未来投資促進法」においても重要な取り組みとして挙げられており、政策面でも地域商社への注目が高まってきた。

日本政策投資銀行（DBJ）は、その前身である日本開発銀行、北海道東北開発公庫時代から地域産業の振興開発、地域経済の活性化に対する様々な支援を行ってきており、2030年時点において目指す「ビジョン2030」においても、「地域」を「インフラ」「産業」と並ぶ重点領域と設定するなど、地方創生、地域経済の活性化支援に積極的に取り組んでいる。地域商社についても、その展開の可能性に着目して2016年から調査・研究を進めてきており、これまでに「域内商社機能強化による産業活性化調査（2017年4月）」「地域商社の成長に向けた戦略調査（2018年7月）」を発表している。

今号特集では、地方創生の担い手として期待が高まる地域商社にスポットライトを当てた。国の支援策や地域商社事業の事例、また、多様な活動を通じて地方創生を支援する全日本空輸（株）グループの取り組みについて紹介する。

ネクスト・ジャパン 最前線

Next Japan

第39回

地域発・ニッポンの 新たな力 ——存在感を増す地域商社

CONTENTS

03 ネクスト・ジャパン最前線

地域発・ニッポンの新たな力 ——存在感を増す地域商社

基本解説 INTERVIEW 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 内閣参事官 佐合 達矢 氏
 地方創生をリードする Case1 一般財団法人こゆ地域づくり推進機構 代表理事 齋藤 潤一 氏
 地方創生をリードする Case2 Oita Made株式会社 取締役副社長 三代 吉彦 氏
 地方創生をリードする Case3 株式会社サンクゼール 代表取締役社長 久世 良太 氏
 総括 INTERVIEW 全日本空輸株式会社 マーケティング室 観光アクション部長 藤崎 良一 氏

16 特別企画

福島は今 全国新酒鑑評会でふくしまの酒が7年連続日本一に

18 Scenes of Solution Part1

ソーシャル・インパクト・ボンドで社会的課題を解決する

——英ソーシャル・インパクト・ファンドへの出資および英最大のファンド運用会社との業務協力合意書締結

INTERVIEW Traverse Ltd. Director for Innovation and Social investment Dr. Chih Hoong Sin

22 Scenes of Solution Part2

DBJ評価認証型融資事例

ニッポン高度紙工業株式会社

代表取締役社長 山岡 俊則 氏

〔聞き手〕株式会社日本政策投資銀行 取締役常務執行役員 山根 英一郎

24 未来人図鑑

株式会社能作

代表取締役社長 能作 克治 氏 / 専務取締役 能作 千春 氏

斬新な発想と情熱にあふれる父と娘が伝統産業の新たな可能性を切り拓く

27 調査のわき道

地域の情報発信力 ～地域情報誌を読む楽しみ～

株式会社日本経済研究所 地域本部企画調査部 主任研究員 倉本 賢士

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>

企画・発行 (株)日本政策投資銀行
 取材協力 内閣府(内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局) 全日本空輸(株)
 (一財)こゆ地域づくり推進機構 福島県観光交流局
 Oita Made(株) Traverse Ltd.
 (株)大分銀行 (株)ニッポン高度紙工業(株)
 (株)サンクゼール (株)能作
 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

※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。

地域商社に対する国の期待と 支援の取り組み

地方創生・地域活性化に向けて、全国各地で地域商社への期待が高まっている。国も多様な支援メニューを提供して、事業の立ち上げや成長への後押しを強化している。地域商社に対する国の期待や具体的な支援メニューなどについて、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局内閣参事官の佐合達矢氏に聞いた。

内閣官房
まち・ひと・しごと創生本部事務局
内閣参事官

佐合 達矢氏

地域商社が日本固有の卸の機能を活かす

——地域商社に対する国の期待、支援の狙いから、お聞かせください。

日本各地の地域資源を活用した中小企業振興や地域活性化に対する国の政策には長い歴史があります。その中で常に言われてきたのは、農林水産品やその加工品、サービス、伝統文化、歴

史、自然、景観などの地域資源は、まだまだ未活用のままであり、もったいなく活用できる余地があるということです。しかしながら、生産者は生産に忙しく、1人で加工品を作り、マーケティングして販路開拓するまでは手が回らない。一方で、大手の流通業者も消費者の価値観が多様化する中で、目利きが難しくなり、地域資源が十分に活用されていない。

そうした中で地域商社、つまり、「卸」的な機能を発揮する事業者が、生産者をうまくまとめ販路を開拓することで生産者をサポートし、同時に、消費者ニーズを踏まえた商品・サービスを提供できる主体として両者の間に入れば、生

産者、地域商社、流通・消費者がワイン・ウインウインの関係になることができると思います。

特に、卸業は日本の産業でも特徴的な存在で、海外にもホールセール産業はありますが、日本のように発達していません。生産者が多様で、流通サイドも大手から小規模な小売まで多様な場合、非常に複雑な取引関係になるのですが、そこに卸が入ってアソーティング（組み合わせ）することで、全体が効率的な流通構造になっていく。だから、日本各地に様々な地域資源があり、同時に多様な価値観を持った人がいるという構造の中では、日本固有の卸業の機能が活かせるのではないかと思います。

つまり、地域商社は情報の結節点なのです。生産者と消費者両サイドの情報が入るので、売り手は何を作れば良いか、買い手にはどんな地域資源を活用した商品やサービスがあるかを提供できる。販売リスクや買い手の信用リスクなど、双方のリスクも軽減することができます。そういう主体が地域ビジネスの中核として機能することによって、未活用の資源がうまく活用されて地方が裨益する。地域商社はそうした位置づけにあり、国としてその活動を支援しているのです。

事業ステージに応じた多様な支援策を提供

——支援の体系、具体的な支援メニューについて、教えてください。

地域商社には明確な定義はありません。総合商社と同様、多様なビジネスモデルがあるからこそ強みがあるので、地域商社に限定した施策があるということではなく、中小企業支援策や地方創生の取り組みをサポートするための様々な施策を、地域商社ビジネスに取り組みうとする人たちが活用できる状況になっています。

具体的には、地域商社が使える他省庁の主な施策を内閣府の方でまとめて、ビジネスのステージに応じてご活用いただける施策として体系化しています。これらの施策には、事業の初期段階と成長段階との両方にまたがって使えるものもあります。大別すると、事業主体の組成や事業の立ち上げ段階、商品サービスの開発やブランディングの段階、海外を含めた市場開拓や販路開拓の段階という3つのステージをイメージして、関係省庁の施策をまとめています。

その中で、内閣府としての大きな支援メニューが地方創生推進交付金です。自治体が考えた産業振興など様々な地方創生に向けた取り組みに対して、国が予算の半分をバックアップする形でサポートしています。総額は毎年1000億円ほどで、もちろんそのすべてが地域商社のために使われるわけではありませんが、都道府県から市町村レベルまで約150の自治体が地方創生推進交付金を活用して、地域商社の立ち上げや商品開発・販路開拓への支援などを行い、結果として110の地域商社が設立され、事業展開が始まっています。

他にも、商品開発の段階では経済産業省による様々な助成制度、リスクマネーが必要であれば官民ファンドの活用、海外販路の開拓であれ

地域商社協議会と銀行の出資制限緩和

——地域商社協議会も内閣府の支援メニューの一つですね。

地域商社協議会は、民間主体で構成される協議会に政府も共催して運営しているものです。年に3〜4回、地域商社の創設を目指す関係者や実践している事業者、地域商社を興したいと思っている自治体等にお声がけして、毎回150人前後の方々に集まって頂き、先進的な地域商社の取り組みや国の支援制度の紹介、ネットワークづくりなどを行っています。

なぜ、こうした協議会が大切かというと、地域商社を始めたいと思っても、その手順が分からないとか、誰かに設立して欲しいが必要なノウハウを持った人が地域にいないというケースが多いからです。そこで、既に地域商社事業に取り組んでいる先輩ビジネスマンから失敗談を含めて話を聞けて、やる気のある人同士がつながっていく場が重要になってきます。人と人とつながることで熱意がリアルなビジネスに変わり、ノウハウが共有されて事が動き出す。また、事業者の方々が直面する課題に対して解決策やノウハウを提供し合ったり、そこでのネットワークによって課題解決につな

げたりするといったことが可能になるわけです。地域商社を生み出す、あるいは生まれたものが成長・発展していくためには、人と人とのつながり、ネットワークが重要で、それはいわば「苗床」として機能する。特に地域のスモールビジネスでは、そうした機能がより事業の可能性を拡げてくれると思います。地域商社協議会は民間主体で実施していることに意味があるのですが、来年は政府としてももう少しコミットを強めてプラットフォーム機能を強化していきたいと思っています。

——地域商社に対する銀行の出資制限、いわゆる5%ルールも緩和されました。

地域経済の活性化を目的とした地域商社等に対する銀行の出資制限（銀行による他社の議決権保有の制限）が2019年10月15日付で緩和され、地域商社ビジネスに関しては、監督官庁の認可を条件に銀行も100%まで直接出資が可能となりました。地域金融機関が自らの事業として地域商社を行うとか、ある程度の成長段階まで関与して次にお渡しするとか、いろいろな形で地域商社ビジネスに関与できるようになったわけです。

地域商社が扱うビジネスは単体では小さく、それらをどうつないでいくかが大事です。その点で地方銀行は、地域の企業や産業の状況、取引の構造などに精通しており、個別企業の経営についても事業性評価ができるので、地域商社を育てるという意識をもって参画されるというのはとても効果的だと思います。

Basic explanation 基本解説 INTERVIEW

地域商社とは何か

地域経済の活性化において、地域で生産されたモノの販売（特産品販売）は重要な一手である。ただ、マーケットにモノが溢れている今、地域の産品を売り込むことは簡単ではない。

そこで注目されているのが、「地域商社」だ。これは単に地域の産品の売り込み（販路開拓）を行うだけではなく、商品開発、生産という上流部分と流通・販売という下流部分までを一貫して見据えたマーケティングを行う存在である。DBJでは、地域商社を「地域で地域産品のマーケティングを担う地域発の主体・プロジェクト」として、2016年から地域商社の調査・研究を実施している。

もちろん、これまでも地域に商社（卸売）機能は存在した。しかし、従来型の商社機能には、①流通段階で多くの中間マージンが発生するため、地域の生産者の手取りが少なく、②「安価」「安定」「大量」を得意としており、小ロット・多品種の地域産品に適した流通形態ではない、③生産者・消費者間の情報が遮断されがちで、生産者側が消費者のニーズに疎い状況を生みやすい、という問題点があった。

地域商社には、これらの課題を一定程度解決することが求められる。具体的には、以下の3つの機能・力を備えることが条件と言える。



事業サポートに地域金融機関が大きな役割を

——政策サイドから見ると、地域商社を成功させるポイントはどこにあるとお考えでしょうか。

我々はビジネスサイドの人間ではないので、成功事例の共通項という形でお話ししますと、地域の強みを明確に把握したうえで、誰をターゲットに、どういうビジネスモデルを組むのかを考え抜いて事業に取り組んでいるということです。各社の具体な取り組みとしては、マーケットの範囲や事業主体などによって多様な成功事例があるので、やはり個別のビジネスの中から学んでいくしかないと思います。

1 ビジネスモデルの創出 (事業の企画力)

地域の産品は、多くの場合、何らかのプラスαがなければ、マーケットにある他の産品と差別化できない。そこで地域商社に求められるのが、地域産品に、顧客が納得できる付加価値をつける「事業の企画力」だ。この付加価値の部分（プラスα）はビジネスモデルそのものに関わるものであり、地域の生産サイドだけでなく、対象とするマーケットサイドへの理解が必須である。例えば、商流や物流を工夫し農水産物に「鮮度」という価値を、あるいは複数の地域産品に高度な「ブランディング」手法によって顧客が好む価値を与える、といった具合に。

2 外貨の獲得 (売り込む力)

地域の産品に付加価値をつけたら、次は実際の販売に結びつけねばならない。販売は不調だったがモノ自体ほんとは優れている、というのでは、在庫が積みあがるばかりだ。

なので、地域商社には、実際に販売につなげる「売り込む力」が必須となる。では、どのように売っていくのか。自ら店舗を持ち直売（小売）するのか、卸売りするのか、そもそも顧客を消費者とするのか、事業者とするのか、地域商社は、顧客のターゲットニングを設定し、効果的な販売方法を編み出さなければならぬ。その結果である「外貨の獲得」によって、地域の評価を高めることが、地域商社の大きな目的であり、この機能は必須となる。

3 経済循環の促進 (巻き込む力)

地域商社は、ただ利益を追求するだけでなく、地域に新たな活力と利益を生み出すという公益的な役割も持っている。そのためには、地域の様々なプレーヤーを巻き込み、新たな経済循環を生み出すことが必要である。これには2つの側面がある。

その1つは、地域の人・モノ・技術・力を可能な限り活用するという「地域内の調達力」に関することだ。地域内でも、どのような資源やプレーヤーが存在するかという情報が共有されていない例は多く、地域商社にはそれらをマッチングし、バリューチェーンを構築していくことが求められる。

もう1つは、「地産地消」のように、域内消費によって地域外への所得の流出を防ぐこと（移入代替）で地域内の経済循環を高めていくというものだ。また、この点は、「地域ブランド」づくりでも重要だ。「地域ブランド」といっても、肝心の地域内ではほとんど知られておらず、ブランドが長続きしないケースは多い。そうした落とし穴を回避するためにも、地域での支持を得るというプロセスは重要となる。

「地域で地域産品のマーケティングを担う地域発の主体・プロジェクト」である地域商社。その具体的な事業のあり方は、地域の課題や目的によって多様であり、実際に全国各地で活動する地域商社の事業も、マーケットの範囲や活動形態、活動主体などに様々な特徴が見られる。次ページ以降では、その中から3つ事例を紹介する。

もう一つ、重要な要素となるのは、人材です。熱意を持って、自分事として覚悟を決めて取り組める人材がその地域にいるか、あるいはその地域で育てられるか、あるいは外部からその地域に引張ってこられるか。そして、そういう人が一人でもこなせるスーパーマンであればいいのですが、熱意や能力があっても、周りのサポートが必要な場合もあります。核となる人の周りに、その人たちの取組を支援できる地域の体制が整っているかどうかも重要です。

こうしたサポート体制の中には、もちろん商工会議所や旧来の経済団体も入りますが、特に地域金融機関が大きな役割を果たしているのではないかと思います。

——国としてDBJに期待されることは何でしょうか。

前述した通り、地域商社ビジネスにおいては人のつながりを作ることが非常に重要です。DBJならではの信頼性を活かして、地域商社を興してみたいと思う人、それをサポートしたいと思う地域金融機関や自治体をうまくつなぐ。そういった役割をDBJに期待しています。そこからより大きな地域商社へと育っていった場合には、ビジネス面での支援も考えられますが、まずはつなぐ役割、そうしたプラットフォームの部分で、調査、分析、情報提供を含めて支援して頂くことが大事だと思います。

——本日は有り難うございました。



- ① 宮崎ローカルベンチャースクールの様子
- ② スマート農業サミット 新富町
- ③ パパイア栽培に取り組む地域おこし協力隊のパパイア研究家
- ④ 人材育成講座「シータール大学」講義風景
- ⑤ こゆ野菜カフェの焼き野菜スープブレイ

これまで10年近く地方創生に取り組んできて、地方創生において一番重要だと思うのが起業家精神です。「起業家」ではなく「起業家精神」、つまり、目の前で起きている物事に対して、より良くしていこうと行動を起こせる人であり、やり抜く精神性ですね。その意味で必要なのが、起業家の育成、起業家精神を養うスクールです。こゆ財団でも今、ローカルベンチャースクールを全国各地で開催しているのですが、そこではまず最初に

アイデアには何の価値もない

2011年にNPOを立ち上げて、全国で起業家育成を始めたのです。以来、地域にはビジネスの仕組みが必要とあって、「笑顔とお金のバランス」とれた地域づくりを目指してきました。ただ、最初はどこも門前払いで、相手にされませんでしたね。やがて、そのNPOで対応の実績を出した頃、こゆ財団から声をかけて頂いたのです。NPOの活動を通じて、全国各地で行政が取り組んでいる地域活性化の進め方には強い矛盾を感じたので、こゆ財団では行政とは真逆のやり方をしようと考えました。つまり、スピード感を持つてやる、合意形成はしない、まず行動ありき、といったことです。そんな姿勢が、こゆ財団のビジョンとミッションに表れていると思います。

「アイデアには何の価値もない（注1）」ということを教えてください。僕らが意識しているのは産業と教育のバランスです。特産品で稼いで人に投資する。その循環として町がより良くなっていけばいい。アグリバレーも産業と教育を醸成していく上での1つの手段であり、箱にすぎません。産業の観点では、アグリバレーを多様なスマート農業の集積地にして、その中から上場企業を生み出す。教育の観点では高等専門学校を作る。そのバランスがうまくとれていく中で、高専出身者がアグリバレーのベンチャー企業に入り、また新しい上場企業を生み出す。すると町の税収が増えて、インフラが整備されたり、子供の教育や女性活躍に対する支援が充実する。そんな町づくりが出来ればと思っています。ですから、上場企業が生まれ学校が出来てからが、こゆ財団の地域商社としての本当のスタートかなと思っていて、今はまだ土

地域はブルーオーシャン

地域はチャンスだらけ、間違いないブルーオーシャンです。地域の中で、ありそうでなかったものをちゃんと見つけて売り出せば、必ず売れます。たとえば今、新富町でパパイアの栽培に取り組んでいる若者がいます。彼は、

地方創生をリードする CASE 1

「世界一チャレンジしやすい街」をビジョンに 持続可能な地域づくりを目指す。

一般財団法人こゆ地域づくり推進機構（宮崎県新富町）
略称：こゆ財団



糖度15%以上のみ、サイズ50g以上の1玉1000円のこだわり抜いた厳選国産ライチ

国内に1%しか流通していない国産ライチをブランド化し、1粒1000円で空港や百貨店で販売。

その取り組みが多くのメディアで紹介されたことで、一躍その知名度を高めたのが宮崎県新富町の地域商社こゆ財団だ。

2017年4月に新富町が旧観光協会を法人化して設立。「強い地域経済をつくる」をミッションに、地域の人口減少を食い止め、行政機関にはなかったスピードで地域経済を活性化するための様々な事業に取り組んでいる。そのビジネスモデルは、「農産物を始めとする町の資源を発見し、価値あるかたちへと磨き、都市部の人々へと発信する。得られた利益は、町の未来を支えるビジネスを生み出すため、起業家の育成やまちおこし、福祉・教育に投資する」というものだ。

人材育成塾には東京、大阪、福岡などから多彩な人々が参加、関係人口や移住希望者も増えている。ふるさと納税の運営も手がけ、寄付者のニーズや市場の動向を把握することで、寄付額を2016年度の4.3億円から2018年度には19億円へと伸ばした。そうした成果が評価され、2018年11月には内閣官房「まち・ひと・しごと創生本部」から地方創生の優良事例に選出された。2019年8月からは新プロジェクト「新富アグリバレー」を開始。新富町を農業スタートアップの集積地とすることで、農業者が抱える課題の解決や100年先も続く持続可能な農業の実現を目指している。

「地方は今、ブルーオーシャン」と語る同財団代表理事の齋藤潤一氏に、同財団の目指す地域づくり、地域商社に求められる要素について聞いた。

KOYU™



一般財団法人こゆ地域づくり推進機構
代表理事

齋藤 潤一氏

行政とは真逆のやり方で

もともと、僕は米国シリコンバレーの音楽配信ベンチャー企業で働いていました。次は日本で挑戦したいと考えて帰国し、デザイン会社を立ち上げたのですが、そんな中、東日本大震災が起きました。考えたのは、自分のスキルや経験を日本の地域づくりのために活かしたいということ。そこで

東京の上場企業でiPS細胞の研究をやっていたのですが、地域おこし協力隊（注2）で新富町に移住して農業を始めました。実は、パパイアには素晴らしい効能がありながら、国内では200トンくらいしか作られていません。だから、100トン作るとシェアの半分が取れてマーケットコントロールがしやすい。これからパパイアベンチャーを立ち上げ、第2のユーグレナを目指そうとしていて、ぜひ出資したいと言った下さる金融機関もあります。

今は国の制度もすごく充実しているし、東京にはアクセラレータープログラムがたくさんあります。東京でアクセラレーターに入って宮崎で起業し、一緒に上場を目指す。それが国のモデルになれば最高ですね。起業という、大変、頑張らなきゃ……というイメージがあると思うのですが、これからは、もっとエゴを出していい、無理に頑張らなくていいと言いたい。こゆ財団では皆、ワクワクすることしかやっていません。要は、もって起業やチャレンジのハードルを下げる。アイデアに価値は何もない。実行こそが大事なのです。

（注1）アイデアには何の価値もない…Googleの創業者ラリーペジが母校ミシガン大学の卒業式で行ったスピーチの一文「素晴らしいことを思い付いたらすぐに行動すること。アイデアに価値は何もない。実行することが大事だ」
（注2）地域おこし協力隊：地域おこし地域の暮らし等に興味のある都市部の人材を積極的に受け入れ、地域協力活動を行ってもらい、その定住・定着を促進することで、地域力の維持強化を目指す国の制度。



- ① 2018年3月20日 大分銀行赤レンガ館リニューアルに伴い館内にオープンしたOita Made Shop
- ②～⑥ Oita Made Shop内で販売される大分県産の物産品・工芸品
- ⑦ 館内に併設された地場スペシャルティコーヒー専門店「タウトナコーヒー」



見合った適正価格で販売し、より多くの利益を生産者に還元しています。同時に重視するのが域内での資金循環です。物産販売や観光などで得たお金が地域外に流出してしまうと地域は豊かになりません。得たお金を域内で循環させることが重要です。観光産業では2次・3次の経済波及効果で売り上げが1.7倍程度上がると言われていますが、物販の場合も同じで、弊社では商品開発から販売までの商流に係るプレーヤーを、可能な限り県内の人や企業とすることで、お金が県内で還流する仕組み作りを目指しています。

2つめは事業ドメインです。定款には物販、観光、不動産を入れていますが、基本的には「大分ならでは」という括りで多様な可能性を追求したい。要はいろいろな事業領域に出ていくことでビジネスチャンスを作っていくという事です。「大分ならでは」を事業化する事で、生産者、地域、弊社が共に利益を得られる三方よしの姿が理想で、最終的には3つの事業を繋げることで相乗効果を高めるモデルも実現化していきたいと考えています。

3つめは、モノだけではなくコトやストーリーを販売・発信すること。丁寧に丁寧に県内の隠れた資源を発掘し、生産者の顔が見える形でストーリーを発信しながら販売していきたい。また、赤レンガ館でのイベントや講演会の開催、近隣商店街や商業施設と連携した各種企画実施によりエリアのにぎわい作りにもチャレンジしています。

大分発・世界初の万年筆

スタート後、売上高、利益ともに順調に推移していますが、来期からは更に売上をより大きくしたいと考えています。そのためのベース作りということで、力を入れている取り組みの1つが、多様なコラボによる高付加価値のオリジナル商品づくりです。

たとえば、2019年3月に発売した1本5万円(税抜)の弊社オリジナル「JAPAN BLUE万年筆」。天然の藍色をアルミニウムボディに彩色する技術を使った万年筆で、これはおそらく、世界でこの商品だけです。実は、県内のある精密板金加工会社が世界初の技術を開発したものの、商品化で困っているという話を聞きつけまして。弊社でもいろいろと検討したところ、万年筆に使えないかというアイデアが出てきて、オリジナル万年筆を国内外に販売している県内の会社に相談。すると社長さんが大手文具メーカーを紹介して下さい、そこからトントン拍子で話がまとまりました。生産者は良い素材を作っても、商品化や販売のノウハウが無く戸惑ってしまう事が多くある様です。そこで弊社が触媒的に間に入ることで、大分発世界初の万年筆の誕生が実現したというわけです。

銀行との連携で地方創生を

今後、力を入れていきたいのは観光と不動産事業です。まず観光では体験型旅行商品の開発です。すでに2019年度には計7回、合計100名以上の台湾からのインバウンドツアーや輸出取引に係る生産者訪問商談ツアーなどの手配を実施しています。

また、不動産事業では単なる管理、賃貸、売買ではなく、まちづくりの視点を持った事業、たとえば城下町や商店街などエリアの再開発、自治体が所有する公共施設の活用、空きアパートや古民家の活用などで地域活性化に貢献したいと思っています。その際、いずれにおいてもクリエイティブの視点、つまりアートデザイン・音楽・建築などを絡めつつ、地域を巻き込みながら取り組んでいきたいと考えています。

地銀系地域商社の強みとは、まず銀行の経営資源である営業店網、ヒト、カネ、情報などを活用できること。そして、銀行がバックについているという信用力です。さらに人的サポート。弊社も社員6名のうち4名が銀行からの出向者ですが、経営分析、事業性評価、マーケティング、海外取引、人事労務などいろいろな知識、ノウハウを持つ出向者がいるのは大きいと言えます。今後、地銀による地域商社設立の動きは活発化すると思います。私たちが大分銀行と引き続き連携しながら地方創生・地域活性化にさらに貢献していきたいと考えています。

地方創生をリードする CASE 2

Oita Made株式会社 (大分県大分市)

地方創生のプラットフォームとして、大分県の魅力を発信し、地域の想いを「かたち」にする。



伝統と最新技術のオリジナル万年筆
JAPAN BLUE 万年筆

近年、地方銀行が中心となって地域商社を設立する事例が増えている。2017年8月に大分銀行と地元企業4社が中心となって設立されたOita Made(株)(本社・大分県大分市)もその1つだ。

地域の優れた商品(モノ)だけでなく、観光ルートや旅行商品の造成、公共施設や空き家を活用した地域の活性化など、各種サービス(コト)等も対象としながら、そのブランド「Oita Made」をベースに、様々なクリエイターとのコラボによる創造性やデザイン性を高めた事業展開を目指している。

2018年3月には、歴史的建造物である赤レンガ館(旧大分銀行本店)をリニューアルして直営店をオープン。イベントや講演会なども開催できる交流スペースやショップに隣接するカフェなども含めて地域交流のハブ拠点として活用することで、中心市街地のにぎわい創出にもつなげている。

もともとOita Madeは、「地域が持続してこそ、地方銀行である当行も存続できる」とする大分銀行・後藤頭取の地域に対する熱い思いから生まれたものだ。すなわち、地域を次の世代につなぐためには次世代型の経済循環の実現が不可欠であり、そのためには地域のプラットフォームとしての機能を充実させる必要があるという考えから、銀行業の枠を超えた地域商社の設立を支援したのだ。

地銀系地域商社として独自のビジネスモデルを持つOita Made。同社取締役副社長・三代吉彦氏に、事業の特徴や現状、今後の展開などについて聞いた。

Oita Made



Oita Made株式会社
取締役副社長

三代 吉彦氏

独自のビジネスモデル

Oita Madeには多くの特徴がありますが、主なものを3つあげると、まずビジネスモデルです。一般的な地域商社は、地域の産品を極力安く仕入れ、高く売って利益を得るといわれていますが、私たちは地域の生産物や加工品にクリエイティブ等の付加価値をつけることによって商品価値を高め、できる限り高く仕入れて、商品価値に



- ①・② 全国展開するサンクゼール
- ③ 自社ぶどう畑
- ④ 長野県善光寺表参道にある久世福商店 大門本店
- ⑤ 店内に並ぶ選りすぐり商品
- ⑥ 久世福商店の志である「商いの心得」
- ⑦ 米国オレゴン州のサンクゼール



く、ブランドの基本となる製造部門を自社で保有しながら事業を続けていくことにしたのです。ペンション経営は辞め、専業の食品メーカーを目指して1982年に(株)斑尾高原農場(2005年、社名を(株)サンクゼールに変更)を設立しました。

同じ頃、創業者夫妻はフランスのノルマンディー地方を訪れたのですが、ここで目にしたのが、美しい田園風景と地元食材で作る美味しい料理の数々、そして訪れる村々に必ずある小さいレストランで人々が何時間も食事しながら会話している姿でした。夫妻はそこに精神的に豊かな社会を感じるとともに、その風景がどこか長野と通じるものがあり、この感動を長野で再現したいというビジョンを持ったのです。

ここから「サンクゼール」のブランドコンセプト「Country Comfort(田舎の豊かさ、心地良さ)」が生まれました。そして、辿り着いたのが長野県の三水村(現・飯綱町)の小高い丘でした。眼前に広がる美しい田園風景に「ここなら夢を実現できる」と感じ、「サンクゼールの丘」の開発に取りかかりました。

夢の実現に向けて1988年以降、ジャムの自社工場建設、ワインの製造開始、レストラン・ショップ・ワイナリーの開業を実現。99年には「サンクゼール」ブランドの1号店となる軽井沢店をオープンしました。商品面でも、パスタソース、ドレッシングなどを自社開発・製造するとともに、全国への店舗展開を進めていったのです。

小売ブランド「久世福商店」

2012年、新たな販路を求めてシガポールの食品展示会へ出展し、ワインやジャムなどを紹介しました。ところが、「なぜ日本の酒、醤油、味噌がないのか」と言われて……。その時、世界から見た日本の食文化の強みに気づいて、全国のおいしいものがセレクトできるような、ちょっとリッチな気持ちになれる売り場があったらと考えて「久世福商店」の構想をまとめたのです。

各地方にこだわりの食品メーカーは多いだろうし、新しい販路を提供することができれば各メーカーの役に立てる。大きな話をする、各地方にお金が流れる仕組みができる。ただ、それを弊社だけでやるのは難しいので、各メーカーと商品を共同開発し、ブランドに仕立てて販売しようと思ったのです。そこで、2013年1月にプロジェクトを開始。日本中のその土地にしかない食材や希少な逸品を探し出して商品化し、その年の12月に千葉県幕張に「久世福商店」1号店をオープンさせました。

地域に根ざしグローバルに事業展開する

今期の売り上げは115億円程度と見込んでいますが、そのうち、仕入れ原価や人件費などで、地方に還元している分は約80億円です。将来、売り上げが200〜300億円となると、地方への還元額も140〜200億円になってくる。これは地方にとって非常に大きいわけで、地方と全国の消費者との1つの結節点として弊社の役割もまた大きいのではないかと思います。

2年前、海外でも成長できる余地があると考え、米国オレゴン州に進出しました。私は、食べて健康になる和食は、米国人に大きな利益をもたらすと考えています。ですから、日本の地域の事業者さんとともに、地域のいいものを磨き上げ発信する久世福商店のブランドに大きな可能性を感じています。米国の食文化に新しい価値を提案し、米国の方をもっと健康に、豊かにしたいという大きな目標に向かって、現地への出店に加え、eコマースによる販路作りながら、日本のビジネスモデルを100%移植するのではなく、現地に合ったマーケティングを取り入れていきたいと思っています。

今後も本社は飯綱町から移さないつもりです。グローバルに商売をやりつつも、拠点はここ長野の飯綱町に置いてしっかり足元を見つけていく。どちらの姿勢も大事にしていきたいのです。

地方創生をリードする CASE 3

地域資源を活かし 日本の食文化をつなぐ

株式会社サンクゼール (長野県上水内郡飯綱町)



ワイナリーやレストランを併設する「サンクゼールの丘」

(株)サンクゼールの歴史は、1979年に創業者の久世良三夫妻が、長野県斑尾高原でのペンション経営の傍ら、地元産のりんごを使った手作りジャムの製造・販売を手がけたことから始まった。

以来40年。今では食品メーカー発の製造小売業(SPA)として、メーカーズブランド「サンクゼール」、小売ブランド「久世福商店」の2つのブランドを軸に、全国に約150店舗を展開する企業へと成長した。「サンクゼール」では、主に自社で製造するジャムやドレッシング、ワイン、パスタソースなどの洋風食品を販売し、「久世福商店」では和風のうまいものセレクトショップとして、自社製品のみならず全国各地の食品メーカーと連携して開発した商品を中心に販売している。

地域の食品メーカーが自社で直営店舗を持つケースは珍しくないが、同社のように自社以外の全国各地の食品メーカーと連携して商品を開発する例は珍しく、地域発の食品SPAとして独自の存在感を示している。「食品メーカー」「小売事業者」「プロデューサー」という3つの顔を持つ同社は、近年注目を集める地域商社の先駆的な存在とも言え、地域商社事業が持つ多様な可能性の観点からも学ぶべき点が多い。

2つのブランドはいかにして確立されたのか、そして、今後そのビジネスをどう展開していくのか。代表取締役社長の久世良太氏に聞いた。

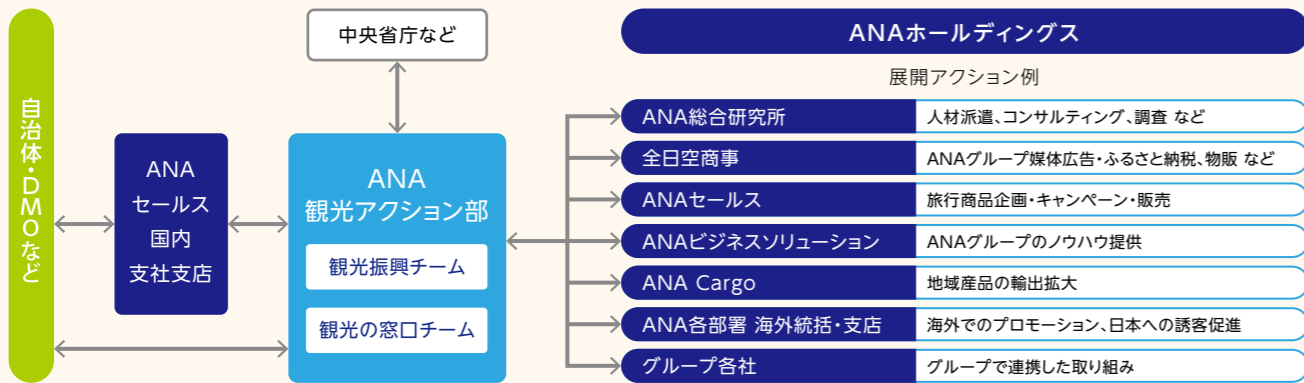


株式会社サンクゼール
代表取締役社長
久世 良太氏

メーカーズブランド「サンクゼール」

弊社の原点となった無添加・低糖度の手作りジャムは、あまりの人気に「斑尾高原農場」のブランド名で卸売りをするようになったのですが、その販売規模が拡大し、認知度が高まってくると、低価格の模倣品が出回るようになりました。そのため、将来的には企画販売会社としてはな

(図表) ANAグループの地域創生推進体制



自治体・DMOなど

ANAセールス国内支社支店

ANA観光アクション部
観光振興チーム
観光の窓口チーム

中央省庁など

ANAホールディングス

展開アクション例

ANA総合研究所 人材派遣、コンサルティング、調査 など

全日空商事 ANAグループ媒体広告・ふるさと納税、物販 など

ANAセールス 旅行商品企画・キャンペーン・販売

ANAビジネスソリューション ANAグループのノウハウ提供

ANA Cargo 地域産品の輸出拡大

ANA各部署 海外統括・支店 海外でのプロモーション、日本への誘客促進

グループ各社 グループで連携した取り組み

一番新しい事例が2019年10月の英国旅行業協会(ABTA)トラベルコンベンション(年次総会)の東京誘致です。ABTAは日本のJATA(日本旅行業協会)と同様の組織で、その年次総会は例年、英国以外の主に欧州域内において開催されています。今回、JATAとJNTO(日本政府観光局)とプリンスホテルと当社でチームを組み、アジアでは初となる総会を東京に誘致しました。

参加者はABTAに加盟する旅行会社等の幹部ら約500名で、プリンホテルで総会を行い、さらにJNTO

標値を「2020年に4000万人、2030年に6000万人」と掲げ、その目標の達成に向け実施される取り組みとの連携や、ANAグループの地域創生への取り組みを主管する部署としてANAのマーケティング部門の中に設立されました。当部に求められるものは、今までの取り組みを継続しつつも、そこにさらに厚みをつけて、グループとしての総合力を発揮することだと言えます。

ABTA年次総会の東京誘致に成功

設立後の具体的な成果について、ご紹介ください。

訪日誘客を強化し、地域経済の活性化に貢献する



全日本空輸株式会社
マーケティング室
観光アクション部長

藤崎 良一氏

国内約50空港に就航する全日本空輸株式会社(ANA)は、各地域の活性化に貢献すべく、様々な地域創生への取り組みを行ってきている。国が進める地方創生に不可欠な訪日外国人の地方誘客にも積極的だ。ANAグループの地域創生への取り組み、地域商社との連携の可能性について、同社マーケティング室観光アクション部長の藤崎良一氏に聞いた。

地域との交流人口増へ向け訪日外国人を地域に導く

貴社グループが地域活性化のための活動に取り組む背景・狙いから、お聞かせください。

私たちが地域創生に取り組む理由は大きく二つあります。一つは、どの日本企業も直面している問題とありますが、人口減少、特に東京以外の地域の人口減少が、経済的な面、そして当社の業績に大きなインパクトをおよぼすと想定されているという理由です。現在国内約50空港に運航便を就航させていますが、このまま何の工夫もなく進んでいけば、今後は発展どころかその現状維持すら難しくなるかもしれないという危機感を持っています。ですから、当社が持っているネットワークを駆使して、地域との交流人口を増やすだけ増やす努力をしたいと考えています。

もう一つは、今まさに国を挙げて「観光」にスポットが当たっており、2020年には「訪日外国人目標4000万人」という大きな流れができています。外国人にまずは「日本に来ていただき」、そしてさらに「地域に行ってください」のために、当

社はエアラインとして大きな役割を担っています。

— そのためのマーケティング部隊として、2017年10月に観光アクション部が創設されたわけですね。

地域創生支援や訪日誘客促進といった取り組みは、観光アクション部ができる以前から行ってきました。地域が活性化しその魅力が高まれば、海外や都市圏と日本の各地域との間で、流動を増やすことができるの考えに基づき、ANAグループが有するリソースを活用した様々な地域活性化支援を行ってきました。

たとえばANA総合研究所では、10年ほど前から地域の市町村にANAグループで培ったナレッジ・ノウハウを有する人材を派遣し、観光振興のプロデュースや観光客の誘致、海外への情報発信についてのアドバイスなどを行っています。全日空商事は日本の各地域の物販を行ったり、ふるさと納税に取組んだり。ANAビジネスソリューションは「おもてなし教育」を提供しています。たとえば、市役所の皆さんに客室乗務員のおもてなしマイナンドの研修をする、といった具合です。2017年10月に創設された観光アクション部は、国が訪日外国人目

ただけると、その地域の旅ナカ商材を世界に向けて発信できる可能性が広がってくると思います。

— 近年、全国で地域商社の動きが活発になっていますが、ANAグループとして地域商社との連携の可能性はありますか。

今後の連携を進めていく可能性は少なくないと考えています。すでに物販では、地域商社が取り扱う良質な商品を当社サイトでご紹介している例もあります。外部との連携において難しい点はその対象範囲の設定です。一つの国もあれば広域DMOもあり市町村もある。その中でいかにそれぞれの連携に付加価値を見出し、出せるかがポイントです。地域商社が発信する地域の魅力と当社の事業が、連携によってシナジーを生むならば、何か新しい付加価値を創り上げることができるかもしれません。ANAグループとしては、このような可能性を追求し、地域活性化への取り組みを今後さらに強化していきたいと考えています。

— 本日は有り難うございました。

(注)インフルエンサーマーケティングは、有名ブロガーやタレントなど影響力を持つ人物(インフルエンサー)が特定の商品・サービスを紹介して、消費者の購買行動に影響を与えるマーケティング手法。

「もともと、蔵元は独自の酒造り技術を守り続けるものなのですが、福島の蔵元は技術をオープンにして情報交換を活発に行っています。特に震災以降、その動きが活発になりました。皆が知恵を出し合って切磋琢磨してきたことが、福島県産酒の評価を押し上げた要因だと思えます」(福島県観光交流局 県産品振興戦略課)

県は、世界的な日本酒ブームの中で「日本一の酒」の味を知ってもらおうと輸出にも力を入れている。平成30年度の輸出量は188キロリットル(対前年比105%)で過去最高を記録した。輸出先のトップ3は米国、韓国、カナダだ。

「一昨年5月には内堀知事が米国ニューヨークでトップセールスを実施。酒販店2店舗で福島県産日本酒を扱う専用コーナーの設置が決定し、開設以来、毎月試飲会を開催しています。日本食が世界に広がるにつれて日本酒のマーケットも拡大することを考えると、ふくしまの酒の伸びしろも大きいと思います」(同)。

蔵元を始め関係者が目指すのは、連続日本一の記録更新、そしてふくしまの酒の世界への広がりを。膨らむ夢を応援したい。



福島の今

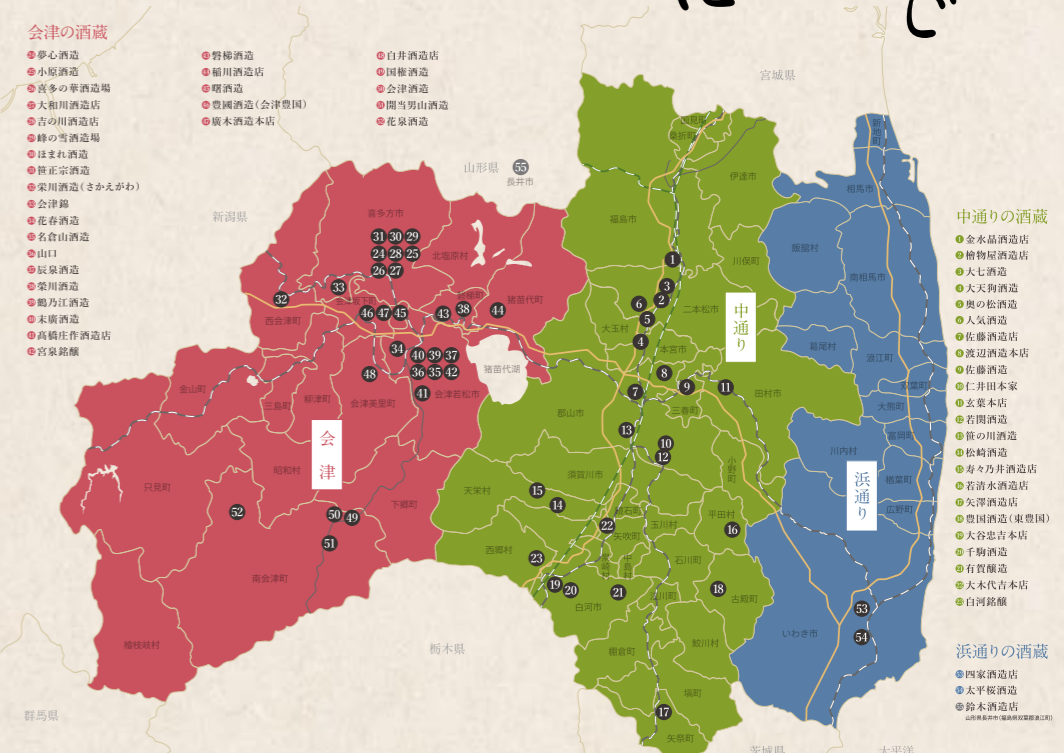
特別企画

全国新酒鑑評会で ふくしまの酒が 7年連続日本一に



- 1 平成30年酒造年度・全国新酒鑑評会で福島県の日本酒22銘柄が金賞受賞！史上初の7年連続の「金賞受賞数日本一」を達成
- 2 7年連続日本一を祝う
- 3 福島県観光物産館(福島県福島市)外観
- 4 東京日本橋ふくしま館「MIDETTE」
- 5 令和2年2月1日、福島県郡山市で「ふくしまの酒まつり」を県内初開催
- 6 福島県観光物産館内「ふくしまの酒」コーナー

● ふくしまの酒蔵一覧



(注) 全国新酒鑑評会:(独)酒類総合研究所と日本酒造組合中央会の共催で行われる国内最大規模の新酒鑑評会。出品点数は1製造場につき1点で、平成30酒造年度には全国から857銘柄が出品された。



福島県ウェブサイト「福の酒」www.fukunosake.comでは、東京や大阪などで福島県産酒を呑める飲食店を紹介している。

SIB

Social Impact Bond

ソーシャル・インパクト・ボンドで
社会的課題を解決する

— 英ソーシャル・インパクト・ファンドへの出資および
英最大のファンド運用会社との業務協力合意書締結



国や自治体が抱える社会課題を解決する新たな官民連携の手法として、民間企業のノウハウと民間資金を活用したソーシャル・インパクト・ボンド（以下、SIB）が注目を集めている。先行する英・米では順調な市場拡大が続いており、日本でも2017年から地方自治体によるSIBの組成が始まっている。

こうした中、(株)日本政策投資銀行(DBJ)は2019年11月20日、英Bridges Fund Management Limited(注1。以下、Bridges)が組成するSIBを対象としたファンドに対する出資契約を締結した。海外のSIBファンドへの資金提供は本邦金融機関として初の試みとなる。また、同出資に伴い、DBJはBridgesと戦略的パートナーシップ関係を構築する業務協力合意書を締結した。今後、DBJとBridgesは相互に連携しつつ、欧州および日本における社会課題解決に向けた取り組みを金融面でサポートしていく。

以下では、SIBの仕組みや効果、国内での組成事例とともに、日本におけるSIBの普及に向けたDBJの今回の取り組みについて紹介する。また、SIBプロジェクトの組成やアウトカム評価に数多くの実績を持つ英国Traverse社のイノベーション・社会的投資担当ディレクターであるDr. Chih Hoong Sinに、「SIB普及への課題とDBJへの期待」について聞く。

2010年英国で生まれ、
グローバルに拡大

SIBは2010年に英国で生まれた公共事業における契約形態で、その仕組みは、地方自治体などの行政機関が民間投資家から調達した資金を基に事業を実施し、事業の委託時に設定した成果を達成した場合に、行政機関から事業者や投資家に委託料が支払われる（「成果連動型委託契約」というもの。投資家は成果が出るまでの間の資金を手当しつつ、成果が未達成の場合にはリスクの一部を担うことになる。

SIBによって社会的課題の解決と財政支出の抑制を同時に解決することが可能となることから、その活用がグローバルで進んでいる。これまでに英・米を中心に132案件4億3100万ドルの規模で実施されており、受益者

は106万人に上る(SIB data base、2019年4月、注2)。また、事業の対象分野は、医療・介護、教育、貧困など社会的課題解決が求められる分野を中心に多岐にわたっている。

SIB発祥の国である英国では、この仕組みを活用して、将来的な医療費削減に向けた成人の生活習慣改善、ニートの若者に対するメンタルケア・就労支援、ホームレスに対する就労支援、再犯防止プログラムの提供等、社会問題の解決および将来発生する行政コストの削減に向けた様々な予防的プログラムが実施されてきた。

日本でも健康・医療
分野を中心に活用

日本においては、少子高齢化等に伴い、国や自治体が抱える社会保障費の負担が増加傾向にあることを背景に、健康・医療分野を中心にSIBの組成が進んでいる。

たとえば、日本初のSIB組成となった神戸市では「市民の健康寿命の延伸」を目標に掲げ、2017年7月から2020年3月までの3年間を事業期間として、糖尿病性腎症等のステージの進行、人工透析への移行の予防を目的とする保健指導プログラムを実施。具体的には、糖尿病性腎症等の罹患患者で人工透析に至るリスクが高い未受診および治療中断中のハイリスク者109人を対象に、受診勧奨および食

事療法等の保健指導を行うことで、対象者の医療機関への受診および生活習慣の改善を通じた重症化の予防を目指している。プログラム修了率、生活習慣改善率、腎機能低下抑制率を成果指標として評価し、目標を上回る成果が達成されれば、神戸市から委託料（成果連動型支払）が実行される。

神戸市に続いて、八王子市（医療）、岡山市（健康）、福岡市（医療）などでもSIBの本格的な事業が開始されているほか、個別の自治体ではなく、複数の自治体がまとまって組成する広域連携案件（広島県および県内6市）や飛び地連携案件（山口県宇部市、岩手県遠野市など隣接しない4市1町）なども生まれている。

国も2015年以降、内閣府・経済産業省がSIBの社会実装に向けた検討を進めており、2019年6月に閣議決定された「成長戦略実行計画2019」（注3）においても普及促進が掲げられるなど、今後も取り組みの強化が見込まれている。

日本市場に適した
SIBの確立に向けて

DBJは、これまで日本市場に適したSIBの確立に向けて国内外の市場調査、SIBの組成検討を進めてきた。今回のSIBファンドへの出資は、英国における調査を通じて、英国国内で40以上の案件を手掛けてきた

Bridgesと深いリレーションを構築する中で、Bridgesが組成するBridges Social Outcomes Fund IIに対する出資契約を締結したものだ。

世界で最もSIB案件の組成数が多い英国において、投資家であるBridgesは、資金の提供だけでなく、案件の組成サポートや、成果指標達成に向けたプロジェクトマネジメントを主導的に担っている。そのノウハウは、日本のSIBにおいて示唆に富む新規性・先見性が認められるものであり、DBJは今回の投資を通じて、そうした先進的なノウハウの獲得を目指している。

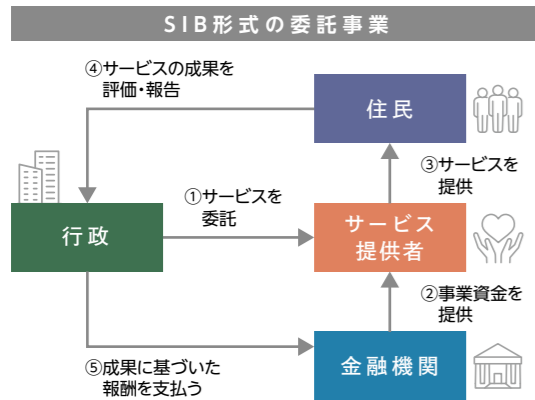
また、本出資に伴い、DBJとBridgesは、ヨーロッパおよびアジアにおけるSIBを通じた社会課題解決プロジェクト推進を目的とし、戦略的パートナーシップ関係を構築する旨の合意書を締結した。今後、DBJは海外先行事例の調査・研究を進めるとともに、日本の市場環境に適したスキームの開発、個別プロジェクトに対するファイナンスを検討していく。

(注1) Bridges Fund Management Limited：2006年設立。経済的リターンと社会的インパクト創出の両立を目指す「社会的インパクト投資」に特化した英国最大のファンド運用会社。SIB等、持続可能な成長と社会インパクトを生み出すプロジェクトを対象に、投資・ファンド運営、コンサルティング業務を実施している。

(注2) SIB data base：
<https://sibdatabase.socialfinance.org.uk/>

(注3) 成長戦略実行計画2019：2019年6月に閣議決定。SIBを含む成果連動型委託契約について、内閣府を中心に、成果指標、評価方法、支払条件等に関するガイドラインの整備手続、成果指標評価の前提となるエビデンス構築のための進め方等について議論を始めることが言及されている。

成果連動型委託契約(ソーシャル・インパクト・ボンド)の仕組み



日本版SIB普及の課題とDBJへの期待

アブダビ、香港、そして日本へ

——最近の活動、今回の訪日の目的をお聞かせください。

9月末から6週間アブダビに滞在し、その後1週間、香港でSIB第1号案件の最終的な調整をしていた。日本には横浜市が開催するシンポジウムのゲストスピーカーとして招聘された。

アブダビ政府は2019年2月にソーシャルインパクトに関する新組織を立ち上げ、9月に私に声をかけてきた。同国の場合、政府資金は潤沢であり、SIBの財政削減効果はまったく着目されていない。他方、70年代以降の急速な経済成長により、社会問題が顕在化してきている。たとえば、年間9ヶ月間が外出に適さない気候であるため、特に高齢者が孤独を感じやすい状況に置かれていたり、子供が外で遊ぶことができないので、全児童の約44%が肥満である等の課題が指摘されている。こうした社会課題を解決できないと持続的な成長は難しいという観点から、政府はSIBに取り組んでいる。

香港では主に香港政府と対話した。香港政府は「公共と大衆との会話のツール」としてSIBを重宝している。政府は「我々は民衆の方を向いてお

り、民衆の生活向上に努めている」という強いメッセージを打ち出している。

日本版SIB定着への課題

——日本のSIBへの取り組みについては、どう思われますか。

私は約6年間、日本のSIBの設計に関する仕事をしている。当初からSIBに関心を寄せるチームはとて多く、彼らはこそって英国を訪れては政府や私たちにアドバイスを求めた。また、私自身も日本の行政、自治体、民間企業に呼ばれることが多々あった。彼らはSIBの実施効果について検証をしていたが、私が常に伝えていたのは「単に英国の制度をコピーしてはいけない」ということ。つまり、私はアドバイスはできるが、社会的課題やプレーヤーも異なる日本の制度については日本側で考える必要があるということだ。

実は先日日本のある省庁でヒアリングを受けてきた。その中で、私は「日本には既にSIBのシステムがあり、そこに資金が投入されているが、まだギャップが生じている。その中で行政の仕事とは何か」ということをメインに、アウトカム・ファンド（注）の存在や、市場を成長させるためのテクニカ

ルな手法等について話してきた。

私が1つアドバイスしたのは、SIBの発展のためには「ローカルマーケットを壊していくことが重要」ということ。小さい実績に囚われると、プレーヤーの広がりや損なわれてしまうからだ。また、リスクについては、リスクに寛容な投資家を呼び込んで、ティアードアプローチ（リスクを階層に分け、協調してファイナンスを実施する）を行うのはどうかと考えている。日本においても、慈善投資団体があるので、彼らと協調して案件を組成するのが適切だと思う。

たとえば、香港にはたくさん慈善投資家がいるが、多様な慈善投資家で組成するのは避けた方がいいところに充て、それによって民間資金を引き出すようになっているのだ。このような異なるリスク許容度を持つ投資家を混ぜ込み、一緒に資金を提供する（Co-fund）方法は日本においても示唆のあるものではないか。

アウトカム・ファンドの有用性

——複数のSIBを支援できるアウトカム・ファンドについては、どう思いますか。

日本では多くの方がアウトカム・ファンドを「補助金」と表現しているが、本来的には違う。アウトカム・ファンドは「Payment for Outcome（成果に対する支払い）」だ。

英国には現在、8つのアウトカム・ファンドが存在

する。当初は、まずはシンプルに始めるため、第1号の Pension & Innovation Fundに代表されるように、1つの省庁が100%予算を拠出して政策に則ったアウトカム・ファンドを立ち上げていた。そのうち、3〜4つ目の組成時から2〜3の省庁が連携するようになった。最近では、成功報酬のマイノリティ部分のみ省庁が拠出し、マジョリティは自治体が拠出するものがメジャーになりつつある。つまり、英国では8年間かけてSIBのキャパシティ（省庁・州・市町のどのレベルが関心を持つか）を実験し、自治体にSIBを定着させたのだ。

日本では案件規模が小さすぎることが問題になっているが、アウトカム・ファンドが作られれば、複数自治体を巻き込むことで数倍大きなスケールで組成できるだろう。英国ではSIBの規模は1〜3億円が中心だったが、8年間の実験を通じて複数自治体の連携が進んだことにより、4〜5億円の案件の組成が進んでいる。

また逆説的だが、小さなスケールの取り組みであればSIBでなくても良い場合も多く、人々にSIBの必要性への疑問を持たれるのは明らかだ。なるべく大きなスケールのSIBを作り、そのインパクトを最大限にすることで、SIBの効果を明らかにする取り組みがDBJにマッチするのではないか。

（注）アウトカム・ファンド：特定の成果の実現を目指す、複数の成果運動型民間委託契約に資金提供できるように政府や地方公共団体等によって設立された資金提供の仕組み。

Traverse Ltd.
Director for Innovation and Social investment

Dr. Chih Hoong Sin

英国エセックス県でのSIBを始め、様々なSIBプロジェクトの組織支援やアウトカム評価を数多く手がけた後、2016年から英国の公共サービスシンクタンクであるTraverse社（旧称OPM）で、事業開発や評価・調査事業のディレクターを担当。現在はインベーション・社会的投資担当ディレクターとして、英国国内のみならずアブダビ、香港、日本など、海外のSIB組成やパイロット事業を支援している。

DBJへの期待

——日本でのSIBの普及に向けて、DBJへの期待を。

常々プレーヤーに申し上げているのは、「自分の強みに着目することが大切」ということ。まったく新しいことをすると、結局ひどい結果に終わる、マーケットに何も影響しない。それを避けるためにはPOC（概念実証）をしっかりと回すことが重要だ。



空から見た米子工場

米子工場外観

具体的には米子市での代替拠点設置以前に、1992年に高知県東

山根 貴社は、東日本大震災以前よりBCP策定に着手されていらつしやいますが、代替拠点設置を決定されたきっかけや背景についてお聞かせください。

山岡 当社のアルミ電解コンデンサ用セパレータのシェアは、当初より非常に高かったものですから、「コストよりも安定供給」という考え方が社内

山根 貴社は、東日本大震災以前よりBCP策定に着手されていらつしやいますが、代替拠点設置を決定されたきっかけや背景についてお聞かせください。

山岡 当社のアルミ電解コンデンサ用セパレータのシェアは、当初より非常に高かったものですから、「コストよりも安定供給」という考え方が社内

山根 貴社は、東日本大震災以前よりBCP策定に着手されていらつしやいますが、代替拠点設置を決定されたきっかけや背景についてお聞かせください。

山岡 当社のアルミ電解コンデンサ用セパレータのシェアは、当初より非常に高かったものですから、「コストよりも安定供給」という考え方が社内

部の安芸市に、2004年に県中東部の南国市に工場を分散設置しました。これにより、お客さまにも安心していただいていたのですが、1995年に阪神・淡路大震災が、2004年には新潟県中越地震が発生。これを受けて、同一被災の起きにくい県外にも工場を構えておくことが、さらにお客さまに安心をもたらしことになると考え、2010年に米子市に新工場を建設することを決断したのでした。

その翌年、東日本大震災が発生しましたが、当時、新工場は建設中で、稼働したのは2012年の10月です。東日本大震災が起きる前、地元からは「高知県から出ていってしまうのか」といったことも言われたのですが、震災後は皆さんに理解していただけたようになり、高知県全体でBCPへの取り組みが広がってきたように思います。

山根 貴社の製品供給責任に対する考え方と行動が、お客さまからも社会からも評価されたというわけですね。

山岡 そうですね。製品の安定供給体制の構築について、単なる計画で終わるのでなく、実際に実行しているという点を高く評価いただき、当社への1社購買に対するお客さまのご不安は非常に少なくなりました。

ちなみに、他のBCP対応としては、2001年に建屋設備の耐震診断実施、2005年に緊急地震速報や安否確認システムの導入、衛星電話・非常用備蓄品の配備、耐震補強の実施などがあります。こうした取り組みを経て、2010年にBCP策定のプロジェクトをスタートさせました。BCP・BCMの構築には相応のコストはかかりますが、安心には代えられないと改めて思っています。



山根 本日は有り難うございました。

山岡 貴社は、東日本大震災以前よりBCP策定に着手されていらつしやいますが、代替拠点設置を決定されたきっかけや背景についてお聞かせください。

山岡 当社のアルミ電解コンデンサ用セパレータのシェアは、当初より非常に高かったものですから、「コストよりも安定供給」という考え方が社内

山根 貴社は、東日本大震災以前よりBCP策定に着手されていらつしやいますが、代替拠点設置を決定されたきっかけや背景についてお聞かせください。

山岡 当社のアルミ電解コンデンサ用セパレータのシェアは、当初より非常に高かったものですから、「コストよりも安定供給」という考え方が社内

山根 貴社は、東日本大震災以前よりBCP策定に着手されていらつしやいますが、代替拠点設置を決定されたきっかけや背景についてお聞かせください。

山岡 当社のアルミ電解コンデンサ用セパレータのシェアは、当初より非常に高かったものですから、「コストよりも安定供給」という考え方が社内

この対談の完全版はDBJ評価認証型融資専用ホームページに掲載しております。
<https://www.dbj-sustainability-rating.jp/bcm/case/case04.html>

ニッポン高度紙工業株式会社
代表取締役社長

山岡 俊則氏

SCENES OF SOLUTION

PART 2

DBJ評価認証型
融資事例

ニッポン高度紙工業株式会社（高知県高知市）
 「安定供給」「雇用継続」「地域社会への貢献」の
 企業文化を体現するBCP・BCM

1941年創業のニッポン高度紙工業(株)(本社・高知県高知市)は、家電製品から自動車・産業用機器まで、エレクトロニクス機器にとって不可欠な存在となっているアルミ電解コンデンサ用セパレータ(絶縁紙)において、国内95%、世界60%のシェアを占めるトップメーカーだ。オンリーワン企業としてグローバルな安定供給責任を果たすべく、2011年に鳥取県米子市に代替生産拠点を構えるなどいち早くBCP・BCMの構築に取り組んでいる。

日本政策投資銀行(DBJ)は同社に対し、2011年に「DBJ防災格付」融資(2011年に「DBJ BCM格付」融資に名称変更)を、2014年に「DBJ BCM格付」融資に基づく融資を実施した。「DBJ BCM格付」融資は、DBJが開発した独自の評価システムにより、防災および事業継続への取り組みが優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという、「BCM格付」の専門手法を導入した世界で初めての融資メニューだ。

製品の安定供給に対する高い意識のもと、BCP・BCMに積極的に取り組んできた同社代表取締役社長の山岡俊則氏に聞いた。

【聞き手】
 株式会社日本政策投資銀行 取締役常務執行役員 山根 英一郎



上 : アルミ電解コンデンサ用セパレータ
 左下 : エレクトロニクス製品に内蔵されるアルミ電解コンデンサ
 右下 : 製品応用例(電解コンデンサ)

アルミ電解コンデンサとはエレクトロニクス製品の重要な部品のひとつであり、電気を利用する機器には必ずと言っていいほど使用されています。私たちの身の回りのものでは、テレビやインバーターエアコン、冷蔵庫などをはじめ、パソコンや自動車にいたるまで様々な製品に内蔵されています。

ものづくり企業の供給責任

「安全・健康はすべてに優先する」

山根 BCMの中では地域の方々との避難訓練も実施されているほか、安全衛生活動にも注力されておられるとお聞きしています。

山岡 当社は「安全・健康はすべてに優先する」という経営方針を掲げており、10年ほど前から安全管理課という専任組織を設置することによって、安全と健康は非常に大切であるという文化のさらなる定着を図ってきました。これはBCMを進める上でも大きな前進につながっていると思っています。

山岡 当社にとっては、地域も重要なステークホルダーです。地域社会の一員として、例えば2012年に高知市と協定を結び、津波や洪水などの災害時には本社工場の屋上を地域の避難場所として開放することを決めています。地域住民の方には年1回、すぐ隣には小学校もあるので、児童たちには年2回の避難訓練を実施して、万一のときは「高度紙へ行けば安心だ」「地域に高度紙があつて良かった」と思っていたできるようにしたいと思っています。

代表取締役社長

能作 克治氏

1958年、福井県生まれ。大阪芸術大学写真学科卒業後、大手新聞社に入社しカメラマンとなる。1984年、結婚と同時に義父が経営する能作に入社、鋳物職人として働く。2002年に代表取締役社長に就任。以来、順調に事業を拡大させ、数多くのデザイン賞や第1回「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」審査委員会特別賞を受賞。2016年、藍綬褒章受章。



専務取締役

能作 千春氏

1986年生まれ。能作克治氏の長女。大学卒業後アパレル通販誌の編集者を経て、2010年、能作入社。2016年に取締役に就任、産業観光部を立ち上げた。2018年、専務取締役に就任し、産業観光の他、広報・商品開発、新規事業など幅広く活躍中。6歳と4歳の二女の母として、子育て生活からの学びを、新規事業開発や女性の働きやすい環境づくりに活かす。



株式会社能作(本社・富山県高岡市)は、1916年創業の鋳物メーカー。2002年に能作克治氏が4代目社長に就任してから17年間で、売上10倍、社員15倍という驚異的な成長を遂げている。中でも2003年に自社開発した世界初、錫100%のテーブルウェア「曲がる器」は、MoMA(ニューヨーク近代美術館)のデザインストアで取り扱われるなど、飛躍のきっかけとなった。その後も2009年の日本橋三越本店への出店から、次々と直営店を展開。現在は国内13店舗の他、台湾、中国、米国、欧州、オセアニアへと販路を広げている。2017年には、高岡市オフィスパークにて工場併設の新社屋を竣工。北陸を代表する産業観光の拠点として、年間約13万人の観光客を受け入れている。近年は「錫婚式」をテーマとするウェディング事業や、錫の特性を活かした医療機器開発等の新事業開発にも取り組む。

株式会社能作

斬新な発想と情熱にあふれる父と娘が
伝統産業の新たな可能性を切り拓く



やりたいことは全部やる
自分たちでやってみる

社長就任後の17年間で、売上10倍、社員数15倍と著しい成長を遂げています。その理由を教えてください。

能作克治社長(以下、克治氏)「能作は「地元高岡で、人に愛され、地域に誇れるものづくりをする」、「より能い鋳物を、より能く作る」を信条に、ものづくりに取り組んできました。そして、「やりたいことは全部やる」、「楽しいことには、とことん投資する」が、僕たちの基本です。こうした信条や基本から外れたことはやらないことにしています。

確かに、急成長のきっかけは自社のオリジナル商品の発売です。それまでは、問屋さんからの依頼で仏具や花器等をつくっていて、実際に商品を購入されるお客様と直接触れ合う機会はありませんでした。そこにもどかしさがあり、また、デザインの良いものが売れる時代になると感じていました。こういう状況で社長に就任し、自社のオリジナル商品がどこまで通用するか、挑戦したくなったのです。

一方で、400年を誇る地元高岡の伝統産業とは共存共栄を図りたい。問屋さんが守ってきた流通形態も壊したくない。そこで、能作は自ら営業活動は行わないと決めました。初の直営店出店は2009年

で、日本橋三越本店です。これも先方からお声がかかったからでして、高岡の伝統産業を知ってもらおうチャンスになると考えて、出店依頼に応じました。

能作千春専務(以下、千春氏)「神戸で雑誌編集者の仕事をしていた私が、能作にUターン入社したのは、初直営店オープン直後です。直営店出店の強みとしては、商品や素材をよく理解したスタッフにより丁寧な接客ができること。実際にスタッフが錫100%のテーブルウェア「曲がる器」をお客様の前で曲げて見せて、これまでにない器だとアピールしました。すると、次々とメディアに取り上げられ、社長以下、社員総出でがむしゃらに生産と出荷を繰り返す状況に。そうした時期に会社の経営に参画し、また自身の結婚と二度の出産も経験して、大変でしたが多くの学びを得ました。

新社屋が年間13万人訪れる
産業観光の拠点に

無料の工場見学や鋳物製作体験などを積極的に行われています。なぜ、産業観光に注力されているのですか。

克治氏「伝統産業の鋳物という「もの」と「ひと」と、ものづくりの「ところ」をつなげたいからです。きっかけは30年ほど前、工場見学に来られたお母さんが発した「勉強しないと、こういう大人になるわよ」という、息子さんへのひと言でした。そのとき、「ああ、これは鋳物のことを知らないからだ。僕たちが鋳物の仕事や職人のことを知る場を提供し、地域の人たちに伝統産業への誇りを持ってもらう」と考え、それ以来、工場見学をずっと大切にしてきました。

10年ほど前、子どもの頃、工場見学に来てくれた女子学生が新卒採用に応募してくれたときは、僕たちは間違っていたと嬉しく思いました。社員の平均年齢は32歳ですが、今では新入社員のほとんどが子どもの頃に工場見学経験のある人たちです。

千春氏「工場見学では、子どもたちが目を輝かせて楽しんでくれるのが、何より嬉しいです。もっと楽しんでもらいたい、良い思い出をつくってほしいと、2017年の新社屋移転の半年前に、産業観光部を立ち上げました。お客様への丁寧な対応のために



曲がる鋳製の器KAGO

地域の情報発信力 ～地域情報誌を読む楽しみ～

株式会社日本経済研究所
地域本部企画調査部
主任研究員
執筆者 倉本 賢士



うちの地域は情報発信が苦手です」というのは、どこの地域に行っても聞く、おさまりの言葉の一つ。でも、そんなことはないよ、というのが今回のお話です。

私は地域商社、工芸、食、観光などをテーマに、全国各地の地域振興について調査・研究しており、地域のプロジェクトや企業への取材で、全国47都道府県のすべてを訪れてきました。この仕事柄、地域の人口動向、産業構造等について、データを頭に入れたり、インターネットで情報を調べたりしてから各地を訪れるのですが、それだけでは、あまり無味乾燥なので、私は次の3つのことをやるようにしています(いつもではありませんが)。

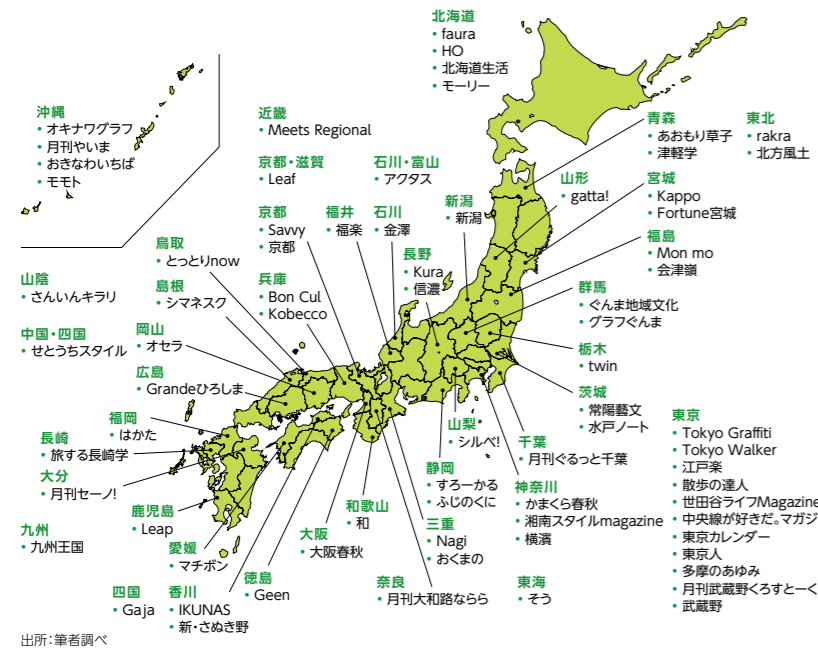
まず、ひとつめは、行く前に、その地域の歴史・文化について書かれた本を読むことです。たくさん本がありますが、もっとも選びやすいのは、司馬遼太郎が書いた『街道をゆく』シリーズです。これは、ほぼ全国を網羅していますし、達意の文章で歴史や文化を知ることができるので、おすすめです。

ふたつめは、地元の書店、それもできれば古書店に行くことです。そこには、たいてい「郷土のほん」のようなコーナーがあり、例えば、郷土史、地域が生んだ有名人、偉人の伝記・評伝、地域の雑学・トリビア本など、地元の出版社や新聞社が出した書籍が並んでいます。最近の書店では、このコーナーが狭くなっていくように感じますが、古書店であればたいがい充実しています(古書店も少なくなってきたており、残念です)。特に地域で敬愛されている人物、誇りとされている歴史・文化を知るには、書店巡りはうってつけです。

そして、最後に、地域の情報誌を読むことです。10年ほど前、鳥取県へ出張した際に、ある書店で「さんいんキラリ」という雑誌を手に取りました。鳥取の民芸やおそばを特集した号でしたが、きれいな写真とていねいな文章で、取材された人々や物に対する愛情・真面目さが伝わるもので、さらに大手出版社の雑誌と遜色ない編集デザインに驚きました。全国を見回してみると、同じようにクオリティの高い地域情報誌は、たくさんあるのです(筆者調べでは全国で80誌近くあるようです)。これらの雑誌は、いま現在のまち・ひと・ものを多く扱っていますし、歴史・文化についてもわかりやすく、ビジュアルで整理されているので、書籍を読み通すよりも、気軽に情報を得ることが出来ます。プライベートな旅行を企画するにも、目を通してみると、ネットや旅行雑誌と違った発見があります。

さて、様々な地域情報誌を眺めていると、冒頭の「地域は情報発信が苦手」という話、これはどうも思い込みではないかと思うのです。確かに、全国に流通しているわけではないものの、魅力ある情報が、質の高い編集によって、地域から常に生み出され続けていることは間違いありません。

全国の主な地域情報誌



あとは、この情報をいかに活用していくか。例えば、情報誌と、行政や地域商社、観光DMO等との連携が生まれると、観光や特産品販売で面白い展開がありそうです。特に、観光面では、航空会社の機内誌のイメージで、外国語でも発信できれば、インバウンドへの強力なPR媒体になる可能性を秘めていると思います。

ぜひこれらの地域情報誌を、旅行・出張先の書店、またはお近くの図書館等で手に取ってみてください。きっと読みふけてしまいますよ。



(写真左) 鋳物製作体験、(中央) 工場見学風景、(右) 能作新社屋

担当者を増やした他、新社屋には鋳物製作体験コーナーや、能作の器で食事を召し上がるカフェを設けました。

今年の来場者数は約13万人で、7〜8割は県外からの観光客です。富山には、まだまだ知られていない魅力的なスポットがたくさんあるので、富山の他の観光地も訪ねてほしいと思います。富山は自然豊かで食べ物も美味しいのに、住民にはそれが当たり前で、富山の魅力を伝えるのがあまり得意ではありません。能作は高岡の伝統産業を盛り上げるとともに、自らが起点となって人を惹きつけるテーマ性のある観光拠点になることで、地域の活性化に貢献したいと思っています。

克治氏: 年商13億円のときに、新社屋を16億円かけて建設しました。こうした産業観光の取り組みが注目されて、ありがたいことに、今では富山県民の方々が能作の工場見学や商品を口コミで宣伝してくださっています。大型投資でしたが、十分な手応えを感じています。

新しい挑戦で伝統産業と 自社の可能性を切り拓く

— 新規事業開発や海外展開を精力的に進めているとうかがっています。今後の展開について教えてください。

克治氏: 現在進めている台湾企業との合

弁事業も工場見学がきっかけでした。台湾の台北マリオット店で能作の商品を気に入ってくださった先方の経営者から突然連絡があり、わざわざ日本まで工場見学に来られたのです。守るべきは守りつつ、攻めるべきは攻めるべく、能作とは別の新たなブランドを立ち上げて、中国や台湾の販路拡大を目指しています。

また、錫には抗菌性があるので、医療機器への可能性も秘めています。すでに北陸の整形外科医と共同開発した手術用医療機器や、手の指の第一関節を固定するリングを発売しました。

後継者である千春には、発想力と企画力、何より「伝統産業に轍をつけない」という、まっすぐな情熱があります。ですから、能作の哲学と合っているならば、鋳物にとられず、新しいことに挑戦して、芽が出て花が咲くまで続けることを大切にしたいと思っています。そしてDBJには、こうした能作の新しい挑戦へのサポートを期待しています。

千春氏: しばりがなく、自分たちがしたいこととお客様のことを考えてとことんやっていたら、数字は後からついてくる。これが、父がきっかけで上がった能作の社風です。自分が携わった産業観光をこれからもっと広げたいですし、それだけの意義があると実感しています。

昨年、能作本社工場を使って、結婚10周年を祝う「錫婚式」サービスの提供を始めました。産業観光の取り組みを通じて10年目のお祝い目的に来訪されるお客様が



(写真左) 結婚10周年を祝う錫婚式 (右) 医療機器へバーデンリング、(右下) 医療機器スズ開創手形版

いることがヒントになりました。錫は美しくて柔らかく、錆びずに長く使えるとても縁起のいい金属です。錫100%の器はMOMA(ニューヨーク近代美術館)のデザインショップで取り扱われて、能作のグローバル展開の原動力となった商品ですから、私たちがとっても縁起がいい。

素材をよく知り、伝統産業の技を磨き、女性ならではの視点も活かして、お客様が本当に必要とされる「もの」と「こと」を追求していけば、可能性はもっともっと広がります。全てが見事な花を咲かせるとは限りませんが、少しでも新しいビジネスの枝葉をつけられたらと思っています。