

みらい投資が変える日本経済

～DBJ設備投資計画調査60周年記念シンポジウム～

2016年9月16日(金)、当行の設備投資計画調査60周年を記念したシンポジウムを開催いたしました。日本経済新聞社の共催、内閣府のご後援を賜り、約400人の聴衆にお集まり頂きました。



第1部では、内閣府の越智隆雄副大臣から来賓挨拶、日本商工会議所の三村明夫会頭から基調講演を頂きました。第2部のパネルディスカッションでは、立正大学教授で東京大学名誉教授の吉川洋様、モルガン・スタンレーMUFG証券マネージング・ディレクター兼チーフエコノミストのロバート・アラン・フェルドマン様、三菱重工業株式会社代表取締役社長の宮永俊一様、アイリスオーヤマ株式会社代表取締役社長の大山健太郎様、

当行産業調査部長の竹ヶ原啓介をパネリストに、日本経済新聞社編集委員兼論説委員の瀬能繁様にコーディネート頂いて、M&Aや研究開発なども含めた企業のみらいへの投資(「広義の投資」)や成長市場開拓への企業の取り組みなどについて、学識者や現場の企業経営者それぞれの立場、経験を踏まえて、活発なご議論、貴重なご意見を頂戴しました。

改めてこれまで設備投資計画調査にご協力頂きました関係者の皆様に御礼申し上げるとともに、今後とも当行の設備投資計画調査にご理解、ご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



内閣府
越智隆雄副大臣



日本商工会議所
三村明夫会頭



【Scenes of Solution】

熊本地震からの復旧・復興を ファンドで支援

— DBJが肥後銀行、鹿児島銀行と協働し、くまもと復興応援ファンドを組成

株式会社肥後銀行 頭取 甲斐 隆博 氏

【未来人図鑑】

株式会社アルミネ 代表取締役社長 竹内 猛 氏

「人を大事にする経営」を守り、
お客さまへの製品供給責任を果たす

【調査のわき道】

母親たちのダンゴサッカー 河川敷の仁義なき戦い

株式会社日本経済研究所 社会インフラ本部 インフラ部長 小原 爽子





スポーツで日本を元気に

日本のスポーツシーンが熱い。2019年ラグビーワールドカップ、2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催を控えて、近年、国や自治体、企業、競技関連団体など、さまざまな主体の間でスポーツに対する注目度が高まっているのだ。さらに、こうした状況をチャンスと捉えて、スポーツ産業の発展やスポーツ市場の拡大を図る動きも活発化している。日本政策投資銀行（DBJ）も早くからスポーツの持つ経済的な可能性に着目し、調査研究、情報発信活動や投融資を通じてスポーツ産業の成長をサポートしている。本号特集では、国内スポーツ産業の発展可能性をテーマに、早稲田大学スポーツ科学学術院・間野義之教授へのインタビュー、スポーツ産業の振興に不可欠とされるスタジアムを核とした街づくりおよびスポーツを通じた地域活性化の事例、スポーツ庁と連携してスポーツ産業の活性化を推進している経済産業省・前田泰宏大臣官房審議官へのインタビューを紹介する。

CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

スポーツで日本を元気に

P16 **Scenes of Solution**

熊本地震からの復旧・復興をファンドで支援

— DBJが肥後銀行、鹿児島銀行と協働し、くまもと復興応援ファンドを組成
株式会社肥後銀行 頭取 甲斐 隆博 氏

P20 **未来人図鑑**

株式会社アルミネ

代表取締役社長 竹内 猛 氏

「人を大事にする経営」を守り、お客さまへの製品供給責任を果たす

P23 **調査のわき道**

母親たちのダンゴサッカー

河川敷の仁義なき戦い

株式会社日本経済研究所 社会インフラ本部 インフラ部長 小原 爽子

企画・発行 (株)日本政策投資銀行
取材協力 早稲田大学 スポーツビジネス研究所
(株)東京ドーム
(株)今治 夢スポーツ
(株)北海道バスケットボールクラブ
経済産業省
(株)肥後銀行
(株)アルミネ
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン
取材・文 河内正和
アートディレクション・デザイン (株)グレビス
写真 飯島隆

季刊DBJは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/>



基本解説

スポーツ産業の現状と発展可能性

スポーツ産業の現状

スポーツ産業は、既存の産業分類に縛られない多様な産業群から構成される。具体的には、小売、興行、施設・賃貸、旅行、放送・新聞等から成る「用品」「施設・空間」「サービス・情報」の各産業分野であり、近年では各分野が重複した新しい分野も誕生している（図表1）。たとえば、サッカーやテニスなど各競技に関するスクールサービスは、施設・空間産業とサービス・情報産業の複合事業であり、施設は単なるハコものではなく、利用者の需要を喚起するサービスを伴うことが重要となる。

さらに、企業や各種競技団体による多様なサービスの提供により、スポーツ分野のみに留まらず他産業との連携にも発展している。たとえば、ファッションとの融合による機能性ウェアの開発、観光との融合によるスポーツツーリズム、ITとの融合による最新デジタル技術を活用した新たな観戦スタイルなどだ。また、スポーツ活動が健康増進や医療費

スポーツ産業の市場規模

日本では従来、スポーツの持つ経済性に注目する傾向が弱く、スポーツビジネスが主要産業となつていく欧米諸国とは対照的だ。たとえば、世界の主要スポーツリーグの収入（1クラブ当りの平均年間収入、出所：注）で見ても、米国のNFL（アメフト）289億円、MLB（野球）229億円、NBA（バスケット）147億円、英国のプレミアリーグ（サッカー）189億円等に対して、日本はNPB（プロ野球）118億円、Jリーグ（サッカー）31億円等と、その収益格差は野球（日米）で2倍、サッカー（日英）で6倍と大きく開いている。

の削減などに繋がることも注目されている。

スポーツと他分野との複合化によって創出される新しい商品やサービスが、既存商品サービスの付加価値を高めるとともに、消費者の満足度を向上させ、さらなる需要を喚起することが期待される。

スポーツ産業の発展に向けて

スポーツ産業の市場規模も日本は劣勢だ。国内スポーツ総生産（GDSP）は、2012年時点で11.4兆円（公営競技を除くと7.1兆円、公営競技および教育を除くと5.5兆円）に対して、米国では2015年時点で4,720億ドル（米国Punkett Research HP参照）と日本をリードする。加えて日本のGDSPは縮小傾向にある。2012年は2002年の14.8兆円から3.3兆円減少している。一方で、2012年のGDSPの11.4兆円という数字は、国内主要産業の1つである化学や鉄鋼よりも大きく、スポーツ産業は相応の規模を有する産業とも言えよう。近年、GDPは上昇傾向にあり、GDSPも2020年前後に国内で開催される各種大規模国際大会を機に今後は拡大が期待される。

今後20年間の改築・新設需要は2.1兆円と推計される。国は改革による収益力向上によって、その市場規模が2020年に3兆円、2025年に3.8兆円に拡大すると試算している。

こうしたスタジアム・アリーナ改革において、DBJが提唱しているのが「スマート・ベニュー®」という交流施設だ。従来の日本のスポーツ施設は、公的な役割のもと、郊外に立地する単機能型体育施設として建設されてきた。これに対し、今後、街づくりの中核を担う交流施設は、スポーツ施設としての機能以外にも多機能複合型、民間活力導入、街

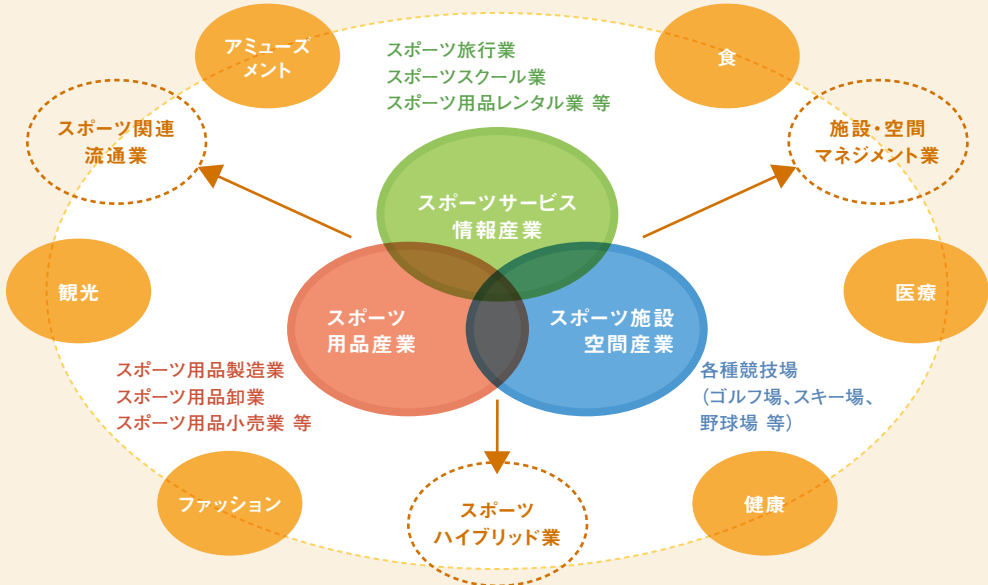
（図表2）地域別GDSP試算結果と地域別県内総生産（名目）の比較

（単位：億円）

ブロック	2012年時点GDSP		2011年県民経済計算	
	試算値	構成比	県内総生産（名目）	構成比
合計	114,085	100.0%	4,974,111	100.0%
北海道	5,421	4.8%	182,631	3.7%
東北	10,322	9.0%	384,755	7.7%
北関東甲信	8,350	7.3%	380,139	7.6%
首都圏	31,860	27.9%	1,619,795	32.6%
北陸	2,382	2.1%	118,899	2.4%
東海	12,658	11.1%	616,613	12.4%
近畿	20,704	18.2%	775,518	15.6%
中国	6,008	5.3%	280,887	5.6%
四国	3,698	3.2%	138,594	2.8%
九州・沖縄	12,683	11.1%	476,280	9.6%

（出所）内閣府（2011）「県民経済計算」をもとにDBJ作成

（図表1）スポーツ産業の進化が期待される近接産業



（出所）原田宗彦（2015）「スポーツ産業論第6版」杏林書院をもとにDBJ作成

（注）スポーツ未来開拓会議 中間報告
「スポーツ産業ビジョンの策定に向けて」
平成28年6月 スポーツ庁 経済産業省 資料より
「世界の主要リーグの収入比較」出典 原田小笠原（2015）

INTERVIEW



早稲田大学
スポーツ科学学術院 教授
スポーツビジネス研究所 所長

間野 義之氏

Profile

YOSHIYUKI MANO

横浜国立大学教育学部卒。同大学院教育学研究科修士課程修了。1991年東京大学大学院教育学研究科修士課程修了。株式会社三菱総合研究所勤務の後、2002年早稲田大学人間科学部助教授、スポーツ科学部助教授を経て、2009年より現職。スポーツ庁・経済産業省「スポーツ未来開拓会議」座長、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会参与、公益財団法人日本バスケットボール協会理事、株式会社三菱総合研究所「レガシー共創協議会」会長、株式会社日本政策投資銀行「スマート・ベンチャー研究会」委員長など、スポーツ組織の役員・アドバイザーを多数務める。著書に『オリンピック・レガシー 2020年東京をこう変える!』『奇跡の3年 2019・2020・2021 ゴールデン・スポーツイヤーズが地方を変える』など。

ゴールデン・スポーツイヤーズの3年間で日本の未来へのレガシーを遺せ

スポーツで稼ぐ
絶好のチャンス

——スポーツ産業の振興が期待される背景は何でしょうか。

大きく2つあると思う。1つは、私が「ゴールデン・スポーツイヤーズ」と呼

ばせるかだ。たとえば、ファッション分野で見ると、スポーツウェアやスニーカーなどはスポーツがカジュアルな境目がなくなってきた。もともとスポーツを強調した製品を作れば、売上を伸ばしているはずだ。

興行の拡大も必要だ。たとえば、この9月から開幕した男子プロバスケットボールリーグのBリーグは、1部18チームの売上げ予算で100億円を超える。また、プロバスケットはこれからの魅力あるコンテンツとして、ソフトバンクがトツ

ぶ世界的なスポーツイベントが日本で3年連続で開催されることだ(図表)。2019年のラグビーワールドカップ、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会に加え、2021年には「するスポーツ」の世界最高の祭典と言われるワールドマスタースゲームズ(注)が関西で行われる。

これら世界規模のスポーツイベント

パートナーとして4年間で125億円のスポンサー契約を結び、支援するという。バスケットの競技人口は、サッカー、野球に大きく水をあけられて第3位だが、逆にそれだけ伸びしろは大きく、消費にも刺激を与えと言え。

さらに、1部チームの条件は5千人収容のホームアリーナの所有だが、その規模のアリーナというのはまだ少なく、今後、新規建替え需要が発生すると予想される。Bリーグでもホームゲームは年間30試合に限られるので、残る335日で稼ぐ仕組みをビルトインしていかなくてはならないことから、スタジアムアリーナの多機能複合化によるスマート・ベンチャー整備なども考えられる。こうした動きからも、市場拡大が進む可能性があると思う。

地方の人口問題の解決にも貢献する

——スポーツを地方創生に役立てる動きも活発化しています。

地方創生はカギを握るのは、やはり人口だ。人口には大きく定住・移住・交流人口の3つがあるが、要は人口が増

が1つの国で連続して開催されたことはかつてなく、日本のスポーツ産業の振興にとって絶好のチャンスとなる。厳しい財政下にある国や地方自治体には、この3年間をコスト(費用負担)で終わらせるのではなく、プロフィットチャンスに変えていこうという期待がある。

第2は、そうした期待の表れとして2015年10月にスポーツ庁が設置さ

えないと地方は活性化できない。

定住人口にスポーツが与える影響については、まだ実証的なデータはないが、移住人口に関しては、今、我々が新潟でアルビレックス新潟を例にデータを取っている。アルビレックス新潟は総合型地域スポーツクラブとして、サッカー以外に野球、バスケットボール、陸上競技、スキーなど10種目位を展開している。各競技ごとに選手、コーチ、スタッフとして新潟に来た人たちの移動履歴を調べてみると、移住率は一般の新潟県民のそれよりも高いことが分かった。アルビレックス新潟を1つのスポーツ産業として考えると、産業化によって人口が増えていると言える。

交流人口に関しては、高校野球で民族大移動が起こるし、サッカーや野球もホーム&アウェイ方式なのでファンが移動する。リーグもアジア戦略に取り組んでいて、タイ、インドネシアのヒーロー選手をリーグに加入させることによって、母国からの観客を増やそうと考えている。これからバスケットなど他のスポーツが注目されるようになれば、交流人口の増加が期待できる。

——今後の課題は。

課題は多いが、まずは人材育成だ。

体育人材はいるが、スポーツビジネスの人材が不足している。日本のプロスポーツビジネス界では、十分な人材育成環境が整備されていないからだ。スポーツ産業に携わる人の教育研修体制を整備し賃金を上げないと、優秀な人材は集まらないし、スポーツビジネスを担う人も育たない。

それと、本当に大事なのはゴールデン・スポーツイヤーズの3年間を通して、この国の将来にどのようなレガシーを遺すかということだ。世界が注目するこの絶好の機会を、国内スポーツ産業の発展や地方創生、高齢化社会の課題解決などにどうつなげていくのか。3年間はあくまでも通過点に過ぎず、さらに高い目標を見据えていくことが大事だ。その意味で、ゴールデン・スポーツイヤーズの3年間で、いかに国や地方のレガシーを創り遺すのが問われていると思う。

(注)ワールドマスタースゲームズ…国際マスタースゲームズ協会(MGA)本部スイスのローザンヌが4年ごとに主催し、30歳以上の成人・中高年の一般アスリートを対象にした生涯スポーツの世界規模の国際総合競技大会。1985年の第1回大会から8回開催され、延べ14万人以上の人が参加している。2021年第10回記念大会は、関西広域連合加盟8府県4政令市において開催される。

(図表) ゴールデン・スポーツイヤーズの概要

年	2019年	2020年	2021年
正式名称	ラグビー ワールドカップ2019	東京オリンピック・ パラリンピック 競技大会	関西ワールド マスタースゲームズ 2021
期間	9/20～11/2	7/24～8/9(オリンピック) 8/25～9/6(パラリンピック)	5/15～5/30
日数	43日	30日	16日
出場国数	20カ国(48試合)	204カ国・地域	150カ国
参加競技者数	1,000人	15,000人	50,000人
競技開催地	北海道、岩手県、埼玉県、東京都、神奈川県、静岡県、愛知県、大阪府、兵庫県、福岡県、大分県、熊本県	東京都、宮城県、千葉県、埼玉県、神奈川県ほか	京都府、大阪府、滋賀県、兵庫県、奈良県、和歌山県、徳島県、鳥取県
来場者数	200万人	1,000万人	20万人

(出所)「奇跡の3年 2019・2020・2021 ゴールデン・スポーツイヤーズが地方を変える」間野義之(著) 三菱総合研究所(執筆協力) 徳間書店より抜粋

「人を集める街づくり」の経験を次の世代へ



日本初の全天候型多目的スタジアム「東京ドーム」を中心に、ホテル、遊園地、多機能ホール、スパ、ショッピングモール、レストラン街など多彩な施設で構成される東京ドームシティ。スタジアム・アリーナへの大規模投資によるスポーツを核とした街づくりが期待される中で、日本における都市型複合施設による街づくりの代表的な成功事例である東京ドームシティの経験とノウハウに学ぶべき点は多い。

4万坪の区画一帯を 街として整備する



東京ドームの年間来場者数846万人（2016年1月期、以下同）TOKYO DOME CITY HALLの年間イベント開催数284回、ラークアの年間来街者数1,500万人、東京ドームホテルの客室稼働率91.6%、東京ドームシティアトラクションズの年間利用者数556万人——東京ドームシティの成功ぶりは、こうした数字からも明らかだ。

「今でこそ、これほどの規模と実績を誇る東京ドームシティですが、その始まりはたった1つの球場、すなわち1937年に誕生した後楽園スタジアムでした。戦後はローラースケート場、ボウリング場、遊園地などのレジャー施設を増設。やがて1988年に東京ドーム、2000年に東京ドームホテル、2003年にラークアができて複合施設化した頃から約4万坪のエリア一帯を街として捉えて整備するようになり、その流れが代々つな

人を集める街づくりの 3つの成功要因



がつて今日へと至っています」

80年に及ぶ成長の歴史を、運営会社である（株）東京ドーム代表取締役社長の長岡勤氏は、そう振り返る。

第1は施設や機能の不断の見直しだ。「東京ドームシティは4万坪のエリアに多彩な施設がありますが、我々はこれを1つの街として捉え、街の機能として次代に何が必要かを社外の協力も得て考えています。個々の施設についても、ライフサイクルは短くなっているので、先行的にメンテナンスを行ったり、新しい付加価値をつけていくようにしています」

第2が女性客の増加だ。2000年以前、東京ドームシティの来場者は男性が多く占めていたが、東京ドームホテルとラークアができて以降、女性の



株式会社 東京ドーム
代表取締役社長
長岡 勤氏

「スタジアムビジネスが成立する可能性があれば、積極的にその方向に行こうという気持ちは十分にあります」

80年の経験を 今後の事業に活かす



来場者が大分増えてきた。特にラークアは女性の中でもF1層（20〜34歳の女性）をイメージターゲットに、ショップ&レストラン、アトラクション、スパの3つのゾーンが集結したエンタテインメント型複合施設として企画され、「当初は本当にこれで女性を呼べるのかという不安もあったが、結果的には当初の想定を超える集客につながって大成功となった」と言う。2014年にオープンした宇宙をテーマにしたミュージアム「TeNQ」も女性を意識して開発した施設で、「女性を集めると男性、家族も一緒にいてくる」という波及効果にもつながっている。

そして第3が、エリア全体の価値の向上から生まれる回遊性だ。「エリア全体としての魅力を高めることは大きなテーマですが、そのためには個々の施設自体、本当に面白いもの、お客さまに満足していただけるものを揃えなくてはなりません。そうすることで複数の施設を利用していただく回遊性が生まれ、東京ドームシティ全体が賑わうことになります」

同社では今年度から新中期経営計画「新機軸」をスタートさせた。そ

の中では、今後5年間に次の世代へ向けて新規事業の開拓あるいは外部事業への進出を積極的に進めるという方向性が示されている。

「外部への進出については、大きな投資を伴うものではなくノウハウの提供を中心に考えています。今まではこの水道橋のエリアに、ヒト・モノ・カネを集中してきたわけですが、それ自体は継続しつつ、もっと外に向かって行き、将来の東京ドームグループの基盤をこの5年間で作り、次の成長につなげていくというのが新機軸のテーマです」

将来的には、東京ドームシティのビジネスモデルを国内の他の地域や海外で活用することもあり得ると長岡氏は言う。「ただ、その場合も我々が単独で投資するのは難しいので、一緒に組む相手がいればということですね。東京ドームシティは世界でも類例のない立地条件があるので、その条件のある程度兼ね備えた案件であれば、我々の80年の経験をうまく活かせると思います」

さらに今後、スポーツの産業化に向けて注目されるスタジアムビジネスについて長岡氏は、成功のカギは立地、設備の多様性、コンテンツだと指摘する。

「地方では車が主な移動手段となるので、駐車場や周辺道路の渋滞問題等を含めた立地が課題です。加え

て重要なのがスタジアム周辺の設備です。スポーツ観戦の前後に回遊して楽しく時間を過ごせる多彩な施設が、スタジアムの周りにきちんと整備されていることが不可欠です。そしてコンテンツという点では、近年、野球、サッカーなど地方に拠点を置くチームが、地元のバックアップを得てファンの層も増えるなど、地方発のスポーツが成立してきているので、3つの条件が整えばスタジアムビジネスが成立する可能性は高いと思います」

成長が期待されるスポーツビジネスの受け皿として、今、全国各地で既存のスポーツ施設の改修や新設が検討されている。「今後、ご相談があれば協力しますし、スタジアムビジネスが成立する可能性があれば、積極的にその方向に行こうという気持ちは十分にあります」と長岡氏。同社の80年の経験とノウハウが、今後のスタジアムビジネスに活かされることになれば、日本におけるスポーツの産業化にとって力強い支援となることは間違いない。



今治を健康とスポーツの街に

複合型スタジアムによる交流人口の増加で地域創生に貢献する



今治市の新たな開発エリアである今治新都市第1地区の市営スポーツパークの隣接地に建設される5千人収容のスタジアム。完成予定は2017年8月。

2014年10月、愛媛県今治市でユニークな地域創生の試みが始まった。サッカー元日本代表監督の岡田武史氏が、今治市のサッカークラブFC今治のオーナーに就任し、世界に通用するチームづくりとスポーツを通じた今治の新たな街づくりをスタートさせたのだ。カギとなるのは、7年後に建設を予定する1万5千人収容の複合型スマートスタジアムだと言う。

岡田氏の夢に 人や企業が集う



世界に通用するサッカーのプレースタイルを確立したい——それが、岡田氏がFC今治のオーナー就任を引き受けた理由であり、当初から地域創生を考えていたわけではなかった。「だが、今治の街の元気がどんどん失われていることを知り、これではFC今治が成功しても、チームの居場所がなくなるといふ危機感が生まれた。それなら皆で一緒に大きくならうといふことで地域創生に取り組むことになった」（岡田氏）と言う。

もともと、岡田氏は環境問題に造詣が深く、日本代表監督の退任後は作家・倉本聰氏が主宰する自然塾に参加するなど環境教育にも積極的に取り組んできた。FC今治の運営会社である今治・夢スポーツの企業理念を「次世代のため、物の豊かさより心の豊かさを大切にする社会創りに貢献する」と決めたのも、地球環境の変化に対応できる力を持つ子ども

ちを育てたいと願ったことだった。

こうして岡田氏が活動を始める、その夢に共感した人や企業が次々と協力を申し出た。チームスタッフにはJ1のトップレベルのコーチや日本を代表する選手たちが参加、事業パートナーにはデロイト・トーマツコンサルティングや三菱商事など多くの企業が名を連ねたのだ。その様子を見ていた社長の矢野将文氏が言う。「皆、岡田さんの過去の発言や実績を興味深く見ていて、かつ今回、岡田さんが新しいメッセージを発信したことによって多くの方々が参加してくださり、そうした人の動きを見た企業さんが、一緒に夢を実現したいと支援してくださっている。本当にいい循環のご縁をいただいていると思います」

その矢野氏は、ゴールドマン・サックスに10年間在籍後に退社。農業や林業に興味を持ち、大学院で学んだりしていたが、たまたま岡田氏と会う機会を得て夢を聴くうちに不思議な縁を感じ、自身の故郷である愛媛での地域創生に貢献したいと参加を決めたそうだ。



株式会社 今治・夢スポーツ
代表取締役会長
岡田 武史氏

「僕は常に即断即決で動くので、矢野が抑えてくれなかったらどこかに飛んでいくんですよ（笑）」

「そんな岡田さんだからこそ、私たちの活動に関心を持ってくださる人が大勢いるんだと思います」



株式会社 今治・夢スポーツ
取締役社長
矢野 将文氏

7年後に1.5万人収容の 複合型スタジアム建設へ



夢の実現までのタイムリミットは10年だと岡田氏は言う。「10年後にJ1で優勝争いをする。日本代表を4人以上出すという目標を掲げていますから。だから、最初の3年間は死に物狂いで動いています。今は僕のクレジットを切り売りしているだけなので、いづれ賞味期限は切れる。3年以内に会社のクレジットを売っていきけるようにしなくてはならないと思っています」

チームの強化、スポーツビジネスの確立、地域創生、人材育成等々、10年間で成すべきことは多い。その中で、まず目指すのはFC今治のJFL（日本フットボールリーグ）への昇格だ。岡田氏は、「幸い、四国リーグからJFLに昇格しても恥ずかしくないと言えるだけの結果を出しているし、ようやく土台ができてきた」と、チームの現状に確かな手応えを感じている。

もう1つの大きな目標が、スポーツビジネスの確立と今治の活性化に向けた複合型スタジアムの建設だ。2017年8月にはJFL昇格への条件となる5千人収容のスタジアムが完成する予定だが、7年後には1万5千人の収容能力を持ち、周

囲に商業施設やホテルを併設したスマートスタジアムを整備する計画だ。岡田氏は、「スポーツの文化的側面が重視される日本ではスポーツビジネスは成立しにくい。ため、スポーツクラブ自らマーケティング能力とスタジアムを持つことが大事」と強調する。

複合型とする理由は集客力だ。「スポーツビジネスはスタジアムを満員にするところから始まります。ただ、人口16万5千人の今治市だけでは1万5千人を集めるのは無理なので、交流人口を増やさないダメ。そのために複合型にして集客力を高める必要があるのです。」

スタジアムにはダンス教室、トレーニングセンター、データセンター、診療所が入る。ダンスが中学校の体育の必修となつたので学生が合宿で利用できるし、また、トップアスリートもデータを基にしたトレーニング指導、健康診断が受けられる。一般の人たちも普段はウェアラブル端末で健康を管理しながら、年に1度、健康診断やトレーニング指導を受けたり、サッカーを観戦してもらう。そんな複合型スタジアムを核とした健康とスポーツの街づくりを目指したいのです」

資金面等の課題解決に DBJの支援を期待



課題の1つが施設の建設・運営に伴う資金やノウハウだ。岡田氏は、資金は約80億円と見込んだうえで、DBJに対して「僕らには整備手法やスタジアム建設に関する経験やノウハウがないので、まず調査の段階で的確なアドバイスを、そして計画の実行段階では資金面での協力もお願いしたい」と今後の支援に期待を寄せる。

今治の複合型スタジアム計画の成否は、今治の活性化のみならず地域創生の今後の展開、そして日本のスポーツ産業の成長にとっても大きな意味を持つ。国が進めるスタジアム改革や地域創生の動きの中で、岡田氏の熱い思いが国や自治体を動かし、計画の実現につながるのか。今後の動きに注目したい。



日本バスケットボール界と北海道の発展のため



今年9月22日、男子バスケットボールの新プロリーグ「Bリーグ」が開幕した。今夏、度重なる豪雨に見舞われた北海道からトップカテゴリーであるB1に参加するレバンガ北海道のスローガンは、「北海道に明日の“ガンバレ”を」だ。チーム名の「レバンガ」は「ガンバレ」の逆さ言葉。そこには、道民からガンバレと応援してもらえるチームであり続けるという誓いが込められている。運営会社の（株）北海道バスケットボールクラブが目指すのは、スポーツによる社会貢献、子どもたちの健全な育成、北海道経済活性化への寄与などを通じて地域創生の力になることだ。

北海道が1人の アスリートの人生を変えた



「トヨタで常勝軍団を作り上げ、日本一にもなったということで、大体のことはやりきったかなという思いがありました。バスケ人生の最後に、とにかくプロチームというものを経験してみたいのです」

そう語るのは、レバンガ北海道の代表である折茂武彦氏だ。折茂氏は社会人バスケットボールのトヨタ自動車に14年間在籍。当時、弱小と言われたチームをリーグ制覇3回、日本一4回に導くなど活躍した後、2007年に北海道に新設されたレバンガ北海道の前身プロチームに移籍。その後、運営会社の撤退などによりチームの存続が危ぶまれる中、自ら代表となつて新チーム「レバンガ北海道」を創設した。46歳となる今も、国内のプロ団体球技では異例の選手兼代表として活躍している。

「不安はありましたが、ダメなら引退という逃げ道はあったので」という

気持ちで北海道の地を踏んだ折茂氏だったが、それまでの企業チーム時代とはまったく異なる環境が、その意識と人生を大きく変えることになった。

「企業チーム時代は自分のためにバスケットをやっていた。自分が結果を残せばバスケットに集中できる環境が与えられる。スポンサーもいなければ興行収入も関係ない。地域貢献活動もまったく無かった。それが普通でした。」

でも、北海道に来て初の開幕戦で月寒ドームに3千人もの観客が入って満員になっているのを見て本当に驚きました。企業チームのレギュラーシーズンではあり得ない世界でしたから。しかも、当時のチームは勝てない時代がずっと続いていたのですが、負け続けても観客数が減らないのです。

しかも、僕にはいろんな人が北海道に来てくれて有難う、頑張つてと声をかけてくれる。道内各地を回る中でバスケット競技人口が多いことも知り、非常に共感を覚ええました。それで、これからは自分のためではなく北海道の人たちのために勝たないといけないという意識が変わったのです。



株式会社 北海道バスケットボールクラブ

代表取締役

折茂 武彦氏

「このチームを北海道に残すこと。
子どもたちにとって夢のあるチームにしていくこと。
それが僕の地域創生への思いの原点です」

レバンガ北海道を立ち上げた後、ファンからよく言われたのは、このチームがうまく行ったら折茂さんは東京に戻るんですよということ。それに対して僕は、いいえ、このチームがある限り僕は北海道にいますと答えるようになりました」

地方を元気にする 人材の育成を願って



今、折茂氏とチームのスタッフ・選手は、オフシーズンを中心に道内各地でクリニック（実技指導）、イベント、講演会、学校訪問などの活動を行っている。そうした中で折茂氏が一番夢中になれるのが、子どもたちに向けて話す時間だと言う。

「理由は、伝えたい事が一杯あるから。僕自身、バスケットの優等生でも才能があったわけでもない。でもここまで来ることができた。初めからできる人間はいない。だから諦める必要はない。そういう意識づけが子どもたちにとつてとても大事だと思うし、僕の話聞いてスポーツに挑戦してみよ

うという気持ちになる子どもがいたら本当に嬉しいんです。

スポーツは才能ではないんです。大事なのはハートの強さ。ハートが強くなければ絶対に上に上がっていけない。そこで言い訳をせず、新しいことをすれば必ず失敗するのだから、そこで学んでどんどん上を目指して行こうと話しています」

地域創生の一番の原動力は人材だ。折茂氏は、バスケットの天才でも優等生でもない自分の話を聞いた子どもたちが、強いハートを持つことの大切さを学ぶことで、将来、スポーツ以外の分野でも地域を元気にする人材へと育つことを願うのだ。

Bリーグが地域に 元氣、希望、夢を与える



折茂氏は新生Bリーグにも地域創生の観点から期待が大きいと言う。「Bリーグを支えるのは1部2部各18チームの計36チーム。全国にトップリーグのプロチームがあるわけです。63万人と言われるバスケット競技者にとつて目標ができるし、各地域でファンも応援することができるようで、地域の方々に元氣、希望、夢を与えられるのです」

加えて折茂氏は、「経済や産業な

どさまざまな分野が頭打ちになってきている中でスポーツの持つ可能性は大きい。スポーツは天井が限りなく上にあるので、スポーツの文化は今後の日本で発展していくと思います」と、スポーツが日本の社会や経済に与える力にも言及する。

「まずはアリーナです。日本では相撲、野球、サッカーの3つに見る文化があるだけで、それ以外のスポーツにはまったくない。これは、全国各地のスポーツ施設はすべて、やる人々のために作られているからで、見る人々のための施設はドーム系しかない。でも高齢化が進む今後は、見る人々が多くなってくるので、見る文化が根付く可能性ががあります。なので、まずは米国のようなエンタテインメント性で観客を楽しませる夢のアリーナを作らないといけないと思います」

北海道でスポーツの新しい可能性を知った折茂氏は、これからもレバンガ北海道とともに歩みながら、日本のバスケットボール界と北海道の発展のためにガンバリ続ける覚悟だ。



INTERVIEW



経済産業省
大臣官房審議官

前田 泰宏氏

Profile

YASUHIRO MAEDA

1988年3月東京大学法学部卒業、同年4月通商産業省（現経済産業省）入省。2004年6月製造産業局政策企画官、2005年1月同局ものづくり政策審議室長併任、同年8月同局素材材産業室長、2007年7月商務情報政策局文化情報関連産業課長、2008年7月同局情報経済課長、2009年9月内閣府特命担当大臣（行政刷新）公務員制度改革担当大臣参事官、2010年1月同府特命担当大臣（行政刷新）公務員制度改革担当大臣国家戦略担当大臣参事官、同年6月内閣官房長官秘書官、2011年1月商務情報政策局サービス政策課長、2012年8月製造産業局自動車課長、2014年7月大臣官房政策評価広報課長を経て2015年7月大臣官房審議官（商務情報政策局担当）〈現職〉。

スポーツの 成長産業化と 国の政策

2025年までに 市場規模15兆円へ

日本のスポーツ政策は今、大きな転換点を迎えている。ギアの入力方が変わったのだ。従来のスポーツ政策では体育という教育的観点が強かった。もちろん、それも大事だが、今回ギアを入れたのはスポーツを産業として振興するという点であり、従来とは明らかに違う。

新しい政策のポイントは2つある。第1は、スポーツをコストセンター（公的資

金中心の負担の対象）からプロフィットセンター（官民協働による収益を生み出す対象）へと転換すること。アベノミクスを支える1つの成長産業として明確に光を当てた点が特徴だ。

第2は、数値目標（KPI）を設定したことだ。アベノミクスでは2020年までに名目GDP600兆円の実現を目指しているが、その中ではスポーツ市場規模を2015年の5.5兆円から2020年までに10兆円に、2025年までに15兆円に拡大するという目標を掲げている。

こうした政策転換の背景にあるのは、国際的に見て日本のスポーツ産業

成長産業化へ向けた 3つの方策

では、どうやってスポーツの成長産業化を実現するのか。その方策は主に3つある。

1つはスタジアム・アリーナ改革だ。従来のように、単にスタジアムで競技を観戦して帰るのではなく、サービス、小売、飲食等を含めて半日位楽しんでもから帰る。そういう消費刺激的なスタジアムを地域の拠点にしていきたい。経済産業省とスポーツ庁は、スタジアム・アリーナの新たなビジネスモデルを開発、推進するために今年7月、「スタジアム・アリーナ推進官民連携協議会」を設置した。この秋までに資金調達方法も盛り込んだ具体的な施設整備ガイドラインを作り、スタジアムを核としたまちのブランドデザイン作りに関する支援体制などについても検討する。

2つめは、スポーツメディアビジネスの創出だ。実は、これまで私たちは本当の意味でスポーツを鑑賞できていない。たとえば、フェンシングやレスリングなど一般にはルールが浸透していない競技では、どこで点が入ったのかよく分からない。ルールがリアルタイムでスマホ画

スポーツの感動体験を 人材育成に活かす

面に表示される、あるいはITを活用して競技中の選手の心拍数の変化や、体や視線の動きなどが表示されるといった臨場感を体験できれば、スポーツ鑑賞の在り方は大きく変わるだろう。そうした科学的な視点も導入したスポーツメディアビジネスを実現することで、スポーツが一段と面白くなれば、スポーツのメディアコンテンツとしてのクオリティが上がり、メディア分野、ひいてはスポーツ産業そのものの需要を喚起するだろう。

3つ目は、器具とファッションの開発だ。たとえばリオのオリンピックで、カッコいいと評判を集めた卓球台、パラリンピックで使う高性能な競技用車椅子などは、いずれも日本のメーカーが作っている。また、スポーツファッションでも、日本のメーカーはデザイン面に加えて機能性の追求がすごく上手い。そうした優れた器具やファッションを作る会社が注目されると、マーケットが形成され、関連産業が生まれる。ジャパンブランドとして輸出拡大に貢献することも期待される。

最後にもう1つ。私自身はスポーツ特有のメンタル面の修養効果に注目している。オリンピックや世界大会などで、選手たちは極限状態を経験する。想像を絶する緊張感とプレッシャーの中で、いかに気持ちを奮い立たせ、自分に打ち克つかが問われるのだ。

たとえば、リオ五輪では女子バドミントン・ダブルスで、マッチポイントを迎えてから5連続ポイントの猛追で逆転勝利したり、女子レスリングで残り5秒で勝負を決めたことがあった。あのシーンから私たちは、挑戦心、諦めない気持ち、突破力などの大切さを学びとることができたのではないか。スポーツをすることは、もう一步スコアを伸ばそう、という内的な動機を醸成したり、他者にも敬意を払うスポーツマンシップを育てる。スポーツを通じて、こうしたモチベーションを得ることは、日本の今後の人材育成においては非常に重要だと思う。なぜなら、それらは教科書からは決して学べず、かつ日本が教科書のない時代に突入したからだ。

選手たちが見せてくれたリオの感動体験を一過性のものとして終わらせず、たとえば教育コンテンツとして活用すれば、ビジネスや政治の世界で活躍する人にとっても有益だろうし、2020年東京大会、またその先へ向

けたメッセージとして多くの人が共有できれば、国民のモチベーションも上がることだろう。

大きな目標に向かって 大きな流れを

今後、最優先で取り組むスタジアム・アリーナ改革においては、今秋までにガイドラインを作るが、その次の課題は実際のビジネスの中に落とし込むことだ。具体的な成功モデルを実現し、全国への波及を促したい。そうした中で、DJにはファイナンスの担い手としてスタジアムビジネスに先行的に取り組みで欲しいと考えている。

2025年にスポーツ市場規模を15兆円に拡大するという目標は、たしかに高い。だが、観光振興でも訪日外国人数の目標である「2020年2000万人」を2015年度に前倒しで一気に達成したではないか。環境さえ整えれば大きな流れはきつと来ると確信している。

熊本地震からの復旧・復興をファンドで支援

— DBJが肥後銀行、鹿児島銀行と協働し、くまもと復興応援ファンドを組成

機動的な復旧・復興を進めるために

2016年4月14日夜に発生した熊本地震では最大震度7を2度観測し、熊本県内を中心に大きな被害が出た。肥後銀行では初の地震発生当日の14日に本店内に対策本部を設置し、お客さまの被害状況の把握に努めるとともに、その詳細が明らかになる過程で、機動的な復旧・復興支援のスキームが必要になると判断してファンドの設立を検討していった。同行頭取の甲斐隆博氏は、当時を振り返って語る。

「事業先で約16,500、住宅ローン借入先で約44,000の計6万先を被害調査の対象として、1カ月をかけて現地・現場・現物を確認していきました。その上で被害額の大ささや必要な資金の性質を検討し、それを踏まえてどういう種類・規模のファンドを作ればいいのかを考えていきました」

一方DBJでも、熊本地震の規模の大きさからファンドによる支援が有効と判断し、肥後銀行に

対して、東日本大震災の際に被災

地域4県(岩手・宮城・福島・茨城)の金融機関と共同で組成した復興ファンドの事例を紹介しつつ、共同ファンドの設立を働きかけていった。

これを受けて肥後銀行でも、もともとDBJが親密な関係を持つ金融機関であることもあり、連携先としてDBJがふさわしいと判断して具体的な準備を進めることになった。甲斐氏は、「DBJと組んだ理由は、まず東日本大震災での復旧・復興支援の経験、知見を持っており、当行にとって有難いパートナーと考えたこと。そしてDBJが公益性を重視しており、そのスタンスがニートラル、すなわち利益最優先ではないこと。この2点からDBJが協働するにふさわしいと判断しました」と語る。

借入企業に負担の少ない期限一括返済型を軸に

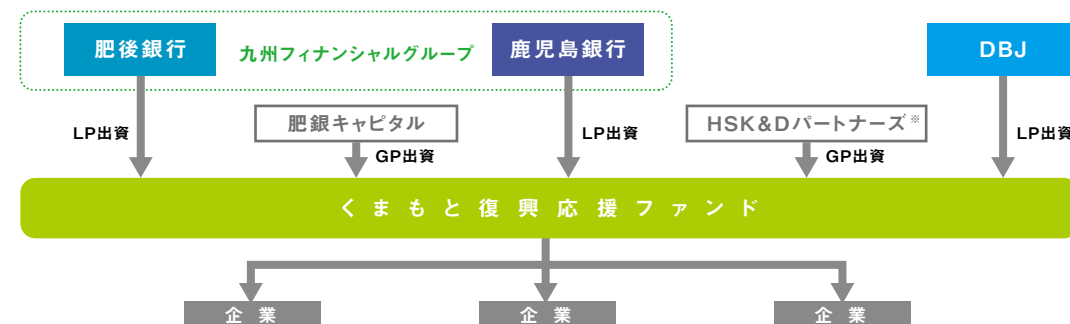
こうして両行は実務的な調整を重ねた末、7月25日に当ファンドを設立するに至った。その具体的

な内容は、以下の通りだ。

投融資対象は、肥後銀行取引先を中心とした平成28年熊本地震およびこれに伴う災害からの復旧・復興に資する事業を行う事業者で、その中では被災に伴い一時的に資金繰りや財務状態が悪化している事業者を主な対象として想定している。また、事業者には新設企業や域外からの進出企業も含んでいる。これは投融資対象を被災企業に限定しないことで、幅広い投融資を可能にし、復旧・復興のスピードを上げていくためだ。

実は、新設企業や域外からの進出企業も投融資対象としたのは、東日本大震災後の2011年8～9月にDBJが被災地域の金融機関と共同で設立した復興ファンドの教訓が活かされている。この時の支援対象は被災企業に限定されていたため、たとえば東京に本社をおく企業が福島県内に工場を新設したいと考えたときに、ファンドの投融資対象とならなかった。そのため、2014年12月に新たに組成した東日本大震災復興・成長支援ファンドでは、投融

■ スキーム図



※ HSK&Dパートナーズは、税理士法人平成会計社のグループ企業であり、DBJから一部出資を行っている



熊本城（二の丸駐車場より）

Scenes of Solution

熊本地震からの復旧・復興をファンドで支援

— DBJが肥後銀行、鹿児島銀行と協働し、くまもと復興応援ファンドを組成

日本政策投資銀行（DBJ）は2016年7月25日、平成28年熊本地震で被害を受けた企業の復旧・復興を支援するため、九州フィナンシャルグループ傘下の（株）肥後銀行（本店・熊本県熊本市）および（株）鹿児島銀行（本店・鹿児島県鹿児島市）と協働して「熊本復興応援投資事業有限責任組合」（以下、「当ファンド」）を組成した。ファンド総額は100億円で、期限一括返済型ローンや劣後ローン等を活用した復旧・復興資金を供給する。地域事情に精通し、被災地域に広範なネットワークと顧客基盤を有する肥後銀行および鹿児島銀行と、投融資一体型の金融サービスを提供するDBJが連携することで、熊本地震からの復旧・復興へ向けた有効かつ効率的な支援策が実行されることになる。

熊本地震からの復旧・復興をファンドで支援

— DBJが肥後銀行、鹿児島銀行と協働し、くまもと復興応援ファンドを組成

高まる事業意欲を活かし
やる気のある集団作りを

～創造的復興に向けて～

株式会社 肥後銀行
頭取
甲斐 隆博氏

資対象の範囲を広げ、新設企業や域外からの進出企業も加えることになったのだ。

投融資手法としてはシニアローン（期限一括返済型、無担保・無保証）を軸に、劣後ローンおよび優先株等を想定している。このうち期限一括返済型は返済期限時に一括して元本を返済できるローンで、借入企業にとって月次の元本返済負担が軽減され、資金繰りが楽になるというメリットがある。東日本大震災におけるさまざまな支援策の中では、この期限一括返済型が支持され、多くの実績を残したこと、その成果を当ファンドでも活用すべく採用している。

業務の役割分担では、投融資案件に係るソーシングは主として肥後銀行が、案件審査業務、取引先との契約・交渉、モニタリング等はDBJおよび肥銀キャピタルが、それぞれ担当する。お互いの強みを活かしながらリスクシェアすることで、より大きな案件にも対応できる体制としている点が特徴的だ。

熊本の未来づくりへの
大きな力として

肥後銀行は熊本地震発生後、当ファンドを含めて4つのファンドに出資を行っている。甲斐氏は、「その中で一番規模の大きいのがDBJとの共同ファンドであり、期待も大きい」としながら、その狙いについて、各ファンドの特性を活かしながら、震災地域の早期復旧・復興および再生の支援を行っていくためと語る。「ファンドを複数設立したのは、お客さまの事業規模によって痛みの程度やニーズが異なるためです。たとえば、当行がお客さまに新たな販路や技術を紹介するといったときには、より大きなネットワークで考えないと復興にはつながらない。そういう多様な状況、ニーズに応じて、連携する相手や金額の規模、提供する資金の性格を分けて考えたわけです」

肥後銀行では、現在もお客さま企業の被災状況・資金需要を精査しているが、約200～300社がとりわけ重大な被害を受けており、この中からすでに約30社に對

して先行的に投融資の説明と検討が進められているという。

こうした中で今後、4つのファンドはどのように活用されるのか。甲斐氏は、資金需要が本格化するのは熊本県のグループ補助金（注1）の申請・認定が終わり、実際に支給が始まる9月下旬から10月初めくらいになるとの見通しを示す。「グループ補助金の7月22日の1次締切での申請状況は1,742社・113グループ、618億円、8月26日の2次締切では2,258社・131グループ・374億円となっています。ほぼすべて認定されるとすれば資金需要は約1,000億円。企業規模による補助対象者・補助率（注2）の違いがあるので、そうした補助金以外の資金が、我々のファンドや融資でお手伝いする部分だと思っています」

熊本県下で最大の貸出金シェアを有し、九州地域において高いプレゼンスを有する肥後銀行と、地域創生を全行を挙げて支援するため、地域金融機関との協働ファンド組成や特定投資業務、成長協創ファシリティを通じたリスクマネー

の供給を積極的に進めているDBJ。共に地域経済を支え、地域創生に取り組み金融機関同士の連携から生まれた当ファンドは、熊本地震からの復旧・復興、そして熊本の未来づくりへの大きな力となることだろう。

（注1）熊本県のグループ補助金…正式名称は「熊本県中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」。平成28年熊本地震で被災した中小企業等のグループが県の認定を受けた復興事業計画に基づいて実施する施設復旧等の費用の一部を補助することにより、地域の経済・雇用の早期回復を図ることを目的とする。

（注2）補助対象者・補助率は、中小企業者が4分の3以内、中堅企業・大企業が2分の1以内。



肥後銀行本店

貴行では5月13日に、「活力に満ちあふれたふるさと熊本」の創生のために」と題する復興支援方針を発表されました。同方針の策定に際して留意されたことは何でしょうか。

復興支援方針では当行が熊本の「復旧」「復興」「未来づくり」に向けて貢献していくことを掲げています。留意したのは、まず現場からの情報を確実に反映させること。そして復旧・復興には時間がかかるので、支援を単発で終わらせるのではなく持続可能なものにしていくということです。

当行が持つべき視点とは、持続可能な合理性をどのような形で地元に着実に定着させていくかということであり、そのために方針の3つめの「熊本の未来づくりに向けた貢献」では、「わたしたちは、復興、そして地方創生の実現に向け、金融サービスを通じ、後世に誇れる「活気と魅力に満ちあふれたふるさと熊本づくり」に永続的に貢献します」という形で、あえて未来づくりという文言を入れています。

具体的な役割をお聞かせください。

基本はお客さまの事業の将来を

考えて、たとえば今後調達する資金の投資先が既存事業なのか新分野なのか。また新分野に投資する場合、自社単独で行うのか他の企業と一緒に行うのか。そうした状況を客観的に分析・検討したうえで意見を言わせていただくということです。

特に重視しているのが地元の基幹産業である農業分野です。地震で傷んだ水田が相当数あり、復元には3年かかると言われています。その間、代替作物として大豆栽培がよいとも言いますが、それほど簡単ではありません。

そこで被災農家の土地を全体的に集約して借り上げ、大豆栽培を大規模農業法人で行うかはどうかと考えています。3年後に再び稲作を希望する農家があれば転換も可能です。ただ農業者には比較的高齢者が多いので、稲作も新たな農業法人で取り組むようにする。そうすれば規模の集約化、後継者対策などの課題も、復興のプロセスで解決できると思っています。

また経済成長という観点から見ると、農業算出額の落ち込みがGDPの足を引っ張っていることから、農

業の産業化、輸出促進の必要性があります。バイオ技術や土壌分析、天候リスク分析などの科学的な知見を農業に持ち込むことで地域の最適作物を選択し、原価・生産管理方式に基づく大規模集約化を実現していく。こうした自然共生型産業の発展という観点でも、県と協力し輸出を促進するスキームを作っていきたいと考えています。

今後の復興に向けたメッセージを。

昨年の地方版総合戦略の策定過程で、私はお客さまに向けて「事業意欲を持ち、古いビジネスモデルを見直しましよう」と繰り返し発信し続けました。そうした中で、今回の地震では県のグループ補助金制度が作られたこともあり、経営者の事業意欲が高まってきているので、このエネルギーを創造的復興に活かしたいと思っています。やる気がなければ絶対に復興は進みません。やる気のある集団を熊本県全体で作っていく。そんな役割を当行が担っていかなければとの思いを強くしています。



—— 御社の製品についてご紹介ください。

メインの製品はジュラルミン、超々ジュラルミンなどのアルミニウム合金、つまりアルミンの中でも一番硬い合金です。棒・線材の場合、一般的な製造方法では、まず押し出しという方法で棒を作り、それを溶接してつないでから伸ばし、細くしたあとコイルにするのですが、この方法では工程がいくつかに分断され、各工程の中で加熱・冷却を繰り返すためロスが多くなります。

当社では現会長が溶接部分のないワイヤーを無限に作ることができる独創的な一貫生産システムを開発しました。世界でもこの方法で硬いアルミ合金が作れるのは当社だけと言われています。航空機部品などの場合、つなぎ目の部分は使えない、つまり不良が出るというリスクがあるわけですが、当社の製品にはつなぎ目がないので、すべてが製品になります。自動車や航空機の重要部品用では、当社の製品でなければダメという場合が多くあります。

また、連続鍛造圧延法も独自に開発した技術です。これは、金属組織の結晶粒

高い研究開発力で 独自の地位を築く

—— 御社の製品についてご紹介ください。

の超微細化を可能にする技術で、金属組織の内部に偏析（金属や合金中の不純物あるいは成分元素の分布が不均一になる現象）がないため、どの製造方法よりも均一なアルミ合金となります。経年腐食による割れや歪みもなく、切削や鍛造などの加工にも適している点も特徴です。

—— 御社の高い研究開発力は、どのようにして培われたものなのでしょうか。

基本はお客さまの要望にお応えすることです。当社製品のほとんどは特注品なので、お客さまからこんな硬い合金が欲しいと言われると、それに合わせる製品を作らなければなりません。規格以上にマグネシウムを入れてくれとかシリコンを入れてくれとか。そうした規格外の製品は一般的には作れないので、正直苦労するのですが、お客さまも他のメーカーではできないので、私どもに声をかけて下さるわけです。でも、そうしたことの積み重ねの結果、新しい技術が生まれ、今の当社のポジションが作られているのです。

それと、これも他の素材メーカーにはない当社の特徴なのですが、お客さまとは商社を通さず直取引しています。これは、もともとアルミ製品を作り始めた時に、問屋さんを回って取引をお願いしても、既に決まった会社がある、ブランドが

ないといった理由で断られてしまったため、だったら直でやろうと決めて今に至っています。でも、直取引のおかげでお客さまの声が当社にダイレクトに届くのです。私たちも勉強になるし、お客さまにも満足していただける。今はつくづく直取引でよかったと感じています。

人一倍厳しい父から 「企業は人」を学ぶ

—— 竹内様は将来、会社を継ぐことを前に、大学卒業後3年間、海外に派遣されたそうですね。

まず2年間、修行の意味でオーストラリアのコマルコという当時世界3位のアルミニウム素材会社に派遣されました。ここでは1人の従業員として働き、給料もいただきながらユニオンにも加入して、工場で溶解から鍛造、圧延プロセスを学ぶといった形でお世話になりました。

職場に日本人は私だけで英語には苦労しましたね。自分が思ったことが言えないジレンマが一番辛く、早く日本に帰りたい（笑）。でも、さすがに日本語を喋らずに半年位たつと、英語で夢を見るな



「人を大事にする経営」を守り、 お客さまへの製品供給責任を果たす

株式会社アルミネ 代表取締役社長 竹内 猛氏

1921年創業のアルミニウムの中堅素材メーカーである株式会社アルミネは、独自の製造方法による地金からの一貫生産で、高品質なアルミ棒材、アルミ線材、アルミ板材等を製造する。また、素材メーカーでは唯一の直販体制で多様なニーズに応えるなど、その製品に対する国内外ユーザーからの評価は高い。アルミニウムは鉄や銅に比べてはるかに軽く、強い・錆びない・加工しやすい・電導率が高いという特性を持ち、さらにリサイクルしやすい。そのため、高圧電線をはじめ、自動車や航空機の重要なパーツとして使われているだけでなく、今後、さまざまな分野での活用が期待されている。社長の竹内猛氏は、2015年3月に先代（現会長）の後を継ぎ、経営の舵取りを任された。2021年の創業100年に向けて、アルミネブランドのさらなる向上を目指している。

関西大学工学部金属工学科卒。1988年アルミネ入社。1991年取締役、1994年常務取締役、2000年6月代表取締役常務、2014年10月代表取締役副社長を経て、2015年3月代表取締役社長に就任。現在、日本アルミニウム協会副会長も務める。

母親たちのダンゴサッカー

河川敷の仁義なき戦い



株式会社 日本経済研究所
社会インフラ本部
執筆 者 インフラ部長 小原 爽子

調査の

わき道

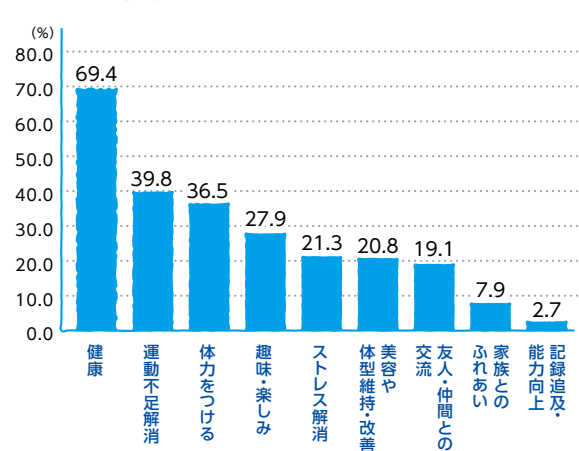
Vol.3

■ スポーツする頻度(男女別・年代別内訳)

	男 性		女 性	
	人数	占率	人数	占率
毎日	341	5.2	210	4.3
週に3回以上	510	7.8	386	7.8
週に1～2回	1,323	20.2	867	17.6
月に1～3回	1,118	17.0	512	10.4
3か月に1～2回	574	8.8	274	5.6
年に1～3回	697	10.6	492	10.0
全くしない	1,996	30.4	2,185	44.4
	6,559	100.0	4,926	100.0

(名,%)

■ スポーツに取り組んでいる理由



出所:日本生命保険相互会社 「『スポーツ』に関するアンケート調査結果について」

通 称「マザーズ」なるサッカー大会をご存じだろうか。正式には、「東京都レディースシニアマザーズサッカー大会」という。東京都サッカー協会が主催する、れっきとした大会だ。2015年度で10回目を数え、東京都内各ブロックで、予選もすっかり行われている。私事ながら、私も地元仲間たちと、この第10回大会に初めて参加してみたのだが、非常に「ユニークな大会だったため、この場を借りてレポートしたいと思う」。

2 015年12月、寒風吹きすさぶ地元の河川敷で、大会予選は幕を開けた。5チームが集まるブロック予選。この予選を勝ち抜いた1～2チームが、「中央大会」と呼ばれる、東京都の本大会に進むことが許される。予選を勝ち抜けば、雑草生い茂る河川敷から、一気に「オリンピックの聖地」駒沢競技場での本大会に駒を進められる(ちなみに、同じブロックの少年サッカー大会では、本大会に進めるのは、52チーム中わずか3チーム)。

こ の大会のポイントは、主に「サッカー経験のないお母さん」を対象とする大会だ

試 合は、少年サッカーと同じ8人制で、10分ハーフ計20分で行う。ライバルチームは年齢層は40～50代。既に成人した子どもを持つママ選手もいる。

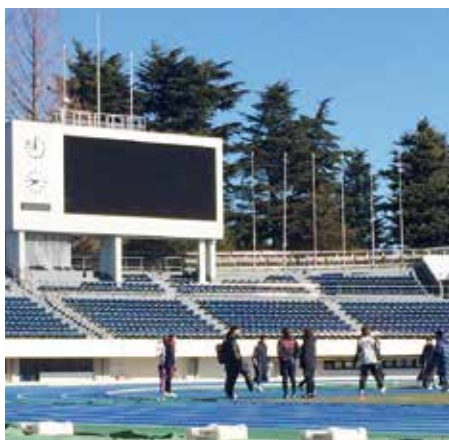
いふことだ。ご多分にもれず、我々のチームも、サッカー経験のないママたちの集まりで、主たる年齢層は40～50代。既に成人した子どもを持つママ選手もいる。

いづれも強そうに見えたが、試合を始めると、我々とおおむね似たようなレベル。体型も、かなりふくよかな方がいらつしやる。お化粧パツチリの人もいて、競り合うシーンで相手のつけまつげの濃さに驚くことも。プレースタイルは、基本、「ダンゴサッカー」。足元の技術がないため、敵味方入り乱れた「意図せぬ」スルーパスの応酬である。サッカー指導経験20年に及び、我がチームの即席コーチ(男性)も、初のマザーズ指揮に目を白黒させながら、懸命の采配。そのかいあってか、我々は2勝1分1敗、予選2位でなんと中央大会出場が決定した。

結 論から言うと、その後の中央大会では、1勝もできず敗退する。本大会は甘くなかった。駒沢の天然芝に浮かれる我々と違い、

アップに余念のない他の予選突破マザーズたちは、体型もスリムで、美しい「パスサッカー」を展開していたのだ。あれから半年、来年も必ず中央大会に出ようと誓い、コーチや仲間たちと練習を始めている。あの大会以来、仲間も徐々に増え、ママたちのサッカーの輪は確実に広がった。毎週2回程度、笑いの絶えないサッカーをしている。

今、我が国には「スポーツの風」が吹いている。東京オリンピック・パラリンピックを見据え、リオでは我が国の選手たちが素晴らしい成績を収めた。野球やサッカー、バスケットボールなどのプロスポーツも一定の盛り上がりを見せている。スポーツを、ビジネスやまちづくり、健康といった、さまざまな分野で活用しようという動きも盛んである。一方で、我が国の半数近くの人々(女性は過半数は、ほとんどスポーツを「しない」)。スポーツをする理由も、「健康」や「運動不足解消」、「体力をつけるため」と、どうも義務感から取り組む人が多いようだ(日本生命アンケート参照)。「スポーツの風」が隅々まで行きわたる時、それは、我が国が「スポーツを楽しむ」人であふれる時なのではないだろうか。ダンゴサッカーを繰り広げる母たちが、それを教えてくれたと感じている。



本大会当日、あこがれの駒沢競技場に

(写真提供:著者友人)



2013年に生産拠点の分散化を図るべく、初の海外拠点、有限会社アルミネ・ベトナムを設置。ホアビン省ルオンソン工業団地で工場の操業を開始した。

ど日本語を考えずに済むようになって、その後はずいぶん楽になりました。初ものづくりの現場で、いろいろな国の人たちと一緒に多くのことを学べたこの2年間の経験は今も役立っていて、本当に良かったなと思います。

その後、ロンドンにあるLME(ロンドン金属取引所)という非鉄金属専門の世界的な取引所で1年間、ディーラーの仕事勉強させてもらいました。この頃はある英語もある程度理解できていて気持ちに余裕があったので楽しい1年間でした。

——その後はアルミネで、一から経験を積まれたわけですね。

そうです。私も専門は技術なので工場勤務から始めましたが、父からは自分の給料ぐらいい自分で稼いでいいと言われて、その後は営業に出ました。とにかく父は厳しい人で、いづれ後を継ぐのだからと私を子どもの頃から人一倍厳しく鍛えようとしていました。実は、父は私の優しい性格を見抜いていて、「猛に経営者は難しいかも」と思っていたようです。ある時、大学をサボったことが父に知られて激怒され、家から放り出されたことがあります。春先の寒い夜でしたが、幸い母が上着と千円札を窓から投げてくれて、その日はオールナイトの喫茶店で一夜を明かし

ました。その後、父に頭を丸めて謝りました。会長である今も変わらず厳しい父ですが、そのすべてが財産になっていると感謝しています。

——先代から経営者として学ばれた一番のことは何でしょうか。

一番という意味では「企業は人」と言うことです。ものづくりはしていますが、会社は従業員の良し悪しで決まるので、いかに人材を育てるかが重要と常々言っていました。従業員にも厳しい人ですが、それは人を育てるため。でも、社員を大切にするという姿勢は徹底していて、たとえば社員が頑張って業績が上がったので利益を還元しようと、一昨年と昨年、各2回ずつ賃上げを行いました。その効果も上がっていて、より高い生産効率の実現や売上げ増加などにつながっています。こうした「人を大事にする経営」を私も続けたいと思っています。

——今後の成長に向けて力を入れていく部分はどこでしょうか。

営業型の会社に変え、お客さまの期待に応えたい

今までは会長が技術派だったこともあり、技術第一の傾向が強かったと思います。私も基本は技術派ですが、長い間営業もしていたので、会社の方向としては営業型に変えていきたいと考えています。

市場環境を見ると、圧延の板材は厳しくなると思いますが、線材・棒材に関しては、もともと小さいマーケットなので伸びることはあっても縮むことはないと思っています。2013年のベトナム進出がきっかけで欧州、米国、アジアへの輸出がかなり増えてきました。今後、ベトナム工場の生産を強化し、現状で15%位の海外売上比率を向こう3年位で30～40%に増やしていきたいと考えています。

今、当社の製品から作られる自動車用部品の幾つかは、世界の主要な自動車メーカー全社で使われていますが、もしアルミネが製品を供給できなくなったら、多分、世界中の自動車の生産がストップしてしまふと思います。それだけに当社の供給責任は大きいわけで、改めてアルミネという会社を継続させ、お客さまの期待に応えていきたいと気持ちを引き締めています。