

# DBJ Journal

No. 16

日本政策投資銀行  
Development Bank of Japan  
DBJ



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



DBJ SPECIAL

## Private & Public

Column

ベンチャーの成長力を競う 幸田真音

地球視考 関野吉晴

### SOHOコンバージョン事業の普及を支援

子供の数が減って廃校となった校舎を改装(コンバージョン)して活用する動きが全国で見られます。

東京都世田谷区が行う「世田谷ものづくり学校」もそのひとつで、廃校となった旧池尻中学校を民間事業者(イデアールプロジェクト(株))が区から賃借し改装したうえで、デザインやものづくりの拠点として、ベンチャー企業等へサブリースする事業です。廃校活用事業において、民間事業者によるコンバージョンが行われるのは都内では初めてで、公民連携(PPP)による廃校再生の試みです。

DBJは04年9月、この「世田谷ものづくり学校」に関して、

イデアールプロジェクト(株)にコンバージョン事業資金を融資しました。DBJでは03年11月、首都圏企画室内にSOHOコンバージョン支援センターを設立して、地域の負の資産である不稼動物件を正の資産として有効活用するSOHOコンバージョン事業とそのマネジメント手法である家守事業の普及を支援してきました。本件は、SOHOコンバージョン事業に対する初の融資実行案件です。

DBJは今後も、起業家の育成等を通じて地域の活性化に寄与し、既存資産の有効活用により環境対策にも資するSOHOコンバージョン事業の普及を支援していきます。



古紙配合率100%再生紙を使用しています。

Community

地域新発見

# 千年の浪漫 “を未来に残す”

世界遺産、熊野古道が問いかけるもの

紀伊半島南端部、熊野古道の一部を含む熊野・高野・大峯・吉野の各霊場と参詣道は、その文化的景観が認められ、2004年7月7日に「紀伊山地の霊場と参詣道」として世界遺産に登録された。以後、古道を訪れる人の数と質には明らかに変化が起き始めた。地域活性化に取り組み始める。観光発展の好機到来に期待が膨らむとともに、古道保存に一段と積極的に取り組む動きも出始めている。このチャンスをつかみ、真の地域活性化につなげていくことができるのか。現地その後を追った。

文 河内正和  
Masakazu Kawachi  
写真 安海暄二  
Kenji Azumi

## Private & Public

80年代以降、官民パートナーシップへの取り組みが世界的に広がっている。日本でもまた、官と民の連携が国の政策として推進されている。本号 DBJ SPECIAL/Report 1 では、04年10月に、DBJと(財)日本経済研究所の主催で行われた「官民連携フォーラム～水道事業をモデルとして～」の様子を報告する。また、DBJ SPECIAL/Report 2 では、04年10月に達成された電源開発(J-POWER)の完全民営化を取り上げ、その過程におけるDBJの支援について紹介する。

Community / 地域新発見 では、04年7月に世界遺産に登録された熊野古道(紀伊山地の霊場と参詣道)のその後について紹介する。観光発展と地域資源の保全をいかに両立させ、真の地域活性化を図るかが問われる中で、世界遺産・熊野古道は、私たち日本人一人ひとりにあることを問いかけている--。

Community 地域新発見 “千年の浪漫”を未来に残す 世界遺産、熊野古道が問いかけるもの	3
Column 地球視考 レバノン杉 探検家・医師 関野吉晴	6
DBJ SPECIAL 「Private & Public」	8
Report 1 官民連携フォーラム 水道事業をモデルとして	
Report 2 J-POWER 完全民営化へ 電力自由化時代のキープレーヤーをめざして	
Column 「ベンチャーの成長力を競う」 作家 幸田真音	14
DBJ News & Topics	15



表紙写真 安海暄二  
Kenji Azumi

## DBJournal No.16

2004年12月発行

### 企画・発行

日本政策投資銀行 総務部

### 取材協力

東紀州地域活性化事業推進協議会

だんだんの会

熊野古道語り部友の会

和歌山県教育庁文化遺産課

本宮町語り部の会

J-POWER

UBS証券会社

イデアールプロジェクト株式会社

### 編集協力

日本政策投資銀行

地域企画部 環境・エネルギー部 流通部

金融企画室 東海支店 関西支店

### 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

日出真司 RAM

写真

安海暄二

印刷

日本写真印刷株式会社



伊勢から熊野への道を伊勢路と呼ぶ。熊野市の大泊と木本を結ぶ松本峠は、見晴らしがすばらしく多くの人が訪れる。

## 世界遺産登録後 新たな人の流れ

和歌山・三重・奈良の3県にまたがる熊野は、有史以前からの大自然や神仏の霊場、歴史を秘めた風土が今も生き続ける。「日本の原郷」とも呼ばれる地域だ。その魅力に訪れる人も多いが、世界遺産登録を機に新たな人の流れが生まれている。

「もともと夏は人の出足が鈍る時期だったが、それが今年は一変した。来訪者が途切れず、しかも従来は女性年輩グループのバスツアーが中心だったが、若い人や家族連れが目立つようになった」。そう語るのは、東紀州地域活性化事業推進協議会の事務局長・岩田昭人氏。協議会は、93年に三重県と県南部8市町村が、東



「熊野古道語り部友の会」副会長の吉田金好氏

りの雨や幾度の地震にも耐えて今に伝わる古道は、まさに「千年の浪漫」と、副会長の吉田金好氏(72)は言う。98年に設立された和歌山県本宮町の「本宮町語り部の会」会長、国土交通省選定の「観光力アップ」でもある坂本勲生氏(76)も、「世界の宝物になった今、現状よりもっと優れたものとして後世に伝えたい。ここで聞いた古道の良さを多くの人に口で伝えてもらい、来訪者が増えることが、今後世界遺産として維持・管理していくための基になる」と、古道を守る大切さを訴える。

## 世界遺産「観光 発展の図式を 超えて

世界遺産登録で来訪者が増えれば、観光発展につながり



「本宮町語り部の会」会長の坂本勲生氏

紀州地域活性化を目的に資金と人を出し合い設立した。「地域活性化」施策を具体化するにあたり、8市町村共通の歴史・文化資産である「熊野古道伊勢路」を地域のシンボルとして位置付け、古道による活性化の道を模索し続けてきた。

古道整備、案内書作成、食材・自然・民話など地域資源に関する出版活動などに加え、地域の歴史・自然を語る人材養成のための「熊野古道ガイド養成講座」や地域の担い手を育てる「東紀州活性化大学」の開設などに注力してきた。



東紀州地域活性化事業推進協議会事務局長 岩田昭人氏

経済効果も期待できる。近畿経済産業局の試算によれば、増加する観光客の消費、誘発される生産やサービスの供給を合わせた生産波及効果は約373億円で3県の経済に貢献するといふ。

その一方で、新たな悩みも浮上している。熊野古道の文化的・歴史的価値を理解していない観光客の増加だ。和歌山県で古道の世界遺産登録に取り組んできた同県教育庁文化遺産課世界遺産登録推進室主任の小田誠太郎氏は言う。「大型観光バスでやってきて、古道を荒らして帰る人が増えることを非常に懸念して

こうした努力が実り、伊勢路への観光客は次第に増え続けた。03年には11万人台に達し、04年は15万人に達する見込みだ。岩田氏は、「交通の便ではおそらく日本でも一番不便な所だけに、この先もずっと増え続けるとは考えていない。何度も通って、伊勢から熊野三山まで歩いて頂きたい」と、リピーターの増加を期待している。

## 広がる自主的な 古道保存運動

協議会の取り組みに触発されて、古道を自主的に守る動きも広まってきた。現在、三重県では10を越す保存会が古道の整備に取り組んでいるといふ。

熊野市で活動する「だんだんの会」は、00年から主に松本峠の草刈りや清掃を行っている。主要メンバーは21人。長く続けるために自由参加が基本で、規約的なものも一切ない。活動も年3、4回程度だ。代表の西一夫氏(63)は、「遺産登録後、人が大勢来てくれるようになって、改めて自分たちの町や山を見直す気が起きてきた。峠や仏さんを百年守るといふとオーバーになるが、ずっ

いる。時間が経てば、古道の本当の魅力に惹かれた人だけが来るようになるのかも知れないが、それまでに現状を破壊されては意味がない」。

小田氏は04年7月の中国・蘇州でのユネスコ世界遺産委員会に出席したが、そこで見た光景に驚いたという。「観光の話など誰もしていない。自国の誇りである遺産をどう守っていくかという議論ばかり。こうした『資産の保全』という当たり前の議論をできる人たちがいることに感激した」と、世界遺産「観光発展が当然のよう」に語られる日本の状況に疑問を投げかける。



中辺路の発心門王子から熊野本宮大社への道は、気軽に古道歩きが楽しめるルートとして人気が高い。伏拝王子からは熊野川の中州にある大斎原が眺められる(左上)。小辺路と中辺路が出逢う三軒茶屋跡にある石の道標(右上)。熊野本宮大社の境内(下左)。



「だんだんの会」代表の西一夫氏

と続けたい意味がないので、遊び心でやっていきたい」と気負いはない。

## 古道の価値を 後世に伝える

熊野の歴史や信仰を、観光客と一緒に古道を歩きながら



七里御浜には、国の天然記念物及び名勝に指定されている、獅子が吠えているように見える「獅子岩」がある。

高さ45メートルの巨岩を御神体とする「花の窟神社」は日本最古の神社(上)。松本峠からはみことな弧を描く七里御浜が一望できる(下左)。熊野古道の歩き方や立ち寄りスポットの紹介をしてくれる「紀南ツアーデザインセンター」(下右)。

## 熊野の価値の 発見・再考を促す

近年、観光に対するニーズは、団体ツアー・周遊見物型から少人数・テーマ体験型へと変わりつつある。今後、その流れが強まる中で、時間優先の日帰り観光ではなく、成果優先の滞在型観光ニーズが強まると予想される。この傾向は、観光発展による地域の経済的活性化と地域資産の保全という目標を両立させなければならぬ熊野の人々にとっても歓迎すべきものだ。

もちろんその目標の実現には、地域だけの努力では限界がある。地域の行政・住民とともに、熊野を訪れる一人ひとりが世界遺産保全のために何ができるか考えることが不可欠だ。その意味で世界遺産登録は、日本人に改めて熊野の価値の発見と再考を促しているといえる。

日本の原郷 熊野は、自然と文化財が複合した文化的景観として代替不可能な資産であり、日本人の心の資産でもある。そうした「千年の浪漫」を後世に伝え、残すことは、今を生きる日本人にとっての責務といえるだろう。



世界遺産とは、ユネスコの世界遺産条約に基づいて、人類共有の普遍的財産として後世に継承していくことが義務付けられている遺跡や建造物、自然などのこと。

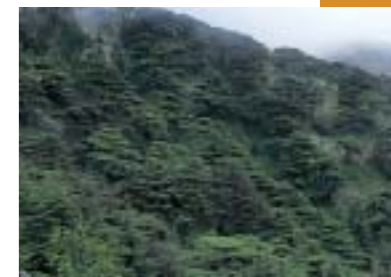
今回登録された「紀伊山地の霊場と参詣道」は、熊野三山「本宮(ほんぐう)」、速玉(はやたま)「本智大社」の霊場とそれらをつなぐ参詣道「熊野参詣道」、大峯奥駈道、高野山町石道から成る。道を要素とする世界遺産としては、スペイン・フランスの「サンティアゴ・デ・コンポステーラの巡礼路」に次いで2例目で、世界でも珍しい。

### Reference

DBJ

- こちらで紹介した和歌山県・三重県の取り組みは、DBJ地域企画チーム編『実践! 地域再生の経営戦略』(15ページ参照)及び、DBJ東海支店レポート『東海地域における観光の振興に向けてII - 「学び」の視点からの提言 - 』にて詳しくご紹介しています。
- お問合せ先: 地域企画部 03-3244-1750 東海支店 052-231-7561

1本1本が個性的な形をしているレバノン杉



レバノン杉の森

# レバノン杉

人類の歴史6000万年の中で農耕を始めたのは、その長い歴史の中ではごく最近の1万年前にすぎない。一般的には農耕が始まったのは中東のイスラエル、ヨルダン、レバノンあたりと言われている。人類が生まれたのは東アフリカの大地溝帯だが、その帯は北に伸びていて北の端が右記の地域で、死海地溝帯とも呼ばれている。

死海地溝帯は人類揺籃の地と言われている。アフリカから出た人類はここで世界中に拡散する前に準備を始めた。ここ死海地溝帯は大地溝帯と環境が似ているので過ごしやすい。その上食用になる野生の植物が豊かだった。豊富にあるだけでなく、採取して食べられる時期が偏っていない。1年を通して必ず何かしら食べられる野生植物があったのだ。準備ができる、ここから世界中に散っていった。

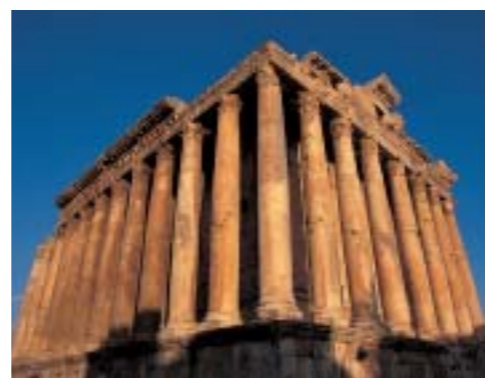
ローマ時代の大きな遺跡であるパルバツク神殿に行った。死海地溝帯が南と北の交易路になっていて、それを支えたのがレバノン山脈の大森林だ。その森林資源を売った富がこの神殿に反映されている。この神殿は直径2メートル以上もある巨大な石柱で支えられた、世界最大の石造神殿だ。しかし、建造途中で終わっている。柱は作ったけれど、梁は作れなかった。とても重いものを作ろうとしたのだ。この巨大な建物と背後の秃山、これはまさしく自然を破壊し尽くしてこんな巨大な建物を作っているという象徴だ。

レバノン杉はユネスコの世界遺産にも指定されている希少な木で、レバノンの国旗にも中央にプリントされている。レバノン杉は材質が硬く、かつ腐りにくいので、船材やマストには最適だった。さらにこの木が香柏といわれるほど、芳しい香りを放つので、古代神殿の内装材として最適だったのだ。文明がおり、支配層ができる、その力を誇示するため、一般の民が恐れを抱きひれ伏すようなもの、威圧するようなものを作ろうとするものだ。レバノン杉の生育地が、周囲に森の少ない地方で生まれた古代文明が栄えたところであったことが不運だった。文明の発展のために木材は必需品となり、レバノン杉は徹底的に破壊されてしまったのだ。

道に迷いながら、悪天候の中、シューフ自然保護区に着いた。久しぶりに見る深い森だ。写真で見たり、デザイン化されたレバノン杉を何回か見ていたが、ほんものは別物だ。ともかく大きく、枝振りが美しい。中央から辺縁に向かって下向きに垂れた後、しなやかに上向きに跳ね上がっていて優雅

だ。樹齢6千年を越えるものもあると言うが、幹は太く捻れていて、どの1本も同じものはない。ひとつひとつに名前をつけたくなるほどだ。幹も個性的で巨大な盆栽のようだ。森の中に入ると、意外と明るい。1本1本の木々が間隔を置いて植わっているからだ。

レバノン政府や諸外国の援助で、民間団体によるレバノン杉の植林が始まっている。プシヤレに教会が保護しているというレバノン杉の森を見に行った。ほんの小さな森だ。キリスト教の聖地であったためにかろうじて残っているという。ここにも樹齢6千年を数えるレバノン杉がある。プシヤレでは教会とは別に、NGOが6万本の苗木を育てている。若い木々が人類の歴史と共に生きていくことを望みたい。



パルバツク神殿



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。

Yoshiharu Sekino

探検家・医師  
関野吉晴



# Public & Private

「官」から「民」へのシフトの形態には、民営化、PFI（公共事業における民間の資金・能力等の活用）、PPP（官民パートナーシップ）などがある。今回は、近年注目を集めているPPPと電源開発（J-POWER）の民営化のつづきをレポートする。

## Report 1 官民連携フォーラム

— 水道事業をモデルとして —

官民連携の新しい事業形態として近年注目を集めているPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）。その可能性を考えるための、官民連携フォーラム—水道事業をモデルとして—（主催：日本政策投資銀行、（財）日本経済研究所、後援：（社）日本経済団体連合会、日本経済新聞社、参加：欧州

復興開発銀行（EBRD）が、04年10月18日、東京・経団連ホールで開催された。4時間に及ぶフォーラムでは、今後PPPの活用が進むと予想される水道事業をモデルに、欧州での事例、国内における事業の現状と課題、様々な運営形態の可能性などについて、各方面の関係者による講演が行われた。

### 「求められる官民連携」（金子） 「私達もPPPを信奉」（EBRD）

フォーラムは、政策研究大学院大学教授・金子孝文氏の基調講演から始まった。金子氏はPPPが注目される理由を、「国の財政がひっ迫している中でよりよい公共サービスを効率的に提供するには、官民の優れた能力を結び付ける仕組みが必要とされるため」とした上で、現在の形

態で公共部門が水道事業を継続することが難しい場合には、PPPも含め、各自治体の事情に即した最適な解決手法の選択が必要」と指摘した。

続いて、EBRDから欧州における水道PPPの現状と事例の紹介が行われた。まず、The Maribor Project

「EBRD, Transition, a city and its water」と題し、フリッド・ラバティ氏が講演。ラバティ氏は「EBRDもその組織目的を実現できるPPPを強く信奉する」とした上で、スロベニアのマリボル市でのPPP事業について紹介した。

続いて、ジーン・フランソワ・マケット氏から「EBRD Approach to PPPs in the Water Sector」と題する講演が行われた。マケット氏は

水道事業におけるEBRDの様々な支援状況について触れた上で、エストニアの首都タリ

ン市での事例などを紹介した（EBRD両氏の講演の概要は10ページ）。

### 「PPPは解決策の一つ」（東） 「世界に冠たる水道へ」（中村） 「課題は事業評価手法」（大木）

続いて、4人の関係者の講演が行われた。最初に厚生労働省・東幸毅氏が、同省が04年10月に策定した「水道ビジョン」の要点を解説した。

この中で東氏は、「今後とも需要者が満足し支持する水道であるためには、水道の運営基盤の強化に積極的に取り組む必要がある」と指摘。水道事業の運営形態については、「水道法や地方自治法の改正後、官民連携が模索できる状況にあり、多様な選択肢から事業形態の最適化を図る上で、PPPは解決策の一つとなるのではないかと述べた。

次に、公営水道の現状というテーマで日本水道協会・

講演者



政策研究大学院大学教授  
金子孝文氏



厚生労働省健康局  
水道課課長補佐  
東 幸毅氏



（社）日本水道協会調査部長  
中村幸雄氏



あすき監査法人代表社員  
大木壮一氏



DBJ審議役  
君浦康夫



北海道大学特任教授  
眞柄泰基氏

中村幸雄氏が講演。中村氏は「水道ビジョンに沿って世界に冠たる水道に向けて取り組みたい」と表明したあと、同ビジョンの実現に向けた取り組みの現状について触れ、新たな水道広域化や多様な連携による運営形態の最適化などに向けて、水道協会も取り組んでいくと強調した。

続いて、「官営企業における経営課題」と題する、あすき監査法人・大木壮一氏の講演に移った。大木氏は、「水道など一部の官営事業が構造不況業種化している原因はその経営手法にあり、特に、PDC（Plan Do Check Action）サイクルにおけるCheck、すなわちステークホルダーの評

価が十分に機能していないことに注目すべき」と述べて、「主要なステークホルダーの立場を経営評価の中に取り組んでいくことで、官民が同じ土俵で競争することが可能になり、どのような運営形態が最適なのが見極められるはず」と提案した。

### 「公営と民間化の並列検討を」（君浦） 「大切なのはサービス水準」（眞柄）

最後に、DBJから君浦が「今後の事業形態オプシオン」と題する講演を行った。君浦はまず、「今まで公営で上手く運営されていたのであれば、運営形態を無理に変える必要はない。しかし、課題があるのであれば、解決方法の一つの選択肢として民間活力の導入が考えられる」と前置きし、幅広い官民連携として考えられる「民間化」の領域について説明した。

そして、「安心・安定・持続」の観点から、水道事業には適



開会挨拶をするDBJ総裁  
小村 武

開会挨拶をするDBJ理事  
松原文雄

切な公的関与が必要だろう。その上で各々の事業が持つ固有の事情を尊重しながら、公営と様々な民間活力活用スキームとを並列で検討することが重要。また民間活力導入の場合、事業者に適切な収益機会が与えられる一方、官民連携に転換後も継続的にメンテナンスを行うと共に、契約内容の柔軟な見直しの可能性を残すべき」とした上で、「メンテナンスについても、すべての事業者が個別に行うことは不可能であり、広域をカバー

する横断的システムが必要。DBJも協力を惜しまない」と述べ、各水道事業体における検討に際しての考え方を提示した。

さらに、現在の制度下で可能な事業形態の例として、経営委託、運営委託、サービス購入（株式会社化第三セクター）の3方式をあげ、個別事業の事情に応じた対応が必要となる。DBJでは、検討段階から各自治体の皆様のお役に立てるよう進めて参りたい」と結んだ。

このあと、全体コメントとして北海道大学・眞柄泰基氏が、「すべての社会活動を支えることができる水道水の品質は、高いレベルが要求される。公営にせよ、民営にせよ、ユーザーに分かるベンチマークを開発し、料金やサービス水準が適正であるかを明らかにすべきである」と提起して、官民連携フォーラムは盛況のうち

に終了した。

# 欧州水道 PPP ケーススタディ

## The Maribor Project : EBRD, Transition, a city and its water

EBRD Procurement & Purchasing, Consultancy Services Unit, Senior Counsel, Walid Labadi

案件であり、93年にスタートしたものの資金面での合意は00年近くと、非常に長い時間を要しました。事業の落札は98年で、仏のスエス・リヨネ水道会社が期間22年間の事業権契約を結びました。

与信用で配慮したのは料金体系です。22年間のローンで建設費に對する十分な見返り収益が得られる条件を設定しました。

PPPで重要なことは民間事業者へ支払う料金体系つまり官民の取り分をどのようにするかです。成功報酬的な要素を織り込んだり、料金体系をいくつかの構造に分けて、各部分の負担者を事前に決めておくことです。たとえば、税制や体制の変更でコスト高になつた場合、市が負担するといつ具合に。

今日ご紹介するのは、スロベニア第2の都市マリボル市内のドラバ川排水処理PPP事業です。ドラバ川には、同市とその周辺地域から住民16万人分の排水が未処理のまま流されてきました。



また、事業権契約解除の場合の権利・義務に関する官民のフェアな関係について規定しておくことも重要です。事業の総費用は約7500万ユーロ。EBRDおよび独

仏等の金融機関との協調融資で調達しました。出資も、建設、電機など様々な専門知識と経験を持つ仏・オーストリア等のスポンサー企業の参加によって、最適な構成とすることができました。

（注）BOT  
BOTは事業方式の1つ。民間事業者が施設を建設し（Build）、維持管理および運営し（Operate）、事業終了後に公共に施設所有権を移転する（Transfer）方式。

EBRD  
(European Bank for Reconstruction and Development : 欧州復興開発銀行)

EBRDは、旧ソ連・東欧諸国の市場経済への移行支援を目的に1991年に設立された政策金融機関。現在27カ国でインフラ関連分野への融資、特に水道・交通事業の民営化・民間化プロジェクトへのファイナンスやアドバイザーなどを行っている。

## EBRD Approach to PPPs in the Water Sector

EBRD Procurement & Purchasing, Consultancy Services Unit, Deputy Vice President, Jean-François Maquet

関、各国政府との調整も行います。

PPP事業はチエコ、ハンガリーなど体制移行の進んだ国から、クロアチア、ブルガリアなど移行途上の国で実施されていて、その形態は事業権契約、リース、BOT、業務委託契約など多様です。

エストリアの首都タリンのPPP水道事業では、EBRDが政府保証付きの融資を94年に実行、00年に民間の過半出資が実現し、01年に15年間の運営契約を結びました。結果は良好で、コスト削減、水質の向上、適切な料金設定などを実現しました。タリンの場合、は、元々財務的に恵まれていたため、民間化もスムーズにいききました。

PPPは、あくまでも効率化を実現するための手段にすぎません。手段には様々な形態があり、それぞれの事業の要件によつてその形態も変わってきます。

## Report 2 J・POWER 完全民営化へ

— 電力自由化時代のキープレーヤーをめざして —

04年10月6日、政府出資の卸電力会社である電源開発（J・POWER）は、東京証券取引所第一部に株式を上場した。このIPO（新規株式公開）では全株式が売り出され、J・POWERは完全民営化を果たした。97年に民営化が閣議決定されてから7年余、J・POWERは電力自由化の新たな時代に向けて、民間会社としての第一歩を踏み出した。DBJは、このプロセスにおいて、民営化ファンドの組成を行った。

### 国内電力供給に基幹的役割

わが国における電力エネルギーの安定供給について語るべき、J・POWERの果たしてきた役割を抜きにすることはできない。

J・POWERが、電力の安定的かつ効率的な供給を担う国策会社として設立されたのは1952年。以後、約半世紀にわたり、水力・石炭火力発電所等の建設・運営を通じて一般電気事業者（電力10社）に電力を販売するとともに、基幹送電線の建

設によつて、全国の電力会社をつなぐ電力供給ネットワークの構築を図ってきた。現在、59水力発電所、8火力発電所を保有し、発電能力では国内5位の規模。わが国のエネルギー政策において基幹的役割を果たしていると言え

る存在だ。そのJ・POWERの民営化方針が閣議決定されたのは97年6月。この決定を受けてJ・POWERでは、7年余りの時間をかけて民営化実現への取り組みを進めてきた。

松浦火力発電所(長崎県松浦市志佐町)

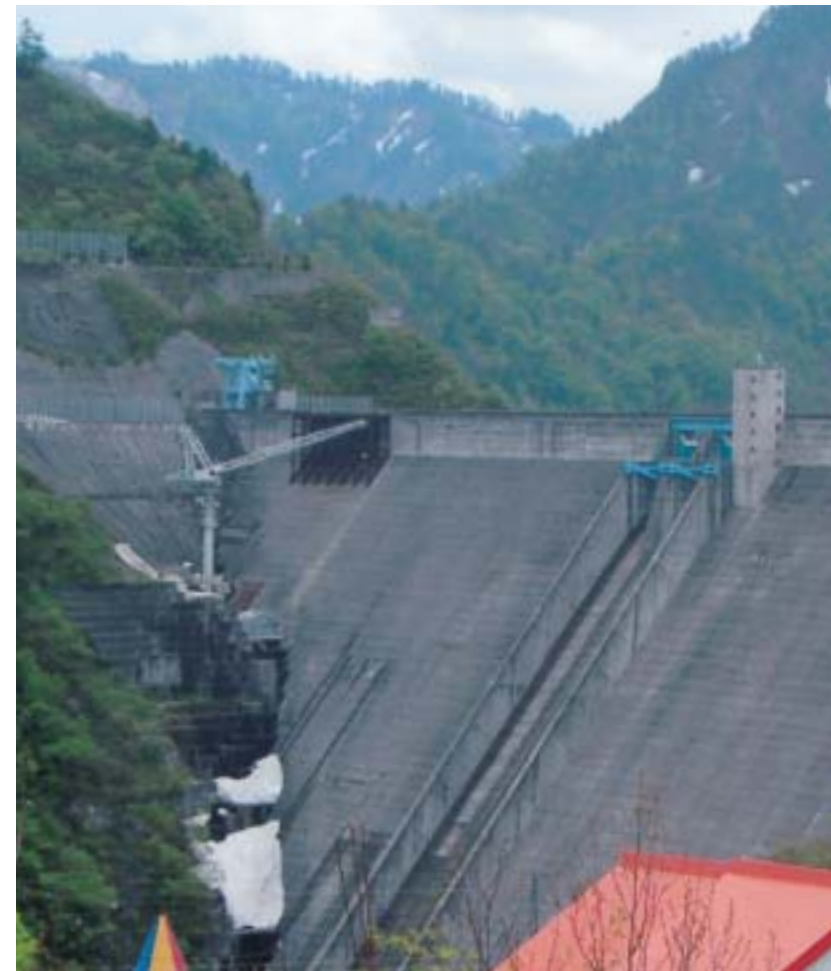


最大の課題は  
財務体質強化

民営化に向けて最大の課題とされたのが財務体質だ。J・POWERは従来、資金調達面では財政融資資金借入や政府保証債発行という形で政府の信用力を背景とし、利益となるべき原資を卸電気料金の引き下げという形で最終消費者への還元に向けられてきたため、内部留保が十分ではなかったこと等から、電力各社と比べて、自己資本の薄い財務体質となっていた。完全民営化にあたっては、J・POWERが将来にわたって、国内電力の安定的・効率的供給に重要な役割を果たしていきけるように、事業の基盤となる財務体質の改善・強化を図ることが最大の課題とされたのだ。

自己資本比率の  
向上へ

J・POWERでは、直ちに具体的対応を行った。まず、98年以降、政府からの借入金である財政融資資金の繰り上げ償還を実施。フローベースのコスト軽減分を準備金として自己資本に組み込む形で、



奥只見発電所(福島県南会津郡檜枝岐村)

自己資本比率を毎年1%ずつ高めていった。

次に取り組んだのが増資だ。これは、01年12月に閣議決定された「特殊法人等整理合理化計画」の中で、J・POWERに対して、さらなる財務体質の改善・強化が求められたことに対応したものだ。

増資スキームについては、国を中心とする関係者の間でいくつかのプランが検討された。その結果、DBJが提案した

ファンド方式に決定された。「民営化においては海外においても前例がない」UBS証券会社投資銀行本部エグゼクティブディレクター・安淵聖司氏(方式)だ。

その仕組みは、政府が保有するJ・POWER株式のすべてを、この目的だけのために創設されるファンドに対して

現物出資するとともに、ファンドがDBJからの出資と借入れ、民間金融機関からの借入れを行い、その資金を原資

新生J・POWER  
に期待



J-POWER  
経営企画部長  
渡部肇史氏

J・POWERのIPOについては、関係者の評価も一致している。「教科書がない中で民営化としては、最短で実現できたと思う。売り出しも順調に仕上がり、IPO後も株価は堅調に推移している。総じて、いいIPOだった。民間金融機関を含め、DBJ、野村証券、UBS証券会社各社が同じベクトル感を持ち、一致団結して取り組めた事が成功要因だ」(J・POWER経営企画部長・渡部肇史氏)。

「成功の目安としては、ターゲットの需要の量、そして需要の質、即ち長期ベースの需要かどうかの2点。これが公開後の株価の推移にも大きく影響する。今回は3748億円の売り出しに対して、全体として10倍以上の約4兆円の需要があったが、個人・内外機関投資家を中心に幅広い投資家層から良質の需要を創出することに成功しており、文字通りのグッド・デールと言える」(UBS証券会社・安淵氏)。

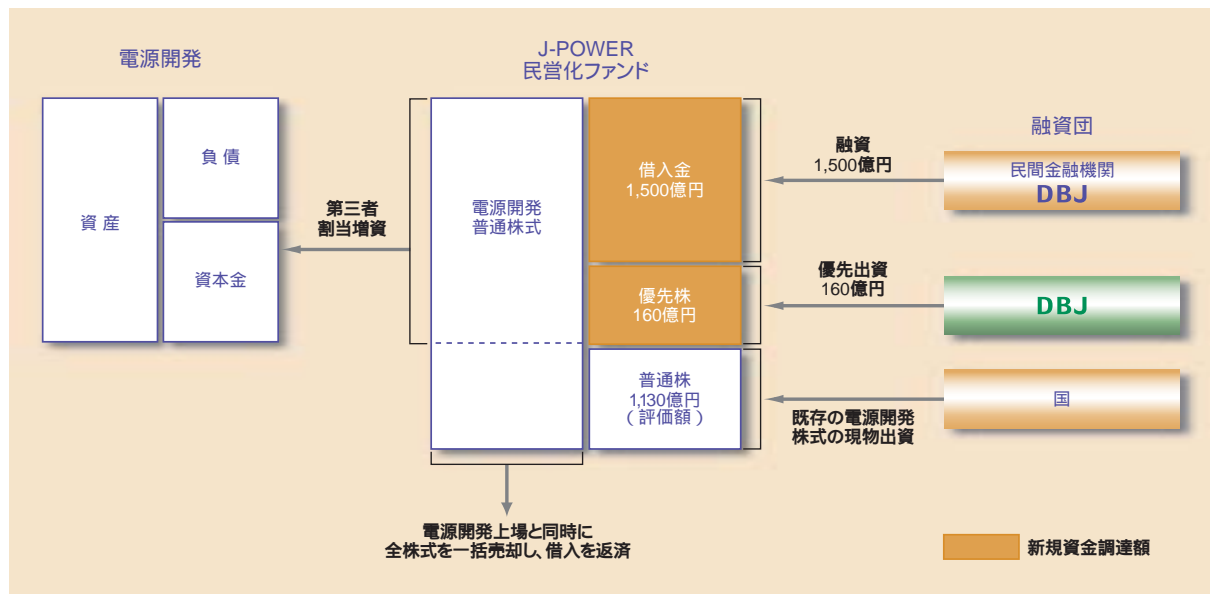


UBS証券会社  
投資銀行本部  
エグゼクティブディレクター  
安淵聖司氏

(注)ブックビルディング

株式・債券の新規発行や売り出しに際して、投資家の需要を調べて積み上げ、発行額・売り出し額、公開価格を決定する方式。国際的に整合性がある発行価格決定方式として認識されている。

事業スキーム図(電源開発(株)増資引受まで)



Rはファンドを引受先とする第三者割当増資を実施。そして翌04年10月、東証1部上場へと至るのである。こうして、民営化に向けて最大の課題が克服された。97年に4%台だったJ・POWERの自己資本比率は、上場直前には17%台まで増加。電力各社の比率と比較し得る水準に達し、民間卸電力会社の財務体質として投資家の評価に十分耐えるものだった。

初の民営化  
スキームで支援

DBJはJ・POWERの民営化に際し、増資から株式売り出しに至る過程で一貫して支援を行った。

増資のポイントには民間資金の活用だった。増資に際しては、国の財政事情も厳しく、また、民営化する企業に国が資金を直接投入すべきではないとの判断があったからだ。増資の規模は1600億円余り。このうちの約半分の750億円を民間金融機関から調達することが必要だった。

DBJが政府との協議を重ねて提案したファンド方式。「そのスキームの特長は、政府

## 新潟県中越地震に係わる支援体制を整備

このたびの新潟県中越地震により被災された皆様方に、心よりお見舞い申し上げます。DBJでは、このたびの地震により被害を受けられた大企業及び中堅企業等の皆様に対するご支援を強化するため、現地相談窓口「長岡相談センター」を平成16年11月18日から開設しました。また、同地震による被害を受けた事業者に対する災害復旧融資に関して、通常の貸付利率を下回る低利の適用を行う特別措置を実施しました。

### 長岡相談センターの開設

DBJでは、大企業及び中堅企業等の皆様の災害復旧資金のご相談対応や被災地域の自治体や関係機関等の皆様への情報提供を行うため、長岡市に現地相談窓口を開設いたしました。

**【住所】** 長岡商工会議所4階(長岡市坂之上町2-1-1)  
**【連絡先】** Tel&Fax: 0258-35-5557  
 Tel: 090-8258-9244

なお、災害復旧資金等のご相談は、現地相談窓口のほか、引き続き新潟支店(025-229-0713)および本店地域企画部(03-3244-1750)においてもお受けいたしております。

## 新潟県中越地震による災害復旧融資に関する特別措置

被災事業者の健全な経営と安定した事業活動の保持のため、災害復旧融資の取り扱いについては、特に被害の大きい地域における特別措置として貸付利率を軽減することとしました(参考1、2)。なお、特別措置適用対象外の事業者に対しても、既に措置されている優遇金利(政策金利II)による対応を継続します。

DBJは、今後とも被災事業者の災害復旧に関する資金需要等に的確に応えていく方針です。

### 【参考】

#### 1. 特別措置の対象事業者

平成16年新潟県中越地震により被害を受けた新潟県小千谷市、十日町市、古志郡山古志村及び北魚沼郡川口町の区域内に事業所を有する事業者であって、借入申込の直前1ヶ月の売上額もしくは受注額が前年同月比20%以上減少したもので、または事業所もしくは主要な事業用資産について、全壊、流失、半壊、床上浸水その他これに準ずる被害を受けた旨の証明を市町村長その他相当な機関から受けたもの。

#### 2. 特別措置を適用する期間ならびに適用金利

平成16年11月26日から平成17年5月31日までに災害復旧融資を受ける事業者について、最優遇金利(政策金利III)を適用(但し貸付後3年間は、政策金利IIIを下回る利率(財投金利+15bp)を適用)。

## 出版案内 - 実践! 地域再生の経営戦略 ~全国62のケースに学ぶ“地域経営”~ -



(株) きんざいより「実践! 地域再生の経営戦略 ~全国62のケースに学ぶ“地域経営”~」(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。これまで行政や企業の陰に隠れて地域社会の表舞台に出ることの少なかった住民・NPO等を含む多様な主体の参画により、独自の地域資源を活用した内発型の地域振興プロジェクトに注目が集まりつつあります。

本書では、全国で進められている62の地域振興プロジェクトについて、そこで用いられた知恵・工夫(Knowledge)とプロジェクトを動かすキーパーソンの行動(Action)に基づく「地域経営」の観点から実証的な分析を行っています。地域の現場でこれから「地域再生」に関わる皆様の参考書としてご一読いただければ幸いです。(株) きんざい(TEL:03-3358-2891)または全国書店にてお求め下さい。

### 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—15兆2,216億円(2004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

# ベンチャーの成長力を競う

作家  
幸田真音

二〇〇四年はプロ野球チームの経営問題に端を発した話題が、プロ野球界全体の再編へと進展し、日本中で大きな波紋を呼んだ。  
 なかでも、二人の若い社長が率いるベンチャー企業、楽天と「ライブドア」によるプロ野球界への新規参入にかかわる経緯は、審査結果発表までの一部始終を、誰もが目が離せない思いで見守ったものだ。いかにも銀行出身といった清潔感のある三木谷氏と、自由で飄々とした現代風経営者タイプとも言つべき堀江氏。そんな対照の二人が、たびたびテレビ画面に登場したことで、いまさらながらにITビジネスやベンチャー企業の成功例について考え、認識を新たにしたい人も多かったことだろう。

プロ野球界参入への資格審査の際には、二社に対してなにかと批判的なことを口にする向きもあったようだが、私自身はこの若い社長たちの挑戦には大いに拍手を送りたいと思っている。  
 正直なところ、プロ野球に

関してはまったくの門外漢なのだが、若くエネルギーシユなビジネスマンとしての二人の姿が、伝統に縛られたプロ野球界の閉鎖性をかえって浮き彫りにするようで、興味深かった。  
 旧態依然として、長い間排他的な組織体質や因習を守ってきた旧勢力と、これまでになかった異質の新規参入者との確執は、どの世界にも共通しているようで、その意味でも現代を象徴するような出来事だった。  
 だが、今回話題にのぼった二人の社長のように、こうした若くして実績を積んだ企業経営者たちが、前向きな話題でマスコミを賑わしてくれる機会は、今後ますます増えてほしいものだ。  
 なぜなら、確固たる信念をもとに、新しい分野に果敢に挑戦する彼らの存在こそ、将来の起業家をめざす多くの若者たちにとって憧れの対象となり、心強い目標となってくれるはずだからだ。道の先を行く先輩たちの輝かしい成功は、あとに続く若者が多い

に刺激し、勇気づけてくれるに違いない。  
 年末年始のこの時期になると、決まって新年の経済予測について話題になる。二〇〇〇二年一月株価が底を打ってからというものの幸いなことに二〇〇四年は一年を通して景気回復が確実なものとなってきた。依然として、内外に不安定要因はあるものの、なんとかこの回復基調を長く持続可能なものにしていくのが新しい年の課題だろう。  
 だが、こうした経済予測のとき、必ず取り上げられる経済成長率の数字について、最近どうも違和感を感じるようになってきた。  
 中国やインドなどといった新興勢力は別として、いまやすでに経済がほとんど成熟してしまつた先進国の間で、小数点以下のわずかなGDPの端数をめぐって、一喜一憂することの無意味さに、もうそろそろ気づいてもいいのではないか。  
 予想外に進行の早い少子高齢化社会の日本では、次の世代を担う新しい人材や、

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『小説ヘッジファンド』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に加え、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』『凜冽の宙』『藍色のベンチャー』『代行返上』など多数。最近著者は、週刊新潮で掲載された小説『日銀券』



Main Kohda