

DBJournal

No. 14



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-1

TEL.(03)3244-1900

総務部

インターネットアドレス <http://www.dbj.go.jp>

DBJものがたり 其の四



DBJ SPECIAL

「企業経営を語る」

「インフラファイナンスの現在形」



Column

ベンチャーは冒険物語?
地球視考

幸田真音

関野吉晴

資金も「地産地消」で

社債保証で地場の中堅・中小企業を支援

—— リレーションシップバンキングへの取り組み強化 ——

地域経済が自立的発展を目指すうえで欠かせないのが、中堅・中小企業の活性化です。そのためには、社債発行など金融機関からの借り入れに限定されない資金調達手段が必要ですが、これまで地場企業が市場から資金調達することは一般的に困難でした。

DBJは、こうした状況の解消に向けて、2003年10月、信金中央金庫、北陸銀行と連携し、地場の中堅・中小企業の資金調達を支援する新スキームを導入しました。具体的には、地場企業が発行する社債にDBJが償還の保証をつけ、新たに設立されたSPC(特定目的会社)が、この社債を一括して購入、これを裏づけにSPCが新たに債券を発行、信金中央金庫が受託して地場の信用金庫を中心に販売する、というものです。

社債の購入資金は、地場の信用金庫が地元で集めた預金を中心です。今回のスキームは、地元で生産したものを地元で消費する「地産地消」の“資金版”と言え、これを後押しすることで地場企業の成長、地域経済の発展につなげる狙いがあります。DBJでは、これから同様の支援スキームを全国的に活用していきたいと考えています。

R100

古紙配合率100%再生紙を使用しています。



横浜にとって第2の開港 そんな声も聞かれるほど地元の熱い期待を受けているのが、今年2月1日に開業したみなとみらい線だ。横浜駅からみなとみらい21地区を縦断し、元町・中華街駅までを全線地下構造で結ぶとともに、東急東横線との相互直通運転によって、横浜都心部がぐっと身近になった。同線の開業によって、今後、横浜への来街者が増加するとともに地域の活性化につながる事が期待されている。

Community 地域新発見

港ヨコハマの未来へ走る

みなとみらい線で地域活性化へ

文 河内正和
Masakazu Kawachi
写真 小西康夫
Yasuo Konishi

「企業経営を語る」

DBJが毎年、各界の専門家・著名人をお招きして開催するDBJナレッジ・フォーラム。毎回、タイムリーなテーマを設定しているが、5回目となった今年は、「企業経営を語る」をテーマに日産自動車のカルロス・ゴーン社長と東京大学の藤本隆宏教授によるパネルディスカッションを行った。本号のDBJ Special 1では、その議論の様子を紹介する。おふたりのやりとりからは、改めて、企業経営におけるトップの役割とは何かが伝わってくる。

DBJ Special 2の《Project》では、DBJが近年取り組みを強化しているインフラファイナンスの2つの事例について紹介する。この分野は日本ではまだなじみが薄いのが、インフラ資産の効率化・有効活用が日本経済活性化の条件とされるなかで、近い将来、確実に市場形成・拡大が進むものと思われる。

《Community/地域新発見》では、今年2月に開業したみなとみらい線にスポットを当てる。横浜都心部の新たなにぎわいの創出に向けて、同線に対する地元の期待は高い。集客の鍵は、沿線地域の魅力的なまちづくりだ。

Community 地域新発見	3
港ヨコハマの未来へ走る みなとみらい線で地域活性化へ	
DBJ SPECIAL 1「企業経営を語る」	
PANEL DISCUSSION	6
日産自動車株式会社 社長兼CEO カルロス・ゴーン氏 東京大学大学院 経済学研究科教授 藤本隆宏氏	
Column 「ベンチャーは冒険物語？」	9
作家 幸田真音	
Column 地球視考	10
カラス巡礼 探検家・医師 関野吉晴	
DBJ SPECIAL 2「インフラファイナンスの現在形」	
PROJECT 1	12
美術館活動に民間のノウハウを活かす 神奈川県立近代美術館	
PROJECT 2	14
インフラファンド投資の第1号案件 箱根ターンパイク有料道路	
DBJ News & Topics	15



表紙写真 小西康夫 鈴木理策
Yasuo Konishi Ritsaku Suzuki

DBJournal

No. 14

2004年5月発行

企画・発行
日本政策投資銀行 総務部
取材協力
横浜高速鉄道株式会社
日産自動車株式会社
藤本隆宏・東京大学大学院教授
神奈川県立近代美術館
伊藤忠商事株式会社
箱根ターンパイク株式会社

編集協力
日本政策投資銀行
都市開発部 産業・技術部 プロジェクトファイナンス部

制作
ウィルソン・ラーニングワールドワイド株式会社

編集
鈴木千秋
取材・文
河内正和
アートディレクション
田口英之 RAM
デザイン
笠嶋真樹 RAM
写真
安海暉二
小西康夫
鈴木理策
印刷
日本写真印刷株式会社



みなとみらい線の各駅は、吹き抜けなどの空間を生かした個性的な構造。みなとみらい駅はクイーンズスクエアと大吹き抜けで空間的に一体化され、地下約23メートルにあるプラットフォームからも自然の光を感じられる(右上)。過去と未来の対比と融合をデザインテーマにした馬車道駅。駅中央にあるドーム空間の壁には、過去を象徴する明治時代の本物のレンガが職人の手によって積み上げられている(右下)。車両の外観は「みなとヨコハマの海」と「伸びゆく都市」のイメージのもと、みなとみらいの「M」文字を車両側面にスピード感あふれるデザインで表現(中央)。また、「安全で移動しやすい空間」のためのエスカレーターの実装(左上)、「わかりやすい空間」を目指し、点字だけでなく音声、音響による視覚障害者への情報提供のための構内ガイド(左下)などユニバーサルデザインを採用している。



事前予想を超える好調な出足

みなとみらい線は83年にスタートしたみなとみらい21事業の中で計画され、横浜市や神奈川県などが出資する第3セクター・横浜高速鉄道株)を事業主体として建設が進められてきた。路線距離4.1km、駅数6つの「三路線」ながら新しい横浜都心臨海部の都市活動を支える主要な交通機関として、また、みなとみらい21地区における業務核都市の形成促進を担うものとして大きな期待を集めている。

さらに、みなとみらい線は横浜駅で東急東横線と相互直通運転を行うとともにJR線をはじめとする在来各線と乗り換え接続、これによって横浜駅が交通体系の核として一段と重要な役割を担うこととなり、利用者の利便性が大幅に向上した。今後、12年には現在建設中の東京地下鉄13号線との相互直通運転を開始、東武東上線、西武池袋線にも乗り入れる予定で、首都圏を縦断する動脈路線としての役割を担うことになる。

今年2月1日の開業日には、各種メディアによる事前の紹介や日曜日という好条件

も手伝って大勢の人々が初乗りを訪れた。一時は駅構内に人があふれて、改札機以外の出入口を使わなければならなかったほど(横浜高速鉄道)という。

その後、2月は開業効果や沿線でのイベントへの人もあり、改札機の1日の平均通過人数は15万2千人、横浜駅を除く5駅合計を記録。

とくに、人出の増加が目立つのが中華街。元町・中華街駅の2月の乗降客数は、事前予想の倍に達するフィーバーぶり。東急線各駅で発売される「みなとみらいチケット」の販売枚数で、交通の起点となる渋谷駅がトップとなっている(同)ことから、首都圏の幅広いエリアから集客していることがうかがえる。

街をイメージさせる駅のデザイン

みなとみらい線でもっとも特徴的なのが駅の構造だ。各駅を異なるデザイナーが設計し、それぞれの駅周辺の街並みをイメージさせるつくりとなっている。



たとえば、みなとみらい駅は横浜港の「船」をモチーフとし

ながら、駅周辺の商業施設や美術館のイメージを取り込み、また馬車道駅は駅が横浜再開発の中心地区と赤レンガ倉庫や県庁舎を中心とする歴史的地区の中間点に位置することから、過去と未来との対比と融合をテーマとしている。

すべての利用者「やさしくわかりやすく、使いやすい」ユニバーサルデザインとしている点も特徴的だ。交通バリアフリー法に基づいて、全駅で車椅子利用者や目の不自由な人にも使いやすいエレベーターの設置や施設内の段差の解消等のバリアフリー対応を行っているほか、点字や音声による構内ガイド等も実施している。また各駅上下ホームには2ヶ所ずつ設置された車両とホームの段差・すき間を解消する装置が導入されている。

利用者からの評価や路線イメージを高めることが必要としている。

建設資金調達等でDBJが支援

横浜都心部の活性化に向けて期待を集めるみなとみらい線。その計画の実行に際して、そのプロジェクトを支える巨額の建設資金(約2600億円)の調達が新線建設上の最大の課題とされた。鉄道事業は、通勤混雑緩和やバリアフリー対策など収益に直結しない工事が多く、毎年多額の設備投資が求められる一方、運賃は低廉であることが求められ、公共性が高い反面、採算性が低いからだ。

こうした構造を持つ事業の安定性を高めるため、DBJは資金調達に際してこの初期投資を軽減するソリューションを提案した。

1つ目は、新線建設に伴って発生する多大な開発利益受益の一部を鉄道整備に還元するといった考え方でこれによって総事業費の約20%を賄うことができた。

2つ目は、長期・固定金利の資金の供与である。これによりプロジェクトの安定性を高めることができた。また、DB

横浜都心部の活性化に資す

みなとみらい線の今後の事業展開の鍵は2つ。みなとみらい21地区で進められているまちづくりと沿線エリアのさらなる活性化だ。

83年に始まったみなとみらい21事業は、現在、横浜駅周辺の新高島駅の周辺を中心に基盤整備が進められているが、土地利用が可能になった街区等で、昨年7月から開発事業者の募集が行われている。

この春には、新たな業務・商業系ビルが続々とオープン。今後、総合温泉施設、ホテル、シネマコンプレックスライフハブスなど集客力を持つ施設の進出が予定されている。

一方、沿線の活性化については、09年の横浜開港150周年に向けて地元の取組みが強化される予定。また、横浜市も沿線の回遊性を高めて、乗

降客数の増加につながる市民活動等を支援していく方針だ。

沿線地域と一体となった発展を目指すみなとみらい線。横浜高速鉄道も、地域の振興をバックアップするために、みなとみらい線の活用を促進していきたい。新しい会社らしく、既成の概念にとらわれないこと、横浜の魅力向上に資することを何でもやりたいとチャレンジな姿勢を見せる。

その名のとおり、港ヨコハマの未来へ向けて走り出したみなとみらい線。その今後に期待したい。



横浜ランドマークタワー、横浜美術館、国際会議場、クイーンズスクエア横浜、赤レンガパーク、中華街...、海と緑に囲まれた国際色豊かなエリアが、みなとみらい線の沿線には連なっている。みなとみらいがかり橋からは、観光船でクルージングも楽しめる。



東京大学大学院 経済学研究科教授

藤本 隆宏氏 Takahiro Fujimoto

した。その中から分かったことは、国や業界を問わず、企業は常に専門性を持ち、それらの方向性をあわせようとしているということ。専門性とは、強力な部署や機能軸を立ち上げることですが、専門性だけでは企業はまともなりません。各部署に専門能力があっても、それぞれ別な方向に走ってしまうからです。やはり、他方で、市場のセグメント、顧客、コスト、トレンドにフォーカスすることで、全社がお客さまのニーズを満たすことに焦点を当てなければなりません。クロスファンクショナルリテリとは、企業に強力な機能軸、専門性を育成し、ターゲットへのフォーカスを強化するた

めの手段です。藤本教授が言われたように、日産再生の1つの鍵は、クロスファンクショナルな形で活動を行い、再生を目指したこと、改革の優先順位が明確だったこと、そして日産の全従業員がお客さまの求めているものを目指したからにはなりません。

荒木 自動車メーカー、あるいはモノづくり全般にとつての技術の大切さ、位置付けをどうお考えでしょうか。ゴーン社長 技術に限界はないと思います。人は夢に見たことを実現します。技術とは、人が夢を実現するためのツールなのです。「技術の日産」と評価される日産が低迷した1つの理由は、その概念が消費者のニーズとかけ離れてしまったためです。技術自体が問題ではなく、技術の開発の仕方、技術の目的が問題でした。私

どもは現在、徹底的にユザイフレンドリーなものを作るうとしていきます。技術を開発しても、お客さまが理解できないものでは意味がありません。常に技術を消費者の夢に連動させなければなりません。藤本教授 技術、製品、市場の3つのベクトルがピタリと合ったときに、お客から見ていい車になる。業績が低迷していた頃の日産は、技術は凄いが、それが製品や市場に結びついていませんでした。ようやく、そのベクトルが合ってきたという感じですか。モノづくり企業では、技術のすべてがブランドに貢献し

再生の過程で「もつとも心を配ったのは人」(ゴーン社長) ゴーン流経営の真髄は「クロスファンクショナルリテリ」(藤本教授)

その意味で、私は日産が最近作った先行開発センターに注目しています。ベクトルを全部合わせていく上で、このセンターがR&DのRとDのベクトルを合わせる非常に重要な作業を行うことになると思っています。荒木 経営者の最大の悩み所は、社内意識の変革です。その実現のために何が最も大事でしょうか。ゴーン社長 日産での経験から言えることは、信頼できる魅力的な目的地を明確に掲げることです。従業員は、参画意識を感じ、犠牲を省みず目標達成に向けて努力するのです。更に、適切な目的地の設定は、経営者が与えることのできない従業員の強いモ

パネルディスカッション 企業経営を語る

DBJ主催による第5回DBJナレッジ・フォーラムが、04年2月24日、東京・大手町の経団連ホールで開催された。今回は「企業経営を語る」と題するパネルディスカッションに、日産自動車のカルロス・ゴーン社長と東京大学の藤本隆宏教授をお招きした。ゴーン社長には、実践を通じて現場で培われた経営理念を語って頂いた。技術生産管理論が専門で自動車業界にも明るい藤本教授には、より専門的な見地からゴーン社長の経営理念を引き出して頂いた。

写真 安海暄二 Kenji Azumi

日産自動車株式会社 社長兼CEO

カルロス・ゴーン氏 Carlos Ghosn



荒木 ゴーン社長の経営に対する考え方や手法は実に明快ですが、一方でそれは多くの経営者が困難に感じてきたことばかりです。なぜ、ゴーン社長には実践できたのか。また、日産再生の中で最も心を配った点についてお聞かせ下さい。ゴーン社長 1点目は難しい質問です。ただ、言えるのは、私は自信のないことをやるうとしたことはないということです。98年当時の日産の経営状況は把握していません。たし、すべての意思決定に確信を持っていました。もちろん、時に不安になったり賛否両論のバランスをとったこともありましたが、過去4、5年間で間違っていたと思えることは何ひとつありません。2点目のポイントは人です。人が最も重要な要素です。厳しい決断を必要とする危機的な状況下において、従業員のモチベーションをいかに維持・向上させるかが必要でした。

もう1つ大切な点は、信頼できるパートナーの存在です。98年当時、多額の負債を抱えた日産は、DBJに緊急融資を要請しました。これに対しDBJは審査を行い、日産支援を決定したので、DBJをはじめ多くのパートナーの協力により、日産は再び健全な企業となり、日本経済に寄与できるようになりました。危機的状況に陥った時、誰が信頼できるのか、初めて分かるのです。藤本教授 私は、クロスファンクショナル部門横断的(チーム)に、ゴーン社長の経営の真髄があると思います。同様の考え方は日本の自動車メーカーにもありましたが、ゴーン社長はこれを会社の復興という最も重要な課題に用いました。チームを適切にマネージする方法を、どのように体得されてきたのでしょうか。ゴーン社長 もともと、私はエンジニアですから、経営に関する知識、ノウハウ、経験は、すべて実行の中から体得しま



司会 / 日本政策投資銀行 理事

荒木 幹夫 Mikio Araki

「ゴーン社長は『経営する意志』そのもの」(藤本教授)

「日産を変えたのは13万人の従業員」(ゴーン社長)

チベーションを、彼ら自身が創り出すきっかけとなります。これが第1のステップです。

第2のステップは、短期間に成果を確認すること。3カ月、6カ月後に成果が表れてくる。すると「目的地に近づいてきたな」と勇気づけられます。成果や結果が出なければ、人は努力をやめてしまいます。

もう一点申し上げたいのは、リーダーはシンプルで明快でなければならぬということ。企業が危機状況に陥った場合、リーダーは50の優先順位を設けるのではなく、1つの最優先課題を示さなければなりません。99年の日産は、様々な問題を抱えていたが、優先課題は唯一、会社を立て直すということでした。優先課題を明確に掲げ、それを関係者全員に伝達することが、混乱を避けるための手段です。



荒木 「ここまでを踏まえて、藤本先生から総括的なお話を頂ければと思います。」

藤本教授 ルノー・日産の提携のキーワードは「相互学習」であり、かつてない戦略提携として後世に伝えられるでしょう。ルノー自身、どん底から這い上がった経験があり、外部から学ぶ意欲が非常に強かった。似た会社がお互い

に学び合ったわけです。

たとえば、現場主義。ゴーン社長は最初の数カ月、朝から晩まで現場を歩き回った。その結果、日産の潜在的なアイデアが臨機応変に活用されていた。それが従業員の支持を得た。先ほど話された強力なリーダーシップをとりながらもサポートされるという面は、この現場主義から来ています。

囲がその人間をどう見ているかによります。誰もが「好きだな」と思う、あるいはベストを尽くしたいと思える相手のためには、一見不可能なこともやり遂げることができ

が低くなるからです。私は非常に恵まれていますが、日産の社長として当初の様子を見よつと思つてくれた従業員がいたからです。彼らはその後、私を支持してくれました。ですから、最終的に日産を変えたのは私ではなく従業員です。私は、会社の社長として変革を促した触媒でしたが、変革を起こしたのは13万人の従業員なのです。

最後に、私の目に映る「ゴーン社長は『経営する意志』そのものです。1つの確固たるスタイルを持ちながら、それにこだわらない。ある意味では非常にシンプルで、常識的、古典的と言えらるほど現場・人間・目標・達成重視です。これら経営学の基本を非常に高度なところで統一した、まさに「経営する意志」です。

ゴーン社長 私からも最後に1点だけ申し上げます。なぜ、厳しい状況を克服できる人間とできない人間がいるかという問題ですが、これは周

囲がその人間をどう見ているかによります。誰もが「好きだな」と思う、あるいはベストを尽くしたいと思える相手のためには、一見不可能なこともやり遂げることができ

私自身、従業員を評価する場合、周囲からどう見られているかに注目します。尊敬されている人物であれば、厳しい状況下でも支持されるでしょう。逆に、周囲が単に規律やルールがあるがために従っているに過ぎない人物には、リーダーシップを任せられません。厳しい状況になった場合、それを切り抜ける確率が

が低くなるからです。私は非常に恵まれていますが、日産の社長として当初の様子を見よつと思つてくれた従業員がいたからです。彼らはその後、私を支持してくれました。ですから、最終的に日産を変えたのは私ではなく従業員です。私は、会社の社長として変革を促した触媒でしたが、変革を起こしたのは13万人の従業員なのです。

荒木 「ゴーン社長には分かりやすいお話を頂き、また、藤本先生にはご専門の立場から極めて有益なコメントと示唆を頂き、ありがとうございました。」

Column

「ベンチャーは冒険物語？」

作家 幸田真音

ちよつとした勘違いや、言葉遣いの間違いというのは、誰にでもあることだ。

だから、相手の間違いに気づいたときは、さりげなく、そつと訂正すればそれで済むことなのだ。相手が年配の方だったり、互いの立場が微妙だったり、なかにはあまりに堂々とおしやるべきなのに、こちらとしては、なかなか口にしにくいこともある。

昨年秋に上梓した拙著『藍色のベンチャー』(新潮社刊)は、幕末期の彦根に実在した幻の窯「湖東焼」の物語で、私が初めて挑戦した歴史経済小説なのだ。読者のなかには、なぜか『藍色のアドベンチャー』と覚えておられる方がいる。

江戸後期、土で作る「陶器」がまだ主流の時代に、当時にしては時代を先取りしていた技法の「磁器」製造に着目し、果敢に窯造りに挑戦した彦根の古着商、編屋半兵衛は、まさにベンチャー起業家である。

染付磁器の藍色、とくに生地

業家としての主人公の生き方を象徴させたたく、『藍色のベンチャー』と名付けたのだが、歴史小説のタイトルにカタカナを使うのは異例だったのだらう。そのせいなのかどうか、どこでどう違ってくるのか、「ベンチャー」が「アドベンチャー」となってしまうのだ。

だが、相手からの電話や、パーティの席などで、読後感を熱心に聞かせてくれたある会話の途中、せつかくの話の腰を折つてしまつたのも申し訳ない。それで、ついそのままにしていると、結局いつまでも訂正のきっかけがつかめない。

作者にとっては大事なわが子の名前なのだから、気になつてしかたがなかつたのだが、あるとき、私はタと膝を打つた。タイトルを間違つて覚えられ、このことは別として、ひとつ思い当たつたからだ。

ベンチャー・ビジネスというの

で進むことに似ている。自らの信念にもつき、未知の世界を切り拓きながら進むこと。これはまさにベンチャーの世界における冒険物語にほかならない。

冒険というのは、その世界に魅力を感じない人間にとっては、単なる無謀な暴走ではないのだらう。

苦難に満ちて、葛藤と迷走を、そして希望と挫折とを繰り返すような生き方など、その世界に少しでも興味があれば、心惹かれる者でなければ、決して理解はできない。

私自身、長年在籍していた米国系の金融機関を八八年に辞職し、国際金融市場の現場を去つてから、九五年に作家としてデビューするまでの間、ささやかなベンチャー・ビジネスを立ち上げ、まがりなりにも経営者として奔走してきた経験がある。そのときのこと

は、いずれ自伝的な作品として小説にする機会があるのかもしれないが、まさしく試行錯誤の連続だった。

起業直後にハブルが崩壊するといつ、なんとも皮肉な夕

イミグで、会社の登記が完了した日に、日経平均が三万円を割つたことも、いまとなつては懐かしい思い出だ。

早朝から夜まで営業に歩きまわり、帰宅後玄関で靴を脱ぐと、足の指が血で真っ赤に染まっていたこともあった。そんな私自身の冒険物語、続きはまた次回に……。

新規事業をゼロから起こすことは、道なき荒野を手探りで

もあつたこと、ベンチャー起

作家。1951年滋賀県生まれ。米国系銀行や証券会社で債券ディーラーなどを経て、95年『小説ハッジファンド』で作家に。国際金融の世界を舞台に、時代を先取りするテーマで次々と作品を発表し話題となる。2000年発表のベストセラー『日本国債』は、海外メディアでも注目される。雑誌・新聞で小説やエッセイの執筆、テレビ・ラジオのコメンテーターとしても活躍中。著書は『傷・邦銀崩壊』『凛冽の宙』『藍色のベンチャー』など多数。最近著は、年金問題を題材にした『代行返上』。現在、週刊新潮で小説『日銀券』を連載中。



Main Kohda



カイラス巡礼

チベット暦4月の満月の日、15日は釈迦の生誕、解脱、入滅を祝つ、チベット暦で最も重要な祭りだ。各地の聖地、僧院で読経、チャム(仏教舞蹈)が行われる。聖山カイラスにも巡礼者たちがたくさん集まってくる。この日は西洋暦では6月16日に当たる。カイラス山麓のタンボチエという所で、ここに立っている高さ13メートルのタルチョ(経文や馬の絵が描かれている、白または五色の旗)のたくさついた旗柱を毎年1回立てかえるのだ。

9時半か10時頃に旗柱は立てられると聞いていたが、チベット人は南米の人たちと同じように時間に拘泥しないので、実際には何時に始まるかわからない。8時頃から会場に行き待っていた。

旗柱には新しいタルチョやカタク薄い絹のスカート状の布(がたくさん取り付けられている。しかし巡礼者がそれらを取り付けようとすると、制服を着た警官が阻止する。阻止の仕方でも強引で言葉で注意するのではなく、腕をつかんだり、胸を突いたりしている。チベット人巡礼者たちはカタヤタルチョを持ってはるばるとやって来た。それを阻止されたら、何のためにやって来たのか分からない。カルパ17世の亡命事件以来、中国政府はピリピリしているようだ。チベット人が集まるところで、暴動がおこる可能性がある。

あいにく朝から曇天で、カイラス山は見えなかった。まだ立っていない旗柱の周囲を巡礼者たちがコルラ(回巡、聖なるもの)の周りを回る(こ)をしてい。連れ添って歩いているもの、又車を回しながら一人で回っている者、五体投地で周るものと様々だ。着ている服装も様々だ。巡礼者はチベットのあらゆるところから集まってくる。出身地によつて、特徴ある衣装を身に着ける。まるでチベットの服装の見本市のようだ。店を広げて仏具や装飾品を巡礼者に売りつけている者もいる。物乞いもいる。この日喜捨をすれば、300倍になつて戻ってくるといわれている。物乞いにとつても稼ぎ時だ。古いタルチョを集めている者もいる。それらはお守りになるという。すでに多くの人がそれらを持ち去ってしまったので、残っているのはボロボロばかりだ。私もその中から小さな布切れを選んでポケットに入れた。

Yoshiharu Sekino



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

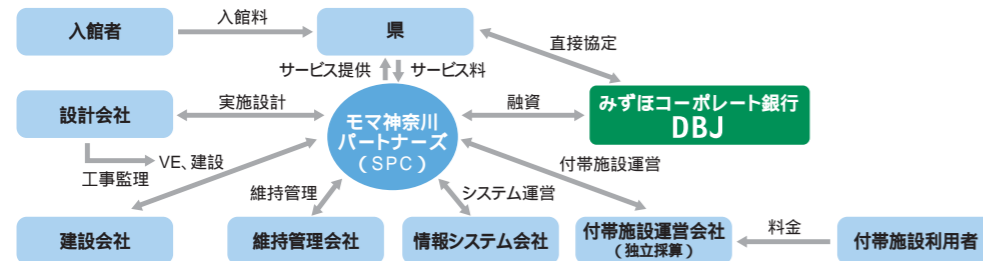
探検家・医師
関野吉晴



の立て方が一旦忘れられ、どこかきこえない。再開した頃は立たなかつたり折れてしまったこともあるという。柱には幾本もの真新しいタルチョが結ばれている。最後は地面に垂直に立たなければならぬ。カイラス寄りに傾くと凶、反対側に傾くと要注意と言われている。この年は、私が見た限りでは、カイラス寄りに傾いていた。しかし、巡礼者たちは、まっすぐに立った」と満足顔だった。

静かな祭りだが、柱が立つと歓声、嬌声、奇声が上がった。柱が立つまではチント(麦)を空に向かって撒いていたのだが、今度はそれを粉にしたツアンパを人に向かって投げつけはじめた。頭も顔も服も真っ白になる。対照的に、相変わらず静かにコルラをし、祈り続ける人たちも多かった。

[ストラクチャー図]



一色海岸や相模湾が見渡せるレストランは、芸術作品を鑑賞したあとの休憩にも最適だ。



エントランスホール、中庭、レストラン、ミュージアムショップ、庭園、美術図書室などは入館料はなしで利用できる。



有、維持管理、備品等整備、美術館支援(レストラン、ショップ等の運営)等の業務を行う。また、維持管理業務については、既存の鎌倉館・鎌倉別館を含めて行うことになる。

PFIに期待される効果は、民間の経営ノウハウ等の活用による事業コストの削減、質の高い公共サービスの提供、官民の適切な役割分担に基づく新たな官民パートナーシップの形成、民間の事業機会創出を通じた経済の活性化などだ。

事業スポンサーである伊藤忠商事もPFIのメリットについて、官民のリスク分担が明確になり、官民がそれぞれ単体でやるよりもリスクの総量が減ったこと(建設部・佐藤裕士氏)をあげる。

民間金融機関とともファイナンスをアレンジ

DBJは葉山館の建設に際して、みずほコーポレート銀行とともにプロジェクトファイナンスのアレンジを行った。その過程でDBJは、事業の発注者・神奈川県や伊藤忠商事などの民間スポンサーとの間に立つて、公平中立な立場から調整を行い、事業期間中に生じ得る様々なリスクを官民で適正に分担するスキームおよび長期にわたる事業運営を円滑化するための体制を構築した。

また、本件ではPFI導入により、美術館運営における民間の事業ノウハウ、資金の活用が実現できたことに加え、従来のように神奈川県が独自で事業を行う場合に比べて約30%のコストの節減を実現した。

オープンから半年。入館者数も事前予想の年間15万人ペースで推移しており、来館者の評判も高いという。今後の運営面に関しては、日本初の近代美術館として美術界で果たしてきた先駆的役割を継承しつつ、21世紀に向けた新しい展開の舞台としていきたい(山梨館長)とのこと。民間サイドでも、「事業は生き物。30年間、当初の計画通りに進むことは少ない。美術館(公共)とSPC(民間)との間のコミュニケーション」

シヨンを密にして、相互理解に基づき運営を目指したい(伊藤忠商事・佐藤氏)とも、に意気込みを見せる。

まずは好調なスタートを切った日本初のPFI方式による美術館整備事業。今後、も事業基盤のさらなる安定化のために、関係者の努力が続けられることになる。



自然採光による見やすい展示室が2つと、海の見える窓がある展示室。実験的な小企画もできる展示室と、4つのコーナーに展示室は分かれている。



DBJはかねてより、社会インフラ整備を目的とした投融資に積極的に取り組んできた。近年では、公共施設の整備を民間資金で行うPFIの導入・普及にも取り組んでいる。この3月には、インフラ事業にリスクマネーを供給するインフラファンドを日本で初めて手がけた。ここでは、そうしたインフラファイナンスの最新の事例として、神奈川県立近代美術館整備事業におけるPFIおよび箱根ターンパイク有料道路に対するインフラファンドの2例を紹介する。

インフラファイナンスの現在形

Project 1 美術館活動に民間のノウハウを活かす

《神奈川県立近代美術館》

日本初のPFIによる美術館整備事業

03年10月1日、神奈川県葉山町に神奈川県立近代美術館葉山館がオープンした。葉山館は、日本初の近代美術館である神奈川県立近代美術館(鎌倉館・鎌倉別館・鎌倉市)の3番目の建物で、最新の照明・空調設備を持つ展示室のほか、資料の収集と情報発信拠点を目指す美術図書室、多彩な視聴覚設備を持つ講堂、保存技術の粋を集めた収蔵庫など、21世紀の美術館活動にふさわしい最新の施設(同美術館館長・山梨俊夫氏)となっている。

相模湾を望む庭園には、野外彫刻も配置され、美しい自然と芸術との出会いが楽しめる。



施設面と同様、その事業方式の新しい目玉を引く。美術館整備事業としては全国で初めてPFI方式(社会インフラの建設・維持管理・運営を民間主体で行う手法)を活用していることだ。これにより民間スポンサーが設立したSPC(特別目的会社)が事業主体となり、葉山館の竣工後30年間にわたって、施設の保

文 河内正和 Masakazu Kawachi
写真 鈴木理策 Risaku Suzuki

DBJ News & Topics

全国初、公営事業民間化等促進融資を実行

DBJは、宮城交通株式会社(仙台市)が行う仙台市交通局からのバス路線一部譲受に対して、全国初となる公営事業民間化等促進融資を実行しました。

PPPへの期待

地方公共団体の財政制約などを背景とした公的事業の効率化、そして地域におけるビジネスチャンス拡大の観点から、公的事業への民間活用の積極化(PPP:Public Private Partnership)が注目されています。

DBJの取り組み

このような状況を踏まえ、DBJは、地方公共団体が行うバス・ガスをはじめとする公営事業の民間化等を支援するための融資制度「公営事業民間化等促進融資制度」を平成15年度に創設しています。DBJは、本制度を通じて、公営事業の民間化をすすめる事業への出融資を行ない、地方財政の改善、地域住民へ提供される公的サービスの向上による、地域活性化をサポートしてまいります。



出版案内 - 地域経営の新しいパートナーシップ - PPPではじめる実践 地域再生

(株) ぎょうせいより「地域経営の新しいパートナーシップ - PPPではじめる実践 地域再生」(日本政策投資銀行 地域企画チーム編著)が出版されました。PPP実践の参考書としてご一読頂ければ幸いです。全国書店または(株) ぎょうせい営業第一課 TEL.03-5349-6662にてお求め下さい。

宇都宮相談センターを開設

DBJは、平成16年4月15日、栃木県宇都宮市において「宇都宮相談センター」を開設しました。

場 所： 栃木会館中2階
住 所： 〒320-0033 宇都宮市本町12番11号
TEL:028-643-3531 FAX:028-643-3534
開設日時： 毎週木曜日(祝日の場合は翌金曜日)9:30～17:00

DBJは、地域中核金融機関の一時国有化に伴う栃木県をはじめとする地域経済への影響を考え、平成15年11月30日DBJ本店に開設した「特別相談窓口」を通じて、これまでも融資相談などを行なってきました。当相談センターの開設により、地域のみならず一層緊密に連携し、地域産業の活性化・再生をより積極的にサポートしてまいります。

日本政策投資銀行プロフィール

設立—平成11年10月1日
資本金—1兆1,942億円(2004年3月末現在)
総 裁—小村 武
業 務—1. 長期資金の供給等(出融資、債務保証等)
2. プロジェクト支援
3. 情報発信

投融資等残高—15兆9,876億円(2003年3月末)
職員数—1,362名(2004年度)
国内ネットワーク—本店:東京/10支店:北海道(札幌)、東北(仙台)、新潟、北陸(金沢)、東海(名古屋)、関西(大阪)、中国(広島)、四国(高松)、九州(福岡)、南九州(鹿児島)/8事務所:函館、釧路、青森、富山、松江、岡山、松山、大分
海外ネットワーク—6海外駐在員事務所:ワシントン、ニューヨーク、ロンドン、フランクフルト、ロサンゼルス、シンガポール

Project 2 第1号案件 インフラファンド投資の



箱根ターンパイクは、日本でも有数の観光・リゾート地、箱根・伊豆の玄関口にあたる有料道路。小田原市、箱根町、湯河原町をまたぎ総延長15.8kmの区間の通行量は年間約100万台を数える。箱根へのアクセスに加え、伊豆方面へ向かう海岸沿いの一般道路の混雑渋滞を避ける迂回路としても利用されている。

《箱根ターンパイク有料道路》

選択と集中。現在日本企業が最も重要視するテーマの1つである。企業は自社の得意分野に集中するため、それ以外の事業や資産を切り離し、あるいは、得意分野の事業や資産を買っている。こうした流れを支えているのが、JREITのような仕組みであり、JREITは土地やオフィスビルなどの不動産を流通させるためになくてはならない手段となっている。しかし、道路や空港等の社会インフラ

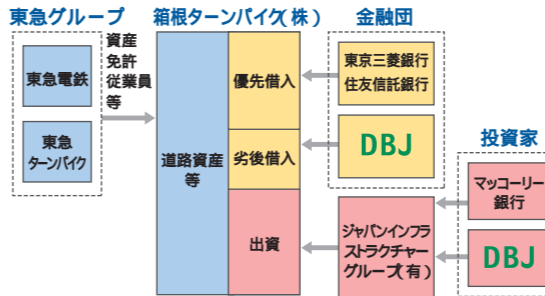
資源は、これまで流通する市場がなく、造れば持ち続けるしかなかった。こつした中でDBJは本年3月1日、オーストラリアの投資銀行、マコーリー銀行と共同で、日本初のインフラ投資専門ファンド「ジャパンインフラストラクチャーグループ」を設立し、箱根ターンパイク有料道路事業の営業譲渡取引に対して出資を行うとともに、DBJ、東京三菱銀行、住友信託銀行の3行で、同取

引に対するプロジェクトファイナンスによる融資を実行した。海外では、欧州を中心に道路、空港、通信、鉄道等の分野において、多くのインフラファンドが立ちあがっているが、本件は、日本で初めて設立されたインフラファンドが、有料道路事業に投資する第1号案件だ。また、有料道路事業を対象としたプロジェクトファイナンスとしても日本初となる。

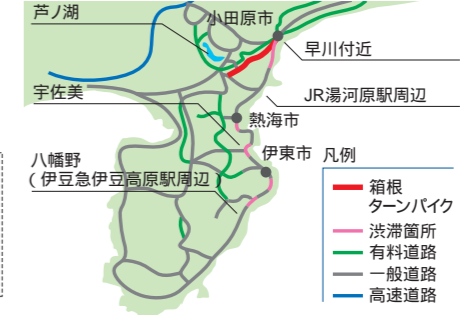
DBJでは3～4年前から、日本ではまだなじみのないインフラファイナンスに着目し、スキーム構築のための調査・研究を重ねてきた。今回、期待するのは、箱根ターンパイクの利便性向上、および周辺道路の渋滞緩和等の地元地域への効果だ。

新たな金融手法を導入し市場を創造・育成する。インフラ資産の売買・流通は、いま始まったばかり。資産の切り出し、リスクの把握・定量化等、個別の課題をクリアするのには時間がかかるが、潜在ニーズは大きいと見込まれる。本件を契機として、より多くの投資家がインフラファイナンス市場に進出し、金融市場の発展につながることも、インフラ投資の促進、さらに国内インフラ資産の流動化が促進され、新たなノウハウの注入によってインフラ資産の効率化・有効活用が図られることを期待したい。

[ストラクチャー図]



[MAP]



マコーリー銀行
オーストラリア最大の投資銀行(2003/9末:総資産A\$368億)。インフラ専門ファンドを世界各国で多数マネージメントしている。投資分野は、交通、水道、テレコミュニケーション、エネルギー等。