

第11回シンポジウム

開催日：平成25年10月8日（火）14:00～18:30

場所：スタジアムプレイス青山10F 1001室

9F レセプションホール

スポーツビジネスを支える「スポーツ推進組織」について

I. 基調講演 高橋 義雄 氏（筑波大学体育系 准教授）

演題：地域密着型スポーツビジネスを支える組織

「スポーツ推進組織について」

II. パネルディスカッション

（略）

テーマ：「スポーツ推進組織」を設立し、適切に運営するには

コーディネーター

高橋 義雄 氏（前出）

パネリスト

土方 政雄 氏（株式会社アシックス 取締役執行役員、

アシックスジャパン株式会社 常務取締役マーケティング本部長）

星野 正 氏（社団法人さいたま観光協会 スポーツコミッション事業担当 副参与）

八木 和広 氏（国土交通省観光庁 スポーツ観光推進室長）

利涉 敏江 氏（東日本旅客鉄道株式会社千葉支社 事業部地域活性化PT 副課長）

III. 名刺交換交流会

（略）

I. 基調講演

演題：地域密着型スポーツビジネスを支える組織「スポーツ推進組織について」

講演者：高橋 義雄 氏

ただいま紹介にあずかりました、筑波大学、高橋です。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックが決定する明け方に、一人でテレビを見ておりまして、「東京が第1次に残ったよ」と、うちの奥さんを起こしたら、夜中じゅう起き

まして、非常に興奮のままいたと今も思っております。

ただ、決まってみたものの、筑波大学でスポーツとか体育のマネジメント、社会学を教えている人間としては、「これは大変なことになったぞ」と思い、日々いろんなことを振り返り、感じながら授業で様々なことを述べてきております。メディアからも取材を受け、日本経済新聞社の取材の時には、「開国なんだろうと思う」というようなコメントをしたら、そのまま「なんだろうと思う」で書いて

いただきました。非常にインパクトの高いオリンピック・パラリンピックが来ることは、もろ手を挙げて喜ぶことですが、我々、日本のスポーツ産業に関わる者として、大変な痛みを感じる時でもあるのではないかと思います。

そういうことを踏まえて、最近考えていることを、「スポーツ推進組織について」ということに絡めながら、ご紹介をしていきたいと思えます。

まず、オリンピック・パラリンピックが来て浮かれているだけではなくて、研究者の立場としては、もう一度振り返って考えてみたいといけないと思って、本棚から出してきた資料がこちらです。阿部生雄先生という歴史家の先生が書かれたスポーツの概念です。

我々、deportare とか、港から離れる、気晴らしだというような形で、スポーツに関わる方はご存じだと思いますが。非常に重要なのは、スポーツという言葉、ゲームという言葉、アスレチックという言葉、スポーツに関わる言葉が、それぞれ別々の語源を持ち、それが最終的にスポーツに合流していったということです。スポーツは、気晴らしとか遊びという、楽しみとかいう形ですから、釣りとか、キツネ刈りとか、アウトドア系の日常から離れた活動をスポーツと言ってきたわけですが、ゲームが実は非常に大事な役割を果たしています。

ゲームは、もともと古代サクソン語では gamen、最後に“n”が付いて、“ga”というのが together で、集まる“ga”なのです。“men”が人で、人が集まるというのがゲームの意味です。人が集まり、戯れる。参加とか集まりですね。よく英語で gathering と言ったりしますが、人が集まるようなイベントを催すことがゲームの語源で、我々、ゲームという勝ち負けを決める、ルールが決まったというふうに思うのですが、もともとは、そういうものを集めて、人が集まるものとして作

られたのがゲームです。

それがスポーツに合流するのが 19 世紀に入ってからになります。20 世紀に入ってから、ゲームが、いわゆるパブリックスクールでスポーツに入ってきて、スポーツにゲームという意味が加わってきます。

アスレチックは、もともと賞品目当てに競技するというギリシャ語からきていますので、要は、勝利至上主義的な、勝つためにスポーツをするという発想は athletics、athletic というところが合流してきたものです。

こう考えると、スポーツを産業にする場合に、気晴らしでもいいでしょうし、私なんかは広く捉えていますので、なにも試合にこだわらず、気晴らし、釣りでもいいし、競馬でもいいですし、広く捉えたほうが、より人の関心を集めるコンテンツになるというふうに思っています。つまり、そのコンテンツによって人を集めることが、ゲームの本来的な目的と捉え直しているところです。

もう一方で、ビジネスといいますと、私、スポーツ産業学という授業を持っていますが、基本的に、日本の方々が事業をすると、スポーツとビジネスというものがあまり結びつかない。この場合は、皆さん、結びついているわけですが、結びつかない発想の方が多くて、これを説明するのが非常に難儀です。

ただ、ビジネスというのも、調べてみれば、営利や非営利、組織を問わず、事業目的を実現するための活動の総体ですので、営利団体の活動だけを言っているわけではなくて、NPO がする活動もビジネスでありますし、学校がやる活動もビジネスであると捉えれば、スポーツビジネスは、実は、様々なところで今も展開をされているものだというふうに捉えることができます。これをスポーツビジネスという広い意味で捉えた上で、地域においてスポーツビジネスをどう推進するかということを考えてみたいと思えます。

よく、経済、経営の中で戦略を決める際に、一番最初に話をして、みんなでディスカッションをするのは外部環境だと思います。競争下における外部環境はどうなっているのか。それで、PEST（ペスト）なんていって、politics、economy、social、technology といった形で、自分を取り巻く、その環境を取り巻く物事がどうなっているのかを調べる必要があるわけです。

例えば政治でいいますと、スポーツ基本法が日本では成立し、スポーツ基本法に則ってスポーツ基本計画が作られ、それに則った形で、文部科学省を含めて予算が概算要求され、予算が執行されるという流れになっていますので、スポーツ基本計画の大きな概要をつかまなければ、日本のスポーツの政策の流れに乗ることはできません。

ちなみに、スポーツ基本法の第 18 条には、「国は、スポーツの普及又は競技水準の向上を図る上でスポーツ産業の事業者が果たす役割の重要性に鑑み、スポーツ団体とスポーツ産業の事業者との連携及び協力の促進その他の必要な施策を講ずるものとする」ということで、スポーツ基本法で非常に大事なのは、スポーツ事業者との連携・協力ということを明らかにしていることです。なので、スポーツ産業に携わる、スポーツビジネスに携わる我々は、国が何らかの施策を講じるとともに、協力・協働していく対象になっています。

さらに、基本計画の中では、国及び地方公共団体は、例えばスポーツツーリズムによる地域の活性化を目的とする連携組織、いわゆる地域スポーツコミッションを作ることが書かれており、ここではスポーツツーリズムによるという例えが出ていますが、スポーツ等を利用して地域活性化を目指すような組織については、国及び地方公共団体が促進する方向で進みましょうというのがスポーツ基本計画の中に盛り込まれております。

そういう意味で、今回の話は、まさしく、

日本の、今、スポーツ政策上で語られている組織をどういうふうに作っていくか、どういう認識で作るかという話ですし、私のあとに行われるパネルディスカッションは、既にそれを実際に動かされている現場の方々のご苦労話聞けるのではないかと思います。

経済でいえば、安倍政権になって以降のデフレ政策では、消費税の増税も決まりましたし、これがスポーツ産業にどんな影響を与えるかは、おそらく分析しないといけない。あとは、グローバルな経済の影響はどうなるかというようなことも同様です。

社会でいえば、少子高齢社会で、子どもがいなくなって高齢者が増えている中で、スポーツ産業のターゲットはどうするのかとか、ダイバーシティ（多様性）を考えれば、女性もそうですし、例えば外国人の方も日本で増えてくる中で、スポーツが、人が集まるという発想で捉えるならば、多くの人たちがコミュニケーションをとるための機能を果たすべきであって、例えば、外国人登録枠を設けること自体が今の時代に合っていないというようなことになるわけです。社会の関係はダイバーシティです。

テクノロジーでいえば、IT とかメディア環境が変わってきていますので、新聞、地上波というような話では、おそらくもうなくて、スマートフォンやタブレットを含めた様々な IT 環境の中でスポーツをどのように関わらせていくかということが考えられないと競争戦略に負けてしまうということだと思います。

ビジネスは時代によって変わってきています。産業革命が起こって以後、工業化が起き、ちょうど 19 世紀の後半以降、工業化とともに近代国家が生まれてきました。日本の明治政府もその頃ですし、イタリアだとか。要は、イタリアって実は古くなくて、イタリアができたのはその頃ですという話をする、そもそもオリンピックだって、普仏戦争でプロ

シアに負けたフランス人のクーベルタンが、「フランス人、何とかせなあかん」といってイギリスへ行って、イギリスのウェンロックでオリンピックを見て、これは大事だといってオリンピックを作ったくらいで、近代国家の形成と関係があります。

日本でも、明治以降工場が、例えば、製糸工場ですら昔は国営工場でしたので、糸を作るのも公務員でしたが、富岡製糸工場はそうです。徐々に工場ができて、製品をより早く効率的に作ろうという時代がやってまいります。日本のスポーツの歴史を見ると、まさしくこの時代に、工場の労働者の福利厚生という形でスポーツが生まれていくことは、歴史的に、今、発表されておりますし、例えば鉾山だとかでもスポーツが行われていたことは分かっています。

ただ、日本と例えばアメリカを比べますと、日本は戦争で負けたので、マーケティングの時代が来るのが70年以降になってくるのですが、アメリカは、戦後、いち早くマーケティングの時代になり、消費者志向、顧客集団のニーズの理解という形で入っていくので、例えば、スポーツを使ったマーケティングという発想が出てくるのです。アメリカでスポーツマネジメントという言葉で研究してほしいと言われるようになったのは1960年代です。日本は、プロダクションの時代がそのまま引き続き行われていて、ちょうど高度経済成長を終えて、そのまま来てしまったというのが、おそらく日本のスポーツの形です。学校で教育のため、企業で福利厚生のためという形のスポーツを行い、国よりも学校や企業がお金を出してスポーツを支えてきたのが日本です。

つい最近、僕もいろいろなところで気づいて、「ああ、そうなんだな」と思いました。ちなみに、私は68年生まれで、80年代のバブル期に大学生だったのですが、僕の周りに帰国子女が結構多い。その帰国子女のお父さ

ん方が、だいたい80年代に30後半から40で、アメリカとかイギリスとかに行って駐在されて、その子どもが我々で、そこで日本人学校が急激に増えた世代にいました。

そういう方々と、実は、先日、犬飼さんという元浦和レッズの社長、JFAの会長と会った時に、犬飼さんもタイやベルギー、オランダに住んでいて、ちょうど子どもたちが僕らの世代です。ただ、「1984年のマンチェスターユナイテッドの胸のマークはシャープですよ」という話になると、「日本の企業がグローバルな販売が始まった80年代にスポーツの機能は変わっていたんだよ」という話をするわけです。ただ、日本国内は、プロダクションの時代が続いているので、スポーツでマーケティングをするという発想は出てこないのですが、海外に駐在された日本の方々には分かっている、Jリーグの川淵さんを含めて、駐在されていなくても、古河電工を含めて、海外に会社があった企業がJリーグを支えたというのは、たぶん非常に大きいという感じがします。

日本が、突然、90年になるとリレーションシップ・マーケティングの時代に突入し、スポーツもいきなりここから、プロダクションからリレーションシップといわれて混乱が起きているのが日本のスポーツ界だと考えています。Jリーグも含めて、プロダクション中心の実業団スポーツじゃないと言い始めたのが90年代です。

こう考えると、ビジネスの変化とスポーツの関わり、特に、スポーツをどう扱うかというのは時代とともに変わっており、90年以降のリレーションシップの時代より、さらに2020年ほどのようなスポーツの形式が一番マッチングするのかは、まだ見えないし、研究者として非常に興味のあるところです。ただ、今日、来られている方々がされているようなことが、たぶん産声になっているとは感じております。

スポーツビジネスを支えるスポーツ推進組織で、支えるではなくて、本来的にスポーツビジネスをするスポーツ組織というのが本来あります。日本では、例えば、各競技団体は公益財団、公益社団があります。公益、非営利の競技統括団体という形でありまして、国民体育大会を運営するような団体、例えば日本体育協会や都道府県の体協。IOCは独立したオリンピック委員会を作りなさいということなので、日本にもJOCがあります。それから、学校の中体連、高体連とか、高野連という形で、先ほど言ったプロダクション中心の時代に流れを持つ組織が、もしくは近代国家ができた時代にできた組織が、今もなお中心的なスポーツビジネスの中心の組織になっています。

これを否定するわけではなくて、そういう時代に生まれて、そういう形式でビジネスをされてきたビジネス的な慣行があるので、一足飛びに1990年以降のリレーションシップ・マーケティングの時代のスポーツ組織に成り変わらなさいといわれても、なかなかないのは、会社を運営されている皆さんであれば、すぐ分かるのではないかと思います。

一般的には、高いアマチュア精神を持たれており、専業でその仕事をしていない方が多いがゆえに、あくまでもボランティアリズムで運営する組織が多いということです。行政・学校・チーム所有の企業関係者などが運営している組織になってしまいがちです。それがあがるがゆえ、組織経営のために徹底的にサービスを提供して収益を得るという発想にはなかなかならないのが現実で、そういう組織が日本全国くまなく配置されている中で、どのようにスポーツビジネスを地域で推進させるかということが非常に実は難しく、現場では、おそらく混乱が起きているのではないかと思います。

ただ、一方で、スポーツビジネスで生活をしていこうという流れが、90年以降は、例

えば、Jリーグもそうですし、政府が推進する地域スポーツクラブの一部のクラブの中には、「する」だとか「みる」というサービスを展開して、それが収益になって自分たちのクラブを運営するビジネスをやられる方も出てきていますし、オリンピックでいえば、1984年のロサンゼルスオリンピック以降は、イベントによって黒字にするというような発想が定着していますから、スポーツイベント実行委員会自体は、税金によって、赤字でもいいやという発想の人は少なくなってきています。つまり、スポーツを「する」「みる」サービスを提供して、主体的に収益を確保することを強く志向する方々が実は増えてきています。

しかし、今、そういう方々と組んで地域にスポーツビジネスをより推進させられるかということ、スポーツイベント、スポーツを取り巻く産業的な歴史から、なかなか社会の変化とミスマッチしている制度が多いというのが現実で、スポーツ界の制度やルールをどう変えるかということが、おそらく大事になってきます。

例えば、プロ野球だとか、Jリーグもそうですが、外資の参入をどうするかという議論は、今後7年間で大いに広がるのではないかと思います。グローバル経済下において、日本国内の企業だけに出資、投資を制限することが、TPP上も、どうなるかなという話を含めて、2020年くらいがTPPがちょうどうまく機能し始めるということを考えると、様々な国内規制を撤廃せざるを得なくなるような状況下において、日本の企業だけがスポーツの興行ビジネスに関われるという状況ではなくなってくるのかと思います。

資源を様々な確保してビジネス、人・モノ・カネ・情報とかを確保しなくてはいけないのですが、日本のスポーツ資源は非常に限られているというのが現実で、具体的にいえば、例えば、施設がスポーツサービスをしようと

思っても、山の中にあり、人も来られない、人里離れた、タヌキしかいないみたいなところにプールがあるといったときに、「これでどんなサービスができるのか」というようなことを考えないといけない。

あとは、利害関係者の多いスポーツビジネスで、スポーツビジネスが広がれば広がるほど、実は利害関係者が、学校の先生だけの会話で済まなくなるとか、関連する企業の中で済むわけではなくなるので、利害調整が必要になって、本業の片手間ではできないような状況になってくるという現状にあります。

僕の授業でいろいろと紹介している映像で、これは、たぶん見られたことのある方が多いと思うので、見られた方は「あの映像か」というふうに思っていたいただければいいと思います。

まずは、サッカー界が、日本のスタジアムは今後こうあるべきだということを提言するために、100年構想という形で世界のスタジアムの紹介をしている映像がございます。これは、今後のスポーツビジネスを推進する上ではハードというのが非常に大事で、ハードがないとソフトができませんので、ぜひ、ちょっと見てください。

《映像 1》

国立競技場も、たぶん、いろいろ考えないといけません。代々木の非常にいい場所で、試合以外に使われないのは機能として問題があります。

《映像 1 終了》

サッカー関係者だけで情報を共有して、サッカーのために、みんな広げている。ちょっとずるいじゃないかということで皆さんに紹介したわけです。こういう話を、逆にいうと、それを支えている皆様方が知って、スポーツをしているビジネスの方々に、こういうハードがサービスのために必要じゃないですかという議論をしていかないといけないということだと思っています。

あとは、昨年度できました、アメリカで、「2013 Sport Business Journal」における Sports Facility of the Year を取った施設が Barclays Center です。ちなみに、どんなところかと申しますと、バスケットボールをするアリーナですが、要は、バスケットボールだけではなくて、ビジネスそのものなのだという感じに思っていたいただければと思って選びました。

《映像 2》

《映像 2 終了》

2020 年が来たので、これくらいのことを対応していかないといけないと思っていますし、次が、日本でコーチの教育をやるスポーツオлимпズムを広めるということを安倍さんは公約で言いましたが、イギリスのサッカー協会のナショナルトレーニングセンターの映像を持ってきました。これも去年できたものです。

《映像 3》

ナショナルトレセンです。サッカー協会の施設です。

《映像 3 終了》

イギリスのサッカー協会のナショナルトレーニングセンターです。イギリスはウェンブリースタジアムをサッカー協会が運営していますので、こういうようなビジネスができるわけです。こういうところでトレーニングしている人間が東京オリンピックにやってくるわけですから、ちゃちな施設に押し込められると、「いったい何なんだ、日本は」ということになるわけです。イギリスは、去年、これを造って、今、売り出し中の施設になっています。

ちなみに、日本政策投資銀行が、スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」というのを発表しました。2020 年に向けて、スポーツ施設の改修その他があるということで、いかにファイナンスするかなどを、もう既に検討を加えて、発表されてい

ます。7年間を見据えたときに、スポーツを核とする人たちが、限られたハードの中で何ができるかと考えるのではなくて、サポートする、支援する我々が様々な情報を彼らに伝えてあげるといことが大事だろうと思っています。

ちなみに、スポンサーという名前でスポーツ界で今呼ばれている、スポーツビジネスパートナーです。ここに挙げたのは、グローバル化するパートナーというのが、7年間で非常に大きくなるだろうと思う事例として挙げました。今年行われた卓球の荻村杯ですが、これは世界のツアーですので、既にスポンサーが決まっています、スポンサーは広州自動車グループ。トヨタでも、日産でもございません。そう考えると、地域のスポーツイベントだから日本企業でなきゃダメだという発想自体が、今後は崩れてくるということはある得ると思っています。

ちなみに、ヤンキースタジアムに読売新聞があるように、フィギュアスケート上海大会の看板が日本語であるように、実は、世界の企業がオリンピックを通じてマーケティングしたいわけですから、世界の企業と対峙したビジネスを行うということのチャンスがあるはずですよ。

最終的に、我々が今考えたいのは、支える、そうしたスポーツビジネスをしている人たちを、どう支えていくかということです。「人」「モノ」「カネ」を支援してあげる。情報も支援してあげる。「こういうことがあるんだよ」というようなことをつなげてあげる。地域にそういうものがない場合は、自分たちが創業するということもあるかもしれません。スポーツビジネスのできる「人」の「ネットワーク」、ソフトですので人につながっている可能性が高くて、それをどうつないでいくかということが大事になるでしょうし、スポーツイベントの開催で「施設」「空間」をどう調達するかで、今ある施設でどうにかしましよ

うというのではなくて、これからこういう施設をこう作ってこうというような話し合いが、今後、必要になると思っています。それから、イベントに先立つ「キャッシュ」や担保を受けるような組織が必要でしょうし、こういった組織、スポーツビジネスを今まで頑張られている人たちを、さらに一層後押しする組織を、じゃあ、どうやって作るのか、いったい誰がやるのかなというのがこれからの課題で、実は、今日のパネルディスカッションは、そういったことをされている方々に来ていただいています。

我々が考えなければいけないのは、2020年、アフター2020年をもう考えないといけないと思っています。2020年が終わって、すべてがなくなった瞬間に「スポーツ、終わりよ」というのでは困ります。2020年に、どんな日本のスポーツ施設やクラブやビジネスが成り立っているのかということを考えて、その上で7年間の準備が必要だということふうに思っております。

それから、スポーツビジネスを理解した方の組織が必要だということです。最後に、一番大事なものは、スポーツ側が、我々のたぶん認識の大きな違いは、スポーツが企業や学校の社会貢献に貢献できるのだという形で、スポーツ側が受動的な、受け身的な立場に立っていますが、既にイギリスのThe FAのホームページでは、イギリスサッカー協会のCSRということが書かれています。つまり、スポーツ組織団体自身がCSRをする時代が、スポーツを通じて社会に何か開発ができるようになるということを描けないといけない時代に2020年は入ってくるので、スポーツによるディベロップメントという言葉で、今、言い始めていますが、IOCは既に国連とスポーツによるディベロップメント、ディベロップメント・オブ・スポーツ、ディベロップメント・スルー・スポーツということで、社会開発をスポーツで行う。それをしっかりと理解

したのが日本、東京であるということのお墨付きを与えたわけであって、スポーツが、単にビジネスの対象であるだけではなくて、社会にどんなふうな貢献ができるかということ踏まえた上で、スポーツをしているビジネス、スポーツビジネスの人たちを推進、支え

る組織をどう作っていくかということも議論できればと思っております。一歩先を考えると、次なる展開が生まれてくるかなということです。

(終了)