

日本公庫つなぐ

vol.11

2017 AUTUMN



特集
信用補完制度



表紙のはなし

わが家のベランダには七輪が常備しており、一年を通して大活躍。この時期はもちろん、秋刀魚の塩焼きです。大根おろしをたっぷり添えて、すだちを搾って、香ばしく焼けた皮目に箸を……至福のひと時です。七輪はバーベキューコンロと違って、使用後に洗わなくていいのも大きなポイント。一家に一台、お勧めです。

イラスト：鎌田みか

題字：園元伸子（日本公庫 危機対応等円滑化業務部）

日本公庫つなぐ

vol.11

2017 AUTUMN

3

炉辺談話

「政策金融」の歴史からみた教訓 磯田道史

4

寄稿

日本公庫への期待「被災地のセーフティネット機能として」
財務副大臣 木原稔

5

特集

信用補完制度

寄稿

中小企業の事業の発展を支える信用補完制度
「法改正の意味と実現への課題」

神戸大学経済経営研究所教授 家森信善

寄稿

信用補完制度が果たしたセーフティネット機能と今後の課題
経済産業研究所ファカルティフェロー 一橋大学経済研究所教授 植杉威一郎

信用補完制度が実現する中小企業支援の取り組み

全国信用保証協会連合会会長 村山寛司

第一勧業信用組合理事長 新田信行

信用補完制度における日本公庫の取り組み

14 政策金融あれこれ 第11回
政策コスト分析を活用しよう 中央大学法学部教授 富田俊基

15 談論風発

「ブランドはこうして確立した」

Topics

20 日本酒の輸出拡大に向けて

シリーズまちから、むらから 和歌山県北山村

24 「邪気をも払う幻の果実じゃばら

「飛び地」の村に起こした奇跡」

27 ご意見・ご感想 編集後記

【ワ|ン|ポ|イ|ン|ト|解|説】 信用補完制度

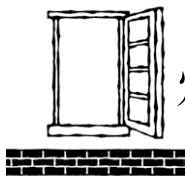
日本の信用補完制度は、「信用保証制度」と「信用保険制度」から成り立っている。

「信用保証制度」とは、中小企業等が金融機関から事業資金を借り入れる時などに、信用保証協会が保証人となる制度である。これにより、中小企業等が金融機関からの資金調達を円滑に行うことができるようになる。

一方、「信用保険制度」は、信用保証協会が負う信用保証リスクを日本公庫が保険によりカバーすることで、信用保証制度をバックアップするものである。

この「信用保証制度」と「信用保険制度」が一体となって機能することにより、中小企業等に対する事業資金供給の円滑化が図られており、国の中小企業政策の重要な一翼を担っている。





「政策金融」の歴史からみた教訓

歴史学者／国際日本文化研究センター准教授 磯田 道史



磯田 道史 (いそだ みちふみ)

1970年岡山市生まれ。慶應義塾大学大学院修了。博士(史学)。茨城大学助教授、静岡文化芸術大学教授などを経て、現在は国際日本文化研究センター准教授。著書に『武士の家計簿』(新潮新書、新潮ドキュメント賞受賞、2010年映画化)、『無私の日本人』(文春文庫)の一篇「穀田屋十三郎」が「殿、利息でござる!」として2016年映画化。

「政策金融」は今の用語だが、日本史上、一体、いつからあるのか。農耕開始以前、狩猟採集社会でも、獲物が獲れない時に、群れの強いリーダーが弱者に干し肉などを貸し、あとで多めに肉を返してもらうことはあつたろう。また農耕が始まれば、王権による種もみの貸し付けが自然に生じる。

しかし、災害時に国民に金を貸したり事業用の小口資金を貸し付けたりと、今の政策金融機関にそっくりのことを最初にやり始めたのは、17世紀の大名たちであろう。

岡山藩の池田光政がその典型例である。この殿様は領地が大洪水に遭うと、

「お救い」として災害復興資金の貸し付けを始めた。さらに「牛銀」といって牛という農業資本装備を持たない小百姓に牛を買うための資金を貸した。17世紀は農業技術が変化して、零細な小百姓に牛などの資本を持たせると、生産が倍増する時代であった。光政は同時に、農民を賢くするため手習所を123カ所も領内につくった。この牛銀は無利息十年賦もあつたし、光政の親戚の鳥取藩池田家のように1.5〜2割の利息をとって貸した藩もあつた。おかげで、牛の資本装備は整った。その後、この金融はむしろ肥料の貸し付けに向けるべきであつたが、岡山藩では幕末まで牛銀制度が残っていた。

また、離島にあつて朝鮮との貿易で生きていた対馬藩などは、領民が船を建造するのに資金を貸し付けた。船はよく難破したから、かなりの債権放棄を行っていたのを対馬藩宗家文書でみた記憶がある。徳島は、染料にする藍の栽培が盛んで、藍作には多額の肥料費がいった。そこで徳島藩では「肥料銀」を領民に貸した。農業が商業的になるにつれ、徳島藩は岡山藩と違い、うまく政策金融を肥料のほうへもついていた。畿内の大坂あたりでも、水害に遭うと、

農民は領主から「肥し銀」の貸し付けを受けた。火事のあとに領主が「作事料」を貸して町の復興を進めるのは、江戸時代では当然のことであつた。

火事で焼けても自己責任であつた室町以前と違い、17世紀になると、今日の「公益的」な政策金融が日本で始まった。この時期から、大名がいろいろな政策金融を考えだして、領民を保護し、領内経済を盛んにしようとした。上手に行つたのは、江戸中期の熊本藩で、借り手の農民側の陳情や要望をきめ細かく聞いて、水道橋などの農業用水の整備に資金を貸し付けて、成果を出したとされる。

このように政策金融の歩みをみると、次のような歴史の教訓が得られるのではないだろうか。①災害復興などスピードが要求される場合に有効であつた。②生産に技術変化があつて、小口の生産者が新しい資本を装備する必要がある時に力を発揮してきた。③借り手の要望を細かく把握し、貸したら放置せず、技術や知識も提供した政策金融がうまくいった。④一度、制度化されると、時代の変化で不要になった貸し付けも維持されがちな面もある。現代の政策金融に照らして、いかがであろうか。



日本公庫への期待 「被災地のセーフティネット機能として」

財務副大臣 木原 稔

昨年4月に発生した熊本地震や、本年7月に発生した九州北部豪雨等の災害により、被害に遭われた方々に心よりお見舞い申し上げます。熊本地震では、私自身、被災いたしました。政府として、被災地の一日も早い復旧・復興に向け、全力で取り組んでまいりました。

日本公庫には、発災直後に特別相談窓口を設置して中小企業等からの相談にきめ細かくご対応いただくなど、被災地の復旧・復興や産業の再生に多大なご尽力をいただき、心より感謝申し上げます。今後とも復興の支援のため、多様な資金ニーズにきめ細かくご対応いただきますようお願いいたします。

このような「セーフティネット機能の発揮」は、日本公庫の最も基本的な使命であると承知しておりますが、そのなかでも重要な業務として「信用保険業務」がござります。信用補完制度につきましては、事業承継の円滑化のための保証対象の拡大など、中小企業等の経営改

善・生産性向上に一層繋がる仕組みとすべく、本年6月に「中小企業信用保険法」等が改正されたところです。再保険の実施により制度を支えている日本公庫におかれては、信用保証協会がより多くの力を中小企業支援に割けるようにバックアップしていただくとともに、中小企業等の事業の一層の発展を支えるため、信用補完制度の運営に引き続きご尽力いただけることを期待しております。

また、日本公庫におかれては、日本経済の持続的な成長に向けて、創業、新事業、事業再生、ソーシャルビジネス、海外展開、農林水産業等に向けた融資に積極的に取り組む、成長戦略分野の推進にご注力いただいております。

そのうちのひとつ、創業につきましては、次世代を担う若者の起業マインドを向上させるため、「高校生ビジネスプラン・グランプリ」が開催されています。全国の高校において出張授業を実施し、高校生にビジネスプラン作成のサ

ポートを行うなど、日本公庫の持つ経験やノウハウを教育の現場に還元していただいております。

喫緊の課題である地方創生につきましても、日本公庫では近年、民間金融機関をはじめ関係機関等と連携しつつ、全国152支店というネットワークを活用し、「地方版総合戦略」を策定する地方公共団体に対して、同戦略の策定とその推進に係る協力の申し出を行い、ご支援いただいたと承知しております。引き続き、地域経済を支える中小企業等に対するきめ細かい支援により、地域経済の好循環の実現に向けたご支援をお願いいたします。

日本公庫は、来年、発足から10年目を迎えます。国民生活事業、中小企業事業、農林水産事業の総合力を発揮するとともに、全国ネットワークや目利き力も活かして、より一層国の政策と事業者を「つなぐ」役割を担い、日本経済を元気にしていただくことを期待しております。



Special Report

信用補完制度

ライフステージの中で様々なリスクと向き合う中小企業の円滑な資金調達を支援し、事業の発展や地域経済の活性化を進めるためには、中小企業による経営向上に向けた自主的な努力を前提としつつも、信用補完制度を通じて必要十分な信用供与を果たすことが重要となる。他方、信用補完は一定の規律を持って行われなければ、中小企業の経営改善意欲を後退させ、金融機関による事業を評価した融資や経営支援の姿勢を後退させる恐れもある。これらを踏まえた信用補完制度の見直しに関して、有識者及び制度に関わる現場取材した。

中小企業の事業の発展を支える信用補完制度

「法改正の意味と 実現への課題」

神戸大学経済経営研究所教授

家森 信善（やまの のぶよし）

名古屋大学教授などを経て、2014年より神戸大学経済経営研究所教授。現在、金融庁・参与、金融庁・金融審議会委員、金融庁・金融仲介の改善に向けた検討会議有識者メンバー、および中小企業庁・中小企業政策審議会・金融WG委員を務めている。近著に『地銀創生』（きんざい、2016年）など。



信用補完制度の見直しの目的

今年6月に「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律」が国会で成立した。これは、2005年の中小企業政策審議会「信用補完制度のあり方に関する取りまとめ」を受けて実施された保証料率の弾力化（06年）や責任共有制度の導入（07年）以来の大規模な信用補完制度の改革である。

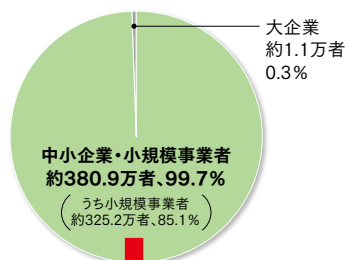
わが国の中小事業者の約3社に1社が信用保証を利用しており、信用保証制度は日本の中小事業者を幅広く支えてきた。平時はもちろんであるが、特にリーマンショックのような深刻な経済ショックで民間金融機関の金融仲介機能が十分に働かなくなった際に、非常に大きな役割を果たしたことは記憶に新しい。ところが、リーマンショックから時間がたっても、返済条件の変更を受けている企業数が期待したほど減ってこなかった。その理由として、手厚い信用保証制度によって民間金融機関は、経営不振企業を本気で支援するインセンティブを持たないのではないかという懸念があった。

そうした問題意識を受けて、今回の保証制度改革の議論の直接の出发点であった

信用補完制度の利用状況

- 中小企業・小規模事業者の約3分の1が信用補完制度を利用（うち7割超は5人以下の中小企業）

全企業数（382.0万者）



うち、公的金融機関を利用している事業者

利用事業者数	
政策金融	公庫（中小） 4.5万者
	公庫（国民） 88.6万者
	商工中金 7.8万者
信用保証 137万者	

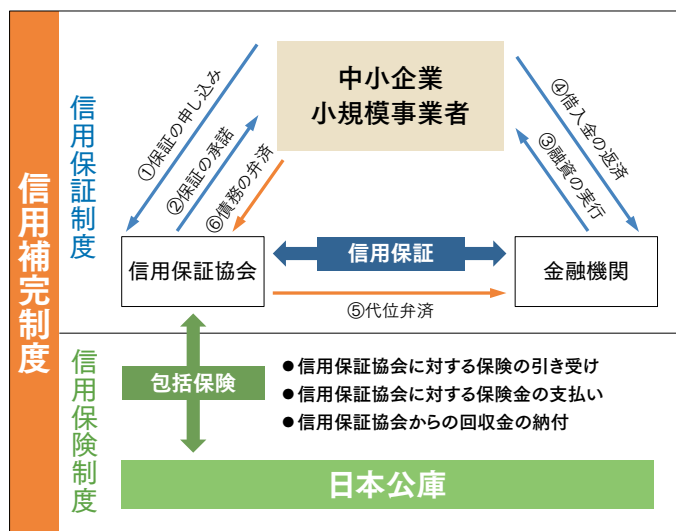
（注）平成26年3月末時点

法改正のポイント

今回の法改正の要点を簡単にまとめると、次のようになる。

第1に、信用保証協会と金融機関のリスク分担のあり方を見直して、原則として金融機関に保証の付かないプロパー融資を提供してもらうこととした。これは、金融機関の支援のインセンティブを引き出すためには、保証の付かないプロパー融資の残高があることが効果的だとの判断に基づくものである。

第2に、信用保証協会の新しい業務とし



て、保証先企業に対する経営支援を追加している。もちろん、信用保証協会が単独で経営支援を行うというよりも、金融機関と連携しながら支援することが期待されている。大事なことは、信用保証協会の業務において保証先の中小企業の経営改善そのものが意識されるようになることである。

第3に、ライフステージに応じて保証の役割にメリハリを付けたことである。創業期と再生期の企業や小規模事業者に対しての信用保証による支援を強化（保証枠の拡大や新しい保証メニューの創設など）しつつ、民間金融機関の支援の方が効果的であると考えられる成長期の企業については信用保証

からの卒業を目指してもらうことにしている。

第4に、時限付きの危機対応制度の創設である。緊急保証のような寛容な制度は経済危機時に限られるべきであり、特別な措置が続いている間は、事業改善に対する企業や金融機関の意欲が弱まってしまう。そこで、リーマンショックのような大規模経済危機が発生したときには、企業をしっかりと支えるが、ずるずると延長しないようにあらかじめ適用期間を限定した制度を創設することとなった。

第5に、構造不況業種向けのセーフティネット保証（5号）について、これまでの100%保証から、他の制度と同じ80%保証に変更することとなった。ただし、これは保証制度の役割を減らすことが目的ではなく、金融機関の支援を引き出す仕組みとして機能することが期待されている。

信用補完制度の収支改善に期待

わが国の信用補完制度は、中小企業の借入に対して各地の信用保証協会が保証する信用保証制度と、信用保証協会の負っているリスクを日本公庫が引き受ける信用保険制度とで構成されている。こうした2層モデルがとられているのは、歴史的な経緯もあるが、中小企業の地域ごとの多様性に対応しながら、他方でリスクを全国レベルに分散するためである。

日本公庫が運営する信用保険制度は信用

補完制度の要であるが、大きな課題が巨額の財政負担であった。リーマンショック後の09年度には2兆円を超える予算措置が必要になったほどであった。幸い、マクロ経済環境の好転と関係者の努力のおかげで、最近では代位弁済が減って、財政負担は少なくなっている。しかし、参議院・経済産業委員会での付帯決議で指摘されたように、「一般の制度改正による効果を検証し、国民負担の軽減及び制度の持続可能性向上の観点も踏まえ、引き続き信用補完制度について検討を加え」ることが、必要なのはもちろんである。

繰り返しになるが、改正法は、金融機関と信用保証協会の連携によって中小企業の経営改善が円滑に進み、信用補完制度の収支が一層改善することを期待している。こうした好循環が実現するかは、信用保証協会の努力次第である。信用保証協会には今までとは質的に異なった役割が期待されるようになった。その期待に応えるためには、信用保証協会の職員の意識変革を促し、新しい役割を担える人材を育てることが必要である。その際、日本公庫には、信用保険部門はもちろんであるが、国民生活事業や中小企業事業にも、信用保証協会の改革を是非とも支援してもらいたい。企業支援を求められている信用保証協会が必要としているノウハウを日本公庫が持っているからである。それらを信用保証協会と共有できれば、今回の制度改正の成功確率が高まるはずである。

信用補完制度が果たした セーフティネット機能と今後の課題

本稿は、日本の中小企業向け貸出に提供されている信用保証制度のうち、大規模な経済危機や自然災害の発生時といった緊急時に提供されるセーフティネット機能に注目し、その効果と今後の課題について述べる。

経済産業研究所ファカルティフェロー
一橋大学経済研究所教授

植杉 威一郎（うえずぎ いちろう）

1993年東京大学経済学部卒業。同年通商産業省（現経済産業省）入省、2000年カリフォルニア大学サンディエゴ校Ph.D.(Economics)、2011年一橋大学経済研究所准教授、2015年より現職。



信用保証制度における セーフティネット機能

政府による中小企業金融への関与には、政府系金融機関による直接貸出、エクイティ資金の供給、経営者保証ガイドラインを通じた金融機関と企業間の関係への働きかけなど様々なものがある。これらの中で信用保証制度は、中小企業向け貸出約250兆円の1割強をカバーする、非常に大きな存在である。特に、最近20年間の日本では大きな経済危機や自然災害が立て続けに発生し、信用保証制度はその都度セーフティネットを提供してきた。

まず、不良債権問題の深刻化から日本が金融危機に陥った1998年10月から01年3月まで、最初の大規模なセーフティネットとして金融安定化特別保証が提供された。この時期には、自己資本が毀損するなどした金融機関が企業に対する貸し渋りを行ったと言われており、これ以上の大規模な信用収縮を防ぐための緊急措置として、特別保証では100%の保証割合かつ非常に緩やかな基準で総額30兆円の保証枠が設定され、実際に29兆円弱が保証された。

次に危機に対応する大規模なセーフティネットが提供されたのは、世界的な金融危機の影響を受け急激に国内景気が悪化した08年10月から11年3月までである。この時期は、金融機関の経営悪化による貸し渋りという

よりも、需要減少により企業業績が急速に悪化して資金繰りに困難をきたした点が特徴である。この時は、セーフティネット保証5号という不況業種向けの制度の対象を最終的には全業種に拡張し、緊急保証という名称を冠し、100%の保証割合で総額36兆円の保証枠が提供された。実際の保証額は27兆円であった。また、東日本大震災や熊本地震などの大規模な自然災害時にも、信用保証制度はセーフティネットを提供してきた。

セーフティネットの効果

信用保証制度のセーフティネットはどのような効果をもたらすのか。この点については、実際に制度を利用した企業ごとのデータを用いた研究が進んでおり、セーフティネットによって企業が資金を調達しやすくなる効果があることが分かっている。

筆者が携わった研究（Uesugi, Sakai, and Yamashiro(2010), Ono, Uesugi, and Yasuda (2013)）ではそれぞれ、特別保証を利用した企業としなかった企業、緊急保証を利用した企業としなかった企業とを比較して、両者の間に時間を通じてどのような効果の違いがあるかを調べた。その結果、保証を利用した企業では、借入金の増加幅が利用しなかった企業に比して大きいことが分かった。信用保証を提供しても企業の借入金が十分に増えない、業績が大幅に悪化する中で信用保証が提供されているといった、効果が不

十分な場合や副作用が生じる場合もあるが、全体としてみれば、信用保証制度のセーフティネットは、危機時において中小企業向けの貸出市場における機能不全を補う役割を果たしてきたと言える。

改革されたセーフティネット機能

信用保証制度によるセーフティネットには、以上で述べたような効果がある一方で、改善を要する点があったことから、今年6月の法律改正を経て制度が見直された。問題の第一は、これまでのセーフティネットが、危機が去ってからも提供され続けたという点である。例えば、特別保証や緊急保証は、景気が谷を記録して回復期に入ってから2年以上を経て終了した。回復局面に入った瞬間に打ち切る必要はないが、今後同様の事象が生じた場合に機動的にセーフティネットを発動・停止するためには、あらかじめ期間を定めておくことに意味がある。そこで今回の改革で創設されたのが、期間は1年以内で延長も1年に限られた危機関連保証である。これにより、明確に終期を念頭においてセーフティネットが提供されることとなる。

問題の第二は、信用保証制度におけるセーフティネットの中には、政府部門がすべてのリスクを引き受ける必要のないものがあった点である。例えば、セーフティネット保証5号という、不況業種に属する企業に対して

100%の保証割合で信用保証を提供する制度が存在していた。しかし、長期間にわたって需要が減少する企業では、緊急措置として信用保証がすべてのリスクを引き受けても、将来の回復を期待することは非常に難しい。そこで今回の改革では、このセーフティネット保証5号の保証割合を引き下げた。

今後の課題

信用保証制度のセーフティネットに関する改革後の課題は何か。重要なのは、セーフティネット以外の仕組みも含めて信用保証制度を利用する企業の経営改善に、信用保証協会と金融機関がどのように関与するかという視点である。

中小企業庁の公表資料を見ると、信用保証を利用した後に返済できずに代位弁済に至った企業では、保証付き借入額が大きく積み上がる傾向にある。この背景には、業績不振企業に対して保証付き借入の増加を止める手立てが十分に講じられなかった、もしくは、保証利用企業の業績を反転させるための経営改善策が十分に講じられなかったために、資金繰りの悪化時に将来の見込みのない企業ほど、保証付き借入を増やして当面の資金繰りをつけようとした可能性がある。

今回の改革では、再生支援の取り組み強化、金融機関との新たな連携枠組みの構築など、保証を提供する信用保証協会と金融

代位弁済の分析

保証残高と信用リスクの相関について、企業毎・残高毎での代位弁済の状況を分析すると、保証残高が大きく、かつ、信用リスクが高いほど事業者数代位弁済率が高くなる傾向。

保証金額		信用リスク高					信用リスク低						
	期首残高区分	1区分	2区分	3区分	4区分	5区分	6区分	7区分	8区分	9区分	不明分	合計	
小	1250万以下	4.9%	2.9%	1.7%	1.1%	0.7%	0.5%	0.4%	0.3%	0.2%	1.4%	1.1%	
	2000万以下	9.4%	4.9%	3.1%	2.1%	1.0%	0.6%	0.4%	0.3%	0.1%	2.6%	1.7%	
	3000万以下	9.8%	5.3%	3.0%	1.9%	1.0%	0.5%	0.4%	0.2%	0.1%	2.2%	1.7%	
	5000万以下	10.8%	5.7%	3.4%	2.0%	0.9%	0.5%	0.3%	0.2%	0.1%	2.6%	1.9%	
	8000万以下	12.5%	5.8%	3.7%	1.7%	0.8%	0.3%	0.2%	0.3%	0.1%	3.5%	2.0%	
	1億以下	12.3%	5.4%	2.7%	1.7%	0.9%	0.5%	0.1%	0.4%	0.2%	2.0%	2.0%	
大	1億超	12.0%	5.3%	3.1%	1.3%	0.6%	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%	2.3%	1.9%	

(注1) カテゴリ区分(1区分～9区分)は、CRD(クレジット・リスク・データベース)に基づき信用保証協会において算出したもの。

(注2) 本頁では個別企業の保証残高と代位弁済の関係を分析するため、事業者数代位弁済率を算出。

事業者数代位弁済率 = 平成26年度の代位弁済企業数(※) / 平成26年度期首の保証先企業数

※計算の関係上、平成26年度の代位弁済企業数は、平成26年度期首に保証残高を有していた企業に限っている。

(注3) 上記計算による代位弁済率の平均は1.4%(参考)

機関がともに経営不振企業に対して積極的に関与するための方策が打ち出されている。今後これらが有効に機能することで、経営不振企業が保証付き借入を増やし続けて倒産以外の選択肢がなくなる前に、企業と金融機関、信用保証協会による経営改善策が実を結んで業績が反転する、という例が増えることを期待したい。

信用補完制度が実現する 中小企業支援の取り組み

創業時から危機時などの支援まで、中小企業・小規模事業者の事業運営と発展に欠かせない信用補完制度。そのあり方を見直す法改正が行われた。信用補完制度が果たすべき役割、あるべき姿とは何か。全国信用保証協会連合会と民間金融機関のキーマンに聞いた。

事業者のニーズに合わせて保証制度を運用

全国信用保証協会連合会

中小企業・小規模事業者が金融機関から事業資金を借り入れる際に、公的保証人となって資金調達の円滑化を図ることを業務とするのが信用保証協会だ。現在、全国51の信用保証協会が、各地域に密着した業務を行っており、わが国の中小企業・小規模事業者の約3分の1にあたる131万者に利用されている。全国信用保証協会連合会の村山寛司会長に、信用保証協会の役割について聞いた。

「信用保証協会は、協会独自の保証制度はもとより、地域のニーズに対応した制度融資、国の政策で実施される経済危機・自然災害時のセーフティネット保証など、さまざまな保証制度を運用すること、地域の中小

全国信用保証協会連合会
村山 寛司 会長

企業の資金繰り支援に取り組んでいます。また、各地域の特性を踏まえながら、経営改善支援や創業支援等にも積極的に取り組んでいます」

信用保証協会は、創業者・小規模事業者から、中堅企業に近い規模の中小企業まで、あらゆるステージの幅広い利用者の資金ニーズに対応している。とりわけ、資力が乏しい場合が多くみられる小規模事業者および信用力が定まりにくい創業者に対しては、特別に保証制度を設けるなどして資金調達を支援。2016年度の創業向け保証承諾実績は2万件、1千億円にのぼる。創業セミナーなど支援のための施策も充実している。

大規模な経済危機や自然災害が発生した際に、国の経済政策の一環としてセーフティネット機能を担うのも重要な役割だ。バブル崩壊後やリーマンショック時の金融危機には、国が創設した特別保証制度を積極的に運用し、企業倒産の抑制に寄与した。近年頻発している自然災害の被災地が一刻も早く復旧・復興するためのセーフティネット保証では、16年度の熊本地震および鳥取県中部地震において合わせて1万1000件、1千500億円の保証実績がある。

金融機関との連携で 保証先を支援

今回の改正の大きな柱の一つが、金融機関との連携である。改正を踏まえた今後の取り組みについて、村山会長は次のように話す。

「従来から、個別案件に応じて金融機関との間でコミュニケーションを取り、事業者の業況、資金使途や必要性、金融機関のプロパー融資方針を確認し、金融機関と目線をしっかりと合わせて役割分担しながら保証を行っています。今回の改正は、これまで信用保証協会が進めてきた金融機関と連携して事業を支えるという業務のあり方が、法的にオーソライズされたものと受け止めています。改正の主旨を踏まえ、さらに発展させていきたいと考えています」

もう一つの改正の柱は、信用保証協会の業務に保証利用企業に対する経営支援が法的に追加されたことだ。



「信用保証協会はこれまで、保証先である中小企業・小規模事業者の経営支援について地域金融機関や支援機関等と連携し、積極的に取り組んできました。特に、条件変更を繰り返しているものの事業改善の意欲がある企業もあり、その経営支援策として、国の経営支援強化促進補助金を活用し、経営支援のさらなる充実を図り、多くの中小企業・小規模事業者の実効的な経営改善への支援を実現しています」

16年の経営支援強化促進補助金を活用した経営支援は、延べ1万3000回の企業訪問、1万7000回の専門家派遣にのぼった。また、従来から、地域全体での経営支援・再生支援の充実を図るため、事業者と取引金融機関に呼びかけ「経営サポート会議」を開催するなど、コーディネート的な役割も果たしている。「こうした取り組みを、さらに進展させていくことが、今後の課題だと考えています」と、村山会長は力を込める。

一方、小規模事業者や創業者の金融の円滑化としては、小規模事業者の持続的発展を支えるため、小口零細企業保証の保証限度額の拡充（1250万円→2000万円）や、創業チャレンジを促す創業関連保証の保証限度額の拡充（1000万円→2000万円）などを実施。本改正の趣旨を踏まえ、小規模

事業者や創業者の資金調達の円滑化に、さらに金融機関と連携しながら取り組むとしている。

中小企業経営者の高齢化が進むなか、事業承継への取り組みも重要だ。「事業承継時の会社による株式の取得に加え、中小企業の代表者個人が承継時に必要とする資金も信用保証の対象となることから、より促進していきます」（村山会長）

保証協会職員の能力向上への取り組み

このような取り組みを進めていくには、「信用保証協会の職員の能力向上が不可欠」（村山会長）だ。全国信用保証協会連合会は、職員のスキルアップのため、08年度に「信用調査検定プログラム」を導入した。初級、中級に加え、筆記試験と実技試験により企業分析力やコミュニケーションスキルを求める上級の3段階が設けられている。上級合格者は16年度までに665人。国家資格である中小企業診断士の資格取得も推奨しており、合格者は17年度期首で495人にのぼる。

全国信用保証協会連合会では、個々の信用保証協会の優れた施策や事例の情報を収集し、全国の協会間で共有することも行っており、保証業務全般の一層の発展に取り組んでいる。

融資判断の軸足を「人と事業」に置く

第一勧業信用組合

中小企業の支援において、信用保証協会と民間金融機関との連携の重要性が高まっている。民間金融機関は信用補完制度をどのように位置づけ、活用しているのか。「融資において重要なのは『人と事業』をよく分析すること」を徹底し、貸し出しを伸ばしているのが第一勧業信用組合だ。新田信行理事長に聞いた。

「金融機関が融資を行う際には、信用リスク管理のために、事業者の格付を行い、担保・保証を求めます。しかし、この手法には限界があります。未来の成長期待に対する検討が行われにくくなるからです」

例として新田理事長は、創業期の融



担保・保証に頼らない融資

「特に、信用組合は地域金融機関であり協同組合金融機関ですから、相手を見ずに融資することはあり得ません。担保や保証も必要に応じて徴求するが、軸足はあくまで人と事業に置いているのです」

このように、担保・保証に頼らない融資を基本とするゆえ、第一勧業信用組

合では、融資の審査は金融機関の内部で徹底的に行う。その際、現場を見ることは必須で、社長の人となり、事業、工場、倉庫、製品の特質などを徹底的に見る。

「そもそも、民間金融機関は信用保証協会に依存しすぎている面があるのではないのでしょうか。相手をよく見ないまま、『信用保証協会が保証をするから貸す』『信用保証協会が保証をしないから貸さない』と判断する金融機関があると聞いていますが、それは間違っていると思います。信用保証は、当組合の与信判断には影響しません。信用保証協会が保証を断った案件でも、当組合では融資の実行に至ったケースもあります」。新田理事長は融資判断の独自性を主張する。

リスクの保全に 信用保証を活用する

その理由は、信用組合という会員組織であることにも起因している。会員制の組織である信用組合は、組合員から出資金と預金を集め、組合員に融資している。「だから、『われわれは御社が返済できないと判断していますが、信用保証協会が代弁するので問題ありません。ただし、その分の保証料はいただきます』などと組合員に説明するわけにはいきません」（新田理事長）。もちろん、融資した理由を預金者たちに説明するという善管注意義務を果たさなければならぬ。何よりこれが重要であり、担保や保証は、その後の話という位置づけだ。

都市銀行での勤務を経て信用組合の理事長となり、長く融資の現場に関わってきた新田理事長。

「当組合のような取り組みは、昭和40～50年代頃には、都市銀行13行でも実行していました。当時は労苦をいとわぬ営業が当たり前だったのに、いつしか決算書をファクスでもらい、パソコン上で

格付して融資の可否を決め、与信判断は信用保証協会にゆだねるようになった。こういう“汗をかかない金融”は、最終的には自分たちの首を絞めることになるということに気づいている人が少ないのかもしれない」

第一勧業信用組合においては、短期資金は信用に基づき基本的にプロパーで融資する。信用保証協会を活用するのは、5年や10年の長期融資でリスクを読み切れず、一定の保全を求めたいケースだ。例えば組合員が求める借入期間が10年だとすると、向こう2～3年のキャッシュフローは金融機関側として見通せるからプロパーで行い、残り7年分は担保を求めたり、信用保証協会の保証を活用したりする。政治情勢の変化も激しく、想定外のことが起きるかもしれないのが長期融資のリスク。また、中小企業や小規模事業者は社長が倒れると経営がうまくいかなくなるケースが多く、それもリスクだ。

金融機関それぞれの 与信判断があつていい

「株式会社である金融機関の場合は、株主の意向も気にかけないわけにはいきません。株主には海外投資家も含まれています。地域密着型の信用組合と同様というわけにはいかないでしょう。

だからこそ、株式会社か組合員組織か、世界的な金融機関か地域金融機関か、それぞれの立場で独自の与信判断を行い、それぞれの預金者に説明できる範囲で融資をする。そして担保の代替手段として信用保証協会の保証を活用するのが望ましい姿ではないでしょうか」と新田理事長は力を込める。

「同じ事業者にも、ある金融機関は融資すると判断し、別の金融機関は融資しないと判断する。それでいいのです。多様性があつた方がいい。立場も規模も異なる金融機関が、同じ与信判断をすることの方がおかしい。どこからも貸してもらえない事業者が生まれ金融排除が起きてしまいます」

第一勧業信用組合では今、取引先に対する“貸し方改善”の取り組みを進めている。どの金融機関を選び、どのくらい借りるのが適切かという、取引先にとつての“金融政策”についても相談に乗る。「当たり前のことを当たり前に進めていけば、もっと多くの会社において資金繰りが安定するのではないでしょう」と新田理事長。

民間金融機関がそれぞれに頑張ることが基本であり、信用保証協会には、それを応援し、補完する立場で、実務レベルで寄り添って取り組むことが期待されているのかもしれない。



第一勧業信用組合
新田 信行 理事長

信用補完制度における 日本公庫の取り組み

信用保証制度と一体となり、 中小企業・小規模事業者の皆さまの 事業資金の円滑な調達を支援

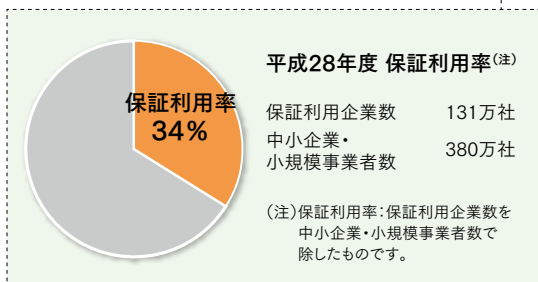
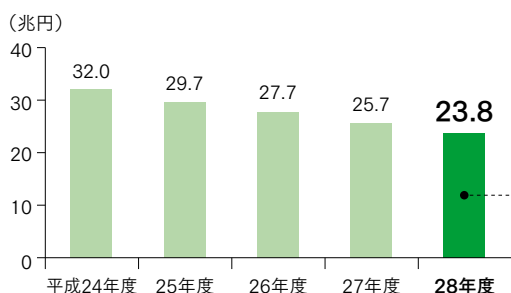
日本公庫の信用保険業務では、担保力や信用力の乏しい中小企業・小規模事業者の皆さまが金融機関からの借入又は社債の発行などにより事業資金の調達を行う際に、信用保証協会が行う債務の保証（信用保証）について保険を引き受けています。

平成29年3月末現在、信用保証協会が保証している融資など（保証債務残高）は24兆円で、中小企業向け貸出の9%が信用保証制度の利用によるものとなっています。

また、信用保証制度は131万社の中小企業・小規模事業者の皆さまに利用されており、中小企業・小規模事業者の34%が信用保証制度を利用して資金調達を行っていることになります。

信用保険制度は、このような保証について保険を引き受けることで中小企業・小規模事業者の皆さまの円滑な資金調達を支えることにより、経営の安定と事業の成長・発展に貢献しています。

■ 全国51信用保証協会の保証債務残高の推移と保証利用率



信用補完制度に係る各種調査を実施し、積極的に情報を発信

日本公庫の信用保険業務では、信用補完制度の実施機関として、信用保証協会を利用されている中小企業・小規模事業者の皆さまの借入状況、景況感及び信用保証の利用動向等を把握する「信用保証利用企業動向調査」を信用保証協会と共同で実施しています。また、民間金融機関における信用保証付貸出動向等を把握する「信用保証に関する金融機関アンケート調査」や、海外の信用保証制度の現状等を把握するための調査も実施しています。

これらの信用補完制度に係る調査結果は、日本公庫のホームページへの公開、各地域におけるプレスリリース等を通じて、積極的に情報発信しています。

海外の信用補完制度実施機関との関係強化



第29回ACSIC会議（タイ）

日本公庫の信用保険業務では、各国・地域における信用補完制度の健全な発展に資するため、アジア中小企業信用補完制度実施機関連合（ACSIC）に加盟しているほか、欧州保証機関連盟（AECM）等の会議にも参加し、海外の関係機関との相互交流を積極的に図っています。

「信用保証利用企業動向調査」「信用保証に関する金融機関アンケート調査」「海外の信用保証制度に関する調査」は、日本公庫ホームページでご覧いただけます。



〔第11回〕

政策コスト分析を活用しよう

政

策金融は、毀誉褒貶が激しい。現在は、成長戦略の手段として、またリーマンショック後の金融閉塞の緩和手段として、国民の期待を集めている。

しかし、前世紀末には、政策金融とそれを支える財政投融资（財投）計画が、政策の必要性とは関係なく資金が集まる仕組みであったため、財政規律が緩み、大量の不良債権を抱え込むことによって巨額の国民負担を生み出したのではないか、という大きな批判が起きた。

この批判を背景に、2001年度に、民業圧迫の回避と償還確実性の確保を原則とする、財投改革が行われた。財投は対象事業の見直しに取り組み、

必要な資金を市場から財投債という名の国債で調達するようになった。そして、政策コスト分析が導入された。

政策コスト分析は、アメリカが90年の連邦信用改革で導入した手法である。政策コストとは、貸出が回収されるまでの間に、利子補給、デフォルトに伴う損失、保証やツーステップローンの場合に民間金融機関に支払う手数料や損失の補てん、国からの出資金による利払い軽減効果、行政の事務費用などの合計から、将来にわたる国への納付金を差し引いた金額である。

政策コスト分析で、同一の目的を達成するために、信用保証は直接融

資に比べて、当座の国民負担は少ないが、融資の回収が終わるまでの国民負担が著しく大きくなるということが明確になった。政府の資金調達コストが民間金融機関よりも低いことに加えて、政府保証の場合には民間金融機関が安易な融資に傾きがちなためである。このため、93年包括財政調整法（いわゆるOBRA）の中で、奨学金融資について、保証から融資に置き換えることが決まった。

わが国でも、国の政策目的を実現するために、財投計画の実施に伴って発生する将来にわたる国民負担が、政策コストとして毎年発表されている。日本公庫の政策コストは17年度版では8421億円と試算さ

れている。政策コストは、国民生活、農林水産、中小企業など業務勘定ごとに公表されており、このうち大半の6999億円は危機対応円滑化業務勘定で主に損害担保事業が実施されていることによるものである。

また、政策コストは、貸倒、繰上償還、利ざやなどコストの発生要因別にも公表されている。政策コストは、日本公庫の長期・低利融資を支えるための国民負担であるが、公庫の利用者からみると、政策コストの分だけ受益者負担が軽減されることになる。

日本公庫においては、これらシグナルの発する意味を十分に検討し、融資ごとの将来キャッシュフローの推計にも活用してはどうだろうか。

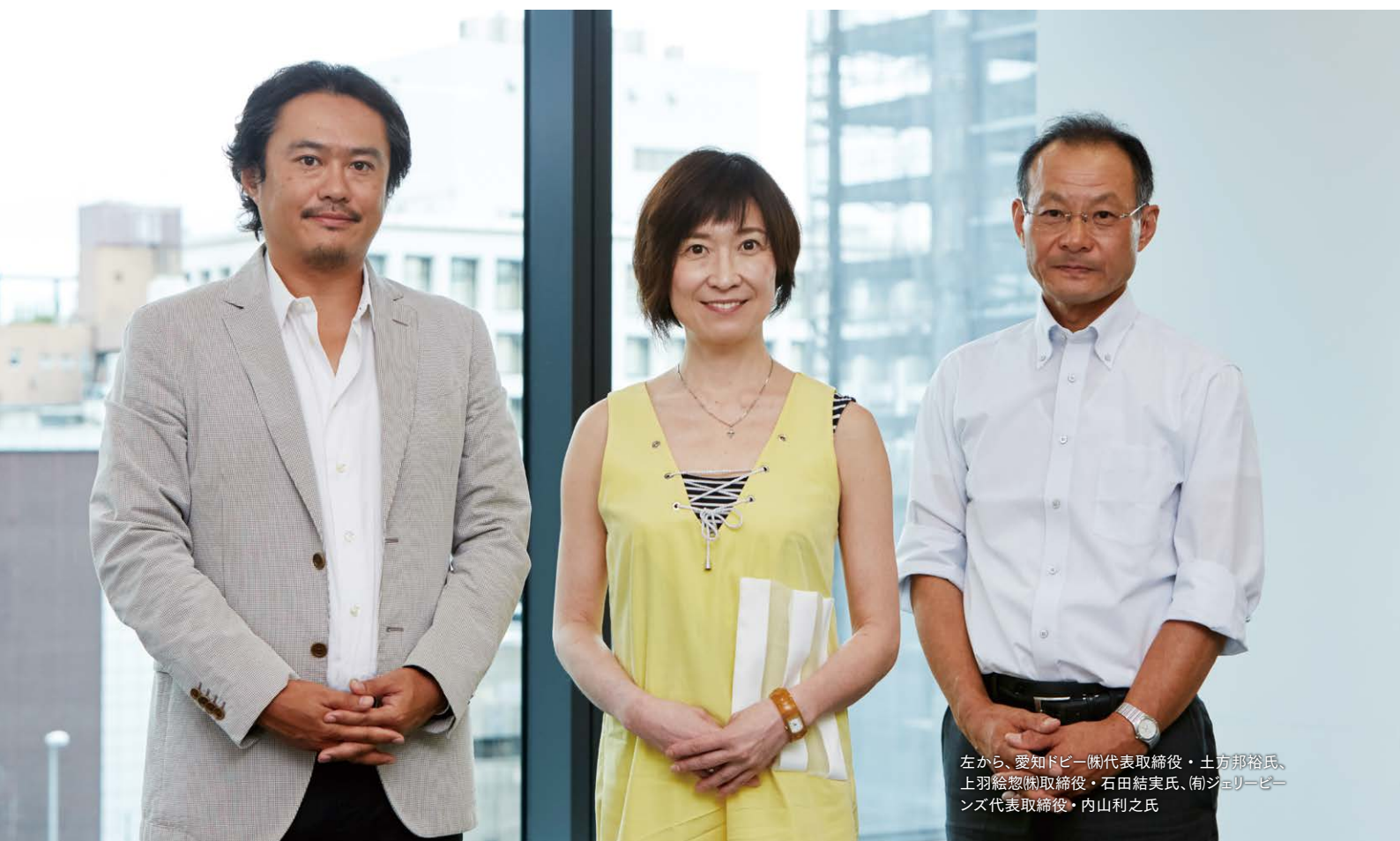


富田 俊基（とみた としき）
中央大学法学部教授

1947年生まれ、1970年関西学院大学卒業、1971年野村総合研究所入社、政策研究センター長、研究理事などを経て、2005年から中央大学法学部教授。1990年京都大学経済学博士。財政制度等審議会財政投融资分科会会長（2011～2016年）、特殊法人等改革推進本部参事、行政減量・効率化有識者会議委員などを務めた。現在は国の債務管理政策の在り方懇談会委員、財政制度等審議会臨時委員、会計検査院懇話会委員などを務める。主な著書に『国債の歴史』（東洋経済新報社、2006年）。

「ブランドはこうして確立した」

独自商品を開発してブランドを確立する。厳しい競争の中で利益ある成長を可能にするには欠かせない。現状への危機感から、たゆまぬ努力で消費者の心をつかんだ3社の経営者に、わがブランド戦略を語ってもらった。



左から、愛知ドビー㈱代表取締役・土方邦裕氏、上羽絵惣㈱取締役・石田結美氏、(有)ジェリービーンズ代表取締役・内山利之氏

司会 まず会社と自社開発したブランド製品を紹介してください。上羽絵惣の取締役、石田結美さんからお願いします。

石田 私どもは京都で260年以上続く日本最古の絵具商です。日本画用の絵具の製造卸を営み、兄の上羽豊社長と私で10代目です。新たな市場を開拓するために、女性の爪を絵のキャンパスに見立て、絵具の材料の胡粉をベースにマニキュア「胡粉ネイル」を開発しました。これがヒットして、今年で7年目になります。

胡粉はホタテの貝殻が原料ですから安全です。色は、日本画によく用いる伝統色など、優しい色調にアレンジしました。ただし色素は絵具ではなくて、化粧品原料として認められている顔料を使っています。

マニキュアで「第2の創業」

一般のマニキュアのような刺激臭がありません。体に優しいので、妊婦さんやガンなど病気の方にも安心して使っていただけのも特長です。今や全国で約1000の店舗に置いていただける商品になり、第2の創業と言えます。

司会 土方邦裕社長の愛知ドビーは、鋳物ホーロー鍋を開発して成功したのですね。

土方 当社は創業81周年で、私は3代目です。祖父が土方鋳造所を創業し、その後、現在の会社名になるドビー織りの織機のメーカーに発展しました。しかし繊維産業の衰退に伴い、下請けの仕事が中心になっていました。

何か世界一の商品を自分たちで作りたいと、弟の智晴副社長と力を合わせて鋳物ホーロー

「ブランドはこうして確立した」

鍋の「バーミキュラ」を開発したのです。目指したのは、食材本来の味を世界一引き出して、おいしく調理できる鍋です。それには铸造品がいいと勉強してわかりました。

例えば人気のあるフランス製の鋳物ホーロー鍋が以前からありますが、鋳物は基本的に精度がよくないので、ふたと本体との密閉性が悪いんです。世界一の鍋というからには、優れた密閉性を実現しなければなりません。

その問題を克服して完成したのが「バーミキュラ」で、2010年2月に発売して、年間約5億円だった会社の売り上げが15億円くらいになりました。昨年12月に、炊飯もワンタッチでできる鋳物ホーロー鍋の調理家電「バーミキュラリスボット」を発売して、今年は50億円くらいの売り上げを見込んでいます。

司会 最後は、養豚業のジェリービーンズの代表取締役、内山利之さんです。

内山 私は千葉県の成田国際空港の東にある多古町で、「元気豚」というブランドの豚を育て、加工、販売をしています。もともと明治中期の開拓農家で、畑作が中心でした。

1975年、私が高校1年の時に、繁殖用の雌豚3頭の管理を親から任されたのがきっかけで、養豚の道を志しました。規模拡大を進め、92年に有限会社ジェリービーンズを設立して法人化しました。現在、繁殖用の雌豚は1800頭に増えて、それが産む子豚を肥育、出荷する一貫経営をしています。

2000年に食肉の加工工場を開設して、08年に「元気豚」を商標登録しました。千葉県内



上羽絵惣 株式会社
取締役 石田 結実 氏

の3店舗で加工肉や惣菜も販売しています。売上規模は昨年度で約18億円で、従業員はパートも含めて80人ほどになります。

司会 「元気豚」の特徴は何ですか。

内山 健康で元気に育った豚が一番おいしいとの信念で「元気豚」としたわけです。白い脂肪のサシが入った甘みのある、見栄えも味もよい肉です。そのために、まず確かな血統の豚を繁殖に使います。エサも大事で、食べやすく加工したマイロ（こうりゃん）を多く与えています。さらに重要なのがストレスの少ない飼育環境にすることです。

引き継いで3億円の借金に絶句

司会 皆さんは、事業承継もブランド戦略に取り組む一つのバネになったようですね。上羽絵惣の石田さんはいかがですか。

石田 実は9代目の父はものすごいワンマンで、自分の言うことに従えない奴はいらんという考えの人でした。私は当初、仕事を手伝っていたのですが、私には私の人生があるのだから、父は父で好きなようにやればいいと反発して、いったん離れたのです。

ぬくもりと職人の五感を大切に ジャパンカラーを世界へ

上羽絵惣 株式会社

宝暦元年(1751年)、初代ゑのぐや惣兵衛が京都市下京区燈籠町で創業。歴史と伝統、信用と名を裏切らない丁寧な仕事を信条に、繊細な和の色を創り続ける日本画材の老舗。プロの日本画家が使用する岩絵具を中心に、トレードマークである白狐印の胡粉、水干絵具、棒絵具などを扱う。

次なる挑戦は、日本の素晴らしい色と伝統の技術を世界中に広げていくこと。ホタテ貝殻から作られる日本画の白色顔料を配合した「人に優しく地球に優しい」胡粉ネイルは、2015年にグッドデザイン賞を受賞。



上／爪に優しい胡粉ネイルは、心癒す和のテイスト 下／熟練職人の手仕事で作られる極上の絵具

司会 なぜ戻ったのですか。

石田 父が脳内出血で倒れて半身不随になり、やはり放っておけなくなったためです。父が銀行との関係など一切をやっていましたので、働いてくれているみんなが途方に暮れているのもすぐにわかりました。それで取りあえず兄と一緒に戻ったという感じでした。

ところが入ってみると、3億円の借金があったので絶句しました。売り上げはどうなっているのかと思ったら、絵具を使う日本画の市場が、バブルが弾けて10分の1くらいに落ち込み、このままでは立ち行かないと、5年後にマニキュアを始めた時はまさに背水の陣でした。



有限会社 ジェリービーンズ
代表取締役 内山 利之 氏

司会 土方さんはどうでしたか。

土方 私が引き継いだ時は、売り上げ2億円に対して借金が4億円ありました。愛知ドビーが本当につぶれかけていたのです。私は商社に勤めていたので、父は「そこにいてくれ」と言っていました。戻らなくていいとね。

半面、父には私に何とか会社を引き継いでほしいという気持ちもあったんです。自分の代でつぶしたくなかったのでしょう。私も会社の横にずっと住み、昔、職人さんたちに遊んでもらって、思い入れがありました。

司会 土方さんは豊田通商で、弟の智晴副社長はトヨタ自動車に勤めていたのでしたね。中京地区で、その2社ならば……。

土方 安泰ですね(笑)。会社の同期は驚いていました。なぜ大きなリスクを冒すのかって。しかし本人は、何とかしたいという思いの方が強かったですね。もしもまた同じことが起きても、私は同じことをすると思います。それが町工場というものではないですか。

司会 養豚も大変な仕事ですが。

内山 人生を振り返ると、農家の長男に

生まれて、親から洗脳されたというのか、当然、農家をやるものだと思っていました。

365日働くのが一つの楽しみ

これしかない、私自身は抵抗がなかったですね。すんなりと養豚業に入り、365日休みなく働くことが、一つの楽しみのようにも感じています。ただ定時定量の供給ができないと商品価値が無いので、必然的に規模拡大を図ります。このため借金を随分して、金集めには苦勞しました。親にも大変心配させました。かといって反省してないのですが。(笑)

司会 斬新な製品を開発するのは難しいでしょ

生産から加工・販売までを一貫管理 ストレスフリーで元気豚を育てる

有限会社 ジェリービーンズ

「安全・安心・おいしい」をモットーに、豚にとってストレスのない住環境での養豚に取り組む。明治中期から続く実家の経営を1992年に法人化。2008年に品種・血統、飼育方法、飼料にこだわった「元気豚」を商標登録し、現在は3つの農場で常時18,000頭を飼育。自社加工にもこだわり、柔らかく旨みの濃い豚肉を使った商品は、家庭用はもちろん、業務用としても高い評価を得ている。自社開発した液肥の希望農家への無償提供など循環型農業に取り組むほか、小・中学生を対象とした食育活動を積極的に支援するなど地域貢献にも尽力。



養豚と豚肉加工部門の拡大強化、
耕畜連携による循環型農業への取り組みなどが認められ、平成29年度「アグリフードEXPO 輝く経営大賞」を受賞

う。絵具が本業だった石田さんは、いろいろ模索したのですか。

石田 何をやるかと考えた時、うちの絵具がどう使われているのか、よくわかっていなかったの、色を勉強して使う人の心を知るために、絵を習いました。こうして信念を持って前向きにやっていたら、普段気づかないようなヒントに出あえるものなのですね。

工業高校の女生徒が教材のホタテ塗料を爪に塗ってみたという話をラジオで聞いたのです。シンナー系の匂いのないマニキュアが開発されたら、ノーベル賞ものだというトピックスで、聞いてピンとききました。

同じホタテの貝殻が原料のうちの胡粉で、今までに無いマニキュアを作ろうと、具体的にアイデアが浮かびました。私には、芸術家になれない人も芸術家にしたいという思いがあって、女性にネイルの芸術を楽しんでほしいと、一気に商品化を進めたのです。

司会 土方さんは、様々なアイデアを検討する中から、鍋に絞ったのですか。

土方 いえ、鍋以外は考えませんでした。うちの設備の条件などから、鍋くらいの大きさがちょうどいい。先ほど話したようにフランス製の鋳物ホーロー鍋の評判を知っていたので、これならいけると決めたんです。

司会 鍋は見た目、簡単に作れそうですが。

土方 私も初めはそう思ったのですが、難しかったですね。まず鋳物にホーローを焼き付ける技術が日本には無くて、世界にも3、4社しかできるところは無いのです。さらに焼くとひ

「ブランドはこうして確立した」

ずみが出ますが、それを抑えて密閉性を保ちながら焼く技術を開発しました。これは世界のどこにも無い、うち独自の技術です。この2つの難しさを解決するのに時間がかかり、「バーミキュラ」を完成するのに3年かかりました。

司会 3年も、よくやり遂げましたね。

土方 私は短く感じましたけど、もちろんくじけそうになります。しかし何万個と試作する中で、1個か2個は完璧でなくともいい物ができるんです。それで調理テストをします。

食材だけを鍋に入れて無水調理をしたカレーを食べると、めちゃくちゃおいしい。これを完成品にできれば、消費者に必ず認めていただけると確信しました。このように先に光が見えたので、続けられたのでしょうか。

司会 「元気豚」もブランドとして確立するのは容易なことではないと思います。

内山 生き物を育てるのですから、理屈だけで1足す1は2というわけにはいきません。1頭1頭ばらつくわけですが、限りなく均質な豚肉を生産して出荷するのは当然で、それがブランド化に結びつくのです。そのために確かな血統の豚を見つけるのも結構、努力が要ります。雄豚も均一なものをそろえ、かつ自社の研究室で希釈精液を生産して、多数の人工授精をするところまで取り組んでいます。

子豚は6カ月で120kgくらいまでに育てて出荷します。ストレスは発育や肉質に悪い影響を及ぼします。子豚は移動するとストレスがかかるので、繁殖農場と肥育農場の移動を1回に限定するなど、豚にとって最適の飼育体

系をつくるように努めています。

絶対においしい豚肉と自信

司会 内山さんは肉を問屋に納めて終わりにせず、ブランドを小売りの店頭まで通し、肉や加工品の直接販売もやっていますね。

内山 私たちには絶対においしい豚肉を作っているという自信があります。だから、その豚肉を直接販売して、消費者から感想や、もっとこういう豚肉を食べたいという意見を聞きたいのです。消費者の情報を、中間流通からも集めて、それに応えていかなければ、生き残れないとの危機感を持っています。

農産物の自由化は勢いを増しており、養豚を教えてくれた先輩たちがどんどんやめています。このままでは駄目だ、消費者に豚肉を直接届けようと強く思うようになったのです。

石田 うちが製造卸で、絵具は画家さんが使う画材ですから、消費者向けの商品売るのは初めてでした。何もわからず、毎日、商品を持って、お寺などで開かれる手作り製品の即売市に出かけて、来たお客さんに

売るようなことから始めました。

うろちょろしていたら新聞に載って、京都商工会議所の知恵ビジネスランプリコンテストに応募ませんかと声をかけていただきました。その6社のうちの1社に選ばれると、日本最古の絵具商が女性を彩る、といったストーリーがうけたみたいで、マスコミが次々と取り上げてくれました。それを見て抜きたいという小売店さんがどんどん増えていったわけです。10年1月に6000本を半年で売る計画で始めたところ、4カ月弱で売り切り、今や1本税込み1300円を中心に、年に4億円弱の売り上げです。

卓越した技術で究極の鍋を実現
町工場から世界一を目指す

愛知ドビー 株式会社

1936年に愛知県名古屋市で創業した老舗鋳造メーカー。3代目社長・土方邦裕氏と、実弟で副社長の智晴氏の「町工場から世界最高の製品を作りたい」という思いから誕生した鋳物ホーロー鍋バーミキュラは、フタと本体の接合部分を手作業で0.01mmの精度で削り込む技術と熱伝導のテクノロジーの融合で、「旨みも、栄養も逃さない鍋」を実現。「世界一おいしいご飯が炊ける炊飯器」を目指した同社初の家電製品バーミキュラ ライスポットとともに、予約数カ月待ちという大ヒット商品に。



上／究極の無水調理で素材本来の旨みを引き出すバーミキュラ
下／最初の鋳造工程・注湯の様子



愛知ドビー 株式会社
代表取締役 土方 邦裕 氏



司会 容器のラベルが印象的ですね。真ん中に、宝珠を背にして白い狐が「胡粉ネイル」という文字をくわえたデザインです。

石田 ああ白狐さんですね。そのマークを日本画に使う胡粉の箱に貼って売ってきました。画室に置くと目立つので、白い狐の胡粉として広く知られ、戦時中には、おかげで助かったと父が申しておりました。

私にも白狐さんが守り神のように思えて、かねて何かに使いたいと思っていました。商品名の「胡粉ネイル」はできませんでしたが、ラベルは商標登録をしています。

1個3万円を消費者に直接売る

土方 「バーミキュラ」は1個約3万円もする商品なので、どう売るか私たちは完全に戦略を立てて臨みました。一般の消費者に直接売るのが目標でしたから、私は商社にいたにもかかわらず問屋を通すのが嫌で、当初は百貨店でも売らない方針でした。

私もストーリーは重要だと認識しています。兄弟2人が町工場の復活をかけて世界一の鍋を作るというストーリーを、たくさんのメディアで取り上げていただきました。料理研究家やブロガーに評価をブログに書いてもらったら、口コミで広がり、一時は生産が間に合わず、お客様を15カ月も待たせることになりました。

そのようなメディアを見て、百貨店が売りたいとやってきてくださいました。半年くらいはお断りしていました。でも一流の売り場に置くのも大事なので、今では百貨店など全国約

140店舗で売っています。

司会 昔は大手百貨店との取り引きは一流の証明でした。

土方 今でもそれは変わらないと思います。だけど、下請けだと受注先から図面を渡されて、この値段で作れと言われて、毎年、値引きです。それが嫌で、自分で開発した製品に値段を付けて消費者に直に売りたいかったのです。

司会 消費者起点は基本ですね。

内山 うちでは生産過程をできるだけお客様に開示しています。誰がどう作っているのかわかれば、信頼できるでしょう。働く人たちもお客様に見られていると思うと、大切な食べ物を生産しているという意識に自然に変わります。お客様に「おいしいね」と言われるのが、私たち生産者には一番の励みなのです。

司会 今後については何を目指しますか。

内山 さらなる輸入自由化は避けられないので、国産の豚肉の価値をもっと知っていただくようにしたいですね。また国際競争力のある商品を作るという意味で、食品衛生管理基準のHACCPやJGAPの取得に向けて動き始めました。高齢化社会に必要とされる加工品の開発にも力を入れていきます。

米国開拓に向け現地法人設立

土方 調理家電の「バーミキュラ ライスポット」は世界進出モデルという狙いを込めて開発しました。時期は未定ですが、まず米国市場の開拓を目指しています。日本は炊飯器の国なので「ライスポット」と名付けましたが、海外

では変える可能性があります。大きさなど仕様も変えるかもしれません。7月に米国法人を設けて、戦略を検討しているところです。

ただし成長はゆっくりでいいのです。社員がよい人生を送れば、それ以上のスピードは必要ない。約250人の社員のうち、もともたいたのは18人です。みんな「バーミキュラ」を作ったり売ったりしたくて入ってくれたので、「バーミキュラ」ブランドと一緒に楽しんでほしいというのが私の思いです。

石田 私は今後も「色」を伝えることで人様に喜んでいただける仕事を続けていきます。儲けようという気もありません。私は化粧品メーカーになったわけではなくて、「色」によって人の心や生活を豊かにしたいというところに基軸があります。

これから洋服になるのか食器になるのか、いろいろ仕掛けたいと思っています。だって、まだ女性向けだけで、男性には商人として全く貢献できていませんからね(笑)。海外の人にも感性に響く「色」を伝えたいという気持ちもあります。



司会/文
森 一夫

1972年早稲田大学政経学部卒。日本経済新聞社入社。日経BP社『日経ビジネス』副編集長、コロンビア大学東アジア研究所客員研究員などを歴任。日本経済新聞社社友。『経営にカリスマはいらない』(日本経済新聞出版社、2008年)など著書多数。



日本酒の輸出拡大に向けて

4合瓶の日本酒が米国ラスベガスのレストランで1本22万円の値をつけている。耳を疑うような話だが、世界的な和食ブームのなか、日本酒が今、世界各国で注目されている。輸出品目として期待が高まる日本酒を取り巻く環境について、輸出に力を入れている蔵元に聞いた。

今、日本酒の魅力が世界に広がっている。国税庁の調べによると、2016年の日本酒の輸出金額は約156億円で対前年比111・2%の伸び率。輸出数量は約1万9737klで、いずれも7年連続で過去最高だ。

海外では、和食はもはや一過性のブームではなく、米国では食のジャンルとして定着している。それに伴い、和食と相性の良い日本酒も知名度が上がり、ファンが増えている。日本酒は端麗な味から濃厚な甘味のあるものまで幅広い選択肢があり、食中酒としても評価が高いのだ。

東北を代表する「南部美人」いち早く海外進出に乗り出す

海外で日本酒が認知されるに至った背景には酒造メーカー、いわゆる「蔵元」の地道な努力があった。その一つが、岩手県二戸市にある「南部美人」だ。1902

年創業のこの酒蔵は、古くから地元の人々に親しまれながら根付いた地酒で、東北を代表する銘柄の一つである。

五代目の久慈浩介社長は97年にいち早く海外輸出に取り組んだ。日本酒が海外で売

れるなど、誰も予想すらしていなかった頃だ。だが、留学経験のある久慈社長には「日本酒文化には海外に通用する力がある」という確信があった。

その年、日本酒の輸出に興味を持つ全国の若手蔵元が集結して「日本酒輸出協会」を設立した。蔵元たちが、自ら海外で日本酒の啓蒙普及を行うのが目的だった。時を同じくして、米国ニューヨークのジャパン・ソサエティー（日米の相互理解を深めるための非営利団体）が、日本酒のセミナーや試飲会の開催に協力してくれる蔵元を探していた。

「その話を聞いて、真っ先に連絡を取り、視察やリサーチもそこそこ現地ですり、試飲会を行いました。試飲会では現地の方々が『美味しい！これは何だ』と聞いてくる。私が『日本酒です』と答えると、『いつも飲んでいるものと全然違う。この酒が欲しい』と言うのです」



株式会社 南部美人
代表取締役社長 久慈 浩介 氏



上／南部美人の本社蔵 左下／海外では「サザンビューティー」の名で親しまれている南部美人
右下／南部美人の特別純米酒が、インターナショナルワインチャレンジ2017年のSAKE部門で「チャンピオンサケ」を受賞

久慈社長は手応えを感じた。ところが、日系商社に預けた酒はいつこうに売れる気配がない。しかし、同様の試飲会を米国で開けば大きな反応がある。不思議だった。「試飲会に来るのは、そもそも日本びいきの消費者で、日本酒の情報を欲しがっている層でした」。そう分析した久慈社長は2000年に入ると、現地の日系商社の営業マンについて、各地のレストランへ営業に出向いた。

日本酒は価格帯が低すぎる!? リサーチが次の一手を生んだ

「訪問先で、私が日本酒の提供方法や料理との相性などの話をする、周囲に人の輪ができて、スタッフが熱心にメモを取っている。彼らはドリンクの知識があればオーダーにつながり、それがチップにつながる、真剣なのだと感じました」

久慈社長は、地道な営業を重ねることで米国で日本酒を売るヒントを得た。海外では日本酒を飲み慣れていなかったで、4合瓶では持て余してしまう。だが、日本のように開封済みの一升瓶から客のグラスに酒を注ぐと、中身が本物なのかと疑われてしまう。そこで、輸出用に300mlの小瓶を用意した。商品名も南部美人ではなく、外国人でも発音しやすい「サザンビューティー」に変え、ラベルのデザインも一新した。こうした細やかな気遣いや発想の転換は重要だった。

ラスベガスの高級ホテル「ベラージオラスベガス」で、和食料理店「イエローテイル」に営業に行った時のことだ。カジノで勝ったセレブたちが訪れる店で、客単価は約5万円ほど。この店で久慈社長はソムリエから意外な相談を受けた。「久慈さん、2000ドル（約22万円）で売れる酒を作れませんか。日本酒は安いというだけで、売れる機会を逃しているのです」と言っただけだ。

ソムリエの話はこうだ。ある時、お客から「この店で一番高いサケを」と注文され、当時一番高い500ドルの日本酒を薦めた。すると、お客は渋い顔で「サケの上限はたったの500ドルなのか? 話にならない。だったら2000ドルのワインをくれ」と言われてしまった。ワインの

世界では22万円でも中の上クラス。中には1本数百万円というものもある。一方、日本酒は高くても5万円程度。ワインに比べて価格帯が低すぎるのが売れない原因だった。

久慈社長の手元には、趣味で保存していた10年物の低温熟成大吟醸があった。それをソムリエに話したところ、「それをください。日本では売らないで。こでしか飲めないスペシャルな酒なら、20万円で売ってみせます」と言われた。帰国した久慈社長は、半信半疑で6本の低温熟成大吟醸を「フローズンビューティー」として航空便で送った。すると、あつという間に売れてしまった。現在も「フローズンビューティー」は海外向けの限定酒として出荷量を伸ばしている。少子高齢化で人口減少が進む日本にとって、海外進出は大きな活路となる。しかし、国内と諸外国とは、酒の良し悪しの物差しが異なることが多い。

「海外進出を考えるなら、味の輪郭が強く違いがはっきりわかる酒。それでいてエピソードを持つ酒がいい。そのためには、日本酒造りに積極的に新技術を導入することも大切です。実は、日本酒造りにおいては機械の方が正確にできる作業も多い。最新の精米機で精米を行い、火入れ、瓶詰め、機械を変えるだけで品質は格段に向上します。その上で、長い年月のなかで培ってきた杜氏や職

人の技術・伝統を守り続けるべきではないでしょうか」と久慈社長は力を込める。

宮城の地酒「一ノ蔵」 海外市場を意識した酒を開発

宮城県大崎市にある「一ノ蔵」も海外進出に積極的だ。創業は73年。それまでは大手メーカーが小さな酒蔵から酒を桶買いしていたが、米を大量に仕入れるルートを確保したことで桶買いをやめてしまい、多くの蔵が危機に陥った。この時流を乗り越えるため、4つの蔵元が企業合同により新会社を興したのが一ノ蔵の創業である。

76年、地方の地酒に特化した日本名門酒会に参加した同社は、これを機に全国に流通を広げ、85年には輸出に乗り出した。しかし、当初は順調ではなかった。海外では、日本酒の文化はほとんど浸透していなかったのだ。90年代までは海外、特に米国などでは、和食といえばアクロバティックなパフォーマンスを交えてお客を楽しませる鉄板焼きなどが主流だった。日本人の駐在員が接待で使うことが多く、日本酒は、温めて飲む「ホット・サケ」が珍しがられる程度の認知度だった。

一ノ蔵の鈴木整社長は、「我々は、上質な日本酒は冷やでもおいしいということを知ってもらいたい。もっと日本酒の良さを知ってもらうにはどうすれば

日本酒の輸出拡大に向けて



一ノ蔵の本社蔵

株式会社 一ノ蔵
(左から)
代表取締役社長 鈴木 整 氏
代表取締役専務 浅見 周平 氏

いいのかと思案していました」と、当時を振り返る。

変化が訪れたのは2000年代。コンチネンタル料理と中国料理を組み合わせた「フュージョン」という食のジャンルが米国を中心に広まり、徐々に日本酒の需要が増した。レストランではワインリストに「サケ」が加わり、ソムリエが日本酒を後押ししたことで、セレクト層に広まった。

伝統を守りつつ新たな挑戦 微発泡酒で海外需要を伸ばす

一ノ蔵には創業当時から、伝統を守りつつ挑戦的な取り組みを試みる社風があった。85年には、低アルコールで甘口の日本酒「あ、不思議なお酒」を発売した。通常の日本酒のアルコール度数は15〜16%だが、「あ、不思議なお酒」は8%台で女性にも受け入れられ、日本酒の裾野を広げた。88年に「あ、不思議なお酒」は「ひめぜん」に進化し、98年、発泡清酒ブームの火付け役となった「すず音」が誕生する。

「低アルコールの日本酒や発泡酒は当初、あまり受け入れられませんでした。現在では多くの方に支持され、売れ行きも好調です」と鈴木社長。特に「すず音」は、甘酸っぱくてフルーティな味わ

い、シャンパンのような微発泡が特徴で、外国人の評判も上々だ。

実は、「すず音」は特有の薄にがりにより劣化が早い。当初は輸出できなかった。仙台湾に「すず音」用の冷蔵倉庫を借りていた同社は、温度管理などの課題について日本公庫に相談。これを機に2010年秋、融資を受けて自社の敷地内に倉庫を新設し在庫拠点を移した。これが運命を分けた。

翌年3月の東日本大震災。仙台湾の倉庫は水没被害にあったが、新設した倉庫ではほとんど被害がなかった。まさに間一髪のタイミングだった。16年、無色透明で日持ちする「すず音Wabi」を開発した。海外での売れ行きはすこぶる順調だ。

こうした先進的な商品開発の背景には、鈴木社長の父である故鈴木和郎氏の存在が大きい。80年代初頭、当時社長だった和郎氏は、200万円の渡航費を工面し、ヨーロッパを訪れた。当時の200万円といえば途方もない大金だ。和郎氏は後年、整氏に「ヨーロッパに行って酒を売ろうと思うな。大切なのは、現



一ノ蔵独自の技術で開発した「すず音」(左)と「すず音Wabi」(右)



一ノ蔵の無鑑査本醸造 甘口が、インターナショナルワインチャレンジ2017年のSAKE部門で「グレート・バリュー・アワード」を受賞

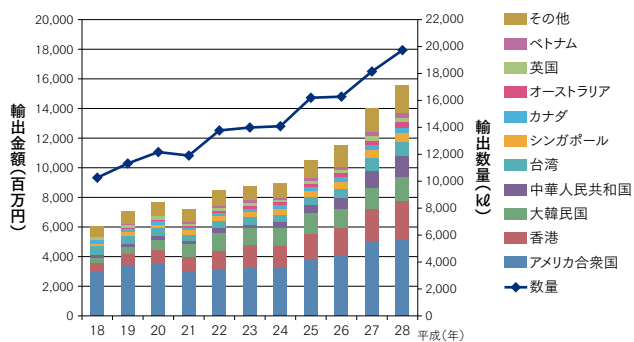
地の文化をいかに吸収してくるかだ」と繰り返した。

一ノ蔵の商品開発には、営業先の海外で飲んだビールやワインなどの地酒にインスピレーションを得たものが多い。例えば、ポルトガルのマデイラ・ワインの製法を取り入れた日本酒「Madena (マデナ)」は、デザートワインのような上品な甘味があり、国内外を問わず高い評価を得ている。先進的な投資が花開いた実例と言えるだろう。

未来の消費者を育てたい 今後はブランド力で飛躍を

「海外ではあまりにも日本酒の知名度が低い。レストランや小売店に置いてもらっても、どんな味で、どんな料理に合うのか、説明できるスタッフがいない。商品は売れないのです。日本から営業に行って好感触を得ても、現地の知識が追いつかないのでは、それ以上の広がりはないと感じていました。しかし、日本政府の後押しやジェトロの支援のおかげで、海外での日本酒の評価は高まっています。イギリスの世界的

清酒の輸出金額・数量の推移



平成28年の清酒の輸出金額は、約156億円（対前年比111.2%）、輸出数量は約19,737kl（対前年比108.6%）で、いずれも7年連続で過去最高となった

出典：財務省貿易統計

なワインアカデミー WSET（ダブリュエスティー）では、2014年から日本酒講座を設けており、日本酒の文化は世界的に広まりつつあります」（鈴木社長）

一ノ蔵では、国内の外国人にも着目している。旅行や仕事で日本に来ている場合、少なからず日本について興味を持っている人が多い。国内にいる外国人に対して営業やセミナーで日本酒文化を伝えていけば、彼らが母国に帰った際に日本酒文化を広めてくれる。このような仕組みを築くことで、母国で「日本酒を購入する」「飲食店で注文する」、未来の消費者を育てるという考えだ。

今後の一ノ蔵について、専務の浅見周

日本の輸出を支える存在として大きな役割を果たすのが日本貿易振興機構（ジェトロ（JETRO）だ。各国に海外事務所を設けるネットワークを活用し、農林水産物や食品の輸出、対日投資の促進、中堅・中小企業の海外進出などを支援している。

日本酒の輸出を担当する濱田哲一加工食品・酒類支援課長は、「日本酒の輸出は右肩上がりで推移しています。アメリカ、香港、韓国、中国、台湾の上位5カ国で全体の約4分の3を占めます。特に伸びが大きいのが中国とベトナムです。アメリカ、香港は大吟醸、吟醸などの特定名称酒の割合が多く、香港向け日本

世界55カ国のネットワークで輸出を支援するジェトロ

平氏は、「私たちは酒造メーカーというより、総合発酵食品企業だと思っています。今後は日本酒とは別の消費者層を持つ甘酒の生産拡大などにも力を入れていきます。甘酒は栄養豊富で、朝食やおやつにも最適です。離乳食や介護食はもちろん、美容食としても注目されています」と話す。

一ノ蔵というブランドの安心感を武器に、発酵技術を生かして食卓を豊かにするという思いから、こうした別方向のアプローチにも積極的だ。



日本貿易振興機構（ジェトロ）
農林水産・食品部 加工食品・酒類支援課長
濱田 哲一氏

酒の単価は主要国で最も高い。香港は、訪日観光客も多く、珍しくて新しいものを求める気質から地酒の愛好者も多い。また、日本酒は輸入関税がかからないこともあり市場が拡大しています。ジェトロでは、香港で開催される酒類のイベント『香港インターナショナル・ワイン&スピリッツ・フェア』に2012年以降6年連続で出展しています」と話す。

このイベントには毎年、新しい酒を探すバイヤーが訪れ、昨年は生酒が注目を集めたとのこと。流行に敏感な市場と見えよう。

このように、すでに日本酒を受け入れる地盤ができていく国や地域は、初めて海外輸出をする酒造メーカーにも薦めやすい。同様に、アメリカの東西海岸部、ニューヨーク、ロサンゼルスなどではすでに日本酒輸出の実績があるが、内陸部のシカゴなどでは、まだ日本酒の認知度がそれほど高くなく、今後市場の拡大が期待できる。こうした地域は、すでに東西海岸部に流通経路を確立している酒蔵

が、次なるステップとして視野に入れる候補地になるという。

「また、欧州でもイギリス、ドイツでワインの商流への売り込みに取り組んでいるところ。現在では全国に約1600社ある酒蔵のうち約700社が輸出を経験しています。輸出に取り組む酒蔵は今後も増える見込みです」（濱田課長）

日本酒の海外展開は、酒そのものの品質はもとより、海外受けするラベルデザインや価格展開、主要市場の調査など、検討すべき課題は多岐にわたる。当然、酒蔵だけではなかなか手が回らない。これに対しジェトロは、55カ国のネットワークと豊富な支援実績から、輸出に関するセミナーやガイドブック配布を行い、多角的にバックアップする体制をとっている。蔵元たちを支援するための機構として、今後も日本酒輸出を支える大きな柱となることは間違いない。



海外のバイヤーやインフルエンサーを対象に、日本酒の試飲会やセミナーを開催



| Vol. 09 | 和歌山県北山村

邪気をも払う幻の果実じゃばら “飛び地”の村に起こした奇跡

かつて栄えた林業が衰退し、新たな産業を模索していた和歌山県北山村が、日本唯一を誇る3つの名物で然注目を集めることとなった。きっかけは、インターネット。
“陸の孤島”で、新たな基盤づくりが緒に就き始めた。

「変なみかん」が育つ木は
世界に類を見ない新品種だった

そんな北山村が全国唯一と誇るものが、“飛び地”以外に2つある。香酸柑橘類「じゃばら」と「観光浅下り」だ。「ともに村の基幹産業」（山口賢二村長）と位置付けられるまでには、大変な苦勞と時間を必要とした。

名古屋から特急列車と車を乗り継ぐこと、およそ4時間。緑なす山々に囲まれた和歌山県東牟婁郡北山村は、全国でただ一つの“飛び地”の村。行政区域としては和歌山県に属しながら、村は奈良、三重の両県に囲まれている。和歌山県の他地域に出かけるためには、両県を通らなければならない“陸の孤島”だ。村の97%は森林。人口450人ほどの典型的な過疎の村でもある。





北山村じゃばら生産協同組合
東 幸則 代表理事

村長は「2年間は頑張ってみよう。それでもダメなら撤退する」と答弁。村長の指示を受けた観光課(当時)の池上輝幸氏(現・地域事業課主査)は、インターネット通販・楽天市場への出店を思いついた。01年1月のことだ。



北山村
山口 賢二 村長

これをきっかけに北山村は、じゃばらの事業化に乗り出した。農園の整備に始まって清涼飲料水やジャム、ドレッシングなどの加工食品の開発・製造も手掛けた。農林大臣賞受賞や和歌山県認定証食品の指定を受けるなど、順調な軌道をたどるかに思えた。だが、売り上げはいつこうに伸びないまま低迷を続け、90年代は生産調整を余儀なくされた。

平成の大合併の機運が全国的な規模で盛り上がると、村議会から「赤字事業は他の自治体との合併の妨げになる」との意見まで出た。当時の奥田貢村長は「2年間は頑張ってみよう。それでもダメなら撤退する」と答弁。

邪気を払うほど酸っぱいことから名付けられた「じゃばら(邪払)」が発見されたのは1970年代。それは、ある村民の庭に自生していた「独特の味だがおいしい、変なみかんが育つ木」。原木の持ち主でもある福田国三さんは、子供の頃から慣れ親しんだその味を広めようと周囲に働きかけた。その努力が実を結び、72年に「世界に類のない全く新しい品種」であることが判明した。

問題点も露わになった。生産、販売、在庫などの管理システムが整備されておらず、「出荷や入金などがパニック状態に陥りました。それどころか、厳密な原価計算をしていなかったため、売れば売れば赤字になっていたのです(池上氏)」。そこで、販売価格などの商品設計を全面的に見直した。

折から、テレビ局が「自治体が初めて楽天に出店した」として北山村を取り上げ、じゃばらと花粉症のことも紹介された。放送終了直後から注文が殺到。他の放送局が追従して放送するや爆発的な人気を呼び、売れ残っていた在庫はわずか10日で一掃。それまでの1年分に相当する2500万円の売り上げを記録した。

インターネット通販に着目 1年分の在庫が10日で一掃

池上氏は、大量注文をしてくれていた顧客の「花粉症に効果がある」というひと言に着目し、在庫のじゃばら製品を1000人に無料配布してアンケート調査を実施。回答者の46%が「花粉症に効果あり」と答えたことに強い手ごたえを感じた。同時に、1000人の枠に2万人を超す応募者があったことで、ネットの影響に改めて驚いた。



上／かつては林業の隆盛を支えた筏下り
下／今では、日本唯一の観光筏下りとして人気を博す

それでも人気は衰えず、02年の予約は、開始初日のわずか2分でネットでの販売予定数を完売するほどの勢いとなった。

売上高は、01年度5000万円、02年度1億円、03年度1億4600万円と急伸。10年度には2億7500万円と、かつての10倍の売り上げを達成した。ところが、11年度の台風被害もあって、その後は低迷が続く。2億円の大台を回復したのは16年度になってからだ。この減少は村役場のノウハウを持った職員の異動による影響も大きかった。そのため、「外部からインターネット通販などに精通した人をスカウトして、持続可能な体制固めをしました」(山口村長)。これが奏功し、売り上げ回復につながった。

近年、じゃばらの人気に目を付け、他県でも生産する動きが出ている。「樹木はもちろん苗木さえも組合員以外には渡さないようにしている」(東幸則・北山村じゃばら生産協同組合代



じゃばらの持つ栄養素、独特の“にがうま”風味を生かした商品の数々。ネット通販を機に、町を支える一大産業に発展した



北山村役場 地域事業課
池上 輝幸 主査

表理事）にもかかわらず、じゃばらが外部へ流出している。この対策として、商標登録や食品表示はもちろん、原産地を特定する地理的表示の取得を目指し、「北山村」のブランド構築に力を入れている。

じゃばらが筏下りを支える 北山村知名度アップの好循環

じゃばら生産の拡大で恩恵を受けるようになったのが、北山川の観光筏下りだ。北山村の筏下りの歴史は、600年前にさかのぼる。林業が盛んだった頃には、河口である新宮市まで材木で組んだ筏を流して運ぶため

に500人もの筏師がいた。しかし、林業の衰退、ダムの建設、道路整備など時代の変化には勝てず、筏師はその役割を終える。

復活への取り組みは、77年に始まった。林業に代わる基幹産業として村は「観光筏下り」を思いついた。だが、行政の壁は厚く、許可はなかなか下りなかった。筏の設計変更、北山川の岩の除去など様々な苦勞を重ね、2年後ようやく事業化にこぎつけた。

観光筏下りの期間は5月から9月に限られているうえ、シーズン中でも観光客数に応じて運行回数が大きく変わる。観光事業だけでは、筏師の安定した生活を確保することは難しい。そこで、村が出資する北山振興株式会社

が筏師を雇用し、オフシーズンには村営のじゃばら農園や加工場の仕事に携わるシステムを導入した。

じゃばら事業の拡大が筏下りを支え、観光客の増加が、じゃばらの知名度向上・増加に結びつく好循環につながることが期待される。

和歌山県北山村データ

かつては林業で栄え、切り出した木材は川を利用して筏で木材集積地の新宮へ運んでいた。廃藩置県で新宮が和歌山県に編入されると、村民は新宮との結びつきの強さゆえに和歌山に入ることを望み、和歌山県でありながら和歌山県のどの市町村とも隣接しない飛び地の村が誕生した。

2007年に開設したブログポータルサイト「村ぶろ」が日経MJ（流通新聞）賞受賞。近年は、飛び地、観光筏下り、じゃばらを活用した村の活性化に取り組む。

人口：455人
(2017年8月31日現在)
世帯数：270世帯
(2017年8月31日現在)
主要産業：農業、観光業



民間の活力を取り入れて 北山村のファンをつくる

まだまだ課題も多い。その一つが、じゃばら、筏下りとも村の関与する部分が多い点だ。現状は、村営主体のじゃばら農園、村が運営している観光筏下り事業など「官主導」の部分のほとんどだ。村がじゃばらの価格を決め、全量を買上げている。さらなる拡大のためには、民間の活力を取り入れる動きが求められるであろう。

「他の自治体との合併は考えていません。じゃばらと筏を守り、飛び地をうまく活用して北山村のファンづくりをしていきたい。どこまで踏ん張れるか、挑戦です」。1968年以来、無投票当選が続いていた村長選挙。昨年、48年ぶりの選挙で当選した山口村長の決意である。

(文／ジャーナリスト 杉本哲也)

ご意見・ご感想

④多様な人財力に満ちた組織は、地域活性化の要として存続し、そして笑顔溢れる職場に勤める社員の家庭は笑顔に満ち溢れ、子どもたちの健やかな育ちにもつながるでしょう。それゆえ、地域社会や企業体における女性の更なる活躍、そして女性たちを囲む男性の「在り方」が今問われています。

この社会的な課題に対し、これまでも当センターと貴公庫盛岡支店との間では、女性活躍・イクボスと様々なテーマで連携した取り組みを進めてまいりましたが、そうした一手一手が、昨年度の「いわてイクボス共同宣言」への参画、貴公庫本体のイクボス同盟(NPO法人ファザーリング・ジャパンが運営)加入にもつながり、「働きやすく暮らしやすい県土いわて」の創造に向けての着実な一歩となっていると感じます。

これから手を取り合い、地域の未来のため、この大きなテーマに向けた取り組みを共に進めてまいりましょう。(岩手県男女共同参画センター 女性活躍推進事業担当 後藤大平 様)

⑤日本公庫総合研究所による中小企業に関する研究結果でも明らかのように、多様化している中小企業には、時代に合った企業存続の取り組みがあります。弊社では、「失敗を恐れず試せる」仕組みであるクラウドファンディングを運営しております。記事面を拝読し、改めて中小企業にとって新たな商品開発や販路開拓などに繋げていく手段として、多くの方にクラウ

ドファンディングを活用して頂きたいと感じました。

(北海道 株式会社 ACT NOW
クラウドファンディング事業部 チーフマネージャー
穴田ゆか 様)

⑥第9号のトピックス「高校生ビジネスプラン・グランプリ」は心温まる記事でした。グランプリに挑戦した2校の裏話。地元、社会の問題解決に向け奮闘する姿は読み手に元気を与えてくれるものでした。

5回目のグランプリは何が飛び出すのか、楽しみになってきました。社会的意義が大きい日本公庫様のこの事業を応援しています。

(埼玉県 さいたま商工会議所
産業振興課 課長 小林敦 様)

⑦第9号の「新規開業に関する研究で独自の地位を確立」を読んで、新規開業について関心が高くなかった時期から、御庫がこれまで調査研究に取り組まれたことが伺えました。

四半世紀にわたり、様々な調査研究の成果が発表され、創業支援に携わる私共において、これまで大変参考となり、活用させていただいております。

今後におかれましても、「新規開業」の観点から日本経済の発展に寄与し続けていただき、当所もその一翼を担えるよう尽力してまいりたいと改めて感じております。

(大阪府 堺商工会議所
経営支援課 下村和之 様)

⑧第10号では入善町商工会の会員企業を取り上げていただきありがとうございます。北陸新幹線特需で「白えび十割煎餅」が大ヒットしたことによ

り、工場新設で内製化を実現した記事を紹介していただきました。日本公庫さんには融資だけでなく、全国に広がるネットワークを活用し、良質な国産馬鈴薯の原材料仕入についても情報提供いただきました。

この掲載をきっかけに全国から富山に来県された際には是非お土産に「白えび十割煎餅」を購入して多くの方に味わってほしいですね。また、日本公庫さんとは創業支援などを中心により一層連携を強化していきたいと思っています。

(入善町商工会 竹屋敏貴 様)

⑨第10号の「UIJターン創業の支援」を拝読し、創業支援について改めて考えることができました。大崎町商工会でも年間5件ほどの創業相談があります。その際に、商工会だけの支援には限界があるため、各関係機関との連携が年々重要になっていると感じます。特に、日本公庫鹿屋支店には、日頃より創業を含めた融資相談に誠意をもってご対応いただいております。今後、日本公庫と連携した創業支援を1件でも多く目指していきます。

(野元克洋 様)

『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。

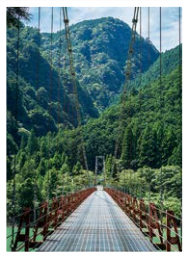
【FAX送付先】 03-3270-1643

宛 先 日本政策金融公庫 広報部
『日本公庫つなぐ』編集担当

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。

◆ 編集後記

「シリーズまちから、むらから」の取材でお邪魔した北山村は、熊野川にかかる吊り橋やキャンプ場、温泉など今回紹介できなかった魅力がたっぷり。感じたことは「そこにあるものを活かす」といった「空気」です。各地の特産品など欲しいものがパソコンのボタン一つで手に入る時代ですが、肌で空気を感じることで、その地域のことを一味違った目線で見られるようになるのではないのでしょうか。この秋の行楽シーズン、皆さんもいろいろな場所に飛び出して、気の向くままに「空気」を感じてみてはいかがでしょうか。(中川)



第9回日本公庫シンポジウムのご案内

今回のシンポジウムでは、外国の人材を確保し能力の活用を進める中小企業の現状と課題について、研究報告とパネルディスカッションを通じて探っていきます。

テーマ：中小企業における外国人雇用の現状と課題

日時：平成29年11月30日(木)
13:30～16:40(開場13:00)

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

シリーズ・地域と生きる 2



石川県珠洲地区 「切り出し七輪」

石川県の珠洲地区の特産品「切り出し七輪」は、能登半島の豊富な珪藻土鉱床から伐出したブロックを、七輪の形状に手作業で切り出し焼成する。珪藻土特有の多孔質により、耐火性に加え断熱性に優れた高級品だ。かつては七輪の三大産地として愛知の三河、四国の香川と並び称されたが、戦後はガスなどの普及により需要が減少し廃業が相次ぐ。しかし、近年は上質な日本製七輪はネット販売により海外でも人気が高まり、アウトドアブームを背景に国内でも再び人気を呼んでいる。