

季刊

DBJ

金融力で未来をデザインします

Applying financial
expertise to
design the future

19
No. 19
日本政策投資銀行 広報誌
2013.04

【ネクスト・ジャパン最前線】

インフラ 再生へ、 動く

【Scenes of Solution】

震災から2年を迎えて

—— イベントから見る復興のかたち

【未来人図鑑】

北海道テレビ放送株式会社

代表取締役社長 樋泉 実氏

地域メディアとして北海道の未来に貢献していく

【旅のブックマーク】

ヌーの大移動を見下ろすロジ

旅する作家 山口 由美

～ PPP/PFIの積極活用に向け、地銀と連携 ～

PFI推進セミナー開催

【国】・地方ともに厳しい財政状況の中で、昨今ますます深刻化する公共施設の老朽化問題や、東日本大震災からの各種公的インフラの復旧・復興へ対応していくためには、PPP/PFI等による民間ノウハウや民間資金の活用が重要です。

DBJグループでは、内閣府、地銀の各行と連携し、PFIの推進に向けたセミナーを被災6地域で開催。公有資産マネジメントの必要性や、各種PPP/PFI手法について解説することで、民間ノウハウ・資金を活用した公共施設再構築・震災復興の推進に役立つ情報提供を行っています。

平成25年4月12日（金）には、上記セミナーを主催した金融機関が一堂に集い、PFI市場の拡大へ向け今後有効な取り組み方策・公的施策や、金融機関相互の連携・協働策等について活発な議論を行いました。

参加金融機関：岩手銀行、七十七銀行、東邦銀行、足利銀行、千葉銀行、DBJ



PFI関係金融機関連絡会

DBJは、今後もPFI市場拡大へ向け、全国各地で関連セミナーを開催するなど、積極的に情報発信を行ってまいります。

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

インフラ再生へ、動く

P16 **Scenes of Solution**

震災から2年を迎えて

—— イベントから見る復興のかたち

P20 **未来人図鑑**

北海道テレビ放送株式会社 代表取締役社長 樋泉 実氏

地域メディアとして北海道の未来に貢献していく

P23 **旅のブックマーク**

ヌーの大移動を見下ろすロジ 旅する作家 山口 由美

季刊DBJはiPhone、iPadでもお読みいただけます。
下記URLからダウンロードしてお楽しみください。
<http://itunes.apple.com/jp/app/id389307222>

DBJのホームページからもダウンロードできます。
<http://www.dbj.jp/>



企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 東京都
浜松市
秦野市
セビオ(株)
(株)石巻日日新聞社
北海道テレビ放送(株)
(株)ワークス・ジャパン
制作・編集 河内正和
取材・文 HI-de-SIGN
アートディレクション・デザイン 赤坂トモヒロ/馬渡孝則
写 真



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第 12 回

インフラ再生へ、 動く

昨年末に起きた中央自動車道・笹子トンネルの天井板崩落事故を機に、道路やトンネル、橋などのインフラ(社会資本)の老朽化問題に対する注目が急速に高まっている。インフラの老朽化リスクと更新の重要性については、かねてより指摘されていたが、社会全体としての認知度はそれほど高まらず、結果的にリスクが増え続ける状態が続いていた。造れば朽ちるのが建築物・構造物の宿命だ。国・地方とも厳しい財政状態下、いかに財政負担を増やすことなくインフラ再生に向けた具体的な処方箋を準備できるかが問われている。

INTERVIEW



浜松市長

鈴木 康友氏

Profile

YASUTOMO SUZUKI

1957年浜松市生まれ。慶應義塾大学法学部卒業後、松下政経塾に第1期生として入塾。卒業後は企画会社経営、政治団体役員等を経て、第42回衆議院選挙において、静岡県第8区より初当選。民主党衆議院議員、経済産業委員会理事、民主党静岡県連代表、民主党国対副委員長を歴任。2007年浜松市長に当選し現在2期目を務める。

インタビュー

社会資本問題の
解決には地域分権と
PPPが不可欠問題を直視し
解決への道筋をつける

浜

松市は2005年7月に12市町村が大合併した後、07年4月に政令指定都市に移行しました。その結果、膨大な数の公共施設やインフラなどの社会資本ストックを保有することになり、これらを効率的・効果的に維持管理・更新していくことが、都市経営上の大きな課題となりました。

そこで08年度に専門部署として資産経営課を設置、また09年4月に「浜松市資産経営推進方針」を公表して、公共施設に関する庁内横断的な検討体制の確立やデータ

二元化、施設評価や再配置に、さらに11年度からは計画的な施設の長寿命化などの保有資産改革に取り組んでいます。その結果、14年度までに20%の公共施設を削減する予定です。こうした取り組みが評価されて、昨年「2012年ファシリティマネジメント大賞最優秀賞」を受賞しました。

試算してみますと、浜松市のすべての公共施設を維持していこうと思えば、今後50年間で約1兆3000億円、年間約260億円の改修・更新経費が必要となります。現在かけている費用が約90億円なので、その3倍の資金が必要となるわけですが、これは少子化による人口減少や高齢

化の急速な進展の中で、今後自治体財政が大きく好転することは難しいことを考えれば到底不可能と思われます。しかも、この試算には道路や橋梁などのインフラ部分の維持・更新費用は含まれていないため、社会資本全体で考えるとさらに厳しさが増すわけです。

今、日本全国の自治体が同様の事態に直面しており、もはやこの問題から目を背けることはできなくなっています。誰かが解決に向けた行動を起こさなければならず、最初に道筋をつけるこそが大事です。そうすれば、他の人もやりやすくなるはずです。

社会資本の問題は、取り組みを進

めれば進めるほど総論賛成、各論

反対の声が大きくなります。そこを調整し、前進させていく作業は相当困難を極めるでしょう。市民の皆さんにはきちんとした数字の裏付けに基づいて丁寧の説明し、理解してもらう必要があります。その方法に正解はなく、各場面で知恵を絞ってやるしかありません。

PPPの課題は
リスク管理の徹底

社

会資本問題の真の解決に向けて不可欠な条件が2つあると思います。

1つは地域分権です。国は国土強靱化計画により支援に乗り出す姿勢ですが、詳しい方針や内容はまだ分かりません。ファシリティマネジメントを活用する自治体の方が現状を正確に把握しているのですから、国がコントロールする必要はないのです。個別の事業は地方に任せて、税制などの大きな部分を国が支えればいい。かつて国会議員を経験して市長となった経験から、私は、そう

思います。

そして2つめが民間活力の導入、PPPの手法の活用です。限られた財源の中で社会資本整備や維持・管理、更新を行うには、民間活力の導入は絶対不可欠であり、官でなければダメという分野は非常に少ないと思っています。すでに浜松市では西部清掃工場・総合水泳場整備へのPFI導入の実績がありますが、現在検討中の大物としては水道事業へのコンセッション方式の導入があります。

水道事業のような根幹となる事業に民間活力を導入するのは大変なことですが、そのような分野に踏み込んでいくことは大事なことだと思っています。水道事業のようなライフラインの場合は、不測の事態、たとえば事業者が撤退したときにどうするかをきちんと担保しておくことが重要だと考えていますが、このリスク管理の部分がクリアーされ、税制面など国が一歩踏み込めば、どんどんPPP活用が推進されるでしょう。

南海トラフ巨大地震や津波被害が想定される浜松市の場合、インフラ

対策は防災対策とも重なります。不測の自然災害に万全の備えをすることは難しいことですが、経験から学習して将来に備えなくてはなりません。浜松市でも東日本大震災の教訓を生かして防災体制の一層の強化に努めているところですが、それと併せて防災・減災の基本となるのは、不測の事態が起きたときに対処できる体力を普段から持つておくことだと考えます。

そこで、財政運営における最重点の取り組み事項として積極的に総市債残高の削減に取り組んでいます。総市債残高を減らしておけば、いざというときにお金が使えます。すでに06年度残高5632億円から5年間で458億円(8.1%)削減しましたが、この先14年度までに5000億円未満(06年度比12%以上)の達成を目指しています。今後万が一大きな地震や津波災害が起きた時に、浜松市は財政的に無理だから国に支援してほしいと言っても通用しません。その意味で、債務を減らして、いざというときに市債を発行できる体力を持つこと、すな

わち、健全な財政運営を保つことこそが一番の防災・減災対策であり、インフラ対策でもあると思っています。

ホンダ、スズキ、ヤマハなどの企業、トヨタグループの始祖・豊田佐吉を生んだ浜松地域には、古くから「やらまいか」の精神があります。悩む前に「やってみよう」「やろうじゃないか」という意味で、先人たちから引き継がれたチャレンジ精神を表す言葉です。私も「やらまいか」精神で、ものづくりの街、出世の街、文化・観光資源にも恵まれた浜松市を全力で守り立てたいと思っています。併せて、「行財政改革日本一」を目指し、社会資本問題を始めとする都市経営、資産経営の成果をしっかりと出していくつもりです。

三方原台地は活断層もなく、新東名も開通して二つの高速道路が使えるので企業立地には最適の場所です。農業と工業のバランスある土地活用を可能とすべく、「新ものづくり特区」の指定も受けましたが、こうした制度も活用して産業政策にも力を入れていきます。

INTERVIEW

東京都 知事本局
前 投資政策部長

松下 隆弘氏

Profile

TAKAHIRO MATSUSHITA

1959年熊本県出身。中央大学法学部卒業後1984年入都。中央区都市整備部地域整備課長、出納長室総務課長、民間銀行への出向などを経て、2009年知事本局勤務。国政・広域連携担当部長、地方分権推進部長、政策部長を歴任し、2012年より投資政策部長。（2013年4月より環境局都市エネルギー部長）

インタビュー

官民連携による
新しい資金循環
システム構築に向けて電力の安定供給と
新電力の育成に貢献

東

京都では昨年、日本初の官民連携インフラファンドをスタートさせました。もともと、前・石原知事の時代から金融機関の資金循環が滞っていることへの問題意識があり、震災復興も復興債に頼らなければならなくなるのではと予想しており、何とか内外の民間資金を活用して、官民が連携して復興の力となれないかと考えていました。

そうした中、震災から半年後位に東京電力のクレジットが大きく低下したため、電力分野では、民間事業者の協力が必要不可欠な事態となりました。電力事業という実質的な公共事業に対して大きく市場が開かれる状況が出現したのは、日本では

初めてのことで、そこで、電力事業に投資する仕掛けとして、官民連携インフラファンドに取り組むこととなりました。

昨年4月からファンド運営事業者の公募を開始、6月に都の考え方に近いGP2社を選定し、それぞれ15億円を限度に出資します。10月にその内の二つ、IDIインフラファンドが第1号の投融資案件として、千葉県袖ヶ浦市の10万キロワットのLNG火力発電所新設等への投融資を決定。さらに、今年1月にはスパークスグリーンインフラファンドが第1号案件として、熊本県芦北町の太陽光発電所新設への投資を決めました。2つのファンド規模は各200億円程度を目指し、この投資に併せて金融機関からの融資などを加え、2千億円規模の火力発電や再生可能エネルギーの事業を展開していく予定です。

行政の負担を考えると、ファンドの場合、レバレッジ効果が高いので、その負担も軽くて済みます。たとえば、仮に、10万キロワットのLNG火力発電所を行政が直接経営する場合、100億円規模の事業費となりますが、今回の袖ヶ浦案件に例をとれば、都の出資額が4億円程度で済みます。非常に効率的に目的が達成できるため、財政が厳しい自治体ほど有効に使える仕組みと言えるでしょう。しかし、当然民間主導であるため、行政のコントロールがあまり効きません。また、なぜ都の資金が他の地域に投資されるのかという議論もありましたが、最終的にはファンドの本質的な狙いは資金循環の円滑な仕組みを作るという大目標と、電力の安定供給と新電力の育成、さらには、再生可能エネルギーの早期の実証に貢献するという大きな効果を比較考慮のうえで現在の取組に至っています。

インフラ分野でも
都が先導して
本格的な官民連携へ

東

京都のインフラ老朽化問題に対する意識は非常に高く、橋梁・トンネル・水道等の更新・耐震補強対策も計画的に行われています。しかし、一方で、依然としてインフラが不足している問題があり、「木造住宅密集地域の公共スペース」「公園の防災機能強化」などの新規ニーズも大変重要です。

今年度予算で新たなPPP制度の構築のための調査委託を実施しますが、その後の導入は円滑に行わなければなりません。既存のインフラを更新する際に民間活力を導入しようとする、管理の質的な不安など、アレギーを生む可能性が高いので、まずは新規投資での成功事例をつくることも、将来の更新時にはこういう工夫ができるという道標をつくりたいと思っています。

今回のファンドプロジェクトでは投資サイドだけを動かしていますが、本来は市場を開放することが何よりも重要です。委託調査の中では、市場の開放と初期段階から民間企業の参加をシステムに組み込んでいきます。都が先導して制度を改善することで、インフラ整備における民間資金の活用を進め、長期的かつ安定的な資金循環システムの構築に道筋をつけていきたいと考えています。これをきっかけに、全国の自治体が、こうした言わば「官民連携政策投資システム」を利用できる環境が

生まれるのではと考えています。

具体的な調査の第1は海外を中心とした先行事例調査です。増大する老朽インフラの更新等を、民間資金を活用したPPP事業により実施する可能性を調査します。国内外の先進事例を集め、民間事業者の参入を可能にする事業スキームのシミュレーションなども行う予定です。

第2は、企画段階で民間企業が参加できるように、事業を採択する制度の構築です。この制度は1年程度でVFM検証の結論を出すスピーディな制度として設計する必要があります。

第3は専門の有識者等による投資委員会制度の構築です。ここでは、都の財政支出に係るガバナンス確保のための仕組みのあり方、PPP事業を効率的に推進するための執行体制のあり方、さらに、投資判断の仕組みなどを検討します。今年度中には準備組織を立ち上げるとともに、具体的な事業もターゲットにできるようにしたいと考えています。

国や金融機関の
積極的な支援も不可欠

イ

インフラ整備更新問題には、巨額の新設費や維持管理・更新費がかかり、財政の制約などの課題が多いため、国や金融機関の積極的な支援が不可欠です。

まず、国には大胆な規制改革を進めていただきたいと思っています。これまで国は、PFI

推進法や市場化テストなどの法律は定めても、PFIやPPPを推進する組織づくりにはあまり力を入れてきませんでした。新政権の下で、国も官民連携インフラファンドの母体となる推進機構を創設することですが、たとえば韓国のピーマック（民間投資事業に対する政府側の総合支援機関）のようなプロフェッショナルな推進組織を組成するためには、PFI推進法と様々な公共施設の管理法の衝突など、法律的な体系を具体的な事業の中で調整できる組織が不可欠となります。

金融機関の役割も大きいと思います。日本の金融機関の多くは商業銀行の流れをくんでいるため、リスクマネーを出しづらなのが現状です。インフラファンドやプロジェクトファイナンスに対する理解に加え、投資銀行的な判断によるリスクテイクを促進し、レバレッジを拡大しないとインフラ整備更新は進んでいかないでしょう。

とは言え、金融機関も不良債権や融資リスクをコントロールする必要もあるでしょうから、政府保証も解決策の一つとなるかもしれません。今年度予算には官民連携インフラファンドへの政府保証3000億円が計上されたので大変期待しています。いまでも必要というわけではありませんが、たとえば発電であれば、今、東電の信用リスクが低下している、何らかの政府保証があるとプロジェクトファイナンスが組みやすくなります。韓国も最初に政府保証をつけて徐々に減らして行くというPPP誘導策を行っています。

今年9月、2020年オリンピック大会の開催地が決まります。東京開催が決まれば、都のインフラ整備更新の重要性は一段と高まります。問題は時間に制約があることです。現行の都のPFIでは時間がかかるので、新しいPPPの仕掛けができれば、民間資金の活用もできるようになるでしょう。また、その際、PPPの推進体制として事業を掘り起こす現場の部隊も必要ではないかと考えています。官民連携と言っても、官のベーパーワークだけでは、民間の力は発揮できません。現場で一緒に汗をかく。そういう組織が必要です。個人的意見ですが、若いマネジメント層に現場で汗をかいてもらい、そこでの成功体験でその後も組織を引っ張っていくって欲しいと願っています。東京都のインフラは東京オリンピック以降、一気に整備されており、今後更新時期が一斉に訪れます。東京都のインフラ老朽化問題への対応は、計画的に進んではいますが、新規需要のインフラ整備を行う一方で大量の老朽化が進みますので、インフラ全般に対する課題の大きさも日本一と言えるのかもしれない。

ただ、インフラ整備については、実態として、官から民への技術移転は既に進んでおり、資金調達・管理などの事務でも官民の境界線見直しが始まっています。事実上の境界線は官から民に大きく移動しています。その意味でも官民の連携が、これからのインフラ整備における様々な課題に対する最良の解決策だと考えています。

INTERVIEW



秦野市役所
政策部 公共施設再配置推進課
専任主幹兼課長補佐

志村 高史氏

Profile

TAKASHI SHIMURA

64年神奈川県生まれ。東京水産大学（現・東京海洋大学）水産学部卒業後、87年から秦野市職員。教育委員会や財産管理課で、公有財産の維持管理や賃貸・売却等を担当。07年には、全国初となる庁舎敷地への独立したコンビニエンスストアの誘致を担当するなど、多くの公有財産の有効活用に取り組み、08年から現職。全国各地で講演多数。

インタビュー

問題を先送りせず、
公共施設の
再配置を進めるすべての施設の
維持は不可能

秦

野市では公共施設の更新問題に対応するため、2008年4月に専任組織を設置し、「公共施設の再配置」に着手しました。「公共施設の再配置」とは、公共施設のうち「ハコモノ」のあり方について抜本的な見直しを行うことにより、その適正な配置と効率的な管理運営を実現し、将来にわたり真に必要な公共施設サービスを持続可能なものにすることです。

まず3年間で公共施設のあり方を抜本的に見直す計画を作ることとなりました。そのために作成したのが公共施設の全容を把握するための

施設白書で、2009年10月に完成し、公表しました。その2カ月後には、再配置の方針と計画策定のために東洋大・根本教授を委員長とする検討委員会を組織し、作業に入ったのです。そして2010年10月に方針を決定、2011年3月に計画を策定し、4月以降現在まで計画の推進に取り組んでいます。

第1期の基本計画（2011～2020年）では、計画期間内に1340㎡のハコモノ面積と57億円の管理運営費用を削減することが目標です。当初はすべての施設の長寿命化と予防保全で対処しようと考えていましたが、試算の結果、それは不可能との結論にいたりました。すべて

の施設を維持しようとすると、この先40年間で346億円の財源不足に達し、財政破綻の恐れがあるからです。こうして秦野市では総量削減を前面に打ち出したのです。

シンボル事業で市民に
アピールする

再

配置計画に対する市民の反応をみると、世代間の考え方の違いがうかがえます。若い子育て世代は、将来、子どもに負担を残したくないという理由から、施設の見直しに我慢ができる。また、20代の学生からは、若い世代の負担を考えてくれる市に住みたいという意見を聞きました。

若い世代や、女性はまっすぐに取り組もうとする人が多いです。

再配置計画への反対意見は、総論に関してはほとんどありません。市民に対しては、どんな情報も包み隠さず公開し、すべての事を客観的かつ透明に進めているからでしょう。

一方、個別の施設の見直しに関しては、利用者を中心に反対意見が出ることもあります。そういう場合は、単に施設を切り捨てるのではなく、機能を維持しながら床面積を圧縮していることとする考え方であることを丁寧に説明し、納得してもらおうよう努めています。同時に、公共施設の再配置がサービスの低下につながるものではないことを市民にアピールするために

数値目標

※体育館の建替えにより増加します。

	小中学校	その他	計
H23-32	(※)900㎡	-2,200㎡	-1,300㎡
H33-42	-1,400㎡	-5,100㎡	-6,500㎡
H43-52	-15,200㎡	-13,300㎡	-28,500㎡
H53-62	-26,500㎡	-9,600㎡	-36,100㎡
合 計	-42,200㎡ -26.2%	-30,200㎡ -43.2%	-72,400㎡ -31.3%

(出典) 秦野市公共施設再配置計画

4つのシンボル事業を実施しています。内容は、①中学校

の体育館やプールと、公民館とを複合化した施設を民間の力を借りて建設、管理運営をする、②郵便局を保健福祉センター内に誘致し、住民票や印鑑証明書などの証明書発行業務を委託、賃貸料収入を保健福祉センター維持のための基金に積み立てる、③児童館などの小規模施設を地域に無償委譲することにも、自治会館の開放を支援する、④公民連携により福祉施設や幼稚園などを民営化し、サービス内容を充実させる——というものです。

このうち②は昨年10月よりすでに実施しています。保健福祉センターは、市民の健康づくりと福祉の向上に中心的役割を果たす施設であり、年間の利用者は20万人を超えています。一方で、年間維持費は9000万円かかり、今後の補修を考えるとさらにその費用は増大します。あらたな財源確保の手段として、郵便局の誘致を考えました。郵便局という新たな付加価値をつけることにより、市民の利便性が高まる上、福祉センターは元々バリアフリーの施設でもあるため、使いやすい郵便局にもなるはずで

実際に利用



保健福祉センター内の秦野緑郵便局

者アンケートの結果からも、市民の皆さんには非常に喜んでいただいております。だいており、郵便局への来客者数も誘致前の2倍以上になったと聞いています。施設の機能主義をなくしていかないと前へはすすみません。保健福祉センターは、ある意味いちばんの抵抗勢力ではありましたが、風穴をあけるシンボル事業になったと思います。

公民連携に自治体の
自己改革が不可欠

今後、限られた財源の中で必要なサービス機能を維持していくために、民間活力を期待する自治体も多いですが、私自身は危機感の方を強くもっています。なぜならば、民間が自治体を選び始めていると思うからです。佐賀県武雄市が市立図書館の運営を、「TSUTAYA」を展開するカルチュア・コンビニエンス・クラブ

（CCC）に委託した事例が象徴的ではないでしょうか。併設されるカフェにスターバックスが入ることが明らかにりましたが、その一方で、他の自治体が「ぜひ自分たちの街に」とスターバックスに依頼しても、出店基準を満たさないことを理由に断られていると聞きました。スターバックスのような強い企業が人口5万人の武雄市と手を組む一方で、どの自治体とも組むわけではないという事実は、民間が自治体を選別する時代がきていることの表れとも言えるでしょう。

かつて積極的に関わっていた民間も、今後は財源が限られる中で自治体の姿勢をシビアに見極めていると思います。そういう中で、今の体制のまま自治体が民間について行けるのか。真の公民連携を実現するには、自治体自ら変わっていく必要があります。公共施設の更新問題は決して先送りできません。全国的に見ればまだ動きは鈍いですが、一旦動き出せば速く進むはず。昨年度は他の自治体から80を超える視察がありました。秦野市の取り組みが試金石となればと思っています。

「民設共営」で日本初のアリーナスタジアムを実現

—— 仙台市の支援の下、ゼビオが建設、地域が共同運営

昨年10月5日。仙台の副都心「あすと長町地区」に、日本初の総合エンターテインメント・アリーナスタジアム「ゼビオアリーナ仙台」がオープンした。そのコンセプトは、日本には今までなかった演出を用い、「アリーナスポーツ」や「エンターテインメント」の魅力を最大化する場となることだ。

「日本初」は施設面だけではない。仙台市の支援の下、建設・運営面にも「民設共営（民間が建設し、地域共同体が運営する）」という新方式が使われている。国内のスタジアムの多くは自治体が所有し、築年数も20年以上。今後、大規模改修工事が発生する可能性があり、「民設共営」は老朽化した施設更新の新たな手法としても注目される。



ゼビオ株式会社
常務執行役員
グループ新規事業開発担当
兼 事業開発部門長
中村 考昭 氏



ゼビオアリーナ仙台

反響しやすいので、プレートの熱狂が伝わるのだ。

第3は、民間の施設として公共の施設にはない収益性の仕掛けを織り込んでいること。たとえば3階にあるVIPルーム10部屋は、飛行機のファーストクラスと同じ発想で用意したものだ。また、1階入口天井部分を広告スペースとして販売するなど独自の工夫が多い。

建設・運営方式も日本初

設計画が明らかにになったのは2010年10月。仙台市は広域集客型産業を誘致するための助成制度（注2）を設けており、

建

設計画が明らかにになったのは2010年10月。仙台市は広域集客型産業を誘致するための助成制度（注2）を設けており、

スポーツの「見る楽しさ」を提案

ゼ

ビオアリーナ仙台は鉄筋コンクリート3階建て、延べ床面積約1万平方メートル、総座席数約4000。球技を中心としたプロスポーツを始め、コンサート、コンベンションなど多様な用途に対応できる。建設したのはスポーツ用品販売のゼビオ株式会社（本社：福島県郡山市。注1）だ。

日本初のアリーナスタジアムとは、どのようなものなのか。同社常務執行役員の中村考昭氏は、スポーツの「見る楽しさ」を提案するための施設だと言う（以下、発言はすべて中村氏）。

「日本では欧米と違い、プレーヤーのことを一番に考えた施設・体育館が多く、見る側の楽しさやスポーツのエンターテインメント性を重視した施設はほとんど存在していません。私たちはここでエンターテインメントとしてのスポーツ観戦の楽しみ方を提案していきたいと考えています」

同社は従来、スポーツ競技者のニーズを満たすべく小売業としての展開を進めてきたが、現在はスポーツコング

同施設はその適用第1号だ。仙台市はゼビオとの間で20年間の定期借地権契約を締結。底地は仙台市が、建物にはゼビオが所有する形で実現することになった。

「都市型立地でスポーツの素晴らしさを発信していくことのできる場所として当社が最終的に選んだのが仙台でした。多くの企業が入札に参加する中で、仙台市には私どもの提案を真摯に検討・評価して頂いたことが何よりの支援だと思っています」

施設の構造や設備面だけでなく、建設・運営面にも日本初的方式が用いられている。社会公共財の建設・運営方式としては、「公設公営」建設も運営も自治体が行う、「公設民営」自治体が建設し民間企業が運営する、「民設民営」建設も運営も民間企業が行う」が知られているが、ゼビオアリーナ仙台では、そのいずれでもない「民設共営」民間企業が建設し、地域共同体が運営する」という新しいモデルで設立・運営されている。

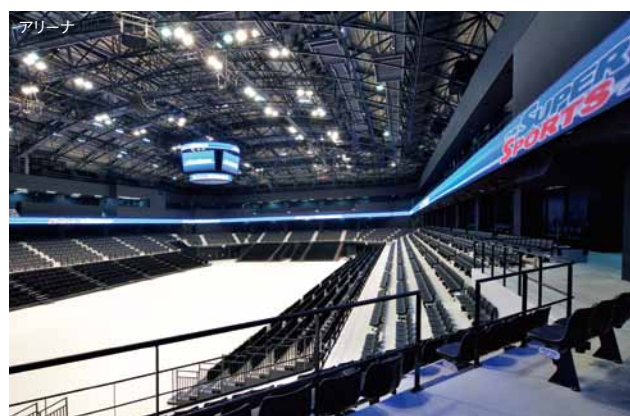
具体的には、建設はゼビオが行い、運営はゼビオを始め地元のスポーツ

ロマリット構想を掲げ、小売業以外の周辺事業にも挑戦中。その一方で、CSR的な意味でスポーツの素晴らしさを世の中に広め、スポーツを社会の中に定着させていくための取り組みも積極的に行っている。こうした2つの意味合いに合致するのがゼビオアリーナ仙台なのだ。

多彩な工夫で演出効果を高める

で

は、スポーツの「見る楽しさ」を提案するためにどんな工夫が施されているのか。まず、目を引くのは機材だ。日本初の常設となる4面プラス2面のセンターディスプレイ（4面大型ビジョンと上下の帯状スクリーン）、全長213メートルの360度LEDリボンビジョン（帯状映像装置）など最新鋭の映像装置を設置している。また、リボンビジョンの背面には業界最高品質のスピーカーが埋め込まれ、映像と音が連動して会場を回り、躍動感あふれる演出が可能になっている。さらに、映像・照明が映えるように内壁・座席は黒で統一されている。



チーム、民間企業など13の企業・団体が出資する「ゼビオアリーナ有限責任事業組合（LLP）」が行う。アリーナの社会公共財としての性質を踏まえ、利用先および稼働調整はLLPが客観的に行うとともに、ゼビオは施設管理、営業補助のほか、施設を活用する特定組織体が施設権益や利益を私のおよび恣意的に誘導しないよう運営モニタリングも担当する。まさに画期的・先駆的と言えるスキームだ。

東北の活力の発信源として

日

本初の民設共営方式だけに、その事業性を判断する

ことは容易ではなかったはずだ。中村氏は「スポーツスタジアムビジネスは欧米を中心に大規模に展開されています。官主導の日本ではそこまで至っていませんが、中長期的に見ればビジネスとして成功すると確信していますし、短期的にはスポーツの素晴らしさを発信する拠点になればいいと考えています」と、スポーツ文化振興を優先したことを強調する。

そうした姿勢は、東日本大震災という不測の事態に直面する中でも貫かれた。折しも着工前に震災が発生し、資材不足や職人確保の見通しがつかず、計画を継続すべきか否かの判断が難しい場面もあったという。

「でも私たちとしては、復興に伴う住宅や橋などの建設は震災で失ったものを取り戻す、いわばマイナスをゼロに戻すための取り組みであるのに対して、この施設はよりプラスな意味合いの取り組みとして、仙台・東北の活力・元気の発信源として実現したかったです」

こうして建設工事が始まったのは2011年7月。多方面からの協力も得て、当初の完成予定時期から

半年遅れでオープンすることができたのだった。

ゼビオによる同様の取り組みは他にもある。2011年10月に福島県南矢野目にオープンした屋内運動施設「UNITED SPORTS FOUNDATION キッズパーク」がそれだ。原発事故の影響で屋外での活動に制限のある子供たちが、思い切り体を動かして遊べる施設を提供しようと、スポーツを通じた社会貢献を行う財団法人「ユナイテッド・スポーツファウンデーション（事務局・東京都千代田区）」が企画したもので、ゼビオが運営協力に当たる。約



キッズパーク

500平方メートルに運動スペースや遊び場があり、これまでに幼児から小学生まで約7万人が利用している。

スポーツ産業への行政支援に期待

ゼ

ビオアリーナ仙台には関係者の注目も集まっている。

中村氏は「オープン直後から行政の視察が多い。より新しい建設・運営法を模索しているのでしょう」と語ったうえで、今後の行政支援の在り方について次のように提言する。

「日本の主要なプロスポーツチームが年1回以上、興行している施設は全国に600近くある。そうした施設が少しでもエンターテインメントの要素を織り込んで改修・新設されたりすれば、地域経済への貢献を始めさまざまなプラス効果があるはず。行政はその力を日本のスポーツ産業の成長に投資するという方向に注いで欲しいと思っています」

さらに中村氏は、ゼビオアリーナ仙台を地域防災拠点としても役立たいと語る。「この施設の耐震・免震構造はしっかりしていますし、太陽

光発電装置と蓄電池、井戸水利用など緊急設備を設置しているので、一時避難所として使ってもらえるよう仙台市と話し合いを進めています」

日本のスタジアムビジネスにおいてモデルケースであると同時に、社会資本整備の新たな試みと言えるゼビオアリーナ仙台への注目は高まる一方だ。

（注1）ゼビオグループ

ゼビオグループの中核企業は、スポーツ&ライフスタイルの大型総合店舗「スーパースポーツゼビオ」を展開するゼビオ株式会社、首都圏を中心にスポーツショップを展開するヴィクトリア株式会社、ゴルフの中古クラブの買取・販売を直営&フランチャイズで展開するゴルフパートナー株式会社、3社。関連会社17社を含めたグループ全体の売上高は2012年度約2000億円。

（注2）広域集客型産業立地促進助成金
新規投資に係る固定資産税相当額の100%を5年間免除する。

インフラ再生への

3つの処方箋

インフラ（社会資本）の耐用年数が限界に近づいている。

高度経済成長期以降に国や地方自治体によって集中的に整備されてきた道路や橋、上下水道、学校、図書館、公民館などのインフラの多くは、築後30〜40年以上が経過している。

インフラ全体の老朽化は、今後も急速に進むと予想されている。たとえば、全国に約15万7000を数える橋（長さ15m以上）のうち、2012年に使用期間が50年に達したものは全体の9%だが、10年後には28%、20年後には53%に、また総延長約44万kmの下水道は同じく2%→7%↓23%と増加する（図表1）。

インフラ老朽化のリスクについては、国も「高齢化した施設の割合が増大していくと、重大な事故や致命

図表1:建設後50年以上経過する社会資本の割合

	H24年 3月	H34年 3月	H44年 3月
道路橋 [約15万7千橋(橋長15m以上)]	約9%	約28%	約53%
河川管理施設※(水門等) [約1万施設] ※設置年が不明な施設は50年以上経過した施設として整理	約24%	約40%	約62%
下水道管きょ [総延長:約44万km]	約2%	約7%	約23%
港湾岸壁 [約5千施設]	約7%	約29%	約56%

出所:第1回ナショナル・レジリエンス(防災・減災)懇談会資料

どの自治体ではインフラの保有状況についてさえ正確な把握ができていないのが現状だ。

処方箋① 公有資産マネジメントに 取り組む

こうした中で、有力な処方箋として注目されているのが公有資産マネジメントだ。公有資産マネジメントとは、保有する公有資産を経営的な視点から総合的に企画・管理・活用・処分する取り組みだ。具体的には、インフラの総量や老朽化の度合い、各種施設の利用実態、更新コスト、財政余力等を把握し、経営的な視点からマネジメント方針を策定し、個別資産の具体的な利活用、廃止などを実施する。

2010年以降、老朽化や利用の実態等を可視化した「公共施設マネジメント白書」を作成・公表し、中長期的な視点に立った戦略的な公有資産マネジメントに取り組む自治体も増えている（図表2）。たとえば、静岡県浜松市では、市が保有する

2000施設のデータを一元化して全施設の評価を実施、2014年度までに約400施設の廃止を予定している。また、神奈川県秦野市では、対象施設別に現状と課題を整理。「公共施設の再配置に関する方針」や「公共施設再配置計画」を策定し、2011年度から計画の推進に取り組んでいる（本誌4・8頁）。

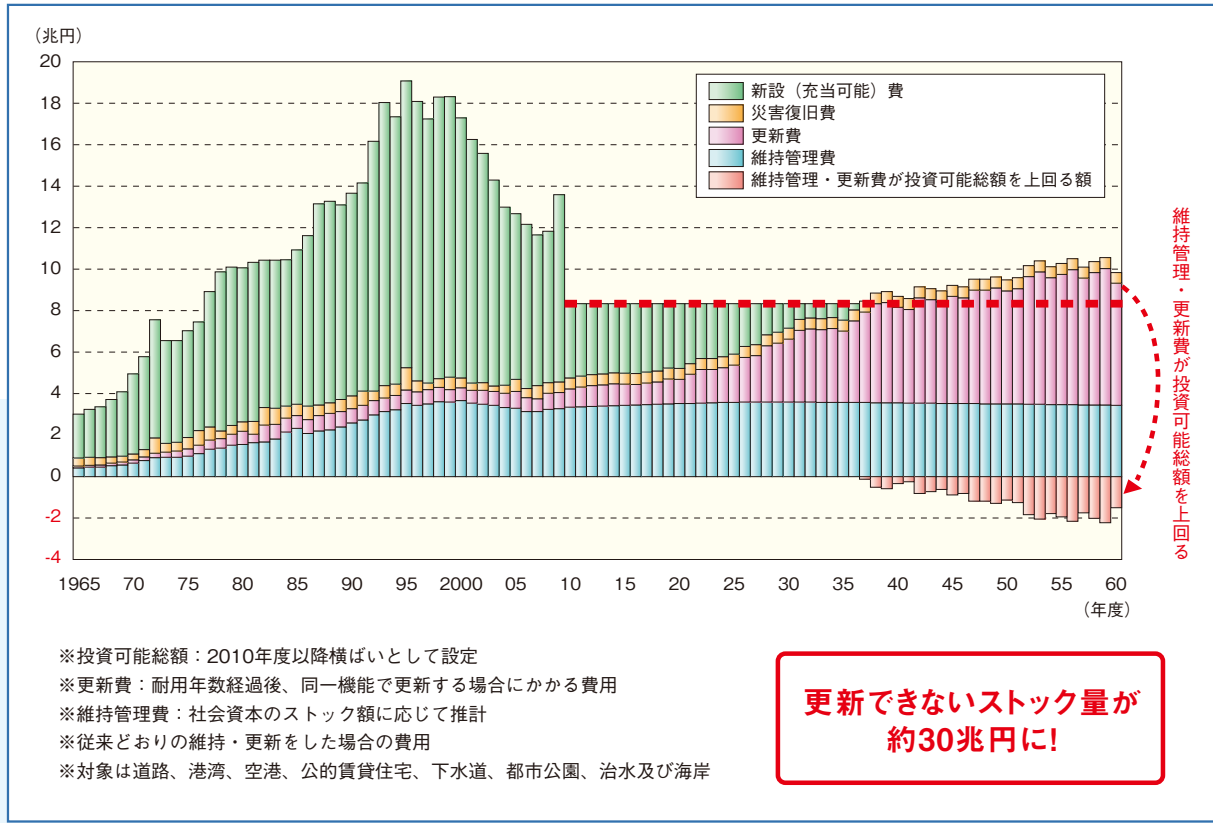
処方箋② 新規投資を抑え、 更新投資に集中する

7 86兆円（2009年度、内閣府推計）に達している全国のインフラのストック額。その維持・更新にはどのくらいの費用を必要とするのか。

国土交通省の推計では、所管する8分野（道路、港湾、空港、公的賃貸住宅、下水道、都市公園、治水、海岸）において、2011年度からの50年間に計190兆円が必要とされている。投資可能総額が2010年度以降横ばいの場合、更新費の増大によって、2037年度以降の新規

出所:平成21年度 国土交通白書

図表3:社会資本投資の長期的見通し



出所:各市HP等よりDBJ作成

図表2:先進自治体の公有資産マネジメントへの取り組み状況

	自治体	取り組み内容
(1) 施設白書型	さいたま市	H22.4に本格着手。 全体把握 、手法構築、内外委員会立ち上げ。
	相模原市	H23.8に本格着手。 全体把握 、H24.3に白書策定。
	北九州市	H23.9から市民利用施設を中心に本格着手。
	習志野市	市民利用の高い120施設について用途別のコスト・ストック情報を分析・評価。 また、公共施設の再生・再編成のための「 公共施設再生計画基本方針 」を策定。
	秦野市	対象施設別に現状と課題を整理。「 再配置に関する方針 」や「 公共施設再配置計画 」を策定。
(2) データ把握型	仙台市	H22.6に本格着手。公共施設マネジメントプランを策定中。
	川崎市	H22.4に本格着手。 全体把握 、手法構築、内外委員会立ち上げ。
	浜松市	2,000施設のデータ一元化から、全施設の評価終了。 約400施設を廃止予定 。
	札幌市	ハコモノを中心としたデータ収集に着手。
(3) 部分実施型	大阪市	関係各局からなる「 資産流動化プロジェクト施設チーム 」が 具体的取り組み 。
	横浜市	H24.3公共施設白書を作成。パブリックコメント募集中。
(4) 長寿命化型	京都市 名古屋市	長寿命化により更新コストの圧縮・平準化を図る。

投資余力はもとより、更新費の一部を賄うこともできなくなる。そして、2060年度までの間に更新できないストック量は約30兆円にものぼるという(図表3)。

では、厳しい財政状況が続く自治体は、こうした状況にどう対応できるのか。人口減少が続く、高い経済成長が望めない中、これまで通りに新たな整備を進めながら、今あるインフラを維持することは不可能だ。新規投資よりも、残すべき施設を選択し、維持や更新に集中する以外に道はない。

具体的には、従来以上にコスト削減を図りつつ、予防的な保全や計画的で必要水準に見合った更新、施設の効果的な利活用を進めるなど、計画的・効率的な保有資産の維持管理・更新等を推進していくことだ。また、新規投資については、選択と集中の下、これまで以上に真に必要なものを見極めていく必要がある。

処方箋③
PPPを積極的に活用する

創意工夫でインフラ事業経営が可能になる。

国はPFIの推進を、厳しい財政制約下で社会資本の整備・更新・持続的運営を効率的・効率的に実現するための重要な鍵として、日本再生戦略(2012年7月31日閣議決定)にも位置づけたほか、国の資金を呼び水としてインフラ事業への民間資金の流入を図り、独立採算型等のPFIの事業化促進および民間主体による自主的なインフラ投資市場の形成を図ることを目的として官民連携インフラファンドの新設を予定している。

DBJもPPPを支援

こうしたPPPにおいては、DBJも内閣府PFI推進室等との緊密な連携による政策企画・推進への協力を始め、具体的プロジェクト発掘・推進へ向けた取り組みを行うなど、多様かつ積極的な支援を行っている。

最近では、新たな投融资プログラムとして「DBJインフラ強化支援

らに、こうした取り組みを効果的・効率的に進めるためには、民間の資金・経営能力・技術等を活用したPPP(公民連携、注)の手法を積極的に取り入れていくことが不可欠である。

PPPの代表的手法であるPFIにおいては、すでにこれまでに多数の実績があるが、導入分野は施設整備型事業が主流であり、道路や空港、上下水道などの経済的インフラ分野ではほとんど活用されていない。このため国は、法改正を通じたPFI制度の抜本的見直しを進めている。

その中で期待されるのがコンセッション方式の導入だ。コンセッション方式の最大の特徴は、施設所有権を公共に残したまま、資金調達も含め事業の経営に関する権利(公共施設等運営権)を民間企業に付与することだ。民間企業は事業期間中に施設を管理運営するとともに、投資資金と維持管理資金をインフラ利用者から料金収入という形で回収する。コンセッション方式によって、PPPの下、民間企業自身の責任と

プログラム」を創設した。同プログラムでは、社会経済基盤の保全の必要性が高まる中、老朽化した設備等の再構築や防災投資を促進するため、1500億円程度の投融资枠を設け、PFI等の手法も活用しながら超長期の投融资等により社会インフラの整備を支援していくことにしている。

(注)PPP

(Public Private Partnership

公と民が連携して公共施設整備、公共サービスなどを実施すること。その手法は、PFI、指定管理者制度、業務委託、民営化など多様だ。PFIについては、これまで、その事業数全体の約70%がサービス購入型(事業収入を公共セクターからのサービス対価の支払いに依存する)で、独立採算型(施設利用者が支払う利用料収入で投資を回収する)は5%と、民間へのリスク移転は限定されている。こうした中、PFIの活用拡大に向けてコンセッション方式が目されている。

Scenes of Solution

震災から2年を迎えて

—— イベントから見る復興のかたち

BCM国際シンポジウムを開催

—— 日本企業の危機管理能力をめぐって

東日本大震災の発生から2年目となる2013年3月11日、BCM国際シンポジウム（Growth & Resilience）〈主催〉日本政策投資銀行、協賛〈損害保険ジャパン、後援〉内閣府（防災担当）、産業競争力懇談会（CON）が東京の経団連ホールで開催された。シンポジウムにはDBJの取引先や産官学の日本を代表する機関から約300人が出席した。

冒頭、開会挨拶に立ったDBJ社長・橋本徹は、当日参加して頂いた危機管理における世界的な第一人者の方々を紹介した上で、シンポジウムのテーマであるレジリエンス（しなやかな復元力、弾力性のある回復力）について、「経済成長だけを目的としたグロースモデル

ではなく、環境に配慮したエコロジーモデルや災害や危機に強いレジリエントモデルが、今後の新しい資本主義の流れや持続可能性を規定する」と、その重要性を指摘するとともに、「その流れを積極的

に創っていく責任ある金融がDBJのミッションである」とした。続いて行われた基調講演では、まず、世界経済フォーラム マネー

ズングディレクターのリー・ハウエル氏が、競争力の質的な側面、特にレジリエンスが今やグローバルなジェンダ（世界が直面する共通の課題）となつていると指摘した。

次に、日本GE社長兼CEOのマーク・ノーボン氏が、135年間にわたってグローバルに成長し続けてきたGEの競争力の源泉と経営者のリーダーシップの重要性についての講演を行った。

最後に、ボストン コンサ



ルテイン グループ日本代表の御立尚資氏が、危機管理におけるリスクシナリオの重要性を指摘し、危機が経営に与える影響についてステークホルダーと共有しながらビジネスを適応させることを提起した。

基調講演の後、名古屋工業大学大学院教授 渡辺研司氏をコーディネーターとし、4人のパネラー（アルプス電気管理本部CSR部長、

震災から2年を迎えて

—— イベントから見る復興のかたち

東日本大震災では、東北地方で多くの企業が被災、生産停止に追い込まれるとともにサプライチェーンにも深刻な影響が出た。また、沿岸部の街は軒並み巨大津波に襲われ、壊滅的な被害を受けた。この災禍を機に、企業では危機管理や事業継続マネジメント(BCM)に対する関心の高まりや取り組みの強化が進み、地域でも災害に強いまちづくりを目指す動きが始まっている。

こうした企業や地域の活動に対して、日本政策投資銀行でも金融面を始め多様な形で支援を継続している。ここでは、そうした活動の中から震災から2年を迎えて行われた2つのイベントを紹介する。1つは、企業のリスクマネジメントを見直す機会として開催された「BCM国際シンポジウム」、他の1つは、宮城県石巻市で進む復興まちづくりの強化に向けて開催された「石巻街なか再生まちづくり講演会」だ。

また、石巻の復興の現状と課題についても、地域紙として昨年、創刊100周年を迎えた石巻日日新聞の武内宏之氏に聞いた。

中井康弘氏、産業競争力懇談会実行委員（鹿島建設常務執行役員）、浦嶋将年氏、NKSJリスクマネジメント（現 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント）取締役・高橋孝二氏、DBJ環境CSR部長・竹ヶ原啓介）にゲスト・コメンテーターとしてリー・ハウエル氏を加えた5人が、内外の相互依存性が高まる中、さまざまなリスクに直面する企業はどのように事業継続を確保したらいのか、企業や産業界として地域社会やわが国のレジリエンス向上にどのように貢献するかなどについて活発な議論を行った。

最後に、閉会の挨拶に立った損害保険ジャパン会長・佐藤正敏氏は、シンポジウムから得られた2つのメッセージとして、企業が危機を乗り越え、成長するには持続する力、リーダーシップが必要であること、さまざまなリスクが想定される中、社会が持続可能性を高めるためには、企業のみならず社会の構成員が役割分担してリスクシェアすることが重要——との認識を示した。

Scenes of Solution

Scenes of Solution

震災から2年を迎えて

—— イベントから見る復興のかたち

石巻街なか再生まちづくり講演会を開催

中心市街地の復興前進へ向けて

2013年3月13日、石巻街なか再生まちづくり講演会(主催Ⅱコンパクトシティいしのまき・街なか創生協議会、以下「協議会」)が、宮城県石巻市内の「みやぎ生協文化会館アイトピアホール」で開催された。

石巻では中心市街地の復興に向けて、新しいまちづくりを官民で



目指す協議会が2011年12月にスタートしている。以来、協議会では「安心安全を確保し、魅力あふれる持続可能なコンパクトな街」を目指し、時には、深夜まで議論をたたかわせながら、「定住人口」と「交流人口」の増加に向けた取り組みを進めてきた。その結果、現在、中心街では9つの地区で再開発や建て替えの計画が進んでいる。先行しているプロジェクトの特徴として6点があげられる。

① 郊外や高台への移転ではなく、まちなかへの居住の推進、② スピード感ある官民連携型のまちづくり、③ 1階を駐車場や商店街など非住宅とし、2階を避難階、その上に中低層の住宅を配置する建築による避難インフラの実現、④ デザインコードを採用し、住みたくなる賑わいと美しいまちの創出、⑤ 中低層の住宅の各所に中庭を配置した町家風の家づくりによるコミュニケーションを復活・維持する工夫、⑥ ライフスタイルのブランド化をめざし、石ノ森アニメ、伝統工芸、ファッション等地域の資源を生かし、クールジャパンの発信基地となること。

講演会は、震災から2年を迎えた今、改めてまちの将来像を見定め、同じ目標を共有することにより、一層分厚い復興の流れを継続していこうとの狙いで開かれた。

講演会には、谷公一復興副大臣、亀山紘石巻市長のほか、一力雅彦河北新報社社長、DBJ社長橋本徹など、復興まちづくりに関わる地元および中央の産官学関係者などが一堂に会した。冒頭、協議会の会長である浅野亨石巻商工会議所



DBJ社長 橋本徹

地域のために できることを問い続ける

宮城県石巻市の地域紙「石巻日日(ひび)新聞」は、本社が津波で被災し輪転機が水没しながらも、震災翌日から6日間、手書きの壁新聞を発行し、被災者に生活情報を伝え続けた。当時、報道部長として陣頭指揮したのが武内宏之氏だ。自らも被災者である武内氏に、現在の思いや今後への課題について聞いた。

「スピード」より「優先順位」を

震災から丸2年を迎えたが、去年の3月11日より不安な心境で迎えたというのが正直な気持ちだ。私自身、生活者としても被災地の動きを見てきたがこの1年は目に見える復興はなかったと感じている。復興には目に見える変化があると言われるが、きつとこの先も前進と踊り場を繰り返しながら進んで行くのだろうと思う。

実際、復興のスピードは遅いが、被害の甚大さを考えると、そう速く進むわけもない。今、大事なことはスピードではなく復興の課題に優先順位をつけること。何よりも家を失った人々の住環境の整備、雇用の確保が急務だ。仮設住宅暮らしの人々の中には雇用がある仙台区へ移住する人も出始めている。一方で、先行きの見えな不安の中で、



震災翌日から発行された手書きの壁新聞

歴史の中に希望を見出す

このまま取り残されてしまうのではないかという危機感を持つ人も生まれている。そういう人々を地域社会としてどう見守っていくかが、今後の大きな課題だ。

地元企業の立ち上りも遅れているが、そうした中でも水産加工業の若手経営者が共同で事業を再開しようという動きや、商店街でも世代交代して街づくりを始めようという動きなどが見られるようになった。行政の支援に頼らず、自ら動き出すことで復興への第一歩を踏み出そうとする姿は頼もしい限りだ。

震災の風化も指摘される中で、私たちは積極的に被災者の声を発していくことが大事だと考えている。その企画として石巻日日新聞では今年2〜3月に、復興に取り組む地元の人たちの声を掲載した。被災地のことを被災者に伝えるのが、我々地元メディアの使命である。また、これからは被災地の外に向かって情報発信してい



かなければならない。そのために2つの取り組みを始めた。石巻日日新聞電子版と「石巻ニューゼ」だ。とくに後者は、震災復興に取り組んで

いる人たちの絆を強めるとともに、石巻の歴史や復興に向かう姿を国内外に発信するための情報拠点だ。

改めて石巻圏域100年の歴史を振り返ると、自然災害と不況に翻弄されてきた街であることが分かる。特に津波では何度も大きな被害を被ったが、先人たちはその都度新しい街を立ち上げてきた。そんな歴史の事実を前にすると、希望は未来にだけあるのではなく過去のの中にもあることに気づかされる。

今度は私たちが街を立ち上げて次の世代に引き継ぐ番だ。この2年、生き残った者の務めとして、この地域のために何ができるのかという気持ちで突っ走って来たが、これから先もその気持ちは決して変わることはない。



「水曜どうでしょう」など道内制作番組が道外でも放送され全国的に知名度の高い北海道テレビ放送は、道内放送局の中でトップの自主制作番組比率を誇る。広く充実した設備のスタジオから、数々のオリジナリティあふれる番組が制作されている。

帆を張って風を待つ

——企業で新しいことを始めようとする
と社内の抵抗に合うことも多いのですが、
御社では次々と新企画・新事業に取り組み、
実績を残しておられます。何が他の会社
と違うのでしょうか。

1968年に開局後、視聴率も売上も道内4位という時代が長かったので、資金やマンパワーに余裕はありませんでした。そうした中で、新しいことを次々と手掛けていったのは、当時の経営者の判断が明確だったからです。とくに95年頃から放送のデジタル化が進む中での判断は、メディア環境の大きな変化を見越して将来に備えるという意味で大きかったと思います。

メディアの歴史を遡ってみると、大きな環境変化があるときの判断が鍵になることが分かります。たとえば、昭和30年代後半の映画全盛期に、当時の映画会社の経営者はテレビを過小評価していました。「あんな電気紙芝居を誰が見るのか」と。でも、それから10年も経たないうちに日本中の家庭にテレビが普及し、日本の映画産業は劇的に構造変化しました。メーカーでも突然の技術革新で収益源が

北海道テレビ放送株式会社

代表取締役社長 樋泉 実氏



地域メディアとして 北海道の未来に 貢献していく

北海道テレビ放送（HTB）は、1968年に道内3番目の民放局として設立された。「HTBは夢見る力を応援する広場」を企業理念に北海道の未来を常に見つめ、地域メディアとしてのあるべき姿を追い求めるとともに、自主制作番組の制作にも意欲的に取り組んでいる。HTBの名を全国に広めたバラエティ番組「水曜どうでしょう」は国内全都道府県のほか、米国など海外でも放送中。DVD化もされて累計出荷数は300万枚を超えている。また、97年から国内地方局としては唯一、アジア向け衛星放送「JET TV」に参画し北海道を紹介する情報番組を配信、98年には日本初の地域データ放送を開始、昨年4月にはローカル局の自主運営では日本初となる動画配信サービスを開始するなど先進的な情報発信・メディア戦略を展開している。社長の樋泉実氏は、「視聴者・地域社会・広告主のニーズや変化に対応できないメディアは市場から見放される」との危機感をバネに、北海道の未来に貢献するテレビ局を目指す。

——北海道の将来性、また、その中のテレビメディアの役割については、どのようにお考えでしょうか。

放送のデジタル化で、「地方」が「地域」になったと実感します。地域とは中央から見た地方ではありません。アジアから見れば東京も北海道も地域です。

地方としての「日本の中の北海道」の将来性を考えると、かなり厳しいものがあります。が、地域としての「アジアの中の北海道」と考えると「変します」。「JET TV」で北海道をアピールする時のコンセプトは「アジアに雪を」でした。その中では観光情報だけでなく普通の人々の生活も紹介しました。すると、観光地以外の場所にも外国の人々が来るようになったのです。放送開始前の95年当時、北海道を訪れる台湾の観光客は5万人程度でしたが、98年には12・8万人に増加、リーマンショック前の2007年には27・7万人を数えるまでになりました。

つまり、「日本の中の北海道」の価値ではなく、「アジアから見た北海道の価値」を発信することで北海道のポテンシャルが変わり、将来性が開けてくるのです。そして、地域とともに生きていく当社の役割は、地域の価値を高めるコンテンツを作り、発信することにあるのです。地上デジタル

「アジアの中の北海道」 として

当時の経営者はよく「競争の中に入れ。さもないと進歩はない」「地域の未来に貢献できない放送局に存在意義はない」と語っていました。だから、経営者の明確な判断が当社の現在を作ったと言えるのです。



1949年山梨県生まれ。72年北海道テレビ放送入社。東京支社編成業務部長、メディア企画センター長を経て、2002年取締役。06年常務取締役。08年専務取締役。11年から現職。会社の応募条件には「北海道出身者に限る」とあったらしいが、大学の就職課が記載を忘れ、「なぜか採用された」。時間を見つけては学生時代に学んだ論語や、陽明学、朱子学の書物を読む。「物事を極めるのが好きなので、リタイアしたらもう1度きちんと勉強したい」。

将来に備えた人づくり

——ものがづくりが勝負の地域のテレビ局において最大の資産は人材です。人材の発掘・育成法をお聞かせください。

優れた人材が突然生まれることはありません。人材問題は、いかに番組制作の機会を増やすかに尽きます。もともと、当社には社員が提案した企画はまず認めてみようという風土があります。

たとえば、深夜帯で新たなチャレンジがしたい場合、企画のみならず営業や技術部門の社員の多くが提案するので2010年からこれまで500本を超える企画が出てきています。年に1回のドラマやドキュメンタリーも、いろいろな人の知恵をブレンドして作ります。その結果が自前の番組作りへのこだわりとなつて、番組の自主制作比率も95年の12.7%から2011年には24%に上がっています。

そうした風土に加えて、現在、当社が

積極的に推進しているCSRの中でも、2030年に向けた人づくりに取り組んでいます。具体的には20130代の社員に、自分は何のためにH T Bで仕事をしているのか、H T Bで番組を作る意味とは何か、メディアとして地域のために何ができるかといったことについて真剣な議論を重ねてもらっています。テレビがある一定のモデルの中で守られた時代は終わったと思います。メディアの選択肢が増える中でテレビも新たな価値を創つていなくてはなりません。しかし面白い時代でもあります。テレビはまだまだ途上のメディアです。

——若い社員の議論から何か感じることはありますか。

今年入社した新人や20代の話を聞いていると、明日が今日より良くなるとは全然考えていません。自分の将来に対して悲観的です。3・11を経験したこともあるでしょうが、社会や自分の将来は自らの力で創るしかない状況に追い込まれている。あまり表面には出しませんが強い使命感をもっている世代でもあります。だから、引き出せばいいアイデアをどんどん出してくれます。そんな彼らを見ていると、すごく頼もしく感じます。

伝える仕組みは圧倒的に多様化したので、

競争の中でのものをづくりをしていかななくてはならない。その意味で新しいメディア空間を作るには絶好の時代です。大切なのは、経営者や上司が若い人たちの能力を顕在化させるきっかけを与えることです。

——樋泉社長の生き方の原体験、哲学とは。

2つあります。大学で中国語を学んでいたのも、日中国交回復前の1970年、文化大革命真っ盛りの中国に行つたことがあります。そこには私たち日本人と全然違う時代を生きている人がいました。その時感じたのは、人は生まれた国、時代、民族、親を選択できないということ。だから、自分に与えられた時間軸の中で何かを創らないと自分の運命は切り開けないと強く感じました。以来、時代の変化に自分は何ができるのかという思いを絶えず持ち続けています。

もう1つは、営業を担当していた20代の頃、ある広告会社の社長から言われた言葉です。「ベンチにいればエラーしない」というもので、評論家にはなるなという意味です。ベンチにいればヒットもエラーも生まれない。グラウンドにいればエラーもするでしょうが、ヒットも打てるのです。エラーを恐れず、与えられた自分の持ち場で全力投球することを常に心掛けています。



旅のブックマーク

第10回

ヌーの大移動を見下ろすロッジ

「君たちはラッキーだ。ナショナルジオグラフィックの取材チームが1ヶ月かかって撮影した大自然のスペクタクルを三日間で見てしまったのだから」

私たちがガイドしてくれたレンジャーは、興奮気味に言った。ライオンに追い詰められたヌーの子供が、逃げ込んだ水辺でワニに襲われたシーンに遭遇した時のことだ。

アフリカ、タンザニアのセレンゲティ国立公園とケニアのマサイマラ国立公園が接するあたり、セレンゲティエコ・システムと呼ばれるエリアがある。ヌーを筆頭に、シマウマ、ガゼルなど約200万頭の動物が季節ごとに輪を描くように移動する。このとてつもないスケールの自然現象が、いわゆるヌーの大移動と呼ばれるものだ。

ヌーとは、ウシとカモシカをあわせたような体型からウシカモシカという和名もある。英語ではワイルドビースト。ヌーという呼び名は、その鳴き声に由来するという。

ヌーの群れの到来は、ライオン

草原をゆくヌーの群と丘の上のロッジ



やチーターといった肉食獣にとつては、ご馳走の到来を意味する。獲物はいくらもあるから、肉食獣の親は、子供に狩りの練習をさせる。ハンティングに遭遇する機会が多いのも、この時期のサファリの醍醐味だ。自然の摂理は、時に残酷で情け容赦なく、しかし、だからこそ、命の輝きは美しい。

シンギータグルメティ・リザーブスは、そんなセレンゲティの心臓部に三軒のロッジを有する私営動物保護区である。ナショナルジオグラフィックのドキュメンタリーフィルムの中に紛れ込んだような大自然を背景に、究極に贅沢な宿がある。世界を旅しているところ、ごく希に、この瞬間、ここにいられる僥倖に、鳥肌が立つような思いを感じることもあるが、シンギータ・グルメティ・リザーブスは、まさにそうした場所だった。米国の旅行雑誌、トラベル&レジャー誌の読者ランキングで、2011、2012年と二年連続で世界一になったが、その評価は伊達ではない。

小高い丘の上にあるササク

ワロッジから草原を見下ろすと、列をなして進むヌーの大群がアリの行列のように見える。



狩りを終えたチーター

七月、例年ならば、ヌーの大移動には少し遅い時期。だが、私がセレンゲティを訪れたその年、幸運にもヌーの到着が遅かった。「あなたたちのことを待っていたのね。ヌーの大群は、つい昨日、グルメティ・リザーブスにやって来たばかりなのよ」

ロッジのマネージャーにもそう言われた。サファリロッジの一日は、海辺のビーチリゾートのようにはびりしてはいない。動物の生態に合わせて、朝と午後、二二回のゲームドライブがあるからだ。そして、それこそがここに滞在する目的。朝は、夜明け直後、午後は、昼下がりのアフタヌーンティーの後、担当のレンジャーと出発する。サファリカーで草原を進むと、ヌー、ヌーと声を上げながらヌーの群れが眼前に迫ってきた。

旅する作家

山口 由美

神奈川県箱根町生まれ。旅をテーマにエッセイ、ノンフィクションなどを幅広く執筆。主な著書に『箱根富士屋ホテル物語』『帝国ホテルライト館の謎』『旅する理由』『消えた宿泊名簿』などがある。

ルレ・エ・シャトー

<http://www.singita.com>