

地方へ!

今、始まる全国への工場進出・不動産投資と、地

広島県

東広島市	2005年秋
エルピーダメモリ	
¥4500~5000億円	DRAM

京都府

綾部市味方町	2005年6月
京セラ	
¥170億円	有機高密度記録基板

山形県

鶴岡市	2004年12月
NEC (NECエレクトロニクス)	
¥50億円	システムLSI

山口県

下関市	2006年8月
三菱重工	
¥42億円	航空機部品

兵庫県

揖保郡太子町	2005年8月
キャノン・東芝 (SED)	
¥1800億円	薄型テレビ用パネル「SED」

富山県

魚津市	2005年末
松下電器	
¥1300億円	デジタル家電用システムLSI

山口県

下関市東大和町	2006年2月
マルハ	
¥13億円	カップゼリー、レトルトなどの加工食品

兵庫県

尼崎市	2005年11月
松下電器	
¥950億円	プラズマディスプレイ

富山県

高岡市	2004年4月
日本ゼオン	
¥10億円	液晶ディスプレイ用基板

高知県

刈田町	2006年1月
トヨタ自動車	
¥250~300億円	エンジン

兵庫県

神戸市灘区	2006年春
森永乳業	
¥170億円	乳製品の製造および流通

富山県

高岡市	2005年10月
旭硝子	
¥140億円	液晶ディスプレイ用ガラス基板

高知県

諫早市	2005年前半
ソニー	
¥530億円	システムLSI

兵庫県

高岡市	2005年10月
旭硝子	
¥140億円	液晶ディスプレイ用ガラス基板

富山県

高岡市	2005年10月
旭硝子	
¥140億円	液晶ディスプレイ用ガラス基板

熊本県

菊池郡大津町	2005年1月
本田技研	
¥13億円	汎用エンジン

大分県

大分市	
キャノン	
¥270億円	デジタルビデオカメラ&ビデオカメラ

三重県

亀山市	2004年1月 2006年10月
シャープ	
¥1000億円	大型液晶パネル&薄型テレビ

埼玉県

児玉郡美里町	2005年3月
エーザイ	
¥43億円	抗潰瘍剤

熊本県

菊陽町	2006年12月
富士写真フイルム	
¥1000億円 (第1期400億円)	フジタック

大分県

大分市	2004年秋
東芝	
¥2000億円	システムLSI

三重県

桑名郡多度町	2005年4月
富士通	
¥1600億円	ロジックLSI

静岡県

長泉市	2007年4月
オリンパス	
¥40億	血液分析装置

福岡県

延岡市中川原町	2005年3月
旭化成	
¥12億円	液晶パネル用大型ベリクル

大分県

大分市	2005年前半
ソニー (東芝大分工場内)	
¥310億円	システムLSI

滋賀県

守山市千代町	2006年1月
ワコール	
¥57億円	西日本流通センター

静岡県

沼津市	2006年6月
リコー	
¥150億円	車載トナー「PXPトナー」

福岡県

国富町	2006年下期
日立製作所 (FHP)	
¥850億円	プラズマディスプレイ

大分県

中津市	2004年12月
ダイハツ	
¥400億円	軽自動車

滋賀県

彦根市高宮町	2005年1月
ブリヂストン	
¥260億円 (2007年初頭まで)	乗用車用ラジアルタイヤ

石川県

金沢テクノパーク	2005年10月
横河電機	
¥100億円	新磁気計測システム (MEG) の研究・生産

地方への近年の主な工場進出・設備投資

(各社IR情報・ニュースリリースより)

そして地方から

域の活性化

家電・ハイテク産業を中心とした、製造工場の国内回帰。各地に形成される産業クラスター。東京マーケットの払底により、全国に拡散する不動産投資。そして、各種都市再生ファンド設立による、地域への金融支援等々。昨今、東京、大阪、名古屋といった大都市圏以外においても、明らかにこれまでとは違った潮流が生まれ始めている。はたして、これらの動向は、地方の経済・不動産市場に本物の回復をもたらすのか。また、その実現には何が必要なのか。今号の特別企画は、様々なファクターから“地方”を取り上げ、その実情と取り組みを解説する。

北海道	千歳市美々	2005年4月
	セイコーエプソン	
	¥300億円	高温ポリシリコン TFT液晶パネル

福岡県	西郷村	2004年12月
	信越化学工業	
	¥400億円	半導体ウエハー

茨城県	取手市	
	キヤノン	
	¥200億円	高級複写機

千葉県	茂原市	2006年7月
	日立・東芝・松下(日立ディスプレイズ)	
	¥1100億円	大型テレビ用液晶パネル

神奈川県	海老名市	2005年夏以降
	リコー	
	¥300億円	複写機・プリンターの技術拠点

	南足柄市開成町	2003年12月 2006年～10年
	富士写真フイルム	
	¥35億円	フラットパネルディスプレイ材料研究所
	¥460億円	先進コア研究所

	小田原市	2005年8月
	富士写真フイルム	
	¥70億円	WVフイルム

	横浜市	2010年
	日産自動車	
	¥420億円	本社

	厚木市	2004年～09年
	日産自動車	
	¥900億円	日産アドバンス・テクノロジー・センター他

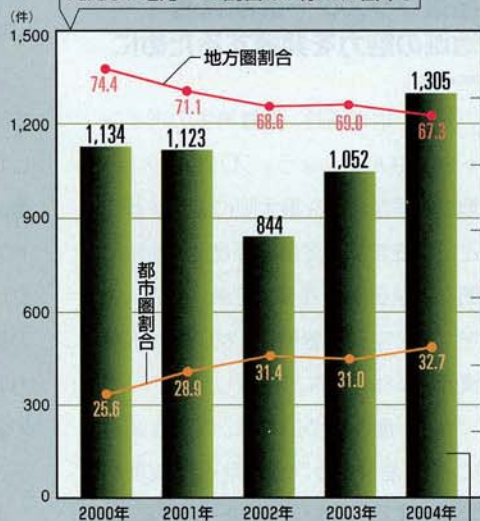
	相模原市	2006年11月
	横河電機	
	¥250億円	化合物半導体

進出・増資地	投資時期	凡例
千歳市美々	2005年4月	
セイコーエプソン		企業名
¥300億円		半導体エプソン
		生産品目・施設機能
¥		投資額(投資予定額)

工場立地動向調査

〈経済産業省経済産業政策局地域経済産業政策課〉

国内の工場立地件数は、02年を底に、2年連続で大きく回復。ただし、地方への割合は、徐々に低下。

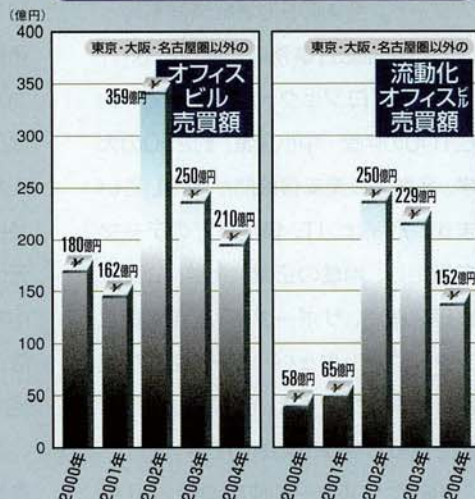


※都市圏: 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県、大阪府、兵庫県、和歌山県

全国工場立地件数

地方におけるオフィスビルの売買状況

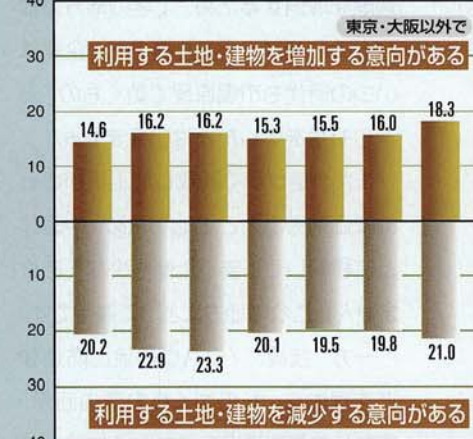
〈「不動産売買実態調査」都市未来総合研究所〉



土地投資動向調査

〈国土交通省土地・水資源局土地情報課〉

常に、売却意欲が購入意欲を上回るがこれは全国的な傾向で、しかたがない。購入意欲は04年3月期を底に上昇気運



※東京: 東京23区内 大阪: 大阪府内

利用する不動産の増加・減少の意向は、購入・売却ほどの差はない。増加の意向は、やはりこのところ上昇。

02年をピークに売買はやや落ち込む。投資用オフィスビルの取引は、00年、01年に比べ明らかに高水準、近年は、売買全体に占める割合も高い。

真野 博司 氏

内からの活性化を図るために
“選択と集中”で魅力ある地域を創生

人口推移、所得ともに厳しい地方

大都市圏に比べ、地方圏は非常に厳しい状況です。経済産業省などの調査でも、東京、名古屋、大阪の大都市圏の経済指標（人口、所得、出荷額、雇用など）が活況を呈している半面、地方圏は横ばいから伸び悩んでいる状況です。地方圏でも、札幌、仙台、広島、福岡などの地方の中核都市は元気ですが、それ以外は元気がありません。

こうした東京など大都市圏への一極集中・一人勝ちといった問題は今に始まったことではなく、高度経済成長の時代から長きにわたって取り沙汰されてきたものです。

大都市圏の過密を防止し、地方圏の過疎を解消するため、工場の地方分散などの政策はとられたものの、企業はいつの時代も市場原理で動くもの、必ずしも功を奏したとはいえません。

また、せっかく誘致した工場がさらに安価な労働力と土地を求め、中国などに移転してしまった例も少なくありません。これは地方にとって痛手です。

一方、技術、ノウハウの流出防止などを理由に、ものづくりの国内回帰、すなわち先端技術産業を中心に国内での大型工場建設が活発になっていますが、これも既に産業集積のある地域が中心です。国内立地は今後も増えるでしょうが、これはコストの安さというよりは国際競争力を高めることができる事業環境を求めているもので、コストの安さは、これからも中国、ベトナム、

インドなどに求めていくでしょう。

いずれにしろ、地域活性、地域再生という課題は、大都市圏、地方都市圏ともども、実現しなければならない大きなテーマです。

産業クラスター計画発進
地域の魅力を発揮するために

では、地域活性、地域再生のポイントとはなんでしょう。ズバリいえば、地域の産業資源を最大限に活用することに尽きます。産業資源とは、地域に顕在、潜在する産業、企業、技術、大学、国公立研究機関、人材、農林水産資源、天然資源などを指します。

幸い、産業については、経済産業省による「産業クラスター計画」、文部科学省による「知的クラスター創成事業」が始まっています。いずれも地域の産学官連携による、新産業、新事業、新企業の創出を目指す中核プロジェクトです。

産業クラスター計画は、2001年にスタート。全国の8地域経済産業局と内閣府沖縄総合事務局が拠点となり、全国19プロジェクトが展開中で、約6,100の中堅・中小企業、約250の大学、多数の産業支援機関が参加しています。バイオ、IT、環境などのテーマを設定し、地域の企業、大学、公設試験研究機関、サポーター（産業支援センターやインキュベーターなど）が連携し実現させてくという試みは、これまで見られなかったものです。

知的クラスター創成事業は、01年

に調査が実施され、02年度から開始されたもので、37の大学など中核研究機関、84の関連研究機関、260の研究開発型企業が連携して、研究開発に取り組んでおり、その成果を新産業、新事業、新企業の創出に繋げるとしています。

二つの計画とも新産業創出などの目的は同じであり、両省が協調して推進していますので、地域にとっても、心強い地域活性、地域再生のプロジェクトになるでしょう。これらのプロジェクトが成功すれば、地域の創造と革新の基盤が強まり、それ自体が国際競争力の強い事業環境になるため、外からの企業誘致にも大きな効果をもたらすことになります。

両プロジェクトは国主導で進められていますが、これからは、地域でこれに相乗りしたり、これに倣って、地域独自のクラスターづくりに取り組むことも必要でしょう。

これまで自治体は、外から工場を誘致すれば地域が活性化するとし、企業誘致に力を入れてきました。正しい行為です。今後も、基盤整備、補助金制度の充実などにより、誘致活動に力を入れていくことが必要ですが、これに並行して、独自のクラスターにより地元のすばらしい技術やノウハウを持つ中堅・中小企業を発見し、産学官連携などにより、育成していくことが、地域力を強めるために必要なのです。

地域が活性、再生していくためには、産業を域外から導入することと、産業

を域内から内発していくことの両輪が不可欠です。これまで、企業誘致などの域外に政策の光が当たっていましたが、これからは域内にも、もっと光を当てる必要があります。県版クラスターは、良いきっかけになるでしょう。

自治体独自の産業政策が必要 “選択と集中”で勝ち組へ

地域が自律的發展を遂げていくためには、少なくとも都道府県、政令指定都市ともなれば、しっかりとした産業政策を持っていなければなりません。産業政策というからには、当然、政策資源の配分を伴ったものであることは言うまでもありません。そうでないものは産業政策と称していても、それはビジョンであり、政策ではありません。

産業政策を作るためには、行政がまず地域の産業資源をよく知る必要があります。地域の企業、大学、技術、人材などの集積をよく見極め、目利きし、それによって何ができるかを判断し、プロジェクトと主体を決め、政策資源を的確に配分する。途中で政策評価を実施し、続行、中止に躊躇することがないようにするべきです。自治体が自らの地域の強みと弱みを正確に把握していなければ、どここの地域も同じ、何をやっても同じ金太郎飴の施策を打ち出すことになり、これでは成果が上がりません。

例えば、「バイオ」。全国の大学の多くが研究に取り組んでいます。行政の中には、地域にバイオに取り組んでいる大学があることから戦略産業をバイオと決め、新産業の創出などを計画することが少なくありません。これは短絡的すぎます。

その前に、大学の研究水準、事業化の熟度、市場性などを概略ででもいいから把握し、強み、弱みを明確にし、世界的に通用するものか、国内的なものかといったことを見極めることが必要

でしょう。

強みについては、政策資源を重点配分し、強みをますます強め、弱みについては、弱みを強みに変えるための方策を検討し、うまく行きそうになれば、戦略産業としての位置づけを諦めることも必要です。

“選択と集中”をするべきなのです。自治体も大競争時代ですから、他の自治体との差別化を行い、生き抜いていく“武器”が必要となっています。

三重県、島根県、大分県、沖縄県、横浜市など、最近、企業誘致に成功しているところは、いずれも誘致する業種や補助金交付などについて、明確な戦略を持っています。また、今、京浜臨海工業地帯が日本最大のリサーチパークへ変わろうとしており、大企業の研究所の新設、増設が始まっています。これは、神奈川県、横浜市、川崎市が京浜をリサーチパークにしようとのビジョンを掲げ、誘致活動を展開し、優遇措置を講じているからです。

国際競争力を高める 事業環境の整備と人材育成

製造業では、海外工場の撤退も含め、国内回帰の現象が起こっています。工場や研究所の立地は適地適産がベストですから、国内立地するものもあれば、国外立地するものもあります。いずれも、企業にとって都合の良いところに立地するもので、その自然の流れは変えられません。

このうち、国内で地球規模の大競争に挑戦する企業は、国益、地域益に叶う企業です。この国内に居を構え、世界に挑戦する企業に対して、国や自治体は国際競争力を高めることができる事業環境を整備し、積極的に支援するべきです。

かつて我が国が加工貿易立国を目指していた時代、その主役である鉄鋼、石油、石油化学などが求める工場のスケールメリットに対して、国は臨海部

に広大な用地、大水深の港湾、大量の工業用水からなる工業地帯を整備しました。これら基盤整備が鉄鋼などの国際競争力を高めたことは記憶に新しいところです。

今、主役となる産業は変わってきましたが、企業が国際競争力を高められる基盤整備を必要としていることは変わりません。その一例が、クラスターづくり、大学・国公立研究機関の知的資源の有効活用、総合的事業支援機能であるプラットフォームの整備、ベンチャーなどを孵化させるインキュベーターの整備、外国の研究者や技術者が定住・滞在できる拠点の整備、グローバルスタンダードのリサーチパークの整備、補助金、税制の特典、規制緩和などです。自治体が企業のニーズを的確にキャッチし、国際競争力を高められる事業環境づくりができるかが、ポイントになってきています。

地域の産業振興で目指すべきは、「世界で一番」、「日本で一番」という産業のメッカをつくることです。「地域で一番」、「県で一番」でもいいでしょう。個性ある産業の振興を図るというのも一つの手。逆に「そこまでないよ」というのであれば、一つずつは小さなものづくりでも、これを束ねて大きくしていく方法もあります。

最後に一言。地域活性、地域再生のために必要なことの一つは、首長のフィロソフィーとリーダーシップ、自治体の職員の熱意と行動力と責任感です。03年夏に内閣府と経済産業省が自治体の職員やベンチャー企業、NP Oの中から選んだ「地域産業おこしに燃える人」のような人たちの存在です。自治体などの中に、地域に愛情を持って、地域力を強めるために、一汗も二汗もかく燃える人が多くなってきたことはすばらしいことです。

人材が育ってきている地域は、必ずや内からの活性、再生によって、輝くことになります。

工場進出

富士写真フイルム株式会社
総務部 次長富士写真フイルム株式会社
FPD材料事業部 企画・業務グループ 担当部長

井上 幸夫 氏

大谷 正明 氏

FPD材料事業の 新生産拠点設立に積極投資

急務となった新工場建設

当社FPD(フラットパネルディスプレイ)材料事業部では、今後、需要拡大が見込まれる液晶パネル(LCD)に利用されるTACフィルムの生産拠点拡大のため、2005年4月に富士フイルム九州(株)を設立し、熊本県菊陽町への新工場建設に着手しました。

TACフィルムは、液晶パネルに不可欠な偏光板の保護フィルムで、一つの液晶パネルを作り上げるのに、前面と後面で計4枚が使われています。このTACフィルムは、写真用フィルムの製造技術を応用して作られていますが、品質に対する要求度は写真用フィルムよりも高いものとなっています。また、パソコンのモニターや液晶テレビなど、使用される製品は年々大画面になり、品質要求の声もますます大きくなっており、これに利用できる製品を生産できるのは、現在、世界でも当社とコニカミノルタさんの2社だけといった状況です。昨今の家電業界の活況からも想像がつかますが、液晶パネルの需要は、04年の1250万㎡から08年には約3倍の3670万㎡に達すると予想されています。当社もそれに伴って、現在の売上高1000億円の事業規模から、08年には2倍を超え、2000億円超に拡大する見通しとなっています。

現在、当社における液晶パネル用フィルムの生産拠点は、富士フイルム発祥地の神奈川県南足柄に加え、小田原、静岡県吉田町と富士山の周辺に三つの

工場があります。今回、新工場建設に踏み切ったのは、今後の需要拡大に対応するには既存工場だけでは不足することが明らかなうえ、生産が追いつかない場合には、液晶産業全体に及ぼす影響が大きく、生産者としての責任を果たす必要があったからです。

スピーディーかつ慎重に 進められた候補地選定

ではここで、新工場建設の候補地選定についてお話をしましょう。まず、03年12月にFPD材料事業部が新たに発足した際、新聞報道の中で、「将来的には新工場の建設を、九州もしくは韓国、台湾で」という記事が掲載されました。ただ、この時点では具体的な計画はなく、社内的にはFPDの将来の需要動向を探っているといったところでした。その段階で、九州を始めとした多くの自治体や、韓国、台湾などから総務部や事業部に誘致の申し出を受けたのですが、当社としては、お話をうかがうといった程度でしかありませんでした。

新拠点の話が現実味を帯びてきたのは、翌04年の4月頃です。関連部署で協議したところ、急成長が予測される需要と既存拠点の生産能力から、06年12月には新生産ラインが必要であり、そのためには、遅くとも05年夏には工事に着工する必要があるとの結論でした。さらに、そのタイミングから調査や契約、インフラ整備などの期間を逆算すると、すぐにでも動き出す必

要があったため、5月にはプロジェクトチームを結成し、本格的な進出地選定に乗り出しました。その際、賃貸では権利要件が面倒であること、また、純粋な工場用地として何十年にもわたって事業を行うことなどから、当初より保有を前提に選定をスタートさせました。

最初は工業団地を中心に基本情報を収集。さらに、自治体や民間事業者へのヒアリングにより、一般に出ていない情報を集め、全国を網羅した候補地選定のデータベースを作成しました。この中から、富士山周辺の既存工場の地震・噴火等の災害時におけるリスクヘッジ、また、近畿にある材料メーカーや中国と四国にある取引先との距離を考え、候補地を関西・北陸・中国・四国・九州の5エリアとしました。この段階での候補地は、約80カ所といったところでした。韓国や台湾などの海外拠点に関しては、将来的に予想される急激な成長に対して、建設に必要な技術者や協力会社の確保が困難で、需要に追いつかないとの見方から断念することにしました。

それから7月には、候補地選定の“MUST条件”を明確にし、絞り込みを続けたのですが、その条件とは、

1. 15ha以上の敷地面積
 2. 05年6月の工事着工が可能
 3. 1日1万トン以上の地下水あるいは工業用水が確保できること
- の3点です。わずか三つの条件なのですが、この時点で、80カ所から10カ

所強の候補地に絞られることになりました。

一般的な工業団地は、企業側の様々な要望に対して、最大公約数的に造成されています。全てのニーズに対応できる広さやインフラを整えておくのは、莫大な費用がかかることもあり難しく、マッチする案件が少ないのはしかたがないことでしょう。特に、今回の当社のような広大な敷地で、他の各要件を満たす案件は少ないといえます。そのうえ、広い土地には権利関係などの問題も多く、広さがあれば地権者との調整に時間がかかるといったことが起こります。今回は時間との勝負でもありましたので、地権者との調整が容易であることも重要な要件の一つとしました。

“WANT条件”の総合判断で選定

その後、これら十数カ所の自治体に対して、当社の具体的なニーズや選定基準、つまり“WANT条件”を示したうえで提案をお願いしました。

広大な敷地を要求したからか、候補地には臨海部の工業団地が多かったのですが、当社の場合、特に臨海部に立地を必要とするような特別に重い原料や製品ではないため、必ずしも臨海部である必要はありませんでした。また、地権者の問題をクリアしながら、山や農地を期日までに用地転換するという話もあったのですが、着工時期に間に合うかどうかという不安も残っています。

様々な提案に対し、こちらの条件である土地の取得価格および、物流や設備にかかるコスト、東京からのアクセスの良さ、雇用のしやすさ、人件費、県庁からの距離、子弟の学校を含めた従業員の生活環境、災害が少ないといったリスクマネジメント、誘致に関わる優遇制度の内容などを総合的に判断し、04年11月、ようやく熊本県菊陽

町の土地取得を決定したのです。元繊維会社の跡地で、地権者の問題もなく、26haという広大な敷地を有していました。しかも阿蘇山のきれいな伏流水を豊富に湛えた地域で、“MUST条件”を十分にクリアしています。

九州は優秀な工学部を持つ大学が多く、高校でも進学校が多いことから人材も豊富で、産学共同の体制が取りやすい地域です。事実、先日実施した公募には、100倍以上の倍率の応募があるなど、優秀な人材を確保するのに恵まれた環境が整っていました。

工場から熊本の中心市街地（県庁所在地）まで約30分、空港まで約15分という立地は、東京から技術サポートする上でのアクセスに優れ、従業員の生活環境としても申し分ありません。また、博多港にも100km以内であり、ビジネスが拡大している韓国や台湾への輸出にも、恵まれた環境を持っています。なにより、阿蘇山を背景とした街並に近接した立地は、既存の工場がある富士山周辺と非常に似た環境にあり、自然と共生できる工場作りを目指す当社の方針にもピッタリだったといえます。

さらに、周辺地域に半導体製造企業が数多く所在していることも、大きな利点の一つ。ガスや電気、排水ルートなどのインフラが整備されやすいことはもちろん、専門的な技術を有した設備関連の協力会社が多いのも、今後の工場運営を考えた場合、メリットが大きいといえるでしょう。このように、様々なファクターにピンポイントで当てはまる環境だったわけです。

一方、工場誘致に関連した優遇制度については、とりわけ特別な条件が提示されたわけではありません。優遇制度も“WANT条件”の一つではありましたが、何十年もそこで事業を継続させるわけですから、目先の補助金よりも、“WANT条件”の総合的な評価で決定していくことが重要と考えます。

行政との協力関係が早期の用地決定・着工の鍵

今回の工場進出はスピードが重視されたわけですが、その中で、行政との関係で特徴的だったポイントが2点あります。一つは誘致に関する交渉窓口をすべて県に一本化したこと。これは、提示される情報の錯綜を防ぎ、こちらの情報を正確に理解してもらうだけでなく、他の候補地も含めて、客観的な判断をする上で重要なことでした。

もう一つは、“WANT条件”にもあったとおり、県庁や町の行政と用地が距離的に近かったことも大きなポイントです。誘致だけでなく、開発に関わる許認可はすべて県が行うわけですが、県庁から近く、月にかなりの頻度で行われた県と町と当社との三者での打ち合わせもスムーズに運びました。物理的な距離が遠い場合、どうしても、今回は県が不在、今回は町がと、打ち合わせもままならないことが多くなってしまいます。これは、スピード重視の進出にとっては致命的といえるでしょう。加えて、今回は行政だけでなく、地元の関係者も非常に協力的だったことから、当初6月を予定していた地鎮祭も3月に行い、計画を前倒しで進めることができています。

操業までに投じる400億円を始め、将来的にはライン増設など設備関係を中心に総額1000億円を投資する予定です。さらに、予定の15haを上回る26haという広大な敷地を有したわけですから、フラットパネルディスプレイ事業だけでなく、他の事業の進出も十分考えられます。今後この地を、当社におけるアジアを睨んだ一大拠点にしていきたいと考えています。

競争力あるREIT設立で、 地方経済活性化の起爆剤となる

国内初の地方発J-REIT誕生

私どもは2005年6月、福岡リアルティを資産運用会社とする投資法人「福岡リート投資法人」を、J-REIT市場に上場させました。その最大の特徴といえるのが、福岡を中心とする九州地域に特化した、国内初となる地方発のREITだということです。

当ファンドの設立をひも解くと、その発端となったのは、数年前の福岡ドームの買収劇です。九州はオランダやオーストラリアといった国々に匹敵するGDP規模を持っており、人口も1000万人以上。その経済や商業の中心である福岡都市圏は、国内四大都市圏の中で人口成長率が最も高い活気溢れる街であり、しかも位置的には東京と上海のほぼ中間に位置するアジアのゲートウェイたるに相応しい地理的特性を持っています。こうした恵まれた経済力と地域特性を備えた都市であるにもかかわらず、そのスポーツインフラの中枢ともいえる福岡ドームが海外資本に買収されたことは、地域の経済界にとっても地元市民にとっても大きな衝撃でした。当時、リーマンブラザーズに在籍していた私は、同社のファイナンスを活用して福岡ドームを九州財界で買収するよう働きかけ、多くの地元大手企業のトップと会談していたのですが、実はその中で、地元で貢献できる不動産投資会社設立の構想が育ち始めたのです。いわば郷土愛が生んだREITといえるでしょう。

あまり知られていませんが、先にも述べた通り、福岡は経済のポテンシャルが高く、中長期的に見て不動産の需給バランスに優れていることから、安定したキャッシュフローが期待できるエリアです。このメリットを説明し、正当な評価を得られれば、公正なマーケットであるREITにおいて、十分、投資家の方々に利益を提供できると自負しています。

地元企業が一体となった 取り組み

米国には、こうした地域特化型のREITは数多くあり、しかも高いパフォーマンスを発揮しています。不動産はもともとローカルなビジネスですから、地元で密着した優れた土地勘と情報収集力を持ち、市場環境を熟知した人間の方が地域にコミットしやすいのです。私どもはこれを「Act Local」と呼んでいます。

当ファンドのスポンサーには、九州最大のデベロッパーである福岡地所や、九州電力をはじめ、福岡銀行、西日本鉄道、西部ガス、九電工など錚々たる企業が名を連ねています。特に福岡地所とはパイプラインサポートを、九州電力とは物件情報提供に関する覚書を締結しています。こうした企業のサポートにより、地元で不動産に関連した課題を抱える人や企業にとって、その解決を手助けする身近な存在として、私どもの存在価値が高まっているといえるでしょう。

こうした「Act Local」に加えてもう一つ、当ファンドでは「Think Global」と名づけたグローバルスタンダードの投資理論や資本市場のトレンドなどを加味することで、投資主の利益の最大化を実現しようとしています。

設立当初、市場でどれだけの評価をいただけるか予想できなかったのですが、このところ続いてきた東京への投資の一極集中から、この1～2年、大阪や名古屋など地方の大都市にも資本流入が起き始めた状況に加え、東京近郊物件を中心とする既存REITへのリスクヘッジの観点から、おかげさまで、国内だけでなく、特に海外の投資家の方々から、地域特化型REITに対して高い評価をいただいています。その意味では、目論見書などで繰り返し訴えてきた、福岡を中心とした九州の地域特性やポテンシャルを、十分に理解していただけたと思っています。

地域密着が可能にした 経営戦略

次に、当ファンドの経営戦略についてお話ししましょう。今回の上場に向け、福岡地所が所有していた国内最大級のエンターテインメント型商業施設である「キャナルシティ博多」、九州最大級のスーパーリージョナルモールである「パークプレイス大分」に、九州最大手のSMチェーン、サンリブから購入した「サンリブシティ小倉」を加えた三つの商業施設と、「キャナルシティ・ビジネスセンタービル」、「呉服町ビジネス

センター」という二つのオフィスビルの計5物件を取得しました。上場当初ということもあり、最初はわかりやすい、地域でも1・2を争う競争力のある物件をそろえようという戦略に立っての決断でした。これが可能となったのも、スポンサーを含めた地元でのネットワークの賜物だと思います。

現在のポートフォリオを見ると、全体の67.8%を商業施設が占め、残り32.2%をオフィスビルで構成していますが、今後はこれらを中心としながらも、ホテル、物流、公共施設や住宅などの施設も視野に入れていく考えです。規模についても、これまでの都心繁華街の大型店舗であるアーバン型や、郊外的大型モールを中心としたリージョナル型に加え、生活に密着したコミュニティ型のカテゴリーに入る、10億円からのロードサイドモールにも力を入れていく予定です。この規模のモールは、全国的に見ると集客力の面

が懸念されがちですが、車社会である九州では、テナント構成や配置に考慮したクオリティの高い施設であれば、競争力の高い施設に仕上げる余地は十分にあります。敷地面積で数千坪、駐車台数数百台レベルのこうした施設は、仮にテナントが悪くなっても入れ替えが可能で、時代に応じた競争力が維持できる点でも優れているわけです。こうした案件を展開していくのも戦略の一つでしょう。

外部成長としては、このような戦略に基づき、今後3年間で2倍、つまり総資産で1600億円程度まで拡大していきたいと思っています。

また、内部成長については、一般的に賃料を上げるか経費を抑えるかしかないといわれていますが、商業施設ではイベント運営やテナントリーシングが重要であり、単純に経費を削減すればいいというわけにはいきません。反面、商業施設は景気変動による影響が大きいので、景気が上向き、売上がアップすれば、賃料もそれに合わせて上昇するという仕組みは、収益性を考えた場合おもしろい。もちろんリスクとの兼ね合いを考慮してですが、現在18.9%のテナントに採用している変動賃料を、今後、さらに積極的に活用していこうと考えています。

こうした仕組みも、地元根づいて市場動向やトレンドを熟知しているからこそ、柔軟かつ的確に組み込めるものであり、その点も地域密着を旨とする私どもの強みといえるでしょう。

地方活性化の尖兵を目指す

最後にもう一つ、地域特化型REITの特徴的な取り組みとしてご紹介したいのが、サンリブとの連携です。同社は、福岡、大分など九州一円で167の店舗を運営するトップクラスのスーパーチェーンで、単体でも約1700億円、グループ全体では約2800億円の売上高を誇っています。歴史のある企業なの

で、ロケーションのいいところに小さな店舗を所有しているのですが、時流の影響から全国チェーンに対抗する大型店舗の展開が必要になってきました。しかし、それを行うには、自社への銀行ファイナンスだけでは限界があります。そこで私どもがバランスシートのパートナーとして、同社が建てた物件を購入してリースバックしました。それが「サンリブシティ小倉」です。こうした取り組みは、優良物件を取得できる当ファンドにとってはもちろん、地元企業であるサンリブの発展にも寄与する、地元ならではのスキームだと思います。

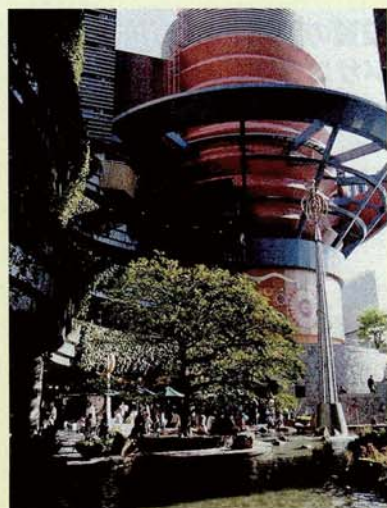
繰り返しになりますが、地域に根づくということは、その地の市場や立地を熟知しているということであり、それが強みとなります。その強みを活かすことで、パートナー企業のバランスシートの改善や、会社の格付けアップなど、経営の改善にも寄与できるわけです。今後は地元企業だけでなく、全国チェーン店の九州における店舗展開にもこうしたスキームを応用していくことで、九州全体の経済活性化にも貢献していきたいと考えています。

また、私どもが不動産関連企業の出口戦略の一つになることで、銀行からの借入れもしやすくなり、結果的に開発が活発になるという効果も期待できます。それによって人口がさらに増加し、経済全体が活性化します。まさに今、東京で起こっていることが地方でも起こり得るのです。

当ファンドは、これまで地方で活かされなかったこうしたスキームを導入し、地方と資本市場を繋ぐ役割を果たそうとしています。この試みの成功を目の当たりにすれば、他の地域でも同じようなコンセプトで、REITを立ち上げる動きが出てくるでしょう。それにより不動産の流動化が進み、ひいては日本経済の再生に繋がることが、私どもの願いでもあるのです。



サンリブシティ小倉



キャンナルシティ博多

吉田 幹 洋 氏

橘 高 康 朗 氏

金融支援の政府系金融機関として 地銀と連携した地域活性化を目指す

日本政策投資銀行設立の意義

当行は、一般の金融機関が行う金融などを補完・奨励する政府系金融機関として、1999年10月に設立されました。地域経済の自立的発展、ひいては経済社会の活力の向上および持続的発展を通じて、豊かな国民生活を実現することに資するため、「地域再生」、「技術・新産業創造」、「環境」をキーワードに、長期資金の供給などを行うことを主な役割としています。現在、北は釧路から南は鹿児島まで、全国18ヵ所に支店や事務所を設け、日々、地域の活性化に尽力しているところです。

活動の規模としては、本年度予算として1兆1680億円が計上されており、今回のお話のテーマである地域再生については、約半分の5490億円が組まれています。

地域再生の具体的な方策としては、「地場産業の事業再生支援」および「ファンドの設立」、「自治体を含めた地元資金調達用債権等のバックアップ」、「地銀との出資による連携」、「後継者問題を抱える企業へのM&Aを含めた支援」などがあり、その一環である地域への支援として、「都市再生ファンド」が位置づけられています。

身の丈の開発が成功の鍵

地域再生という観点から見ると、現在の地方は、依然として厳しい状況が続いているといえるでしょう。ただ、不良債権処理が一段落したことで、製

造業については、地銀も地力のある企業に対して資金提供を行えるようになり、一時の総崩れ的な状況からは脱しています。

しかし、大きな活力となるはずの建設業や不動産業を見ると、建設業では、民生にシフトできた技術力のある企業は何とか持ち直していますが、国の財政が厳しい中、公共事業への依存体質から抜けられない会社の業績は軒並み悪化しており、引き続きリストラや統廃合、M&Aも数多く見られるといった状況です。また不動産業も、大阪、名古屋、福岡など一部の中核都市は状況を呈していますが、他の地域は県庁所在地クラスの都市であっても、今後とも厳しいと言わざるを得ません。

こうした状況下、成功事例に共通しているのは、過大な投資をせず、事業内容に見合った適正な、いわゆる“身の丈にあった”展開をしているところです。例えば再開発でいえば、以前は大規模に行うことが地域の活性化になるという発想で進められ、結果的に失敗して自治体の財政を圧迫するという悪循環がありました。その反省を活かし、地元にあるネットワークや人材を活用して知恵を絞り、資金をあまりかけず無理せずできる範囲の取り組みをしているところが、結局はうまくいっているようです。いわばアイデア勝負で、小振りの開発でも特色を上手に打ち出せば集客は可能ということ。今は、こうした工夫が不可欠な時代になったといえるのでしょう。

つまり、はじめに資金ありきではなく、事業ありきなのです。最近では、大規模開発の手段としてファンドの成功例を耳にします。確かに、ファンドにより地方にも資金が流れる道筋はできたといえますが、それは決して“打ち出の小槌”ではありません。逆に、従来以上に事業の収益性が問われるわけですから、むやみな大型化は利回りを下げ、結果的に失敗する可能性が拡大します。

私どもとしては、事業がどう成り立つのか、そのリスクの洗い出しから金融的にいかにスキームを組むかを重要視しており、資金投融資だけでなく、事業健全化を目指したコンサルタント的なアドバイスも行っています。同時に、投資をする際は、もちろんリターンを前提にしていますから、本来の事業に必要な規模を超えと思われる大型案件については、適正規模にシフトするように仕向けるケースが多くなっています。

投資の狭間を補う メザニンファンド

次に、都市再生の必要性が叫ばれる中、03年度に設立された「都市再生ファンド」について具体的に解説しましょう。当時は日本全体が沈滞化しており、都市再生事業へ資金を注入し、動かせるプロジェクトをスタートさせようという視点で設立されました。その中でも、特に特徴的なストラクチャーファイナンスといえるのが、「都市再

生プライベートメザニンファンド」です。

メザニンファンドとは、端的に言えば、事業資金の中でエクイティの出資金と一般金融機関のシニアローンとの合算で、不足する部分を補う投資資金のことです。詳細は、以下の事例に基づいてご説明しましょう。

東京都中野区「中野サンプラザ」の民営化で、国が所有する同施設を約60億円で民間に売却する際、地元である中野区がその獲得に乗り出しました。しかし、議会で承認されている予算は、約60億円のうちわずか2億円程度。残りの全額を、従来型の銀行借り入れでカバーするなど到底不可能なことでした。そこで、不足分となる資金(メザニン資金)について利用されたのがメザニンファンドです。

メザニンファンドの特性は、ミドルリスクミドルリターンであること。シニアローンを提供し第一順位の抵当権を持つ銀行は、仮に投資先が予想収益を下回っても、破綻さえしなければ予定したリターンを得られます。ただし、逆に収益が高まったとしても、貸し付けですからもちろん利回りは一定です。一方、エクイティ出資は、収益が低ければ無配当も有り得ますが、上げればその分、大きなリターンとなって返ってきます。メザニンファンドとはその中間。収益が下がればリターンも減り、上げればそれに応じたリターンが得られるといった仕組みなのです。

問題となるのは、どのようなリスクに対して、どの程度のリターンが期待できれば適正なのかということ。つまり、リスクを見切りながら、それに準じたリターンを計りつつ融資や投資をしていくわけです。場合によっては、リスクを最小限にするため、ある程度エクイティに準ずる配分を取ることがか

ら、「疑似エクイティ」と呼ばれることもあります。

必要な資金をすべてエクイティで調達しようとする、リターンは少なくなり投資家を集めにくい。メザニンファンドがエクイティのリターンを高めるためのレバレッジとして機能することで、資金が回りやすくすることも狙いの一つといえます。

もちろんノンリコースローンなので、中野サンプラザのケースでは、中野区は区民に対して、2億以上は1銭もキャッシュアウトしないということができます。その意味では、少ない自己資金で事業をしたい人には有効な手法といえるでしょう。

こうした資金の投入は、先に述べた“身の丈の開発”と相反するよう見えるかもしれませんが、メザニンファンドとは、あくまでも事業内容と収益性の分析から適正規模を判断しつつ投資されるため、かえって事業規模のフレキシビリティが増すといえるのです。結果として、シニアローンにとってもエクイティにとっても、ベストといえる事業規模にすることが大きな目的。先に述べたこととは逆になりますが、はじめに事業ありきで無理に小振りにすることで、収益機会を逃すことを防止しているわけです。

特に地方では、こうした投資資金があることで株主やシニアローンが集まりやすくなり、動き出すと思われるプロジェクトは多いと思います。今後は、利用される機会も増えてくるのではないのでしょうか。

地銀の活力が 地方活性化の呼び水

今日では、利回りの低いプロジェクトには投資家からの資金が集まりにくくなっています。地方でのプロジェク

トの難しさはここにあるのですが、本来、こうしたファイナンスは地銀の役目だといわれてきました。ただ、現在はリスクとリターンの見切りが難しく、容易には手が出せないのが実状なのです。

そこで私どもが、地銀を含めた金融機関の投資機会を設けるために、こうしたファンドを設立し、彼らから資金を調達し運用を代行しながら、審査やリスク・リターンのバランスといったノウハウを提供しているのです。ファンドや金融機関が協調して、特定の事業に出資するシンジケートローン、知的財産権等を評価した担保融資、PFI、PPP等々、新金融手法を駆使し、そのプロジェクトの中に地銀、第二地銀、信金といった地元金融機関を巻き込むことで、地方に対して資金が行き渡る仕組みを作る。さらに、彼らがその中からノウハウを吸収することで元を取り戻し、地域再生のメインプレイヤーになっていかなければならないでしょう。

そのためのステップとして、当行は93行の地銀と業務協力協定を締結し、個別の守秘義務契約に基づきながら、新金融手法を具体的な案件の中で使っていこうという約束になっています。そして現在、この協定に関連する案件の総数は約150件に達しています。その成果としては、例えば、市川市立中学校にケアハウスなど介護施設を併設するPFIに、千葉銀行が自らアレンジヤーとなりリリースンシップバンキングを行うなど、先進的な事例も始めている。

最後に、きちんとした事業性と地元金融機関の資金という両輪が回り始めれば、地方活性化の動きは見えてきます。そのサポーターとして、新金融手法を駆使したスキームをさらに進化させていくことが、当行の使命だと考えています。

山出 保 氏

——東京では市況回復の感が見えてきています
が、地方都市の現状はいかがですか。

山出 底を打ったとの声も聞かれますが、まだ、本調子ではないというのが正直なところでしょう。例えば地価など、下げ幅こそ縮小しているものの低下傾向は継続。これには二つの側面があって、地価が下がることで、まちなかへの進出が容易になるというメリットと、担保価値の減少というデメリットが挙げられます。地方都市としては、ここはまず利点を活かし、外から企業を呼び込んだり、また、例えば中心市街地におけるSOHO支援など、地元ベンチャーを育て街を元気にするチャンスと考えるべきです。

——チャンスを活かすために、どのような施策を行うべきでしょうか。

山出 金沢では都市機能の強化と中心市街地における経済活動の活性化を図るため、オフィス進出やオフィス機能向上に対して支援を行っています。さらに、“ふらっとバス”やバスレーンなど公共交通の利便性向上、美術館新設など文化芸術の振興、商店街活性化、ITやCG、アニメ業界の振興をバックアップ。また、これらと並行して、商業施設の立地誘導や震災に遭わなかった情緒あふれる街並みを保存したり、景観に配慮して道路標識の大きさや色彩変更を行うといったことも重要な施策の一つです。これらを徹底するために景観の形成や用水保全、市民参画のまちづくりのための17の条例をつくり、市民が愛着を持てる街を育て、その特色をさらに強めることで他の地域との差別化を図る。地方都市が活性化し、街が元気になっていくには、やはり人真似ではないものの、オリジナリティあるものを打ち出していくことが不可欠といえます。

——成果は出てきていますか。

山出 色々手を尽くし、やっと兆しが見えてきたところといえます。街の活性化には決定打があるわけではなく、明確なビジョンに基づいた細かい政策の積み重ねとマッチングが大切です。その意味で、日本では都市計画が土地政策と一致してこなかったことが、今、大きな問題となってい

ます。これまで日本の都市計画のモデルは、アメリカのロサンゼルスなどでした。郊外で快適な生活を送り、ハイウェイで通勤、オフィス機能は街にあり、職住分離がキーワード。そして、これが理想だとは人は郊外へ出ていったのです。店舗も駐車場を備えた大規模郊外型となり、ますます郊外へいく。その結果、起こったことがまちなかの空洞化です。しかも、大型店舗は土地を自己資本にしません。利益が出なくなればすぐさま撤収で、残された自治体にとって、この後始末が大変なことになります。他方、ヨーロッパは職住近接、親しいコミュニティが存在し伝統が息づいています。今後は、こうしたヨーロッパ型のまちづくりにも目を向けていくべきでしょう。

——金沢には伝統工芸品が多く、産業としても、ヨーロッパモデルが通用しそうですね。

山出 今春、エルメスを訪れてきました。本店で最高経営責任者（CEO）と懇談した時に、「こちらは馬の鞍からバックを作り、世界に通じるブランドとなりました。私の金沢はかつて侍が治め、必需品であった馬の鞍をつくっていた漆、象嵌が産業として育っています。ルーツは同じですね」と話したのですが、今年の秋には、今度は彼らが金沢にやってくることになっています。伝統的工芸品の工房など、たくさん見てもらいたいですね。そこから新たなコラボレーションや、製品が出せるヒントが生まれればいいと思っています。金沢には友禅染、象嵌、漆、九谷焼、和紙、箔など伝統的な産業は数多くありますが、これが世界に通用するかというそうではありません。友禅染にしても、その柄はいまだに花鳥風月です。これを新しいデザインで新たな製品に置き換えたらどうなるでしょう。着物だけではない、ドレスにすれば世界が評価し、新しいビジネスの可能性が出てくる。こうしたことを考えているのです。

——これらの伝統産業が、時代に即した産業になるために必要なものとは。

山出 まずは、ファッションとデザインでしょう。金沢は繊維で有名ですが、昨今は中国に押され元気がありません。これはどこでも同じです。しか



インタビュー



地方都市の目指すべき方向とは



し、金沢オリジナルのデザインを生み出すことができれば、事情はまた違ってきます。デザインというと、アパレルやテキスタイルに限定されると思われるでしょうが、その概念はもっと幅広いもの。アクセサリーや日常食器、雑貨など、生活用品すべてが含まれます。このたび金沢美術工芸大学で、大学院にファッションデザインコースが設置されました。まちなかには「21世紀美術館」を新設し文化の拠点としていますが、これらをビジネスと結びつけていかなければなりません。そこで「ファッション産業創造機構」を設立し、その橋渡しをしようとしています。

——デザインという抽象的な概念がビジネスとして成り立ち、地方都市活性化の起爆剤になり得るのですか。

山出 これは、私も色々な人に意見を聞きました。金沢美術工芸大学の先生にも、金沢に本社を置くアパレルメーカーの経営者にも。だれもが「できる」と断言しています。ヨーロッパの一流ブランドも、ファッションをビジネスとしてグローバルに成功させています。金沢ではファッション産業都市宣言をしていますが、リソースを活かし、繋げ、独自のデザインを生み出していきたいのです。金沢発のワールドワイドなブランド誕生も、十分狙えると思っています。他方、繊維機械の部品をつくっていた人たちが、次々と新しい製品開発にトライしている。例えば回転寿司のコンベヤシステム、瓶詰め機や豆腐づくり機、垂直搬送システムなど、ユニークなものばかり。こうしたポスト繊維の産業が育ちつつあることも心強いですよ。

——魅力的な街並み、デザイン性あふれたファッションビジネス、豊かな食文化。街を活性化させる要素は観光にもプラスに働きますね。

山出 もちろんそうですが、観光立市だけが金沢の目指すところではありません。むしろ、学術文化都市を目標とすべきです。また、企業城下町でも困る。これまでの都市の盛衰を見れば一目瞭然ですが、一つの業種や企業に依存するのでは、それが傾いた時に街自体が共倒れしかねない。と

ても怖いことです。とりあえず目の「売り」を活かせばいい、大企業を誘致すればいいでは継続した街の活性化は成し得ません。先ほど申し上げた、多彩な施策とそのマッチングによる街の内面の育成、そして多様な業種構造を成り立たせることが、「強い街」をつくり上げていくものと考えています。金沢に行ったらオシャレなものがたくさんあった、色々なものがあるデザインだった、魅力ある街並みと文化、そして美味しいものがあった、その結果として「また来たい」と思われるならば、本物の賑わいに繋がっていくといえます。

——その他、地方都市が持続的な発展をしていくためには、何が必要なのでしょう。

山出 結局のところ、住民も含め自らが街をつくりあげていくという信念、その街への愛着と将来へのビジョンを持つということに尽きると思います。先に挙げた単なる観光都市や企業城下町にはそれがありません。加えて「自立」は欠かせない視点です。金沢の場合、景観や伝統産業、芸術文化などの恵まれた資源があり、とても幸運だと思いますが、そのなかで守るべきものは守る、伸ばすものは伸ばすという姿勢を貫いています。もちろんですが、民においても官においても、これらを十分に理解した上で街の進展を担う人材の育成が、今後必要になってくるでしょう。

——最後に、金沢の10年後のビジョンはどうでしょうか。

山出 金沢には10年後に新幹線がやってきます。ストロー現象を心配する声もありますが、東京からは名古屋や新潟よりも遠い、大阪より近いという利点を活かし、「仕事で来て一泊してきたい」と思われる街にしていける。逆にいえば、そういう街にしていけるかどうか、この10年が勝負といえます。まちなかに美術館ができ、美術工芸大学からの人材も輩出。街の雰囲気は明らかに変わってきています。これにファッション・デザイン産業の育成が加われば、さらにテンポアップした活性化となるでしょう。金沢発のオリジナルブランドでの勝機も、きっと見えてきているに違いありません。