

Title	福島Jヴィレッジ再開を活用した地方創生/復興支援：復興支援を基にした相双地区の地方創生
Sub Title	
Author	今津, 健充(Imazu, Takemitsu) 中村, 洋(Nakamura, Hiroshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3130号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3130

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

福島 J ヴィレッジ再開を活用した地方創生／復興支援
－復興支援を基にした相双地区の地方創生－

主 査	中村 洋
副 査	大藪 毅
副 査	坂下 玄哲
副 査	

氏 名	今津 健充
-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	中村ゼミ	氏名	今津 健充
<p>(論文題名)</p> <p style="text-align: center;">福島 J ヴィレッジ再開を活用した地方創生／復興支援 －復興支援を基にした相双地区の地方創生－</p>			
<p>(内容の要旨)</p> <p>筆者は福島県南相馬市に所在する企業；相馬ガスホールディングス株式会社（以降、「SGH」と表記）に所属している。福島県南相馬市は 2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災と、その後に発生した東京電力福島第一原発事故の影響により甚大な被害を受け、震災発生から 5 年以上経過した現在も復興は遅々として進んでいない。</p> <p>SGH は地元地域を企業活動の拠点としており、地元の地域経済状況がそのまま業績に反映される部分が多い。しかし、SGH が所在する相双地区は震災及び原発事故の影響により、その経済状況は今後さらなる悪化が予想される。</p> <p>これらを解決するために、同じ相双地区に所在するナショナルトレーニングセンター；福島 J ヴィレッジに焦点を当て、福島 J ヴィレッジの再開を活用した地方創生/復興支援につながるビジネスプランを提案することとした。</p> <p>ビジネスプラン構築においては、サッカー関係者、地元民、地元マスメディア関係者へのインタビューを通し、現状把握、課題抽出、ビジネスプラン・課題解決のヒントを得た。</p> <p>また、構築したビジネスプランを総務省が作成する産業連関表を用いて産業連関分析を行い、予想される波及効果を算出し、実際プランを実行した場合のシミュレーションを行った。</p> <p>今後これらビジネスプランを福島 J ヴィレッジへ提案し、地元企業として地方創生/復興支援の一助として関わることで、相双地区と福島 J ヴィレッジ双方が WIN- WIN の関係を保てるような活動を実行できるように取り組んでいきたいと考えている。</p> <p>また、これらビジネスプランを実行することで地方創生がなされることで、結果的に SGH の事業基盤が安定したり、将来顧客や将来人材の確保といった副次的な効果も見込まれる。</p> <p>本修士論文にて提案するプランはあくまで「提案」であるため、今後これらを実際に実行に移すことが重要であると考えます。</p> <p>先に述べた問題意識を実際に解決できるかどうかはプランの実行を通してのみわかることであり、また実行に際しては都度その状況に合わせてプランの修正や新たなプラン提案なども必要であると考える。</p>			

目次

序章	3
1. 問題意識	4
1-1. 相双地区と筆者との関係	4
1-2. 福島 J ヴィレッジとは	7
1-3. 相双地区の被災と現状	8
2. 本研究の目的	13
3. 研究手法	13
3-1. インタビュー	13
3-2. シミュレーション	13
4. 具体的な提案に向けた整理事項	14
4-1. インタビューからわかったこと	14
4-2. おさえるべき点/基本方針	15
4-3. ビジネスプラン提案における Key Success Factor	16
5. 具体的なビジネスプラン提案	18
5-1. 福島 J ヴィレッジを利用した地元民サッカー大会の開催	18
5-2. 震災及び原発事故実態現地視察ツアー	20
5-3. 降雪地域の冬季活動誘致	23
5-4. 福島 J ヴィレッジ復興基金サッカー大会の開催	25
5-5. 「浜通り」単位での活性化プロジェクト (素案)	27
6. SGH、筆者個人として見込める展望	28
7. 今後の Vision	30
8. 謝辞	31
参考文献リスト	32

序章

筆者は福島県南相馬市に所在する企業；相馬ガスホールディングス株式会社（以降、「SGH」と表記）に所属している。福島県南相馬市は2011年3月11日に発生した東日本大震災と、その後に発生した東京電力福島第一原発事故の影響により甚大な被害を受け、震災発生から5年以上経過した現在も復興は遅々として進んでいない。

SGHは地元地域を企業活動の拠点としており、地元の地域経済状況がそのまま業績に反映される部分が多い。しかし、SGHが所在する相双地区は震災及び原発事故の影響により、その経済状況は今後さらなる悪化が予想される。

これらを解決するために、同じ相双地区に所在するナショナルトレーニングセンター；福島Jヴィレッジに焦点を当て、福島Jヴィレッジの再開を活用した地方創生/復興支援につながるビジネスプランを提案することとした。

ビジネスプラン構築においては、サッカー関係者、地元民、地元マスメディア関係者へのインタビューを通し、現状把握、課題抽出、ビジネスプラン・課題解決のヒントを得た。

また、構築したビジネスプランを総務省が作成する産業連関表を用いて産業連関分析を行い、予想される波及効果を算出し、実際プランを実行した場合のシミュレーションを行った。

今後これらビジネスプランを福島Jヴィレッジへ提案し、地元企業として地方創生/復興支援の一助として関わることで、相双地区と福島Jヴィレッジ双方がWIN-WINの関係を保てるような活動を実行できるように取り組んでいきたいと考えている。

また、これらビジネスプランを実行することで地方創生がなされることで、結果的にSGHの事業基盤が安定したり、将来顧客や将来人材の確保といった副次的な効果も見込まれる。

本修士論文にて提案するプランはあくまで「提案」であるため、今後これらを実際に実行に移すことが重要であると考えている。

先に述べた問題意識を実際に解決できるかどうかはプランの実行を通してのみわかることであり、また実行に際しては都度その状況に合わせてプランの修正や新たなプラン提案なども必要であると考えている。

1. 問題意識

1-1. 相双地区と筆者との関係

筆者である今津健充は福島県南相馬市に所在する相馬ガスホールディングス株式会社（SGH）*1 に所属している。SGH は 3 社の子会社を統括するホールディングス会社であり、グループ全体で南相馬市、相馬市、新地町を市場基盤にし、都市ガス、簡易ガス、プロパンガスの供給・販売、ガス・灯油機器・器具の設置販売、灯油の配送・販売、ガソリンスタンドの運営など、ガスを中心に人々の生活に根付いた企業活動を続けている。

もともと地元の盟主であった先代が創業した一族企業であり、現会長は創業者の息子に当たる 2 代目である。

福島県は南北に走った奥羽山脈と阿武隈高地の尾根を境界に大きく 3 つの地域に分類される。奥羽山脈から西側を「会津地方」と呼び、会津若松市や喜多方市などが経済の中心となっている。奥羽山脈と阿武隈高地に挟まれた地域を「中通り」と呼ぶ。県庁所在地である福島市、郡山市などが位置しており、福島県全体の中心的な地方である。阿武隈高地から東側、太平洋と挟まれた地域を「浜通り」と呼び、いわき市、SGH が所在する南相馬市などがある。

浜通りは北側の相馬郡と双葉郡を合わせた地域を相双地区、南側の地域をいわき地区と呼ぶ（図 1）。



<http://yumesoso.jp/chiiki.php> (2017/01/05)



図 2

<http://map.yahoo.co.jp/maps?lat=37.64216390&lon=140.95728400&ac=07212&az=&z=13&fa=pa&ei=utf8&p=福島県南相馬市>

(2017/01/05)

浜通りと中通りを隔てる阿武隈高地の間には高速道路などは整備されておらず、ここを越えるためには基本的に片側 1 車線の峠道を車で 1 時間以上かけて走る必要がある上、冬場には降雪によるスリップ、通行止めなどのリスクもある。このような環境と西側は太平洋である立地条件により、東西の移動は困難であり、浜通りと県内の中通りとの交流は盛んに行われてこなかった。

一方、南北には車では国道 6 号走り、電車は常磐線が通っていた（東日本大震災により寸断）こと、また、高速道路も常磐道の建設が進み（東日本大震災当時はまだ全線開通していなかった）、南北の交通網が積極的に整備されてきた。このように浜通りは県内の他の地域よりも仙台を中心とする宮城県や茨城県などの県外との地域との交流が盛んに行われ、経済を発展させてきた（図 2）。

次に浜通り内に目を向けてみると、県内トップの人口と面積を誇るいわき市は福島県の経済の中心であるだけでなく、スパリゾートハワイアンズやアクアマリンふくしまなどの観光スポットも多数存在する。一方、相双地区は農業や漁業が盛んではあったが、特出した産業がなく、原子力発電や火力発電が多数誘致され、特殊財源で潤った地域である。しかしながら、これらの政策が後の東京電力福島第一原発事故の被害につながることとなり、実に皮肉な結果となる。

筆者である今津健充は東京都で生まれ育ち、SGH へ転職するまで東京に生活や仕事の拠点を置き、友人知人を始めとする人間関係や、これまで所属してきたコミュニティなど、全て東京を中心に形成されてきた。SGH には事業継承者として知人（経営者一族の遠縁）の紹介を介して転職した。そのため、経営者一族との血縁関係はもとより、福島県にも何の地縁もなく、また、ガス業界への業界縁もない。完全な 0 ベースからの転職であり、今後事業継承した場合、これら地縁や業界縁の薄さが自身のウィークポイントとなる恐れを感じている。

一方で、小学生からサッカーを始め、高校まで現役選手としてプレーした。現役を退いてからは日本サッカー協会公認の指導者ライセンス（C 級、GK-C 級）*2 を取得し、主に東京都中学校体育連盟所属のサッカー部や地域選抜チームの外部指導員として指導を続けている。さらに同じく日本サッカー協会公認の審判員（3 級）*3 を取得し、東京都サッカー協会主催の様々な大会運営に携わっている。

日本の中心である東京都で指導や大会運営に携わってきた関係上、サッカー業界においてはコネクションが強く、また、直接の知り合いでなくても、自身の知人伝に各方面に当たれば様々な人脈に辿り着けることが強みであり、この強みを活かした取り組みは自身の強力な武器になると考えた。

1-2. 福島 J ヴィレッジとは

福島 J ヴィレッジは 1997 年にオープンした日本初のサッカー・ナショナルトレーニングセンターである。SGH と同じ相双地区である福島県双葉郡楢葉町（東京電力福島第一原発から 20km 圏内）に所在している。天然芝スタジアム（5 千人収容）1 面の他、天然芝グラウンド 10 面、人工芝グラウンド 1 面、宿泊施設 90 室（264 名）、体育館、フィットネスジム、25m プールなど日本最大規模の設備を完備*4 していた。

オープン以来、サッカー日本代表チーム（男女）や各 J リーグクラブが合宿などで利用するだけでなく、サッカーアルゼンチン代表が日韓 W 杯の際に活動拠点とするなど、海外チームにも広く利用されてきた。また、各年代の全国大会規模の大会も多く開催されてきた。このようにオープン以来、日本サッカーの重要拠点として、日本サッカー界の発展に大きく寄与してきた。

福島 J ヴィレッジの運営は株式会社日本フットボールヴィレッジが行っており、代表取締役は歴代の福島県知事（現在は内堀雅雄知事）が勤めている。主な出資企業・団体として日本サッカー協会、J リーグ、福島県、東京電力ホールディングスなどが挙げられ、取締役などもこれらの企業・団体から出されている。日本サッカー界と行政（福島県）、一般企業が合同で出資、運営されてきた施設だと言える。

しかし、2011 年 3 月 11 日の東日本大震災及び東京電力福島第一原発事故の影響を受け、その機能は完全に停止された。震災当初は国の管理下に置かれ、自衛隊、消防、警察などの原発事故対応の拠点として利用された。その後も原発の廃炉作業に向かう作業員の中継基地としても利用され、サッカーグラウンドには除染作業で使用された使用済みの作業着が山積みとなった（写真 1）。また、東京電力も原発事故の賠償や除染への対応強化のため、福島 J ヴィレッジ内に復興本社*5 を設置（2016 年 3 月末移転*6）し、事故処理の対応拠点となっている。



写真 1

<http://www.asahi.com/special/10005/TKY201111110504.html> (2017/01/05)

このように震災及び原発事故以降、その機能を完全に停止していた福島 J ヴィレッジであったが、2013 年福島県と株式会社日本フットボールヴィレッジが中心となり、J ヴィレッジ復興プロジェクト委員会を立ち上げ*7、福島 J ヴィレッジ再開に向け動き始めた。

2020 年東京オリンピックの開催決定も追い風となり、現在 2018 年夏に施設の一部再開、2019 年 4 月に全面再開を目指している*8。

この福島 J ヴィレッジの復興プロジェクトは福島県全体の復興計画においても重要な位置を占めており、福島県としても復興の目玉として位置付けられている。特に震災及び原発事故以来、復興の遅れや決定的な復興の目玉がなかった相双地区にとっては全国に向けて復興を発信できるまたとない機会であると考えられる。

1-3. 相双地区の被災と現状

2011 年 3 月 11 日に発生した東日本大震災及び東京電力福島第一原発事故以降、浜通り、とりわけ相双地区の外部環境は劇的に変化してしまった。SGH が所在し、相双地区の中心的地域である南相馬市は震災前人口約 7 万人であり、年間の人口増減や世帯数増減を見ても概ね横ばいか微減を維持してきた*9。全国的に地方都市の人口流出や高齢化が叫ばれている昨今において、南相馬市は地方都市の中では比較的安定的な人口維持がなされていたと言える。

しかし、震災及び原発事故で状況は一変し、状況は一気に悪化の一途をたどっている。震災そのものの被害も一定量出たものの*10、東北沿岸部の中ではより深刻な被害を被った地域がたくさんあり、相双地区の被害はまだ小さい方であった。何より深刻なのは原発事故による放射能被害である。

東京電力福島第一原発は相双地区内の双葉郡大熊町と双葉町にまたがって立地しており、相双地区のほとんどの範囲が原発から 30km 圏内に含まれる。同じ距離圏内に原発から南側に位置するいわき市も含まれるが、事故当日の風向きの影響で、放射能汚染は原発の北側、相双地区を中心に広がっていった (図 3)。

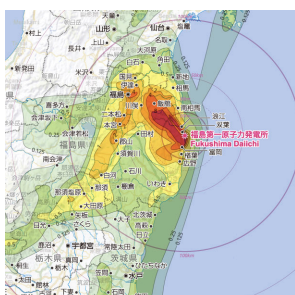


図 3 放射能汚染地図—群馬大学早川教授作成—6 版

事故直後は放射能汚染の影響を受け、相双地区の広い範囲に立ち入り制限や居住制限がかけられ、地域経済は破綻し、文字通り死の街と化したエリアもあった。その後、懸命な除染作業の効果もあり、立ち入り制限や居住制限も徐々に解除され*11、徐々に地域経済も元の姿を取り戻しつつある。空間放射線量そのものも、国際放射線防護委員会（ICRP）が勧告する平常時年間積算線量 1mSv（1 μ Sv/h）に限りなく近づきつつあり*12、日常生活を送る分には「数値上」、影響がほとんど無い、という値まで下がっている。

しかし、これらはいくまで「数値上」であり、今後放射能の影響が出ないという保証はなく、また、どのような影響が出るかは誰も予想することができない。このような目に見えない恐怖や不安が多く残り、相双地区においては今なお様々な影響が出ている。

全国の人口動態と福島県南相馬市の人口動態を「日本の将来推計人口」*13 から比較してみると、ここでは人口ピラミッドを引き合いに出し、2010年時点での中高年層の厚みと、今後も継続的に続くと予想される低出生率の推移を反映し、50年後の2060年には安定を欠いた逆三角形のピラミッドが形成されることが指摘されている（図4）。

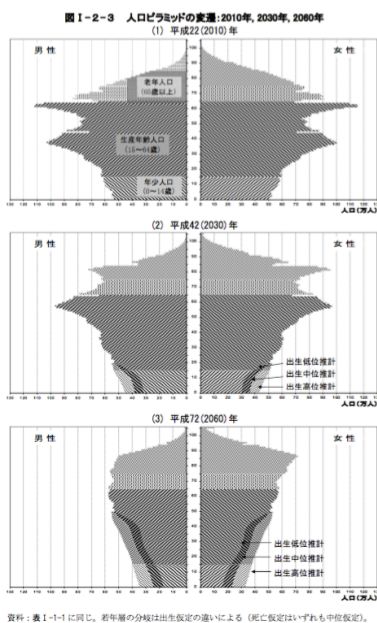


図4

日本の将来推計人口-平成24年1月推計の解説および参考推計(条件付推計)-

一方、福島県南相馬市の人口分布をしてみる。人口ピラミッドは公表されていないが、日本の将来推計人口の人口ピラミッドと同じ年齢層で区分けした人口数が南相馬市のホームページにて公表されている*14（図5）。

年齢別人口				
平成28年9月30日現在				
	人口	年少人口 0～14歳	生産年齢人口 15～64歳	高齢人口 65歳以上
小高区	9,656	989	5,335	3,332
鹿島区	10,872	1,280	6,054	3,538
原町区	42,726	4,412	24,800	13,514
合計	63,254	6,681	36,189	20,384

(住民基本台帳人口より)

図 5

<http://www.city.minamisoma.lg.jp/index.cfm/8,2740,44,html> (2017/01/05)

これによると、平成28年9月30日現在の年齢階層別比率は
 0～14歳（年少人口）；10.5%
 15～64歳（生産年齢人口）；57.2%
 65歳以上（高齢人口）；32.2%
 という割合になっている。

これらと総人口における年齢階層別比率（2010年）（図6）とを比較してみると

表A-1 総人口、年齢3区分（0～14歳、15～64歳、65歳以上）別人口及び年齢構造係数
 （出生一定（死亡ゼロ）推計）

年次	人口（千人）			割合（%）			
	総数	0～14歳	15～64歳	65歳以上	0～14歳	15～64歳	65歳以上
平成 22 (2010)	128,057	16,839	81,735	29,484	13.1	63.8	23.0
23 (2011)	127,750	16,682	81,303	29,764	13.1	63.6	23.3
24 (2012)	127,501	16,497	80,173	30,831	12.9	62.9	24.2
25 (2013)	127,250	16,283	78,996	31,971	12.8	62.1	25.1
26 (2014)	126,948	16,065	77,803	33,080	12.7	61.3	26.1
27 (2015)	126,597	15,826	76,818	33,952	12.5	60.7	26.8
28 (2016)	126,198	15,579	75,979	34,640	12.3	60.2	27.4
29 (2017)	125,755	15,328	75,245	35,182	12.2	59.8	28.0
30 (2018)	125,270	15,080	74,584	35,606	12.0	59.5	28.4
31 (2019)	124,745	14,856	74,011	35,877	11.9	59.3	28.8

図 6

日本の将来推計人口-平成24年1月推計の解説および参考推計（条件付推計）-

0～14歳（年少人口）；13.1%
 15～64歳（生産年齢人口）；63.8%
 65歳以上（高齢人口）；23.0%

という割合になっており、現時点で既に少子高齢化が顕著に読み取れる。日本の将来推計人口においてはこの後、出生、死亡、国際人口移動などの動向を仮定し、様々な推計がなされている。しかしながら、ごく狭い地域である福島県南相馬市においてはそういった要因よりも、生活に直接影響する要因を考慮すべきだと私は考える。

i. 放射線の影響

放射線という見えない恐怖と、とりわけ若年層に与える健康被害のリスクを懸念し、「子育てには向かない地域」としての認識が持たれてしまっている。これにより健康被害のリスクを避け年少人口が減る（増えない）だけでなく、同時に親世代である生産年齢人口も減る傾向にあると考える。

ii. 教育機関の不足と地理的条件、交通機関の寸断

福島県南相馬市内には高等教育機関までしか所在しておらず、それより上の教育を受けようとする市外へ出なければならない。前述の通り南相馬市は東側を海に囲まれている。大学、専門学校などへ進学するためには南側のいわき市、西側の福島市、郡山市など、北側の宮城県名取市、仙台市などへ行くしかない。しかし、南側に東京電力福島第一原発があり、現状いわき市へ公共交通機関を使つての通学が実質不可能である。同様に西側へは1時間以上峠を車で越えていかなくてはならず、通学は実質不可能である。北側へは震災前までJR常磐線が通っており通学が可能であったが、津波被害で線路自体が流され、現状寸断されている。再開通へ向け現在復興工事が進んでいるが、一部区間では新たに線路を通すための用地買収からやり直している箇所もあり全面開通にはまだかなりの時間を要することが予想される。

このように、教育機関という観点で見るとこの地域は「陸の孤島化」してしまっている。つまり、高等教育以上の教育を受けようとする、それはすなわち街を出ることを意味する。一度街を出てしまった人がUターン、Iターンで戻ってくる割合などは現状公表されていないようであるが、肌感覚として長男で家を継ぐ意志がない限り戻ってくることはあまり見られないように感じる。

また、自治体としてUターンやIターンを推進するような取り組みがなされいるが、内容そのものもが効果があるようには感じられない*15

iii. 労働人口確保の困難

上記 i. ii. で述べたような要因も加わり、南相馬市において生産年齢人口の現象に伴う労働力不足が顕著化していると考えられる。有効求人倍率（応募者1人に対して求人が何件あるか）は震災前0.54倍であったのに対して震災後1.98倍まで膨れ上がっている。この求人倍率でさえ、土木業においては復興需要が一気に高まり、全国から多くの建設作業員が流入しているため、相殺されている部分も含まれている。そのため、土木行を除く労働不足は数字以上に顕著であることが推測される。実際、市内でも全国チェーンのホームセンター:カインズホームの閉店時間が18:30までに短縮されていたり、同じく全国チェーンのコンビニエンスストア:ミニトップの営業時間が22:00だったりする事象が

発生している。これらは店舗側の説明によるとやはり店舗運営をするのに必要な人材が確保できないためにとっている処置であるとのことである。また、震災前の水準であれば 800 円代であったアルバイトの時給においても、高校生対象のファミリーレストランのアルバイトの時給が 1,000 円まで膨れ上がっている現象が市内で発生している。このように、実際のデータの数字だけでは読み取れないような労働不足が市内のいたるところで顕著化していると考えられる。このような背景もあり、新卒高卒就職希望者も市外での就職を希望する割合が年々増加しており市内の地元企業は限りなく小さいパイを奪い合うという現状に陥っている。ちなみに、2015 年度の市内就職希望者は 200 名を切った数であった。

以上のように相双地区においては放射線の影響による見えない恐怖、健康被害の未知。それらも手伝っての人口流出、少子高齢化の加速。そして一番の懸念材料である風評被害といった様々な要因により、震災で被害を受けた東北沿岸部の中でもとりわけ復興が遅れている地域だと言える。

1-1. ~1-3. で述べてきたことをまとめ、かつ筆者の強みを活かした問題解決策を模索した結果、福島 J ヴィレッジの再開を活用した地方創生/復興支援のプラン、とりわけ相双地区が中心となり福島 J ヴィレッジと協働することで双方にとって win-win の図式を構築できないか模索できないかと考えた。

福島 J ヴィレッジは自身の施設再開を介し、相双地区の創生/復興支援の一助となることができる。逆に相双地区からは地元貢献という形で福島 J ヴィレッジへ様々な支援（雇用や物資の提供）ができる（図 7）。

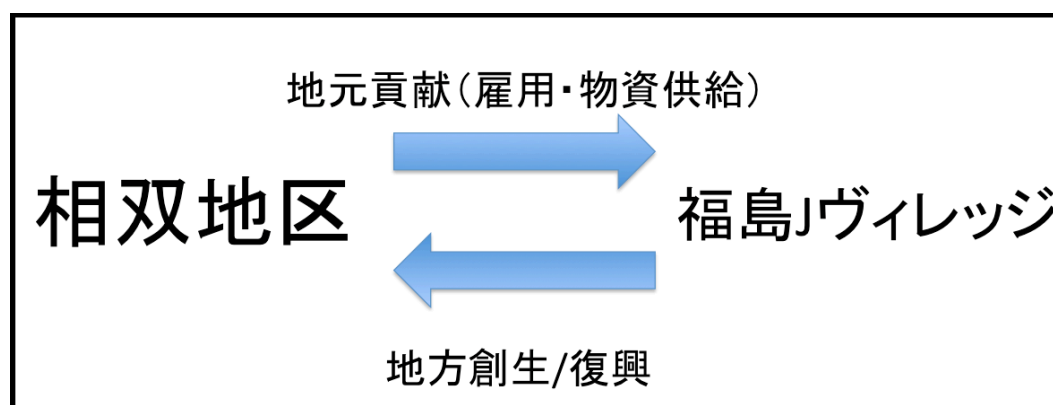


図 7 相双地区と福島 J ヴィレッジとの関係性（今津作成）

2. 本研究の目的

「相双地区、福島 J ヴィレッジ双方が
win-win の関係を構築するためのビジネスプランの提案」

と定める。

これらは基本的に筆者から福島 J ヴィレッジに向けたビジネスプランの提案であり、実際ビジネスプランの中では福島 J ヴィレッジが主体となり行動を起こし活動することが前提である。当然のことながら筆者自身も様々な場面で各プラン内にて関わり合いを持ち、手助けや協働することは行うが、あくまで黒子に徹し、主体は福島 J ヴィレッジであると考えている。

また、副次的効果ではあるが、筆者自身がこれらの活動を通し、他の地元関連の人々と接点を持つことで筆者の所属する SGH への貢献（知名度アップや CSV 活動など）や筆者自身への貢献（人脈形成、ネットワークの強化など）も見込めると考えている。

3. 研究手法

3-1. インタビュー

筆者の強みであるサッカー業界へのコネクションを活かし、Jクラブ関係者やサッカーイベント・大会主催業務を請け負う企業の従業員など、サッカー関係者、SGH 従業員を中心とした地元民、地元福島の TV 局である福島テレビ（フジテレビ系列）の制作スタッフへのインタビューを実施した。インタビューを実施した相手ごとに聞きたい内容は異なっているため、インタビュー形式は非構造化の形式にて実施した。

これらインタビューを通し、より地元目線からの相双地区並びに浜通りの現状把握、またそこから見えてくる課題抽出、ビジネスプラン及び課題解決に向けたヒントを得ることができた。

なお、インタビューを実施した方々に関しては章の末尾にて列挙する。

3-2. シミュレーション

3-1. で得られた情報をもとにビジネスプランを構築し、構築したビジネスプラン

ンを総務省が作成する産業連関表を用いて産業連関分析*16を行い、予想される波及効果を算出し、実際プランを実行した場合のシミュレーションを行った。これにより、相双地区、福島 J ヴィレッジ双方にどのようなメリットがあるのかを検討できるとともに、必要な投資や費用も割り出せることで、ビジネスプランのより具体的な展望を確認することができる。

インタビュー実施者（順不同、敬称略、役職・所属などはインタビュー当時）

- ・株式会社日本フットボールヴィレッジ 育成ダイレクター
明石 重周
- ・株式会社日本フットボールヴィレッジ 総務グループ
猪狩 安博
- ・東京フットボールクラブ株式会社 (F.C. 東京) 普及部
須藤 義徳
- ・スポーツマネジメント株式会社 企画開発部
岩渕 栄喜
- ・福島テレビ 制作部ディレクター
柳沼 雅貴
- ・SGH 社員 多数

4. 具体的な提案に向けた整理事項

この章は具体的な提案に入る前にここまでの段階で抽出された様々な項目を一旦整理し、次章で述べる具体的な提案をより明確なものとするために設けた。

4-1. インタビューからわかったこと

・J ヴィレッジ復興プロジェクトは立ち上げられたが、実際予定通りに施設が返還されるのか、返還された時の状態がどのようなものなのか、その他未知数のことが多すぎる。返還元の日本フットボールヴィレッジでさえ、現状把握、予測が立て切れていない。

・福島 J ヴィレッジ側が最も懸念しているのは、やはり風評被害である。日本初のサッカー・ナショナルトレーニングセンターであるという点や知名度は抜群であるが、その後日本各地に様々なトレーニングセンターがオープンしたこともあり、風評被害を克服し、施設利用者を維持していくことは非常に困難が予想される。

- ・大きなメインスポンサーを抱えている J クラブや首都圏のクラブは全国規模の大手企業がスポンサーとなっていることが多く、地元企業（中小）と J クラブが協働して何かをやることは非常に難しい。地方クラブやまだ下部リーグに所属しているクラブであればより強い地域密着型の取り組みがなされるチャンスが大いにあると予想される。

- ・全国にサッカー誘致で地方創生に成功している地域がいくつかある。成功事例を分析してみると、地域ごとに企業主体、企業と行政の協働、企業・旅館組合・行政との協働など、主体は様々である。これらの連携がうまくいくと成功する確率も高くなるが、実際はそれぞれの団体がお互いの足の引っ張り合いなどをするため、一筋縄ではいかないケースが多い。

- ・県全域を取材している立場として相双地区の印象が極めて少ない。相双地区の単位ではいろんな意味で弱い。県内全体や全国区で発信する際は相双地区の単位での発信より、『浜通り』または『ALL 福島』という単位でないと注目されづらいし、こちらも取材しづらい。

- ・南相馬市の行政の復興の取り組みは正直、進捗が遅いし当たり障りのないものばかり。全く期待が持てない。すでに震災から 5 年以上が経過しているにも関わらず、今更まだそんなことを言っているのか、と呆れてしまうレベルである。

- ・震災から 5 年以上が経過していることで、全国から忘れ去られている印象を持つ。また、市内の子供達も震災当時は幼く、当時実際どのようなことが起きたのかリアルタイムで知らない子たちがある程度の年齢になってきている。風評被害も心配だが、風化も心配である。

4-2. おさえるべき点/基本方針

Mission ; 復興支援を基にした相双地区の地方創生

4-3. ビジネスプラン提案における Key Success Factor

i. 風評被害の克服

インタビューや筆者自身の肌感覚を通して、解決しなければならない課題の中で最も困難であるものが、この風評被害である。自身が福島企業の企業に転職する際もこの風評被害によって多くの反対を受けたという経験も持つ。放射能という目に見えないものの恐怖を取り除き、人の心の中という見えないものを変えていくことは非常に困難であると思われる。これらを克服するためには様々なアプローチをし、少しずつ克服していく必要があると考える。

ii. Small start

i. で挙げた風評被害の克服のための施策になりうる有効な手段の一つであると考え。風評被害を最小限に抑えるために、風評被害の及ばない最小単位のコミュニティから活動を始めることで、風評被害を受けずに活動することが可能であると考え。また、SGHのように地方中小企業がアクションを起こすためには、初めから大きな単位で活動するのではなく、身の丈にあった活動が重要であるとも考える。

iii. Quick win Big picture

ii. で小さく始めた活動を、時間軸を意識した活動を通し、効果・成果を早い段階で出していき、徐々に活動の波を大きくしていく必要があると考える。まずはやれることから・やりやすいことから始めることが重要である。このように、やれることから小さく素早く始めた活動をいくつも積み重ねていくことで徐々に活動の単位を大きくし、効果も大きくなっていくイメージが出来上がれば最終的には非常に大きな波が作れていくと考える（図8）。

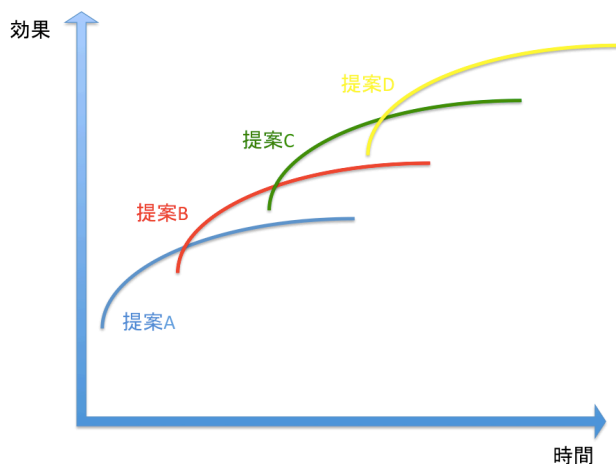


図8 Quick win Big picture イメージ図（今津作成）

iv. 地域連携

ここまでの話を筆者は相双地区を中心に進めてきた。しかしながら、折にも触れてきた通り、相双地区のみで物事を考えても、財力も体力もマンパワーも限度があると考え。iii. までの過程の中で、その活動単位が徐々に大きくなってきたら、相双地区に留まらず、浜通り、福島県全体へと活動規模を広げていくべきである。しかしながら、これら他の地域は決して相双地区と敵対関係にあるわけではなく、地域連携をとり協力しあうべきである。例えば相双地区といわき市は福島 J ヴィレッジや福島第一原発を挟んで南北に分断されている。それであればそれぞれが役割を分担し、福島 J ヴィレッジより北側から来る人たちを受け入れる活動拠点を相双地区にし、反対の南側から来る人たちを受け入れる活動拠点をいわき市にすれば（図 9）お互いが役割分担の住み分けが可能であると考え。このようにお互いが協力と住み分けをすることでそれぞれにとってメリットがある施策を提案必要があると考え。



図 9 <http://yumesoso.jp/chiiki.php> (2017/01/05)

v. 波及効果

iv. で述べたように、それぞれの地域が連携することでお互いのメリットを増やしていき、Small start で始めた取り組みを徐々に広げていくことで各方面への波及効果を生み出していく。

なお、本研究において波及効果の算出には総務省が作成する産業連関表を用いて産業連関分析を用いることとする。

産業連関表は、ある産業に新たな需要が発生した場合にどういう形で生産が波及していくのかを計算することができる。各産業は他の産業から原材料を購入し、加工し別の財やサービスを生産し、それらを他の産業に販売という、上流から下流への購入→生産→販売を繰り返し行い、この繰り返しが様々な分野で複雑に連鎖し合っている。これらの連鎖を通して、最終的に全体でどのくらいの波及効果が得られるかを算出できるのが産業連関表である。

産業連関表には、あらかじめ算出した各ビジネスプランにおいて生み出される新規需要や費用（直接効果）を、表の該当項目に代入していく。産業連関表そ

のものは総務省が作成したエクセルシート*17を使用し、最終的な波及効果が自動的に算出できるようになっている。なお、本研究の波及効果の算出期間単位は1年間（1年間でどのくらいの波及効果が見込めるか）である。

また、新規需要や費用（直接効果）の算出はインタビューにおいてヒアリングした、大会運営に関する予算額の概算などを参考に筆者にて算出した。

vi. 「伝える」ことの重要性

風評被害の克服が困難である一方、震災及び原発事故の風化が懸念される。震災から5年以上経過した現在、直接的に被災していない地域にとってはもはや震災も原発事故も「過去のこと」になりつつある。特に首都圏に住んでいるとコンビニエンスストアのレジ横などでは震災復興の募金箱を目にするくらいで、普段震災及び原発事故のことを思い起こすことはほとんどない。

これ以上、相双地区が取り残されていかなないようにするためには正確な情報を「伝える」ことが重要であると考えます。

5. 具体的なビジネスプラン提案

5-1. 福島 J ヴィレッジを利用した地元民サッカー大会の開催

このプランは相双地区の地元民をターゲットに、福島 J ヴィレッジの施設を開放し、サッカー大会を開催するというものである。

このプランの最大の狙いは福島 J ヴィレッジが身近な存在である地元民をターゲットにすることで、Small start が可能であるという点である。また、震災以降も相双地区に居住を続けている人々であるため、懸念される風評被害という点においても回避することができる。

逆に、地元民にとっては首都圏に比べ天然芝や人工芝など恵まれた設備が極端に少ない。福島 J ヴィレッジのような日本有数の設備の元、思い切りプレーできる機会は非常に貴重な場面となると考える。

この考えは日本サッカー協会が宣言している「JFA グラスルーツ宣言」*18にも通ずるものであり、日本サッカー協会全体にとっても非常に重要な取り組みであると考えます。

また、この取り組みを通して福島 J ヴィレッジからすると、地元民へ対して施設の提供という形で、地元民からすると福島 J ヴィレッジの再開を全国にアピールするための材料を地元民自らの手で提供することができると思う。

このプランは福島 J ヴィレッジ再開を象徴する kick off 的位置付けにおけると思う。

さらに、このプランを通し福島 J ヴィレッジの再開を相双地区に印象付けると同時に、同地区における復興気運の上昇につなげることができると考える。

また、このプランにおいてはサッカー大会を前提にしているが、福島 J ヴィレッジの施設はサッカー以外のスポーツにも利用可能であることから、状況に応じてサッカー以外のイベント開催も派生的に対応可能であると考えます。

以下に、産業連関分析により算出される波及効果を提示する。

なお、相双地区には社会人リーグ所属のチームが 4 チーム、クラブユース所属のチームは 0、それ以外は全て高体連・中体連所属チームである。

上記のこれら相双地区所在のチームのうち、例えば社会人所属チームが最低限の参加人数（11 名＋控え）で合計 50 名参加する大会を毎月開催した場合で波及効果を算出した。

なお、産業分類への振り分けや比率は先行研究「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究 南博」

http://www.kitakyu-u.ac.jp/iurps/pdf/2009region_s-2.pdf を参考にした。

直接効果に関する項目	金額(万円)	産業分類への振り分け(%)
人件費	10(日当1×10人:運営、審判など)	食料品20、石油石炭製品10、電気ガス10、水道10、商業20、通信10、対個人サービス20
大会参加費	15(0.3×50人)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
施設使用料	40(5/h×8h)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
弁当その他飲食費	6(0.05×60人×2食)	食料品50、対個人サービス業50
輸送費	10(50人乗りバス貸切)	運輸業50、石油・石炭製品50
協賛企業収入	10(1口1×10社)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
小合計	91(1回開催)	
総合計	1,092(12回開催)	

上記直接効果より産業連関表より、波及効果を算出する。

ここに、部門ごとの新規需要額を入ると、右側に波及効果額が表示されます。

	部門の例示	新規需要額 (単位:百万円)	
01	農林水産業	米、野菜、畜産、漁業	0
06	鉱業	石油、原油、天然ガス、金属鉱物	0
11	飲食物品	食肉、精米、パン類、冷凍食品、酒類	0.24
15	繊維製品	衣服、じゅうたん、帽子、寝具	0
16	パルプ・紙・木製品	木材、家具、紙、段ボール箱	0
20	化学製品	化学肥料、医薬品、化粧品、洗剤	0
21	石油・石炭製品	ガソリン、灯油、LPG、コークス	6
22	プラスチック・ゴム	プラスチック管、タイヤ、チューブ	0
25	窯業・土石製品	ガラス、セメント、陶磁器	0
26	鉄鋼	鋼板、鋼管	0
27	非鉄金属	銅、アルミニウム、電線、ケーブル	0
28	金属製品	鉄骨、シャッター、ボルト、ドラム缶、刃物	0
29	はん用機械	ボイラ、原動機、ポンプ	0
30	生産用機械	パワーショベル、ドリル、印刷機、旋盤、耕うん機	0
31	業務用機械	複写機、自動販売機、医療器具、カメラ	0
32	電子部品	液晶パネル、磁気ディスク、電子回路	0
33	電気機械	電気照明器具、エアコン、冷蔵庫	0
34	情報・通信機器	パソコン、テレビ、デジタルカメラ、携帯電話機	0
35	輸送機械	乗用車、鉄道車両、航空機、船舶	0
39	その他の製造工業製品	印刷、革靴、楽器、がん具、時計、装身具	0
41	建設	住宅建築、建設補修、公共事業	0
46	電力・ガス・熱供給	電気、自家発電、都市ガス、熱供給	0.12
47	水道	上水道、工業用水、下水道	0.12
48	廃棄物処理	ごみ処理、産業廃棄物処理	0
51	商業	卸売、小売	0.24
53	金融・保険	金融、生命保険、損害保険	1.248
55	不動産	住宅賃貸、貸店舗、駐車場管理	0
57	運輸・郵便	鉄道、トラック輸送、航空輸送、水運、郵便	1.248
59	情報通信	電話、放送、ソフトウェア、映画制作、新聞	0.12
61	公務	国、地方公共団体	0
63	教育・研究	学校、研究所、図書館、博物館	0
64	医療・福祉	病院、保健所、保育所、福祉施設、介護	0
65	その他の非営利団体サービス	商工会議所、労働団体、学術団体	0
66	対事業所サービス	物品賃貸、広告、法律事務所、労働者派遣、警備業	5.1072
67	対個人サービス	ホテル・旅館、飲食店、遊園地、冠婚葬祭	2.268
68	事務用品	鉛筆、消しゴム、テープ、のり	0
69	分類不明		0
合計		16.7112	

計算結果	
波及効果	
0	01
0	06
1	11
0	15
0	16
0	20
6	21
0	22
0	25
0	26
0	27
0	28
0	29
0	30
0	31
0	32
0	33
0	34
0	35
0	39
0	41
0	46
0	47
0	48
1	51
2	53
0	55
2	57
1	59
0	61
0	63
0	64
0	65
7	66
2	67
0	68
0	69
23	

以上より、概算 2,300 万/年の波及効果が見込めると考えられる。

5-2. 震災及び原発事故実態現地視察ツアー

これは東北近郊の中高生をターゲットに実施したいと考えるプランである。震災及び原発事故から 5 年以上が経過し、現在の中高生は当時小学校低学年～中学年だった世代である。震災を実際に体験した世代ではあるが、原発関連のニュースは大人でも情報を整理することが困難であり、具体的にどのようなことが起こっていたか理解できなかつた世代だと考えられる。

また、今後のトラウマにならないようにと震災当時の映像を極力見せないようにしていた親御さんも多くいたとのことで、東北近郊に住みながら震災及び原発事故の実態を正確に理解できていない子供たちが多くいるとのことである。

また、これらは今後月日が経つにつれどんどん風化の一途をたどっていくと思われるため、相双地区にはこれらの歴史を「伝える」義務があると考えられる。つまり、社会科見学や校外学習のような位置付けで中高生へ向けた震災及び原発事故実態現地視察ツアーを実施するというものである。

これらを実現させるためには行政を巻き込んだ活動が重要であると考え。まず、実態を「伝える」ためには様々な爪痕の保存整備が必要である。ゆくゆくは資料館のようなものも必要であると考えが、当面は今なお残こされている（実態は復興が進まず取り残されているだけ）の震災及び原発事故の爪痕を残していく必要があると考える。復興が遅々として進んでいない実態を利用し、次世代にメッセージを残すチャンスだと捉えるべきではないかと考える。これらは行政単位で動かなければ実現できないと考える。

ここまでだと福島 J ヴィレッジが関わってこないように思われるが、ただ起きたことを伝えるのではなく、このような困難な状況であっても希望を持って前進しているメッセージを伝える必要があるとも考える。その象徴が福島 J ヴィレッジである。福島 J ヴィレッジにはある程度の人数の団体が宿泊する施設があるため(90室264名)、これら施設を利用した宿泊行事が可能であると考え。

また、日本のスポーツ競技は学校の体育教育と密接に関わっている。日本サッカー協会も日本体育協会の加盟団体であり、学校教育と切っても切れない関係であると言える。このようなつながりも活かしながら、全国の学生が修学旅行の一環で広島原爆ドームを訪れるのと同じような位置付けで、相双地区及び福島 J ヴィレッジを訪れてもらえるような整備を整えるべきであると考え。

このように、震災及び原発事故で起きたことの正確な実態を「伝え」、現在の正確な実態を「伝える」ことで最大の懸案事項である風評被害の克服にもつながると考える。最終的にはこれらの活動を全国の中高生に広めていきたいが、まずは自分たちが実際に体験した東北近郊の中高生をターゲットに活動を始めていきたい (Small start)。

以下に、産業連関分析により算出される波及効果を提示する。

なお 5-1. 同様、産業分類への振り分けや比率は先行研究「プロサッカーチームが北九州市に与える経済効果に関する研究 南博」

http://www.kitakyu-u.ac.jp/iurps/pdf/2009region_s-2.pdf を参考にした。

直接効果に関する項目	金額(万円)	産業分類への振り分け(%)
人件費	90(日当1×30人×3日:運営、審判など)	食料品20、石油石炭製品10、電気ガス10、水道10、商業20、通信10、対個人サービス20
大会参加費	60(0.3×200人)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
施設使用料	120(5/h×8h×3日)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
弁当その他飲食費	35(0.05×230人×3食)	食料品50、対個人サービス業50
輸送費	200(50人乗りバス貸切×10×2日)	運輸業50、石油・石炭製品50
協賛企業収入	30(1口1×30社)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
宿泊費	400(1×200人×2泊)	対個人サービス業100
お土産などその他消費	60(200×0.3)	商業100
小合計	995(半期)	
総合計	1,990(通期)	

上記直接効果より産業連関表より、波及効果を算出する。

ここに、部門ごとの新規需要額を入ると、右側に波及効果額が表示されます。

				計算結果
	部門の例示	新規需要額 (単位:百万円)		波及効果
01	農林水産業	米、野菜、畜産、漁業	0	2 01
06	鉱業	石油、原油、天然ガス、金属鉱物	0	0 06
11	飲食物品	食肉、精米、パン類、冷凍食品、酒類	2.13	6 11
15	繊維製品	衣服、じゅうたん、帽子、寝具	0	0 15
16	パルプ・紙・木製品	木材、家具、紙、段ボール箱	0	1 16
20	化学製品	化学肥料、医薬品、化粧品、洗剤	0	1 20
21	石油・石炭製品	ガソリン、灯油、LPG、コークス	6.54	14 21
22	プラスチック・ゴム	プラスチック管、タイヤ、チューブ	0	1 22
25	窯業・土石製品	ガラス、セメント、陶磁器	0	0 25
26	鉄鋼	鋼板、鋼管	0	1 26
27	非鉄金属	銅、アルミニウム、電線、ケーブル	0	0 27
28	金属製品	鉄骨、シャッター、ボルト、ドラム缶、刃物	0	1 28
29	はん用機械	ボイラ、原動機、ポンプ	0	0 29
30	生産用機械	パワーショベル、ドリル、印刷機、旋盤、耕うん機	0	0 30
31	業務用機械	複写機、自動販売機、医療器具、カメラ	0	0 31
32	電子部品	液晶パネル、磁気ディスク、電子回路	0	0 32
33	電気機械	電気照明器具、エアコン、冷蔵庫	0	0 33
34	情報・通信機器	パソコン、テレビ、デジタルカメラ、携帯電話機	0	0 34
35	輸送機械	乗用車、鉄道車両、航空機、船舶	0	3 35
39	その他の製造工業製品	印刷、革靴、楽器、がん具、時計、装身具	0	1 39
41	建設	住宅建築、建設補修、公共事業	0	2 41
46	電力・ガス・熱供給	電気、自家発電、都市ガス、熱供給	0.54	3 46
47	水道	上水道、工業用水、下水道	0.54	1 47
48	廃棄物処理	ごみ処理、産業廃棄物処理	0	1 48
51	商業	卸売、小売	4.68	11 51
53	金融・保険	金融、生命保険、損害保険	0	3 53
55	不動産	住宅賃貸、貸店舗、駐車場管理	0	3 55
57	運輸・郵便	鉄道、トラック輸送、航空輸送、水運、郵便	65.95	71 57
59	情報通信	電話、放送、ソフトウェア、映画制作、新聞	0.54	5 59
61	公務	国、地方公共団体	0	0 61
63	教育・研究	学校、研究所、図書館、博物館	0	1 63
64	医療・福祉	病院、保健所、保育所、福祉施設、介護	0	0 64
65	その他の非営利団体サービス	商工会議所、労働団体、学術団体	0	0 65
66	対事業所サービス	物品賃貸、広告、法律事務所、労働者派遣、警備業	8.05	23 66
67	対個人サービス	ホテル・旅館、飲食店、遊園地、冠婚葬祭	29.5	29 67
68	事務用品	鉛筆、消しゴム、テープ、のり	0	0 68
69	分類不明		0	1 69
合計			118.47	190

以上より、概算1億9,000万の波及効果が見込めると考えられる。

5-3. 降雪地域の冬季活動誘致

福島県以北の地域の多くは冬場降雪地域であることから、冬季屋外でのスポーツ活動が困難である。一方、福島県内でも浜通りは冬場でもほとんど降雪がないことで知られている。このような気候を活かし、東北近郊の部活動やクラブチームをターゲットに最高の施設を近場で（東北近郊からすると首都圏まで進出する必要がない）提供するというプランである。

このプランは福島以北の地域がターゲットであることから、4-3. iv. で述べたように福島 J ヴィレッジ以北に位置する相双地区にとって、これらの地域からの団体の受け入れは最大のチャンスであると考えられる。これらの地域を相双地区と福島 J ヴィレッジとが協働で受け入れることで双方にとって大きなメリットが生み出せると考える。

また、同じ県内でも中通りや会津地方は降雪量が多いため、東北近郊の地域同様冬季の屋外での活動は困難である。これら県内の部活やクラブチームをターゲットとすれば、この5-3.のプランを推進するとともに5-1.で取り上げた県内団体へ向けた意義や波及効果が同時に見込めるという相乗効果も得られると考えられる。

また、これも5-1.の最後で述べたように、サッカーに限らず、屋外競技の誘致も可能であると考えられることから、サッカー以外の屋外競技団体へもターゲットを広げればさらに大きな波及効果が見込めると考えられる。

以下に、産業連関分析により算出される波及効果を提示する。産業分類への振り分け方法は前述ビジネスプラン同様である。

直接効果に関する項目	金額(万円)	産業分類への振り分け(%)
人件費	1,250(日当1×5人×5日×50団体用)	食料品20、石油石炭製品10、電気ガス10、水道10、商業20、通信10、対個人サービス20
イベント参加費	450(0.3×1500人)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
施設使用料	200(5/h×8h×5日×50団体)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
弁当その他飲食費	75(0.05×1,500人×3食)	食料品50、対個人サービス業50
輸送費	200(50人乗リバス貸切×10×2日×50団体)	運輸業50、石油・石炭製品50
協賛企業収入	50(1口1×50社)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
宿泊費	6,000(1×1500人×4泊)	対個人サービス業100
お土産などその他消費	450(1,500×0.3)	商業100
合計	8,675(冬期)	

上記直接効果より産業連関表より、波及効果を算出する。

ここに、部門ごとの新規需要額を入ると、右側に波及効果額が表示されます。

				計算結果
				波及効果
		部門の例示	新規需要額 (単位:百万円)	
01	農林水産業	米、野菜、畜産、漁業	0	3 01
06	鉱業	石油、原油、天然ガス、金属鉱物	0	0 06
11	飲食品	食肉、精米、パン類、冷凍食品、酒類	2.875	11 11
15	繊維製品	衣服、じゅうたん、帽子、寝具	0	0 15
16	パルプ・紙・木製品	木材、家具、紙、段ボール箱	0	1 16
20	化学製品	化学肥料、医薬品、化粧品、洗剤	0	1 20
21	石油・石炭製品	ガソリン、灯油、LPG、コークス	2.25	4 21
22	プラスチック・ゴム	プラスチック管、タイヤ、チューブ	0	1 22
25	窯業・土石製品	ガラス、セメント、陶磁器	0	0 25
26	鉄鋼	鋼板、鋼管	0	1 26
27	非鉄金属	銅、アルミニウム、電線、ケーブル	0	0 27
28	金属製品	鉄骨、シャッター、ボルト、ドラム缶、刃物	0	1 28
29	はん用機械	ボイラ、原動機、ポンプ	0	0 29
30	生産用機械	パワーショベル、ドリル、印刷機、旋盤、耕うん機	0	0 30
31	業務用機械	複写機、自動販売機、医療器具、カメラ	0	0 31
32	電子部品	液晶パネル、磁気ディスク、電子回路	0	0 32
33	電気機械	電気照明器具、エアコン、冷蔵庫	0	0 33
34	情報・通信機器	パソコン、テレビ、デジタルカメラ、携帯電話機	0	0 34
35	輸送機械	乗用車、鉄道車両、航空機、船舶	0	1 35
39	その他の製造工業製品	印刷、革靴、楽器、がん具、時計、装身具	0	1 39
41	建設	住宅建築、建設補修、公共事業	0	1 41
46	電力・ガス・熱供給	電気、自家発電、都市ガス、熱供給	1.25	5 46
47	水道	上水道、工業用水、下水道	1.25	2 47
48	廃棄物処理	ごみ処理、産業廃棄物処理	0	1 48
51	商業	卸売、小売	3.5	11 51
53	金融・保険	金融、生命保険、損害保険	0	1 53
55	不動産	住宅賃貸、貸店舗、駐車場管理	0	2 55
57	運輸・郵便	鉄道、トラック輸送、航空輸送、水運、郵便	1.581	6 57
59	情報通信	電話、放送、ソフトウェア、映画制作、新聞	1.25	5 59
61	公務	国、地方公共団体	0	0 61
63	教育・研究	学校、研究所、図書館、博物館	0	1 63
64	医療・福祉	病院、保健所、保育所、福祉施設、介護	0	0 64
65	その他の非営利団体サービス	商工会議所、労働団体、学術団体	0	0 65
66	対事業所サービス	物品賃貸、広告、法律事務所、労働者派遣、警備業	4.628	12 66
67	対個人サービス	ホテル・旅館、飲食店、遊園地、冠婚葬祭	64.702	64 67
68	事務用品	鉛筆、消しゴム、テープ、のり	0	0 68
69	分類不明		0	1 69
合計			83.286	139

以上より、概算 1 億 3,900 万の波及効果が見込めると考えられる。

ここまでのビジネスプランにおいてポイントとなるのは、個人ではなく組織あるいは団体へのアプローチであるという点である。

「4-3. ビジネスプラン提案における Key Success Factor」における、「i. 風評被害の克服」で述べたようにビジネスプランが成功する一番の鍵となるのは風評被害の克服であると考えている。この風評被害を克服するために参加者個人個人にアプローチをはかり、参加を促していたら途方もない時間と労力を払わなければならない。これを組織や団体へアプローチ、説得することでその組織や団体に所属する人々を一気に囲い込むことができると考える。

また、個人で動くには腰の重い人たちも、所属団体の決定によって半ば強制的かもしれないが決められたことであれば渋々だとしても参加してもらえる確率も格段に上がると考える。そのため、効率・効果どちらの側面からも個人ではなく組織や団体へのアプローチが極めて合理的であると考えている。

5-4. 福島 J ヴィレッジ復興基金サッカー大会の開催

現在福島 J ヴィレッジでは再始動へ向けた復興プロジェクトの一環として J ヴィレッジサポーターを募集し、復興基金を募集している*8（2016年12月12日時点でサポーター数1,000人突破、寄付金総額約1,000万*19。筆者もサポーター登録済み）。このプラン提案はこれと同様の基金を全国各地でサッカー大会を開催し、大会参加費用の一部を基金に当てるという形で集めるプランである。

このビジネスプランは全国各地、様々な場所で開催が可能であり、同日開催することも可能である。また、全国のサッカー愛好者がターゲット（日本サッカー協会に登録している人数だけでも約100万人*20）となり相当数の賛同者が見込めると考えられる。

また、最大の懸案事項である風評被害の影響を受けない点も特出すべき点である。さらにこのような活動を通して全国に福島の復興をアピールすることができる。

難点としては全国各地で実施される大会を福島のスタッフだけでこなすことは困難であるため、各地に賛同し協力してくれる人材を確保することが必要となる。しかし、現在では47都道府県それぞれを代表するクラブチームや各都道府県のサッカー協会との連携もとれることから、福島 J ヴィレッジ発信で活動を広めていけば比較的容易に賛同は得られると考えられる。

逆に、地元企業としてはこのような活動に携われれば全国各地と様々なコミュニティを構築するチャンスとなることから、積極的に協力していくべきだと考える。

以下に、産業連関分析により算出される波及効果を提示する。産業分類への振り分け方法は前述ビジネスプラン同様である。

直接効果に関する項目	金額(万円)	産業分類への振り分け(%)
人件費	10(日当1×10人:運営、審判など)	食料品20、石油石炭製品10、電気ガス10、水道10、商業20、通信10、対個人サービス20
大会参加費	15(0.3×50人)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
施設使用料	40(5/h×8h)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
弁当その他飲食費	6(0.05×60人×2食)	食料品50、対個人サービス業50
協賛企業収入	10(1口1×10社)	運輸業8.3、対事業所サービス業65.6%、対個人サービス業26.1
小合計	81(1回開催)	
総合計	45,684(47都道府県月1回開催)	

上記直接効果より産業連関表より、波及効果を算出する。

ここに、部門ごとの新規需要額を入ると、右側に波及効果額が表示されます。

				計算結果
				波及効果
		部門の例示	新規需要額 (単位:百万円)	
01	農林水産業	米、野菜、畜産、漁業	0	11 01
06	鉱業	石油、原油、天然ガス、金属鉱物	0	0 06
11	飲食料品	食肉、精米、パン類、冷凍食品、酒類	28.2	44 11
15	繊維製品	衣服、じゅうたん、帽子、寝具	0	1 15
16	パルプ・紙・木製品	木材、家具、紙、段ボール箱	0	6 16
20	化学製品	化学肥料、医薬品、化粧品、洗剤	0	7 20
21	石油・石炭製品	ガソリン、灯油、LPG、コークス	5.64	14 21
22	プラスチック・ゴム	プラスチック管、タイヤ、チューブ	0	7 22
25	窯業・土石製品	ガラス、セメント、陶磁器	0	2 25
26	鉄鋼	鋼板、鋼管	0	6 26
27	非鉄金属	銅、アルミニウム、電線、ケーブル	0	2 27
28	金属製品	鉄骨、シャッター、ボルト、ドラム缶、刃物	0	3 28
29	はん用機械	ボイラ、原動機、ポンプ	0	3 29
30	生産用機械	パワーショベル、ドリル、印刷機、旋盤、耕うん機	0	3 30
31	業務用機械	複写機、自動販売機、医療器具、カメラ	0	2 31
32	電子部品	液晶パネル、磁気ディスク、電子回路	0	4 32
33	電気機械	電気照明器具、エアコン、冷蔵庫	0	3 33
34	情報・通信機器	パソコン、テレビ、デジタルカメラ、携帯電話機	0	0 34
35	輸送機械	乗用車、鉄道車両、航空機、船舶	0	14 35
39	その他の製造工業製品	印刷、革靴、楽器、がん具、時計、装身具	0	6 39
41	建設	住宅建築、建設補修、公共事業	0	5 41
46	電力・ガス・熱供給	電気、自家発電、都市ガス、熱供給	5.64	17 46
47	水道	上水道、工業用水、下水道	5.64	9 47
48	廃棄物処理	ごみ処理、産業廃棄物処理	0	2 48
51	商業	卸売、小売	11.28	39 51
53	金融・保険	金融、生命保険、損害保険	0	8 53
55	不動産	住宅賃貸、貸店舗、駐車場管理	0	9 55
57	運輸・郵便	鉄道、トラック輸送、航空輸送、水運、郵便	30.4278	50 57
59	情報通信	電話、放送、ソフトウェア、映画制作、新聞	5.64	39 59
61	公務	国、地方公共団体	0	1 61
63	教育・研究	学校、研究所、図書館、博物館	0	5 63
64	医療・福祉	病院、保健所、保育所、福祉施設、介護	0	0 64
65	その他の非営利団体サービス	商工会議所、労働団体、学術団体	0	2 65
66	対事業所サービス	物品賃貸、広告、法律事務所、労働者派遣、警備業	240.49	297 66
67	対個人サービス	ホテル・旅館、飲食店、遊園地、冠婚葬祭	123.88	124 67
68	事務用品	鉛筆、消しゴム、テープ、のり	0	1 68
69	分類不明		0	5 69
合計			456.8378	752

以上より、概算 7 億 5,200 万の波及効果が見込めると考えられる。

5-5. 「浜通り」単位での活性化プロジェクト（素案）

現在浜通りの中心都市であるいわき市に本拠地を置くサッカーチームいわき FC の躍進が続いている。チーム創設は 2012 年と新興のチームだが、2015 年にアメリカのスポーツメーカー；アンダーアーマーの日本総代理店である株式会社ドームが資本参入し、一気にチーム強化に取り掛かっている。

この株式会社ドームの資本参入とチーム Vision の一つに「スポーツが持つ経済的な価値を最大限引き出し、復興から成長へとつなげていきます」*21 というものがある。

この Vision は筆者が 4-2. で掲げた「Mission；復興支援を基にした相双地区の地方創生」と通ずる部分が多く、共通の理念のもと協働して活動をすることが可能であると考ええる。

現在、人づてにいわき FC とのコンタクトを図っているところであり、今後相双地区といわき地方と協働プロジェクトをたちあげられればと考えている。

6. SGH、筆者個人として見込める展望

1. 問題意識で述べた通り、SGHは相双地区という限られた地域で企業活動を行っているため、相双地区の地方創生なくして企業の発展は見込めない。本修士論文にて提案したビジネスプランを中心に相双地区の地方創生がなされることによって、SGH、筆者個人にとっても多大な波及効果が見込まれると考える。本章ではこれら波及効果について、具体的に取り上げていきたいと考える。

i. 人口流出の歯止め（人口増加）

地域経済が活発になれば現在よりは人口流出に歯止めがかかるとともに、生産年齢人口の拡大にもつながることが考えられる。人々の生活に根ざした企業活動をしているSGHにとっては相双地区に人々の営みがない限り、企業活動ができない。相双地区に多くの人々が生活することこそが全ての基本になることから、人口流出（人口増加）こそ最も意義のある波及効果であると考えられる。

ii. 事業基盤の安定

i. で述べたように人口流出に歯止めがかかれば人々の生活に根ざした企業活動を行っているSGHにとっては事業基盤が安定することを意味する。もちろん、近年のオール電化の広がりや、都市ガスの自由競争化などガス事業者としての課題は山積であるが、それもこれも市場がなければより苦しい環境になるため、少しでも事業基盤である「人々の生活」が相双地区に根付けば良いと考える。

iii. 将来顧客の確保

本修士論文にて提案したビジネスプランでは地元民、特に次世代に向けた提案を多く盛り込んだ。これら地元の次世代が若い年代からSGHや地方創生に触れ成長していき、相双地区に留まって（または将来的に戻って）くれることで、将来のSGHにとっての顧客と早い段階で接触していることになり、今後の企業発展にとって大きな一助となると考えられる。

iv. 将来人材の確保

iii. 同様、次世代との接触が将来の人材確保にもつながると考える。特に1-3で触れたとおり、生産年齢人口が少ない相双地区において、この層が増えていくことは極めて重要な事項であると考えられる。実際、SGH自体も社内の高齢化、新規雇用確保の困難など、人材確保に関しては非常に深刻な問題を抱えているため、これらが解決の一助となればSGHのみならず、相双地区においても多大な効果があると考えられる。

v. 事業継承者不足の解消

iv. で述べたように相双地区の人材確保が安定すれば事業継承者不足にも歯止めがかかると考える。筆者自身も事業継承者のいなかった SGH に、事業継承者となることを前提に招かれた。生産年齢人口が少なくなっている相双地区において、今後事業継承者不足問題はより顕著に出てくることが予想されるが、次世代が相双地区に留まることで、このような問題も解消されていくと考える。

vi. 地域における SGH の知名度・地位向上

本修士論文にて提案したビジネスプランを実行する過程で、SGH という社名を地元の方々には色々な場面で目にすることとなると考える。相双地区の地方創生に地元企業である SGH が携わることで、相双地区内における SGH の認知度や地位が向上したり、企業イメージアップにつながると考えられる。

vii. 地元ネットワークの強化

1-1. で述べたように筆者にはもともと相双地区における地縁、血縁が一切ない。これらは本来、本業を通して時間をかけコツコツと醸成していくしかないが、本修士論文にて提案したビジネスプランを実行する過程の中で、他の地元企業、地元民、行政などとの人脈やコネクションができ、ネットワークの強化につながると考える。このようなネットワーク強化が最終的には本業の企業活動に活かされ、さらなる波及効果を生むこととなると考える。

7. 今後の Vision

筆者が東京でサッカーの指導者を続けている中で非常に強く感じることはサッカー業界の狭さである。プロリーグが始まってまだ日が浅いこともあり、ある程度本腰を入れて指導などに取り組んでいると、かつて自身がTVの向こう側で見ていたスターが気づけば身近にいることもある。

また、「サッカーを愛する」という共通意識のもと非常に協力的な業界であることも強く感じる。

このような業界特性を活かし、福島 J ヴィレージの復興ももっとサッカー業界全体で取り組むべきであると考えている。福島 J ヴィレージの復興を決して福島での出来事とするのではなく、サッカー業界全体の出来事とすることで、飛躍的な活動の広がりが見られると考える。

地域をまたいだプロジェクトチームや J クラブとの連携を深めより大きなムーブメントにすることは十分に可能であると考えている。

また、相双地区は相双地区で地方特有の村社会的狭さがある。生活していく上では面倒だったり、息苦しさにつながりかねないが、協力して同じ目的に向かおうとする際、この世界の狭さは逆に効率や関係強化につながると考える。

この、サッカー業界の狭さと、相双地区の狭さをうまくかみ合わせることで今後より有効的なプランが内部から提案されていくことを期待したい。

また、ビジネススクールに通い、様々な経験や発想を持った仲間たちと多く出会うことができた。今後、ビジネスプランコンペなどを開催し、より多くの人からアイデアをもらうことでより有効的なビジネスプランの立案が可能であると考えている。

さらに、出資金も地元企業のみでまかなうのではなく、魅力的なビジネスプランが出来上がれば将来的にはクラウドファンディングなども有効的に活用し、より生きた資金を動かすことが可能であると考えている。

いずれにしても、机上で夢物語を語っていても決して自体は前進しないため、具体的な行動を起こすことが何よりも大切だと考える。

外部環境は常に変化し続けているため、その時その時の空気感を敏感に感じ取り、最良の選択を導くことが何よりも重要であると考えている。

8. 謝辞

本修士論文の執筆において慶應義塾大学大学院経営管理研究科の中村洋先生に多大なご指導、アドバイスをいただきました。心から御礼申し上げます。同時に様々な経験から貴重な意見やディスカッションの機会を与えていただいた中村ゼミのメンバーへも感謝致します。また、修士論文の内容に関わらず様々なご意見、ご指導いただきました慶應義塾大学大学院経営管理研究科の先生方に御礼申し上げます。また、修士論文執筆を離れたところでも多くの意見交換やアドバイス、リフレッシュの機会を与えていただいた、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の同級生の皆さんに感謝いたします。

また、業務として大学院で経営学を学ぶ機会を提供していただいた、相馬ガスグループ社員皆様に感謝いたします。

最後に、修士論文執筆と並行し常にサッカーに触れる機会を与え続けていただいた練馬区立開進第四中学校の新村紀昭校長、サッカーの指導面のみならず執筆に必要なインタビュー先の紹介やアドバイスをいただいたサッカー部顧問；齋藤亮介教諭、そして何よりサッカーをすることの喜び、楽しさを再認識させてくれた開進第四中学校サッカー部の生徒の皆さんに心から御礼申し上げます。

参考文献リスト

*1 ; 相馬ガスグループ HP

<http://www.somagas.jp>

*2 ; JFA 指導者養成講習会

<http://www.jfa.jp/coach/official/training.html>

*3 ; JFA 審判制度概要

<http://www.jfa.jp/referee/system/>

*4 ; 福島県 HP J ヴィレッジについて

<https://www.pref.fukushima.lg.jp/sec/11025c/j-village01.html>

*5 ; 福島復興本社概要

http://www.tepco.co.jp/cc/press/betu16_j/images1/160127j0102.pdf

*6 ; 東京電力プレスリリース 「福島復興本社」移転について

http://www.tepco.co.jp/cc/press/2016/1266451_7738.html

*7 ; 第1回 J ヴィレッジ復興プロジェクト委員会 次第

https://www.pref.fukushima.lg.jp/uploaded/life/229815_526830_misc.pdf

*8 ; 2018 年夏 J ヴィレッジ再始動へ

http://www.jvillage.jp/wp-content/themes/jv/img/jv_leaflet.pdf

*9 ; 南相馬市災害記録 南相馬市のすがた

<http://www.city.minamisoma.lg.jp/index.cfm/10,15930,c,html/15930/20160608-092350.pdf>

*10 ; 南相馬市災害記録誌

<https://www.city.minamisoma.lg.jp/index.cfm/10,15930,144,html>

*11 ; 南相馬市災害記録 原子力発電所事故

<http://www.city.minamisoma.lg.jp/index.cfm/10,15930,c,html/15930/20160608-092514.pdf>

*12 ; 原子力規制委員会 放射線モニタリング情報

<http://radioactivity.nsr.go.jp/map/ja/area.html>

*13 ; 日本の将来推計人口

<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/kaisetsu.pdf>

*14 ; 南相馬市 HP 人口と世帯数

<http://www.city.minamisoma.lg.jp/index.cfm/8,2740,44,html>

*15 ; 南相馬市 HP 南相馬市ふるさと回帰同窓会補助金

<http://www.city.minamisoma.lg.jp/index.cfm/6,29624,34,html>

*16 ; 総務省 産業連関表

http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/data/io/index.htm

*17 ; 産業連関業 計算シート

http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/data/io/hakyu.htm

*18 ; JFA グラスルーツ宣言

http://www.jfa.jp/common/pdf/20140514_GrassRoots_JP.pdf

*19 ; ふくしま復興ステーション

<https://www.pref.fukushima.lg.jp/site/portal/ps-j-village15.html>

*20 ; JFA サッカー選手登録数

http://www.jfa.jp/about_jfa/organization/databox/player.html

*21 ; いわき FC VISION

<https://iwakifc.com/vision/>