

# DBJ Journal



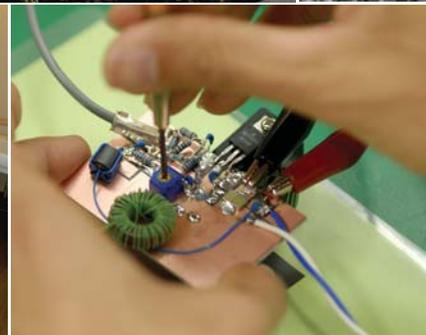
No. 21



Design Center

DBJ SPECIAL

「温泉街の再生」  
「地域医療の充実に向けて」



地域新発見「備後・井笠ものづくり地域」

Column

経済小説の舞台裏 ● 幸田真音

地球視考 ● 関野吉晴



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  
インターネットアドレス <http://www.dbj.go.jp>

DBJものがたり

10兆円は阪神・淡路大震災（95年1月）の、3兆円は新潟中越地震（04年10月）のそれぞれ経済的被害額。そして81兆円は、今後50年以内に約9割の確率で発生すると予想される東海・東南海・南海3地震の同時発生時の経済的被害額（試算）です。被害を最小限に食い止めるために、企業の防災への自主的な取り組みが求められていますが、現実には建築物の約35%が耐震性に問題があるほか、BCP（事業継続計画）を策定している企業の割合は8%、大規模災害に備えた財務手当てを行っている企業も4%程度にすぎません（05年11月 日本政策投資銀行調べ）。

こうした状況を踏まえ日本政策投資銀行（DBJ）は、防災関連分野における投融資活動の強化を重点課題の一つと捉え、06年度から新たに「防災格付」に基づく「防災対応促進事業」融資制度と地震発生後の企業の資金繰りを補完する「危機管理対応金融普及促進」融資制度をスタートさせました。

「防災対応促進事業」融資制度は、中央防災会議において策定する企業の防災対策評価指標に準拠し、防災計画・マネジメント（BCPの



2つの新融資制度で企業の防災対策を支援

作成等）、耐震診断・改修等、企業の防災対策を幅広く支援するための融資制度です。当制度では、DBJが策定した12の要件につき、構成する項目の充足度に基づいて格付を行い、防災への取り組みが先進的な企業ほど金利を優遇する仕組みとなっています。

「危機管理対応金融普及促進」融資制度は、実際の災害発生時に地震災害時発動型ファイナンス等により事業継続に必要な資金を供給することで、従来型の保険契約を補完する融資制度です。

DBJでは、これらの融資制度を活用し、企業の防災対策を積極的に支援していきたいと考えています。

全国屈指のものづくり地域といわれる中国地方、中でも、広島・岡山両県境の備後・井笠地域には、伝統的産業から重厚長大型産業まで多様な業種が集積することも、個性的な地場企業が数多く存在する。また、90年代後半から情報技術(IT)関連企業の株式上場が相次いでいることから「中国地方のシリコンバレー」とも呼ばれている。地域の持続的発展が全国的な課題となる中で、同地域に学ぶことは多い。日本政策投資銀行(DBJ)中国支店のレポートから同地域の発展要因を探るとともに、近年上場した2つのIT企業に、その個性的な経営や今後の展開などについて聞いた。

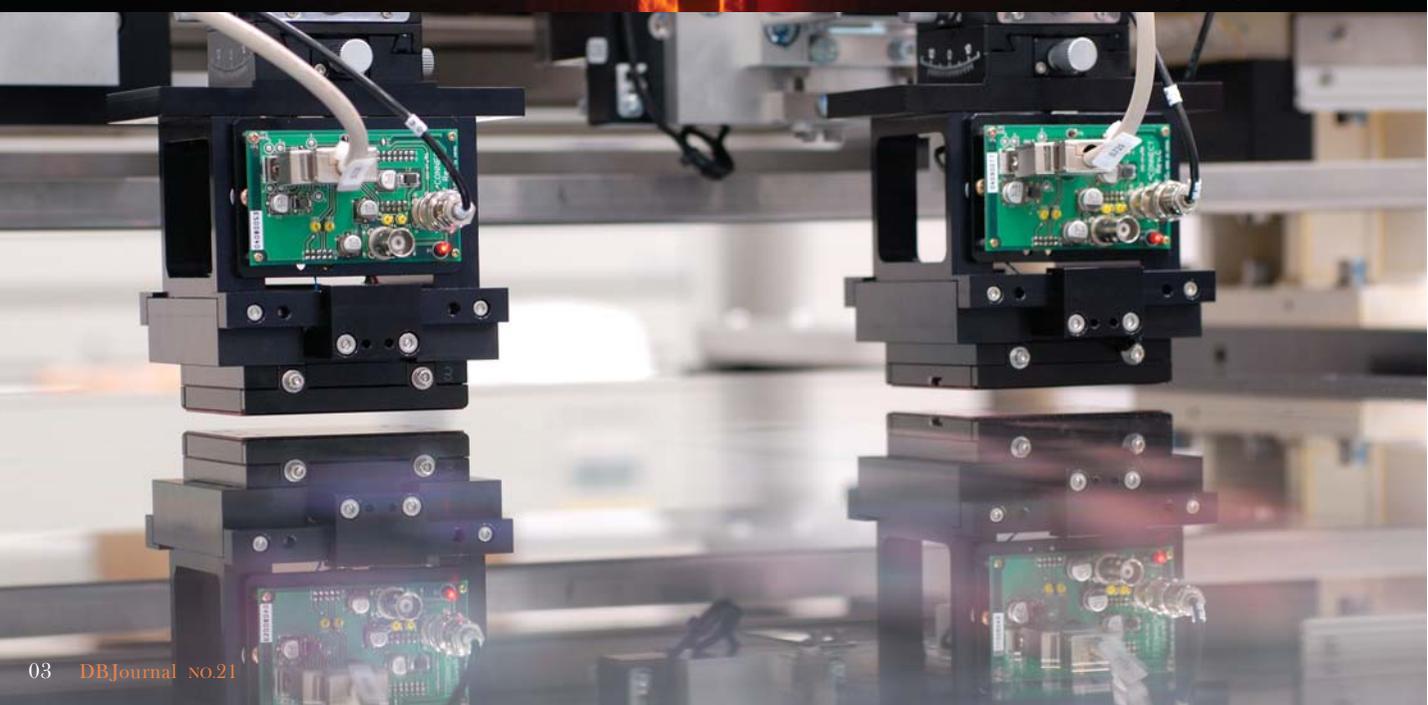


# Community 地域新発見

## 独立独歩の気風を 地域発展の原動力に

### 備後・井笠ものづくり地域

アドテックの「JAWプラズマシステム」(写真上)と  
OHTの「非接触検査装置」(写真下)

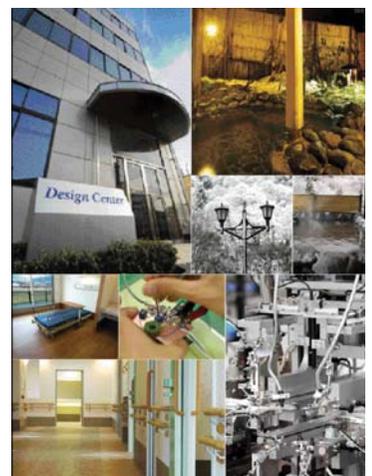


## 「温泉街の『面』の再生をめざして」

全国的に温泉旅館の不振が続く中、福島県会津東山温泉ではユニークな活性化プロジェクトが始まった。旅館単体ではなく、3つの旅館を統合することによって経営資源を集中し、一体再生を図るとともに、温泉街そのものの活性化につなげようというものだ。本号 DBJ SPECIAL 1 では、全国的にも前例のない方式による会津東山温泉街の「面」の再生への試みについて報告する。

DBJ SPECIAL 2 では、経営悪化した町立病院を事業移管によって引き継ぐとともに、移管事業の総仕上げとして地域医療体制を強化すべく新病棟を建設した病院チェングループの取り組みを紹介する。DBJは、公営事業の民間化を促進する立場から新病棟建設事業をPPP融資で支援した。

Community/地域新発見 では、「中国地方のシリコンバレー」と呼ばれ、90年代後半からIT関連企業の株式上場が相次いでいる備後・井笠地域にスポットを当てた。同地域の発展要因を探るとともに、近年上場した2つのIT企業を紹介する。



表紙写真 安海暄二  
Kenji Azumi

# DBJournal

No.21

<b>Community 地域新発見</b> 独立独歩の気風を地域発展の原動力に 備後・井笠ものづくり地域	3
<b>DBJ SPECIAL 1 「温泉街の再生」</b>  <b>REPORT</b> 3旅館統合で温泉街の「面」の再生へ 福島県会津東山温泉街	7
<b>Column 地球視考</b> 北極圏の狩猟民 探検家・医師 関野吉晴	12
<b>DBJ SPECIAL 2 「地域医療の充実に向けて」</b>  <b>PROJECT</b> PPP融資で公立病院事業の民間移管を支援 山梨県東病院	14
<b>Column</b> 「経済小説の舞台裏」 作家 幸田真音	17
<b>日本政策投資銀行の民営化について</b>	18

2006年4月発行

企画・発行  
日本政策投資銀行

取材協力  
オー・エイチ・ティー(株)  
(株)アドテックプラズマテクノロジー  
(株)東邦銀行  
(株)Xつろぎ宿  
上尾中央医科グループ

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  
安海暄二

印刷  
日本写真印刷株式会社

## 「ものづくりの玉手箱」

広島県から岡山県にまたがる備後・井笠地域は、両県の県庁所在地周辺とは一味違った一体的な地域性を持つとともに、独自の製造業集積が形成されている。特に、特定の市場で高いシェアを持つ個性的な企業が多数集積している点が特徴だ。

日本政策投資銀行（DBJ）中国支店は、05年4月に発表したレポートの中で、面白い企業や技術が次々と見つかる備後・井笠地域を「ものづくりの玉手箱」と表現した。追って同支店が発表した06年2月のレポートによると、特に91年以降では全国的な傾向として製造業企業の上場が減少している中で、備後・井笠地域は地方圏の中でもっとも上場企業数が多い、毎年数社が上場を果たしている。

同地域に立地する数多い上場企業の中から今回訪問したのは、いずれも広島県福山市に本社を置くオー・エイチ・ティー（株）（以下、OHT）、（株）アドテックプラズマテクノロジ（以下、アドテック）の2社だ。OHTは03年4月、アドテックは04年7月に、それぞれ東証マザー

ズ市場に上場した。

## 非接触検査装置で世界一へ

OHTは、プリント基板、液晶・PDP向けガラス基板用非接触検査装置で世界唯一の量産メーカーで、日本ではトップシェアを持つ。地元出身の石岡聖悟氏が94年に各種電気検査装置の企画・開発・製造・販売を目的として起業した。

設立当時は非接触電気検査に対するニーズはそれほど多くはなく、従来のピンコンタクトによる検査手法が主流だった。だが、石岡氏は、従来型の技術だけに依存しては会社は先細りになる。電子業界が軽薄短小へ向つ中で、今後は微細な部品の検査は非接触型でなければできない」と読んで、開発テーマをプリント基板や液晶・PDP向けガラス基板の非接触検査装置に定めた。

約2年間をかけて実用化にこぎ着けたが、開発途中では

オー・エイチ・ティー（株）  
代表取締役社長  
石岡 聖悟氏



半導体・液晶基盤用非接触検査装置で世界唯一の量産メーカーで、日本ではトップシェアを持つOHT。



## プラズマ技術で革命起す

アドテックは21世紀のエネルギーとして期待されるプラズマ技術で注目を集める会社だ。

原子から電子が分離したプラズマ状態では活発な化学反応が起きる。これを利用したプラズマ技術はIT関連の部品製造には不可欠だ。同社は半導体・液晶製造工程の中核で使用されるプラズマ用高周波電源で国内シェア20%、世界シェアでも上位を占める。やはり地元出身の藤井修逸氏が、電子回路の設計・製造を目的に85年に創設した。

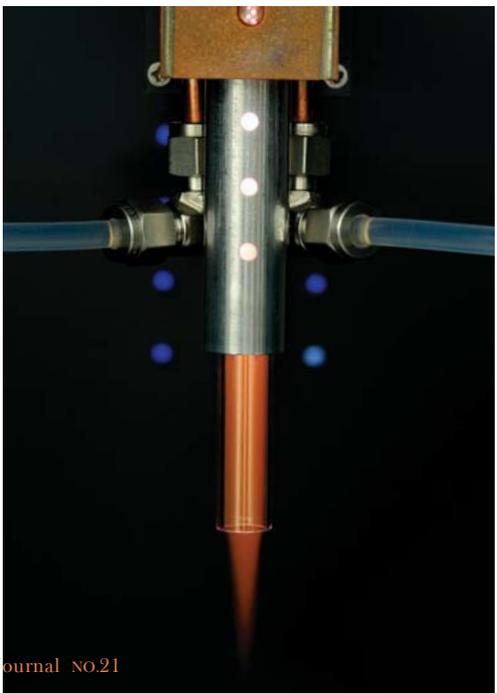
プラズマ技術に取り組み始めたのは89年。保守業務を請負っていた大手メーカーの半導体生産ラインで、プラズマ用高周波電源がよく故障することを知った。原因は、製造過程でプラズマ状態の生成を繰り返すために電気抵抗の変動が激しくなるため。故障の少ない電源を作ればビジネスになると読んだ藤井氏は、プラズマ技術を一から学んで製品の開発に取り組んだ。「電気屋的にはそれは不可能というのが常識とされる中での取り組みだった」といふ。

製品の価値を創造していくために、OHTの様々な非接触検査装置は、それぞれの顧客ニーズに合わせて開発されている。



血管とも言われ、車1台に数千メートル分も張り巡らされるワイヤーハーネス電気配線網（用非接触検査装置への進出も、この経営ルールに基づいて決定された。石岡氏は、すべてが電子化されつつある自動車部品においても、メカ式の検査では限界があり電氣的な試験が必要になる」と、今後に大きな期待を寄せている。

「誰も手をつけていない新技術」と確信したアドテックの藤井氏は、大気中での低温プラズマガス発生装置の開発に成功した。



号機が完成。だが、無名メーカーだった同社の製品を使ってくれる先は現れない。このままでは開発倒れになる。窮地に追い込まれた藤井氏が考えたのが、富山の置き薬方式だった。製品の良さを知ってもらったために3カ月間無料で置いて、他社製品が壊れたときに試してみたらおつというのだ。これが見事にあたり、注文も順調に増えていった。

藤井氏は02年に新たな革命を起こす。大気中での低温プラズマガス発生装置の開発に成功したのだ。分子が極端に少ない真空状態とは違い、大気中でプラズマガスを発生させるには大きな電気エネルギーが必要。そのため、高温にならざるを得ないというのが当時の常識。周囲の意見も、そんなこと（低温）は不可能」というものだったが、藤井氏は「誰も手をつけていない新技術」と確信し、持ち前の挑戦意欲を奮い立たせた。そして再度、不可能を可能にした。

同社は今、この技術を活かして新分野への展開を目指し

（株）アドテックプラズマテクノロジー  
代表取締役  
藤井 修逸氏



「死の谷、魔の川を経験した」といふ。試作機は完成したものの、コナミ企業からは評価されない。生産現場の技術者だけが、将来必ず必要になると言ってくれた。めげずに開発を続けたが、資金繰りは厳しく、経理部長からは開発中止を進言されたほどだった。世界市場で評価されるようになった今も、淘汰されるまでの進化の海を泳いでいると思っている」と決して気を緩めない。

石岡氏には経営に対する独自の考え方があった。例えば、会社の所有者はまずお客さま、次に社員、株主の順だといふ。「新興企業は製品の価値を創造し続けなければ成長できない。それはお客さまがあつてこそ可能になる。非接触検査装置も、お客さまがプリント基板をどうやって検査しようかと困っていることを知って開発しました。初めにお客さまからの宿題があるからこそ、会社が存在し得るといふわけだ。

経営ルールも独特だ。世の中のためになる技術か、その技術でオンリーワンになれるか、適正な利益が得られるか。この3つの基準に従って新分野への進出の可否を判断するといふ。今、同社が新たに取り組んでいるのが自動車分野。車の

# 3旅館統合で 温泉街の「面」の再生へ

福島県会津東山温泉街



全国的に温泉旅館の不振が続いている。背景にあるのは、多額の設備投資による経営圧迫、地域への入り込み客数の減少、客単価の低迷による減収などだ。こうした中、福島県の会津東山温泉では、3つの旅館を一体化して再生させようというユニークな試みが始まった。日本政策投資銀行（DBJ）は地域金融機関や民間企業と連携・協力し、この事業再生プロジェクトにナレッジ面および金融面から支援を行った（2月初旬取材実施）。



## 温泉旅館の 再生なしに 地域の 再生はない

会津の奥座敷と呼ばれる東山温泉は、今から約1300年前に名僧行基が発見したと言われ、奥羽三楽郷に数えられる歴史ある温泉地だ。近代では、大正の歌麿・竹久夢二や情熱の歌人・与謝野晶子にもこよなく愛された湯の街としても知られている。交通のアクセスも良く、人口12万人の会津若松市の中心地から車でわずか10分程度で行ける。都市に隣接した便利な場所であり、これだけの歴史と豊かで美しい自然を誇る温泉地は全国でも類を見ない。

この東山温泉では、数年前から旅館の買収や破産が相次いだ。入り込み客数は94年にピークを迎えた後減少が続き、03年にはピーク時の半分にまで落ち込んだ。また、ピーク時37軒を数えた旅館も、今では23軒に減った。今回、再生支援対象となった(株)千代滝、(株)不動滝、(株)新滝の3旅館においても、過去の設備投資が経営を圧迫する結果となり、運営の継続が危ぶまれるよう

ている。例えば医療分野では、プラズマが持つ強力な殺菌力を皮膚病の治療に活かそうと、05年末に独マックスプランク研究所(ミュンヘン市)と提携して臨床試験を開始。07年に臨床を終え、実用化を目指している。

また環境分野では、NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)の委託の下、フロンガスなど地球温暖化ガスを無

## 企業連携で 次の上場企業を

OHT・石岡氏、アドテック

害な物質へ分解・リサイクルする、VAVプラズマシステムを開発。これが実用化されれば世界中の半導体・液晶製造ラインで発生する大量のフロンガスを処理に大きく貢献すると期待されている。

藤井氏ともに旺盛な起業家精神の持ち主だ。こうした起業家精神はいかにして醸成されたのか。レポートでは、その要因についていくつかの仮説を紹介している。

例えは、中国地方の拠点(広島・岡山)からやや離れているという「距離感」が、大都市に立地する元請企業への依存体質を希薄にし、危機感・独立意識を醸成した。「昔から



東福山を拠点にして、アメリカやヨーロッパに子会社を置くとともに、シンガポール・台湾・韓国などに代理店を置くアドテック。世界の評価に応えられる「ADTEC」ブランドの研究開発を行い、安心して製品を使用してもらえよう、ワールドワイドのカスタマー・サポートを提供している。



備後(かすりの)産地であったため、全国を回って営業していた人材が多く、自分で仕事をとってくるという独立自尊の「企業家精神」が醸成された、などと。

加、将来性があるベンチャー企業に対し、創業資金だけでなく人的支援も行う。近く地域の銀行も参加して地域エンジェル組織としてリスタートする。こうした動きが本格化すれば、起業・上場の動きはさらに加速することになるはずだ。



この上場企業は、近年、個々の起業・上場という形にとどまらない新しい動きとなつて表れ始めている。ネットワーク化だ。当地域では従来、独立意識が強いあまり、他との連携を志向しない気風があるといわれていた。だがここに来て、上場を目標にした異業種交流会や近年上場を果たした企業経営者を中心としたネットワークが形成されているのだ。

その1つが、次の上場企業を地元で発掘・支援しようとする藤井氏の提唱でスタートした「びんTPO倶楽部」だ。地元有力企業約20社の経営者が参



(株)東邦銀行  
融資管理部 部長  
渡辺 正彦氏



「21世紀の東北の温泉街を考える  
今、温泉街の活性化に何が求められるか」をテーマにしたシンポジウムには、  
2日間で延べ500名が参加した。

になっていった。

こうした状況を打開すべく、東山温泉街再生へ動いたのが、東邦銀行だ。同行では03年3月、リー・シンポジウムキング機能強化の観点から地元企業の事業再生に取り組み、融資管理部門を設置した。部長の渡辺正彦氏は言う。

「温泉旅館は観光立県・福島県の最大の担い手であり、地域産業を代表する存在。かつ福野の広い産業として地域経済・社会に重要な役割を果たしています。地域活性化のためには温泉街の再生が不可欠との考えから、東山温泉街の再生に取り組んできました」

同年10月にはDBJにも協力を要請、会津東山温泉街再生プラン作りに向けた協議会をスタートさせた。以後、1年余りにわたって検討を重ね、再生に向けたランドデザインを詰めていった。

その過程で、03年12月には、

### 前例のない 複数旅館 一体再生

都市計画の専門家である東京大学工学部教授・西村幸夫氏に現地調査を依頼、アドバイスを受けた。05年3月には、会津若松市の芦の牧温泉で、21世紀の東北の温泉街を考える今、温泉街の活性化に何が求められるか(主催「東邦銀行、DBJ」といってテーマでシンポジウムを開催するなどとして最適な解決策を探った。ちなみに同シンポジウムには、北は青森県、南は静岡県まで26の温泉街、22の金融機関、各自自治体や一般企業から2日間で延べ500名が参加。温泉街の活性化を通じた地域再生への関心の高さをうかがわせた。

様々な再生プランが検討された結果、05年に入って具体的

ランには実効性があるとされたい。

再生プラン作りと並行して進められたのが、新しい経営を担う仕組み作りだ。「目指したのは、地域の事業価値を修復して地域に還元すること。当然、再生スキームも、将来の東山温泉街全体の活性化につながる発展性のあるものでなくてはなりません(渡辺氏)」

まず04年10月、東邦銀行は地方の温泉旅館の再生を多く手がけている(株)リサ・パートナーズと共に、福島県に基盤をおく中小企業を対象とした事業再生ファンド「福島リパートナーズ」を組成、その第1号として福島県内のホテル・旅館業の再生支援を決定した。これに基づいて05年2月、東邦銀行およびDBJと3旅館との間で業務協定を、続く3月にはリサ・パートナーズと3旅館が業務委託契約を、それぞれ

れ締結した。

さらに4月からは、ホテル・旅館の事業再生を手がける(株)リゾート・コンベンション企画による3旅館のデューデリジェンス事業価値調査が始まり、2カ月後の6月に提出された同社の調査報告書をベースに再生プランの最終案がまとめられていった。

こうして、東邦銀行リサ・パートナーズ・リゾート・コンベンション企画、DBJの4者は、福島リパートナーズを活用した会津東山温泉3旅館の一体同時再生に向けた支援方針を決定、05年9月7日にプレス発表を行った。そのスキームは、福島リパートナーズが複数の再生対象事業者を経営統合した新会社を所有し、旅館運営のプロパティショナルを社長に招聘して、2〜3年の短期間で事業価値の向上を図り、最終的には地場企業に新会社を譲渡するというもの

な実行案が動き出した。それが千代滝、不動滝、新滝の3旅館一体型の再生プランである。旅館単体ではなく、複数の旅館を統合することによって経営資源を集中して再生を図るという全国的にも例のない手法だった。

ではなぜこの3館が選ばれたのか。東山温泉の年間の最大イベントは、温泉街を南北に流れる湯川沿いで行われる夏の盆踊り。その中心に位置する3つの旅館から再生の輪を上げていくというこじこじな「たのです」と渡辺氏。加えて、



会津の奥座敷と呼ばれる東山温泉は、大正の歌人・竹久夢二や情熱の歌人・与謝野晶子にもよく愛された湯の街として知られている。また、新撰組副長・土方歳三が戦いの傷の治療のために逗留した場でもある。

だった。

これに伴って同日、3旅館の事業を承継する新会社として(株)つろぎ宿が設立され、社長にリゾート・コンベンション企画代表取締役の深田智之氏が就任した。そして05年11月1日には、つろぎ宿に対する資金支援として東邦銀行とDBJによる協調融資が決定された。

### プロの 再生請負人を 新会社社長に 招聘

リゾート・コンベンション企画・深田氏のくつろぎ宿社長への招聘は、その再生請負人としての手腕が高く評価されたものだった。

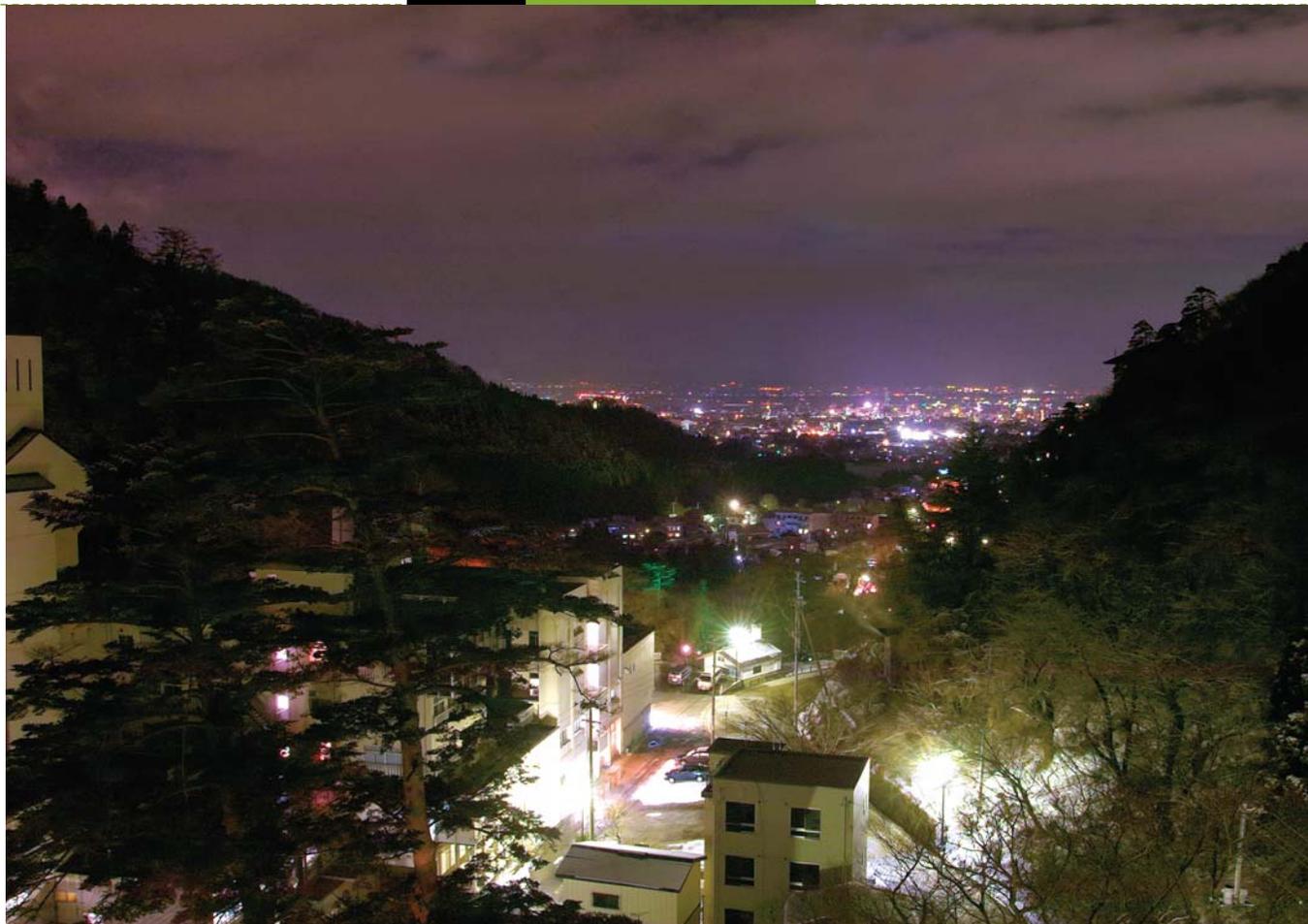
深田氏がそれまで勤めていた都銀系シンクタンクを辞め、リゾート・コンベンション企画を起業したのは01年11月。全国13カ所に設置された大型年金保養施設(グリーンピア)が、政府の特殊法人整理合理化計画によって廃止決定された際、自ら問題解決の一助を担うべく高知県のグリーンピア土佐横浪の運営会社として同社を設立したのだった。



(株)つろぎ宿  
代表取締役社長  
深田 智之氏



千代滝、不動滝、新滝という滝の名を持つ3旅館の事業を承継する新会社として(株)つろぎ宿を設立。3旅館一体型の再生から東山温泉街全体の活性化につながるよう、周りに寄せられる期待も大きい。



会津若松市の中心地から車でわずか10分程度で行ける東山温泉街。都市に隣接した便利な場所にあり、これだけの歴史と美しい自然を誇る温泉地は全国でも類を見ない。



くつろぎ宿の再生方針は、設備投資を極力抑え、現在の従業員の能力を最大限活用すること。宿泊単価は据え置き、サービスの質を上げて顧客満足度を高めていくことを最優先している。また、3館それぞれの特色を生かしながら、くつろぎ宿としての個性を発掘していく予定だ。



グリーンピア土佐横浪は開業後の15年間で約11億円もの累積赤字を出していたが、深田氏は高知県への入り込み客数の減少が続く中、利用者数を3割増やし運営受託後実質2年目で黒字転換させるとともに、従業員の業務意欲向上などを実現した。そして同施設の運営業務終了後、05年3月に東山温泉3旅館の「ユードリジェンス」を依頼された。結局、3旅館の再生は可能と結論づけた本人に任せてみようというところで、くつろぎ宿社長への就任を要請された。深田氏にわけだ。

調査を通じて深田氏が再生可能と判断した最大の根拠は、3旅館で働く従業員の質だった。皆、まじめで頑張り屋。手を抜いている人はいなかった。サービスのスキルアップの方法を示して一定の結果が出せれば、再生が正しい方向に加速するという期待はあった」と言う。

そのうえで掲げた再生方針は、設備投資を極力抑え、現在の従業員の能力を最大限活用することだ。宿泊単価は据え置き、サービスの質を上げてお客さまの満足度を高めることが最優先。具体的には、接客態度、客室の清掃状態、食事の内容など当たり前

の事をきちんとできるようにすることを目指した(深田氏)のだ。

3旅館の一体再生プランをプレス発表した日に、深田氏は3旅館の従業員1100人余を前にこう挨拶した。「私の役割は3つあります。皆さんの能力を引き出すための環境を作ること。くつろぎ宿ならではの個性を発掘すること。それを会津若松地域の集客資源と結び付けて売り出していくことです」

## 動き出したくつろぎ宿 勝負は最初の半年間

05年11月1日、経営統合された3旅館は、旅館の名前や建物、従業員などはそのままに、くつろぎ宿の経営の下で新たな営業を開始した。深田氏は、3年後に結果を出そうと思った。最初の半年間で新しい仕組みをすべて導入し、従業員の意識が劇的に変わっていかねばならない。この冬は最初で最後のチャンスと、経営改善に取り組み」と決意を示す。

新体制のもとで早3カ月。

目標とする半年後に向けて折り返し点が過ぎた。現状および今後についてはどう見ているのか。

「業務改善やサービスの付加価値アップ、新しい営業展開に時間を要しているため、いまだ収益好転の結果は出ていないが、再生への確かな手応えは感じています。昨年来、全従業員が自主的に地元での営業活動を始めたり、新しい商品作りを進めています。あわせて旅館案内のパンフレットも新たに製作し、ホームページも一新しました。残り3カ月以内に新しい仕組みを導入して動き出します。具体的には、ゴルフデンマーク前までに、新滝と不動滝を連絡通路でつなぐとともに玄関を新滝に一本化。新滝の風呂を新設する計画があるほか、3館共通の新予約・会計システムの導入などを完了させて、対外的なヤルムアップ・キャンペーンを展開していく予定。春からは収益も予想の範囲に達する見込みです」

## 長期計画の下次の再生施策の実行へ

今回、DBJは地域事業再



(株)東邦銀行 融資管理部 企業経営支援室 調査役 野木 博之氏

野木博之氏も、現在、人気の黒川温泉湯布院温泉なども、20〜30年前から取り組んできて今の形がある。東山温泉も今始めないと将来の発展はありません」と新たな意気込みを示す。

くつろぎ宿の成功こそ、会津東山温泉街活性化の試金石。今、関係者の誰もがそんな思いで3旅館の動きを見守っている。

3旅館 一体同時再生をめざす取り組みから始まった東山温泉活性化プラン。今後はどんなシナリオが準備されているのか。「長期計画の下、行政、経済団体とも連携しながら湯川沿いの活性化を図りたい。次の再生施策を具体的に実行していく段階に入ります」と渡辺氏は言う。活性化プラン作りに関わった同行融資管理部の



解体したセイウチの前で



# 北極圏の狩猟民

探検家・医師  
関野吉晴

極東シベリアを、犬ぞり、トナカイぞり、徒歩、自転車などを使っておよそ7000キロ移動し、その土地に住む人々と交流してきた。条件さえ整えば決して住みにくいところではないことが分かった。

アフリカで生まれた人類は世界中に移動・拡散していくが、様々な困難に出会い足踏みをする。その中で最大の困難が厳寒の極北の環境だった。人類に最も近いサルの北限が下北半島だ。もともと熱帯、亜熱帯で生まれたサルの仲間が寒さに苦手だった。さらに食料の問題がある。極北に行く

ればならない。それらを実現した人たちが極北へと進出していったのだ。北極海に達して、今も狩猟採集の暮らしをしている人たちがいる。その人たちの暮らしを見てみよう。

ハター長のジエナさんが「ベルボート(大型船)を出すぞ」と声をかけてくれた。東の海にセイウチが集まってきているというのだ。やがて絶壁の下のほうに、数え切れないほどのセイウチが群がっている砂浜が見えてきた。砂浜に横たわっているセイウチの数もすごいが、その周辺で泳いでいるセイウチもいる。

ボートのエンジンを停めて、船首に立ちている2人が銃を構えた。セイウチたちは、それぞれが水面に顔を出したり、潜ったりしていた。顔を出すと、

シーツと息を吐き出す。その息は、腐ったような臭いを発して、ちよと近寄っただけでも臭い。身体を大きく水面上に押し上げて、こちらを威嚇するセイウチもいる。

射手が回転銃(ハフリン)を放った。銃の先端がセイウチの皮膚に食い込む。すると、ハフリンの先端だけがはずれる。銃先にはロップが付いていて、ロップの末端にはフイが括られている。銃先は皮下に入ると回転し、抜けないようになっている。銃で射抜かれたセイウチは、一旦は潜って逃げようとするが、やがて息をするために海面に上がってくる。苦しくて暴れている獲物だけでなく、周囲のセイウチも攻撃的になつてボートに襲いかかる。

船員が銃先でつながらた口



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「インカの未裔と暮らす」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

夏に行われるセイウチ祭り



プを少しずつたぐり寄せていく。ボートの近くまで来たら、ヤスで心臓を射抜く。命中すると、傷口から鮮血が噴き出し、周囲の海を赤く染めた。こうなると、絶命までさほど時間はかからない。

1トン近くもあるセイウチに対して、こちらは回転銃とヤスだけ。いつ海に放り出されてセイウチの牙の餌食になるかもしれない危険な猟だ。それでも、回転銃はすでに3000年前から使われていたというし、ヤスはもともと古くから使われてきた道具だ。きつと数千年前にも、同じような光景が繰り広げられていたのだらう。

D

北極海、オホーツク海に面した地域にはセイウチをはじめ、クジラ、アザラシなどの海獣が捕れる。一部を発酵させたり、冬季の厳寒のおかげで保存もきく。一部を犬ぞり用の犬の餌に使い、たぐさんの犬を飼ってそれを引かせて機動力を増している。ここでは人間の適応力のすごさを見ることが

捕獲したセイウチを陸に運ぶ



セイウチを回転銃で射る



# PPP融資で公立病院事業の民間移管を支援

## 山梨峡東病院

今年3月末、山梨県笛吹市石和(いさわ)町に地域医療の中核を担う山梨峡東病院の新病棟が完成した。この新病棟は、経営悪化した地元の町立病院を事業移管によって引継いだ上尾中央医科グループ(以下、AMGグループ)の医療法人康麗会(埼玉県越谷市)が、病院移管事業の総仕上げとして移転新設したものだ。日本政策投資銀行(DBJ)は、この移転新設に際して、病院事業としては初のPPP(Public Private Partnership 公営事業民間化等促進)融資制度を適用して、地域医療体制の強化を支援した。



### 民間へ事業移管し 新たなスタートへ

JR中央本線石和温泉駅から南へ約1kmほど行くと、笛吹川沿いに4階建ての真新しい建物が見えて来る。04年12月から建設工事が始まり、この3月末に完成したばかりの山梨峡東病院の新病棟だ。その規模は地上4階、地下1階、延床面積約8400㎡。病床数は旧病棟の100床から150床に増床された。移転開設に伴う医師、看護師、理学療法士、作業療法士など新たなスタッフの採用もほぼ完了し、現在、6月1日のオープンに向けた準備が進められている。

移転開設に至るこの間の経緯を詳しくみておこう。山梨峡東病院の前身は、1941(昭和16)年6月に石和温泉郷の急性期病院として開設された旧石和町国民健康保険峡東病院(以下、旧峡東病院)だ。事業移管が検討されるようになった背景には、開設後約60年を経て施設の老朽化が進み、患者数が減少し続けるとともに、毎年経費が増加し、経営が悪化の一途をたどったことがある。事業移管される前の旧峡東病院は、

毎期、旧石和町(現笛吹市)による一般会計からの繰入金投入を余儀なくされ、町財政を圧迫していたのだ。このため町では、地域住民に対する医療の存続を前提に、病院事業を民間に移管することを決定し、既に赤字病院の建て直しに多くの実績のあるAMGグループとの間で交渉を進めた。その結果、両者は合意に達し、02年10月に事業移管が行われた。こうして



6月1日の移転オープンを控えた山梨峡東病院。広々としたリハビリテーションルーム(写真上)、リラックスできるように窓に障子をはめ込んだ人工透析室(写真左下)、入院患者用のお風呂(写真右下)など、施設内に細かな工夫を施し、地域に密着した高レベルの総合医療の提供を目指している。



### 経営の安定化には 150床が必要

旧峡東病院の事業移管に際してAMGグループは、地域に密着した高レベルの総合医療の提供、24時間救急体制の実践、すべての人が平等に医療サービスを受けられる病院づくり、高齢化社会に対応する老人福祉の向上をめざして、埼玉・東京・神奈川・千葉の各都県に病院24カ所、介護老人保健施設17カ所、訪問看護ステーション22カ所、訪問介護ステーション9カ所などを展開する国内有数の病院チェーングループだ。

AMGグループが旧石和町から事業移管を打診されたのは01年。「当初は必ずしも

乗り気ではなかった」と語るのにはAMGグループ本部総局長・宮坂俊弘氏だ。「現地視察や経営分析をしたが、100床という病院経営としては小さな規模、老朽化した病棟、継続雇用するスタッフの意識改革、新たなスタッフの補充など採算・設備・人材面で課題が多く、正直、今回は見送ろう」という意見が多かった」と打ち明ける。

しかし、旧石和町の熱意ある説得が続く。また、AMGグループの中核機能を担う上尾中央総合病院(埼玉県上尾市)も、1964(昭和39)年に経営難に陥った上尾市立病院を買取ってスタートした歴史を持つことから、「性格的には当グループの始まりと一緒ではないかと、最終的に譲り受けることに決めました。ただ、複数の診療科を持つ総合病院として経営を安定化させるには、最低150床を持つ新病棟が必要と考えていました」(宮坂氏)という。

AMGグループでは、移管後直ちに、診療時間の延長や経費の削減といった経営改善策を実行、03年度には早くも黒字転換を果たした。その上で04年12月、病院移管事業の総仕上げとして、更なる経営の

新病棟には山梨県内では初のホスピス・緩和ケア病棟(12床)が開設される。個室(写真左・中央)3人室(写真右)共に広々とした作りで、窓の外に穏やかな自然の景色が広がる。



AMGグループ  
財務部部長  
福島 啓司氏

安定化と地域に対する急性期医療提供の充実を図るため、移管当初より計画していた病床の増床を実行に移すべく、老朽化した病棟の移転新設工事に着手した。

### 新病棟の建設に PPP融資を活用

移管当初からの計画だったとはいえ、新病棟の建設に際してはハードルは決して低いものではなかった。とりわけ、約10億円と見込まれる建設資金の調達をいかに効率的に行うかは最大のポイントだった。

そうした中で、建設プロジェクトを大きく後押しする力となったのが日

旧峡東病院は山梨峡東病院として新たなスタートを切ったのだ。以来、山梨峡東病院では、地域の二次救急(注)、人間ドック、各種検診事業、健康相談等の業務を引き継ぐとともに、高度な医療で愛される病院の理念の下、人工透析、リハビリテーション、訪問診療、訪問看護等の地域に密着した新規の医療サービスを提供している。

本政策投資銀行(DBJ)のPPP融資制度だった。AMGグループ財務部部長・福島啓司氏は、「新病棟建設のためのファイナンスに関しては、事業の性格に合った資金の確保が経営上不可欠であり、いくつかの銀行に相談しました。その過程で、日本政策投資銀行のPPP融資制度の存在を初めて知ったのです」。03年度に創設されたPPP融資制度は、地方公共団体の事業・資産を譲り受け、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して効率的かつ効果的に実施される事業を対象に融資を行う制度だ。

DBJでは病院事業の性格上、投資回収に長期を要する見込みであることを踏まえ、PPP融資制度により山梨峡東病院の移転新設事業を支援することとし、05年3月、埼玉そな銀行との協調により融資を実行した。PPP融資制度は03年度の創設以後、公営力入事業の譲り受け等に対する融資実績はあつたが、病院事業に対して適用するのはこのときが初めてとなった。

公立病院の民間への事業移管に役立ったPPP融資制度。そのメリットについて福島氏は、「長期固定金利の資金



AMGグループ本部総局長  
宮坂 俊弘氏

なので、将来の経費が確定出来ること。経費削減が経営改善の大きな柱となる中で、非常に魅力的な制度でした。日本政策投資銀行のPPP融資制度がなかったら、このプロジェクトは先へ進まなかったかもしれせん」という。

地域中核病院として医療体制を拡充

6月1日の移転オープン後



2階のバルコニー(写真上)は他のフロアに比べると倍くらい幅広く、憩いの場としても利用できるよう計画されている。廊下(写真左下)や階段には二重の手摺りが、エレベーター内(写真右下)には腰掛けが設けられ、高齢者や障害を持つ人に優しい配慮が施されている。



の山梨峡東病院は、既存の診療科に加え、連続血管撮影装置の新規導入に伴い、脳神経外科、血管外科領域の診断と治療さらにはカテーテルによる癌や子宮筋腫のIVR(注2)治療が提供出来るようになる。また、手術室の拡充、オンラインHDF(注3)の導入、総合リハビリテーション施設の開設、山梨県内では初のホスピス・緩和ケア病棟(12床)の開設など、高齢化社会に対応し

た地域中核病院として十分な設備を整え、充実した地域医療を展開していくことになる。

今後の地域医療体制とPPP融資制度について、宮坂氏は次のように語っている。「全国に公立病院は数多いが、地方自治体の財政難が深刻化するなかで、その内のいくつが生き残ることが出来るのか疑問。公立病院は現状のままの存続は難しいが、なくても困るという状況にある中で、公立病院事業の民間化を可能にするPPP制度は非常に有意義だと思います」

DBJでは、今後ともこうした公営事業の民間化はもとより、高齢化が進行する中、福祉・医療関連施設に対する融資について、関係機関との連携を図りつつ積極的に対応し、地域経済の自立的發展を引き続き支援していく方針だ。

DBJでは、今後ともこうした公営事業の民間化はもとより、高齢化が進行する中、福祉・医療関連施設に対する融資について、関係機関との連携を図りつつ積極的に対応し、地域経済の自立的發展を引き続き支援していく方針だ。

新病棟の1階ロビー。オープン後は、24時間救急体制の実践、すべての人が平等に医療サービスを受けられる病院づくり、高齢化社会に対応する老人福祉の向上をめざして、地域中核病院として充実した地域医療を展開していくことになる。



(注1)二次救急

救急医療は患者の重症度によって、最も軽いものから初期、二次、三次の体制がある。初期救急とは休日・夜間の外来診療(入院の必要がない)で済む救急患者に対応するもの、二次救急とは入院治療を必要とする重症救急患者に対応するもの、三次救急とは重篤の救急患者に対応するもので、高度な診療機能を持つ24時間体制の救命救急センターのこと。

(注2)IVR

Interventional Radiologyの略。画像診断の装置や技術を用いて治療や検査を行うこと。

(注3)オンラインHDF

HDF(Hemo Dialysis Filtration)とは、血液濾過透析のこと。HDFには、オフラインHDFとオンラインHDF方式がある。オフラインHDFの置換量は1時間あたり1-1.5ℓ程度。これに対しオンラインHDFの置換量は1時間あたり9ℓ。HDFでは置換液の量が多いほど効果が高い。

Column

「経済小説の舞台裏」

作家 幸田真音

「ついやりましたね。ようやく、小説のとおりを実現しましたよ……」

先日、若手編集者のS君から久しぶりに電話があった。ひどく興奮した様子で、嬉しくてたまらないという声だ。

S君が担当してくれたのは、私が初めて週刊誌で小説の連載をしたときのこと。二〇〇三年の八月から二〇〇四年の九月末までの一年あまりである。当時彼は二十五歳、上背があつていわゆるイケメン風の好青年だが、小説連載の作家担当を始めてまだ数カ月。部内の人事異動で前任者と突然交替することになり、緊張の面持ちでわが家にやってきた日のことが昨日のように思い出される。

そのとき書いていた小説は『日銀券』という題名で、日本銀行によるわが国の金融政策、なかでも量的緩和の解除やゼロ金利時代の終結に焦点をあてた物語だ。いまでも話題の渦中にあるテーマだが、当時はまだ一般には馴染みが薄いものでした。

物語の背景になる日銀の金融政策決定会合や、銀行間の資

金調達を仲介する短資会社の役割、金融市場の実態などについて説明を始めた私に向かって、彼は大きな身体を丸め、恐縮しきつた顔でこう切り出した。「リッパテクニクワ、ですか。申し訳ありません。お恥ずかしい話なのですが僕は経済オンチでして、経済の『経』の字を見ただけでも、軽い眩暈を覚えるくらいです……」

そのあまりの正直さが微笑ましくて、私は思わず吹き出した。無理もない。彼が私の前に担当していた作家は恋愛小説が専門だ。「わかたつたわ。それならこれから一年間私の原稿を読んで、どこで眩暈を覚えたかぜひ教えてください。その部分をなんとか眩暈がしないように、わかりやすく書き直すから」

それは私の本心だった。私の作家としての願いは、できるだけ多くの人にこの国が抱えている問題の根っこを知ってもらうこと。そして、みんなで一緒に考えることだ。作中に市場の暴落やバブル場面を描くのは、ひとえに現実社会ではそつなうてほしくないからこそである。日

銀の「量的緩和政策」と聞いてすぐにピンとくるような人や、経済や金融市場の複雑なメカニズムを難なく理解できる人は、小説など手にしなくても書店にいけばほかにいくらでも専門書が並んでいる。

そんなわけで、その日から一年あまり、作品は国内の金融市場や経済動向だけでなく、米国の利上げや大統領選挙などといった局面を先読みするような形で、現実の社会に後ろから追い立てられるように、ハラハラしながら書き進めることになった。もちろん、毎週誰よりも先に読んでくれるS君がいかにあもしろがつてくれるか、眩暈を覚えずにいてくれるかに腐心したのはいうまでもない。

S君の変貌ぶりは顕著だった。無事連載が終わるころ、彼の経済や金融に関する興味は驚くほど深まり、彼から届くさまざまな鋭い質問に私のほうが絶句する始末だった。

やがて二〇〇四年の十月末、『日銀券』は単行本として刊行されたのだが、某テレビ局に勤めているS君の大学時代の友人が報道部に異動になった初日、

先輩から読んでおくようにと渡されたのがこの本だったそうだ。「量的緩和解除を前に、テキストのように読まれていたんでしょ。あつたがきに僕の名前が出ていたので、この作品を僕が担当だったと知って、そいつが電話してきたんです」

S君は誇らしげに語っていた。かくして今年の三月九日、日銀による量的緩和政策の解除は、さしたる混乱もなく実現した。さらにはこの先ゼロ金利の行方がどうなるか、S君とともに、これからも熱く見守っていきたく思っている。

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』『あきんど絹屋半兵衛』『代行返上』『日銀券』など多数。現在、週刊文春において、企業買収をテーマにした小説『バイアウト』を連載中。



# 日本政策投資銀行の 民営化について

で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律案の成立後、速やかな検討を経て取り纏められることとなります。

私どもとしては、その検討や取り纏めの中で組織形態等を変えて行くこととなりますが、日本政策投資銀行がその前身である日本開発銀行及び北海道東北開発公庫の時代から、皆様方のご支援を賜りながら培ってまいりました金融ノウハウや皆様とのネットワークを余すことなく引き継いでまいります。また、政府系金融機関として身につけた信頼性、中立性、長期性、パブリックマインドという特色を活かしつつ民間金融機関として発展する方向性を検討いたします。そして皆様からご評価頂いている事業評価能力やリスクテイク能力などの経営資源を活かした中長期の投融资機能の提供を「コア」として、更なる利便性の向上を目指して努力いたします。

皆様の「アス」と時代の「アス」に先駆の精神と長期的視点をもち対応してまいります決意です。

私ども日本政策投資銀行は政府系金融機関として、経済社会の活力の向上及び持続的発展、「豊かな国民生活の実現」、「地域経済の自立的な発展」のため、「一般の金融機関が行う金融等を補充し又は奨励することを旨として」「長期資金の供給など」を行ってきております。

政府系金融機関全体の今後のあり方については経済財政諮問会議等において議論されておりましたが、昨年12月24日付閣議決定により日本政策投資銀行については、新金融技術開発機能を維持するために多くの機能がそろっていることが望ましいこと等から一体として完全民営化することとなりました。その後、政府において検討が進んでおりますが、閣議決定では平成20年度において株式会社となり、その後、市場の動向を踏まえつつ、概ね5年から7年を目途に完全民営化することとされております。

民営化後の日本政策投資銀行の業務内容などについては、行政改革推進法案（簡素

## 最近の新しい金融手法の導入状況



## 日本政策投資銀行の業務展開と今後の民営化スケジュール



## 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—1兆2,722億円(2006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

貸付金残高—13兆9,656億円(2005年3月末)  
 職員数—1,352名(2006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