

11
NOVEMBER
2024

Japan
Bank for
International
Cooperation

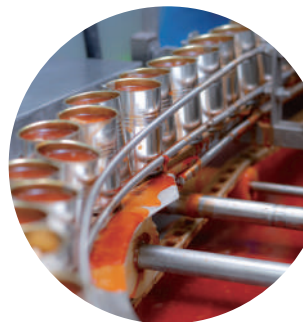
JBIC Today

日本の力を、世界のために。

国際協力銀行 | 広報誌

特集 日本の地銀、世界へ

JAPANESE REGIONAL BANKS TAKE ON THE WORLD



日本の地銀、世界へ

国際協力銀行（JBIC）と地方銀行、一見業務での交わりは少ないように見える両者。しかし、実際には中堅・中小企業の海外進出支援においてJBICと地銀は連携し、欠かせない役割を果たしている。本号の特集では、両者の連携による中堅・中小企業の海外進出支援の取り組みにフォーカス。JBICの担当者や、日本各地に所在する地銀の担当役員が最前線の状況を語る。

JAPANESE REGIONAL BANKS TAKE ON THE WORLD

地銀×JBICが切り拓く海外ビジネスの新天地

- ▶▶▶ 地域に根付く地銀と海外ネットワークを有するJBICは、相互に強みが異なるため補完関係にある
- ▶▶▶ JBICと地銀の連携は、各種金融支援メニューに加え、現地の情報提供、人材交流など多岐にわたる
- ▶▶▶ 日本が人口減少に直面するなかで海外進出支援は、JBIC、地銀、企業の3者にとり価値ある取り組み

「銀行名からするとイメージしにくいかもしれませんが、当行は全国の地方銀行との連携強化にも注力して取り組んでいるんですよ」。こう話すのは、国際協力銀行（JBIC）中堅・中小企業ファイナンス室の井上真紀子さんだ。東日本地域の企業の海外進出などを担当している。JBIC大阪支店で、同じく西日本地域の企業の海外進出を地銀と連携して推進する有田淳介さんも「地方の中堅・中小企業の海外進出支援に際しては、各地域の地銀との連携が不可欠なんです」と口をそろえる。

地銀が持つ地方企業との信頼 JBICの海外知見とノウハウ

アジアを中心とする新興国の経済成長に伴い、大企業のみならず中堅・中小企業の中でも、海外でのビジネス拡大を目指すニ

ーズはますます高まっている。一方で、日本企業の99%以上を占める中堅・中小企業の多くが地方に拠点を構えている。業種や規模、事業特性も多岐にわたる中堅・中小企業の海外進出ニーズに応えるには、長年の信頼関係を築き、その実情に精通する地銀との連携が欠かせない。

「日本企業の技術や品質は海外でも高い評価を受けています。地銀はそうした企業についてよく知っており、抱える課題や必要なソリューションも把握しています。その地銀の強みと、海外プロジェクトに関するJBICのノウハウやネットワークを掛け合わせることで、中堅・中小企業の海外進出のニーズに応えることができます」と井上さん。

実際、JBICでは、通常の協調融資スキームや現地通貨建て融資に加え、地銀を通じたツーステップローンにより、地方拠点

の中堅・中小企業向けの融資支援策を整備している。中堅・中小企業向けに連携して協調融資を行った地域金融機関数（残高のあるもの）は、2024年3月末時点で52機関に上り、過去10年で2倍以上に増加した。北海道から九州まで、全国の地銀と連携している状況だ。

融資だけでなく、中堅・中小企業向けのさまざまな支援も行っている。海外投資セミナーや投資環境に関する情報提供、法務・税務会計アドバイザーサービスの提供など。また、世界18カ所に駐在員事務所があり、現地の情報を基にしたローカルなアドバイスをを行うこともある。「特に海外拠点が限られる地銀が多いので、こうしたJBIC駐在員事務所によるサポートは重要な役割を果たしています。連携する意義を感じていたかやすいかなと思います」（井上さん）

さらにJBICと地銀の間では人的交流も行われている。地銀からJBICへの出向を通して、海外案件を実施するために必要なスキルやノウハウを学んだ経験は、出向元に戻った後も貴重な糧になる。有田さんは貢献度の高さをこう話す。「出向期間は通常2年間ですが、複数期にわたり継続して出向者をアサインしてもらっている地銀も多いです。JBICとしても、出向者が地銀に戻った後、海外案件のカウンターパートとして活躍されることで、中堅・中小企業の海外進出をスムーズに推進する役割を担ってくれるメリットがあります」

拡大する海外進出企業の幅 高まるインド市場への期待

地銀と連携して支援する企業の業種は、日本の産業構造を反映しており、これまでには製造業がその大半を占めてきた。しかし、近年は国内の産業構造の変化により、飲食業などのサービス業の例も出ている。

支援する中堅・中小企業の進出先としては、タイ、ベトナム、インドネシアなどの東南アジアの国が多い一方で、最近ではイン

JBICと地銀等の連携実績全国マップ



JBICと地銀等の協調融資において、残高を有する地域金融機関数は2013年度末時点の21機関から2023年度末には52機関に拡大した

ドへの進出に関する相談が増えている。「高いハードルがあることは認識しつつも、いずれはインド市場に進出しなければならないと考える中堅・中小企業が増えてきている印象です。インドに拠点を構える地銀はありませんが、首都ニューデリーにはJBICの駐在員事務所があり、現地通貨での融資にも柔軟に対応できます。企業のニーズを地銀が汲み取り、必要なサポートをJBICが行う連携が、今後インドでも増加するのではないかと見えています」（有田さん）

地銀との連携の意義について井上さんはこう強調する。「企業規模の大小に関係なく、人口減少が加速する日本に留まっているだけでは企業として成長の限界が少なからず生じてきます。メインバンクとなる地銀も、国内ビジネスを超えて海外に目を向ける必要があるでしょう。そうした両者の真剣な姿勢を、JBICのリソースで支援す

ることに多大な価値を感じています。JBICを加えた3者にとって、手応えのある取り組みだと思えますね」

さらに有田さんも続ける。「地銀を通じた中堅・中小企業の支援では、短期間で多くの案件に対応することが求められます。案件ごとに必要とされる要件や要素はさまざま、常に有形無形のカスタマイズが必要です。こうした地銀との連携による経験は、案件形成のプロセスにおいて重要な学びとなり、JBICの地域理解や対応力の向上に寄与しています」

JBICと地銀の連携した支援により成功体験を得た企業が、再度その仕組みを活用したいと希望するケースも少なくない。今後もJBICは日本の政策金融機関として、地銀との連携を強化し、中堅・中小企業を含めた日本企業の海外事業展開を金融面からサポートしていく。



（左から）
JBIC産業ファイナンス部門
中堅・中小企業ファイナンス室
第2ユニット長
井上真紀子さん INOUE Makiko

2007年入行。大阪支店、審査部、管理部等を経て、19年10月に中堅・中小企業ファイナンス室に配属。23年11月より現職

大阪支店 中堅・中小企業ユニット長
有田淳介さん ARITA Junsuke

2008年にキャリア採用で入行。米州ファイナンス部、鉱物資源部、経営企画部等を経て、21年6月より現職

地方銀行に聞く「海外進出支援の戦略」



北関東グループの力を合わせた進出支援 海外専門行員が地域密着のサポート

常陽銀行は茨城県水戸市に本店を構え、北関東エリアでは最大規模。足利銀行を傘下とする旧足利ホールディングスと経営統合し、めぶきフィナンシャルグループを発足した。同行は上海、ハノイ、シンガポール、ニューヨークの4カ所に駐在員事務所を置く。取引先の中堅・中小企業の進出先としても、中国やベトナム、タイが多く、事務所のないタイではバンコクにある同グループの足利銀行の駐在員事務所と連携して進出企業をサポートする。「足利銀行の取引先がベトナム進出を図る場合には、当行のハノイ事務所でバックアップしています。同様の連携は足利銀行が香港に拠点を持っているため、中国国内でも可能であり、成長著しいアジア全域をカバー



製造委託先を探る取引先にベトナム企業を紹介する様子。同行の現地スタッフがアテンドし通訳まで行う

ーしています」と、取締役常務執行役員の鳥羽吉嗣さんは語る。

海外に進出している同行の取引先は、中堅・中小企業が約4割を占め、業種別では製造業が約6割、次いで卸売業が多い。従来は北関東から大消費地の首都圏へ進出するモデルが主流だったが、近年では海外展開に目を向ける企業が増えている。飲食業や人材派遣業などのサービス業は特に多い。

具体的な支援内容は、資金調達や貿易取引の資金決済から、海外情報の提供、マーケティング支援、現地法人の設立、仕入れ先の販路開拓、事業計画の策定まで、海外進出に必要な一連のサポートを提供する。

同行の海外進出支援業務で重要な役割を果たすのが外為オフィサーであり、全員が海外駐在経験を持ち、直接取引先の海外支援に携わってきた専門行員だ。茨城県内外の営業地盤を4つのエリアに分けてそれぞれ分担して配置されており、海外進出を検討する顧客に迅速に対応できる体制を整えている。「海外進出を検討する顧客に専門行員が素早く対応することで、地域密着型の金融機関としてのコンサルティング機能を実現しています」

また、JBICとの連携では、ブラジルでの



常陽銀行 取締役常務執行役員
鳥羽吉嗣さん TOBA Yoshitsugu

自動車関連会社の事業拡大を協調融資で支援した実績もある。「グループ全体でも南米に拠点を持たないなか、JBICのリオデジャネイロ駐在員事務所を通じて適切な支援を受けられ、顧客にも安心してもらえました。当行だけでは支援が行き届かない地域でも、JBICとの連携によって顧客の進出ニーズに応えられるため、非常に有効です」

北関東から首都圏、アジアから世界へ。グローバルに地歩を築いていく。



「開港の地」から次の100年へ 海外進出の注目国はベトナムとインド

神奈川県内で長らく「浜銀」の愛称で親しまれてきた横浜銀行は、2020年に創業100周年を迎えた日本最大クラスの地銀の一つだ。江戸末期から海外への窓口として栄えた国際港湾都市・横浜を拠点とし、2016年には経営統合した東日本銀行とコンコルディア・フィナンシャルグループを設立。さらに23年には神奈川銀行を子会社化するなど、合併のシナジーを生みながらその規模と影響力を拡大している。

これまで同行の取引先である中堅・中小企業の海外展開は、大手自動車会社などメーカーの海外進出に下請けとして同行するケースが主流だった。しかし、近年では現地の成長市場をターゲットとした内需の取り込みや、



香港の日系スーパーで開催された横浜物産展の様子。観光への誘客や神奈川県産の食品ブランドの認知を狙う

人材確保の観点から進出を検討する企業が増え、潮流が変わりつつある。取締役常務執行役員の荒井智希さんは、「国内での人手不足や事業承継に際しさまざまな課題に直面する中堅・中小企業が、海外進出を模索するケースが増えています」と語る。

特にベトナムへの進出案件が増加しており、同行では常設の事務所ではないが、ハノイとホーチミンに1名ずつ駐在員を派遣して、現地での細かな対応に当たっている。

ベトナムに次ぐ注目の進出先として、荒井さんはインドを挙げる。人口増加と経済成長を背景に多くの顧客から相談を受けているという。「インドは成長が続いており、潜在ニーズの大きさを感じます。私自身、直近でも現地に赴き、首都ニューデリーや自動車関連の進出も多い南部の都市チェンナイを視察してきたところ。生活環境は厳しいことは確かです。まだ常設の拠点を置く段階には至りませんが、より深い情報収集をするべく、ベトナムのようにまずは駐在員派遣の可能性から検討しているところです」

JBICとは、中堅・中小企業の海外進出支援を目的とする融資枠設定の一般協定などで連携を強化してきた。この協定の下で、海外



横浜銀行 取締役常務執行役員
荒井智希さん ARAI Tomoki

での事業展開に際した資金ニーズに対する迅速な対応も可能になっている。また、JBICへの意向についても複数期にわたり続いている。「日常的に国際業務に携わるJBICで同行の行員が得た経験は、人材育成面で非常に大きな効果がありますね」

同行は次の100年に向けて新興国での支援強化や組織の体制強化を進めながら、京浜経済地域が直面する課題解決や国際化に貢献し続ける。



シンガポール駐在員事務所、現地法人化へ 地域と共に東北から新しい時代を共創していく



「杜の都」仙台に本店を構え、東北各県に拠点を置き多くの取引先を抱える七十七銀行は、地域最大の地銀だ。創業は明治11年(1878年)、地元では「しちしち」の愛称で親しまれ、長い伝統と絆を地域に持つ。

同行は東北で盛んな製造業や食品加工業等の海外展開支援を注力分野に位置づける。「日

七十七銀行 常務取締役
青木一洋さん AOKI Kazuhiro

本の人口減少が加速するなか、消費市場や人材確保の面で魅力的なASEANを中心とした海外展開は、取引先も非常に高い関心を持っています。当行が海外ネットワークを拡充し、東北企業の海外展開を後押しすることは、地域金融機関としての使命だと認識しています」と常務取締役の青木一洋さんは語る。

シンガポールと上海の駐在員事務所に加え、ASEAN域内の金融機関などと人材派遣を含めた連携を行うなど、海外ネットワーク

を拡充している。とりわけ2016年開設のシンガポール駐在員事務所は、設立から8年かけて培った知見と基盤を活かし、現地法人化に向けた手続きを進めている。「25年1月の法人設立、同年4月の事業開始に向けて準備を整えています。現地法人化により、コンサルティング機能を強化することで、顧客の多様なニーズに応えられるようになります」

精密機械部品の製造・販売を行う株式会社遠藤製作所(山形市)のベトナム現地法人向けの協調融資は、JBICとの連携強化の象徴的事例だ。「遠藤製作所の案件では、JBICとの協調により、ベトナム特有の規制に関する知識のほか、クロスボーダー融資のノウハウ

も蓄積できました。ベトナム進出に関する引き合いは多いので、この経験を他の案件にも展開できることは大きなメリットです」

ベトナムに加え、人口増加と経済成長が見込まれるインドネシアへの取引先企業の関心が高まっており、24年10月、同行として初めてインドネシアのコンサルティング会社へ人材派遣を開始した。「海外に行くとは各地で異なる『匂い』を感じます。それは、各地の歴史、文化、習慣などに基づくもので、こうした背景を理解しなければ現地でのビジネスは難しいと考えます。当行では今後も海外各地への継続的な人材配置を通じ、現地の情報やネットワークを蓄積・拡充し、取引先の海

外展開支援に取り組んでまいります」
世代を超えて歴史をつないできた同行は、地域と共に東北から新しい時代を共創していく。



遠藤製作所のベトナム・ハノイにある工場内部の様子。コンピューター制御の多機能工作機械が量産を行う



関西エリア発の海外進出を支える 地元企業と共に築くグローバルバリューチェーン



大阪府と兵庫県を中心とする関西地域を地盤とし、2010年に旧池田銀行と旧泉州銀行の合併により誕生した池田泉州銀行。「当行の取引先は中堅・中小企業が多いのですが、元々、海外との貿易も盛んな地域で、早くから、電機・電子、繊維・化学、機械・金属、自動車関連をはじめ多くの取引先が、大手企業の動きに呼応する形で海外展開を進

池田泉州銀行 専務執行役員
宮田浩二さん MIYATA Koji

めていました」と専務執行役員の宮田浩二さんは語る。「中堅・中小企業は大企業と異なり、海外事業に関する専門部署がないケースも多く、当行では、親会社や現地法人向けの融資、為替・送金やリスク・ヘッジ手段の提供等に加え、現地の投資環境や各種規制・法制度、税務・会計面の情報提供、外国人材や公的支援制度の紹介など、海外展開に関する広範なサポートを行っています。当行の頭取自らも、在阪の各国総領事と親交を深めるなどしてお

り、そうした関係性も踏まえつつ、取引先への支援に努めています」
同行は、中国の江蘇省蘇州市とベトナムのホーチミン市に駐在員事務所を有するほか、アジア各国の地場銀行とも提携関係にある。「蘇州市には、地元の池田市との友好都市関係の縁もあって現地事務所を開設しましたが、上海市近郊で大規模な工業団地も多く、地銀で唯一拠点を持つ当行は、蘇州市政府との関係も活かして進出支援を行って来ました。ベトナムについては、近年取引先企業の関心が高く、現地でのサポートへの期待感の高まりも踏まえ、事務所開設に至りました」
一方で、同行の海外拠点やリソースも限られるなか、地元企業の海外展開支援において

役立つのがJBICとの連携だ。「JBICには長年にわたり、その広範な海外ネットワークや質の高い現地情報、海外事業に係るさまざまな知見や支援メニューを活用してもらっており、大変心強く思っています。最近協調融資を行った株式会社三ツ星（大阪市）によるフィリピンでの合成樹脂異形押出品等の製造・販売事業案件では、JBIC大阪支店からも現地出張に同行してもらったほか、モラブ阪神工業株式会社（神戸市）によるインドでの人材派遣事業案件では、JBICニューデリー駐在員事務所から現地の投資環境等について幅広く情報提供を受けるなど、さまざまな形で協力してもらいました」
25年には大阪・関西万博の開催で、世界の



エアゾール事業を展開する株式会社ダイゾー（大阪市）の中国・張家港市の工場。JBICとの協調融資で支援

注目が高まる大阪。その先にはIR（統合型リゾート）も見据える。関西の地元企業と信頼関係を築く同行は、JBICをはじめとした外部リソースも活用しながら、中堅・中小企業の海外事業展開をさらに後押ししていく。



カギを握る「未来」を担う人財育成 地域に根ざし、海外市場の現場を見据える

2019年4月に旧近畿大阪銀行と旧関西アーバン銀行が合併して誕生した関西みらい銀行。関西2府4県を主な地盤とし、現在はりそなホールディングスの傘下にある地銀だ。執行役員の平山智祥さんは、「海外進出を検討する顧客に対しては、現地の経済状況や政治的な背景などの情報提供を手始めに、現地情勢に精通したコンサルタントの紹介などを段階的にサポートしています。国内のイメージが強い当社やりそなグループですが、海外支援にも注力しています」と語る。

りそなグループが持つ海外拠点や現地の提携金融機関を含めたネットワークを強みとし、実際に海外展開を決めた中堅・中小企業に対しては、JBICと連携した金融支援も行っている。「JBICを通じて現地法人へスタン

ドバイ・クレジット（信用状）で融資保証を行ったり、親会社を通じて融資する親子ローンを提供したりといった形が多いです」

取引先の中堅・中小企業の海外進出は近年増えており、かつては製造業が中心であったがサービス業での進出も加速。とりわけ市場としての魅力を増しているASEAN諸国への注目度は高い。JBICとの連携で実施するセミナーでは、海外進出済みや検討中の企業が集まり、それを機会に成約に至るケースも珍しくない。「事例を紹介することでイメージが湧きやすく、当社の役割やポテンシャルを理解してもらう良い機会になっています」

中堅・中小企業の海外展開を支える上で重視しているポイントがある。人財の育成だ。顧客からの進出相談が増え海外業務の機会が増していくなかで、同社もそうしたニーズに対応した体制強化を進めている。特に海外業務に長けた人財の育成は不可欠であり、地銀の一般的な業務を担うだけでは養えない部分を補完する取り組みを行う。その一例として、若手社員を対象とした国際業務に関する半年間のトレーニー制度、駐在員事務所や提携する海外の銀行への業務出向の機会等を提供している。また、支店長クラスを対象に、海外の現地法人の視察研修も実施している。



関西みらい銀行 執行役員
平山智祥さん HIRAYAMA Tomoyoshi

「アジア11カ国を自分の足で回った私自身の経験を踏まえても、国際ビジネスの感覚を磨くには座学だけでは限界があり、やはり実際の現場に足を運び、視察の機会を得ることが大切だと考えています。地銀ならではのきめ細かいサービスに海外の現場で得た知見が組み合わせることで、案件の具体化につながります」

同社は国際的に活躍できる人財に積極的に投資を続けていくことで、中堅・中小企業と共に関西の「未来」を切り拓く。



タイ・バンコクで開かれた同社主催のビジネス交流会の様子。マッチングや企業ニーズ把握の機会にもなる



「アジアの交差点」たる地の利 インバウンドの追い風、飲食業の進出も加速

九州・福岡を中心に店舗を展開する西日本シティ銀行。2004年に旧西日本銀行と旧福岡シティ銀行が合併して発足、現在は西日本フィナンシャルホールディングスの中核子会社である地銀だ。

福岡の大きな特色として、アジア圏への近さが挙げられる。例えば、福岡を起点とした場合、広島とプサンは地理的にほぼ等距離にあり、同様にソウルと大阪、東京と上海もほぼ等距離に位置している。「日常的にアジアを感じる環境にあります。また、インバウンド需要もアジアからの旅行者が多く、地理的な利便性の高さから、アジア市場に向けた商品のショーケースとしての役割を果たしています」と代表取締役専務執行役員の栗原毅さんは語る。



海外ビジネスに関する商談会出展の様子。海外進出や販路拡大のほか、外国人材、不動産など相談は多岐だ

海外展開に関しては、北九州市は製造業、福岡市はサービス業が多く、特に最近では卸も含めた飲食業でインバウンド需要の動向を見据えながら海外進出を検討する動きも目立つ。

実際の進出先としては、中国、韓国、台湾、タイといったアジアの国々が主流となってきた。同行の取引先のうち、海外展開をしている企業は約1000社あるが、そのうち900社ほどがアジアに進出している。2010年頃まで、製造拠点として世界の工場とも呼ばれた中国に進出する動きが顕著だったが、この10年で大きく様変わりしたという。引き続き中国の内需を狙った進出や展開はあるものの、それ以外の経済発展著しいアジアの国や地域への進出が増えている。

「九州全体で言えば、熊本に半導体世界最大手のTSMCが進出したこともあり、台湾関連の相談も増えています。また、タイ、ベトナム、インドネシアといったASEAN諸国への進出に関する相談も多くなっています。特に飲食業は平均所得の高いエリアへの進出がカギになりますから、シンガポールを目指す動きが加速しています。それ以外の国でも、平均所得の高まりから日本食レストランを現地の人々が楽しむ光景が日常化してきており、今後さらに広がっていくのではないかと見てい



西日本シティ銀行 代表取締役専務執行役員
栗原毅さん KURIHARA Takeshi

ます」
同行では、上海、香港、シンガポールの3カ所に駐在員事務所を設けているほか、アジア各国の金融機関とのネットワークを構築して中堅・中小企業のアジア進出を支えている。さらに、JBICとの連携による協調融資や現地の法制度、事業環境に関する情報提供など、クロスボーダー支援を強化して中堅・中小企業の海外展開をアシストする。「アジアの交差点」たる地の利も活かしながら、九州からアジアへビジネスロードの拡大を遂行中だ。

JBICは世界各地でさまざまなプロジェクトに取り組んでいる。プロフェッショナルとして活躍するリーダー職員に、プロジェクトに込めた思いや、業務の裏側にあるストーリーを語ってもらった。

飲食店から最新の科学技術を扱う企業まで、多種多様な中堅・中小企業の海外展開を支援

中堅・中小企業と海外をつなぐ架け橋に、東西の専門部隊が活躍 親身に寄り添い企業の挑戦を全力サポート

JBICでは中堅・中小企業の多様なニーズに対応した各種支援メニューを提供している。中堅・中小企業ファイナンス室の大澤華音さんと大阪支店の中牟田直英さんに、支援の現状と醍醐味を聞いた。

JBICの活用拡大に向けて「おせっかいバンカー」たちが奮闘

「JBICは、中堅・中小企業支援の取り組みとして、地方銀行向けの説明会や海外投資セミナー、ビジネスマッチングなども積極的に進めています」と中堅・中小企業ファイナンス室の大澤華音さんは語る。「海外事業向けの資金調達を考える際の選択肢として、JBICの活用をぜひ検討してほしいと思っています」と大阪支店中堅・中小企業ユニットの中牟田直英さんも力強く続ける。

JBICには、中堅・中小企業向けファイナンスを担当する部署が東京と大阪にあり、それぞれ東日本地域と西日本地域を管轄している。2023年度にJBICが承諾した案件数のうち約半数が中堅・中小企業向けとなっている。

JBICの強みは政策金融機関としての役割を活かした支援メニューにある。民間金融機関との協調融資において、クロスボーダ

ー融資が可能であるほか、海外現地法人に対して親子ローンや出資を行う際の親会社向け融資を提供している。また、民間金融機関を経由したツーステップローンも取り扱っている。

さらに、例えばインドネシアでは、現地法人が一定の外部格付を有していない場合、インドネシア国外からの外貨建て借入が規制されているが、JBICの保証を活用することで民間金融機関からの外貨建て借入が可能になるといったJBICならではの強みも持っている。

まずはこれらの活用メリットを広く知ってもらう必要があるが、全国的な知名度が十分ではないという課題もある。そこで欠かせないのが経営の悩みに寄り添う親切心と行動力だ。「『おせっかいバンカー』として、中堅・中小企業の課題解決や、地銀のサポートに、チーム一丸となって積極的に取り組んでいます」（中牟田さん）

扱う案件の多さから、すべての企業を訪

問することは難しいものの、大澤さんは顧客や協調融資銀行である地銀の担当者と綿密に連絡を取り合う。中牟田さんも「時間の許す限り、極力自分の足で訪問しています」と語る。

民間金融機関と多様な企業に融資 社会課題解決に向けた支援も

JBICの融資審査のプロセスは、顧客や民間金融機関から相談を受け、部署としての方向性を固めながら、企業からの提出資料をもとに審査を行うという流れだ。企業が成長プランをしっかりと描いているかどうかなどが融資の決め手となるが、EVなどの環境配慮、エネルギー安全保障、日本企業のサプライチェーン強靱化に資するといった公的な視点も入る。

JBICの融資といえば、製造業やエネルギー産業が想起されるかもしれないが、それだけではない。「確かに自動車関連などの製造業が中心ではありますが、飲食店や食品



産業ファイナンス部門
中堅・中小企業ファイナンス室
中堅・中小企業第2ユニット
兼第1ユニット(東日本)
大澤華音さん
2021年入行。審査部にてコーポレート審査及びプロジェクトファイナンス案件管理に携わった後、シンガポール駐在員事務所での海外トレーナー研修を経て、現職。慶應義塾大学法学部卒

産業ファイナンス部門
大阪支店(西日本地域所管)
中堅・中小企業ユニット
中牟田直英さん
2020年入行。財務部にて出納、資金繰り、決算や会計処理等経理に携わった後、メキシコシティ駐在員事務所での海外トレーナー研修を経て、現職。北海道大学農学部卒

加工、日用品、最新の科学技術を扱う企業まで、支援する業種は多岐にわたります。「ラーメン屋からフュージョンエネルギーまで」を部署のキャッチコピーに掲げるくらい、幅広く支援しています」（中牟田さん）

近年では、豪州での先端分野の医療・医薬品開発支援など、社会課題解決に向けた事業を行う企業への支援も増えている。また、昨今サプライチェーン確保の重要性が増している半導体分野では、ベトナムで半導体製造装置用部品を製造する企業への支援も行った。大澤さんは「JBICとして、優れた技術を持つ日本企業の海外展開を支援できたことを嬉しく思います」と語る。

中牟田さんは、日本の中古車が多く輸出されているバングラデシュ向けに、自動車部品の再生加工品の製造・販売事業を行う会社への融資を担当した。JBICとしてもまだ案件自体が少ない国であり、第三国経由で融資するという特殊で難しいケースだったが、「JBICに蓄積された国際金融スキームの知見を活用し、複数の契約を結ぶこと

を進めることができました」と感慨深く振り返る。

海外の成長を日本に取り込み 企業と産業を支える力に

学生時代には国際政治を学んでいた大澤さんは「日本と世界の未来を見据えた仕事をしたいと思い、JBICを選びました。また、さまざまな業種と接点を持ち、誰かの成長を支える仕事ができることにやりがいを感じています」と笑顔で語る。中牟田さんがJBICを目指した理由には、海外の成長を取り込みながら、日本の産業全体を盛り上げたいという強い思いがあった。「農業経済を専門に勉強していたこともあり、フィールドワークの一環で地方の企業の方々に話を聞く機会も多かったんです。それが、今の仕事と通じるものがあり、学生時代に描いていたことが希望通りに実現できています」それぞれの経験を踏まえ、今後取り組んでみたいことについて二人に聞いた。大澤さんは「ウクライナとその周辺国への支援

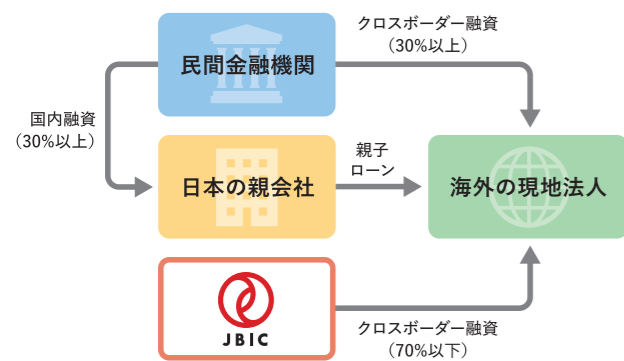


豪州は先端医療分野での研究開発のハブになっている

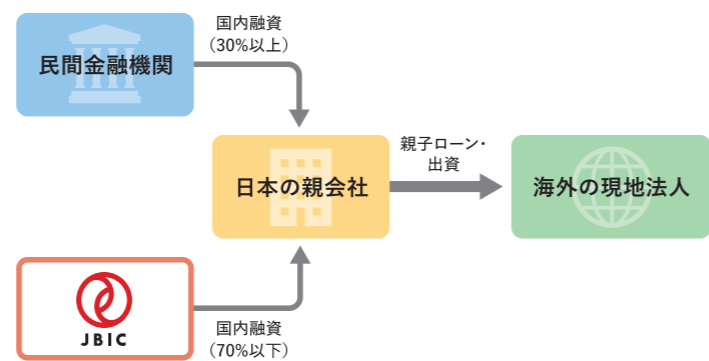
について、中東欧の政府関係者と意見交換する会議に同席する機会があり、貴重な経験となりました。今後は、日本と世界の国々との間でJBICがどのような役割を果たせるのか考えるような仕事にも携わりたいです。中牟田さんも「現職とも関連しますが、スタートアップの支援や、インフラ・資源関係のプロジェクトファイナンスにも取り組んでみたいですね」と展望を語る。

今後のキャリアにも意欲的な二人。これからは大きく羽ばたいていこう。

●JBICクロスボーダー融資スキーム



●JBIC国内融資スキーム



以上の例はJBICが提供するスキームの一部であり、他にも民間金融機関を経由したツーステップローンなど各種形態があるが、いずれも民間金融機関との協調融資が前提となる

中堅・中小企業向け 融資概要

中小企業とは、原則として資本金3億円以下または常時使用する従業員の数が300人以下（製造業の場合）の企業及び個人を指し、中堅企業とは、資本金10億円未満の企業を指す。開発途上地域が基本的な支援対象国となるが、先進国であってもM&A資金や特定の支援に該当する場合は、融資が可能となる



JBICの中堅・中小企業向け融資概要 ▶▶▶



株式会社諸岡
代表取締役会長

諸岡正美さん

慶應義塾大学卒業後、建設会社を経て、父が経営していた諸岡に入社。1989年に代表取締役社長に就任。本年より会長として新しいことにチャレンジし、グローバル展開やESG経営を推進中。フットワーク軽く、現在も自ら開発機を運転し、若手技術者にアドバイスをしている

株式会社諸岡

ゴムクローラ建設機械を開発した不整地運搬のパイオニア グローバル市場へ挑み、「道なき未知を切り拓く」

あらゆる不整地での走行において威力を発揮する諸岡のゴムクローラ建設機械は被災地や極地を含めて、世界中のさまざまな地形で活躍している。創業者から受け継ぐ開拓者精神と卓越した技術力により、荒野の大地を力強く進む。

軟弱地盤での資機材の運搬に 鉄製クローラをゴム製に転換

被災地や山間地の急斜面など、どんな悪条件下でも縦横無尽に動き回り、土砂などを運搬する重機。その動きを可能にしているのが、凹凸した地面に沿って機敏に動



茨城県龍ヶ崎市の本社工場。長年にわたり培った技術と経験が他社には真似できない製品を生み出す原動力だ

く車両の足回りに設置されたゴム製のクローラだ。諸岡により世界で初めて開発されたこの技術は、創業者の開拓者精神によって生み出された。

茨城県南部に位置する龍ヶ崎で農家の長男として生まれた創業者諸岡一雄氏は、戦後復興期、米の量産に向け、井戸を掘り、地下水を活用して陸田の拡大を図ろうとした。農業に従事するなかで、独自に井戸掘りの技術を考案、1966年に土木建設会社を立ち上げた。しかし、もともと地盤が軟弱な土地柄、井戸を掘っても水道管の敷設に向けた資機材の運搬がうまくいかない。重機の重みで足回りが地面に埋まってしまい、思うように動かなかった。

資機材をうまく運べる方法はないか試行錯誤を続けるなかで、重機に設置された重

量のある鉄製のクローラを、より軽いゴム製に変えることを思いつく。まずは自家用に小型のゴムクローラ運搬車を開発。軽量化で接地面への圧力が低くなり、小回りも利くようになった。その技術に周囲からの要望が高まり、大手ゴムメーカーに掛け合い、共同で大型のゴムクローラ運搬車の開発に成功した。こうして、世界に類をみない諸岡の技術の原型が確立。多くの特許を取得し、納入先は南極昭和基地や自衛隊にまで拡大していった。

「創業者の父親は、とにかくチャレンジ精神が旺盛で失敗を恐れず、その失敗を次の開発につなげる。決してあきらめない人でした」。2代目社長を引き継ぎ、現在は会長を務める諸岡正美氏はそう振り返る。幼い頃、父親が自宅で機械のスケッチを何度

も描いていた姿が今でも目に焼き付いているという。

バブル崩壊の苦い経験から 事業の多角化を進める

正美氏が父親から社長を引き継いだのは89年。30歳の時だった。販路を広げようとしていた矢先、バブルが崩壊。事業の再構築を余儀なくされた。経営計画を見直し、会社を継続させるためには何が必要かを考えた。浮き沈みがある建設機械の需要変動に対応するため、事業の多角化を進めた。目を付けたのが林業だ。不整地での運搬技術を生かし、山間部の傾斜のある現場に特化した林業用運搬車両を開発した。

また、2000年には廃棄物処理法が改正され、廃棄物の野焼きが禁止になりリサイクル需要が高まるなか、建築廃材などを破碎して再利用する流れも加速した。当時、破碎する機械はほぼ輸入品に限られたため、国産の木材破碎機の製造を開始。時代の潮流を捉えて、環境分野にも用途を拡大した。

社長自ら現場で自社の重機を運転し、デモンストレーションを行い、その技術を披露することで顧客を獲得していった。「急こう配で危ない目に遭ったことも」とはにかむその言葉には、先代から受け継いだ開



融資概要

2024年3月、諸岡との間で、融資金額計1300万米ドル（JBIC分）の貸付契約2件を締結。三菱UFJ銀行との協調融資。諸岡の米国法人 Morooka, Co. による現地販売事業者及び現地レンタル事業者の買収への支援を通じて、日本の産業の国際競争力の維持及び向上に貢献する



本案件に関するプレスリリース ▶▶▶

拓者精神が垣間見える。

販路拡大へ海外市場進出 築かれたブランド力を糧に

事業の多角化のみならず、米国や欧州へと海外販路拡大も進めた。03年、米国に現地法人を設立、12年から現地生産も開始。16年には米国の生産会社を完全子会社化した。また、17年にはドイツにも販売会社を設立。そして、需要の高まりに応じて24年4月には米国での販売とレンタル会社の設立に向けて、現地企業を買収。これにはJBICの融資も活用した。

「米国での販売は現地の代理店に任せていたのですが、それでは顧客のニーズに細やかに対応できない。顧客に直接サービスを提案できる体制をつくることで、もっと米国での事業に広がりがでてくると期待しています」。海外での売上高比率を現在の約4割から、将来的には5割にまで引き上げたいと目論む。

海外での諸岡の技術の評価について、こんなエピソードがある。かつてインドネシアのパーマヤシのプランテーションを視察した際、作業員の前で「諸岡の社長です」

株式会社諸岡	
1966年	会社設立
1975年	不整地運搬車の製造販売を開始
2003年	米国に現地法人を設立
2016年	米国・バージニア州の生産会社を完全子会社化
2017年	ドイツ・フランクフルトに販売拠点を設置
2024年	米国で販売会社及びレンタル会社を買収により設立

と挨拶すると歓声が上がった。その現場では、中古の諸岡の運搬車が活躍しており、作業員たちは、その重機を「モロオカ」と呼んで大切に使用していたのだ。「中古市場の当社が知らないところで、すでに世界的な評価を得ていたことに気づかされました。自社ブランドに自信を持って勝負できると確信しましたね」。今後、東南アジアなど新たな市場進出にも意欲的だ。

正美氏は24年4月、会長に就任し、3代目の諸岡昇氏に社長のバトンを渡した。重機の電動化やDXなど新たな時代への経営課題も山積だ。「道なき未知を切り拓く」諸岡の挑戦は続く。



米国での現地生産販売においては、米国人の大きな体格や座り方の特性にもあわせて、日本製から米国仕様の設計に微調整を加える気配りも欠かさない(写真左右2枚は、米国・バージニア州の生産工場。写真上は、同工場で生産した米国製のキャリアダンプ)



2012年

新JBIC「株式会社国際協力銀行」が発足 70年余りの歴史を経て未来の共創へ

日本政策金融公庫から分離・独立し、再スタートした国際協力銀行。
激変する国際情勢に対応し、サプライチェーン強靱化などの新たな課題解決に取り組む。



株式会社国際協力銀行の初代総裁に就任した奥田碩氏の就任記者会見の様子(2012年4月2日)

写真：毎日新聞社/アフロ

新JBICとして切る新たなスタート 震災復興に向け海外展開を支援

2012年4月、株式会社日本政策金融公庫から分離・独立した株式会社国際協力銀行(新JBIC)が始動。初代総裁は、トヨタ自動車株式会社の代表取締役社長や一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)の会長などを歴任した奥田碩氏。民間出身の総裁就任は、新たな船出を印象付けた。

東日本大震災により影響を受けた日本企業のグローバルサプライチェーンの復旧・復興や急激に進んだ円高への対応にも迫られるなか、前年5月に施行された株式会社国際協力銀行法では、業務規定の改正などが行われた。これにより、民間金融機関だけでは対応できない大型インフラ案件や巨額の資金を必要とする輸出案件について、「我が国の産業の国際競争力の維持又は向上に関する国の施策の推進を図るために特に必要があると認められる場合として政令で定める場合」に限り、先進国向け輸出金融の供与が認められることとなった。

また、海外進出を目指す中堅・中小企業に向けたツーステップローン、民間金融機関が

通貨スワップ契約を通じて現地通貨を調達するための支援であるスワップ保証なども認め、日本企業の海外事業展開を支援した。

法改正で支援範囲を拡大 ウクライナ復興支援にも参画

その後も二度の法改正を実施、業務機能が強化された。16年の法改正では、海外における社会資本の整備に関する事業に限り、特別業務を導入。海外インフラ事業に係る銀行向けツーステップローンや社債(プロジェクトボンド等)の取得など支援手法の多様化も実施された。

また、世界的なコロナ禍であった20年4月に「新型コロナ危機対応緊急ウィンドウ」を、翌年1月には「ポストコロナ成長ファシリティ」を創設。時限措置として先進国向けの投資金融や大企業向け国内融資が可能となり、グローバルなサプライチェーン全体を支援することで、日本企業の海外事業の継続を支えた。

23年の法改正では、激変する国際情勢に対応するため、JBICのさらなる機能強化が図られた。日本企業のサプライチェーンの強靱化、スタートアップ企業を含む日

本企業のさらなるリスクテイクの後押し、国際協調によるウクライナ復興支援への参画といった分野における支援ツールが拡充した。

こうして、1950年の日本輸出銀行の設立に始まる70年以上の歴史において、国際協力銀行はその役割や形態を時代の流れに応じて柔軟に変化させながら、常に日本および国際経済社会の健全な発展に貢献する政策金融機関としての役割を果たしてきた。今後も国際社会の課題解決における先導役として、その歩みは続く。

■株式会社国際協力銀行法と国内外情勢

2011年	3月	東日本大震災発生
	5月	株式会社国際協力銀行法公布
2012年	4月	株式会社国際協力銀行発足
2016年	10月	法改正により海外インフラ事業支援を強化
2020年	3月	新型コロナウイルスのパンデミックをWHOが宣言
2022年	2月	ロシアによるウクライナ侵攻
2023年	4月	法改正により日本企業のサプライチェーン強靱化やさらなるリスクテイクの後押し、ウクライナ復興支援への参画を企図

