

DBJ Journal

No.12

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

Column
リスクの考現学 幸田真音
地球視考 関野吉晴

DBJ SPECIAL

「再生」 「コンテンツビジネス」



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>

DBJものがたり



地域を元気に

DBJがコミュニティ・クレジットを開発・提案

地域金融。それは、今の日本にとって、もっとも重要な課題のひとつです。

これに対して、DBJは、これまでに培ったノウハウを応用して地域社会のための金融手法「コミュニティ・クレジット」を開発し、提案しています。

コミュニティ・クレジットは、地域社会において信頼関係を持った企業等が、相互協力を目的に資金を出し合い連携することで、構成員個々の信用を上回る高い信用を創り出し、金融機関からの資金調達を円滑にするとともに、地域の資金を地域に循環させるものです。

その第1号案件となったのが2001年11月の「神戸コミュニティ・クレジット」で、阪神・淡路大震災で被災した中小企業のコミュニティが展開する地域再生事業を対象に、DBJとみなと銀行(本店・神戸市)が協調融資を実行しました。

地域金融においては、金融機関と企業の情報の非対称性が大きくなる傾向にあることから、地域企業が、担保や公的機関の信用補完等に依存しない、信用の実体に見合った資金調達を行うことは、必ずしも容易ではありません。

DBJは、コミュニティ・クレジットの活用等により、今後も地域固有の情報を積極的に取り込み、地域の自発的な取り組みに対する支援を行っていきたいと考えています。

R100

古紙配合率100%再生紙を使用しています。

PROJECT

北海道国際航空(以下、エア・ドゥ)は「札幌 東京線」の低価格化を目指し、1998年12月に就航したが、競合大手の値下げ攻勢や、整備・グランドハンドリング部門の自営化の遅れによる高コスト構造から、業績は低迷。初フライトから約3年半後の2002年6月に民事再生手続きの申し立てを行った。ここから、エア・ドゥ再生に向けた関係者の努力が続けられることになった。

北海道の翼を守れ。

文 河内正和
Masakazu Kawachi
写真 林辰夫
Tastuo Hayashi

エア・ドゥ、再生へのテイクオフ

販売力の弱さと高コスト構造を改善せよ

エア・ドゥ再生は可能なのか。その見極めは容易ではなかった。だが、肯定的な結論を予想できる材料はあった。利用者数だ。東京・札幌間では年間約900万人。東京・大阪間・東京・福岡間と並ぶドル箱路線として、世界一の実績を持っていたのだ。

この路線を柱にしている以上、事業基盤の安定化は可能。ならば事業運営のテコ入れを追求すべきだ。関係者の判断は概ね一致していた。これを受けて、事業と金融2つの面から施策が講じられた。

事業面の課題は、販売力の弱さと高コスト構造の改善だった。就航後、競合する大手が同水準の割引運賃を導入。

ANAとの提携軸に企業再建へ

エア・ドゥは、北海道の翼としての新たな出発への協力を全日本空輸(ANA)に要請。その結果、02年6月25日には基本合意に至り、約3ヵ月後の9月17日、両社は正式に「業務委託基本契約」を締結、包括的提携をスタートさせた。

これによって、営業面については、エア・ドゥの座席のうち、事前に半数の座席をANAが買い取る形でコードシェア便を運航し、経営の効率化並びに安定収入を確保するとともに、予約等のシステム(able)をANAと共同化する。ことで、予約から発券・精算・チェックインまでを一元管理する体制とし、販売ネットワークの大幅

「再生」

日本経済の構造改革が叫ばれる中、「再生」に注目が集まっている。事業再生、金融再生、都市再生、地域再生……と、その対象は多彩だ。改革の条件とされる再生は、今、どのように進められているのか。

本号では3つの観点から「再生」について取り上げる。

まず、DBJ SPECIAL 1の《Project》では、2002年6月の民事再生手続き申し立て以来、社員一丸となって再生に向けて取り組んでいるエア・ドゥの動きを追うとともに、再生の現状と展望について滝澤社長へのインタビューを行った。

そして、《Interview》では、事業再生の現状と課題について、事業再生実務家協会の代表理事を務める弁護士・松嶋英機氏に聞いた。

次に、《Community / 地域新発見》では、北海道・道東エリアの観光地、阿寒湖温泉の魅力と同温泉における「まちづくり」についてレポートする。年間100万人の観光客を集める阿寒湖温泉が、21世紀にも生き残る観光地として再生をめざす背景、そしてその展望とは。

ビジネスや地域の現場で活躍する人にとって興味深いテーマだけに、何らかのヒントや気づきになれば幸いである。

DBJ SPECIAL 1「再生」

PROJECT 北海道の翼を守れ エア・ドゥ、再生へのテイクオフ	3
INTERVIEW 事業再生の現状と課題 事業再生実務家協会 代表理事・ときわ総合法律事務所 弁護士 松嶋英機	5

Community 地域新発見

ブランド再生は人の意識改革から 北海道・阿寒湖温泉、活性化への取り組み	8
--	---

Column リスクの考現学

「リスクを取る」 作家 幸田真音	11
---------------------	----

DBJ SPECIAL 2「コンテンツビジネス」

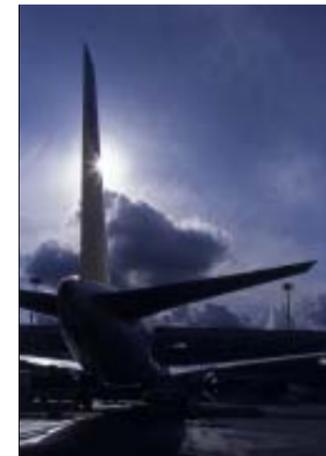
REPORT コンテンツ産業の展望と課題	12
INTERVIEW 音楽とビジネスが共存可能なビジネスモデルを実践する (株)イーストワークス エンタテインメント 代表取締役社長 守崎幸夫	13
INTERVIEW 競争力は、挑戦的作品とオープンな環境 (株)コンテンツ・ディジメーション・ホールディング 代表取締役社長兼CEO 石川真一郎	15
DBJのベンチャー支援体系とコンテンツ分野への取り組み	15

Column 地球視考

人は他の命を食べなければ生きていけない 探検家・医師 関野吉晴	16
------------------------------------	----

DBJ News & Topics

	18
--	----



表紙写真 林辰夫
Tastuo Hayashi

DBJournal

No.12

2003年12月発行

企画・発行
日本政策投資銀行 総務部
取材協力
北海道国際航空株式会社
松嶋英機弁護士
株式会社阿寒グランドホテル
株式会社イーストワークス エンタテインメント
株式会社コンテンツ・ディジメーション・ホールディング
編集協力
日本政策投資銀行
事業再生部・新規事業部・情報通信部

制作
ワイルソン・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
林辰夫
安海隆二
印刷
日本写真印刷株式会社

DBJ SPECIAL 1 「再生」

な拡大と顧客利便性の飛躍的な改善、オペレーションの効率化を一挙に実現した。費用面でも、空港・整備業務で当社と同種の機材を多数保有するANAへの業務委託、整備部品の共同購入等でコストダウンを実現した。

さらに、機材リース料の引き下げ交渉にも成功し、低価格運賃を実現する損益構造を固めていった。パートナーであるANAにとっても、エア・ドゥとの提携によって北海道路線が拡充され、双方にとってメリットのある体制となった。



東京 札幌線(1日8往復)に加え、2003年7月からは東京 旭川線も就航を開始した(1日2往復・夏期は3往復)。
ご予約・ご案内
フリーダイヤル 0120-057-333
URL: <http://www.airdo21.com/>

最後の課題 金融スキームの 確立に向けて

営業支援に続いて、金融面でも支援が進んだ。9月17日の再生計画案では、資本金(72億円)の全額減資と同時に、新たな資本金の募集(増資)を行うことが示された。ANAと共に増資をリードしたのは、地元北海道に営業基盤を持つ北洋銀行だ。

だが、引受は難航した。中央からの資本に加え、北海道の地場企業からの出資が得ら

どんな思いで仕事に取り組んでいるのだろうか。「再生は必ずやり遂げる」と力強く明言するのは、入社4年目の営業担当部・金子哲也さん。「新しい環境の中で、今さまざまなノウハウを吸収しています。今後、それを活かして、当社の独自性を高めていきたい。社員は今、一枚岩となり、1日でも早く会社を独り立ちさせようとしています。これは必ずやり遂げます。愛されるエアラインにすることが私の夢です」

「初心を忘れずベストを尽くす」と語るのは、就航当初から客室乗務員(第1期生)を務める小林智子さんだ。「サービスは普通」と思われていた。次から当社を選んだだけなら、お客様に「エア・ドゥらしい」と感じていた。個人の役割が大きいので、「一人ひとりがエア・ドゥと

いう意識を持って、初心を忘れずベストを尽くしていきたいですね」

同じく、客室乗務員(第6期生)で再生計画申し立て後に入社した金子真紀さんは、「不安より期待が大きい」と言う。「望まれて誕生する会社、その会社を自分たちで創っていく点に惹かれて入社しました。会社の再建については不安は全然ありませんでした。お客様の気持ちに気づくことのできる客室乗務員になることが目標。今は期待で一杯です」

社員の声からは等しく、会社再建への強い意志と熱い情熱が伝わってくる。滝澤社長(下記インタビュー参照)の言う「明るい展望の中で、社員は一丸となって再生に取り組んでいる」とが窺える。

関係者の努力が結実する日は、そう遠くはないはずだ。



0

INTERVIEW

北海道のフラッグキャリアとして 地域経済に寄与する。

北海道国際航空
代表取締役社長
滝澤 進氏



日本における事業再生ファンドの意義について、どのようにお考えでしょうか。

経営破綻した会社は社会的な信用を失い、資金の確保も大変難しくなります。その意味で、安定的な資金とともに、経営陣をモトメとして助



れたものの、道内経済低迷の影響を受けて、再生に必要な資本金レベルを確保するまでには至らなかったのだ。

こうした中で、DBJは、同社再生の基盤が固まるまでの十分な資金として出資を行うこととし、主要出資者のANA、北洋銀行とともに事業再生ファンドの設立を準備した。

DBJがファンドへの出資を決定した理由は何だったのか。担当の事業再生部では、「底堅い旅客需要が見込まれる東京・札幌線を事業基盤としていること、民事再生手続きに基づく財務リストラやANAとの業務提携等により、収益力の向上とコスト削減が見込まれることに加え、北海道に根ざした航空会社として地域経済に与える影響も大きい」とから、当社事業再生を支援する意義が高いと判断した」と言う。

12月4日、東京地裁による「再生計画認可の決定」が確定した後、12月19日、エア・ドゥ事業再生ファンドが設立した。

破綻後の約1年半を経過し、順調に再生計画が進捗している現在、エア・ドゥの社員は

言「ノウハウを提供する事業再生ファンドの仕組みは非常に有効だと感じています。当社の場合も、このファンドによる支援がなかったら再生は難しかったと思います。」

再生に向けて、社内の雰囲気、社員みなさんの意識はいかがですか。

将来への展望が明るくないと、社員の志気は低下するものですが、2月以降、ANAと共同運航中の札幌線については、当社分が80%近い搭乗率を確保しています。また、7月から就航した旭川線は、まだ当初期待した水準には達していませんが、札幌線の好調さで十二分に補える状態です。

さらに、「コスト面では、再生計画の見直しを上回る低コスト化を実現しており、全体としては再生に向けて力強く歩みを進めている」ともです。来年度からは副操縦士の自社養成、社員の定期採用も開始します。こうした明るい展望の中で、社員は一丸となって再生に取り組んでいます。

ANAとの共同運航は順調のようですが、包括的な業務提携についてはどのようにお考えですか。

ANAとの業務提携は、今回の再生計画の中核部分です



営業本部 営業部主任
金子哲也さん



客室乗務員
小林智子さん



客室乗務員
金子真紀さん

が、この提携は、当社の理念や使命を実現していくうえで制約要因になるものではなく、むしろ当社の使命を果たしていくうえで確固たる基盤を与えてくれるものです。共同運航という枠組みの中で、低価格運賃、道民割引、乗った時から北海道」というコンセプトでさまざまな機内キャンペーンや機内販売の実施、北海道色を打ち出した機体ペイントなどで独自色が出るよう努力しています。

今後の抱負をお聞かせください。

当社は北海道の翼として積極的に北海道の魅力を出し、観光ビジネス送客を通じて、地域経済に寄与できると考えています。

また、装置産業である航空業では、本質的にスケールメリットを追求するとともに、それを通じて低コスト構造を確立する必要があります。旭川線就航後の3機体制で、座席キ口当たりのコストは10%程度下がりが、ようやく規模の利益が出た格好です。道内のいろいろな地域から就航の依頼もあり、今後、経営基盤が整い次第、道内他地域へのネットワーク拡充も検討したいと考えています。

文 河内正和
Masakazu Kawachi
写真 安海暁二
Kenji Azumi



Hideki Matsushima

事業再生の 現状と課題

事業再生実務家協会 代表理事 / ときわ総合法律事務所 弁護士

松嶋 英機氏

長引く景気低迷のもと、厳しい経営環境に直面している企業は多い。こうした状況の打開策として期待されるのが事業再生だ。将来性のある事業を、業務提携や営業譲渡等の方法で再生させ、日本経済の活力へとつなげていこうというものだ。日本経済の最重要課題でもある事業再生の現状と課題について、その実務の第一線で活躍中の松嶋英機氏に聞いた。

民事再生法・会社更生法改正と法的枠組みが改められました。事業の再生にとって使いやすいものとなったのでしょうか。

手続の申し立て、受理・開始決定・計画認可という一連の過程において、種々の要件が緩和されたことで格段に使いやすくなりました。

例えば、開始決定も、従前は再建の見込みが必要とされていましたが、今は再建計画の作成が不可能であるなどの一定の場合を除けば、開始されるようになったほか、開始決定までの時間も短縮されました。また、債権者集会における可決要件もかなり緩和されました。このように、法的枠組みが非常に使いやすくなった結果、申し立て件数も増えています。

法的枠組みは再生のための道具ですが、これを使う債権者、債権者、裁判所など関係者の意識は再生へ向けた方向に動いているのでしょうか。

東京・大阪地裁の実務は、再建に寄与する運用へと大きく

変わりました。もともと、両地裁には専門部があり、運用の改善について弁護士との研究会や管財人との協議会などを通じて、一緒に考えてきたこともあります。

債権者や代理人の意識も変わってきました。民事再生が、和議法の時代より4〜5倍の年間千件近くあるということは、それだけ使いやすさが認識されてきた証拠です。

債権者側では、特に銀行が変わりました。地価も値下がり、従来のように債権を個別に回収するといやうり方では限界がある中、事業再生を果たしつつ債権回収を極大化していくことが有効という考え方になっていきます。

弁護士サイドでも総合力を意識していますね。ときわ総合法律事務所も、2004年1月1日に西村総合法律事務所と合併されましたが、これもその表れですが。

その通りです。総合化が求められる背景として、最近の倒産には、大型化、国際化、複雑化・多様化、スピード化とい

う4つの特徴があり、いい仕事をするためには、ワンストップソリューション発想で全部賄える体制が必要と考えました。

かつての右肩上がりの時代と違い、デフレ経済下において先行きの見通しが立ちにくい中での事業再生は、どういった点が課題でしょうか。

経済が右肩上がりの時代の企業再建は、借金を適正な額まで減らせは可能でした。しかし、デフレの今は、借金を圧縮しても、事業そのものが中長期的に営業利益を確保できない限りは、状況は悪くなる一方です。だから、財務

リストラは当然として、事業リストラを長期的に実行可能な形で進めないと再建は難しくなっています。

事業再生にもヒト・モノ・カネが必要です。カネについては、DBJもDIPファイナンスや事業再生ファンドで応援していますが、これらの市場は育っているのでしょうか。

DIPファイナンス(DIP)については、「育ちつつある」という状況だと思っています。

DIPの中で、メインバンクが行う場合、これは昔からあったメインバンクとしての責任融資であり、本来のDIP

とは違うものです。ほかにも、スポンサーとして融資する場合がありますが、これも違うと思います。買収のために早く手をつけ、内容をつかむ、いいと分かたら買収し、将来売却して儲けることを専ら目的としているわけです。

これらに対し、DIPは融資自体がビジネスです。高いリスクをコントロールして高い金利をとり、ビジネスとして成り立つようにして再生に寄与する。これが本来の姿です。そういう意味では、日本でDIPのマーケットはまだ

育っていないと思っています。また、ヒト・モノについては、ですが、全てを残して再生するのは非現実的。率直に言うて長年の「澱」を取り除き切れません。「器」が変わらないとヒトの意識も変わらなないとのが実感です。その意味で、営業譲渡が多用されているのだと考えています。

米国ではターンアラウンドスベシヤリスト(TAS)と呼ばれる再建請負の専門家がいます。日本にはいるのでしょうか。

現状では、まだまだ不足している状況です。ただ、米国では、倒産のケースに限らず、事業再構築に活用されており、日本でもこうしたプロは、今後間違いなく必要とされてきます。私が代表理事を務める事業再生実務家協会でもTASの養成やプールを行っています。

「再生」 事業再生の今後の展望

「事業再生」には流行語の感がありますが、実は相当の犠牲を伴うものです。そういう前提で、すべての関係者が真剣に考えていかないと、うまく行かないことを肝に銘じて欲しいと思います。

Community
地域新発見

ブランド再生は 人の意識改革から

文 河内正和
Masakazu Kawachi
写真 林辰夫
Tastuo Kobayashi

北海道・阿寒湖温泉、活性化への取り組み

釧路空港から北へ約60キロ。国道240号線、別名「マリモ国道」を車で約1時間ほど走ると、阿寒湖に着く。湖岸に立ち並ぶのは、阿寒湖温泉街のホテル、旅館、土産品店。年間100万人が訪れるこの温泉街に転機が訪れたのは、今から4年前。団体客の減少、消費額の伸び悩みが顕著となり、地元で危機感が募った。そして、地元が一体となった再生への取り組みが始まった。

日本有数の 豊富な自然資源

阿寒湖と聞いて何を思い浮かべるだろうか。まずは温泉、マリモだろうか。そのイメージ通り、阿寒湖一帯の山岳や湖沼、植物等の自然資源は、道東エリアの摩周湖、屈斜路湖と並んで全国有数の誘客力を持つとされている。

雌阿寒岳、雄阿寒岳に連なる原始の森は、北海道の中でもとくに豊かな。阿寒湖温泉の水源には、畑や民家などの人工物が一切なく、その水も年間を通じて摂氏10度以下のミネラル分が豊富な銘水だ。この豊かな自然の下で、フィッシュンズ阿寒湖のみで冬のスキー、タンチョウ見学などが楽しめる。

多様化する観光 ニーズの中で

阿寒湖には90年代後半、年間90〜100万人の観光客が訪れていた。だが近年、長引く景気低迷に加え、国内外の観光地との競合や低価格競争などの影響を受けて、その数字にも変化の兆しが表れ始めた。

すなわち、阿寒湖温泉の宿泊客延数は96〜98年度の3年

受け入れ側には、黙っていても客が来た時代の論理や感覚が残り、サービスの向上、顧客満足といった発想が乏しいと言える状況だったのだ。

阿寒湖温泉の 構造改革へ

危機感を持った地元関係者は、2000年度に阿寒湖温泉活性化戦略会議を組織し、2年間をかけて、阿寒湖温泉再生プラン「2010」を作りあげた。

その中で、阿寒湖温泉を日本を代表する湖畔の温泉リゾートとすることをめざし、そのための方針として、「お客様優先・快適性追求・自然尊重主義」を掲げた。さらに、目標実現に向けて2010年までに推進すべき56のプロジェクトを設定し、直ちに具体的な行動を開始した。

プロジェクトの特徴は、ハード面と同等にソフト面の充実をめざすとともに、「花いっぱい運動」など、住民の手作りによるまちづくりに取り組もうとしている点だ。戦略会議のメンバーで、阿寒観光協会副会長を務める大西雅之氏は言う。「以前にも計画がありましたが、ハード中心で多大な資金を必要とするものでした。プ

豊かな原生林に囲まれた阿寒湖は雄阿寒岳の噴火活動により誕生したせき止め湖で、周囲26km、海拔420m、最大深度44.8mの湖。湖上には大島、小島、ヤイタイモシリ(島)、チュウルイモシリ(島)と4つの島が浮かび、湖底には特別天然記念物「マリモ」が育つ神秘的湖として親しまれている。

阿寒湖温泉街から車で5分ほどのところにある国設阿寒湖畔スキー場は、阿寒湖畔展望台としても利用され、阿寒湖や雄阿寒岳を一望に見渡すことができる。

ビジターセンターを起点に湖畔の森に伸びた1,500mの自然探勝路。途中、「マリモの唄」歌碑、石川啄木碑などがあり、野鳥やエゾリスなどを見かけることも多い。また、遊歩道入口から7〜8分歩くと、湖のすぐ近くにポッコポッコと煮え立つポッケ(泥火山)がある。雄阿寒岳もよく見え、往復の遊歩道での森林浴は最高の気分だ。



間、毎年10〜25%の大幅増を続けたが、99年度にほぼ横ばいとなり、2000年度は2月の航空法改正による北海道ツアー料金の上昇と、3月末の有珠山噴火の影響を受けて対前年比10.8%減の91万人へと減少した。

変化は誰の目にも見えていた。かつて連日、大型バスで団体客が訪れ、土産品店も繁盛していたが、訪問客の主体は次第に個人へと移り、土産品やサービスに対する好みも多様化していた。

象徴的なのが遊覧船だ。阿寒湖観光の目玉コースとして、ピーク時の91年度には74万人の乗船者数を記録したが、最近では20万人程度へと激減している。団体客が減る一方で個人客のニーズが多様化したことを物語る現象だ。

観光客「数」の伸びの裏で、確実に進んでいた変化。だが、

「国のリスク」

ここに「N家」という家族がいるとしよう。アジアの片隅で、まじめに働き、ほんの一昔前まではすくぶる活気のある一家だ。ところが、最近の彼らの台所をのぞいてみると、こんでもないことになっている。

なぜなら、一家の年収が四百万円程度なのに、毎年懲り懲りもせず、生活費に八百万円あまりも使っているからだ。さすがに、このままではいけないと、遅ればせながら気がついたが、それぞれに自己主張の強い家族は、まとまる気がすらない。支出を抑えようとしても、誰かが猛反対。むしろ元気がない時期だから小遣いを上げるとまで言い出す始末。それならば、各自から少しずつ分担金を徴収しようと言った。それは嫌だとの大合唱。結局、借金依存度は高まるばかりで、これまでに累積された一家の債務残高は、ついに七千万円近くに達してしまっただ。

一般に、住宅ローンの上限は年収の五倍とされているから、一家の借金地獄の様相は容易

に想像できる。毎年の借り換えや利息の支払いも重なる。N家は年間約千二百万円分もの借入を書きまくって、金繰りのために四苦八苦しているのが現実だ。はてさてこんな一家がいつまで無事でいられるのだろうか……。

言うまでもなく、「N家」こそがいまの日本の姿であり、財政の現状である。国の財政を、一般家庭の家計になぞらえるのが適切かどうかは別として、このようにみると国の財政危機説は、ぐっと身近になるはずだ。

来年度の国家予算については、現在議論の最中だが、一般会計歳出はおよそ八十一兆円程度。それに対して、税金などの歳入が約四十二兆円くらいというところか。そして、日本の長期債務の残高は、国債と地方債を合わせて六百八十六兆円に達している。これは、対GDP比では一三七・六%までになり、OECDの加盟国三十カ国の中で最悪である。昨年度末の数字ですら、米国は五八%、英国は

五〇・九%。九〇年代以降は各国が改善していくなか、日本だけがいつにのイタリアまでも抜いて最悪になった。バブル経済崩壊以来、景気浮揚のためとして、政府は度重なる財政出動を行ない、公共事業を実施してきた。金融システム安定化のためとして、公的資金の投入も行なってきた。そのことで、一企業や一産業のリスクだったものを、国のリスクとして背負ってしまった部分も少なくはない。

国債や地方債を発行するということは、将来の税収を担保にして、国や地方が借金をしていることである。つまり、現在の日本人のためのリスクを、将来のリスクに置き換え、先送りしているとも言えるだろう。

だが、少子高齢化は確実に進行している。かつてのような右肩上りの経済成長など、安易に期待はできない。さらに、日本人の唯一のよりどころであり、誇りでもあった高い貯蓄率は、急速な低下傾向にある。そんななかで、一方的に巨

作家 幸田真音

大なるリスクを押し付けられた将来の国民たち、つまりわれわれの子供や孫たちは、どうなるのだろうか。真の構造改革で、本気で国の抱えるリスクと取り組まなければ、長期債務が千兆円に達する日も、そう遠くはない。日本をいつたいどんな国として、次世代に託すのか。二十年、三十年先を見据えた長期の展望と、大きな視点が、いまこそ望まれる。



作家。1951年滋賀県生まれ。米国籍銀行や証券会社で債券ディーラーなどを経て、95年『ザ・ヘッジ 回避』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。00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、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』『投資アドバイザー 有利子』など多数。最近著は初の時代経済小説『藍色のベンチャー』。現在、週刊新潮で小説『日銀券』を連載中。

Main Kohda



踊りと木彫りの里、アイヌコタンには30数軒の民芸品店が建ち並び、1日数回行われる『アイヌ古式舞踊』は、国の重要無形民俗文化財に指定されていて、かかり火を囲んだ神秘的な演出だ。

阿寒湖氷上フェスティバルは、全面凍結した湖上で2月上旬から3月上旬まで繰り広げられる冬のイベント。多数の氷像や雪像が会場を彩り、ロングラン花火大会、各種催しが行われる。



あかん遊久の里 鶴雅
代表取締役社長
大西 雅之氏

「まちづくりは、まだまだ始まったばかり。でも一番の収穫は人々の意識の変化です。プロジェクトが動き出すにつれて、確実にホスピタリティーが向上している。いろいろな所に再生



「あかん遊久の里 鶴雅」

(TEL: 0154-67-2531, URL: http://www.tsuruga.com/)には、阿寒にゆかりのあるアーティストたちの作品を展示したギャラリー「森の夢」や図書館があり、滞在客はゆっくりした時を過ごすことができる。



Map & Access

交通機関	JR	札幌～釧路(3時間40分)	
		JR釧路駅	TEL: 0154(24)5134
	定期・シャトルバス	釧路空港～阿寒湖温泉(約1時間)	
		阿寒バス(株)釧路営業所	TEL: 0154(37)2221
	ハイヤー	JR釧路駅～阿寒湖温泉(約1時間10分)	
		阿寒ハイヤー	TEL: 0154(67)2921



『まりや家族手形』(200円)は、阿寒湖温泉の70軒の協賛店でさまざまな特典が受けられる。また、阿寒湖温泉・野中温泉の日帰り入浴に『ぐるっと湯めぐり帳』(1冊1,500円)を便利。例えば日帰り入浴通常一人1,245円が、湯めぐり帳を利用すると一人10ポイント(750円相当)とお得。加盟18箇所の日帰り入浴を制覇すると『全館制覇賞』として、加盟宿泊施設の無料宿泊券も進呈される。

ラン2010は、ソフト中心のまちづくりをできる。そこから直ちに、それもホテル・旅館だけでなく土産品店や飲食店を含む住民全員が進めていくという点で、阿寒湖温泉に与える構造改革になりうるものでした。

意識の改革がまちの再生を促す

「まちづくりは、まだまだ始まったばかり。でも一番の収穫は人々の意識の変化です。プロジェクトが動き出すにつれて、確実にホスピタリティーが向上している。いろいろな所に再生

てもらえるか」という視点から、冬の阿寒湖温泉探検の開催や、全商店を取材した手作り情報マップの作成など、女性パワーを発揮している。

「へんが芽が見られるのです。大西氏自身、父親から受け継いだ大型旅館の経営危機を、さまざまな工夫とアイデアで乗り越えて再生させた。『一つひとつの小さな部品を組み合わせ、個人のお客様に多様なサービスを提供していく。それがこれからの大型旅館の在り方』という確信を持つに至り、同様のアプローチがまちの再生にも有効だと思っようになった。

だから、個人のお客様に楽しんでいただけるメニューを、ま

ちとしてとれただけ提供できるか。それが魅力ある滞在への再生の鍵だと言った。21世紀にも生き残る観光地としての再生をめざして、地元の取り組みは着実にその裾野を広げている。成否の鍵は、『プラン2010』に言いつ通り、本気かつ冷静に現状を分析し、何事も打破しようとする意識改革。そして、構造改革にある。

再生の強い息吹を感じられる日が、そう遠くないうちにくることを期待したい。

REPORT

コンテンツ産業の 展望と課題

「ポケットモンスター」の世界展開や、「千と千尋の神隠し」(宮崎駿監督)の2003年アカデミー賞アニメ部門賞獲得など、近年、日本のコンテンツ(映画、アニメ、ゲーム、音楽等)に対する評価は急速に高まっています。

政府も2003年3月、知的財産戦略本部を内閣に設置し、7月には知的財産の創造保護及び活用に関する推進計画を策定するなど、知的財産立国政策の一環として、コンテンツ産業育成に向けた支援体制づくり(本腰を入れ始めました)、「JICC」は「コンテンツ産業の現状、今後の展望と課題」について見てみます。

(DBJ)新規事業部 青山電文 情報通信部 江村(一幸)

業、観光業など他産業への高い経済的波及効果が期待されています。

多様なコンテンツ産業発展のために

成長分野として今後の市場規模拡大が期待されるコンテンツ産業ですが、課題もあります。内閣に設置された「コンテンツ専門調査会」でも、資金調達が多様化、著作権の保護、人材育成などがあげられています。

この中で、資金調達の多様化に関しては、従来のコンテンツ産業における資金調達は、業界関係者による共同出資方式など、業界内の資金供給が中心でした。しかし、コンテンツ産業のさらなる発展のためには、業界外からの資金導入も必要な時期が来ています。

ただし、金融機関や投資家など業界外部からこの分野へ資金を供給するためには、コスト管理や内部管理体制の強化、投資回収実績に関する情報開示の向上が

よび事業リスクを最小化するためのビジネスモデル構築などが条件とされ、コンテンツ業界側にも課題解決の努力が求められます。一方、資金供給側も、物的担保を持たないコンテンツメーカーに対して、リスクに見合った融資手法を考えていく必要があります。

「コンテンツ産業が注目を集める中、資金調達が多様化の他、著作権保護や人材育成などについても、現在その解決にむけてさまざまな議論が進められています。課題を着実に克服することで、コンテンツ産業の経済的・文化的なプレゼンスの一層の向上が期待できるのです。」

以上のように新たな局面に入りつつあるコンテンツ産業の発展のヒントとして、本特集では、既存の業界慣行にとらわれずに独自のビジネスモデルや製作技術を構築することにより、コンテンツ業界活性化に寄与しているベンチャー企業2社に話を伺いました。

市場規模は自動車産業に匹敵

経済産業省によれば、コンテンツ産業(映画、音楽、ゲーム、放送、出版、新聞)の国内市場規模は2001年で11兆円、2010年には12.2兆円まで拡大すると推測されています。これは乗用車生産額13兆円に匹敵する巨大な市場です。また、海外市場規模でも2001年で3千億円、2010年には7千億円に倍増すると予測されています。

一方で、中国・台湾では日本製ソフトの海賊版が横行、その市場規模は2001年で1兆円に達し、2010年まで何も対策を講じない場合、1兆6千億円に拡大すると見込まれています。仮に、著作権などの知的財産権を守るための対策が取られれば、この海賊版市場を潜在需要とも捉えられ、コンテンツ産業は大きな潜在力を持つ成長分野ということになります。

文化・経済的にも大きな波及効果

アジアでは、近年、日本のテレビドラマや映画の放映量が急増、日本ムーブメントといった文化面での動きが見られます。中国では、人気キャラクターの上位5位を日本勢が独占、また、台湾では、日本のポプカルチャーを好む「哈日族(ハリーズ)」がすっかり定着し、アジア各地にも広がっています。

一方、経済的観点からは、テレビドラマ「HERO」(木村拓哉主演)が中国で大ヒットし、日本製携帯電話の販売が急増したといわれており、また、映画「ラブレター」(岩井俊二監督)が韓国、台湾でヒットしたことで、ロケ地小樽に韓国、台湾からの観光客が増加する現象もみられました。

このように、コンテンツ産業は、文化・経済面における2次的な波及効果も大きく、日本のイメージ向上や文化への理解促進のほか、製造

御社のビジネスモデルは、どのような経緯で生まれたのですか。

1995年12月、インディーズレーベル会社を設立した時に、プロフィットシェアと専属制の否定を基本にすることを決めました。プロフィットシェアはあるフランスの音楽プロデューサーから教えられたもので、文字通り、売り上げからコストを引いて残ったプロフィットをアーティストと会社とで分け合うというものです。

この世界ではフェアな利益の基準をめぐって、アーティストとレコード会社との間で戦いの歴史がありました。私は、音楽以前に、レコードレーベルビジネスとして通用する仕組み、それも分かりやすいものを作りたかったので、話を聞いて

【会社プロフィール】

1995年12月設立。音楽からマルチメディアまで幅広いコンテンツ・ビジネスを展開中。「日本一元気なインディーズレーベル」の異名を持つ。ジャズシンガー・綾戸智絵、ギタリスト・渡辺香津美などのレーベル作品を手がける。



音楽とビジネスが共存可能な ビジネスモデルを実践する

(株)イーストワークス エンタテインメント
代表取締役社長 守崎 幸夫氏

INTERVIEW 1



人は 他の命を食べなければ 生きていけない

探検家・医師

関野吉晴

アラスカは日本の4倍の広大な土地だ。その北部、人のほとんど訪れることのないブルクス山脈で、猟師一家の世話になった。

彼らは半径200キロ以内には誰も住んでいない広大な土地に住んでいる。北海道より広い森の中に夫妻と11歳と8歳の娘の4人だけで暮らしていた。そこで4x5メートルの1Kキャンピング、電気も電話もない質素な暮らしをしていた。もともとはアサバスカン・インディアン土地だが、北極圏の厳しい環境ゆえ、彼らも町に住み、日帰りできる範囲での狩りしかしなくなった。こんな荒野で越冬することはない。

ある日、ハイモさんにそう注意された。先進国では、毛皮のコートを着ているだけでペンキをかけられることもある。時世だ。動物愛護団体や自然保護グループの視線も気になった。猟師は町に出ても肩身が狭いらしい。

「都会に住む人たちは、自分たちが何を食べて生きているのか理解していないんだ。私たちは動物や植物を食べて生きていける。石や砂で生きていけない。ここで生きていくには動物を殺さなければならぬ。どんな人でも、ベジタリアンでさえも、他の生命を殺して食べなければ生きていけない。それに、植物だちも生きていける。動物を傷つけると血が出るように、植物だちも汁が出るじゃないか。私にとっては生き物は食物であり、衣類でもあるんだ。」

ハイモさんは、動物を殺し、解体し、料理し、食べることによって、自分が大地の一部、自然の一部なんだと実感できる」という。最初は「気障なことを言うな」と思ったが、考えてみれば、気障なことではなく、当たり前のことなのだ。

私たちの身体を作り上げている60兆の細胞は、神経細胞を除いて生まれてからそのままでは、いつも作り変えられている。免疫力がなくなると、当たりの白血球も、酸素を身体に届けるのに必要な赤血球も、120日の寿命しかない。植物は大地から得た養分と水を吸い上げる。その水と二酸化炭素、太陽のエネルギーを使った光合成によって、自分自身の身体を作る。つまり、大地、水、大気と植物の成分は同じだ。それを食べる草食動物も、それを食べて自分の身

体を作る肉食動物もすべて大地、水、大気と組成が同じなのだ。とくに、私たちの身体の60%は水分だ。摂取する水と、尿や発汗で排泄された水とで、出入りが大きい。

私は自分の食べるものは自分で用意しようと思いついて、缶詰やハムソーセージ、インスタント食品などを持っていった。彼らにも勧めたが、野菜や果物以外は「いざい口にしなければならぬ。人工物が入っているものは食べたくない。自分たちで獲った物は安全だからね。あなたも私たちと同じものを食べなさい」とたしなめられた。結局、私が持参した食料

の多くは持ち帰ることになってしまった。彼らは食べたものの飲んだものが、自分の身体を作っていることをしっかりと自覚している。

「ここでは子供たちも自分で魚を釣り、ウサギなどを罠で捕り、自分で解体し、食べる。そして、自分たちが他の命を食べなければ生きていけないことを実感する。」



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「インカの末裔と暮らす」文英堂、「『原住民』の知恵」光文社知恵の森文庫など多数。写真は全て本人による撮りおろし。

Yoshiharu Sekino

家守を育成し、地域コミュニティを再生

～SOHOコンバージョン支援センターを開設～

大型ビルの大量供給で都心部の中小オフィスビルの空室が増加し、社会的問題となっています。

DBJでは、中小オフィスビルの空室を活用したSOHOコンバージョン事業とそのマネジメント手法である「家守」事業の普及を積極的に支援するため、2003年11月から「SOHOコンバージョン支援センター」を開設しました。

Q SOHOコンバージョン事業とは?

A 建物の用途を変更することをコンバージョンといいます。SOHOコンバージョン事業では、中小オフィスビルの空室をITやデザインなど地域産業のSOHO(スモールオフィス・ホームオフィス)として使えるように改装します。

Q 家守事業とは?

A 江戸時代には、「家守(=大家)」が地主に代わって宅地内のすべてを取り仕切り、資産管理者として賃料を確実に得るために、店子の選定や起業育成、町のマネジメントまでを担っていました。

現代版家守は、複数のビルに散在している空室をまとめて1棟のビルのように管理し、地域産業に着目した店子の募集や起業支援を行います。また、店子同士の連携を後押しすることにより、コミュニティの再生や地域産業の活性化を図ります。

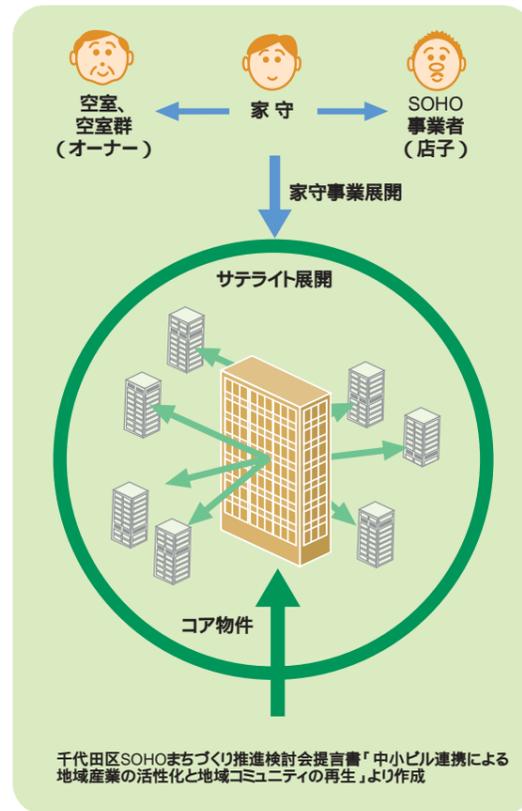
このように、家守事業は、単なる不動産の改修・維持管理事業とは異なる概念です。

SOHOコンバージョン支援センターでは、SOHOコンバージョン事業と家守事業に関して、以下の活動を行っています。

- ・調査・広報活動
- ・アドバイス業務
- ・資金調達の仕事の企画(「家守ファンド」など)

エコプロダクツ2003に出展

DBJは、2003年12月11日(木)～13日(土)に東京ビッグサイトで開催された環境配慮型製品展示会「エコプロダクツ2003」にブース出展しました。ブースでは、本行が発刊している環境問題に関するレポート類や「社会環境報告書」などをご用意しました。また、ブースに来訪した方々と「環境問題と金融の関わり方」について積極的に意見・情報交換を行い、DBJの「持続可能な社会の実現」に向けた取り組みを詳しく知って頂く機会となりました。



千代田区SOHOまちづくり推進検討会提言書「中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生」より作成

SOHOコンバージョン支援センター
日本政策投資銀行 首都圏企画室
☎ 03-3244-1965
(担当:佐藤、山崎)

DBJ職場見学のご案内

DBJでは、当行の仕事の小中学生・高校生の皆さんによく知ってもらうために「職場見学」を開催しています。

職場見学の内容～富士見丘中学校さんの場合～

2003年7月7日に、富士見丘中学校の生徒のみなさんをお迎えしました。

まず、職員から「お金の流れ」と「DBJの仕事」について説明させていただきました。

次に、職場ツアーとして、執務スペースにご案内しました。今回は、航空産業や船舶への融資を担当する交通・生活部と、銀行の収入支出予算を管理する財務部を見ていただきました。

最後は質疑応答を行い、生徒の皆さんからは、「銀行の仕事で大事なことはなんですか?」、「やりがいを感じるのはどんな時ですか?」などの質問を頂きました。生徒の皆さんは、学校に戻られた後、職場見学の結果をレポートにまとめられたようです。



職場ツアーの光景

資金収支システムに興味津々?

職場見学ご希望の方は...

お電話またはDBJホームページからお申し込み下さい。

日本政策投資銀行 総務部(広報担当)

☎ 03-3244-1900

web <http://www.dbj.go.jp/>

丸の内シャトルで行こう!

2003年8月から、人と環境に優しい無料巡回電気バス「丸の内シャトル」が運行をスタートしました。

新丸ビル前からパレスホテルなどを一周約30分のルートを、10時から20時まで約15分間隔で運行しており、ショッピングや観光にも大変便利です。

また、11月からは、携帯電話でバスの現在位置が分かるサービス「DoCoです・Car for BUS」

(<http://www.busnavi.net/marunouchi/>)が開始され、ますます便利になりました。

大手町・丸の内・有楽町にお越しの際は、丸の内シャトルをぜひご利用下さい!!

人に優しい

「低床」ノンステップ設計により、お年寄りの方も不自由なく乗降可能となっており、さらに床を舗道レベルまで下げる機能を標準装備することにより、車椅子のお客様の乗降にも全く支障なくご利用頂けます。

環境に優しい

車両には、バッテリーとマイクロタービンを組み合わせた、次世代電気バス「タービンEVバス」を採用しており、「低公害」と「低騒音」を実現しています。

DBJは、「人と環境にやさしい交通サービスの実現」、「交通施策と地域まちづくりの連携」、「パーク&ライドの導入」を目指す丸の内シャトルの取り組みに賛同し、協賛しております。



丸の内シャトル運行ルート



丸の内シャトルに関するお問合せ

日の丸自動車興業株式会社

☎ 03-5689-0912

web metrolink@hinomaru.co.jp