

DBJ Journal

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

No. 19



DBJ SPECIAL

「安全・安心まちづくり」
「日本のイノベーションの未来」

Column

ステークホルダーの前途 ● 幸田真音
地球視考 ● 関野吉晴

DBJものがたり



地域医療支援

— 用法 —

山梨峡東病院 様

「民間の資金で地域医療を支援」

✓ PPP融資制度
病院事業に対して初適用

日本政策投資銀行 (DBJ) は、病院事業で初めて PPP (Public Private Partnership 公営事業民間化等促進) 融資制度を適用して、埼玉りそな銀行との協調融資を実施しました。対象事業は、上尾中央医科グループの医療法人康麗会 (所在地: 埼玉県越谷市) が実施する山梨峡東病院 (旧石和町国民健康保険峡東病院) の移転新設工事です。旧石和町国民健康保険峡東病院は、施設の老朽化等による患者数の減少や経費の増加により経営が悪化し、毎期、旧石和町 (現笛吹市) からの繰入金投入を余儀なくされ、町財政を圧迫してきました。このため町では、地域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、平成14年10月、国内有数の病院チェーンを展開し、赤字病院の再建にも実績のある上尾中央医科グループへ事業の移管が行われました。

同グループでは、移管後直ちに各種経営改善

策を実行、15年度には黒字転換を果たしました。その上で、病院移管事業の総仕上げとして、更なる経営の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、移管当初より計画され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ものです。

平成15年度創設の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もので、病院事業に対する適用は、今回が初めてとなります。

日本政策投資銀行では、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、今後地域においてますます需要が見込まれる福祉・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、地域経済の自立的発展を支援していく方針です。



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

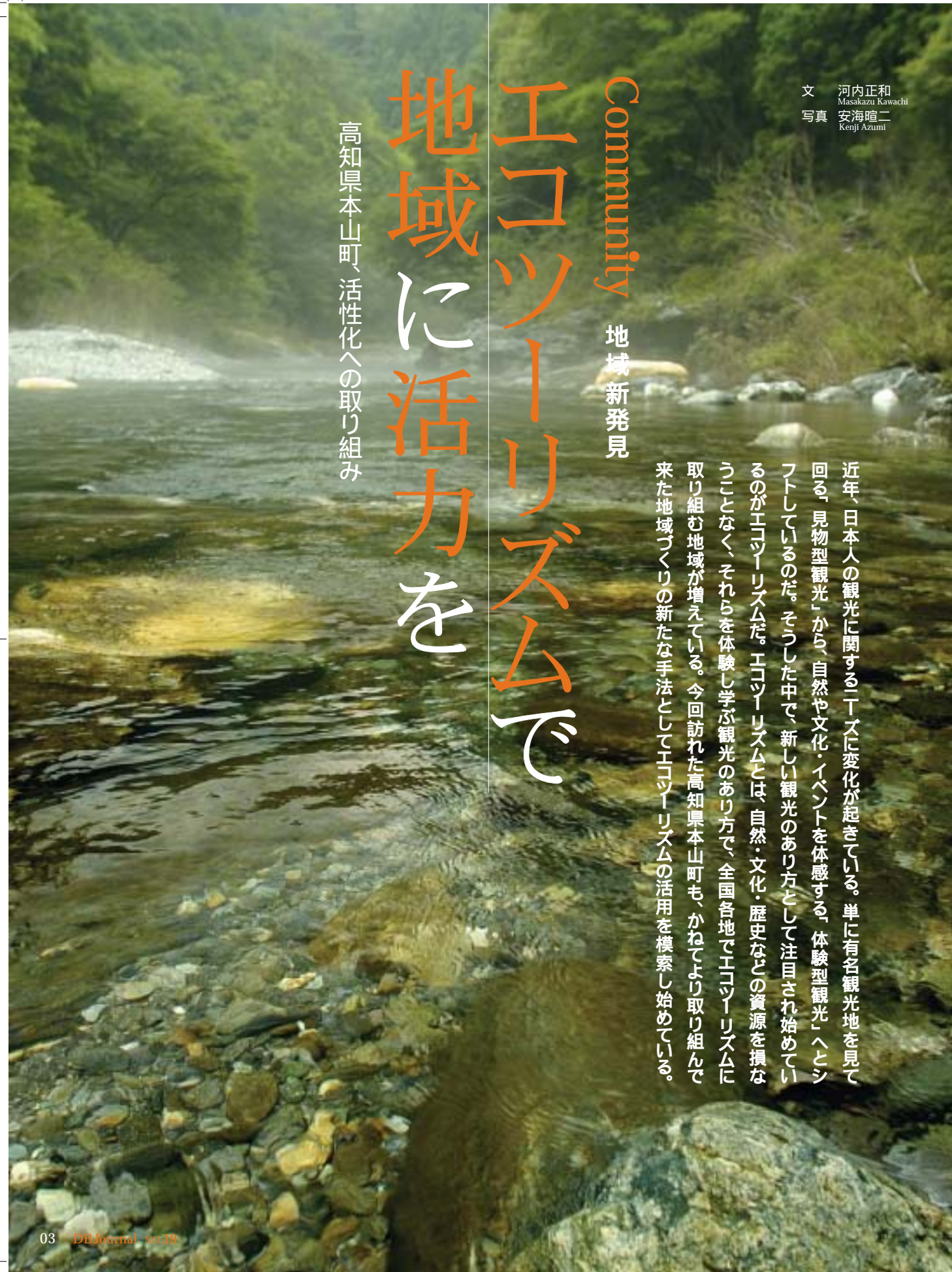
総務部
インターネットアドレス <http://www.dbj.go.jp>



古紙配合率100%再生紙を使用しています。

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 — 1兆2,154億円 (2005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 — 1,357名 (2005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



高知県本山町、活性化への取り組み

Community 地域新発見 エコツーリズムで 地域に活力を

文 河内正和
Masakazu Kawachi
写真 安海暲二
Kenji Azumi

近年、日本人の観光に関するニーズに変化が起きている。単に有名観光地を見て回る「見物型観光」から、自然や文化・イベントを体感する「体験型観光」へとシフトしているのだ。そうした中で、新しい観光のあり方として注目され始めているのがエコツーリズムだ。エコツーリズムとは、自然・文化・歴史などの資源を損なうことなく、それらを体験し学ぶ観光のあり方で、全国各地でエコツーリズムに取り組む地域が増えている。今回訪れた高知県本山町も、かねてより取り組んで来た地域づくりの新たな手法としてエコツーリズムの活用を模索し始めている。

「安全・安心まちづくり」

近年、日本各地で、「安全・安心まちづくり」への関心が高まっている。企業の本社移転・リストラ、人口減少等に伴うビルの空室の増加が、地域経済の疲弊やコミュニティの喪失をまねく可能性がある。これを放置すると、安全や安心が脅かされ、ひいては治安の悪化にもつながりかねない。本号 DBJ SPECIAL 1 では、「安全・安心まちづくり」をテーマに開催された「メイヤーズ・フォーラム」の様子を中心に、日米の取り組み事例や公民連携(PPP)の有効性などについて紹介する。

DBJ SPECIAL 2 では、「技術イノベーションの課題と展望」をテーマに行われた、生駒俊明一橋大学大学院客員教授と大川澄人日本政策投資銀行副総裁の対談を掲載する。企業経営の経験もある生駒教授の「日本企業のイノベーションの問題は経営者の勇気」「製造業の本当の強さはコストで決まる」というメッセージには、説得力がある。

Community/地域新発見 では、近年、新しい観光のあり方として注目を集めるエコツーリズムを活用した地域づくりの可能性について、高知県本山町の取り組み事例を紹介する。

Community 地域新発見 エコツーリズムで地域に活力を 高知県本山町、活性化への取り組み	3
DBJ SPECIAL 1 「安全・安心まちづくり」	7
REPORT 第3回 Mayors' Forum in Japan 安全・安心まちづくり	
INTERVIEW 歌舞伎町の再生に向けて 中山弘子・新宿区長に聞く	12
Column 地球視考 アンデスの知恵 探検家・医師 関野吉晴	14
DBJ SPECIAL 2 「日本のイノベーションの未来」	16
DIALOGUE 技術イノベーションの課題と展望 生駒俊明氏 × 大川澄人	
Column 「ステークホルダーの前途」 作家 幸田真音	19



表紙写真 安海暲二
Kenji Azumi

DBJournal No.19

2005年8月発行

企画・発行
日本政策投資銀行 総務部

取材協力
高知県本山町企画課
(株)エンベル
汗見川活性化推進委員会
ULI
新宿区企画政策部
一橋大学大学院
独立行政法人科学技術振興機構研究開発戦略センター

編集協力
日本政策投資銀行
四国支店 地域企画部 首都圏企画室
新産業創造部 交通・生活部

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
安海暲二

印刷
日本写真印刷株式会社



休校となった小学校。その活用方法について、現在検討が進められている。

本山町に広がる棚田



大石さんの椎茸栽培ハウス



大石直哉氏



たり、今年からは地域の施設を含めてスポーツ合宿での利用を始めていたりしている（大西氏）という。

体験交流にも積極的に取り組む

「最初は、流域に群生する岸ツツジの体験ツアーから始めた。初回は20人ほどだった参加者も、今では50人規模になった」と語るのは、同委員会の川村芳朗氏。その後、川から道路までの杉の植林を広葉樹にする樹種転換、または間伐して見通しを良くする河畔林整備や、休校になった小学校の活用を検討するシンポジウムを町と共催で開催するな

ど、活動の幅は広がっている。「地域には1000年、2000年経った古い家もある。鳥の声やせせらぎの音もある。本当の田舎にたづねると浸り込んで癒してもらい、汗見川を第2のふる里と想ってもらえたら何より。自分のペースで来てもらい、話でもしてもらえたら、私たち土地の人も元気が出る。私たちも無理をせず、できることをやっていきたい」と川村氏は語る。

ほかに、本山町では地域資源を生かした体験交流への試みが行われている。椎茸ハウスで椎茸栽培の現場を見てもらう農業体験プログラムもその一つ。親の代から椎茸栽培を30年以上続けているという大石直哉氏は、「食の安全性や生産履歴などへの関心が高まる中、まずは本物の原木栽培の現場を知ってもらおうという目的で始めた。これまで2度、体験フ

ロケラムを受け入れたが、椎茸は土に生えているものと誤解している人もいて、やっや良かつた。逆に、生産者の方が自分たちの椎茸栽培に張り合いを感じることが多かった」と、手応えを感じている。

転機となった2つのイベント

こうした地域活性化や体験交流への取り組みについて、大西氏は「実は、エコーリズムを意識し始めたのはここ数年のこと。いろいろな内外の先進事例を知る中で、結果として本山町の取り組みがその可能性を持つことを知った」と語る。

そうした中で1つの転機となったのが、日本政策投資銀行四国支店の主催により、今

豊かな自然を最大の資源として

人口約4,300人。高知県本山町は、四国のほぼ中央に位置する典型的な中山間の町だ。町の西側には、四国の水瓶「早明浦ダム」が位置し、吉野川が町の中央部を西から東



本山町企画課ツーリズム推進室長 大西千之氏

へと横切っている。家や耕地のほとんどはこの川沿いの平地にあり、人々は古くからこの川とともに日々の営みを続けてきた。人々の心の風景にはいつも吉野川の豊かな流れがあつたのだ。本山町企画課ツーリズム推進室長の「大西千之氏」も、「本山町の最大の資源は、吉野川に象徴される豊かな自然。この資源を生かして地域の活性化と交流人口の拡大を図ってきた」と言う。

人以上の参加者と多くの見物客でにぎわう。また、毎年7月に開かれる「汗見川清流マラソン大会」は、吉野川の支流汗見川の自然の美しさと豊かな人情を多くの人に伝えようと、86年から始まった。今では県外組を含め600人以上が参加する一大イベントだ。

アウトドアスポーツを地域振興の軸に

平成に入ってから力を入れたのはアウトドアスポーツの振興だ。89年には、本山人力クラブ」を結成。指導者の育成、カ

かないと地域に受け入れられないので、エコーリズムの1つの目玉商品にしたい」と意欲を示す。



白髪山の西山麓から流れる川は汗見川となって吉野川に注ぐ。



(株)モンベル 野村直哉氏

野村さんが店長を務めるアウトドアショップ「モンベル」。



汗見川活性化推進委員会 川村芳朗氏

川村さんたちは、汗見川流域の地域の活性化に取り組んでいる。

REPORT

DBJ SPECIAL 1 「安全・安心まちづくり」

第3回 Mayors' Forum in Japan

安全・安心まちづくり

日米の自治体首長等が都市・地域開発の課題と解決策等についてディスカッションを行う「メイヤーズ・フォーラム・イン・ジャパン」が、05年7月7日、米国の非営利シンクタンクであるアーバン・ランド・インスティテュート(ULI)と日本政策投資銀行の主催により開催された。

第3回目となる本年のテーマは「安全・安心まちづくり」。ゲストパネラーには、米国から、前マイアミ・ビーチ市長としてサウスビーチの再生に主導的に取り組んだニーセン・キャスディン氏、かつてニューヨーク市においてタイムズスクエア再生の現場で指揮を執ったリチャード・ロザン氏、国内からは歌舞伎町の再生に積極的に取り組む中山弘子新宿区長をはじめ、森博幸鹿児島市長、岩本康男前大阪市計画調整局長のほか、特別ゲストとして塩川正十郎東洋大学総長(前財務大臣)が参加した。

冒頭、共催者を代表して塩川東洋大学総長が同大学の公民連携専攻大学院構想について、また、主催者の1人として小村武日本政策投資銀行総裁が「家守(やもり)」事業を通じて地域再生支援を行っていることを紹介した。

続いて、コーディネーターのサム・タブチULI特別顧問のリードのもと、日本側ゲストから、各自治体における犯罪対策等への取り組み状況や今後のまちづくりに向けた課題等の説明が行われ、米国側ゲストからは、地域再生の具体的事例や公民連携(PPP)手法の有効性、また、その結果どのように安全・安心かつ経済的活力のある地域を実現することができたのか、さらには今後の都市の方向性等について紹介があった。

5名のパネラーによる報告の後、今後日本でも安全・安心で活力あるまちづくりを実現するための方策等について、会場の公民関係者も交えた有益な意見交換が行われた。

折しも6月28日、国の犯罪対策閣僚会議・都市再生本部合同会議で安全・安心なまちづくりの推進に向けた施策の決定がなされた中、今回のフォーラムはまさに時宜を得たものとなった。

以下、同フォーラムにおけるパネラーからの報告とディスカッションの内容を紹介する。

- 【主催】ULI*、日本政策投資銀行
- 【共催】学校法人東洋大学
- 【後援】社団法人日本プロジェクト産業協議会 / 財団法人都市みらい推進機構 / 財団法人日本経済研究所 / 三井不動産株式会社 / 三菱地所株式会社 / 森ビル株式会社 / 大和ハウス工業株式会社
- 【ゲスト】新宿区長 中山弘子氏
鹿児島市長 森博幸氏
前大阪市計画調整局長・大阪外環状鉄道(株)社長 岩本康男氏
前マイアミ・ビーチ市長・弁護士 ニーセン・キャスディン氏
ULI社長・元ニューヨーク市開発協会社長 リチャード・ロザン氏
- 【特別ゲスト】東洋大学総長、前財務大臣 塩川正十郎氏
- 【コーディネーター】ULI特別顧問 サム・タブチ氏

*Urban Land Institute(ULI)
都市開発分野の世界最大のシンクタンク。組織形態はNPOで、公平な研究・教育機関として運営。米国ワシントンに本拠を置き、世界60カ国を超えるネットワークには、公的機関や学術団体を始め金融、デザイン、設計、建設、商業、ホテル等広範な分野の27,000人以上のエキスパートメンバーが参加。日本政策投資銀行と2001年に友好協定を締結。



東洋大学総長、前財務大臣
塩川正十郎氏



日本政策投資銀行総裁
小村 武



1市の中心部にそびえる高知城。2四国88ヶ所の第31番札所・高知県の竹林寺。雨の日でも巡礼者は絶えない。3日本の秘境の一つに数えられている祖谷溪にかかるかずら橋。標高1,000m以上の山間に自生する「しらくちがすら」を編んで作る。4かずら橋観光に使われているポンネットバス。5高地名物の日曜市。高知城追手門から東に延びる追手筋の約1.3kmにわたって開かれる。総出店数は600と日本一の規模だ。



DBJ SHIKOKU RESEARCH No.18
「四国におけるエコツーリズム」



MAP

年3月24・25日に本山町で開催された2つのイベント、日本政策投資銀行高知フォーラムと「エコツーリズム検討会 in 本山町」だ。高知フォーラムでは、吉野川を抱く中山間地の本山町と比較的似た地理的条件を持ち、エコツーリズムを積極的に推進している長野県飯田市の事例が報告された。

また、検討会では、エコツーリズムに関する有識者、自治体、今後のエコツーリズムの担い手となりうる地元代表者、大手旅行関係者などの事業者の参加のもと、四国におけるエコツーリズムの方向性や本山町でのエコツーリズム実施に向けた活発な議論などが行われた。

「今後本山町、そして地域が連携して地域づくりに取り組む際はぜひ支援して欲しい」と期待を寄せる。

「課題も多い。だが、大西氏は「地域づくりに終わりはない。時間はかかるだろうが、環境を守り、人が元気になるための仕組み作りを、できることから1つずつ実現していきたい。汗も恥もかきながら、本山流エコツーリズムを実現したい」と、不転の姿勢を見せる。

日本政策投資銀行四国支店のレポートでは、観光客の嗜好が見物型観光から体験型観光へと変化していることは、豊かな自然が存在し、その自然の中で文化や歴史を育んできた四国地域にとっては、またとない観光活性化のチャンスと考えられる。こうした中、現在四国に存在する多くの資源をエコツーリズムという切り口で捉え直し、地域住民自身がその過程で地域資源の魅力に気づくことが、四国観光活性化を模索する中で一つの打開策になるのではないだろうか。「四国におけるエコツーリズム」と指摘している。

本山町を始めとして四国、そして全国各地での今後のエコツーリズムの動向に注目したい。

DBJ SPECIAL 1 「安全・安心まちづくり」

REPORT

報告 1

歌舞伎町 ルネッサンスの推進

新宿区長 中山弘子氏

歌舞伎町は国際的にも知られ、1日あたりの来街者数は30〜50万人を数える日本有数の繁華街だが、かねてより悪質な客引きの横行、犯罪の多発等日本の治安問題の象徴として、安全・安心まちづくりの課題とされてきた。

区ではこれまで警察や地元と一体となり、環境美化、安全・安心への取り組みとしてグリーン作戦や映画祭などの地域活性化イベントを実施。本年1月には、街の再生に向けて歌舞伎町ルネッサンス推進協議会を設立した。

協議会は、総合的な対策を関係者が一体となって推進する仕組みであり、力を結集する場だ。その中には警察庁、法務省、国土交通省、経済産業省、中小企業庁、内閣官房の都市再生本部、総務省、消防庁、警視庁、東京消防庁などがオブザーバーとして、また地元の商店街、町会、企業、日本政策投資銀行、JR東日本、西武鉄道、有識者の

方々が参加している。こうした方々が英知を結集するのは、初めてのことで。

協議会は総合的な対策を推進するために、グリーン作戦、地域活性化、まちづくりの3つのプロジェクトを展開しようとしている。グリーン作戦は、歌舞伎町を見違えるようにきれいにする環境浄化活動で、先日、小泉総理大臣にも視察して頂いた。

地域活性化プロジェクトは、歌舞伎町の持つ大衆文化の資源を活性化して、もう一度文化の風を吹かせようという取

り組み、まちづくりプロジェクトは、地元が作ったまちづくり宣言に基づいて、空き室対策事業や地域の核となる劇場街の再生等のまちづくりに取り組むものだ。

今後の課題は、風俗店等を取り締まることで空室が増え、経済活動が減速して、治安がさらに悪化するというマイナスのバイラルに陥ることを防ぐことだ。

歌舞伎町は、民の力で出来ている町であり、映画や演劇といった大衆文化がDNAだ。このDNAを生かした活発な経済活動を行う町とするために、日本及び世界の大衆娯楽を企画し、生産し、消費する拠点」という将来ビジョンを掲げている。その実現に向けて歩を進めていきたい。



報告 3

大阪における安全・安心まちづくり

前大阪市計画調整局長 岩本康男氏

大阪は、街頭犯罪の多さで全国第2位。路上の不法駐車は、東京の約3倍の密度だ。その対策として、大阪市の業務車両3千台によるパトロール携帯電話による犯罪情報の提供などを実施している。このような安全・安心まちづくりへの取り組みに充てる大阪市の予算は17年度で12億7千万円にのぼる。大阪市では、安全・安心まちづくりの観点からみた都市再生の目標を3つ掲げている。

1つ目は都心居住の促進。大阪市内では夜間人口が空洞化している。これは安全・安心まちづくりにはマイナスだ。ただ、95年をボトムに大阪市

は人口が回復しており、これにヒジターが増えれば相乗効果が働き、安全なまちづくりにプラスに働く。2つ目は、集客魅力の向上。大阪は町全体が「食い倒れ」をテーマにしたテーマパークになっており、さらにその魅力を高めたい。3つ目は、シティ・プロモーションの推進だ。大阪市のイメージを上げることに注力したい。

この3つの目標を達成するため、大阪市では、ニューヨークで実践されたブロークン・ウインドウ・セオリー（まちならで、安全・安心なまちづくりに取り組んでいるが、その中で一番重要なテーマが、「にぎわいつくり」だ。目玉は道頓堀

報告 2

鹿児島市の安全安心なまちづくり

鹿児島市長 森博幸氏



鹿児島市は、全国の県庁所在地都市の中で唯一、犯罪が減少している都市だ。過去10年間の犯罪件数増加率を見ると、93年と比較して03年は21%減少した。その主な要因としては鹿児島市特有の青少年の健全育成に向けた施策による少年犯罪の抑制が大きいと考えている。

この施策の1つとして、校区公民館制度がある。これは、市内の全小学校の敷地内に設置された校区公民館をベースにした活動で、施設の建設や維持費用は市が負担し、管理は学校が、運営は地域の公民館運営審議会が行う。いわば学校と地域の中間的な社

会教育施設だ。審議会の委員は、校長、町内会長、PTA会長、愛護会会長など地域の実情に通じた様々な関係団体の人々により構成されている。学校、町内会、PTA、愛護会などが相互連携しながら校区公民館活動や夏祭り、体育祭、文化祭などの校区全体の親睦を図る活動を行うことで、地域が一体となって子供たちの健全育成に取り組んでいる。

校区公民館の機能は主に3つ。1つ目は子供会や愛護会、PTA等の自主的な活動を支援しながら、地域で健全な子供たちを育てること。2つ目は地域住民の親睦の向上

川水辺整備事業で、総費用340億円を投じて、イベント対応が可能な構造にする。河川を使って町を劇場化しようというわけだ。

また法善寺横丁については、02年秋に火災に遭い復興をめぐるいろいろな意見が出された。建築基準法上、道路幅は4m必要だがそれでは横丁の雰囲気なくなるとのこと。結局、以前の27m幅で復興した。



報告 4

“Creating Value: The Miami Beach Story”

前マイアミ・ビーチ市長 ニーセン・キャスディン氏

マイアミビーチは、1920年代にリゾート都市として確立し、30年代にアート・デコ調の建物が800棟建設されて非常にシックな雰囲気を持つに至った。その後、北部の開発に伴ってサウスビーチの衰退が進み、第2次大戦後は、もとも



(注)ブロークン・ウインドウ・セオリー
「1枚の割れた窓ガラスをそのままにしておくと、やがて街全体が荒れて犯罪が増える。だから、たった1枚のガラスでも割れたらすぐに修繕しよう」という犯罪予防理論。ニューヨーク市でジュリアーニ前市長が実践した結果、わずか7年間で殺人率を67%も減少させる実績を作った。

DBJ SPECIAL 1 「安全・安心まちづくり」

REPORT

とホテルだった所が年金生活者の住居になり、マイアミビーチ全体に広がっていた。

都市の再生にあたっては、何がマイアミビーチの魅力なのかとすれば歴史的な建造物を再利用できるか、どうすれば新しい経済活動を持ち込むことができるかについて検討し、一貫性のある施策の実行につなげていった。つまり、初めにビジョンを作り、それを実際の施策に焼き直す。そしてその施策を着実に実行していったわけだ。

この施策は、歴史保存団体が作った保存開発計画をベースに進められた。歴史的な建造物を保存しながら新たな経済活動のために再利用する。そして素晴らしい公共スペースを確保し、経済活動の多様化を図るのが、根本の考え方だ。

80年代に「マイアミハイム」というテレビ番組が制作され、マイアミビーチが一気に注目を集めるようになって再生への動きが進んでいった。

都市再生を行っていくためには、進化を許容することが重要だ。歴史的な建造物を保護する。あるいはその特徴を保存するだけではダメで、変える、変革するというダイナミ

ディスカッション

中山 みなさんの話を聞いて、やはり的確な将来ビジョンとプランを持つことが、その町が持っている歴史や強みを生かして再生を図ることが大事であることがよく分かった。1つ聞きたいがタイムススクエア再生においてはPPPで取り組んだのか。

ロザン 当初は公的なプロジェクトから始まり、その後でPPPを活用した。マスタープラン策定を公共が行い、土地を買い取って民間を誘致しようとしたがなかなか成功しなかった。その後、タイムスクエア再生から市が投資し、うまく回り始めた。

森 都市再生をする場合、公に頼ることが多く、民の力を借りられないのが現状だ。民の力を借りたビジョンをつくるためにどういった仕掛けをすればいいのだろうか。

キャスティング まず言いたいのは、ルルがないのがルルだということ。公がインシアティブをとる場合もあれば、民がとる場合があってもいい。PPPのメリットの1つは、柔軟性ということだから、民間投資を促進するには、



報告 5

“Times Square/Manhattan Rebirth”

ULI社長 リチャード・ロザン氏

スムも大事にしていかなくてはならない。既存の公共スペースの整備とともに、新しい公共スペースも作った。公園のような公共スペースは、その地域社会にとって極めて重要な資産となる。そして価値の高い公共スペースに隣接している不動産の価値は、否応なしに高まる。その過程では、PPPにちやて進めたプロジェクトが効果を上げた。

地域の不動産価格が上昇し、結果として地域社会全体としてのバリュウアップが図られた。不動産の価値を見ると、94年から05年までの間に4倍、マンシヨンの価格は3倍以上に上昇している。税収もこの20年間で10倍に増加した。これは、マイアミビーチだけでなく周辺の地域にも波及効果をもたらしている。今や、マイアミビーチは地域全体が人々にとって訪れてみたい場所になりつつある。これはすべてサウスビーチの再生から始まった動きだ。ビジョンを持って計画を策定し、それを着実に実行に移すことにより、地域再生の対象地域のみならず、その周辺地域にまでプラスの効果をもたらされるのだ。

ニューヨークの話も含め、都市が今後どういう方向に向かうのかについて話したい。まず、ニューヨークだが、9・11以降の動向が話題になった。人が去ってしまうのではないかと心配されたが、それは現実化しなかった。ニューヨークは命を取り戻し、住宅市場も復活した。マンハッタンは今、住宅バブルとさえ言われ



ているほどだ。攻撃地点近くのロタワー・マンハッタンも良い形で復活されている。公共スペースの整備が進み、グラウンドゼロに隣接しているテリパークのプロジェクトは過去20年の中でも最大のものだ。

一方、タイムスクエアは、25年間をかけてPPPによって商業地区を整備しながら奇跡的な形で復活したが、すべてがバラ色というわけではなく、いろいろな議論、様々な関係者がいて、正確にどうなるかは誰にも分からないというのが実情だ。

さて、今後都市がどういう方向に向かうのかということだが、ULIは先月、世界都市フォーラムをロンドンで主催した。250人ほどの関係者が都市の未来を語り、課題について議論した。データによると、世界の大都市の人口構造は大きく変わる。1950年と2015年の対比で見ると、東京の人口は50年は上位に入っていないが、00年以

降では世界最大だ。15年もトップは東京で、2位がボンベイ、3位がデリーとなる見込みだ。一方、50年に世界3位だったロンドン、15年には35位になる。

これから15年、20年の間に巨大都市が中心となって開発が進むが、相当な課題が予想される。中国、アメリカ、インドでは、大体100〜500万人都市が中心になる。2030年には、世界で50万人未満の都市は減少すると予想されている。

こうした都市化の世界に対する影響を考えるべきだ。人口の高齢化は、特に日米で顕著となる。水不足も起る。エネルギー消費では中国がアメリカを上回る。都市は、安全で清潔な環境の確保、独創性ある都市づくり、住宅問題など様々な課題に取り組んでいかなければならないが、都市の再生を考える場合には、こうした大きな概念を中心に考えていくべきだ。

まず呼び水としての公の投資が前提となる。公が積極的な姿勢を示さなければ民はついてこない。鹿児島は民は詳しく分らないが、まず公の投資が必要な状況なのではないか。

PPPで重要なのは、企業や地域住民に当事者意識を持つことだ。最終的には自分達がいろんな決定を行い、解決していくのだということとを認識してもらい、行動を起こさせることだ。そのためには、市当局にも必要とあれば権限を委譲する覚悟が要る。岩本 キャスティング氏は、不動産価値が上がることがバリューと言われたが同感だ。ただ、納税する立場で考えるとどうなのか、マイアミで市民はどう評価しているのだろうか。

キャスティング 一般論として景気が回復し、企業収益が上がっている場合、税金が増えてもそれほど問題視されないところが景気が軟調になったり、経済が減速している場合には、不動産税に関する抵抗する人も出てくるだろう。そこでどうするかというと、不動産の価値が上がると税率を下げる。要するに、負担する課税率を抑えるわけだ。これによってある程度

の問題が軽減できる。根本、日本政策投資銀行地域企画部長。最後に、簡単にコメントしたい。冒頭、当行総裁の挨拶の中にあつた「家守」だが、これは古いオフィスビルや小学校の廃校舎などをスモールオフィス、ホームオフィスにコンバートするという仕組みだ。ただし、用途を変えるためにコンバートするので、コンバート後に誰がどのように使うのかというビジョンが必要となる。

そのビジョンに基づいてコンバートし、実際にテナントを集めて来て、そのテナントに仕事をしてもらい、そこから家賃収入を得る仕事を行う人を家守と呼んでいる。これは江戸時代に実際にあつた職業だ。すでに、秋葉原、神田、世田谷、竹橋、横濱などで実績があり、歌舞伎町でも取り組みを始めている。今日の話を聞いて、土地収容の強制権や税制など日本とアメリカとの相違点はあるものの、やはり民間と公共との対話と連携が重要だと痛感した。PPPは非常に多様であり、まだ開発途上だ。日本政策投資銀行としても日米の情報交換を行い、新しいモデルをつくっていきたい。

歌舞伎町の再生に向けて

中山弘子・新宿区長に聞く

全国の主要な繁華街で、暴力団や外国人犯罪組織を一掃し、地域・行政・警察が一体となって安全・安心なまちづくりをめざす取り組みが進められている。今や海外にもその名前が知られる新宿歌舞伎町でも、官民一体となった再生プロジェクトが始まった。「第3回メイヤーズ・フォーラム・イン・ジャパン」にもご参加頂いた中山弘子新宿区長に、歌舞伎町再生への意気込み、将来ビジョンなどについて伺った。（聞き手は、根本祐二・日本政策投資銀行地域企画部長）

たそうです。そのせいか中学に入るくらいまでは「死にそこないの弱つかす」というのが私の代名詞でした。体が弱かったせいか、映画を観たり本を読むことが好きで、小学校低学年の頃から学校の帰り道に町の映画館で映画の写真を眺めてはストーリーを想像したり、いろんな本や雑誌、新聞小説などを読んでいたのが最大の娯楽でした。

小さい頃から文芸・文化の世界に親しんでおられたわけですね。中山さんのホームページには、伊藤整の作品から一生懸命とインテリジェンスを学んだとありました。

私の幼少・青春時代

本日は都市の再生を考えるにあたり、その特長・個性を表現する「遺伝子」をキーワードにお話をお伺いしたいと思います。まず、人間・中山弘子さんの遺伝子についてお聞かせください。

私は終戦の年に台湾で生まれ、翌年3月に日本に引き揚げて、父親の故郷群馬県沼田市で暮らし始めました。暖かい台湾から寒い沼田に移ったため肺炎を起こし、死にかけ

たから、伊藤整の「女性に関する十二章」や「伊藤整氏の生活と意見」を読み、共感を覚えました。当時は、大学進学率が急増したり、農業人口が激減したりと、日本社会が高度経済成長で急激に変わっていった時代。女子が勉強できても何の役に立たない。東京の大学に行ったら嫁の貰い手がなくなるなど教えられるほど急激な時代の変化の中で、おのずと一生懸命さとインテリジェンスという、

私にとっての生きるうえで規範を学んでいたのだと思います。

大衆文化を民の力で

次に歌舞伎町について話を移したいと思います。歌舞伎町は大衆文化のメッカという歴史を持っていますが、現在進められている「歌舞伎町ルネッサンス」において、この遺伝子をどう活かそうとしておられるのでしょうか。

歌舞伎町は昔から歓楽街・繁華街だったわけではなく、住宅や商店街が戦災で焼失したときに、当時の角筈1丁目北町（現在の歌舞伎町1丁目）会長だった鈴木喜兵衛という人が、戦後の産業は観光だ。ここに庶民的な娯楽施設を作ろう」と関係者を説得して作りあげた町です。

歌舞伎町という名は、歌舞伎座を誘致して、劇場を始めとした多様な娯楽施設を作るといふ計画を当時の東京市の都市計画課長が聞いたところ、歌舞伎座を呼ぶなら名前前は歌舞伎町がいいということになり付けられたそうです。

その後、町の振興に向けて博覧会を開いたものの莫大な赤字を残す結果となりました。しかし、博覧会の中心的



新宿コマ劇場広場

Hiroko Nakayama



歌舞伎町には、違法風俗店、暴力団、犯罪を働く不良外国人の存在といった治安問題と同時に、路上看板、放置自転車など町の安全や美観を損なうような問題があります。そういったマイナスをゼロにしない限り、この町は変わらないということから始めたのがクリーンアップ作戦です。

私が区長に就任した当時（02年11月）から、歌舞伎町は日本の治安問題の象徴として国レベルでも大きな課題になっていました。私は自治体の基本課題は、少子高齢化社会への的確な対応と健全なまちづくりの2つだと思っていました。その中で新宿区が取り組

むべきことは、不良外国人・ホームレスが多い歌舞伎町をどう再生するか、再生への理念を持つことだと考えたのです。町の再生には、クリーンアップ作戦だけでは不十分で、犯罪インフラの徹底した除去とあわせて、町の経済が成り立つような道を常に提示しながらやっていかないと人々の賛同を得られないと思います。この町のDNAは大衆文化の発信であると言いつづけてきました。

ちょうど区長に就任して町の活性化の起爆剤になるようなプロジェクトが必要だと思っていたときに、シネシティ広場周辺の事業者の方々から再開発の勉強を始めたという申し出を受けました。地域のみならずとも町の再開発を模索する中で、クリーンアップ作戦を進めていったわけです。クリーンアップ作戦が離陸して安定的な効果を上げていくためには、違法風俗店等に代わる、地道ながらエキサイティングな、この町が食べていけるだけの新たな産業を呼び込めるかどうかがかかっています。

歌舞伎町の将来ビジョン

将来ビジョンを具体的に

この町の将来はこの町の遺伝子の延長上にあらねばならないと思います。かつて先人たちが日本一のアミューズメントセンターを目指したように、もう一度この町に新たな大衆文化の風を吹かせたいと思います。

これからの時代は、文化を楽しむ成熟社会です。そういう意味で、歌舞伎町の将来ビジョンは、日本および世界の大衆文化を企画し生産し消費する拠点とすることだと思います。その際、何よりも必要なのは、その担い手となる人材です。今、クリーンアップ作戦によって空室になっているスペースを活用することで、ビジョンに賛同していただける新たな産業の担い手を呼び込みながら、緩やかでも確実に町を変えていきたいと思っています。

新しい町の担い手を呼び込むことは、行政だけではなかなか難しいと思います。民の知恵、まさに歌舞伎町の遺伝子をつましく使いながら、私たち、日本政策投資銀行（DBJ）も家守事業に取り組みたいと思っています。

この町には1700年頃に高松喜兵衛が、その後1950年頃に鈴木喜兵衛がいて、新しい民の力が勃興

マイナスをゼロにする

歌舞伎町再生への第一弾としてマイナスをゼロにするというクリーンアップ作戦を展開されたことについて。



クリーンアップ作戦

したわけですが、歌舞伎町の家守事業とは、いわば「第3の喜兵衛」を探すことだと思っています。最後に、日本政策投資銀行への期待をお聞かせください。

かつての銀行は地域の将来に投資をするといった役割を持っていたと思います。今般、歌舞伎町が将来に向けて動き始めるに際して、地域再生の知識やノウハウに加えて銀行本来の「遺伝子」を受け継いだ公的金融機関の日本政策投資銀行がパートナーとして関与して頂けることになり、とても嬉しく思っています。ぜひ、歌舞伎町版家守事業を成功させて下さい。そして、あわせて劇場街再開発への支援もお願いします。今後、歯を食いしばる時期もあると思いますが、お互いに高い志を持って、ぜひ最後まで一緒に取り組んで頂きたいと思っています。

微力ながら全力を尽くしたいと思っています。本日はありがとうございました。

（注）高松喜兵衛 新宿は元禄11（1698）年、浅草の名主・高松喜兵衛らによって開宿された「内藤新宿」が始まり。それまでは江戸郊外の寒村だった。



上: 低地の畑で収穫したトウモロコシをリヤマの背に載せて高地へ運ぶ。
右: ケロ村の少女



Column

地球視考

太陽が出てくると、囲い場からアルパカを出して、高地の餌場に連れて行く。



アンデスの知恵

探検家・医師

関野吉晴

途中まで大人がついて行くが、高地で番をするのは子供たちだ。



アンデス山脈の上空を飛行機で飛ぶと、眼下に氷河を抱く高峰が見える。その山麓、あきらかに富士山より高いところに村、人家、畑、道が見える。「なんでこんな高いところに住んでいるのだろうか」と不思議に思う。ところが飛行機から下りて、それらの村に歩いて行くと、そこに住んでいる人々にとっては生活の中心であることが分かる。町に頼る必要のない自立的な生活を営んでいる。私は標高4000メートル以上になると、軽い高度障害になる。しかし数日で慣れる。私も一週間も滞在すればそこでサッカーができる。その土地で生まれ、住ん

でいる人にとっては身体が順応し切っているのだということはない。確かに農業に適しているとはいえない。しかしそれを克服しているのは、アンデス文明の古くからの知恵である。垂直統御に秘密がある。標高差3000メートルという高度差による気候、自然条件の違いを巧みに利用して暮らしているのだ。その典型が私が20年間近く通っているケロ村で見ることができぬ。

ケロ村はアンデスでも最もインカの伝統を留めている村だ。標高4000m以上の高地が彼らの本拠地だ。ここでアルパカ、リヤマ、羊などの家畜を飼っている。これらは毎日放牧地に連れて行かなければならず手がかかる。そのため村人たちは高所にいることが一番多いのだ。標高3000メートル

前後のところでジャガイモを栽培している。標高の高いところでは人々は分散して暮らしているが、標高3000メートルのところには集会所、学校、礼拝所がある。村全体の行事があるときはここに集まる。標高1500〜2000メートルは森林地帯だ。ここを開墾してトウモロコシを作る。1月に種まきをして夏に収穫する。十分に乾燥させたトウモロコシをリヤマの背に乗せて高地に運搬する。このときは家族総出で森を下りていく。一家族で20〜30頭のリヤマを高地に運ぶ。リヤマの積める荷はせいぜい20キロだ。数回往復しなければならぬ。人間の荷物も多い。ワトリや歩けない子供、家財道具、農具など。すべてが強いリヤマではない。途中でタウソンしてしまつリヤマもいる。こうなるとリヤマは梃子でも動か



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。

ない。リヤマはとても大切な財産だ。大切にしなければいけない。リヤマの荷を解いて、その荷を人間が背負っていかねばならない。目的地の高地に着くまでに、村人たちの背の荷物はどんどん重くなっていく。ここに住む人たちは常に祈りを忘れない。リヤマのキャラ

バンが終わると、リヤマの繁殖儀礼が行われる。彼らの家畜の繁殖、健康を司っているのは山の神「アプ」だ。彼らはトウモロコシを発芽させて自家製のチーチャという酒を作り、夜どうし飲み歌い踊る。翌日リヤマにもチーチャを飲ませ、土下座をして祈る。カーニバル

の頃にはアルパカの繁殖を祈り、畑仕事の時は農耕の神「パチャママ」に祈る。このようにして、高度差のある土地を利用して必要なものは自分たちだけで作れる。そのため外部との交渉は少なく、敬虔で伝統的な生活を送ってきたのだ。①

技術イノベーションの課題と展望

一橋大学大学院
国際企業戦略研究科 客員教授

日本政策投資銀行
副総裁

生駒俊明氏

大川澄人

日本の産業・技術力のさらなる発展に向けて、イノベーションや産学官の相互連携、製造業の国際競争力強化が喫緊の課題となっている。そうした中で、産学官それぞれに、今、何が求められているのだろうか。日本における半導体研究の第一人者である一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授・生駒俊明氏と日本政策投資銀行の大川副総裁が対談した。

日本企業のイノベーションへの取り組み

大川 生駒先生は企業の技術開発モデルについて、従来のリニアモデルではなく、市場から多くのフィードバックを得るノンリニアモデルであるべきと主張されています。そうした観点から、現在の日本企業のイノベーションへの取り組みをどう評価されていますか。
生駒 最近の日本企業を見ていて思うのは、技術力は十分にある反面、それを経済的な価値を生む商品にして市場に出す力が弱いのではないかと感じています。それは経

営者のマインドセット、つまり、リスクテイクングに対する考え方が極めて保守的になっているからです。
不況の中で、バランスシートの改善が優先されたためでしょうが、もうと勇気を持って新商品を出して欲しいですね。キャッシュフロー経営とコスト削減償却費の範囲内で設備投資をすることと短絡的に思ってしまった経営幹部が多いようですが、本当のキャッシュフロー経営というのは、マインスマスとプラスの時期があってもトータルでプラスにするという概念です。

Toshiaki Ikoma



産学連携における大学と産業界の役割

大川 日本全体でイノベーションを推進するために、産業界と大学との関係はどうあるべきとお考えですか。
生駒 産学連携についての私の考えはオーソドックスです。大学の性質とは、出口を考えないで技術あるいは科学から次のテーマを見つけていくこと。産業サイドは、それをいかに企業化していくかという視点で見るのがいいと思っています。
ここで大学の経営上問題なのは、優れた先生を見つけてくることです。私は、優れた能力を持つ先生にはテコモア (tenure: 終身雇用権) を与えなさいと主張しています。そうすれば、評価を気にせず長期的な研究ができる。今は評価ばかりが叫ばれています。これは、これは大学が小粒になり、シンクして長期的な研究ができない。日本全体としては損なのです。ずうとうちについて自由に研究して下さい。評価などしませんが、という姿勢が大学の本来で、そこへどうやって戻すかが課題です。

トで研究している。だから、イノベーションという点で考えると、その切り分けも、もう1回やらなくてはいけないでしょうね。
大川 大学のやるべき研究と、これは、いろいろなタネを出すことだと思つていますが、そのタネは将来こんなものになるという出口が見えているべきなのが見えていないか。
生駒 出口は見えていないのです。ただし、その分野において常に新しいものを求めるという姿勢は絶対に必要です。一方、出口が見えているものに、必ずしも新しさは必要ありません。

しで評価されるのが科学であり、出口が見えるのは技術開発でしょう。私は、科学と技術開発を明確に区別して、科学の研究は新しさを評価し、技術開発は実用化されたかどうかが評価します。新しさのない科学の研究は無価値、実用化されない技術開発は無価値、ということになります。銅鉄主義という言葉をご存じですか。銅でできたことを鉄でやってみるといふ意味ですが、これは技術開発の面では価値がある一方で、新しさがありません。科学の面では価値がありません。出口が見えない研究のほうがかたに難しいのです。

が明確に分かれていて、それだけのやるべきが自然と決まってくるということですね。
生駒 そうです。両者間でうまく連携ができれば、全体で大変うまくいくと思います。
大川 今の大学は、先生の考えておられるような方向に向かっているのでしょうか。
生駒 必ずしも向かっているという。逆に、法人化されて、民営化や産学連携、お金を儲けようという動きが強まっています。そういう中で、法人の最大の任務は、いかに出口の見えない研究をキープしていくかですが、残念ながらそういう議論はほとんどの大学で行われていません。私が、もう一度原点に戻れ。

Sumihito Okawa



入して、市場で競合させることをやっています。今一番の問題は経営者の勇気という情緒的なものではないかと思えます。
大川 経営者自身がビジョンを明確に語って、次に進むべき方向を示すことが必要だということですか。
生駒 そのとおりです。経営者のビジョンと社員に対するリーダーシップが必要です。実際にリーダーシップが強い企業は勝っています。リーダーシップは個人のもので、集団のものでいい。
大川 コア・コンピタンス。先生はコア・ケイパビリティと呼んでおられますが、キャッシュフロー経営の概念と合わせて考えると、経営者は、自社のコア・ケイパビリティに集中し、一定の期間の中で採算を考へるべきですね。経営者にとっては、それがリーダーシップを発揮するための1つの指標になると思います。
生駒 任期中にトータルにこれだけキャッシュフローがプラスになった。その結果、会社の市場価値がこれだけ上がった。そういうことが可能になります。
大川 それが研究開発にどれだけ投資するかの1つの指標になるということですね。

あとは国立研究所(国研)ですね。国研が中途半端で、大学と同じようなマインドセ

DIALOGUE

生駒俊明氏



1963年東京大学工学部電子工学科卒業。1968年同大学院修了。工学博士。同年、東京大学助教授となり生産技術研究所勤務。1982年教授。94年に日本テキサス・インスツルメンツに転身、代表取締役等を務める。現在も、一橋大学大学院を始めとして、産業再生機構、日立金属、科学技術振興機構、キヤノンなど、経営と技術の両面から産学官の各分野で幅広く活躍中。また、こうした経験を通じて、独自のイノベーションモデルを提唱していることでも知られる。DBJイノベーションネットワークメンバー。

本質論に戻れ」と言っている意味は「ここにあります。大川 産学連携の中で産業界に対しては、どういった役割を期待されますか。生駒 企業が自社で投資できないものは、大学の先生をピックアップする。企業には大学の先生をセレクトする機能があるのです。そこはやるべきでしょうね。それからもう一つ、非常に重要なのは人材育成に關しての産学連携。企業が必要とする人材が育っていないことが大きい問題です。ここで言う人材とは、企業ですぐ使える即戦力ではなく、今までやってきたことから方向転換して仕事ができる人材です。そのためにも、基礎学力ができていることが重要です。アメリカの企業はそのことを痛切に感じていて、日本人は方向転換ができない。違うことを与えたらとたんにできない」という企業も出てきています。アメリカ人の強いところは基礎学力があるからいくらでも横展開ができること。だから今、産業界に必要なのは、大学に対して横展開できる人を育てて下さいと要求することです。

日本の産業競争力

大川 日本の産業、製造業の強みや課題は、どういふところにあるとお考えですか。生駒 製造業はひとくくりで言うのは難しい。ただ言えることは、製造業の最大の武器は、性能、歩留まりというのはもう当たり前で、あとはコストをいかに下げるかということです。この部分で日本の製造業の競争力が落ちていく。コスト競争力が強い

国のイノベーション政策

大川 国のイノベーション政策をどのよう評価されていますか。また、イノベーションの促進に向けて、政府の役割はどこにあるとお考えでしょうか。生駒 今の政府にイノベーション政策というのはいらないと思います。ただし、産学連携のプログラムという形で、同じようなものが動いている。そういう意味では、イノベーション政策へ転換可能な政策があると言えます。産学連携は目的と手段が間違っています。本来の目的は大学発の新しい技術を生み出して、それを実用化につなげて経済的な価値を生んでいくということですから、もう一回、そこへ戻ればそれがイノベーション政策にもなると思います。だから、産学連携政策をイノベーション政策という格好で置き換え、もっと積極的にイノベーションの本質を見るような政策に

転換してはいけないでしょう。

でも、そのためには、税制やファンドなどの課題がある。大切なのは、アントレプレナーシップの調達と人材育成、それをサポートするシステムでしようね。それから市場を政府調達で誘導するなどいろいろな政策を結合しながら、トータルイノベーションを展開しなければいけないでしょうね。大川 最後に日本政策投資銀行（DBJ）に対する期待をお聞かせ下さい。生駒 今回のイノベーションシステムの中で、日本政策投資銀行の役割は非常に大きいと思います。エンジニアが極めて少ない日本で、エンジニアの代わりを務めるのは政府の資金であり、その中で大きなスケールでリスクテイクできるのが日本政策投資銀行だと思っております。大川 どうもありがとうございます。

（注1）リアモデル 基礎研究で面白い発見があると、応用研究が始まり、さらに新しい技術や製品が出てきてマーケットが広がるというモデル。
（注2）DRAM 半導体記憶素子の1つ。読み書きが自由に行えるRAMの一種で、コンデンサとトランジスタにより電荷を蓄える回路を記憶素子に用いる。

Column

「ステークホルダーの前途」

作家 幸田真音

ここ数年、企業の社会的責任(CSR)が盛んに議論されるようになり、それにつれて「ステークホルダー」との関係が、ますます重視されている。某大手電器メーカーのホームページを見てみると、企業が対話を心がけているステークホルダーとして、お客様、取引先、株主/投資家、NPO/NGO、地域社会/国際社会、行政機関/各種団体、学校/研究機関、従業員/就職希望者の八項目が挙げられていた。

そんなステークホルダーのなかでも、「株主」は突出した存在だ。日本でも敵対的買収が他人事ではなく、「もの言う株主」は、経営者にとって「脅威の存在」になってきた。企業が、ステークホルダーとの関係を、良好かつ互恵のものに保っていくことは、もちろん、長期的には株主の利益にもかかなうという理屈が成り立つはずだ。

ほんの少し前までは、よく耳にした論だが、はたして現実にはどうだろうか。たとえば、買収の脅威にさらされた経営者が、企業は株

主だけでなく、従業員や幅広いステークホルダーとともに存在している」と口にした途端、懐古趣味の日本的経営論を聞くような印象を与えてしまうのも事実である。

大手自動車メーカーが、「わが社は終身雇用を守る」と公言したら、即座に格付け会社がレーティングを下げるという短絡的な評価を下した現実も無視できない。一方、株主の要求は常に厳しく、投資尺度も投資家の数だけ存在する。その総体である市場の圧力となることさらに冷酷だ。日本でも、機関投資家が常に経営者の適性を評価し、その存続に可否をつける時代に入ったのである。

さらに個人投資家の動向も、驚くほど機敏になった。インターネット取引のおかげで売買手数料が劇的に下がったため、短期売買が容易になってきたからだ。米国の株主総会では、企業側から提出される議案について、機関投資家のために専門の助言機関が分析し、「賛否」をアドバイスする仕組みが

来ている。(近年、こうした機関投資家向けのアドバイザーは日本にも進出し、インフラが整いつつある)

企業合併を承認する総会では、委任状の争奪戦が熾烈に展開され、なかにはごく僅差で賛否の決定がなされることもある。不特定多数の個人投資家の支持票集めが採決の鍵を握るため、企業側は新聞広告などを使ってキャンペーンを展開することも少なくない。また、株主総会で現職CEOの解任勧告が出され、仮にその場で解任されなくても、後日退任するケースもある。株主の投票が信任のハロメーターとして機能するのである。

その意味では、日本は総会で企業側の提案が否決された実例が少ないため、企業はまだ総会の本当の厳しさに慣れていない。以前のような「シャシヤン」総会に較べれば、格段に進歩してきたといえる。発言者の側も、単なるスピーチの域を出ないケースが多く、企業側も、個人投資家への「Rの」一環と位置づけているように、「お祭り」色の濃いものになり

がちな。ただ、本来の議決の場として、ようやく厳しさに目覚めてきた日本の株主総会も、企業とステークホルダーとの関係も、いまは限りない進化への過渡期なのではないか。

長期展望と社会的責任をも見据えた、企業の経営哲学は、広く世界のためになり、同時に投資家の利益にもかなうという説得力を持つことが今後ますます必要になる。そして、厳しい議論に耐えうるだけの、企業側の巧みなプレゼンテーション能力も試される。

作家。1951年滋賀県生まれ。米日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』『日銀券』など多数。現在、週刊朝日において、税金をテーマにした小説『タックス・シェルター』を連載中。

Main Kohda

