

DBJ Journal

日本政策投資銀行
Development Bank of Japan
DBJ

No. 27

DBJ SPECIAL

「木(もく)」が地域に息吹を吹き込む 地域との共生をめざして

Column 経済小説の舞台裏 幸田真音 / 地球視考 関野吉晴



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-1
TEL (03) 3270-3211
インターネットアドレス <http://www.dbj.go.jp>

DBJものがたり



温室効果ガス排出削減、待ったなし!! 国内CO2削減ファンド 「エナジーバンク」の 設立と運用

地球温暖化の原因となる温室効果ガスの排出削減が大きな課題となる中、わが国の民生・業務部門のエネルギー消費は増加の一途をたどり、CO2の排出量も年々増え続けています。

こうした中で日本政策投資銀行(DBJ)と(株)日本スマートエナジーは、CO2排出削減設備導入を目的とする国内初のファンド「エナジーバンク」を共同で設立し、エナジーバンクは大阪ガス(株)とファンド運営に関して合意しました。

DBJは環境分野で過去40年間に約3兆円の投融資を実施、大阪ガスは省エネ設備をお客さまに提案し、お客さま先での環境負荷の低減を積極的に進めてきました。日本スマートエナジーは、企業のCO2削減努力を評価することを通して企業の環境貢献活動を支援してきました。

エナジーバンクは、この3社のノウハウを最大限に活用し、環境にやさしい天然ガスを利用した省エネおよびCO2排出削減に寄与する設備等への投資を進めることで、民生・業務部門等のCO2排出削減を目指します。

具体的には、お客さまが省エネ設備を導入される場合、エナジーバンクが導入対象設備の省エネ性を検討のうえ、DBJの環境関連制度融資を受けて設備を調達し、同設備を利用したエネルギーサービス(注1)を大阪ガスに委託。大阪ガスはお客さまとサービス契約を締結し、同設備の設置、維持管理、エネルギー使用量の測定を行います。また、CO2排出削減効果の検証は、日本スマートエナジー等が有する評価ノウハウを活用します。

エナジーバンクの設立と運用により、省エネ設備の導入を見合わせていた企業もDBJの資金を活用でき、また自ら設備を所有する必要がないため、導入促進に弾みがつきCO2排出量削減を進めることが可能になります。

(注1)事業者がお客さま先に省エネ設備を持ち込み、必要な熱・電力等を供給。事業者はその対価として、熱・電力等の使用量に応じたサービス料金をお客さまから受け取ります。お客さまは初期投資なしで省エネ設備を導入できます。大阪ガスではこのエネルギーサービスを平成13年から開始し、今年3月末現在で民生・業務部門を中心に672件の成約実績があります。

日本政策投資銀行プロフィール

設立 — 平成11年10月1日
資本金 — 1兆2,722億円(2007年3月末)
総 裁 — 小村 武
業 務 — 1. 長期資金の供給等(出融資、債務保証等)
2. プロジェクト支援
3. 情報発信

貸付金残高 — 12兆1,974億円(2007年3月末)
職員数 — 1,347名(2007年度)
国内ネットワーク — 本店:東京 / 10支店:北海道(札幌)、東北(仙台)、新潟、北陸(金沢)、東海(名古屋)、関西(大阪)、中国(広島)、四国(高松)、九州(福岡)、南九州(鹿児島) / 8事務所:函館、釧路、青森、富山、松江、岡山、松山、大分
海外ネットワーク — 海外駐在員事務所:ワシントン、ニューヨーク、ロンドン、フランクフルト、ロサンゼルス、シンガポール



古紙配合率100%再生紙を使用しています。

木(もく) が地域に 息吹を吹き込む

自然と向き合う企業の取り組み

「緑の世紀」ともいえる21世紀。企業は、その属する地域とともに、自然と真剣に向き合うことが求められている。本号では、森の恵みである「木」と徹底的に向き合い、高い技術とこだわりのある取り組みを活かし、地域が目指す将来像の実現に奔走する2つの企業を紹介する。1つは、構造用集成材の製造・販売で国内トップクラスの銘建工業株式会社(岡山県真庭市)。同社が取り組むバイオマス(生物資源)発電は、行政も巻き込んで、バイオマスタウンの先進市構想を生む原動力となった。もう1社は、「地球にやさしい家具作り」を掲げ、世代を超えて使い続けられる高級家具の製造・販売に取り組む株式会社マルニ木工(広島県広島市)。一度は経営危機に直面しながら、地域の支援に支えられて、今着実に再生しつつある。地域に根付く「木」への強い思いを原動力に、自然と共生し、地域活性化を実現しようとする2つの事例に学ぶことは多いはずだ。

「自然、地域との共生」

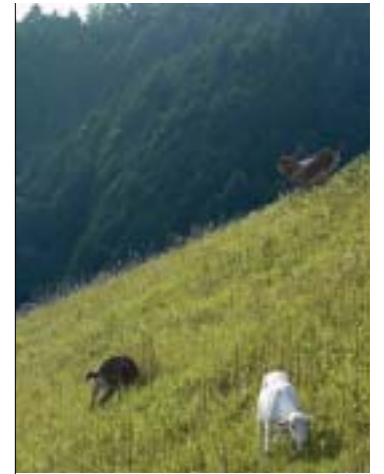
歴史的な経済成長を遂げた日本では、この半世紀の間に自然環境の破壊と地域社会の衰退が進んだ。21世紀の日本には、経済一辺倒ではなく、自然や地域との共生を前提としたバランスのとれた発展が不可欠だ。そうした中で今回の『DBJournal』では、環境問題への取り組みや地域への貢献を通して活性化を図ろうとする企業にスポットを当てる。

DBJ SPECIAL 1 では、自然の恵みである木材資源を活かして、地域の未来を切り開こうとする中国地方の2社の事例を紹介する。地域のバイオマス(生物資源)タウン構想を主導する岡山県の集成材メーカー、そして、日本の家具工業の草分けとしての独自技術を活かし、地域経済に貢献する広島県の老舗家具メーカーだ。

DBJ SPECIAL 2 では、95年の阪神・淡路大震災で最大の被災地となった神戸市長田区で、地域社会との共生をめざして活動するゴムベルトメーカーのトップに、その経営思想について聞いた。そこには、企業市民としてまちの人々と交流することが真の震災復興につながると同時に、まちづくりへの参加を通して他者を思う心を育てることが、いいものづくりには不可欠という強い信念があった。

DBJは、自然や地域との共生をめざす企業の取り組みを新しい価値創造の営みと捉え、これに共感し、創造的な金融活動による支援を行っている。

DBJ SPECIAL 1 「木(もく)」が地域に息吹を吹き込む	3
木質バイオマス事業化で持続可能な地域開発へ 岡山県真庭市・銘建工業の取り組み	4
地域の力で老舗企業の木工技術を守れ 広島県広島市・マルニ木工の事業再生	8
Column 地球視考	12
モンゴル高原のプリアート人 探検家・医師 関野吉晴	
DBJ SPECIAL 2 「地域との共生をめざして」	14
INTERVIEW ミツ星ベルト株式会社 代表取締役会長 西河 紀男 氏	
Column	17
「経済小説の舞台裏7」 Hello, CEO! 作家 幸田真音	
DBJ ISM 「金融力で未来をデザインする銀行に」	18
株式会社日本政策投資銀行法の成立を機に、総裁からのメッセージ	
DBJ'S NETWORK	19
ロバート・C・マートン氏が来行し、講演	



表紙写真 安海暄二
Kenji Azumi

DBJournal
No.27

2007年9月発行

企画・発行
日本政策投資銀行

取材協力
銘建工業(株)
(株)マルニ木工
(株)デオデオ
ミツ星ベルト(株)

制作
ウィルソン・ラーニングワールドワイド株式会社

編集
鈴木千秋

取材・文
河内正和

アートディレクション
田口英之 RAM

デザイン
笠嶋真樹 RAM

写真
安海暄二

印刷
日本写真印刷株式会社



中島 浩一郎 氏

銘建工業株式会社 代表取締役社長

ボイラーの更新期にあわせて発電機を導入した。
「このときの発電量は出力175kW/hと小規模でしたが、木材乾燥には24時間運転が必要だったことから費用対効果は抜群で、発電分の設備投資額は1年ほどで回収出来た(中島氏)という。」

10億円の設備投資を決断

92年に代表取締役専務に就任した中島氏は、自家発電のメリットをさらに活かすべく97年に本格的な発電設備の導入に踏み切った。中島氏を動かしたのは事業環境の変化だ。93年以降、欧州から乾燥木材の大量輸入が可能になった。その結果、集成材の生産量は急増したが、乾燥作業の必要性がなくなってきたのだ。

当然、蒸気ボイラーも不要になってしまふ。だが、在るものはすべて使え



木質バイオマス事業化で持続可能な地域開発へ

岡山県真庭市・銘建工業の取り組み

在るものはすべて活かす

岡山県の北部。中国山地のほぼ中央に位置する真庭市は、バイオマスタウン(注1)の先進市として注目されている。周辺地域の豊かな森林資源を活かして90年代後半から木質バイオマスの利活用に取り組み、発電事業や製品開発などを行っているのだ。主導するのは地域の民間企業、そのうちの1社が銘建工業(株)だ。

「目の前に燃料があるのだから、使わなければもったいないと自家発電を始めたのは84年。当時はまだ、バイオマスという言葉も、地球環境の視点もなかった」と語るのは社長の中島浩一郎氏だ。

同社では70年から、木材加工に不可欠な乾燥用ボイラーの熟源として、製造過程で出る樹皮やカンナ屑などを使っていた。あるとき中島氏は米国カリフォルニア州の製材所を訪れる機会があり、そこで廃木材を燃料に蒸気タービンを回し発電している光景を見た。これなら自分たちにも出来ると考えた中島氏は、帰国すると早速、当時社長だった父の道夫氏に自家発電設備の導入を提案した。

在るものは余すことなく活かせという「もったいない精神」を子供たちに教えてきた道夫氏だけに異論があるはずもない。すぐに賛同を得ると、乾燥

証明された先進性と経済性

だが、中島氏はまったくひるまない。「蒸気を捨てることは絶対イヤでしたし、廃木材をゴミとして処分すればコストも莫大になる。それに、この頃はサステナビリティがようやく語られ始めた時期で、21世紀の会社はゴミを出すようでは生き残れないと、何とか銀行にも融資してもらい実現にこぎ着けました(中島氏)」

設備が完成した年の決算はさすがに赤字となり、中島氏にとっては、入社以来最悪の年になり、非常に苦労したというが、やがて業績も回復、その英断の正しさが証明されることになった。

現在、同社では1950kW/hの



メイン製品の集成材(写真上・左)、発電制御室(写真上・中)、発電用ボイラー。この熱で毎時20トンの水を蒸気に変え、タービンを回して発電する(写真右)、発電機(写真下)。



バイオスタウンとして国の認定を受けた真庭市。バイオマスを観光資源として活かそうと、市が音頭をとったバイオマスツアーも昨年12月から始まった。

で加速している。06年4月、真庭市は県内では初、中国地方で2件目のバイオスタウンとして国の認定を受けた。12月からは日本初のバイオマスツアー

木質ペレットの製品2種と原料のおが屑・かなん屑(写真左)。原料が高圧プレスで圧縮成型されてペレットとなる(写真中)。ペレットの製造設備(写真右)。



バイオマス発電を行い、自社の必要電力のほぼ全量を賅っているほか、03年4月からはRPS法(注1)に基づく余剰電力の売電を開始。さらに、06年4月からは、温暖化ガス排出権の仲介業者経由の販売とすることで販売先の多様化にも取り組み始めた(注2)。

そうした実績の先進性は、05年愛知万博で「愛・地球賞 持続可能な未来をつくる100の環境技術」に選ばれたことや、バイオマス電力の売電、電力の卸売取引とも日本第1号となったことなどからも裏付けられる。経済効果も大きく、自社の使用電力、売電、卸売取引分等をあわせると年間約1億5千万円の「収入」になるといふ。

英断の裏にあった私塾活動

実は、このときの中島氏の英断には、もう一つの理由がある。中島氏と同世

(注1)バイオスタウン
国(農林水産省)が推進する、バイオマスを有効利用していくとする地域指定地のこと。

(注2)RPS法
「Renewable Portfolio Standard法」の略。03年4月1日に施行された、電気事業者による新エネルギー等の利用に関する特別措置法で、電力会社に一定比率(1.63%)の新エネルギーによる電気の購入を義務づける法律。

(注3)
DBJは、同社の環境に配慮した経営および地域への環境面における貢献度を評価して、環境格付に基づく融資を実行した。

も始まった。銘建工業を始め、三井造船の木質エタノール実験プラントなど地域内でバイオマス利用に積極的な企業をめぐる産業観光モデルツアーだ。各企業への視察者が年間数千人を数える中、バイオマスを観光資源として活かそうと市が音頭をとって企画した。「まだ、始まったばかりですが、地域の小中高生もツアーに参加してエネルギーについて学んでくれる。地域への意識づけとして少しは前に進んだのかなと思います」と中島氏は嬉しそうに語る。

木質バイオマス事業は、森林・林業再生、地球温暖化対策、国内エネルギー資源活用の観点からも注目されている。銘建工業は、国産材の需要拡大に向けた林野庁の事業に参加、熊本県球磨郡と高知県長岡郡に製材工場を建設し操業予定で、廃木材はバイオマスとして活用する。

「山から出てきたものを使い切ってお客様に良いものを届ける。山と消費者の間に立つ製材業者として出来ることをやってみよう」といふこと、中島氏は意欲を燃やす。その上で、「木材加工は木だけ販売しては成り立たない。木の廃材をゴミではなくエネルギーとして事業の中に組み込む仕組みを作らないと前進しない」と、真庭の成果を他の地域でも活かすつもりだ。持続可能な地域づくりに向けられるその情熱は強まる一方だ。

再生可能エネルギー資源を活用した地域再生 先行する欧米の動向と日本の課題

日本政策投資銀行調査部審議役 山家 公雄

欧米ではエネルギーと地域の関係は強い。林業・製材業は産業として十分に自立しており、その副産品であるチップなどには流通市場もあり、価格も魅力的な水準になっている。

特に欧州は排出権の市場が整備されたこともあって、木質バイオマスの価値は高まっている。北欧・ドイツなどでは暖房需要が旺盛で、熱供給用のインフラが整っており、暖炉やペレットストーブも普及している。バイオマス発電も風力・太陽光発電と同様、電力会社の買取価格が高く設定されている場合が多く、魅力的な事業となっている。

米国では欧州ほどではないものの、再生可能エネルギーへの評価が高まっており、カリフォルニア州を筆頭に手厚い支援を導入する州も出ている。停電対策(米国は電力供給に対する信頼性が低く、停電の影響が大きい)需要密度が極端に小さい地域への供給、太陽光発電の

効率的な確保などを目的に、地域完結型インフラであるマイクログリッド(地域で完結する小規模な電線網)を整備する動きがある。

日本でも地域再生を地域資源に頼らざるを得ないとの機運の高まりや、地球温暖化対策などの観点から地元産エネルギーを利用した地域振興の動きが活発になっている。民間企業や自治体が主導するケースが多いが、中には山形県飯豊町中津川郷のバイオマス事業構想(注)のように、日本の山村再生のモデルとなるようなケースもある。

ローカルエネルギーに関しては、電力会社による再生可能エネルギー買い取りや、インフラ整備、地域消費促進などを後押しする制度が整備されてきた。残された課題は、コスト低減努力に加えて、地域消費(地消)を促す規制緩和がまだ必ずしも明確でないことや、地元電力会社との協調と相互理解であり、こうした点の改善が求められる。

(注)地域の広葉樹林の一部を活用し、地元消費用木質ペレットの生産を行う事業。30年で対象面積を一巡する計画的な活用によって、森林の価値は保持される。事業化を推進するのは、地元の有志により準備会社として創設された(名)やまとである。

代の経営者が、地域の将来を考えようと93年に立ち上げた勉強会組織「21世紀の真庭塾」の活動だ。

「普段、勉強しない人間ばかりなので、1年間の期限で始めた」と中島氏はおどけるが、専門家も招いて熱心な議論を重ねていくうちに、その成果を次に活かそうと「街並み再生」と「ゼロエミッション」の2つの部会を設けて活動を継続することになった。

その中で、ゼロエミッション部会に参加する企業が、それぞれ木質系廃棄物の利活用に取り組み、成果を出していったのだ。地域内で資源循環の仕組みを実現することから将来が拓ける。真庭塾の活動を続ける中からそんな確信を得ていたからこそ出来た英断だったといえるのだ。

新会社設立で事業化促進

バイオマス事業化への新たな取り組みも始まった。本業の拡大に伴って工場から出る廃木材の量が増え続け、発電用途だけでは消費しきれなくなってきたことを受けて、04年4月から、木質ペレット燃料の製造を始めたのだ。

木質ペレットは、おが屑やカンナ屑を圧縮成型した固形燃料で、ペレットストーブや工場用の燃料として使用される。日本ではまだ定着していないが、欧州ではバイオエネルギーとして広く普及している。輸送や貯蔵、自動供給

も可能というメリットを持つことから、木質バイオマスの中でも期待度が高い商品だ。

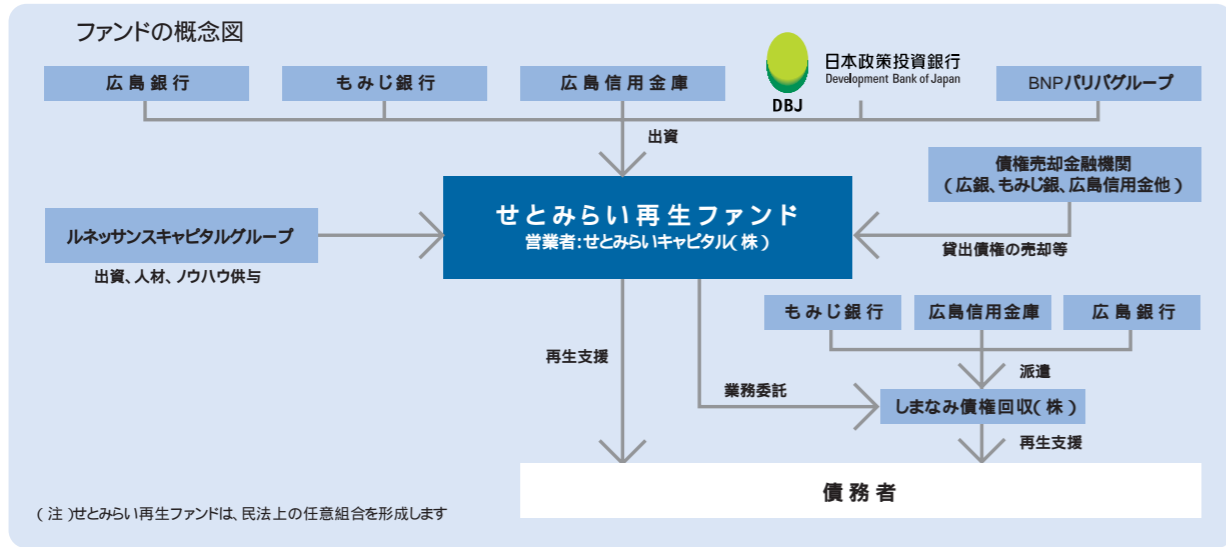
「今は、東北や長野県の老人ホームなど大規模施設の暖房用として出荷しているほか、昨年は韓国への輸出も始めました。この地域でも、農業用ハウスの栽培の暖房熱源は重油が大半なので、ペレットに切り替えてもらおうとしているところですが、まだ燃焼設備が高価で普及が遅れているので、その点が課題です」(中島氏)

地域内でのバイオマスの利活用の促進を図ろうと、04年9月には真庭塾メンバーなどの出資で2つの新会社も設立した。ペレット販売を行う「真庭バイオエネルギー」と、木質マテリアルに関する商品開発などを行う「真庭バイオマテリアル」だ。

「私たちが目指すのは、エネルギー循環の一部を地域に在るもので回していくこと。ただ、これはすぐに出来ることではないので、こうした会社を作ることで地域の意識を高めていきたい。今後、ペレット販売やボイラーの普及にも力を入れていく」と、中島氏は2社の事業展開に期待を込める。

森林・林業再生にも取り組み

民間主導で進む真庭市のバイオマス利活用。その動きは行政も巻き込む形



地域の力で老舗企業の 木工技術を守れ

広島県広島市・マル二木工の事業再生

遂には04年、国が設立した中小企業再生支援協議会の下で会社分割による再建の方針が決定した。これにより、主力商品のクラシック系家具を扱う(株)マル二木工と廉価品を扱う(株)マル二という2つの企業に事業が承継されることになった。

だが、こうした再建策にもかかわらず、家具市況の更なる悪化から状況は好転しなかった。追加的なリストラを行ったものの収益回復の兆しは見られず、万策尽きる状態となってしまった。

地域型再生ファンドを活用した地域による再生

こうした中で事態を開閉すべく動いたのがDBJだ。

マル二の技術は貴重な地域資産であり、これを絶やしてはならない。地域の老舗企業を応援したいという地元の声も極めて強い。地域の力で再生が実現出来れば、地域における企業再生のモデルケースとなる……そんな想いでDBJがメイン銀行である(株)広島銀行とタッグを組んで考案した支援スキームは地域型再生ファンドの活用であった。

05年1月、マル二の取引金融機関である(株)広島銀行、(株)もみじ銀行、広島信用金庫およびDBJの4行は、BNPパリバグループとともに「せとみらい再生ファンド」(ファンド総

額100億円)を設立した。その目的は、事業性がありながら過剰債務等により経営不振に陥っている中堅・中小企業を再生し、地域経済の活性化を図ることだ。ファンドは金融機関等から再生対象企業向け債権を買い取り、財務リストラと事業再構築を通じて当該企業の再生を支援する。ファンドの運営は「せとみらいキャピタル(株)」が行い、対象企業の再生支援については、しまなみ債権回収(株)が協力する(図参照)。

通常、マル二ほどの知名度や技術力のある企業の再生となれば、豊富な資金力を持つ外資系や国内有力ファンドが名乗りをあげる。これに対して、広島という同一地域の複数の地元金融機関が協調し、外部の専門家および地元サービスと連携して支援する地元ファンドを使うプランに決めた。マル二の会社規模では全国でも前例が無く、関係者は皆不安であった。

デオデオがスポンサーに

そして、皆の不安を吹き飛ばすスポンサーが現れた。広島を本拠地に中国地方を基盤とする家電量販店の(株)デオデオだ。デオデオは中期経営戦略の中で、家電商品からの広がりとして家具、インテリア等の新規業態への取り組みを強化することを計画しており、マル二木工は戦略上有益な存在と判断

老舗企業が経営危機に

広島市に本社を置く(株)マル二木工は、1928年創業の老舗家具メーカーだ。高い木工加工技術を活かして「地中海シリーズ」等の高級家具を中心に事業展開している。その経営が危機に直面したのは、今から数年前。創業後の歴史と合わせて、その経緯を追ってみよう。

マル二木工は、日本の家具工業の近代化において先駆的な役割を果たしてきた。当時としては難易度の高い「木の曲げ技術」を確立するとともに、それまで手工業の域を出なかった日本の家具工業から脱して、「工業の工業化」をモットーに「職人の手によらない分業による家具の工業生産」を目指した。

以後、「技術のマル二」と呼ばれる高い木工技術を活かして成長を続け、戦後は大阪、東京、福岡、名古屋等へ進出。90年代前半にはタイ、中国での現地生産を開始、年商も300億円に達した。

だが、90年代後半から事業環境が一変する。バブル崩壊による景気後退、中国・東南アジアからの廉価品の大量流入、他業種からの市場参入といった時代の流れに適応出来ず、業績は悪化の一途をたどった。工場閉鎖や低価格品の生産も行ったが、流れを変えるには至らず、年商も100億円前後にまで落ち込んだ。



広島を本拠地とする家電量販店・デオデオ本店(写真左)。店内では、マル二の技術を活かした大型テレビ専用台がセット販売されている(写真右)。

新社長の下、再建始まる

「こうしてデオデオからマルニ木工の新社長として派遣されたのが、当時、営業統括取締役部長だった小幡教氏だ。突然の派遣辞令に小幡氏は、「仕事人生は家電業界で終わると思ってたので不安もありましたが、企業対企業の関係において両社にとってメリットが大きく、やりがいのある仕事だと感じたので、思い切って受諾しました」と当時を振り返る。競争が熾烈な家電業界で営業畑一筋に30年余を生きてきた小幡氏は、営業が弱いとされるマルニ木工にとって願ってもないリーダーと言えた。



小幡 教氏
株式会社マルニ木工 代表取締役社長

「その後、小幡氏は社員に向かって、「経営再建はスピードを上げてやらなければダメ。無駄な時間やお金をかけず、一人ひとりの能力と生産の効率を上げていこう」と語りかけ、経営に対する求心力の強化に努めた。そうした姿勢が共感を呼んで、「今では社員が自分から手を上げてくれるし、「コミュニケーションがとれるようになってきた」と小幡氏は確かな手応えを感じている。商品面でも新しい取組みを始めた。大型テレビ専用台の生産だ。大型液晶・プラズマテレビの普及に伴って専用台の需要も高まっている。マルニの技術を活かした専用台を開発し、デオデオ各店で販売すれば、家電と家具の融合を図るデオデオ、ヒット商品を開発したいマルニ木工両社にとって一挙両得となるのだ。

至上命題はブランド再構築

市場規模が縮小傾向にある家具業界で生き残り競争の激化は必至。再生の至上命題はマルニブランドの再構築だ。小幡氏は、3つの販売チャネルの強化を通じて、マルニブランドの確立を進めていく考えだ。

「クラシック系では既存の百貨店・有力家具販売店を強化、ネクストマルニ(注2)ではインターネットを含めた新しい販売チャネルの開拓、さらにエディオ(注3)のチャネルを通じた販売、この3本柱に加えて、現在、全国4ヶ所にあるショールームの拡大を通じ、よりお客様に近い位置での販売に注力していきたい。技術は大丈夫。あとは営業力の強化だ。」これまでは商品を店頭に並べてもらうことで終わっている。今後は自ら販促策を提案したり、小売店と一緒に買って売り方を考えていかないと、どんなにモノも売れません。

小売りの場合、きちんと計画を立てると8割は売れる。あとの2割は努力次第。そういう計画の立て方と実行の仕方についての教育を今、行っているところだ。

商品面では、マルニの技術力を活かした高付加価値商品の開発を進める方針だ。今年2月には主力商品の地中海シリーズを25年ぶりにモデルチェンジ、新シリーズ「ル・ノーブル」の販売を

開始した。売れ行きは好調で、売上げの大きな柱になりつつあるという。ブランド再構築に向けて着実に布石を打ち続ける小幡氏。「やりたいことは多いが、再建途上段階では優先順位を決めて慎重に取り組んでいくことが大切です」と語るその視線の先には、すでに次の一手が準備されているに違いない。

地域経済の牽引役として

今年5月24日、DBJとあおぞら銀行は、マルニ木工に対するEXEITフアイナンス(注4)を実行した。このローンによって、せとみらい再生ファンドが保有する債権を全額一括返済。マル

(注1)せとみらいキャピタル(株) 中堅・中小企業の再生に豊かなノウハウと経験を持つ(株)ルネッサンスキャピタルグループが100%出資する事業者。
(注2)ネクストマルニ マルニ木工が立ち上げたプロジェクト。世界で活躍するデザイナーとのコラボレーションで「日本的ではない世界に通用する日本発の椅子」作りを行っている。参加するデザイナーの顔ぶれと、マルニの技術力による高いクオリティに世界からも大きな注目が集まっている。
(注3)エディオ 中国地方を基盤とする(株)デオデオ、中部地方を基盤とする(株)エイデン、近畿地方を基盤とする(株)三ドリ電化からなるエディオグループの持株会社。
(注4)EXEITファイナンス 民事再生手続といった法的整理手続、私的整理手続下等にある企業が、自社の債権者が有している再生債権等を前倒して一括返済するための資金を調達するための融資。一括返済によって、自立した経営が可能となることに加え、取引先からの信用力アップや銀行取引正常化なども期待できる。

山中 武氏

株式会社マルニ木工執行役員社長室長



木工は、せとみらいキャピタルによる支援段階を終了し、事業基盤の一層の維持・発展を図ることとなった。今回の再生支援において、DBJは地域におけるネットワーク力を活かして、せとみらい再生ファンドスキームの構築をアレンジするとともに、同ファンドへの出資を含めて地域金融機関と協調・協力してきた。EXEITフアイナンスの実行は、一連のマルニ再生支援の総仕上げともいえるものだ。

こうしてDBJの動きを、小幡氏の就任前にマルニ木工の社長として再建のために奔走していた山中武氏(現・マルニ木工執行役員社長室長)は、次のように評価する。

「当社の取引金融機関の中でDBJは下位行のポジションながら、再生支援に果たした役割はメインバンクのそれに相当するものでした。これほど情熱を持って動いてくれた銀行は珍しく、これでダメだったら本望と思えるほどです。特に、金融機関の足並みが揃わないと再生は実現しなかったわけですが、DBJが各行庫と粘り強く交渉を続けた結果、ある日を境に1つにまとまりました。DBJが動かなかったら、結束出来たか分かりませんが、再生ファンドの手を離れ、地元企業100%出資の企業となったマルニ木工には、かつての全盛期のように、地域経済の牽引役として成長・発展することが期待されている。」



新シリーズ「ル・ノーブル」などを中心にショールームには多彩な家具が陳列されている(写真上・中左)。製造工場の内部(写真中右、下左)。最終仕上げにはベテラン職人の技術が不可欠だ(写真下・右)。



モンゴル高原のブリヤート人

探検家・医師

関野吉晴

Buryatia

ブリヤートはバイカル湖南岸とモンゴルの北部に住んでいる。遺伝子レベルでは日本人とよく似た民族だ。モンゴルの北部高原に行き、ブリヤートのアビルマト家に世話になった。ログハウスは入り口が東向きになっている。ナバホのボーガンのように東が精霊の宿るところであるからという理由ではなく、日当たりの問題なので、南に向いていることもある。間口4.8m奥行き7.2mとそれほど大きくはない。遊牧を生業としているので、モンゴル人と同じように年四回移動する。

家族は夫婦と五人の子供だ。10年前に離婚していて、アリンホルト(15)とアリントゥクス(10)の二人の男の子は前妻との間にできた。5年前に再婚し、長女のエンフナラ(4)、三男のボルドエルデネ(2)そして一カ月前にまだ名前の付いていない女の子が生まれた。

4歳のエンフナラはかわいい盛りだ。抱きついたり、頬つべたをつねってきたり、肩に乗ってきたり、

すぐに遊び相手にされた。2歳の弟もエンフナラと一緒に遊ぶときは飛びかかってきたり、殴りかかってきたりと活発に攻撃してくるが、まだ自分一人をやってくる勇氣はない。

翌日、アビルマトさんのお父さんの家を訪問した。体格のいい、坊主頭のソエルトさんが私たちを歓迎してくれた。奥さんと独身の二人の息子、一人の娘と一緒に住んでいる。

ソエルトさんのログハウスは息子のそれに比べて大型だ。仕切りがあつて奥の部屋は家族全員の寝室になっている。その壁に日本相撲協会のカレンダーが張つてある。ソエルトさんは若い頃モンゴル相撲の選手だった。というよりモンゴルに住んでいる男で競馬、相撲をしない男はほとんどいないと言つていい。朝青龍らの活躍は彼らにとって大きな誇り、励みになっている。ここにテレビはないが、モンゴル放送では大相撲の全取り組みを放映している。

アビルマトさんの兄弟が両親のところに集まることになった。アビル

マトさんの娘が生まれて30日経つたからだ。この日に娘の名前がつられる。一族の兄弟姉妹が子供や孫をつれてやってきた。談笑しているうちに、皆が集まり、白い紙切れが配られた。そこに各自が命名したい名前を書くのだ。私にも紙が配られ「お前も名前を書け」と言う。「バツトザヤ(運命)」と書いて丸めて渡した。集まった紙の中からエンフナラが一つ選んだ。それを開いてみると、「ハリオナー」と書いてあった。ミンクのように毛皮がとれて、森にいて数が少ない動物だと教えてくれた。こうして末娘の名前は決まった。

アビルマトさんは朝五時の乳絞りから寝る前の洗濯まで休みなく働く。遊牧民たちは男と女の仕事の分業ははっきりしているが、出産後およそ一カ月は乳絞り、炊事、洗濯など女の仕事を男がする。子供に名前がつけられると、母親は少しずつ通常の仕事に従事するようになる。アビルマトさんも徐々に楽になっていきそつだ。

1949年東京生まれ。71年一橋大学在学中、アマゾン全域踏査隊長としてアマゾン川全域を下る。以来25年間に32回、通算10年間以上にわたり南米への旅を重ねる。93年からは東アフリカで生まれた人類が、シベリア、アラスカ経由で南米最南端まで行った旅路「グレートジャーニー」5万キロを逆ルートでたどる旅に挑み、2002年2月に最終目的地タンザニアへ到着。著書「インカの末裔と暮らす」文英堂、「『原住民』の知恵」光文社知恵の森文庫など多数。写真は全て本人による撮りおろし。



Yoshiharu Sekino

先住民ブリヤードのアビルマトさんが遊牧する馬



アビルマトさんの次女の1ヶ月のお祝に集まった親戚たち



生後1ヶ月のアビルマトさんの次女



三ツ星ベルト株式会社 代表取締役会長

西河 紀男氏

人の心を育て、地域と共生する「じぶが これからの企業の責任です」

95年1月の阪神・淡路大震災で、最大の被害を出した神戸市長田区。その南東部、中小零細企業が混在する下町の真野地区で、工業用ゴムベルトメーカーとしてグローバルに事業展開しながら、地域との共生をめざす企業がある。一部上場企業で売上高約430億円、従業員数900人の三ツ星ベルト株式会社だ。その活動を支えるのは、企業も市民の一員という企業市民の思想だ。震災後12年間、社長として地域共生のリーダーシップを取り、この6月から会長を務める西河紀男氏に、同社の地域貢献活動や今後の製造業の在り方について語ってもらった。

創業以来 地域社会との関わりとして
「まじつくり」に取り組んでいた三ツ星ベルト(株)。そんな「下町に根付いた企業」に、地域住民から震災復興への支援が要請されたのは、震災から4年後だった。

当社は92年に真野地区に神戸工場と研究所を残して、本社を神戸ハーバランド地区に移したのですが、95年1月の震災では、真野地区で発生した火災に当社社員約60人が自衛消防隊として出動。地域で唯一の水源となった工場の井戸から取水し、住民と協力して延焼をくい止めました。これにより、長田区が市内最大の被災地となる中で、真野地区は大火災から免れた唯一の地域となりました。また、震災直後は、被災者約4000人の避難所として体育館を約4カ月間開放しました。99年に地元のまちづくり推進会が

ら、本社を再び真野地区に戻し、地区の復興に力を貸してほしいとの強い要請があり、2000年11月に創業の地である現在地に復帰しました。

被災後の事業継続にリーダーシップを発揮した西河氏は、震災から半年後に社長に就任。真の復興には住民との心の交流が不可欠との考えに立って、地域との共生策を次々と実行していった。

創業の地に戻るといっても本社機能を移すのは簡単ではありません。大変な思いをして戻るわけですから、会社も徹底的に変えようと決めました。めざしたのは、心の豊かさ、心の交流です。今の日本は、インターネットや電子メールの浸透、マンション生活者が増えて、人と人のふれあいや会話が少なくなりました。これを機にもっと心を

育て、交流をしよう。それを会社だけでやるのではなく、まちの人と一緒にやってみようと考えたわけです。その際、企業も住民の1人という姿勢で、住民の方々と共生していこう。特に子供たちにとって懐かしい故郷となるようにしたいと思いました。

震災当時の話ですが、避難所になった小学校の入口に、小さな箱を抱えて一日中座っている10歳位の女の子がいました。あとで分かったのですが、その小箱はお母さんの遺骨でした。倒壊した家の下敷きになったまま救助が間に合わず、「お母さんは天国へ行くけれど、あなたは幸せになつてね……」と言い残して亡くなりました。親1人子1人だったそうです。こうした子供を救えるまちにしようという心を決めました。

真野地区へ復帰した際には、本社ビルに隣接してコミュニティレストランを開設しました。下町でお客さんが来ても食事出来る店がないという声があったからで、誰でも利用できます。その後は、老人ホーム建設のために工場敷地の一部を安く譲ったり、高齢者の

地域との共生をめざして



三ツ星ベルト本社(写真左)。本社ビルに隣接する、誰でも利用可能なコミュニティレストラン(写真中)。1959年に造られた神戸工場の広告塔(写真右)は、震災でも倒壊せず、地元住民の励みになったという。

経済小説の舞台裏7

Hello, CEO!

作家 幸田真音

いまから十五年あまりも前になるだろうか。忘れもしない、十一月最後の金曜日の夕方のことだ。会社から、いつになく浮かない顔で帰宅した夫が、低い声でぼそっと告げたのである。「来週から会社に行かないことになった……」

一瞬、私にはなんのことが判断がつかなかった。「どうして？」

「だからさ、うちの部門が全部閉鎖されることになったんだ」

淡々と、詳しい経緯を説明してくれる夫の声を聞きながら、私はにわかには信じられない思いだった。米国系大手のクレジット・カード会社で、長年マーケティング部門を統括してきた夫は、一年ほど前に昇進し、通販部門のヘッドとして着任したばかりだった。

社内でも、友人たちも、それを大いに祝ってくれたのに、その異動が仇になったというのである。

急な経営方針の転換で、米国本社はもちろん、世界中の現地法人の通販部門をすべて閉鎖することにしたとのこと。その後、大規模な早期退職プログラムを発表し、数百人単位で社内から

退職者を募ることもなかった。企業内のリストラクチャリングなど、外資系企業ではなにも珍しいことではない。一定以上の役職になると、高い年俵を得るのと引きかえに、こうした突如の失職のリスクを抱えるのは、誰もが周知のことである。もちろん夫も例外ではなかった。早期退職プログラムへの応募者は、私の予想に反して、驚くほど早く定員に達したらしい。

プログラムに応募し、早期退職を果たした同僚たちのあいだで、「アメックス」を辞めた仲間が集まりという意味の「やめつくす通信」なるものが創刊されたのは、それからまもなくのことだった。

定期的に回覧されてくるそのミニコミ紙を覗き込みながら、私は驚き、なかばあきれ、大いに感心したのを覚えている。なぜなら、いわゆる企業のリストラに遭い、人生の中間点で突然安定収入の道を失った身であるにも拘わらず、彼らはみな底抜けに陽気だったからだ。

仲間たちの投稿でなりたっていた「やめつくす通信」は、飲み会を開いたり、再就職先を探したりするのが目ざすものだった

たのだが、当時まだ珍しかったインターネットを使いこなすための、ある種の勉強会のような側面も持っていた。

なんといつても当時の日本には、プロバイダーがまだ「ベッコウあめ」と「リムネット」の二社しか存在しなかった時代だ。インターネットを使うどころか、その概念を正しく理解している人自体がまだほとんど限られていたころの話である。

さらにその少し前、私自身も病気のためにそれまで勤めていた米国証券会社を退職していたので、夫と私、それから「やめつくす仲間」の夫の後輩と三人で、せっかくだからなにかおもしろいことを始めようではないかという話になった。

いまでこそ一般的なになった情報技術分野ではあるが、手探りで進む道の先に、はたしてどんなビジネスの可能性が開けているのか、期待と挫折を交互に味わいながら、模索を続けるような毎日だった。

やがて、再度病を得て、私は思いがけなくも作家の道を歩むことになったが、「ベンチャー」という言葉を聞くと、当時を思い出して、胸が締めつけられ、冷静ではいられなくなる。



Main Kohda

作家。1951年生まれ。米国系金融機関で債券ディーラーなどを経て、95年作家に。タイムリーな経済トピックスをテーマに骨太なストーリーを展開し、熾烈な企業競争のなかでも矜持を失わない人間たちを描いて、多くの企業人・財界人から圧倒的な支持を得ている。著書は『日本国債』『凜冽の宙』『日銀券』『周極星』『タックス・シエルター』など多数。雑誌・新聞での執筆活動のほか、テレビのコメンテーターやラジオのパーソナリティーとしても活躍。政府税制調査会、財政制度等審議会ほかの委員も務める。最近刊は『Hello, CEO.』（文藝春秋）。

そんな思いから、今回またひとつ物語が生まれることになった。題名は「Hello, CEO.」（光文社刊）どこまでが私の実体験で、どこからがフィクションか、想像を膨らませながら読んでいただけると幸いである。



リハビリ施設のために体育館を寄付したりしています。

本社復帰の翌年、社内にボランティア任意団体「三ツ星ベルトふれあい協議会」を結成。これを主体として、地域住民と共に手づくりの「ふれあいイベント」などを開催しながら、「住民と企業の共生によるまちづくり」を続けてきた。

地域貢献活動は企業が前面に出るのではなく、あくまでも個人の自主的なボランティア精神が原則であると考え、すべて手づくりで、毎年、たなばたまつり、地域の新1年生の入学お祝い会、ふれあいクリスマス会などを行う

About Mitsuboshi Belting Ltd.

三ツ星ベルトは、工業用のベルト専門メーカーとして、1919年、神戸で創業した。以来、「品質を作り、品質を売る」という創業の精神を受け継ぎ、業界のリーディングカンパニーへと成長した。「高機能、高精度、高品質な製品の提供を通じて社会に貢献する」を経営の基本方針に掲げる同社の製品は、現在、洗濯機やパソコンプリンタ、自動車のベルトを始め、工場やオフィスの機械や機器の部品のほか、物流センター、空港などさまざまな分野で使われている。品質保証面では、世界でも特に厳しいとされるISO / TS16949の認証を内外の工場取得する一方、各種製品でのISO9001の認証を取得。また、ISO14001は国内主力工場取得するとともに、地球にやさしい製品の開発にも取り組んでいる。

同社ではまた、「人を想い、地球を想う」の基本理念の下、人と社会に貢献する企業として地域との共生を図り、特に子供たちにとってすばらしい思い出が残るまちづくりをめざして、積極的な地域貢献活動を行っている。その活動は、社員個人のボランティアを基本としており、企業は裏方としてバックアップしながら不足する費用を負担している。

こうした活動に対して、「地域活性化貢献大賞(03年・国土交通大臣)」、「渋沢栄一賞(04年・埼玉県)」、「神戸新聞平和賞(04年・神戸新聞社)」など、さまざまな組織、団体からの感謝状や表彰の実績がある。



ているほか、たなばたまつりに協力して頂いた京都府綾部市や香川県さぬき市など他の地域との交流も広がっています。

また、神戸市が96年に、被災児童生徒の情操教育の一環として始めた、「ピオトープ(野生動物の生物空間)計画」の推進に、自社製品の防水シートの無償提供やボランティアによる施工協力という形で長期支援を行っています。

さまざまな交流の中で感じる生活の匂いが、人の心を豊かにし、地域との共生の輪へとつながっていく。他者を想う心を育てることは、ものづくりにしても不可欠と西河氏は説く。そして、心を育てることは製造業の存立の根幹につながる。そして、ものづくりの心が薄れつつある日本への警鐘を鳴らす。

私たちは製品を売ってお金を得るのではなく、お客さまに安心して使って頂けるよい製品を提供して、その対価としてお金を頂戴するのです。ですから、よい製品といつのは、相手のこと

を思う心がなければ作れないのです。このことは日本のものづくりの将来にとっても重要です。日本という国は中小企業が成り立っているのに、その中小企業がどんどん海外へ出て行っている。これでは匠の技術は守れません。ヨーロッパの中小企業にはドクターの資格を持つ従業員がいて、「これを見てくれ」と自分の作った製品に誇りを持っている。こういう職人気質が日本では失われているのです。

技術には数字で表せない部分がある。それは肅々と積み重ねていかなければならないものです。そういう技術を認めなければいけないのです。金融機関も中小企業の社長を見て、その人が成功するかどうかではなく、基礎的な技術を肅々と蓄積していける人かどうかを見極めることが必要です。そうでなければ技術は育ちません。

大企業、行政、金融機関が技術を育てる仕組みを作っていくと、日本から中小企業はなくなってしまうでしょうし、それはとりも直さず、日本の

産業全体の衰退につながります。そもそも、製造業がなくなったらサービス業も成り立ちません。

金融機関には、中小企業を個別に見るのではなく、地域や業種単位で見ているのでなく、地域や業種単位で見たい。融資する代わりに、地域の中小企業を何社か育てて欲しいと言ってもらいたい。

企業のモラル、社会的責任意識が問われる中で、西河氏は「企業は人」という普遍の原点から21世紀の企業像の在るべき姿を提示し続ける。

経営とは人の道、人の心に通じるものです。心が豊かでない技術も蓄積されず、いいものづくりも出来ません。人をつくることから利益も自ずと出てくるのです。人の心が豊かになれば会社も地域も活性化します。その意味で人を育て、地域と共生することは、これからの企業の責任だと思えます。

ロバート・C・マー



Robert C. Merton

トントン氏が来行し、講演

平成19年7月2日(月)、ノール経済学賞受賞者であるロバート・C・マーソン氏がDBJに来行され、職員に向けて講演頂きました。

マーソン氏は、MITビジネススクールにおいて、同僚のマイロン・ショールズ氏とともに、彼がブラック氏と進めていたオプション価格式(通称ブラック・ショールズ式)の公式化に大きな役割を果たし、1997年のノール記念経済学賞をシヨールズ氏と共同受賞しました。

その後、金融工学を実務に適用する手法も高く評価され、現

在は、ハーバード大学ビジネススクールの教授を務め、金融経済学の理論的發展を牽引しています。金融アドバイザー会社であるIFL(現トリンサム・グループ)の共同創設者で、現在同グループのチーフ・サイエンス・オフィサーもつとめています。

マーソン氏の講演は、卓越した理論に裏打ちされ、年金、社会保障制度、金融システムのデザイン等、現在の社会の抱える課題に対し、金融機関が果たしうる役割につき、示唆に富んだ内容で、DBJ職員には多大な

刺激となりました。

DBJでは、より一層日本経済の持続的發展に貢献できるよう、金融を始めとした様々なフィールドにおける識者の方々と交流を深めています。



金融力で未来をデザインする銀行に

株式会社日本政策投資銀行法の成立を機に、総裁からのメッセージ

平成19年6月7日(木)の早朝、前日の株式会社日本政策投資銀行法の成立を機に、小村総裁より全職員に向けて、メッセージが伝えられました。



「皆さん、おはようございます。昨日、当行の民営化法が成立致しました。ここに至るまで様々なことがあり、何かと皆さんに心配をおかけしたと思いますが、せつかくの機会ですので、わが銀行がどのような金融機関を目指すのか、そのためにはこれからどう取り組んでいくべきかと

いろいろとについて、お話したいと思えます。私は国会でも、「小さくてもピリッとした存在感のある金融機関」になる、そういう決意を表明してきました。そして当行の民営化は、他の民営化とは全く異なるものだと強調してきました。株式会社化し、経営を

効率化することはもちろんですが、当行は同じレベルの上を走っているだけでは成り立たない。やはり、他の金融機関とは違う、自ら差別化して特色ある金融機関になっていかないと、金融界が大きく変わらうとしているときに、生き残っていくのではないと思えます。

若い人達と皆さん議論して到達した結論は、やはり当行がこれまで50年間培ってきた4つのDNA・長期性、中立性、信頼性、パブリックマインド、こういった我々の志(Wish)それから審査能力や新金融手法を駆使した智慧(Wisdom)とそれと4千社のお客様、地方公共団体、学会等との連携・リレーション、これを連携(Wire)としましたが、この3つのWが重要だろというところです。この3つのWを駆使してお客様の課題に答えていく、そういう基本的コンセプトを立てました。

こうしたい思いを、「金融力で未来をデザインする銀行」というフレーズに込めました。何度が議論する過程で、「金融力」という斬新な言葉が出てきまし

た。私は直感的にこれだ、と思いました。この言葉には新鮮な響きを感じました。皆さん、機会を見つけてお客様にこういう考えを宣伝して頂きたいと思えます。

課題を的確につかみ取り、どういった提案をし、価値を生み出していくか、という極めて基本的な活動が重視されなくてはなりません。そういう基礎的な活動を通じて、お客様の課題と当行の智慧が結びつき、その結果として投資であったり、融資やそのアレンジメント、企業再編の

当行は、職員の数が少なく、一人一人の智慧と知識で機動的に運営できる小回りのきく金融機関です。だからこそ、経済価値の創造だけでなく、社会価値も創造することができる。そういうことができる「金融力で未来をデザインする銀行」になっていきたいと思えます。

新しい金融技術のノウハウ、経験を積むことはもちろんですが、まずはお客様の抱えている