

日本公庫つなぐ

vol.03

2015 AUTUMN



特集

成長する海外市場への挑戦

シリーズ まちから、むらから

北海道帯広市「フードバレーとかち」

CONTENTS

- 3 炉辺談話 「その土地と共に輝くビジネスを」
YKK株式会社 代表取締役会長CEO 吉田 忠裕
- 4 寄稿 公庫への期待「農林水産業の芽を守り育てるために」
前農林水産大臣 林 芳正

5 特集 「成長する海外市場への挑戦」

- 寄稿 海外市場開拓のポイント 備えを十分に、チャンスを見逃すな
日本貿易振興機構(ジェトロ) 海外調査部 海外調査計画課長 若松 勇
- 投資事例「独自戦略で海外進出の勝機をつかむ」昭芝製作所(東京都練馬区)
- 投資事例「信念ある海外進出で高品質・低価格を実現」ストラパック(東京都中央区)
- 輸出事例「売り込めクールジャパン」坂源(新潟県三条市)
- 輸出事例「MATCHAを世界へ」あいや(愛知県西尾市)

連載 政策金融あれこれ Vol.3

- 15 高まる政府系金融機関による質的補完の重要性
根本忠宣(中央大学商学部教授)

トピックス 日本公庫、新基幹系システム稼働

- 16 足掛け5年、「世界に類を見ないプロジェクト」に挑む

- 19 動く支店 和歌山支店

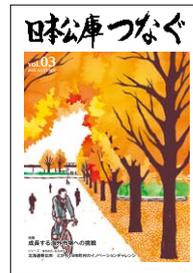
シリーズ まちから、むらから Vol.2 帯広市

- 20 フードバレーと勝ち
～十勝19市町村のイノベーションチャレンジ～

- 23 ご意見・ご感想 編集後記

表紙の
はなし

この冊子がお手元に届く頃は、全国各地で紅葉が見ごろを迎えていることでしょう。紅葉といえば京都などが有名ですが、家の近所の公園や通勤途中の街路樹で足を止め、しばし見入るのもいいものです。今回は、そんな身近な秋の風景をイラストにしてみました。



イラスト：たなかみか
独特な線と水彩絵の具による、ノスタルジックな作風が人気。趣味は、ローカル電車に揺られながらのぶらり旅。

題字：園元伸子(日本公庫 危機対応等円滑化業務部)

ワンポイント解説

スタンドバイ・クレジット制度とは

スタンドバイ・クレジットは、債務の保証のために発行される信用状のこと。日本の中小企業の海外現地法人が海外金融機関から融資を受ける際、日本公庫が海外金融機関に対して債務の保証となる信用状を発行し、現地流通通貨での資金調達を円滑にする。現地の事業で得た現地流通通貨をそのまま現地の海外金融機関への返済にあてることができ、為替リスクを回避できるのが特徴。海外金融機関との取り引きを深めるきっかけになること、国内親会社の財務体質の改善につながること等のメリットもある。

日本公庫では、平成24年度からスタンドバイ・クレジット制度の運用を開始。アジア諸国やメキシコの海外金融機関計9行と提携し、信用状発行を行う体制を築いている。

平成25年6月に発表された「日本再興戦略」では、国際展開する中小企業・小規模事業者への支援の一方策として、日本公庫の同制度の活用が掲げられた。これを踏まえ、平成25年10月から地域金融機関(地銀、信金等)との連携を開始。現在は計57行と連携しており、より多くの中小企業者が制度を利用できるようにしている。

「実は、私はグローバリズムという言葉が、あまり好きではありません。メディア取材の際に私は度々このように答えて、記者の皆さんを困惑させました。この答えを最初に聞いた方は、概ね同じような反応をします。たいていの場合、不思議そうに私の顔を見るのです。当然ながら、記者の皆さんにしてみれば「世界71カ国/地域で事業を展開する企業のCEOが、いったい何を言い出すんだろう?」と思うのでしょうか。しかし、私も困らせようと思って話しているわけでは決してありません。『グローバリズムという言葉が、あまり好きではない』。これは、まぎれもなく私の本心なのです。その理由をストレートに言ってしまうと、私は、グローバリズムという言葉に「世界中の事業活動を一つの方法でコントロールする」というようなニュアンスをどうしても感じてしまうからなのです。だとすれば、私たちが展開してきた事業とグローバリズムの考え方には大きな隔たりがあると言わざるを得ないのです。

YKKグループは、1959年に海外でのビジネスを開始してから、その土地に根差したビジネスを、まるで

炉辺談話

「その土地と共に輝くビジネスを」



YKK株式会社 代表取締役会長CEO 吉田 忠裕 (よしただひろ)

1947年富山県生まれ。69年慶大法学部卒。72年ノースウエスタン大学院(ケロッグ)にてMBA。72年YKK(株)入社。90年YKKAP(株)社長。93年YKK(株)代表取締役社長。2011年YKK(株)代表取締役会長CEO、YKKAP(株)代表取締役会長CEOに就任。

若木を育てるような取り組み方で成長させてきました。その土地に根差したビジネス」とは、お客様の視点を大切にされた事業というだけではなく、現地のお取引先や現地で雇用した社員、そして、その地域に住まう方々から愛されるビジネスを指します。また、当社には社員を海外に派遣する際、「土地っ子になれ」という言葉と共に送り出す伝統があります。土地っ子になれとは、その土地に飛び込んで文化を全身で体感し、リスベクトしながら、その土地になじむ最大の努力を重ね、乗り越えていくということです。ですから、世界という同じ舞台であっても、全てを一つの色で塗ってしまうようなニュアンスを感じるグローバリズムの考え方や私たちのビジネスの考え方は対極の関係にあるといっても過言ではありません。むしろそれぞれの土地のカラーを大切にしたりローカリズムの集合体のようなビジネスを私たちは目指してきたのですから。

さらにローカリズムということであれば、今、私たちは日本でも新しい挑戦をしています。今年、東京・秋葉原に新しい本社ビル「YKK 80ビル」を竣工しましたが、同時に、本社機能の一

部をYKKグループの重要拠点である富山県の黒部へ移しています。黒部は、私たちが「技術の総本山」と位置づけている、とても大切な土地です。これまで私たちは、本社を置く東京と技術・製造の重要拠点である黒部との連携により、ものづくりをしてきました。しかし、本社機能の一部を黒部にも置くことで、より一層、黒部と東京のつながりを強化しYKKグループのシナジーの最大化を目指しています。ここで私たちが重視しているのは、奇しくも本誌のタイトルと同じ「つながり」ことです。



40年間、共に働いてきた米国の社員と



寄稿

公庫への期待

「農林水産業の芽を 守り育てるために」

前農林水産大臣 林 芳正

「日本公庫つなぐ」が創刊されたことにつきまして、心よりお慶び申し上げます。

思い起こせば、私が内閣府特命担当大臣として、日本公庫の発足への道のりに携わらせていただいたから、早7年が経過しようとしております。当時、政策金融改革では、民でできることは民で、官でできることは官でのモットーの下、新しくできる日本公庫についても、その能力を民間金融機関では資金供給が困難な政策分野に集中し、より適切に民業補完を行っていくという、新たな役割が期待されてのスタートでした。

特に農林水産業は、他産業に比べても、自然に左右されやすく、就農時から農業経営の成長期、安定期にいたるまで、比較的長期にわたる経営のスパンを描く必要がありますが、日本公庫の金融支援は、農林漁業者の目指す方向性を明確化し、農林漁業者が必要とする長期・低利の資金を供給することで、農林水産業の「芽」を大きく育ててきました。

近年は農村の高齢化による農業生産者の離農が進む一方で、担い手への農業生産基盤の集約化がされるなど、農林水産分野

における新陳代謝が進みつつあります。このような状況の下、日本公庫におかれては、スーパーL資金をはじめとする金融支援により、地域の担い手への農地集積や経営改善などへの支援を意欲的に行っていただき、平成26年度の融資実績は、日本公庫が統合された当時と比較して、実に2倍近い4,000億円となり、農林水産業の担い手の育成、構造の改善に大きな役割を果たされました。

また、東日本大震災により、農林水産業は甚大な被害を受けましたが、日本公庫におかれては、いち早く相談窓口を設置し、既往債務の返済猶予等に加え、農林漁業者の経営維持や営農再開に必要な大型栽培施設などの取得、津波により被害を受けたまき網漁業者等の漁船建造や水産加工施設取得等、復旧・復興に必要な資金ニーズへのきめ細やかな対応により、昨年度までの農林漁業に関する震災関連融資の実績は2,800億円とセーフティネット機能を遺憾なく発揮されました。私の好きな言葉に「不易流行」という言葉がございますが、問題や変化が起きても、変わら

ず、着実にこのような対策を行うことこそが、多くの被災された農林漁業者の再起への希望をつないできたのであると思います。

一方で、日本公庫は融資にとどまらず、政策金融機関としての幅広いネットワークを利用した農林漁業者の事業拡大への貢献も期待されているところでございます。私も毎年楽しみにしております日本公庫主催の「アグリフードEXPO東京」も今年は第10回記念であり、全国から過去最多の868の魅力ある農林水産業者や加工メーカーの方々が出展され、国内外の多くのバイヤーとの商談に臨み、例年にも増して大盛況でありました。

近年、国内外における我が国の食文化に対する関心の高まりや6次産業化へのチャレンジ、また、若者を中心とした「田園回帰」といった新しい動きが広がっています。農林水産業の裾野が広がりを見せようとしている今、日本公庫には、これからも、そのネットワークと現場力を活かして、人と人をつなぎ、今後も日本の農林水産業の「芽」を守り育てるとともに新たな成長へとつなげ、明るい展望を切り拓くことを期待しております。

成長する 海外市場への挑戦



日本経済の成長を持続的なものとするには、拡大する海外市場の需要を取り込んでいくことが不可欠であり、こうした市場の拡大は、大企業のみならず、中小企業・小規模事業者・農林漁業者にも新たなビジネスチャンスをもたらしている。

この特集では、海外市場進出を成功させるための手がかりとして、ジェット口によるアジアをはじめとした海外市場開拓のポイントや、海外市場に「挑戦」している経営者の体験談を紹介する。

海外市場開拓のポイント

備えを十分に、チャンスを逃すな

～世界市場拡大を牽引する新興国～

日本貿易振興機構(ジェトロ)
海外調査部 海外調査計画課長

若松 勇さん

少

子高齢化という構造的な課題により伸び悩む日本市場との対比で、

拡大を続ける海外市場、とりわけアジアを中心とした新興国市場開拓への関心は年々高まっている。世界の名目GDPを市場規模と考えた場合、世界市場は2010年の65兆ドルから2020年には1.5倍の98兆ドルへと拡大すると予測されている(国際通貨基金、以下IMF)。左ページの図1は、その市場の拡大分33兆ドルがどこで発生するのかを国・地域別に示したものである。

これによると、20年までの市場拡大分のうち、約6割は新興国・途上国で発生し、その半分は中国が占める。これに、ASEAN、インド、中東・アフリカ、中南米などの国・地域が5〜6%程度のシェアで続く。先進国市場では、米国が2割以上を占め、引き続き有望市場であることが示されている。

■ 輸出のポイント
「優良バイヤーの発掘と
きめ細かなフォローアップ」

それでは、拡大する海外市場にどのように参入すべきか。市場参入の方法は日本からの輸出か現地進出

か、大きく2つに分けられよう。まずは、輸出で市場参入する方法から見てみたい。特に近年の円安は、輸出に取り組む企業にとっては大きな追い風になっている。ただし、輸出も直接輸出と商社などを通じた間接輸出とに分けられる。前者の直接輸出では、外国語での交渉・契約などのために相応の社内体制と人材が必要だ。間接輸出で慣れた上で、直接輸出を始めるということでもいだろう。

直接輸出の場合には、現地で商品を受け取るバイヤーの発掘が最も重要だ。ジェトロが実施したアンケート調査でも、輸出ビジネス・海外進出上の課題として、「現地でのビジネスパートナー」との回答が最も多かった(表1)。バイヤーの発掘には展示会への出展、各種会社年鑑の検索、現地小売店からの紹介など、様々な手段を通じた地道な努力が必要だ。

ただし、優良なバイヤーが見つかった場合でも、バイヤー任せにしないことが重要である。「バイヤーの立場からすると、一緒に協力して売ってくれるかどうか重要」(タイ小売業者)という指摘もある。自ら小売の現場に出向き、営業サポートを

表1 輸出ビジネス・海外進出上の課題

	全体 (3,471社)	大企業 (680社)	中小企業 (2,791社)
現地でのビジネスパートナー	47.8	46.3	48.1
海外ビジネスを担う人材	41.2	52.6	38.4
海外の制度情報 (関税率、規制・許認可等)	40.1	48.7	38.0
現地市場に関する情報 (消費者の嗜好やニーズ等)	39.4	42.1	38.8
現地における販売網の拡充	32.5	33.8	32.2
コスト競争力	27.0	36.0	24.8
現地市場向け商品	21.4	26.3	20.2
必要な資金の確保	16.2	8.1	18.2

(注) カッコ内は本調査の回答企業総数 (単位: % 複数回答)
(資料) 「2013年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(ジェトロ)から作成

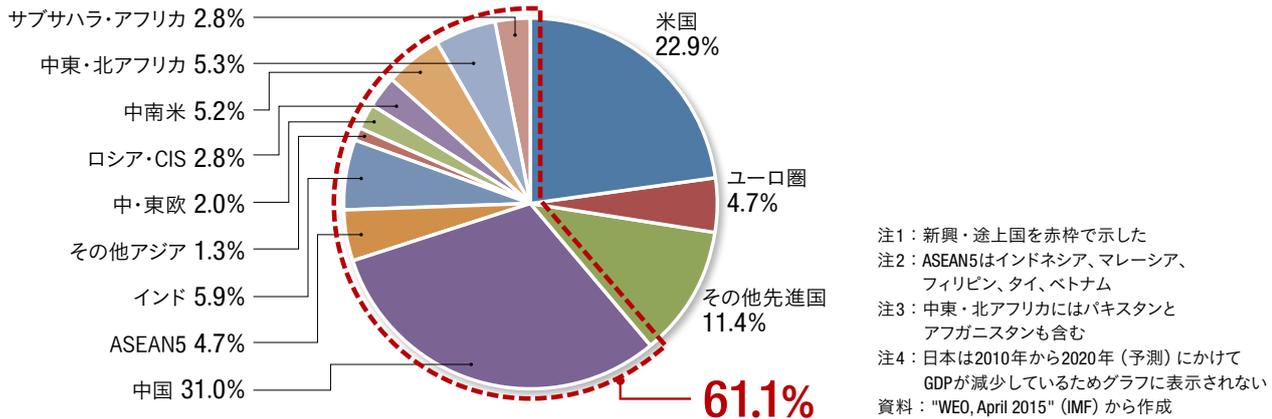
■ 海外進出のポイント

「需要の見極め、人材確保」

次に海外進出する際のポイントを見ていきたい。拡大する需要のあるところで生産・販売する、いわゆる地産地消は経営戦略の大きなトレンドになっている。日本企業の海

するなどの取り組みが大事といえる。また、表2はジェトロがASEAN地域で開催した展示商談会に参加し、成果を挙げている企業の共通点・ポイントをまとめたものである。これらは他地域の市場開拓でも共通したポイントといえよう。

図1 2010年から2020年におけるGDP拡大分の国別・地域別エリア



外生産比率は、1990年度のわずか4・6%から2014年度（見込み）には22・9%と、大きく上昇している。しかし、日本国内と法制度や商習慣、言語・文化の異なる現地に法人を設立することは、日本からの輸出と比較すると、はるかにハードルは高い。それでは、進出にあたって、どんな点に留意すればいいのか。

まずは、現地での自社製品・サービスへの需要の見極めである。各種調査によっても、現地からの撤退理由として、「販売不振」が大きな理由として挙げられている。取引先からの確約があればいいが、そのような状況でない場合も多いだろう。1つの方法としては、現地の展示会に出展してみることである。主要な展示会に出展することで、その市場での主要プレーヤーがわかり、また、自社製品へのニーズや評価をダイレクトに把握することができる。

自社製品・サービスへの需要が把握できたとして、実際に進出する際に最も重要となるのが、中核となる現地人材の確保であろう。幸い、日本企業の進出の多いアジア主要国などでは日系企業向けに現地人材を紹介する企業が多数ある。まずは、こうした人材紹介会社を通じて、中

核人材を確保することが必要だ。現地の新聞広告での募集などの方法もある。

しかし、実際には優秀な人材、特に日本語ができる人材となると売り手市場で、なかなか確保が難しいという声も多い。そこで、日本に來ている留学生を活用するのも一案である。募集方法は大学での求人広告、民間企業や自治体などが行う合同企業説明会への出展などがある。

最後に、いざという時のために、撤退する基準を決めておくことも重要である。特に、現地パートナーと合弁契約を結ぶ場合は、どのような

状態になったら契約を解消するかなど、ダメージを最小限に抑え、次の展開に向かえるようにあらかじめ基準を決めておくことが望ましい。

初めて海外展開に取り組む企業は不安も多いと思うが、ジェットロはウェブサイト (<http://www.jetro.go.jp>) を通じて現地の市場・規制・制度情報などを提供している他、日本公庫など関係機関・団体と緊密に連携しつつ、視察ミッションや展示商談会など各種事業を展開している。こうした機会も積極的にご利用いただき、海外展開の足がかりとしていただきたい。

表2 ASEAN市場開拓において成果をあげている企業の共通点・ポイント

項目	ポイント
商品特徴のわかりやすさ	商品の特徴についてポイントを絞って、わかりやすいデモンストレーションをしている。競合品と比べて価格が高い場合でもその理由を明確に説明できる。
現地の嗜好にあわせた商品セレクトと開発	現地のライフスタイルを事前調査し、現地の嗜好にあわせた商品を選択し、現地商談会に臨んでいる。また現地の気候などにあわせた商品の開発を行っている。
代理店選定と独占契約への慎重な対応	独占契約には簡単に応じず、販売網のチェックなどを慎重に行っている。
FTA (自由貿易協定) 活用による関税削減	FTAを活用することで関税をなるべく削減し、現地での価格競争力強化につなげている。
模倣品対策	模倣品が多いASEAN市場において、商標権の登録などの対策を行っている。また現地での模倣品の流通事情について情報収集を行い、必要に応じて適切なアクションを取っている。
販売不振時のフィードバックの分析と改善	販売不振時においても、売れなかった理由をバイヤーから吸い上げて、継続的な取り引きにつなげている。

(出所)「ASEAN市場開拓のポイント～中小企業の取り組み事例にみる～」(2014年7月、ジェットロ)より一部修正

CASE 1

昭芝製作所（東京都練馬区）

独自戦略で海外進出の勝機をつかむ

リスクの多い海外で成功するには、競争力のある技術と人材が必要である。中堅・中小企業にとって高いこの壁を、自動車部品メーカーの昭芝製作所は独自の戦略で乗り越えた。

自動車用プレス部品が主力商品の

昭芝製作所は、20年余り前に初めてフィリピンに進出し、現在、中国、メキシコと併せて3カ国に4工場を持つ。今後目指すのは、二次サプライヤーから完成車メーカーに部品を直接納める二次サプライヤーへの道である。

三原佑介会長は、「国内市場は成熟していますが、海外にはチャンスがあります。一次サプライヤーが出ていない所に進出すれば、一次サプライヤーの仕事ができる」と言う。「二次サプライヤーは収益的に難しい。自分で値決めができるようになりたい」と、三原

寛人社長は狙いを語る。

同社の主力製品は、エアバッグのケースや座席の骨組みとなるシートフレームなどである。エアバッグとそれを膨らますインフレーターなどを収めるケースは、安全部品なので高い品質を求められる。製品は一次サプライヤーに納められて、エアバッグや座席などになる。

2014年12月決算での売上高はグループ全体では約86億円で、海外の売り上げは約30%を占める。08年には約15%だったが、リーマンショック後に拡大した。「今年、来年あたりには海外が50%以上になるのでは」と三原社長は見込む。従業員数は海外が約420人と、既に国内約180人の2倍以上になっている。

ここに至るまで、容易ではなかった。現在70歳の三原会長は、創業者の父親が急逝したため、24歳で社長に就任した。親会社の要請で倒産会社の再建を40歳で成し遂げて、「これが自信に

なった」と言う。初の海外進出は50歳の時。長男で34歳の三原寛人社長は2年前にバトンを引き継いだ。

生産ラインの独自開発で生産性と品質向上を実現

三原会長は社長時代、技術の幅を広げようと努めた。板金をプレス加工するだけでは先が知れている。溶接や塗装を施して、一定の形の部品に仕上げて供給するビジネスに切り替えた。並行して生産技術の開発に取り組み、今では生産ラインを自前で作る。製品がモデルチェンジするたびに、新たにラインを組む。「装置、部品の再利用率は点数で80%、金額で60%になる」（三原社長）という。

「設備を内製するには20%を超す社員を生産技術担当に充てなければなりません。生産ラインを小型にできず、生産性、品質ともに向上します」。こうした技術への先行投資が、海外戦略を推進するうえで大いに生きた。



株式会社昭芝製作所 社長
三原 寛人さん

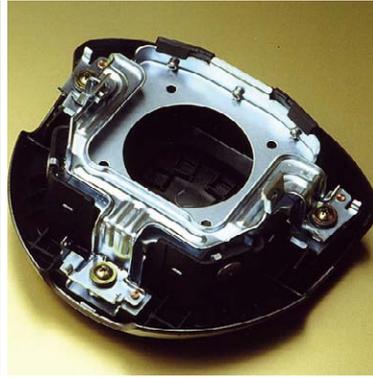
とはいえ、最初のフィリピン進出では相応の「授業料」を払った。94年、ルソン島のカビテ州にある工業団地に進出した。「急激な円高で得意先からの値下げ要請が厳しく、海外に出なければ道が開けないと考えたのです」（三原会長）

フィリピンは「穴場」と判断したものの、そもそも自動車部品関係の需要のない所なので、度胸がいい。今は資本関係がないが、当時、昭芝の50%の株を持っていた親会社に相談せずに決めた。親会社は理解があり、1年後に昭芝の現地工場の前に工場を建てて、昭芝を助けてくれた。

悪戦苦闘して黒字化したのは4年目だ。土地を買って工場を自前で建設したため、初期投資をかけすぎた。現在は約90人の従業員で年間3億円ほどの売り上げである。労務費などの固定費が安いので、2ケタの売上高営



株式会社昭芝製作所 会長
三原 佑介さん



昭芝製作所の主力商品、運転席用エアバックケースとシートフレーム

業利益率は堅いという。

以後、工場は借りることにしている。中国には10年後の04年、日系の自動車部品メーカーが多数立地する広東省中山市に出た。現地法人は他社との共同出資で設立して、投資負担を減らした。3年前に単独出資に切り替え、現在は年商約14億円で無借金経営である。賃金の上昇や人材の高い流動性を見越して、当初から自動化を進め、コスト削減と品質の確保を図ってきた。国内で培った生産技術の賜物である。

「当初1人月2万円程度だった労務費が今や9万円近い。この10年で自動化により約170人いた人員を38人減らしました」（三原会長）。生産技術を移転して現地の日系企業の競争力強化に貢献したとして、同社は09年に経済産業省による「ものづくり日本大賞」の優秀賞を受賞した。

中国では09年に、江蘇省蘇州市呉江区にもう1つ工場を設けた。会社設立に1カ月、工場を稼働させるまで半年という早業だった。海外進出のピッチを上げ、13年にはメキシコ中央部のアグアスカリエンテス州に工場を設け、約60人で生産を始めた。空白だった南北アメリカに拠点を設けるためである。「海外工場は、初期投資と運転資金が1カ所当たり10億円はかかります。そして、3年以内に単月黒字化を目指す戦略をとっています」と三原会長は言う。日本から資金をすべて融通しているが、本社の負債が増えるし為替リスクもある。

そこで、メキシコでは日本公庫から信用状を現地の銀行に向けて発行してもらい、現地通貨で借りるスタンダードバイ・クレジットを利用することにし、このほど邦貨換算で約1億円の運転資金の借入れが承認された。フィリピンでも昨年、スタンダードバイ・クレジット

トで約3000万円を借りた。

現地トップの人材確保こそ海外戦略成功の重要課題

もう1つの課題は、現地で工場運営を任せられる人材の確保である。技術者は社内にいるが、社長や工場長の適任者となると不足していた。

この難問を三原会長は社外から人材を招く戦略で解決した。メキシコでは、社長は大手自動車メーカーの技術系の元管理職で、工場長は一次サプライヤーの出身である。現場で技術を担当するのは昭芝の社員だ。中国・中山市では、日本人は一次サプライヤー出身の社長1人だけである。

フィリピンは現在、一次サプライヤー出身者が社長を務め、その社長を補佐する社員も一次サプライヤー出身である。当初は人材紹介を通じて採用したが、「失敗の連続でした」と三原会長は苦笑する。結局のところ、「書類だけではわかりません。周囲の評判を聞いたり、信頼できる人から紹介してもらったりしないと駄目です」と言う。「人材を集めるのは私の大事な仕事」と語る三原会長にとって、アンテナは人脈である。大手自動車メーカーの元購買担当者を顧問にしているのもその一環だ。



南北アメリカ市場への足がかりとなるメキシコ工場。海外進出をさらに加速させている

スカウトの対象は主に55歳前後のベテラン。「うちは65歳まで保証しますし、役員定年もありません。報酬も元いた会社の水準に近い額を出します。払うべきものを払わなくては、良い人は来てくれません」と割り切る。もちろん、社内の人材も育ててきている。現に中国・蘇州市の工場はプロパー社員3人で経営している。

来年から始まる期間3年の第10次中期計画では、メキシコでの成長も織り込み、「昨年約86億円の」グループ売上高を100億円にしたい」と三原会長は意気込む。これまでの経験を生かして、海外拠点をさらに広げて一次サプライヤーを目指す仕事は、三原寛人社長の双肩にかかっている。

（ジャーナリスト 森一夫／文）

CASE 2

ストラパック（東京都中央区）

信念ある海外進出で高品質・低価格を実現

梱包機のトップメーカー、ストラパックは、「世界一の品質」という揺るぎない目標を掲げ、海外事業を軌道に乗せた。海外での労務問題、廉価コピーメーカーへの対応など、波瀾万丈の軌跡を取材した。

郷に入っては郷に従えというが、企業の根幹にある価値観は譲れない。梱包機のトップメーカー、ストラパックは「世界一良い機械を作る」との高い目標を掲げて海外事業を軌道に乗せた。

梱包機は、商品を入れた段ボール箱にポリプロピレンのバンドを巻き付けて、手でバンドを溶着して縛る機械である。人手でバンドを巻き付ける半自動機や機械に載せてスイッチを押せば済む自動機、さらに工場の送送ラインに組み込む完全自動機など、様々な種類がある。

ストラパックの下島敏男会長は、「当



ストラパック株式会社 代表取締役会長
下島 敏男さん

社は後発ですが、梱包機とポリプロピレンのバンドは日本で生まれて世界に普及したもので、誇りに思っています」と語る。

同社の母体は下島会長の父親が創業した下島商店で、荒縄などの包装材料を売っていた。ひよんなことから海外市場に目を開いて、梱包機の製造に乗り出し、現在に至っている。

1966年、下島商店の専務だった現在の下島会長は、新しい商材を探すために米国から西ドイツに包装関係の国際展示会を見て回った。興味を覚えた機械のカタログをもらおうとしたら、「日本人はコピーするから、やれない」と言う。

ムツとした下島氏は、「逆に売ってやろう」と、日本で扱っていた梱包機のカタログを持ってブースを回った。ある業者に「いくらだ」と尋ねられ、定価72万円だったので、当時の1ドル＝360円で計算して「2000ドル」と答えたところ、相手は目を丸くして「そ

んなに安いのか」と驚いた。そのとき、「これは輸出できる」とひらめいた。

69年から自社で製造を始め、国内はもちろん欧米、アジアに販路を広げた。梱包機は日本オリジナルなので、80年代半ばくらいまでは日本メーカーの独壇場だった。「成長期は30〜40社のエントリーがありました」と下島会長は振り返る。

現在、先進国市場は成熟化して様変わりである。「国内では当社のシェアが80%くらいでしょうか。需要は一巡して、梱包機だけを見ると頭打ちです」とはいえ、同社の前3月期決算は、145億円余りの売上高に対して約7億円の経常利益を上げて、前期比2%弱の増収と同5%弱の増益である。自動梱包機と半自動梱包機の売上比率は23%弱、全自動梱包ラインと新聞包装ラインの売上比率は25%弱で、合計しても50%に満たない。そのほかに包装資材や「ありとあらゆる物を売っている」（下島会長）



中心的商品であるストラパックブランドの自動梱包機。国内はもとより世界60カ国以上で愛用されている

「輸出は売り上げの10〜15%」と大きな比重ではないが、もしも海外生産に力を入れてこなかったら、現在の堅実な業績は維持できなかったろう。80年代から台湾や韓国、そして中国のメーカーによる安い模倣品の攻勢に対処できなかったかもしれないからだ。

安売り競争には加わらず 品質・性能重視の路線を維持

同社は28年前にタイに工場を設けた。続いて11年前に中国である。「タイに早く出たので、コスト競争力がつきました」と、財務本部長の西村和俊常務取締役は言う。

「タイは自動梱包機の標準機種を、日本も含めて全世界に向けて出荷しています。中国で造る半自動機の標準



高い技術力を誇るストラパックの海外工場は、現地でも注目の的。写真は、タイの現地法人子会社を見学に来た取引先一行

機種も全世界向けです。顧客ごとに仕様異なる梱包機は国内の横浜工場生産します」と、西村常務は内外の製造拠点のすみ分けを説明する。

タイに出たのは、台湾、韓国製の模倣機が安く出回り、国内で製造してはコスト的に引き合わなくなったためである。同社の機械はいわゆる事実上の標準であるデファクト・スタンダードになったので、よく真似られた。

しかし、海外工場でもコストを抑えても、同社は安売り競争には加わらず、品質・性能重視の路線を維持した。そのため工場を軌道に乗せるのに手間

取り、それぞれ黒字経営が定着するまで10年前後の時間を要した。

下島会長は「私はいったん進出したからには、徹底してやらないと気がすまないのです。出るのは好きだが、撤退が下手でね」と言うが、妥協しない姿勢が長い目で見てよかった。同社が今も国際的にトップクラスの座を維持しているのは、品質、アフターサービスで差別化してきたおかげだ。

海外展開で直面した 技術者養成と労務問題

タイへの工場進出は、現地の販売代理店からの「コストを下げるためノックダウンをさせてほしい」という要請がきっかけだった。これを受けてストラパック8割、代理店2割の合弁で、87年に現地法人を設立して、一気に現地生産に乗り出すことを決めた。ところが、部品メーカーがない。このため内製することにして、模倣されにくいように日本からマシニングセンターやNC旋盤などの高性能の工作機械を持ち込んだ。ところが、それを使いこなせる技能者を一から養成しなければならなかった。

半自動機の生産から始めて、技術水準が上がってからは、自動機の標準機種を生産する主力工場に切り替えた。

タイの賃金水準が上がってきたので、半自動機の標準機種の生産は中国に移した。こうして2004年にできたのが上海工場である。

「ゼロから始めるのは大変なので、中国企業と合弁でやったのですが、考え方が全く違いました」と、下島会長は言う。結局、2年半で合弁を解消して、100%子会社にした。「当社は品質をきちんと確立してから売る方針ですが、先方はすぐにでも売りたいというわけです」。ことごとく食い違ったのは、良い悪いというより互いの文化の相違に起因したようだ。

西村常務は語る。「中国メーカーは品質に注意をあまり払いません。納めた時に動けば、たとえ1時間後に止まっても構わないという考え方です」。しかし、最近はずがに中国でも、品質が大事だという認識が広がりつつある。「当社の機械が3倍高価でも、故障しないから得だとわかってきたようです」という。中国でもう1つ苦労したのは労務問題である。日系企業に在籍した経験で売物にして、賃金が1元でも高ければ他の日系企業に転職する。11年間で従業員が4、5回転している。09年から2年間、社長を務めた西村常務は、あまりにも法外な賃上げ要求に「全員解雇」を突き付けて事態を収

めたことがある。今は労使関係も一応落ち着き、経営は安定しているようだ。現在、タイでは、約170人で月に自動機を250〜300台、海外向け半自動機を200台弱生産している。中国では約100人で生産量は月に半自動機を700〜1000台だ。売り上げは逆に、タイが月に邦貨にして約1億円のペースで、中国の月約4000万円を上回る。

標準機はタイと中国で、一品ものや包装ラインは国内でそれぞれ生産し、品質の持続的改善と整ったアフターサービスを維持する体制をつくり上げた。今や「海外の模倣機は怖くない」と下島会長は語り、内外に販売した梱包機は累計で約65万台に上る。

梱包機のトップメーカーに至るまでの過程で、同社は旧中小企業金融公庫以来、日本公庫を活用してきた。内外で事業を展開するうえで、「短期が主体の民間銀行にはない日本公庫の安定的な長期資金融資が役に立った」（下島会長）と言う。

下島会長は81歳。「後は若い人たちに任せたい」と言う。今後のグローバル戦略は、長男で51歳の下島敏章社長が中心になって進めるが、「世界一の品質」は不動の目標である。

（ジャーナリスト 森一夫／文）

CASE 3

坂源（新潟県三条市）

売り込めクールジャパン

112年の歴史を誇る園芸ハサミの老舗「坂源」が、中国をはじめアジア各国に進出。3年で海外売上比率を10倍に伸ばす。

金物の産地、新潟県・三条市で生花・園芸ハサミの製造・販売を営む坂源。創業は1903年（明治36年）。花を扱う人なら誰もが知る老舗が、3年前から中国・韓国・台湾・シンガポールとアジア各国への進出に力を入れている。きっかけは東日本大震災だった。「震災直後から売り上げが急激に落ち込み、国内中心の取り引きに危機感を抱きました」と語るのは、4代目の坂井信行社長。関西の商社に相談しながら、各種展示会に出品することから始めたところ、反応は上々で、毎回現地から注文が舞い込んできたという。



株式会社坂源 代表取締役社長
坂井 信行さん

「アジアでは日本製品への憧れや信頼感が強い。それに、弊社の製品のカラーフルなデザインが中国、韓国の人たちの嗜好に合ったようです」

手ごたえを感じた坂井社長は自ら現地に赴き、自社製品を売り込むようになった。3年前は1%だった海外での売上比率が、現在は11%にまで伸びている。海外進出にあたって坂源は日本公庫から300万円の融資を受け、渡航や展示会出品の経費をまかした。

坂源の主力製品は「ハンドクリエーション」という園芸ハサミのシリーズだ。持ち手が赤い樹脂製で、刃の部分にはフッ素樹脂加工が施されている。高い品質と使い勝手の良さから全国の花屋で使われているほか、華道界、フラワーアート界にも愛好者が多い。2011年には人気華道家の假屋崎省吾氏とのコラボレーションで「花バサミ 華道家・假屋崎省吾オリジナル」を発売するなど、新商品も意欲的に手がけている。

実は、坂井社長はもともと海外が苦手だった。それが変わったのは、14年4月に初めて北京を訪れてからだ。

「おっかなびっくりで行ってみたら何のことはない、買い物も困ることなく一人でできました。これなら一人で来ても大丈夫だと自信がついたのです」

社長のトップセールスで 海外での信用を獲得

それからは人が変わったように、大量の商品サンプルを抱え、コーディネーターを伴って現地に赴くようになった。「商社や代理店を通すのと自分が行くのではまるで違います。直接行けば現地の市場動向がよくわかるし、製品へのニーズもつかめる。なにより、日本のメーカーの社長が来たとなれば、現地の業者の人たちも非常に喜んでくれます。すぐに商談が始まり、条件が合えば即決。トップが行くからこそ話が早いのです」と話す坂井社長。言葉の壁は意外に感じないが、「挨拶くらいはできるように」と、中国語と韓国語の勉強が日課になったという。

坂源は今後、海外での売上比率を2割、3割と伸ばしていく方針だ。

「国内市場が縮小するなか、中小の地場産業は、地元に残っていても未来がありません。アジアで花を扱う人の



「ハンドクリエーション」の製作はおよそ20工程。そのほとんどを熟練の職人が手作業で行っている

割合は少ないですが、富裕層が多いので安さより質で選んでくれます。また、ニッチな製品でも人口が多いから需要も大きい。円安の今は海外に出るチャンスですし、実体経済は依然として強いです。日本製品の良さをアピールすれば、市場はさらに獲得できると確信しています」

アジアでの取り引きが軌道に乗れば、欧米への進出も視野に入る。「事前の市場調査では、園芸ハサミの嗜好はアジアとは正反対で、刃が分厚い剪定ハサミが主流のようです。色もカラフルなものより、シックな色合いが好まれるとのことで、新製品を開発中です」

需要に合わせた商品開発ができるのも、歴史のなかで培われてきた技術力があればこそ。「世界でうちのハサミを売る。それが私の目標です」。坂源のトップセールスマン、坂井社長の夢は現在進行中だ。

CASE 4

株式会社あいや（愛知県西尾市）
MATCHAを世界へ
有機抹茶の老舗が、10年以上に及ぶ地道な努力の末、
世界20カ国に輸出するまでに成長を遂げた。



高品質な茶葉は、茶臼を使ったあいや独自の製法で、わずか数ミクロンの粉末に仕上げられる



抹茶の製造・販売で国内トップクラスを誇るあいやが海外進出に乗り出したのは、海外でまだ抹茶の存在さえ知られていなかった1983年のこと。そのきっかけについて、杉田芳男社長は語る。

「茶道用としての抹茶の市場は限られています。そこで、アイスクリームや菓子類などの食品加工用として、国内外に売り出していこうと考えたのです」

2001年にニューヨークに現地法人を設立。それから本格的に抹茶の輸出事業に乗り出し、03年にはドイツで、05年には中国で現地法人を設立し

た。現在は約20カ国に抹茶を輸出している。

抹茶といえば京都の宇治を思い浮かべるが、愛知県西尾市は古くから抹茶の原料となる碾茶の栽培が盛んで、日本有数の抹茶の産地である。なかでも、あいやは茶臼を使った独自の製法で上質な抹茶を製造・販売するとともに、他に先駆けて碾茶の無農薬・有機肥料栽培に取り組み、西尾を代表する抹茶メーカーとなった。年間売上高約50億円のうち、3割を海外での売り上げで占めている。しかし、そこまでの道のりは決して平坦ではなかった。

「最初は健康志向の強かったアメリカで、抹茶をサプリメントとして売ろうと考えたのですが、これは見事に失敗しました。一日に必要な量のビタミン、ミネラルを摂るには相当な量が必要で、その分カプセルが大きくなってしまふ。おまけに抹茶の味がアメリカ人には青臭いと嫌がられて、見向きもされなかったのです」と、杉田社長は当



株式会社あいや 代表取締役社長
杉田 芳男さん

時を振り返る。そこで、抹茶をアイスクリームや菓子類に使用した加工食品を開発。全米各地の食品展示会に出品するなど、10年以上にわたり地道なPR活動を続けた。

「90年代の終わり頃、オーガニック専門のジュースを扱う米国企業の目に留まり、連携する機会を得ました。そこで抹茶をジュースにして販売したところ好評を博し、事業化の目処が立ったのです」（杉田社長）

日本が誇る抹茶文化を「MATCHA」として世界に発信

米国での事業化で欧州進出への弾みをつけたが、欧州各国は輸入食品への規制が強く、また、国ごとに嗜好も違えば規定や手続きも違う。あいやでは入念なマーケティングにより、各国のニーズを探り、同時に、有機JAS認定、海外の有機認証など必

要な認証を取得していった。

杉田社長は、海外進出を成功させるには2つのポイントがあるという。

「海外進出はリスクも大きいですが、会社に体力があるときに出て行くのが望ましいと思います。もう1つは、現地法人を作ることです。私の体験として、特に欧州では現地に拠点のない会社は営業展開が難しいと実感しました」。また、これから海外展開を目指す企業にとっては、「各国の規定や手続きに関する情報提供があると助かりますね」と、日本公庫のサポートを期待する。

杉田社長のこだわりは、今や日本でもしか生産できない本物の抹茶を「Green teaの一種ではなく「MATCHA」として世界に広げたいこと」。物静かな風貌に不屈のチャレンジ精神を秘めた杉田社長率いるあいやは、抹茶を通じて日本の食文化を世界に発信し続けていく。



幾度も自然災害を乗り越え誕生した有機栽培の碾茶園

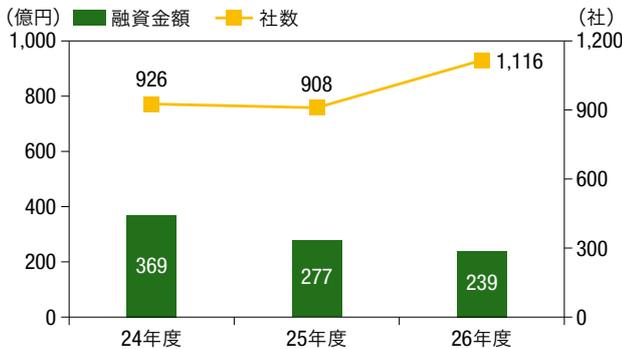
海外展開関連融資の状況

中小企業及び小規模事業者における平成26年度の海外展開資金の融資実績は、1,116社(前年度比123%)、239億円(同86%)となり、融資社数については小規模事業者向け融資が伸長したことで、引き続き高い実績となりました。

融資社数の業種別内訳は、中小企業向けは、製造業が全体の約7割、小規模事業者向けは、卸・小売業やサービス業で全体の約7割を占めています。

事業対象国は、中国・ASEANで約6割となっています。最近では、様々な業種の小規模事業者が、輸出を中心として、アメリカ、フランス等の先進国やUAE、パキスタン等の中東・南アジアなど、多様な国々へ海外展開している状況にあります。

海外展開資金の実績



また、中小企業の海外現地法人等が、海外金融機関から現地通貨建てで長期資金の借入れを行う際、その債務を保証するために日本公庫が信用状(スタンドバイ・クレジット)を発行する、いわゆる「スタンドバイ・クレジット制度」の利用実績は76社で、平成24年度の制度開始以来の累計実績(平成27年3月まで)は122社となっています。

加えて、平成27年度には、外貨(米ドル)貸付制度を導入し、5月に全国で初めてお取引先7社に融資を実施しています。

様々な海外展開への支援

日本公庫では、融資のみならず様々な支援を行っています。

海外展開後のサポートとして、現地法人の経営面に係る相談対応を行っています。タイ(バンコク)と中国(上海)の2カ所に海外駐在員事務所を設



海外展開支援における日本公庫の取り組み

置し、現地情報の収集・提供、地元金融機関の紹介、現地法人同士のマッチングを行っています。

また、現地法人経営者のネットワーク構築のため、海外において交流会を実施しており、平成26年度には海外15カ所で開催しました。

農林漁業者及び食品企業に対しては、顧客支援の一環として海外への販路開拓を後押しする「トライアル輸出支援事業」により、輸出に意欲のある方を支援しています。平成26年度には、貿易商社15社と提携し、7カ国/地域において45件(前年度は、4カ国/地域、31件)の輸出支援を行いました。また、日本公庫主催のアグリフードEXPO 東京・大阪で実施される輸出商談会(日本貿易振興機構(JETRO)と共催)の開催や海外見本市に日本公庫取引先ブースの設置、香港・タイ・シンガポールで実施されるバイヤー商談会への出展を支援するなど、農産物等の輸出を積極的に支援しています。

事業者等への支援に加え、日本公庫は、開発途上国に対する技術協力を通じ、これまで蓄積してきた中小企業の融資審査ノウハウを共有することによって、現地の金融機関が抱える課題の克服に協力しています。具体的には、財務省財務総合政策研究所と協力し、現地や日本において、中小企業金融分野に関するセミナー等を実施しています。これまで、ベトナム、マレーシアに対し実施し、現在はラオスとミャンマーに対する協力を行っています。



現在の相談窓口

全国152支店で海外展開サポートデスクを設置し、海外展開の相談に対応しています。また、JETROと連携し、年間約60回の海外展開セミナーを実施するなど、全国のネットワークを活用し、海外展開についてのセミナーを開催しています。

日本公庫では、海外展開を図る皆さまを「資金」「情報」の両面から積極的に支援する体制を整えております。どうぞお気軽にご相談ください。

事業資金相談ダイヤル(平日9時~19時)

0120-154-505

高まる政府系金融機関による 質的補完の重要性

014年11月16日のThe Wall

2

Street Journalに、アメリカのノースダコタ州が100%出資する

the Bank of North Dakota (BND)がGoldman Sachs Group Inc.より高い収益を上げ、J.P. Morgan Chase & Co.よりも高い格付けを取得しているとの記事が掲載され、アメリカにおいて政府系金融機関の存在が話題になった。その背景にノースダコタ州でのシェールオイルの生産量の増大があると指摘されているが、BNDの収益の安定的な高さは、民間金融機関に比較して低い報酬や、預金や貸金獲得のための競争から一線を画していること、さらには金融イノベーションに依存しない保守的な経営に起因している。こうした保守的経営を持続できるのは政府系金融機関ゆえであって、それ自体が民業圧迫の源泉であるとの批判も可能である。しかし、競争にさらされることで収益が不安定化するのみならず、顧客へのサービスや満足度を改善できないとすれば、それを補完して高い成果を上げている

政府系金融機関への批判は筋違いである。

勿論、政府系金融機関は収益を上げることが目標ではないが、アメリカでの出来事は金融イノベーションの進展や競争の激化が、民間金融機関の収益を不安定化し、地域金融機関であれば地域の中小企業に融資するという本業の運用が困難になっている兆候かもしれない。

信用リスク評価の高度化によってリスクに見合ったプライシングが可能となれば融資できる層が拡大して、金融の円滑化は民間金融機関と中小企業の取引関係において自生的に実現するものと思われる。しかし、目下のところ、信用リスク評価の適用は顧客との信頼関係から得られる定性的な情報の価値を減損してしまい、競争の激化はリスク評価自体を形骸化してしまっている感を拭えない。日本の状況を見ても、支店の涉外や融資担当者は金融イノベーションの結果として複雑化かつ多様化する商品・サービスを把握することに翻弄され、訪問を通じた顧客と



根本 忠宣
中央大学商学部教授

の関係構築を軽視せざるを得ない状況に陥っている。

中小企業の側にも問題があるとしても、民間金融機関の自律的な経営努力に委ねれば状況の改善が図られるといった兆しも見られない。それゆえに、日本では金融庁と民間金融機関の二人三脚で金融の本業を立て直そうと既に10年以上の努力が続けられている。その成果はいかに？政府系金融機関と民間金融機関への満足度調査を比較しても未だに前者に対する評価が高いというのが一般的であるから、問題の根は深い。政府系金融機関が民業圧迫しているというよりは民間金融機関と中小企業の取引関係が不安定化したことで、中小企業はその隙間を政府系金融機関との関係強化によって埋めているのである。こうした状況を踏まえると、民間金融機関に代わって顧客の事情に適応したきめ細かなサービスを提供することは政府系金融機関の質的補完業務としてますます重要になってくるものと思われる。

横浜生まれ熱海市在住。都市銀行、銀行系シンクタンクなどを経て現職。専門は金融論、国際金融論。日本金融学会理事、多摩未来助成金総合コーディネーター、衆議院経済調査室客員研究員など兼務。現在、経済産業研究所、中小企業庁などの研究会を通じて中小企業金融の研究に従事。最近の論文として「リーマン・ショック以降の欧米諸国における中小企業向け政策金融」『日本政策金融公庫論集』第27号(2015年5月)がある。

日本公庫、新基幹系システム稼働

足掛け5年、

13台のメインフレームを全廃
ベンダーロックインを脱し、大幅コスト削減へ「世界に類を見ないプロジェクト」
に挑む

2015年1月、日本公庫は、計画策定から足掛け5年をかけて開発してきた新基幹系システムを本番稼働させた。融資などの中核業務をはじめ、社内の人事・給与や経理業務を支える重要なシステムだ。

心臓部を担うシステムを構築するにあたって日本公庫は、長年使用してきたメインフレーム（大型汎用機）と呼ぶ大型コンピュータ13台を全廃。社内専用に構築したクラウド基盤で、基幹系システムを稼働させることにした。メインフレームを製造・運用できるのは、一部の限られた大手ITベンダーだけ。競争原理が働きにくく、コストは高止まりする傾向にある。しかも、メインフレームの生産台数は減少の途をたどっており、技術者も減っている。この先、システムに新機能などを追加したくても、柔軟かつスピーディーな

Point

課題 13台のメインフレームを抱え、ITコストが高止まりしていた

解決 メインフレームを全廃。乱立していたサーバー類は770台から約300台に集約

効果 旧システムと比べ年間のシステム維持費を約2/3に削減

挑戦 4ベンダーのメインフレーム資産をオープン化



日本IBM 金融サービス事業
理事 川越 秀二さん

対応が難しくなる可能性があったのだ。

社内向けクラウド基盤は、安価なPCサーバーをベースに仮想化技術を使って構築した。仮想化技術とは、1台の物理サーバーで複数の仮想サーバーを動かす技術のこと。これにより、770台あったサーバー類を約300台に集約することに成功した。新基幹系システムの年間維持コストは旧システムと比べ、約2/3に削減。メインフレームの全廃とサーバー集約によって、ハードウェアにかかるコストを大幅削減できたのが主な要因だ。

将来にわたる継続的なコスト抑制も見据えている。社内向けクラウド基盤に汎用的な技術を多く採用し、ITベンダー間で競争を活性化させるようにしたからだ。

世界に類を見ない
大型プロジェクト

メインフレームの全廃と社内向けクラウド基盤の構築は、妥当な選択

だったように見えるかもしれない。しかし、この決断を下すのは簡単なことではなかった。「世界的にも類を見ないプロジェクト。私だったら躊躇（ちゅうちゆ）するかもしれない」。約40年間にわたって金融機関向けのシステム開発、コンサルティングに携わってきた日本IBM金融サービス事業の川越秀二理事は、このように評する。

全国規模の金融機関が抱える基幹系システムには、処理能力が高く耐障害性に優れるメインフレームを採用するのが常道だ。長年開発を重ねてきた業務アプリケーション（応用ソフト）も、メインフレーム向けのもの。この仕組みを変えるには相応のリスクがつきまとう。しかも、新システムの検討を始めた当時、クラウドは先端技術で、決して実績豊富とはいえなかった。日本公庫が大胆な決断を下した理由について、同社の山口博澄取締役IT部門長は、「統合効果を最大限に発揮するための」と説明する。

旧国民生活金融公庫、旧農林漁業金融公庫、旧中小企業金融公庫、国際協力銀行（JIBC）が統合して08年10月に発足した日本公庫には当時、多くのシステムが乱立していた。各機関が抱えていたシステム資産をそのまま引き継いだからだ。その結果、日立製



作所や富士通など複数社のメインフレームが存在し、それぞれを各ITベンダーがメンテナンスするなど、非効率な状態に陥っていた。

日本IBMの川越理事によると、「金融機関が統合した際、大きなコスト削減効果が見込めるのは、店舗統合とシステム統合だ」という。日本公庫は発足して3カ月後の09年1月に早速、システム統合の検討を開始。10年10月



富士通 アシュアランス本部長
松井 和男さん

緻密な調査・検証と トップの決断が鍵

今回のシステム最適化プロジェクトに参画したITベンダーの1つ、富士通の松井和男アシュアランス本部長は、「プロジェクトの内容が挑戦的で驚いた」と振り返り、「あらゆるリスクを払拭した上でなければできない決断だ」と言い切る。

松井本部長の言葉どおり、日本公庫は計画策定にあたり、2年近くをかけて緻密に検証を重ねた。その結果、「システムの信頼性、安全性や性能面などを十分に考慮した計画が立案できた」と、日本公庫の山口取締役は言う。特に重要な確認ポイントが2つあった。

1つは、脱メインフレームの実現性である。メインフレームと異なるプラットフォーム

トフォームで基幹系システムを動かす際は、今までの業務アプリケーションのプログラムを書き換えなければならない。

日本公庫は10年4月から半年をかけて、旧システムのプログラム解析と棚卸しに取り組んだ。同時に、変換ソフトを使ってとれだけ自動変換できるかを検証。旧システムの業務アプリのプログラム行数は1980万に及ぶ膨大なものだった。変換率が低ければ手作業での書き換えが増え、コストが膨らんでしまう。検証を重ねた結果、約97%のプログラムを自動変換できる見込みが立った。

もう1つのポイントは、OSS(オープンソースソフトウェア)の採用である。OSSとは、ソースコードを無償公開しているソフトのこと。多くのITベンダーにとって、取り扱いやすいのが特徴だ。

サーバー仮想化を実現する仮想化ソフトでは、OSSである「KVM」を採用した。当時、利用実績は少なかったが、性能面や機能面、日本公庫の業務アプリが安定稼働できるかを徹底的に調査した上での判断だ。

挑戦的な最適化計画に踏み切れた背景には、こうした緻密な調査・検証のほか、経営トップの決断があった。

最大10のサブプロジェクト 横断組織で進捗を管理

日本公庫が本格的なシステム開発に着手したのは11年4月。各サブプロジェクトのピーク要員は日本公庫が230人、ITベンダーは約2000人に上る大規模プロジェクトだ。難しかったのは、最大10のサブプロジェクトを並行して進めなければならなかったことだった。「一般的に大規模と呼ばれるプロジェクトでも、ある程度の規模のサブプロジェクトの数は通常3〜4つだ」と、日本IBMの川越理事は解説する。しかも、サブプロジェクトごとに担当ベンダーが異なる。

そこで日本公庫は、ITプランニングオフィスに各サブプロジェクトの進捗状況の把握、課題解決、ベンダーとの折衝などを行う組織横断的な役割を担わせた。

また、各サブプロジェクトの部長・課長クラスを集めた会議を毎週開催し、山口取締役が進捗状況や課題を直接把握するとともに、プロジェクトの可視化に努め、最適化プロジェクトの関係者全体で情報共有を行った。

川越理事は、「サブプロジェクトのうち、1つでも遅延すればプロジェクト全体が危機に陥る。最適化プロジェ

クトでは特に、社内向けクラウド基盤を順調に構築できるかが肝だった」と指摘する。そのクラウド基盤を請け負ったのが富士通だ。同社の松井本部長は、「当社が担う基盤が完成しないことには、他プロジェクトが手掛けるシステムを稼働させられない。プレッシャーは大きかった」と振り返る。主だったパートナー企業の社長を集め、プロジェクトの意義を説明し、失敗は許されないと念押ししたほどだ。

多少のトラブルはあったものの、クラウド基盤は無事完成し、他プロジェクトに影響を与えることもなかった。成功の要因について松井本部長は、「日本公庫と、互いに相談ができる関係を構築できたのが大きかった。トラブルの際にも冷静に現実解を考え、判断してもらえたので助かった」と話す。

貴重な知見と経験は 他社にも引き継がれる

15年1月、日本公庫は最後のサブプロジェクトを終え、新しい基幹システム構築を完遂した。特定のITベンダーに縛られないオープンなシステムだ。「競争を促し、コスト削減につなげる。これは政策金融機関の使命だ」と、日本公庫の山口取締役は力を込める。

課題もある。裏返せば、特定のIT

ベンダーにシステム運用を任せることや安定稼働を図る、ということができなくなるわけだ。「今までITベンダーが果たしてきた役割を、日本公庫自身で補完しなければならない」と、日本IBMの川越理事は語る。

ただし、人材は育っている。「今回のプロジェクトを通して、IT部門の中核を成す中堅層の人材が問題解決の知見やスキルを身につけたはずだ（川越理事）。日本公庫は、ITアカデミーと呼ぶ教育施策も導入。1年に10人

弱の若手を選んで、2年間にわたって研修させ、人材の底上げも図っている。「日本公庫が実践した最適化プロジェクトは、他社にとっても参考になるはずだ。実際、ある銀行でも行内業務向けシステムを、メインフレームから行内向けクラウドに移行させるプロジェクトに着手している」と富士通の松井本部長は明かす。

日本公庫が挑戦したこと得た知見と経験は、同社だけでなく業界全体の財産として、引き継がれるに違いない。

すべては「お客様のため」



日本公庫 取締役IT部門長
山口 博澄

システム面でいかに統合効果を発揮するか。これは日本公庫が充足した際の重要な経営課題の1つでした。最適化プロジェクトを完遂したことで、システムの維持コストは従来の約3分の2にできました。これによって、お客様向けのサービス開発に費用を振り向けやすくなる。IT部門の要員も2割以上削減し、数十人を営業部門などに再配置しているので、サービス向上につながります。

最適化プロジェクトは一旦完了しましたが、すでに次のプロジェクトに向けて始動しています。システム更改のタイミングが合わず、今回の対象から外したシステムは、2017年までにシステム共通基盤に移行するほか、さらなるコスト削減・システム高度化に向けて次期最適化プロジェクトを進めていく予定です。また、モバイル活用といったお客様向けサービスの高度化を実現する施策も検討しています。

日本公庫の職員が良いシステムを使うことで業務を効率化できれば、お客様に対して良いサービスを提供することにもつながります。すべてがお客様サービスにつながる、という意識を持って、日本公庫は良いシステムを低コストで維持する役割を果たし続けたいと考えています。(談)

地元自治体が取り組む施策に 支店を挙げて協力・支援する

和歌山県では「和歌山県まち・ひと・しごと総合戦略」を6月に策定するなど、全国に先駆けて明確なビジョンを掲げ、具体的な施策に取り組んでいる。

和歌山県商工観光労働部長の藤本陽司氏は、「県では、今が企業投資を促す好機ととらえ、国や県の施策、地銀や政府系金融機関を含む金融機関のツールやネットワークを総動員して、企業のチャレンジを支援しています。日本公庫は企業の新たな事業展開を応援する融資制度を備えています。事業者の方々には、新しいチャレンジには日本公庫を利用してもらい、運転資金は日ごろの付き合いのあるメインバンクに頼ってもらうよう



和歌山県商工観光労働部長
藤本 陽司さん

にと呼びかけています」と言う。

日本公庫和歌山支店では、こうした県の施策に積極的に協力している。

「県の施策は地方創生を掲げる国の政策に合致することですから、政府系金融機関として全面的に協力するのは当然です」（日本公庫和歌山支店長金子英一郎）

和歌山県とわかやま産業振興財団の主催で今年9月に開催された「わかやま産品商談会 in 和歌山」には、和歌山支店も共催。大阪をはじめ都市圏の優良な小売・卸売業者や飲食店を紹介すると同時に、当日は支店職員も参加し、企業間のマッチングをサポートした。出展者に商品の売り込み方やネット活用のポイントなどをレクチャーする事前研修会の開催にも協力している。

今年9〜10月、和歌山では44年ぶりとなる「紀の国わかやま国体」「紀の国わかやま大会」が行われた。和歌山支店では、職員38人のうち24人がボランティアとして参加し、裏方として運営を支えた。

「地元の人と同じ空気を吸い、同じ時間



和歌山支店長
金子 英一郎

を共有してこそ、皆さんから頼りにしていただける。それが私の基本的な考え方であり、和歌山で代々支店長を務めてきた者たちの思いです。地元の皆さんが丸となって頑張っているなかで、日本公庫だけが傍観者であってはいけません。こういう形の支援があってもいいのではないかと思っています」（金子支店長）

地域に刺激をもたらす 公庫の役割に期待がかかる

県では日本公庫に、地元業者ではできない全国ネットワークや全国の地域事例の情報提供に大きな期待を寄せている。

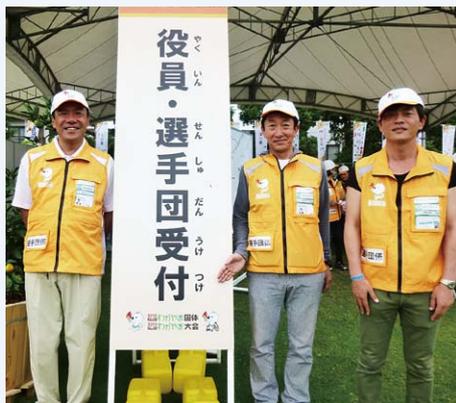
「和歌山の事業者は全体として穏やかでチャレンジを避ける風潮があります。全国の事例に詳しい日本公庫には、ほかの地域の取り組みや成功例などの情報で刺激してもらい、地元でチャレンジ意欲をかきたてる存在になってほしいですね」（藤本部長）

また、和歌山支店では、県が進める都

市圏からのU・Jターンの促進策支援にも力を注ぐ方針で、11月には県と共催で移住フェアを東京で開催する計画だ。フェア当日は東京創業支援センター職員による起業アドバイスや日本公庫の支援メニューの紹介など、全国に相談機能を持つ日本公庫の強みを生かしての協力・支援を行うとしている。

「地方で暮らしたいけど、希望の仕事がないために断念している人もいます。そういう方々に、起業という選択肢もある、ということを都市部の支店等を通じて紹介し、事業計画策定支援も行うという形で和歌山県へのU・Jターンの促進に協力していきたい」と、金子支店長。

各地方公共団体が地方創生プランを進めるなか、全国に拠点を持つ日本公庫には、地域と都市部とをつなぎ、人や投資を呼び込む役割が期待されている。



「紀の国わかやま国体」の総合開会式にボランティアとして参加。役員・選手団の受付補助や清掃活動などを行った



フードバレーとまち

～十勝19市町村のイノベーションチャレンジ～

日本を代表する食料生産基地、北海道の十勝で今、地域を挙げて「フードバレーとまち」なる一大プロジェクトが進められている。広大な大地と豊かな自然環境を強みに、「農業」と「食」を中心としたまちづくりを推進する経済成長戦略だ。プロジェクトをけん引するキーマンたちに、地域振興にかける思いを聞いた。



帯広市の米沢則寿市長は言う。「住んでいる人たちが、この地域に愛着と誇りを持って生きていけるような『まち』を作りたい。ないものねだりをして仕方がない。まちづくりのために、歴史や文化を含めた地域にある資源を活用するしかないのです」

帯広市をはじめとする十勝管内19市町村では今、「フードバレーとまち」プロジェクトへのチャレンジが進められている。十勝の資源は、肥沃な大地、豊富な水源、国内有数の日照量、作物の生育を助ける寒暖差、広大な風景、そして、先陣から受け継いだフロンティア精神。これらの強みを生かし、「農業

北海道十勝データ

北海道東部に位置し、帯広市をはじめとする1市16町2村で構成される地域。面積は約1万800km²と、岐阜県（全国7位）より若干広い。西側にある日高山脈が雪雲をさえぎり、冬でも「十勝晴れ」と呼ばれる晴天をもたらす。年間2,000時間超の日照時間は全国でも有数。

広大な大地と豊かな自然環境により、農業をはじめとする1次産業を基幹産業として発展。現在、国内を代表する食料生産基地となっている。ほぼ中央に位置する帯広市は、農産物集積地、商業都市としての役割も担う。

十勝地域全体の人口減少は比較的抑制されており、人口流出を食い止めるいわゆる「ダム機能」が発揮されているといわれている。

人口

34万5千人、うち帯広市16万7千人
(2015.3.31現在)

主要産業

農業(畑作(小麦・馬鈴薯・てん菜・小豆等)、酪農など)、
農業関連産業

※管内食料自給率は1,100%（カロリーベース。約400万人分の年間消費量に相当）



と「食」を中心に広域でまちづくりを推進しようというのが「フードバレーとまち」だ。

このプロジェクトのリーダーである米沢市長は帯広市出身で、大手製造業やベンチャーキャピタル経営で活躍した。ベンチャーキャピタル時代には、シリコンバレーでの投資にもかかわった。「昔はカウボーイと牛しかないなかった。西部劇の舞台のような一帯が、今は先端IT技術が集積され世界経済をリードする地域に大変貌を遂げています」と言う米沢市長。さらに「フードバレーという言葉は初めて使ったのはオランダです。面積は小さいが、農



帯広市
米沢 則寿 市長

産物の輸出額は米国に次いで世界2位。米国とオランダは独自の価値を創出し、世界に向けて製品やサービスを提供することに成功しました。私たちも、『とかちのかち』を生み出し、発信していきたいですね」と続ける。

北海道十勝は、1883年に静岡県などから入植した民間の団体によって開拓がはじまった。北海道の他の主要都市が国の施策である屯田兵によって開拓されたのとは経緯を異にしている。以来130年余、寒冷な気象条件にありながらも、広大な大地と豊かな自然環境を生かし、農業を主要産業として発展してきた。

現在、耕地面積は約26万haで、全国の5%強を占める。1経営体当たり38haは全国平均の約24倍とかなりの大規模経営だ。全国トップ規模の作

物を見ると、小麦、馬鈴薯、てん菜、小豆となっている。また、乳牛・牛肉の飼育頭数は43万頭で、全国の10%強。1経営体当たり145頭と、EU諸国の規模に並ぶ。十勝の食料自給率（カロリーベース）を計算すると、なんと1100%。これは年間約400万人を養っていける量なのである。

「フードバレーとかち」を 十勝地域活性化の旗印に

既に日本を代表する食料生産基地と言える十勝だが、なぜ今、「フードバレー」に取り組むのか。

管内の農業産出額は約2800億円と全国有数の規模だが、素材のまま管外に供給される割合が高い。仮に管内で九州並みに加工を行った場合、食料品出荷額は1500億円増加すると考えられる。地域経済を活性化するための課題はまだ残っていた。

そのため、プロジェクトにおいては「農林漁業を成長産業にする」「食の価値を創出する」「十勝の魅力売り込む」という3本の柱を立てた。ところが当初、関係者との議論で出てきた案は、「農

林漁業の成長産業化」「食の価値の創出」「マーケティング」……。これを聞いた市長は、「これは戦略じゃない。これでは何も動かないと思いました。自分はどうしたいのか、何をやるのか、を意思表示するのが戦略。だから、全部に『くする』という言葉を入れました。『誰が、何を、どうやってやるか』を明確にする。実はこの意識改革が一番大変でした」と、振り返る。

このような議論を経て、具体的なアクションが続いた。長いもの輸出拡大に向けた保管出荷施設の整備、牛肉の輸出展開に向けた加工施設の整備（北海道では唯一となる米国への輸出対応可能な施設が16年完成予定）、大手食品メーカーと連携した機能性食品の開発への取り組み、国の制度を活用したバイオマスプラントの設置、そして国内外での商談会参加や人気アニメキャラクターを使つての広告といった十勝を売り込むプロモーションなどだ。「地域が生き残っていくには産業が必要だ。仕事がないと人がいなくなってしまう。19市町村の産業基盤は同じ農業などの一次産業で、いわば一蓮托生の運命。ともに、仕事づくり、住みよいまちづくりを続けなければならない。そのため旗印が「フードバレーとかち」です（米沢市長）。方向性は明確だ。



十勝の農業を成長産業に

十勝管内には24の農業協同組合があり、地域の農業を支えている。なかでも「フードバレーとかち」の推進で中心的な役割を發揮しているのが、帯広市川西農業協同組合を率いる有塚利宣組合長だ。80歳を超えた現在も一線で活躍している。十勝が貧しい開拓地だった当時を知る、いわば地元語り部でもある。同じ開拓でも屯田兵とは違い、「十勝は民間の手で開拓を進めていった」と、誇らしげに語る。頼れるのは自分の努力だけという自主独立の信念と苦勞の共有が十勝に



帯広市川西農業協同組合
有塚 利宣 組合長

まとまりをもたらしているとも言える。有塚組合長は十勝の農業はまだまだ成長すると予測しており、東京に出張所を設けて職員を常駐させ、全国を飛び回らせている。現在の農業産出額を、近く3000億円を超えるところまでをもっていくと強気だ。つまり、それだけ販売に手応えがあるということなのだろう。

全国的には十勝川西ブランドの長も有名だ。国内のみならず台湾、米国などにも輸出され、現在も伸びている。台湾では薬膳料理の材料として人気だという。

「十勝の長いものは、薬膳効果の素といわれる粘り気が、他地域産とは格段に違います。寒暖差の激しい十勝の気候に対応する作物自身の努力が正しい結果につながっているのでしょう。ただし、生産が過剰になると価格が暴落

し、農家がやっていけない。輸出はその過不足の調整のため行っているので、急拡大させるつもりはありません」と、有塚組合長は冷静だ。

消費者の食の安全に対する意識が高まっている。十勝では13年12月にGAP（農業生産工程管理）宣言を出している。1つの作物について生産農家が生産履歴を記載し、それを開示して残留農薬などは一切ないことや、万が一事故があったときには生産者が補償するという宣言である。「26万haの耕作地でとれた大量の農産物をまとめて責任を持って安全宣言をするのは、国内で初めて。世界でも例がない」（有塚組合長）と言う。地域のまとまりと団結がなければできないことだ。

生きる道は十勝全体での「農商工連携」

「十勝はひとつ。以前から19市町村の商工会議所・商工会が連携し、共通の課題解決に取り組んできました」と話すのは、帯広商工会議所の鈴木義尚事務局長だ。「十勝は農業がないと成り立たない地域。農商工連携に取り組まないと、十勝が生きる道はありません」と真剣だ。世界唯一のばんえい競馬（競走馬がそりをひく競馬）で有名な帯広競馬場でのイベントや、まちな

か歩行者天国の会場で、米沢市長、有塚組合長、そして高橋勝垣帯広商工会議所会頭の3人が集まって、一緒に長いもじューズをPR配布する姿が見られた。そんな関係が深まったせいか、昨年10月には川西農協が帯広商工会議所に入会した。農協が商工会議所に入会するのは全国的に見ても珍しいという。このことは「フードバレーとかち」の推進に向けた農商工連携の第一歩として、注目されている。

産業創出は地域金融の仕事

農業を成長産業にする取り組みを金融面から支援するのは、地元の帯広信用金庫だ。帯広信金は「地域との共存共栄」を願い、十勝管内で資金を循環させることにこだわる。また、金融以外の取り組みもユニークだ。地域振興活動の一環として、新たな産業の創出で中心的な役割を發揮している。

象徴的な取り組みの1つが「とかち酒文化再現プロジェクト」だ。十勝を訪れた方々を豊かな食と地酒でもてなすことができたなら——。帯広信金の増田正二理事長のふとした気づきと呼びかけから、10年8月に十勝の産学官・農商工と金融が連携し、1980年代半ばに途絶えていた十勝の地酒



世界で唯一、ばんえい競馬を年間開催している帯広競馬場には、全国から熱心なファンが足を運ぶ

を復活させるプロジェクトが発足。12年1月に十勝の米と水を使った純米吟醸酒「十勝晴れ」が誕生した。プロジェクトでは酒粕や米ぬか等の地酒や入浴剤等の開発も推進し、「十勝晴れ」を核とした地域の産業・経済の活性化に取り組んでいる。

「十勝は農業が基盤産業。地域のために農業を守っていかなければなりません。そのために地域金融機関としてやれることは何でもやります」と、営業推進部長経営コンサルティング室の廣田俊明主任推進役は言い切る。そして「日本公庫とは、特に農業や創業分野で連携したい。政策金融と地域金融の機能を組み合わせることで、地域が元気になれるから」とも言う。廣田主任の頭の中では、次の地域振興の構想ができていくのに違いない。

創刊号

創刊号を拝読させて頂き、復興への懸命で且つ親身な取り組みに対し敬意を表します。今後も震災復興に対し、政策金融を通して益々ご支援されます事を期待しております。また「動く支店」のコーナーでは、東京支店が地元金融機関と連携し、女性活躍推進を後押しする活動も拝見致しました。

当所も地元東大阪支店とは古くから地域中小企業の金融支援でスクラムを組んで積極的に取り組んでおります。毎日のように本所経営指導員が同支店へ出向いては、個別案件の協議を行い、時には互いの職員同士が事業所へ巡回訪問し、地域中小企業を支えてまいりました。おかげ様で平成26年度のマル経融資も全国4番目の実績を上げる事ができ、今日まで築き上げてきた友好な信頼関係の賜物だと感謝致しております。今後も各地域で「つなぐ」活動を実践され、益々ご活躍されます事を祈念致しております。

(大阪府 東大阪商工会議所

専務理事 松尾雅明様)

第2号

「高校生ビジネスプラン・グランプリ」いいですね。公庫が起業教育の推進を目的として、このコンテストを始められたのは存じておりましたが、2千件にも及ぶ応募件数もさることながら、その内容の面白いこと、これからも公庫が創業支援においてトップ

ランナーであることを実感できるような記事を期待しています。

(北海道 札幌商工会議所 遠藤研司様)

『日本公庫つなぐ』タイトルが示すとおり、行政、企業、創業者等々。公庫がそのつなぎ役となって、多方面にわたる方々の思いや事例を紹介する広報誌。興味深く拝読させて頂きました。普段、仕事の中ではなかなか接することのできない人たちとの誌面を通じての繋がりを今後も期待しています。

(福島県 大島正敏様)

特集の創業・新事業を拝読し、文面と写真がとても効果的で、自分自身が「創業」の現場に赴き、意欲ある創業者の声をリアルに聞いているような感覚になりました。全国には、意欲ある「ひと」がそれぞれの立場で、地域経済の活性化につながるために取り組んでいることがあらためて分かりました。これからも、多くの「ひと」の声を伝えていただきたいと思えます。

(石川県 奥野真弓様)

特集の創業・新事業については、当所においても支援課題であります。今回、紹介されていた石川県七尾市の「なお創業応援カルテット」は、人口、会員数とも当市と近く、創業支援における官民連携の参考になりました。今後は、公庫をもっと身近に感じられるような制度の紹介や活用事例についての

掲載も期待しています。

(広島県 府中商工会議所 加納誉司様)

広島市立中央図書館は、ビジネス支援事業として、公庫と連携して『高校生ビジネスプラン・グランプリ』ビジネスプラン作成講座」や、起業・創業についてのセミナー・講演会などを開催しています。またプラン作成、仕事の悩み・課題の解決のため、図書館所蔵の図書・雑誌・新聞や商用データベースなど豊富で有用な資料や情報を提供し、司書がその調査のサポートをしています。この広報誌は、全国の様々な事例や取り組みが具体的に掲載されており、図書館でもビジネスに役立つ資料として、多くの利用者の方に活用していただけたらと思います。

(広島県 広島市立中央図書館

土井しのぶ様)

地方都市の創業を現場で支える一員として創業に関する記事を拝読いたしました。平成23年度以降創業融資実績が伸長しており、その一因として地域支援機関と連携した創業支援ネットワークが貢献していることを知りました。特に石川県七尾市の取り組みに見られる商店街活性化並びに会員数及び融資先の減少防止に対する危機感の共有と、創業情報を連絡会議にて共有し、協調融資や補助施策などを交通整理し提供する姿はぜひ参考にしたいです。

(鹿児島県 税理士 酒匂健寿様)

編集後記

『日本公庫つなぐ』3号をお届けしました。シリーズ「まちから、むらから」で訪れた十勝・帯広。取材の途中、ワクワクするような、ウキウキするような、そんな心が弾むような場所に出逢いました。それは「幸福駅」。旧・国鉄の広尾線自体は、1987年に廃線となりましたが、今は人々に幸せを感じてもらおう観光スポットとして、「幸福駅」は生まれ変わりました。効率性・合理性を求め、驚くほどのスピードで新しいものになっていく時代。価値あるもの、温かみのあるものは、古くても残っていくものなのだと嬉しくなりました。(藤下)



『日本公庫つなぐ』へのご意見募集

本誌へのご意見・ご感想をお待ちしております。お寄せいただいたご意見などは、『日本公庫つなぐ』に掲載します。誌面の都合上、編集させていただくことがあります。

【FAX送付先】

宛先 日本政策金融公庫 広報部
『日本公庫つなぐ』編集担当
FAX 03-3270-1643

日本公庫ホームページでもご意見・ご感想を承っております。

第7回 日本公庫シンポジウム開催

日本公庫総合研究所では、地域の活力を生み出す創業企業をテーマとしたシンポジウムを下記のとおり開催します。今回のシンポジウムでは、創業企業が開業前から開業時、開業後にかけてどのような課題に直面するのか、それをどう克服し成長しているのかを、研究報告ならびにパネルディスカッションを通じて明らかにし、今後の創業支援のあり方を考えます。

日時

平成27年11月25日 [水]
13:30~16:40 (開場13:00)

参加費
無料

会場

大手町フィナンシャルシティ カンファレンスセンター
東京都千代田区大手町1-9-7 大手町フィナンシャルシティ サウスタワー3F

■ 詳細は、日本公庫HPをご覧ください

<http://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索

**第3回 高校生ビジネスプラン
グランプリ最終審査会**

12月上旬にファイナリスト10組が決定!
最終審査会では、白熱したプレゼンテーションをご覧ください。

日時 平成28年1月10日(日)

会場 東京大学 伊藤謝恩ホール
(東京都文京区本郷 7-3-1)

創造力無限

※12月上旬のファイナリスト発表後、ホームページにおいて観覧の募集を開始する予定です。 <http://www.jfc.go.jp/n/grandprix/>

JFC 日本政策金融公庫

『日本公庫つなぐ』は、日本公庫ホームページでもご覧になれます。
広報部では、本誌へのご意見・ご感想をお待ちしております。

<http://www.jfc.go.jp/>

日本公庫つなぐ

検索