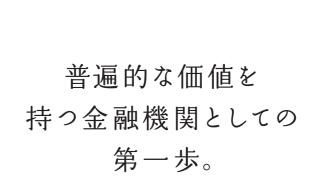




DBJ

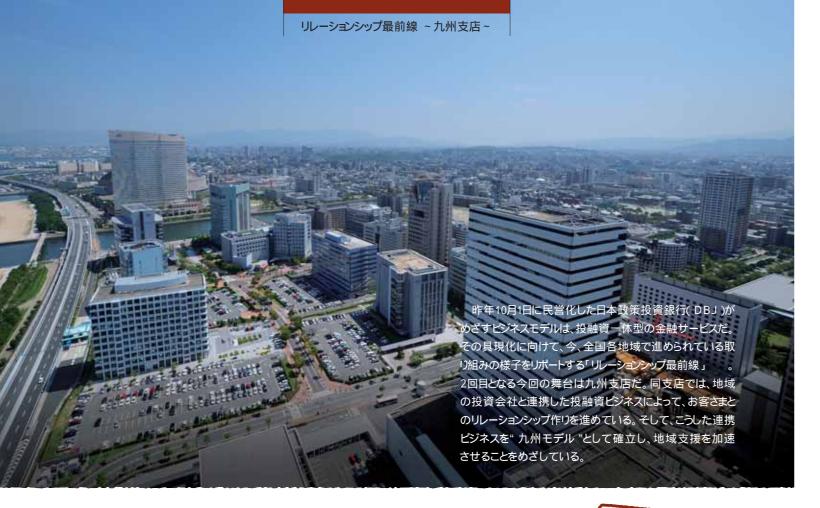
金融力で未来をデザインします。





それに伴い、発足初日の10月1日には発足式を、10月30日にレセプションが催されました。

発足式は、中川財務大臣をはじめ代表取締役社長に就任した室伏以下、総勢7名によるテープカットで幕を開け、DBJに対して激励 のお言葉を多数いただきました。また、レセプションには、政財界から多数の方々にご参加いただき、これからのDBJへの大きな期待 を暖かい応援のお言葉とともに頂戴し、お客様のニーズに応える銀行として「豊かな未来」を実現すべく決意を新たにいたしました 「金融力で未来をデザインします」という企業理念のもと、これまで永年にわたって築き上げてきたお客様との相互信頼関係に 基づくネットワークや、金融技術力・情報力、加えてこれまでに蓄積して参りました財務基盤を最大限に活用することにより、今後とも皆 さまからのご信頼にお応えしてまいりたいと思います。



地域のプレーヤーとの連携で 新しい金融サービスの提供へ







CONTENTS

P03 リレーションシップ最前線 九州支店

地域のプレーヤーとの連携で新しい金融サービスの提供へ

P10 Scenes of Solution

「病院経営の様々な悩みについて相談できる銀行」をめざして 金融&コンサルティングで病院経営を支援する

P16 未来人図鑑

株式会社環境経営総合研究所 代表取締役社長 松下 敬通 氏 持ち前のフロンティア精神で廃棄物リサイクルビジネスの新たな流れを創る。

P19 DBJ's EYE

欧州の環境政策をどうみるか 日本政策投資銀行 公共ソリューション部CSR支援室 竹ヶ原 啓介



企画·発行 (株)日本政策投資銀行

取材協力 (株)ドーガン・アドバイザーズ (株)玄海キャピタルマネジメント 社会福祉法人三井記念病院 財団法人日本経済研究所 アートディレクション・デザイン (株)カナウ

写真 安海関二

河内正和

制作・編集 ウィルソン・ラーニング ワールドワイド(株)

さまに対するリレー

ションシッ

存在感が高まっている。

また、2年後には、九州新

具体的には、既存のお客

拠点「カーアイランド」として

も進むなど、国内第2の生産 自動車部品各社の新規立地 次いで大型投資が実施され、 る。自動車産業でも近年、相 ンド」としての厚みを増してい 州に集積し、「シリコンアイラ 連企業は40年以上前から九 企業立地も活発で、半導体関 を占める。リーディング産業の

第2課の笠原洋輔だ。

そう語るのは、同支店業務

は44兆円で日本全体の約9%

ルの大きさだ。九州のGDP

第1は、九州の経済ポテンシ

全国の支店に先駆けて





株式会社ドーガン・アドバイザーズ 代表取締役社長

森 大介氏

熊本出身の私は、東京で仕事をする中で郷土愛も募って、 機会があれば九州のために仕事がしたいと思うようになりました。 シティバンクで九州勤務となったとき、地元財界の方々から地 場企業の再生支援とかM&Aのサポートなど、いろいろな相談 を受けることが多くあって、こうしたニーズに応えるファンドの設 立を会社に提案したのですが実現しなかったので、ならば九州 には投資銀行もないし、独立して自分でやってみようと起業し たのです。それが04年です。

会社を作って最初の仕事は、いきなり難しい案件でしたが、 必死で頑張ってやり遂げました。それが評価されて、弁護士、 会計士、地銀などから声をかけられるようになり、次第に会社ら しくなっていきました。

最初のファンドを作ったのは06年です。これまでに4つのファ ンドを立ち上げましたが、DBJと組んだのは2つめの事業承継 ファンドからです。また、個別の投資案件でファイナンスを組ま なくてはならないときに、DBJにローンの提供をお願いしています。 その結果、地銀各行のまとまりもよくなり、我々としても相談し やすいということで、それ以来、実質メインバンク的な相談をさ せてもらっています。3番目の事業再生ファンドには出資もして もらいました。

案件について気楽に相談出来る。ギスギスした所がなく、形

九州発の挑戦で 地域に貢献したい

Voice from Customer .1

クにおいて、

九州屈指の

に加えて、その人脈とネット 網を拡げた。幅広い金融知識

ファンド」も、森氏に対する地 ァンドとなる「九州BOLERO 存在なのだ。 域の信頼感から生まれたものだ。 「域内の各地銀の不良債権 ガン社にとって3つめのフ

通じて九州地域における情報 でのプライベー 開支援等を経験したのちシテ ロジェクトファイナンス、株式公 でしょうか」 ・バンクに移り、同福岡出張所 熊本出身の森氏は、長銀でプ トバンク業務を



式ばらずに一緒になって考えてくれる。ダメなものはダメと言っ てくれるし、時には担当の方が夜中の1時、2時にやってこられて、 喧々諤々の話をすることもある。そうして1つ1つディールをこな すうちに、より深い付き合いになっている。この関係をこれから も大事にしていきたいし、民営化しても従来の姿勢が変わらな いことを願っています。

九州は日本の地域経済の新しい在り方を示し得るポテンシ ャルを持っていると思うので、今後、東京の再生モデルとは異 なる形でいろいろトライしていきたいと思っています。今、考えて いるのは、各県の地銀との関係を活かして、厳しい経営環境下 にある中小企業を元気にする仕組みです。たとえば、1社では 競争に勝てない各県の企業同士を1つにまとめて、いい意味で 業界再編を促す。東京やアジアに対抗出来るように、象徴的 な案件をいくつか実現したらいい先例になると思っています。

社だ。今では、「この2社が存 やM&Aアドバイザリー 業務を ざした金融プレーヤ の形をとっていたでしょう」(笠 けるDBJの展開は今とは別 在しなかったら、九州地域にお 以下、玄海キャピタル社)の2 ャピタルマネジメント(0年設立。 ド運 用や不動産アドバイザリ 展開する(株)ドーガン・アドバ 動しているが、その中で九州支 全国では多くの投資会社が活 店が連携するのが、事業再生 イザーズ(04年設立。以下、ド ガン社)、不動産投資ファン 業務を展開する(株)玄海キ 2つめの条件は、地域に根 の存在だ。

は言う。

ドーガン社を担当する笠原

ナ ビスの提供に向けて、九

融資一体型の金融サー

州支店は積極的に取り組んで

はの企業同士の関係とか機微 といったものがあって、この辺り 「地域には、その地域ならで ないのが実情だ。そうした中で、 ファンドに対する評価は必ず 通したファンドが少ないなど、 談したくても九州の事情に精 信頼感から生まれているのです」 同社社長である森大介氏への しも肯定的なものばかりでは ハゲタカ"を連想したり、相 九州では、ファンドと聞けば ガン社への高い評価は、

企業別投融資実績

森氏への信頼感が高いのはな

取り組みが出来るのは、九州

構想を打ち出

る「九州府」

など、新たな

ケットに好条件が揃って

現への期待も

笠原は、こうした先行的な

めています」

新規のお客さまに対するリ 新しい金融サービスを提供し、 た仕組みもののファイナンスで、 資会社や金融機関と連携し ブの強化と併せて、地域の投

ションシップの形 成に努

地元では九州 議論が進む中で

県を一体と

されている。さらに、道州制の 大きな経済波及効果が期待 幹線の全線開業が予定され、

((株)ドーガン・アドバイザーズ				
		ファンド名	概要		
	2007.10	九州ブリッジファンド(注1)	地場企業の事業承継を目的に設立。個別の投融資案件に必要な資金調達をDBJが支援。		
	2008.6	九州BOLEROファンド(注2)	事業再生・産業再編を目的に設立。DBJを中心に他LP投資家の取りまとめ。		

(株)玄海キャピタルマネジメント

	ファンド名	概要		
2006.7	玄海キャピタルファンド1(注3)	不動産流動化市場の拡大を目的に設立。1号ファンドの投資進捗を受け、新たな		
2007.8	玄海キャピタルファンド2(注4)	外部機関投資家の資金を招聘して2号ファンドを組成。		

高まっている。 原)というほど重要な事業パ

トナーとなっているのだ。

投融資実績は、次の通りだ。 企業別に見たこれまでの主な が始まったのは06年。 社 とのコラボレーション

地域と運命を共にする

運命共同体という立場が高い いて活動し、地元の事情に精通 その点、森氏は地域に拠点を置 かなか理解してもらえません。 のことは在京のファンドにはな すぐに相談に応じる。九州と

5 APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE

できない案件などもあるでしょ

うし、最近の不動産不況の余

が伺えますが、地域を支える 債権処理は進捗していること 比率は年々低下しており、不良

松尾氏

も出

松尾正俊氏 社長であ るのも、同社 評価を支え

ャピタル社の2つのファンド立ち

上げに関わっており、投資案

る

これまでDBJは、玄海キ

っる高い

プロフェッショナルとして九州屈 など、松尾氏は不動産投資の

身は地元の

っては、玄海キャピタル社と密

件の採択やファイナンスに当た

金融機関として拙速な処理は



DBJの本当の力が これから必要になる

私が故郷である福岡の地で不動産ファンド事業を始めた理 由はこうです。

かつて1999年から2004年のバブル崩壊後の日本で不動 産不況が深刻だったときに、外資系投資銀行で働いていた私は、 巨額の資金を日本の不動産に投資して大きな利益を出しました。 そのとき思ったのは、なぜ日本では自国の資金で不動産に投 資しないのか、これでは余りにもったいないということです。 それ が強烈な記憶として残り、いつか日本の資本で不動産に投資 するビジネスをやりたいと考えていました。

やがて、福岡リートの立ち上げに地元へ呼ばれ、不動産証 券化商品を上場するという仕事を2年半やる中で、多くの日本 の金融機関、機関投資家の方々と接し、その投資ニーズの大 きさを知りました。そのとき、適切なリスクに見合ったリターンが 得られる商品に資金を入れるような事業をやろう。そう思って投 資会社を始めたのです。

DBJとのお付き合いは、04年の福岡リート上場の際、公的 のもここからです。

株式会社玄海キャピタルマネジメント 代表取締役社長

松尾 正俊氏

なパートナーとしてローンを提供して頂いたのが最初です。経 済ベースではなく、地方のことをきちんと考えてくれるDBJなら とお願いした所、トントン拍子で話が進みました。その後、06年 に当社を設立して最初のファンドを立ち上げた際に、出資に参 加して頂きました。DBJの出資をきっかけとして他の投資家を 招請していきました。

07年夏に2号ファンドを募り、DBJを中心に5つの機関投資 家にコミットして頂きました。ファンド設立後は、マーケットが過 熱していて出資機会が少なかったのですが、それが幸いして不 動産市況が悪化した今は、投資余力を持つファンドが非常に 少なく、私たちのチャンスとなっています。マクロでは下降局面 でもミクロでは必ず面白いものが拾えるものです。上昇局面で 利益を出すのは、いわば当たり前。下降局面で投資してこそ真 のプロと言えるわけで、私たちがめざすのも、そんなプロフェッシ ョナルファンドです。

今、将来の事業展開をにらんで上海に人を置いています。 過去10年、アジアの経済発展は目覚ましいものがあるにも関 わらず、不動産に関して見ると日本の資本はアジアにほとんど 入っていません。水先案内が出来ていないわけで、この点でも 民営化で業務の制約がとれるDBJには期待しています。私た ちのビジネスもここからが勝負。DBJの力が本当に必要になる

Voice from Customer .2

来性を見極める産業調査力、 積してきたノウハウや事業の将 そのときDBJがこれまで蓄 計することが必要になります。 性質を持ったファイナンスを設 適切な債権保全策等、多様な 給方法やリスクの分散手法、 企業の戦略に合わせた資金供 になりますが、その際、投資先 ては、多額の資金調達が必要 調達の幅を広げられる可能性 あります。投資案件によっ

個別企業の審査力を活かせる

W I N 関係構築へ W I N 0

Scene

方、玄海キャピタル社に

行には、唯一の地域バイアウトフ います。こうした中で、参加各 波で新たな不良債権も生じて プロ同士の 連携プレー う Tズがあったのです」(笠原) 業再編の|翼を担ってほしいとい ンドとして信頼感の高いド 地場企業の再生や産 業務第2課で同社RM

ゃ 福岡県。三井不動産在籍中の 岡に戻り、日本初となる地域 り、不動産投資ファンドの運用 米国留学で不動産金融を学 レンジなどを行った。04年、福 んだ後、外資系金融機関に移 ル社を設立した。 たのち、06年に玄海キャピタ 化型の不動産投資信託「 ノンリコー スファイナンスのア ト」の組成・上場を手が

担当する田辺理(さとる)は

を

を軸に案件組

業者との広範なネットワー 見られる金融市場との対話力、 「福岡リー 州地域における不動産 トの立ち上げに ク

> 九州支店でも DBJの強みを活かすべく 産ファイナンスの実務経験と 発を手がけてきており、不動 発業務という形で不動産開 に連携してきた。 動産チー ^ウハウが豊富だ。 そうした 元不動産事業者とのネッ もともと、DBJ ムをスター 07年度から不 がは都市開 トさせ

に加え、 クされており、タイトなスケジ です。また、不動産ファンド投 組成に必要とされるノウハウ ので、さまざまな契約行為が 資には流動 化スキー を素早く出すことが出来たの 報を集めてきて相場観があっ 取引事例についても幅広く情 必要になりますが、この点で 案件へのコミットメント 九州各地の不動産の ムを使う

成力を強化してきた。同チー 域での取り組みが功を奏して、 までの組織全体の蓄積

最近の実績が生まれていると ムの一員でもある田辺は、これ う。 と地

化に貢献しようとしているのだ。

ルが非常にタイ

だったにも関わらず、極めて短 却までの時間が限られ、スケジ 期間で仕上げることが出来ま 照)の場合は、話が来てから売 した。行内に蓄積された案件 小倉オフィスビル(写真説明参 2号ファンドの実績の1つ、 トな案件 提供し、地域経済の競争力強 同士の連携プレー は新しい金融サービスを

玄海キャピタルファンド2の投資事例= JR小倉駅北口の大型オフィスビル「KMM6号館」

地上10階・地下1階。延床面積25 412㎡。周辺のオフ ィスビル群の中でも有数の規模を持ち、天井高や耐震性 能等も良好な水準にあること、また、立地面でも小倉駅 に直結している点など、相応の競争力を有している。共 用部の改修や駐車場の整備で不動産価値の向上を図る。

ルにも対応することが出

7 APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE

ファンドが出資する先の資金

DBJが参加することで、

決するソリューション力だ。

るのが、案件固有の課題を解

中でDBJに期待され

連のコラボレー

・ションの

APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE 6

来ました」 こうした、プロフェッショナル

ネ

、交通・運

輸、通信・

産業である電力・ガスなどのエ

特に、地域経済を支える

放

送、

小売等の各企業は、D

В

」の古く

からのお客さまで

あ

、民営化

!後のD

に 対

る期待も高いので、これに

辺

務基盤強化に

の挑戦が続いている。

客さまの

ながることを信じて、

一歩ずつ

のです。 とは広い 数多く のあり方を確立しようとい 雰囲気にあふれてい 九州 支店はチャレンジングな れに向かって日々挑戦する りがいも大きいのです」(笠原) 当がやらなければならないこ かに作っていくかが問われる これまでにない金融ビジネス 挑 投融資一体型ビジネスは、 戦 、のステー 的 だから、我々RM担 し、深い。同時に、や な WINの関係をい 試 みで クホルダー ます」(田 あ ij そ ۲

と考えてい が、投融資一体型を追求する うな形で入り込んでいくのが 中にコンソー 銀、経営者、社員、取引先、 場合、それだけでは不十 与信判断が中心になります レンダーの立場だけであれば、 投融資一体型ビジネスです。 クホルダー がいます。 ます。 シアムを組む 投資家、 · 分 だ その 地

地域にはいろいろなステ さらに強い 営業基盤づくり

Á

課 極 史は言う。 存 ションシップの維持・強化を積 の でRMを担当する松尾康 的に進めている。 お客さまに対す うした連携強化の一方 で、九州支店では、既 業務第1 るリ

事だと思っています」

課題解決につなげるようにし 折に触れてDBJの課題解決 のものが多い。だから松尾は、 **7をアピー** お客さまのニーズは、一般の 民営化後も、DBJに対す トファイナンス絡み し、お客さま Ø

る場合に、資本政策によっては、 たとえば資金ニー これまでご提 ズがあ

ことも出来ま わって劣後債 期の資金に代 していた長 劣後債は、 き受け デルの確立が地域の発展につ 標にし 築していかなければならない。 信頼関係を原動力かつ獲得目 とのリレー る D B ぞれ 地域のステー の ながら、行員全員がそ J 立 ションシップを再構 場で企画 九州支店。 - クホルダー

を引

Ų

案

九州モ 提

応えていかなくてはなりませ に役割分担していくことが ので、そこは協同しつつも明確 期待されているわけではない 融機関と同じポジションを その場合、DBJ は、他の 大

繋がるメリットがあります。

あ

ファンドを通じて何か出来ない 숲 を活用して頂くようにしてい り返しながら、新しいDB るいは、お客さまが海外で子 社 を考える。そういう話を繰 が自ら支援出来なくても、 を設立するときに、 D B

ンダー 重要な役割。 ての立場も含めて、 スのメリットをお客さまに享受 ンベスター して頂くことは、RM担当者の 投融資一体型の金融サ としての立場に加え、 やアドバイザー だから、従来のレ 、お客さま ۲

(注1)九州プリッジファンド:九州地区の中小企業の事業継続を支援し、九州経済を活性化させることを目的として、中小企業基盤整備機構と九州を 代表する地銀5行(西日本シティ、鹿児島、十八、筑邦、肥後)の出資により設立。資産総額は約48億円。

(注2)九州BOLEROファンド: 主な投資対象は、一定の競争力がありながら過剰債務や業績不振に陥っている地場企業、また、さらなる経営改善のた めに事業再編を必要とする地場企業。資産総額は約30億円。出資者はDBJのほか、あおぞら銀行および九州の有力地銀4行(鹿児島、十八、 西日本シティ、肥後)。

(注3)玄海キャピタルファンド1:ファンド資産規模は約200億円。主に九州地域の不動産に投資及びメザニン融資する。

との

(注4)玄海キャピタルファンド2:ファンド資産規模は約500億円。1号ファンドの進捗を受けて、2号の資産規模は1号の2.5倍に拡大した。主に九州地 域の不動産を対象とするが、投資スタンスとしては、1号が既存物件中心だったのに対して、2号では企画・開発段階から関わって物件のバリュー アップを図ることを目指している。

ガン社を通して、新たな顧客ニ 再生・成長を直に支援するた に密着して地場企業と深く も大きなメリットをもたらす。 ズに接することが出来ること。 た、投資後は投資先企業の 2 社との連携は、DB とりわけ大きいのは、地域 クを有するド

のではないかと思うのです」(笠 化され、

> ションシップが強 業者とのリレー

当には、これまでとは異なる意 ティアでもある。 DBJ にとってビジネスのフロン いにとって大きなメリットです. 密になったことで、新しい共同 事業体制が出来たことはお互 来ています。 地域での投資ファンド事業は 常にいい関係が出 特に情報交換が 当然、RM担

ラボレー

- ションを

2 社とのコ

める中で、

銀 進

10

不

·動産事

いるのです」(笠 な存在となって も めに多くの手間 する2社が最適 と時間をかける が 地元で活動 要があり 、その点で

Message from General Manager

識と行動が求められる。

オールDBJとして地域の期待に応える

日本政策投資銀行 九州支店長 小笠原 朗



地方勤務の経験は多いのですが、九州は初めての土地です。 昨年6月の着任後、いろいろ見聞きする中で感じるのは、九州は各 地域が元気で、今後もっと元気になる潜在力があるということです。 その一方で、取り組まなければならない課題も多く、DBJとしてさま ざまなソリューションを提供することで地域に貢献すると同時に 新しいビジネスで成果を出す余地が残されていると感じています。

具体的な課題は事業と地域の再生です。事業再生では、地場 企業の経営者の方々が持て余している課題、あるいはまだ気づか れていない課題に取り組んでいきたい。また、地域再生では、都市 経営の巧拙が地域の潜在力を具現化するうえでの鍵となるので、 政策金融機関として培ったノウハウや最新の金融手法・技術を 使って支援していきたいと思っています。幸い、九州には地域に密 着してこうした再生に取り組もうというプレーヤーが多く存在する ので、そういう方々と連携することで、今まで以上の地域支援が出 来ると思っています。

地域の潜在力、多くの事業パートナーというメリットを活かさない 手はありません。九州支店では、既に数年前から地銀、投資会社、 デベロッパーなどとの連携づくりを進めています。この流れを軌道 に乗せて、結果を出していきたいというのが九州支店の一番の コンセンサスです。

都市経営や地域経営、あるいは地域資源の活用のためには、 情報機能やアレンジメント機能が欠かせません。この点でもDBJ の役割は重要です。以前、福岡県の麻生知事から、DBJには地 域シンクタンクとしての機能を期待している旨の言葉を頂いたこと があります。また、地域の企業や地域リーダーの方々からのDBJ に対する期待の高さも強いと感じています。そうした地域の期待 に応えるべく、本店の企画、調査、研究、コンサルティングなどの機 能も活用しながら、オールDBJとして地域支援に取り組んでいき たいと思っています。

営に影響が出始めているのだ。 本来安定的であることが望ましい医療機関の経 結果、経営状態が悪化する病院が次第に増加。 本体の増額改定が、この年初めて減額改定に転 診療報酬改定だ。それまで続いていた診療報酬 院経営が揺らいでいる。 事の発端は 02 年 の

額200億円)を設立した。 生、事業再構築を支援するヘルスケアファンド(総 応しつつ、自治体病院に関するコンサルティング は、流動化・証券化や事業再生の個別案件に対 する本格的な取り組みを行っている。具体的に 祉の質の向上」をテーマに、ヘルスケア分野に対 の変化を見据え、数年前から「日本の医療・福 ービスなどを提供、07年3月には三菱商事グ - プと共同で、ヘルスケア事業者向けの事業再 B」は、こうした病院経営を取り巻く環境

三井記念病院の

病棟建て替えを支援

院を設立したのが始まりで、「生活に困っている として実行したものだ。 う都心部有数の急性期総合病院だ。1 こうしたヘルスケア分野への取り組み強化の|環 人のために十分な医療を施すための病院」のた 三井記念病院は、救急医療や高度医療を行 三井記念病院の入院棟建設に対する支援も 39)年に三井家が私財を投じて三井

善

療向け業務を実施している。

よる情報発信など、金融面からの支援に加えて

ク等に

事業の中身を見る」ことを基盤とした各種医

た大型病院の建て替え支援、M&Aアドバイザリ

08年度からは、シンジケー

ンなどを含め

玉越 茂 DBJ企業金融第4部 課長

病院経営の最大のリスクは制度改正リスクですが、制度がどう 変わっても、結局、患者、医師、看護師等から支持される病院が 生き残るのです。その意味で、三井記念病院様は厳しい経営 環境の中でも生き残っていかれると思いますし、その認識があれば こそ融資もさせて頂きました。今後も全力で後押しさせて頂きた いと思っています。

業の中身を見る」 銀

組みについて、担当部である企業金融第 こうしたヘルスケア分野に対するDB 4 部

は、医療業界全体を俯瞰する中から、経営改善 中心とした支援が必要になっています。DBJ に伴い、経営が悪化 てもらえるよう努めているところです」 悩みについて相談出来る銀行" きたいと考えています。, 病院経営のさまざまな とファイナンスのサービスを総合的に提供してい から医療制度の改革は今後とも続きます。それ 「医療の市場自体は膨らむものの、財政制約 した病院に対して財務面を



Scenes of Solution

「病院経営の様々な悩みについて 相談できる銀行」をめざして

金融&コンサルティングで病院経営を支援する

2008年9月9日、東京・秋葉原の三井記念病院で、かねてより建設を進めてきた新「入院棟」 が完成した。同病院は、100年にわたり地域医療の中核としての役割を果たしてきたが、病院 経営を取り巻く環境が厳しさを増すなかで、次の時代を見据えた医療を行うべく、全面的な病棟 の建て替えを進めている。今回の入院棟はその第1期に当たるものだ。日本政策投資銀行 (DBJ)は、同入院棟の建設をファイナンス面から支援した。DBJは、医療・介護を中心とする ヘルスケア分野に積極的な取組みを行っており、今後も日本の医療・福祉の質の向上に向けて、 高度化・多様化するニーズに応えていく考えだ。

実行となることも多いのです

本件では早期

機

能

と中央診

療

機能を集約し

た

入院棟」と

な

機能が混在しているが、建て替え後は、入院 現在の三井記念病院は、3つの棟にさまざま

Applying financial expertise to design the future

ジェク

・リスク

年

月にグランド

オー

る予定

積極的にプロ えてDBJが

らの本格稼働後、外来棟建設工事が行われ、

をとった結果、

なっている。

定的に進める 建設工事を安

寄せているという。「当病院は100年にわたって、

西氏は、今回の新入院棟建設に大きな期待を

IJ

、これに応

脈疾患集中治療センター

U)、高度治 09年1月

療センター

(HCU)などを備える。

いうお客さま

床

面積約2

5 0

㎡に、病床数482床、

確定したい に資金調達を

لح

る。このうち入院棟は、地上19階・地下2階、 外来機能に特化した「外来棟」の2棟構成とな

延 13

のご要望があ

の手術室に加え、集中治療センター(ICU)、冠

4月に融資契約を締結しました。この種のファ ナンスでは、工事完了後に契約締結・貸出し

入院棟建設着工前の07年

トヘロミッ

トすることに努めたとして、

次のよう

病院経営の好循環の起点として

社会福祉法人 三井記念病院 事務長

銀行は社会的使命を持つ存在です。これまで国の機関であっ

たDBJには、とりわけ高いレベルの使命感が求められていると思

います。民営化後は、ある程度競争原理の中に入っていくことに

なりますが、DBJならではの使命感、長期的な視点で、引き続き

取引先を育てる役割を発揮し続けて欲しいと願っています。

カスタマー

ストの姿勢を最優先にプロジェク

たのだ。

綿密に審査し、いち早く融資実行の判断を下

はその姿勢を高く評価しつつ、その事業性を

企業金融第4部の吉江は、融資に際しては、

ムを引き受けて頂い

たのがDBJでした」

支援

れたのがDBJで

した。また、三井グ

プ各社から多額の寄付はいただきましたが、

入による資金調達のうち一番大きなボ

構

築が不可欠と判断した三井記念病院。

には、全面建て替えを伴う新たな医療体制の

的な性格を持つ医療ビジネスの特性を理解して

そんな中で、民間病院でありながら公共

ことが出来たのです」

病院経営を取り巻く環境が厳しさを増す

地域における中核病院としての役割

を果た

西 元秀 ᢞ

長の萬年徹氏は言う。 その精神は今も受け継がれている。同病院院

ての役割を果たしています の精神は今も受け継がれています。 院とも連携をとりながら、地域の中核病院とし 4つある大学病院や地 たり、低額な料金で診療を行うなど、創立時 在でも生活困窮者に対 れたため、保険診療体制へと移りましたが、 戦後は健康保険法に基づく経営が義務づけ 域 の しては医療費 医師 会、 また、近隣 人の を免除 医

なわち、現在の建物は8年の建築基準法改正に と高度急性期病院としての環境整備だっ 由は、既存病棟の老朽化や耐震性不足への対応 存病棟の全面的な建て替えを決断 そんな三井記念病院が、新 耐震基準の施行以前の基準で建てられ 耐震性に問題があったこと。 入院棟 した主な理 建設 加えて、 た。す کے 既

性に沿った形での を提供していくため 度急性期医療(注1) 体制構築が求め として今後とも高 療制 ズの方向 度改革や 診

域医療の

中核病



新たに完成した入院棟のコンセプトは「高度急性期医療の 提供」「快適な療養環境の整備」「効率化・省力化を重視 した運用体制の構築」「安全性の高い病院」の4つだ。三 井記念病院は今後、地域医療の中核病院としての役割を 一段と高めることになる。

社会福祉法人 三井記念病院 院長

でいるDBJには、大いに期待しています。

症 周りに様々な医療機器 屋が主体で、今のままでは厚生労働省が近年指 「たとえば、当院の現状は6人部屋・8 えを決断したのです」(萬年氏) ない。こうした事情を背景に、全面的な建て 病院として、 の患者は制限せざるを得ない。これでは急性 も応えられ している基準を充足できず、また社会のニーズ この地 域におけ らに個室 を必要とするような重 も少 療 なく、ベッド 派に貢献 人部 出

カスタマー ファー ストを貫

史はあっても 長の西元秀氏は、「 要額は約23 最大の課題は、やはりその建設資金だっ 財務的な蓄積は十 0億円余り。 同病院理 病院とし て 1 0 0 分では あり 年の 事・事 た。 ま 歴

萬年 徹 ᢞ

APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE 12

10年単位の長期・固定での調達は、民間ベースでは難しい。そう

した中で、DBJは公共的な性格が強い医療ビジネスを理解し、支

援してくれました。今回の融資をきっかけに、今後、DBJとは長い

付き合いになると思います。医療・病院分野に積極的に取り組ん

所

られたのだ。































院に関する経営計画検討支援等のコンサルティ クタンクで 融面での支援に加え、DBJ 期待しています る。その意味で、今回の新入院棟建設が1つの起 の評 となって、さらな ると医師 三井記念病院のケー 解決策を提供する BJグルー 逆に、悪い 判が ある財団法 良いと看護師も集まるといった具合 も集まり収支も好転する。 循環に入ると、どんどん悪くな プの連 る好スパイラルを生む スに見られる 携

ような

金

コンサルティングについても 積極的 事業に関するアドバイザリー業務や自治体病 研)と連携しながら、ヘルスケア事業向けの すでに、日経研は医療・病院分野で、 人日本経済研究所(日 はグルー な取り組 病院PF プのシン

> のアドバ をスター 本 \mathcal{O} 組 民間活力導入等「病院経営形態見直し」のため 、策定等の経営コンサルティング業務、「 同部では、公立病院向けに「 る調査・研究業務なども行っている。 務を行うほか、医療をめぐる諸課題等に関 計画」「事業計画」策定等のプランニング業務 みを一層強化すべく、 、事業計画づくり等の経営コンサルティング トさせた。 業務を、民間病院向けに経営

というのは良い

循環に入ると、どんどん良くなる

のです

患

者さんが増えると症例も

増える、 また、地

他の病院ほどには苦労していません。病院経営

持されてきました。その結果として、今も多く

者さん、医師、看護師などすべての人から支

 \mathcal{O}

人に来院

して頂き、医療スタッフの確保にも、

益的・長期的視点に立った取り組みだ。公立・ ビスの特色は2つある。まず、中立的 の

そのサー

的な色彩を持 に対する責任 医療機関は公 特に地域

ティングに際 かせない。 的な視点が欠 公益的·長期 から、コンサル が大きいこと ング業務を行ってきているが、この分野への取り

08年4月に医療福祉部 病院改革プラン」 病院基

民間を問わず、

(注1)高度急性期医療

国は医療提供体制の改善策として、現在の急性期病 院を脳梗塞や心臓病など治療の難易度が高く、高度の 技術と緊急性が求められる医療に対応出来る「高度急 性期病院」と、救急搬送の患者や外来患者を受け入れ、 比較的簡単な手術を実施するとともに、各地域医療連 携の拠点としての役割を持つ「一般急性期病院」に分 化させる方向にあり、08年度の診療報酬改定にもこうし た考え方が反映されている。

「病院業界事情ハンドブック2008」を刊行

病院経営改善のサポートのために

DBJと日経研との最近の連携事例の1つが、病院経営改善のサポートに向けて08年5月に刊行した「病院業界事情ハンドブック2008」 (234頁)だ。

現在の医療保険制度では、毎年増大する国民医療費を安定的に負担することは困難となりつつあり、必然 的に支出抑制のための医療制度改革が定期的に行われることになる。こうした状況下、医療費の増加を抑制 するという国民的課題に対する重要な答えの1つが、医療機関の経営効率化であり、医療機関において「経 営改革」の視点は今後ますます重要になってくると思われる。

同ハンドブックでは、こうした視点に立脚し、病院の運営に従事する人々が、現状を総合的に俯瞰するため に必要な情報を「コンパクトな形」で提供することを狙っており、3つのテーマ 医療を取り巻く環境の現 状分析(施設動向・経営動向)、医療経営に関する現状分析(建設投資、運営費、医師・看護師等の各種動 向)、病院経営に関するトピックス(自治体立病院の経営状況、特定健康診査、緩和ケア・回復期リハビリ病 棟の状況等々) について基礎的なデータを集計している。

本ハンドブックをご希望の方は、DBJ企業金融第4部(03-3244-1640)までご連絡ください。



のではないでしょうか 経営改革に取り組むことが求められている

ン力だ。財務分析や審査、金融面を含めてサポ

点は、D

B グ

プの強みになって

次に、DBJとの連携を活かしたソリュー

ショ

で、

てくると、経営は良い循環に が集まってきます。 るか、 その上で五十嵐は、 の課題だ。 医療・福祉の「質」の向上は、地域にとって喫 がはっきり分かれることになるでしょう」 して言う。「経営がうまくいくと、 良い循環に入るか、それとも悪い 今後の経営改革の成否によって、その その結果、スタッフが充実し 前 出・西氏と 入り、 収益も 同 自ず 樣 循環に \mathcal{O} 安定 غ 見 人

る。

ンサルティング、M&A支援、情報発信を軸とし たサービスの提供を通して、この課題の解決に貢 していきたいと考えてい D B グルー プは、ファ ・ナンス、コ

ビス。現場だけ改善しても、基本のビジョンが見

の改善提案までの一貫したコンサルティングサ れているのは、経営ビジョン、経営計画から現場 る組織はあまりなかったと思います。

今、

求めら

暗 陥

総合的なコンサルティングを手がけることのでき

「これまで、ある程度の規模の病院に対して

主幹は次のように語る。

今後の取り組みについて、

五十嵐誠・同部研究

えていないと経営改革は持続しないし、現場のモ

経営システムを作るに

献

は、かなり説得力のある経営計画が必要です

病院経営者の方々には、その点を理解したうえ

DBJ企業金融第4部

ヘルスケア分野への取り組みは、DBJとしても比較的新しく、積 極的に力を注いでいる所です。今回の案件を通じて、地域におけ る医療の在り方を始め、多くのことについて学ばせて頂きました。 今後も、単なるファイナンス機能に限らず、幅広い情報提供機能を 発揮して、お客さまの経営改革に貢献していきたいと考えています。

吉江 到



Designship 未来人図鑑 Designship 未来人図鑑



粉を樹脂と混ぜて固めたもので、プラスチック

て転身を考えたという。

この時、40代を迎えていた松下氏は、

初

95年に資源の有効活用を図る。容器包

環境総合研究所が開発したさまざまな商品群。循環型 サステナブル社会に向けた、具体的な研究成果である。 緩衝材や建材として使用される断熱材をはじめ、靴べら、 櫛、クリップ、箸・器などの日用品、原料が紙であるため安 全性にも優れた玩具など、幅広い分野に拡がっている。 昨今、新たにDVDホルダなども開発・商品化され、2008 超ものづくり部品大賞環境関連部品賞を受賞した。

出ない。



ダーで細断された紙片は、繊維が短いため再 程で大量に排出される紙の端材や、シュレッ 生紙には適さない。そのため、大半が回収さ わけではない。たとえば、紙加工や印刷の過 古紙を新素材に再生紙に適さない 古紙は、そのすべてが再生紙に適している

されている。その量は、紙の年間生産量の約 物」として処理出来、焼却しても有毒ガスは クル法に基づく「 紙製品」で、使用後は「 可燃 泡食品トレーなどの工業用品、櫛や箸などの 生活用品を生産している。いずれも、リサイ して成形素材に加工し、緩衝剤、断熱材、発 18%、約550万トンにも及ぶ。 環境総研では、この廃棄古紙を主原料と

材商社向けに断熱材として提供されている。 空気の層が出来て、これが断熱性、 混ぜ、水蒸気で発泡させて固めると、そこに 粉末にする。この粉に特殊な澱粉と樹脂を 組みは、まず古紙を機械ですりつぶして50マ として、大手住宅、空調機器の各メー 電の各メー イクロ(マイクロは100万分の1)メートルの と呼ばれる古紙発泡体だ。その技術的な仕 もう1つの成形素材が「マプカ」だ。古紙の 現在、大手精密機器·部品、自動車、 向けに製品梱包用の緩衡材 緩衝性を

主力となる成形素材が「アースリパブリック」

その用途は着実に広がっている。 がイベント用の食器やコップに採用するなど、 持つ。大手ホテルが客室用の櫛に、JA(全農) チック・紙製品の代替品として高い汎用性を と同様に成形出来ることから、既存のプラス

ゼロから始める 誰もやらないことを

れず産業廃棄古紙として焼却や埋立て処分

すでに学生時代に芽生えていた。 業したのは98年。だが、その企業家精神は、 松下氏が19年間勤めた大手損保を辞め起

活かして将来何か商売をしてみたいと思う 知れば知るほど面白く、ここで学んだことを マーケティングの世界にのめり込みました。 ていたダイエーのビジネスに強い共感を覚え、 ようになりました」 「当時、流通業界のスーパースター 事実、損保へ入社後の松下氏は、その思い ・と言われ

年間、本部で企画立案の仕事を担当したが、 開発に取組み、会社がこれまで未開拓だった 法人マーケット開拓のための手法、チャネル を運び、マーケットの声を集めては企画にま 机の上で考えてもダメとひたすら現場に足 をカタチにしていった。 在職 19年のうちの 12 とめ、役員会に提案し続けたのだ。その後、 ,め、成果を出し続けた。 への網掛け、及び具体的な営業推 数多くのスタッフの先陣に立って

損保に勤務していた頃、経験も人脈もま

独自のビジネスを追求失敗を教訓に

独立・起業を決めた松下氏が選んだ事 、行政窓

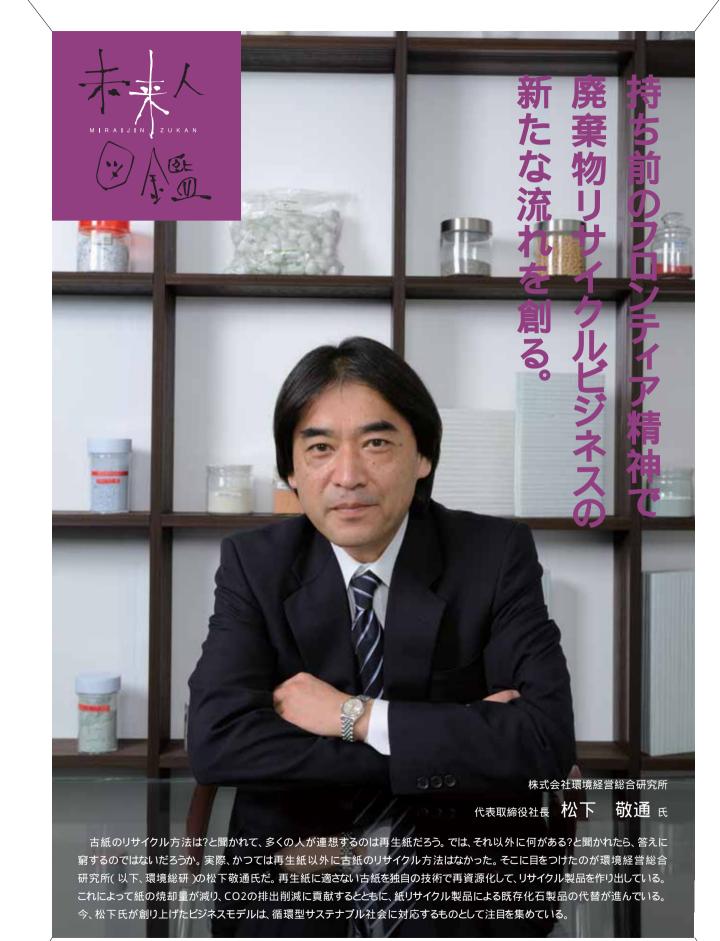
ならば、枠の外へ出て自分の思いを実現させ

精神が押さえ難く台頭し、松下氏を動かし を上げたことで、長く内に秘めて来た起業家 企業人として大きな課題に挑戦し、成果

ったくない法人マーケット開拓の世界へ飛び 込み、それまで出会えなかった人たちに接し、 した。あそこで鍛えられなかったら、今の しい知識を吸収しながらビジネスを創り

17 Applying financial expertise to design the future

APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE 16



欧州の環境政策をどうみるか

日本政策投資銀行 公共ソリューション部CSR支援室 竹ケ原 啓介

(廃電気電子機器指令)、RoHS(電気電 り回されている印象すらある。まさしく、 生まれのコンセプトやルールに世界中が振 質に関する規制)などなど、このところ、欧州 に関する指令)と来てREACH(化学物 子機器に含まれる特定有害物質の使用制限 による再生可能エネルギーの拡大、WEEE 出量取引市場の整備、フィー メントシステム(EMS)に始まり、拡大生産 環境先進地域・欧州」の面目躍如といった の人々は制度作りがうまいといわれ 境に限った話ではないが、ヨーロッパ SOやEMASなど環境マネジ

り感じられなかった。

みても、イスラム社会を懐に抱える欧州社会 るアメリカと欧州主要国の対立を振り返って 自体が多層構造で様々なステー 要であるのはもちろん、個々の加盟国の社会 欧州連合という枠組みの中で利害調整が必 込まなければ回らない切実な事情がある。 度・ルールを精緻に作りこむのか。実は、作り う。そもそも、なぜここまで各種制 かし、少し冷静になって考えてみよ 進めてきた環境政策の流れそのものだ。

Takamichi Matsushita 1954年生まれ。大学卒業後、大手 経営総合研究所を設立。「もともと、 ゼロからすべてを始める人間なので、 独立には何の不安もなかったので すが、起業後はもうダメかなと思った ことが何度もあります。特に最初の4年間は毎日、この先どうやって食 べていこうかと思ってましたね。 この 間は行政の中小企業支援施策を フル活用して制度融資や補助金で ひたすら開発に取組んでいました。



原料メーカーに1年余り弟子入りし、廃棄 ないと、夜逃げ処理の中で知り合った機械・ ろうとする人間が、こんな無知では務まら 来た人間が、いかに世の中を知らなかったか 物 リサイクルのためのモノづく りのイロハを を痛感しました。そして、環境ビジネスをや 現場での経験と機械、電気などに関する

に使えないかという。紙を再生材料にするに ので埋めるしかない。何万トンとあるが、何か は粉末にするしかないと思い、早速、試作品 た古紙でした。燃やすと粉塵が俟って危ない ると聞き、出かけてみると、綿屑のようになっ そんな中で出会ったのが廃棄古紙だった。 総研の基盤事業とするに至った。そして 知り合いの産廃業者から面白いものがあ

松下氏は、何とか成形物に仕上げて売り

ンサルティング会社をやろうと決めたのです」 スとして面白いと思いました。そこで、環境ベン が国家的な重要課題となる中で、今後、新た こうして98年、松下氏はたった1 PO(新規株式上場)を支援するコ

リサイクルのベンチャー企業に夜逃げされ、 かれる。最初の顧客になるはずだった廃棄物 トを切った。ところが、いきなり出鼻をくじ 人のスタ

約を締結、販売量も着実に伸びていった。

賞)、超ものづくり部品大賞(環境関連部品 2008年 ジャパンショップアワー 産業大臣賞)、ものづくり日本大賞(優秀賞) 2007年 ジャパンベンチャーアワー

対する松下氏の興味は強まり、遂には環境 専門知識を蓄える中で、廃棄物リサイクルに

製品も市場で流通しなければ無価値という ケットありき。すなわち、どんなに優れた

02年には住友商事ケミカルと総代理店契

始めました」と言うように、事業は軌道に垂 後、「03年度からまともな売上と利益が出

・ド(優秀

2006年 ニュービジネス大賞(優秀賞):

自らの手で育てたい次代の環境企業家を

ッパでの展開を考えています」 とだ。特に人材育成は国家的課題だという。

実務の専門家がいないからです。このままで は驚くほど遅れています。環境学者はいても いますが、環境ビジネスに関する学生の理解 は、環境ビジネスで日本は世界と戦えません」 「私は今、4つの専門大学院で講師をして

環境企業家を育てることこそ自分の使命 術と製品を提供することに加え、次代の 松下氏は、その信念を貫くべく、持ち

事業に失敗するベンチャー 企業が多いのです。 社を守ることには意外と無頓着で、その結果、 技術者はモノづくりには命をかけるが、会 ケットを考えることこそ成功の鍵。

ないとモノ作りには入りません」 だから、うちではお客さまと契約したあとで

を設立した韓国に続いて、東南アジアやヨーロ海外展開では、既に06年にフランチャイズ工場 シェア獲得をめざしたい。そして、あと2年で売 の経営について、松下氏は次のように展望する。 上5億、営業利益10%を出せる会社にしたい。 創業から10年。新たなステージを迎える今後 まず国内では、この先1年位で大手家電・ との連携を実現し、積極的な

次世代の環境ビジネスのリーダー を育てるこ さらに松下氏には今、2つの将来目標があ 1つは、環境ビジネスのフロンティアでオン - ワン企業になること。そして、自らの手で

循環型サステナブル社会に対応した技

欧期間を通じて、市民レベルでは眉間に皺を チャーを背景に、悉くルール化しなければ事 寄せて環境保全が議論される雰囲気はあま ない。実際、80年代はいざ知らず、筆者の では、個々人の環境意識は大して問題にな だ。実は、細かくルールが作り込まれた社 が進まない事情がある点は念頭に置くべき よ、日本社会の以心伝心とは全く異なるカル 打って出るのはドイツ環境産業の典型的な勝 マーケットを先行整備して、経験・ノウハウを て企業の競争力強化にも役立てられてい ちパターンである。 環境政策は、ブランドとし 蓄積し、「環境先進国」のブランドで世界

立てるように、今日、国内に先行して市場を 引き出すための環境整備を進めること、すな 打ち出している。政府の役割は、環境分野に が大きく変化するなか、自らのポジションを 「ロジカルな産業政策」と題する報告書が 2006年10月にドイツ政府が発表した「エ わち、明日、世界市場でドイツ企業が優位に おける技術革新をすすめ輸出ポテンシャルを 資源効率と環境保全技術の提供者と明確に る。この報告の中で、ドイツ政府は、 Csの台頭など国際経済の分業体制 を向ける必要がある。 策と産業政策の一体化という傾向 う一つ。最近とみに顕著な、環境政 例えば だろう。 への配慮が今後ますます問われるようにな としての独自の視座を失わないことが大切 先行者の経験として素直に学びつつも、日本 を鵜呑みにするのは問題だ。活かすべき所は 参照されることも多いだろう。しかし、情報 り、その際に欧州での「先駆的な」取組みが が国の企業経営面でも環境や社会 世紀は環境の世紀ともいわれる。



19 Applying financial expertise to design the future

APPLYING FINANCIAL EXPERTISE TO DESIGN THE FUTURE 18