

■パネルディスカッション

テーマ：「スポーツ産業による関西の活性化」

コーディネーター

加藤 恵正 氏（兵庫県立大学大学院 減災復興政策研究科 教授）

パネリスト

植田 真司 氏（大阪成蹊大学 マネジメント学部 教授）

庄子 博人 氏（同志社大学 スポーツ健康科学部 助教）

吉澤 正登 氏（一般社団法人FC大阪スポーツクラブ 会長）

補足プレゼンテーション

倉骨 彰紀 氏（大阪商工会議所 経済産業部 スポーツ産業振興担当）

● 趣旨説明

加藤： ただ今から、パネルディスカッションを始めさせていただきます。

このパネルディスカッションの目的は、植田先生の基調講演を受けて、関西におけるスポーツビジネスの発展について議論することに尽きると思います。

本日のパネルディスカッションは、全体を二つのパートに分けて進めます。最初はそれぞれの立場から関西のスポーツ産業の発展というテーマでお話いただきます。大阪商工会議所の倉骨氏からも、資料の提供とともにご説明いただきます。

皆さんからの話を受けた後、2つくらいのテーマで意見交換を行いたいと思っています。地域の産業の発展がシンプルに人・金・技術イノベーションの3つの要素の組み合わせで展開すると考えますと、まず「金」はスポーツビジネスの振興ですので全体を流れていると考えたいと思います。ここでは、特に「人」の方に着目しようと思っています。先ほどの植田先生のお話にもチームワーク、チームの重要性についてのご指摘がありましたが、これまで関西が特質としてきたものづくりについて、従来のものづくりとは違う「人の育て方」があるのではない

かということも含めて、皆さんからお話を頂ければと思います。

イノベーションに関しては、ここではそれを支える制度、仕組みに焦点を当てたいと考えています。社会イノベーションと言っても良いかもしれません。ものづくりの枠組みで関西経済はつくられ、発展してきました。スポーツは公共的要素と民間領域の活動を併せ持っています。こうした新たな特性を持つ経済活動をどのように地域の中に根付かせていくのかについては、これまで経験がありません。制度や仕組みという議論においては展望が開けないのではないかと思います。

そのようなキーワードで、皆さんに議論していただければと思っています。ただ、それよりも大事だと思われることがありましたら、コーディネーターの意見は無視してご発言いただければと思っていますし、フロアの皆さんもその方が面白いと思っておられると思いますので、そのようにしていただきたいと思います。

時間の問題もありますが、できるだけフロアの皆さんからご質問、ご意見も頂ければと思っています。ただ、時間の流れ次第ということでお許しいただければと思います。

それでは、早速、パネリストの皆さんからプ

プレゼンテーションをお願いいたします。まず、庄子先生からお願いします。

● パネリストからのプレゼンテーション

＜国政と市場規模の国際比較から、

関西のイノベーションの可能性について＞

庄子： パネルディスカッションに先立ちまして、情報提供として、私が研究している内容を中心にご報告したいと思います。植田先生からはイノベーションを中心にお話しいただきましたので、私は、まず、国の産業政策について、特に「2020 東京オリンピック・パラリンピック競技大会」が決定してから、国の方でもかなりスポーツ政策に対して大きな動きが出ているので、その話と、私自身の研究でスポーツ産業がどのくらいの市場規模を持っているのかというお話を前半でさせていただきたいと思います。

それから、実は私自身は福島県出身で縁があつてこちらに来ましたので、外部の人間から見て、関西がスポーツのイノベーションで面白い取組をしていると感じる点、スポーツ産業のヒントになるようなところを後半でお話したいと思っています。

▶ 国家戦略としてのスポーツ産業

これまでの日本のスポーツについて、特に戦後は「する・見る・支える」というそれぞれの分野において、「する」スポーツは学校、自治体の支援、税金の支援、また一部の「見る」スポーツは、トップスポーツとしての企業スポーツ、企業の金銭的支援等があり、「スポーツは支援されてするもの」という意識が大きかったと思います。

それでも、2013年に「2020 東京オリンピック・パラリンピック競技大会」が決まって、2015年にスポーツを統括するスポーツ庁が国でつくられ、その後、日本再興戦略 2016 で「官民戦略プロジェクト 10 新たな有望成長市場の創出」として、スポーツの成長産業化が内閣府から報

告されています。ここでは、京都大学の山中先生が研究されている iPS 細胞や、ロボット産業、AI 等、今、目立っている分野に並んで、スポーツもこれから成長させなければならない産業として、内閣府から目標が掲げられています。

また、未来投資戦略 2017 からも同じような内容が出ていて、KPI としては、スポーツ市場の規模を 5.5 兆円から 15 兆円にすることが掲げられています。

さらに、6月15日に未来投資戦略 2018 が政府から公表されました。こちらはインターネットで PDF を見ることができますので、興味のある方は是非とも見ていただきたいと思います。これには 3 つの核があり、1 つ目がスポーツ産業の未来開拓、2 つ目がスポーツの成長産業化の基盤形成、3 つ目がスポーツの海外展開の促進です。

具体的には、スポーツ産業の未来開拓では、スポーツを核とした地域活性化、スタジアム・アリーナ改革、ビジネスモデルの構築等が掲げられています。2 つ目のスポーツの成長産業化の基盤形成では、もう少しソフトウェアの部分でスポーツの経営人材に焦点を当てています。最近では、例えば、立命館大学や早稲田大学でスポーツ MBA という講座も開設されているようですが、これからはスポーツ界でも経営のできる人を育てなければならないという政策が出されています。また、大学スポーツ改革、スポーツツーリズム需要拡大等、具体的な政策が掲げられています。

そして、日本再興戦略 2016 を受けて、スポーツ庁では、具体的にどのような政策を進めれば良いかを考えるために、スポーツ未来開拓会議が開かれています。日本再興戦略 2016 における KPI として、スポーツ市場規模の拡大(5.5 兆円→15 兆円)とスポーツ実施率の向上(40.4%→65%)の数値目標が挙げられ、5 つの課題が取り上げられました。1 番目はスタジアム・アリ

一ナの在り方、2番目はスポーツコンテンツホルダーの経営力強化、新ビジネス創出の促進です。スポーツコンテンツホルダーと言うと少し分かり難いのですが、この中に大学スポーツの改革等が入っています。3番目はスポーツ人材の育成・活用、4番目は他産業との融合による新たなビジネスの創出、5番目はスポーツ参加人口の拡大で、これらについてスポーツ庁の方でも考えられています。

▶ スポーツ産業の経済規模推計

私の研究テーマは、そもそも日本のスポーツ産業市場規模はいくらなのかということです。政府の発表している5.5兆円は、我々の研究会で出したものになります。

ただ、諸外国との比較ができないとか、経済計算の法則に則ったものではないという問題がありましたので、現在、スポーツ庁、経済産業省と一緒に日本政策投資銀行の研究会にて、スポーツ産業の経済規模の推計の仕事をしています。

手法としては、イギリスを中心とした欧州によるスポーツ産業経済規模の推計の方法に則って行います。EUではスポーツ産業の経済統計を諸外国と比較できるような形にして、しかも一般的なニュースでGDPが話題になるように、経済ニュースで額が出てきます。それと統合的なスポーツの経済統計を作ろうということで取り組んでいます。

植田先生が言われたとおり、まさにスポーツ産業は、農業や飲料、建設、医薬品、健康、情報等の一般の産業の下に独立して存在するのではなく、農業とも、飲料とも、すべてに関連する位置にあります。例えば、イギリスのスポーツ産業には農業のお金も入っていますが、これは競馬の関連で馬の畜産も入っているわけです。そのような統計があります。それをスポーツ・サテライト・アカウント(Sport Satellite Account)と言い、日本でもそれと同じように作

ろうとしています。ツーリズム・サテライト・アカウントという旅行経済指標のようなものがありますが、そのスポーツ版を作ろうということです。

結果は、日本の全体額でスポーツ関連産業は6.7兆円になりました。先ほど5.5兆円と言いましたが、6.7兆円で雇用者数が103万人という結果になっています。

スポーツ産業の中を分類しますと、スポーツクラブやフィットネスクラブ等、スポーツそのものを生み出すスポーツ部門が4.6兆円、66万人の雇用者数となっています。それから、用品の販売等が商業・流通部門として1兆円程度、23万人の雇用者数です。そして、それらを支える投入部門ですが、我々の研究会ではここは非常に工夫したところです。スタジアムをつくるとして、そこで使うコンクリートはスポーツ産業なのかどうかということ、大手町の会議室で大真面目に議論をしました。産業連関表を使うと、例えば、スタジアムをつくる時の投入部門として、どれだけコンクリートが使われたのか、コンクリート以外の素材もどれだけ使われたのかという計算ができます。それらを計算すると1.0兆円ほどになりました。このように、スポーツ産業には広がりがあるということで、それらを合計すると6.7兆円になりました。

これをイギリスと比較してみます。イギリスは、2012年にロンドンオリンピックがありましたし、近代スポーツの発祥でもあるので、スポーツ界ではベンチマークにされています。比較に際しては、2011年の数値が厳密に比較できる数値なので、その数値で比較しています。それによると、スポーツの経済規模で日本が6.6兆円、雇用者数が101万人に対して、イギリスでは絶対額で4.6兆円、雇用者数は99.1万人となっており、2011年時点では、経済規模と雇用者数ともに絶対値では日本の方が大きいという結果になっています。

一方、産業全体に占めるスポーツの経済規模や雇用の比率は、産業全体で日本の人口が多いこともあって元々イギリスよりも大きいので、割合で比較すると、スポーツ産業はイギリスの半分程度の水準だということが明らかになっています。

これらのことから、逆にプラス思考で考えますと、イギリスに対して割合の低い産業は、ロンドンオリンピックを経たイギリスと比較しているので、これから日本も、2020 東京オリンピック・パラリンピック大会に向けて拡大していく可能性があるのではないかと考察されました。

また、それらを業種別に比較すると、イギリスと比較して日本の方が極めて小さかった分野は、一番小さかったのが金融仲介で、それから情報通信、旅行代理店、医薬品、保険、建設、フィットネスクラブのようなスポーツ活動そのものの産業で、これも解釈の問題ですが、これから日本が頑張れば大きくなるのではないかと解釈しています。

まさに国の政策も情報通信や IoT を活用するとか、ツーリズムを活用するとか、フィンテック (FinTech : Financial Technology) などでも、スポーツとコラボレーションができるのではないかと、金融業界も伸びていくことが考えられるので、まさにそのような産業分野が出てきたのではないかと考えています。

以上が、私が研究で取り組んでいる内容ですが、関西に限って見ようとすると、残念ながら今の研究はまだ地域別が出ていません。東京オリンピックもあるので、東京をはじめとして、大阪、九州、北海道等の地域別のスポーツの経済規模をどのようにして計測すれば良いのかということに、まさに、今、取り組んでいる最中で、今年中にできれば良いというところです。

▶ 関西の今後のイノベーションは？

関西の今後のイノベーションを考えますと、関西は何よりもスポーツ用品産業発祥の地とし

て企業が強く、戦前に創業した企業だけでも、1906 年創業のミズノをはじめとして、ダンロップスポーツ、山本光学(株)、ゼット(株)、(株)シマノ(株)、デサントがあります。デサントの創業が 1935 年ですが、戦前にこれだけ日本のスポーツ産業を代表するような企業が生まれています。戦後は、1946 年に川村義肢(株)というパラリンピック用車椅子をつくっている会社が創業していますが、終戦(1945 年)の翌年の 1946 年は創業した会社が多く、(株)イモト、(株)エスエスケイ、(株)ザナックスなどがあります。1949 年創業のアシックスが新しい企業のように感じるほどです。(株)ゴーセン、(株)キャットアイ、山本化学工業(株)、つるや(株)、(株)モンベル、(株)マトリックスというような、スポーツ産業を牽引する企業が大阪を中心とした関西圏で生まれています。

また、供給側の企業だけではなく、消費者の方はどうなのかということで、スポーツ消費額を 2017 年の家計調査から調べました。全国平均に続いて、東京都区部、横浜市、4 番目から関西で、大津市、京都市、大阪市、神戸市、奈良市、和歌山市を比較しており、それぞれ運動用具類、ゴルフ用具、スポーツ観覧料等の分類をしています。家計調査で調べられている項目で、スポーツに関連するものを合計した値を出していますが、それによると、全国平均が 49,346 円で、東京都区部、横浜市が 6 万円を少し超えるくらいです。大津市、京都市、大阪市、神戸市あたりは、アシックス、ミズノのお膝元なので消費額も多いと思っていましたが、意外にも半分程度の消費額でした。唯一、奈良市だけが全国平均よりも多い 63,920 円で、和歌山市が 45,000 円程度という結果になりました。

家計調査はサンプリング調査なのでブレなどもあり、経年で比較しなければならぬかも知れませんが、意外と関西の都市圏のスポーツ消費額が低かったのも、逆に言うと、これから伸びていく可能性があるとも考えられます。

その消費を喚起するものとして、すでに紹介されました 2019・2020・2021 ゴールデン・スポーツイヤーズが関係します。2020 は東京オリンピック・パラリンピックが開催されるので東京が中心になるかも知れませんが、2019 年はラグビーのワールドカップが開催されますし、2021 年には関西ワールドマスターズゲームズがありますので、「する」スポーツの世界最高峰の大会が関西で行われることとなります。

➤ 日本版 NCAA

それから、私も関わっている大学スポーツ改革が、今、関西の大学を中心に日本全国に先駆けて行われています。アメリカの大学スポーツを取り仕切っている NCAA(全米体育協会)という組織を参考に、日本版 NCAA という組織を作ろうとしているのです。

これまでの日本の大学スポーツでは、「する」「みる」「支える」という機能に対して、学連や大学の取組みは「する」スポーツだけでした。それは、もちろん機能としては悪くないのですが、学生に大学スポーツを提供することだけに特化していて、全く「みる」や「支える」という機能がなかったので、「みる」「支える」というところを、大学スポーツでもつくっていかねばならないと考えて、日本版 NCAA を考えているわけです。

それが来年(2019年)4月から、スポーツ庁の音頭で、日本全国で始まります。それに対して、関西では「大学スポーツコンソーシアム KANSAI」という形で、関西 21 大学が立命館大学の伊坂先生を中心に、すでに取組を始めています。元々、関西では体育教師が集まって、体育の授業をどのように上手く提供するかという研究会があったようで、それが母体となって、逸早くまとまっているようです。関東ではまだまとまっていないようですが、関西は関東と違い、すでに一つの組織として「大学スポーツコンソーシアム KANSAI」ができています。それ

を NCAA に習って、関西の頭文字の「K」を付けて「KCAA」と名付け、4月に一般社団法人としてスタートしています。

ミッション、ビジョンとしては、プラットフォームの形成、「人財」の育成、ガバナンスの構築、社会的・事業的価値の向上等が謳われています。大学スポーツの改革という、「大学スポーツで金儲けをするのか」という批判がありましたが、現在、大学スポーツでいろいろな問題が起きていますので、そういうことにどのように対処するのか、学生の教育をどのようにするのかということも、真剣に考えていく組織として考えられています。

➤ アスリートネットワーク

関西には、稀有で貴重な例として、アスリートネットワークという組織があります。アスリートネットワークは、バレーボール全日本女子代表監督の柳本晶一さんや、陸上 100m 走の朝原さんらが中心となって、思いを共有するトップアスリートが自主的につながり、自らの成長の過程で得た「本物の感動」を、次世代を担う子どもたちに伝えることを目的に、トップアスリートがつながる団体として始まりました。

先ほどの関西の大学スポーツの改革もそうですが、関西とは関係のない部外者の私からすると、このような人と人がつながる組織は、神戸、京都、大阪、奈良という近いところに人がいることで相乗効果が生まれるものと期待して、事例として紹介させていただきました。

アスリートネットワークも、トップアスリートをつなぐという機能があります。そもそも、スポーツ界やトップアスリートというのは、人によるかも知れませんが、意外に競技間の交流がないようです。体育会やスポーツ界と言われますが、そこにあるのは、実は競技団体だけです。スポーツ界は全く実体がないので、そのような意味では、アスリートネットワークのような横串を刺す形で、大学スポーツをつなげるよ

うな事例も、関西特有の人と人をつなぐ力ではないかと思っています。

▶ スポーツ施設の整備と運営の事例

さらには、新しいスタジアムの在り方も含まれています。

「吹田スタジアム」は、ピッチが近くて良いスタジアムだと言われていますが、何よりも新しい取組みとして、ファイナンスをスタジアム建設募金で賄ったことが大きいと思います。実際は企業からの資金が大きかったかも知れませんが、個人からも 10 億円ほど集まりました。ふるさと納税などの税制優遇も受けられる形になっていましたが、何よりもそういう新しいスタジアム運営の在り方、建設の在り方を、大阪が示したことが大きいと考えています。

同じように、現在、キンチョウスタジアムを目標 66 億円で、観客席 3 万席に改修する「桜スタジアムプロジェクト」が始まっています。こちらは新規の建設ではなく、改修によって良いスタジアムをつくろうという趣旨で、これまでであった資本を有効活用する事例として、国からも注目されています。

最後は、「もりのみや Qs モール」です。完全な民間の事業ですが、民間の創意工夫によって、施設というハードウェアではあるものの、新しくショッピングモールの中に陸上のトラックをつくったという事例です。元々、森ノ宮は生活圏であり、御堂筋のようにブランドの高級ショップで勝負するようなどころではなかったのですが、この Qs モールに人を集めるためには何が必要かと考えた時に、スポーツをテーマとして「トラックをつくってしまおう」という発想に至ったそうです。ビジネスとしてはまだまだこれからで、モールへのビジネスにプラスになっているかどうかは検証しなければなりません。このような新しい取組みが関西で生まれていることが、非常に大きいと考えています。

▶ まとめ

まとめですが、関西初の考え方として、民の創意工夫と官民連携、大学スポーツの改革、アスリートのつながり、新しいスタジアム・アリーナ改革等があり、ゴールデン・スポーツイヤーとして 2019 年のラグビーワールドカップ、2021 年の関西ワールドマスターズゲームズが関西で行われることが、関西のスポーツ産業の大きなチャンスになるのではないかと考えています。

加藤： ありがとうございます。それでは、続いて吉澤さんをお願いします。

<FC 大阪の公民連携による取組みについて>

吉澤： FC 大阪の吉澤です。大阪にはガンバ大阪、セレッソ大阪がありますが、FC 大阪は 3 つ目の J リーグ入りを目指しています。よろしくをお願いします。

本日は、6 つのコンテンツについて話をしたいと思います。

▶ サッカーマーケットの概要

ワールドカップイヤーで、今、開催中ですが、皆さんはサッカーをご覧になっていますでしょうか。ほとんど方がご覧になっているようですし、瞬間最高視聴率が 50.1%ということですが、今の皆さんの反応からすると 80%くらいは見えていただいたのではないかと思います。

今、ワールドカップが盛り上がっています。そこでサッカーマーケットの規模について、インターネットから引用した数字で紹介すると、先生方が出された数字とは少し違うかも知れませんが、今回、ワールドカップが開催されているロシア国内で 3 兆円を生み出したと言われています。日本は今、ポーランドとの試合で賛否の議論を呼んでいます。決勝トーナメントへ進出すれば、本当かどうかわかりませんが、5,000 億円の経済効果があるという数字が出ています。敢えて、ポジティブデータを披露させ

ていただきました。

続いて、日本国内のサッカー人口は、競技者だけではなく、友だちとサッカーを遊びでやっているというレベルを入れると、参加人口が約750万人となっています。私は今年で52歳になりますが、私がサッカーをやっていた頃は野球人口が大きくて、40人のクラスでサッカーをしているのは私ともう1人くらいでした。そのような時代だったので、私はプロサッカー選手になれたのではないかと思うほどでした。

世界を見ても、ロシアが580万人、強豪フランスでも419万人なので、日本は案外サッカー人口が多いことが分かります。ですから、ベスト16、ベスト8へ行っても決しておかしくない参加人口だということです。

▶ FC大阪について

先ほど申し上げたように、FC大阪は大阪から3つ目のJリーグ入りを目指しているクラブです。

経営方針は、Jリーグ入りを目指しながら、新たなスポーツエンターテインメントを創造して、サッカーの新しいビジネスモデルを構築しようということ掲げています。変わったところでは、高等学校を運営して文武両道を自前でやろうとか、我々のような小さなクラブが海外のビッグクラブと提携をして、向こうのイノベーションを国内へ持ってきたりとか、そういういろいろなことにチャレンジしていこうというクラブです。

FC大阪が所属しているJFLは、厳密に言うとJリーグと横並びです。Jリーグが1、2、3とあって、ガンバやセレッソはJ1です。J3が3年ほど前にできて、横並びのJFLに、今、FC大阪はいます。2020年頃にはJリーグ入りを目指しています。

全国リーグなので明日も大分の方へ遠征に行きます。先週の日曜日の段階で2位でしたので、今日1位のチームが負けて、明日我々が勝

てば優勝でしたが、残念ながら先ほど2時45分に結果が出て、1位のチームが優勝しました。したがって、我々のファーストステージは2位になってしまいましたので、セカンドステージにチャレンジしようというところで、今、複雑な心境で話をさせていただいています。

クラブミッションは、1つは「大阪を世界へ」ということです。我々が「大阪」という名を掲げてFC大阪という名前を使わせていただいている限り、大阪を世界へ広げていこうと思っています。関空の近くにりんくうアウトレットがありますが、そのアウトレットのナイキの店舗で一番売れているTシャツが、OSAKAと描かれているTシャツのようです。海外の人は大阪に愛着があるのか、大阪を面白いと思っていたらいいようですので、その大阪を、我々のクラブ活動を通じて、もっと世界へ広めていこうということクラブミッションにしています。

もう一つは、社会課題解決への取り組みです。SDGsは2015年に国連で採択された持続可能な開発目標で、全世界の一人ひとりが取り組んでいかなければならない社会課題ですが、これを日本のサッカークラブとしては初めて、クラブの活動を通じて取り組もうとしています。これもクラブミッションとして掲げています。

▶ FC大阪 行政との取り組みについて

このように我々は「大阪を世界へ」と「社会課題解決への取り組み」をミッションとして掲げていますが、これは我々一民間団体だけではなくなかなか難しい取り組みです。そこで、どうすれば良いのかと考えて、1つの答えを出したのが行政との取り組みであり、そこにターゲットを置きました。

まず、FC大阪の取り組みとしては公民連携を掲げています。当然、競技活動をしながら、競技人口を増やす、あるいは、サッカーの魅力を皆さんに伝えていくこともとても大事です。これは我々もそうですし、ガンバ大阪やセレッソ

大阪、その他のクラブも一生懸命に取り組まれています。ただ、我々は前述の2つのミッションを掲げていますので、その中で我々独自でできないところを行政の力を借りようと考えて、昨年、大阪府、富田林市、四条畷市と、サッカークラブ、スポーツクラブとしては初めて包括連携協定を締結しました。これは我々の活動に対して府や市の後援があるということで、我々独自で動きながらも、いろいろなバックアップ体制を頂けるようになっていきます。

行政としては、もっと地域の魅力を発信したいとか、地域愛の醸成を図りたいとか、いろいろな目標を持たれていて、福祉やいろいろなものに取り組まれており、それに対して民間の力を借りようということで、今回、FC 大阪を選んでいただいたわけです。我々は逆に行政の強みである信頼性、信用性、公共性をもって、我々のネットワークに我々のやりたいことをお知らせし、それを追求していくことで、互いにWin-Win の関係を持ちながら、1つの課題に対してチャレンジしていくという仕組みになっています。

現在、公民連携は、大きく分けて「広報 PR」「地域活性化」「健康」「子ども・福祉」の4つにチャレンジしています。

具体的に紹介しますと、広報 PR は、公民で取り組んでいますが、まずホームページ「OSAKA 愛鑑(おおさかめいかん)」を立ち上げました。「OSAKA 愛鑑」は「大阪愛を鑑みる」という意味で、今は、例えば、富田林市の魅力は富田林市のホームページでしか見られませんが、大阪府と府内市町村 43 をまとめて大阪なので、全体の魅力を届けるのが大阪の魅力発信と考えて、それぞれの魅力を取りまとめたものとして「OSAKA 愛鑑」を作りました。

他には、テレビ番組をジェイコムを通じて発信していますし、ラジオ番組もあります。イノベーションとして、大阪の魅力について語り合っ

ていただく対話型セミナーを開催しています。また、インターネットテレビで四条畷市の番組、大阪府の番組、富田林市の番組、大阪市の番組を放映しています。これが魅力発信であり、実行委員会を立ち上げて、媒体を通じてこの魅力を伝えていこうということです。

さらに、子どもと福祉に関する取り組みもしています。これは、是非とも皆さん方にもご協力いただきたいと思っているところであり、実は大阪にはいろいろと切実な問題があります。少子高齢化もそうですし、子どもの貧困も大きなテーマです。それに対して、我々が地域との交わりの中で、少しでも手を差し伸べられるような、あるいは、我々を軸にして、悩みやいろいろな問題を発信していくことによって、いろいろな方々に協力していただける関係を作っていこうという取り組みです。

それから、健康について、今、健康産業は皆さんがいろいろと取り組んでいます。そこに我々は実働部隊として、サッカースクールやスポーツイベントを開催し、健康増進を図るという取り組みをしています。

一方で、企業の経営者や勤められている方にとっても、今、健康経営は大きな社会課題となっています。健康経営については、大阪はあまり良くないと言われているので、Well-Being OSAKA Lab を立ち上げ、民間企業にも賛同していただいて、健康経営や働き方改革についてもっと真剣に取り組んでいただくというダイアログを開催したり、セミナーを行ったりしています。

そして、健康寿命の延伸です。大阪の男性の平均寿命は 80.23 歳、女性が 86.73 歳ですが、健康寿命は男性が 71.50 歳で、女性が 74.46 歳でおおよそ 10 歳の差があります。これを縮めようということです。乱暴な言い方かも知れませんが、長生きはするけれど健康ではないというのは、決して幸せではありません。

それで、どのようにして健康寿命を延ばせるかを考えるために、「10歳若返り」のワークショップに賛同し、健康体操をすれば良いのか、あるいは、何かイベントを催して家から一歩出るような仕掛けをすれば良いのか等、いろいろと考えました。我々はよく老人ホームやデイケアサービスを訪問し、サッカー体操をお届けしていますが、そのようなことをすることによって「10歳若返り」にキャッチアップできれば、大阪の社会全体が活性化されるのではないかと考えて、このようなことも狙いとしています。

▶ 社会課題解決への取組みについて

次は、社会課題解決への取組みです。

SDGs に対する取組みになりますが、これは国連が 2030 年までに持続可能な開発目標を達成しようとしているもので、2025 年の大阪万博もこれがテーマです。ご存知のように、万博が懸命に誘致されているのは、単なるイベントではないからです。SDGs をバックグラウンドにして、大阪で開催しようと言われています。私もこれを知ってから、深く考えさせられることもたくさんありました。このようなことが、日頃皆さんの目につくようなものとなって、少しでも考えていただけるようなキッカケづくりができれば良いと思っています。

SDGs には 17 のゴールと 169 のターゲットがあり、1 番は「貧困をなくそう」、4 番は「質の高い教育をみんなに」等、それぞれにテーマが決められています。それは決して遠く離れた目標ではなく、我々でできるようなことでもあるので、それにチャレンジしていこうと思っています。

具体的には、SDGs の 1 番が「貧困をなくそう」となっていますが、実に日本人(17歳以下)の 7 人に 1 人が貧困という現実があります。大阪府では 6 人に 1 人です。私はこの状態を切実に重く受け止めています。等価可処分所得の中央値の半分の額に満たない層が 14.9%ありま

す。この層の子どもたちについて、こども食堂や地域の活動等をされているところへ伺うと、初めてサッカーボールに触ったという子どももいます。大阪府民 880 万人の中でアンダー19の年齢層は 140~150 万人いるそうですが、その内の 25 万人くらいがそのような貧困状態にあることになります。

一般的にスポーツ産業の活性化というと、ブラッシュアップやレベルアップ、スキルアップも大事ですが、私は根本的なボトムアップが一番大事ではないかと思います。これが、本日、私が一番お伝えしたいことです。

私はブラジルのプロサッカー選手でした。ブラジルは今回も優勝候補と言われていますが、ブラジル代表(セレソン)23 人の半分近くは貧困家庭出身です。それに対して、日本では、例えば、私の場合、35~36 年前に 1 万円の月謝を払ってサッカークラブに行っていました。言わば、親が 35~36 年前に毎月 1 万円を出してくれたから、私はプロになれたのです。それは今も同じで、プロ選手になっている人のほとんどが私学の強豪校、J クラブの下部組織の強豪クラブの出身ですし、日本代表のほとんどがそうです。貧困とされる所得層から代表に入っている人はあまり聞きません。すべての子供達にサッカーをさせてあげる機会をつくれれば、もっともっとスポーツ産業は広がると思っています。

そのようにいろいろな課題解決に向け、我々も「FC 大阪こども基金」を立ち上げました。そして、チャリティマッチも開催しますし、こども食堂へも協力します。選手も、スタッフも、積極的に出向き地域の課題に対して積極的な取組みを行っております。

そして「大阪府 SDGs スペシャルマッチ」を 7 月 29 日に開催します。これは大阪府とタイアップをして行う事業で、ET-KING に国歌斉唱をしていただき、大阪府の浜田副知事にキックインセレモニーをしていただきます。今回は「貧

困と教育」を中心テーマとして、J グリーン場で、3,000 人ほどの規模で開催予定です。協力団体は府内各自治体と社会福祉協議会、母子寡婦の連合会などで、府内の子どもを全員無料でご招待し、前座では、子どもたちにサッカースクールを行い、夏休みの良い思い出にしておうという取り組みをいたします。

貧困の連鎖を断ち切り、我々が地域の子もたちに「プロサッカー選手になること」「スポーツを通じて育むこと」等を教えることができればと思っています。

▶ サッカーマーケット

サッカーマーケットについては、先ほど先生方に説明していただいたので割愛しますが、最近の話題では、イニエスタがヴィッセル神戸に移籍し、99 億円の経済効果があると言われていきます。凄いと思います。年俸も 32 億円ということで、サッカー界も新しいイノベーションが生まれたと思っています。

▶ サッカーと地方創生

サッカーと地方創生という面では、前述のように、健康寿命の増進や、観光、産業・雇用の分野が考えられます。

また、我々と同じカテゴリーの FC 今治が、自前で 5,000 人規模の 4 億円のスタジアムをつくりましたが、現在 120 億円の経済効果と言われています。このようなことも我々はチャレンジしたいと思っています。先ほど紹介されたように、ガンバやセレッソが公民連携でスタジアムづくりを行っていますので、我々も公民連携でコンパクトスタジアムのようなものを、大阪府内にたくさんつくることができればと考えて、今、チャレンジしています。

▶ 公民戦略連携デスク

最後になりますが、大阪府に財務部公民戦略連携デスクという部局があり、私は平成 30 年 4 月 1 日にスーパーアドバイザーとして就任させていただきました。公民連携は民間の皆さんの

力、ノウハウ、資金を頂いて、官の強みを活かしながら新しいものをつくっていこうという部局です。本日のテーマで言えば、府内競技場の改修や、新しいスタジアムの建設などを公民連携で行っていければ良いと思っています。

電話番号を紹介していますので、「お知恵」や「何か協働できる」というお話等がありましたら、お力を貸していただければと思っています。

加藤： ありがとうございます。それでは、続いて倉骨さんをお願いいたします。

＜スポーツ産業による関西の活性化に向けた 大阪商工会議所の取組み＞

倉骨： 大阪商工会議所の倉骨です。本日はよろしく願いいたします。私からは本日のテーマでもある「スポーツ産業による関西の活性化」に向け、大阪商工会議所で取り組んでいる内容についてご紹介させていただきます。

▶ スポーツ産業振興を中期ビジョンの戦略分野の一つとして推進

大阪商工会議所は 3 年ごとに中期計画を策定しておりまして、2017 年度から新しい中期計画の下で取組みを進めています。

様々な産業分野における産業振興活動に取り組んでおりますが、2017 年度からの新規事業として、スポーツ産業の創出にも取り組んでおります。

▶ スポーツ産業振興に関西で取り組む理由

なぜ我々が、今、スポーツ産業振興に取り組むのかという理由ですが、スポーツ用品メーカーをはじめ、繊維メーカーや食品関連企業、ものづくり技術の高い企業等、スポーツ分野に関わる企業が関西に集積しているという背景や、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、ワールドマスターズゲームズ関西 2021 といったスポーツイベントが 3

年連続して日本で開催され、人々のスポーツへの注目が高まっていくと考えられること、さらに、企業における健康経営の重要性が高まっていることなど、様々な要因から、スポーツ・健康関連産業が、今後の成長が期待できる分野なのではないかと考え、取り組みを始めました。

加えて、ライフサイエンス関係の企業も関西には多く集積しています。ライフサイエンス分野については、大阪商工会議所で長年産業振興活動を行っており、医療機器の開発におけるマッチング支援などを行っております。近年、スポーツ分野でのノウハウを活かした医療、健康用途への展開なども行われていますので、我々の取り組みの中でも、スポーツ・健康・医療の相乗効果を生み出しながら取り組めるのではないかと考えております。

▶ スポーツハブ KANSAI

具体的な取り組みとして、スポーツハブ KANSAI というプラットフォーム事業を 2017 年度に立ち上げました。

関西をスポーツ産業振興のハブ拠点として機能させることを目的としたプラットフォームです。大阪商工会議所だけではなく、京都商工会議所、神戸商工会議所との連携により展開しています。

スポーツ産業は、IT 系の分野やヘルスケア分野、食品、ツーリズム分野等、様々な分野との掛け合わせがあると思いますが、それぞれの分野における企業のビジネス、取組みを支援させていただきます。

また、トップアスリートやプロスポーツチームから、アマチュアアスリートや一般のスポーツ愛好家、高齢者向けまで、スポーツ分野には対象となる市場も広く存在しており、これらの市場に向けた様々なビジネスの創出を目指しています。

具体的には、スポーツ関連企業・団体のニーズと、技術シーズを持った企業をマッチングし

て、新しいスポーツや健康関連の製品・サービスの開発を目指すビジネスマッチング事業に注力しています。

▶ ビジネスマッチング事業

ビジネスマッチングの事業について説明いたしますと、例会というイベントを大阪商工会議所で主催させていただき、例会の場でスポーツ関連の企業、団体から「このような企業と連携してみたい」とか「このような製品開発をしていて、このような技術が不足しているので、持っている企業はないか」等々、異業種の企業と連携をして進められるようなテーマ、案件について発表していただく形になっています。毎回、約 200 名の方々に参加していただいております。関心のあるテーマについては、事業提案をしていただけるという流れのイベントとなっています。

事業提案の方法としては、我々から、後日、参加企業の皆さんにエントリーシートを送付し、それに記載する形で提案させていただきます。有望な提案については、発表企業との個別面談の場を我々が設定させていただいております。

2017 年度はキックオフの事業を含めて全 4 回開催し、2018 年度も引き続き 3 回の例会を実施いたします。

プレゼンテーションしていただく側の「連携テーマ提示企業」には、スポーツ用品メーカー、スポーツチーム、フィットネスクラブだけでなく、美容・健康関連の機器メーカーなど異業種からの参入企業も含めた幅広い企業に登壇していただいております。様々なテーマでの企業連携を図っています。

また、スポーツハブ KANSAI のビジネスマッチング事業の特徴の 1 つと我々が考えているのは、5 名のスーパーバイザーに協力を頂いていることです。植田先生にもスーパーバイザーにご就任いただき、多大なご協力を頂いています。

スーパーバイザーには、当日、例会の場に来ていただいて、連携テーマ提示企業のプレゼンテーションに対して、「もっとこのようなことができれば面白いのではないか」とか「このように展開できるのではないか」等、話の可能性を広げるようなコメント等参加企業の理解を促進し、事業提案に手を挙げやすくするためのお役割をお願いしています。

スポーツメーカー出身でスポーツビジネスに精通する方や、スポーツチームのプロモーション、イベント制作などをされていて、スポーツ現場のニーズに詳しい方、スポーツ医学の観点からコメントしていただける医療関係者等、様々なバックグラウンドの方にご協力をいただいております、どのようなテーマに対しても的確なコメントを頂いております。

➤ 事業実績

事業提案状況は、2017年度、キックオフを含めて4回のイベントを開催した中で、連携テーマ提示企業のプレゼンテーションに対する事業提案が、キックオフ事業では82件ありました。個別面談に進んだ件数も多く、2017年度4回の合計で145件に上りました。

また、スポーツハブ KANSAI は登録制の事業となっておりますが、2017年度だけで400社以上の企業の皆様に登録していただきました。

2018年度もこれに加えて新たに登録企業を募集していますが、現段階ですでに100社以上の方々に追加で登録していただいております。

地域は、京阪神商工会議所主催事業ということで、そのエリアの企業が多数を占めていますが、我々としては関西に限定するわけではなく、関西発の全国規模のプラットフォームにしていきたいと考えております。

➤ 2018年度活動予定

最後に、今年度の活動予定を紹介します。

例会、ビジネスマッチング事業については

2018年度も同様に3回行います。1回目は6月8日に行われましたが、次回の例会は9月11日に行われますので、関心があれば、是非、来ていただきたいと思います。

今年度最後の11月の例会は、ドイツで毎年開催されている世界最大規模のスポーツ用品の見本市「ISPO」との連携によるシンポジウムを開催したいと思っています。海外企業とのネットワーク構築、マッチングの機会になるような事業になります。

また、スポーツハブ KANSAI は、メインの主催事業のビジネスマッチング事業の他に、連携事業としても多くの事業に取り組んでいます。

1つは舞洲プロジェクトで、大阪市と舞洲に拠点を持つプロスポーツ3チーム(バスケットの大阪エヴェッサ、サッカーのセレッソ大阪、野球のオリックス・バファローズ)のプロジェクトと連携し、プロのスポーツチームの課題解決や、舞洲エリアの魅力向上等のテーマについて、企業の技術やアイデアで実現するためのプロジェクトを企画・運営しています。

スポーツ関連の展示会で、スポーツビジネスジャパンとSPORTEC WESTが関西で開催されますが、それらにも協力という形で関わらせていただいて、その中で主催セミナーを行い、皆さんへの情報提供や、ビジネスマッチングつながらるイベントなどを展開する予定です。

非常に多方面、多角的な展開をしていますので、どのようなジャンルの企業の皆様にもご活用いただける事業になっていると思います。これからスポーツハブ KANSAI が機能し、関西のスポーツ産業の活性化につなげることができればと考えていますので、ぜひ皆様もご登録いただければ有難く存じます。

加藤： ありがとうございます。

今までの話を伺っただけでも、関西でいろいろなことが起き始めていることが分かりました。

そこで、植田先生の方から、これまでの皆さんの話を聞かれた上でのコメントを頂きたいと思えます。よろしくお願いします。

<スポーツを楽しむことによる様々な効果>

植田： 私の方から皆さんに言いたいのは、取り敢えず、スポーツの場に参加していただきたいということです。皆さんは、スポーツを見たり、聞いたりすることは多いのですが、やはり、スポーツの良さは体験しなければ分かりません。しかし、「やりましょう」と言っても、なかなかやっていただけないことが多いのです。

それについて、過去に調査をしたことがあります。誰でも、やりたいスポーツがあるものの、普段はなかなか実行できません。それが、例えば、ゴルフをしたい人が床屋さんへ行って、テニスをしている床屋さんから「一緒にテニスをしませんか」と言われると、その人はテニスをするのです。つまり、「〇〇したい」と言いながらできない理由として、よく「場所がない」等と言われますが、誰かに声を掛けられると、一緒に行ってやるのが分かりました。ですから、誘ってほしいということです。

運動には良いところがいろいろとあります。例えば、皆さんがアイデアを出そうとした時、日本ではなぜか、「一休さん効果」とでも言うように瞑想することを考えますが、実は歩くことによって血の循環が良くなり、脳に酸素が行ってアイデアが出やすくなります。そのために、京都に哲学の道があるのだと思います。激しい運動はダメですが、歩くとアイデアが出るので、ものを考える時は机の前に座っているのではなく、現場へ歩いて行くとか、見に行くとか、やってみて初めて爽やかなことが分るとか、朝早く起きて外の空気を吸って初めて気持ち良さが分るとか、難しいところかも知れませんが、一歩踏み出すことによって何かの発見があるのです。

先ほどの商工会議所の倉骨さんのお話もそうですが、来れば何かヒントがあるかも知れませんが、行ったからといってすぐに何かができるわけではありません。運動も1回行ったからといって、気持ちは良いかも知れませんが、すぐに健康になるわけではありません。いわゆる歯磨きと同じかも知れませんが、毎回歯を磨いていると、歯を磨かないと気持ちが悪くなるように、運動も続けていると、運動を続けるのが当たり前になって、運動しないと気持ちが悪いと感じるようになると思います。

スポーツの効果は、他にもたくさんあります。例えば、家と仕事場の往復だけではうつになることが多々あるのですが、これは、仕事場ではなかなか好きなことができないし、家でも忙しいと不安になることがあるからです。その時に第3の場があると、人間は生きていけます。もちろん、その第3の場は、スポーツだけではなく、何かのクラブでも、文化でも、何でも構いません。コミュニティに参加してほしいということです。そうすると、それぞれのストレス発散ができるとか、誰か理解できる人がいると、生きていく力、何かをしようという気持ちになっていくのです。

その1つとして、スポーツを使っていただきたいということです。例えば、FC 大阪を応援に行ったとして、皆で応援して盛り上がるのは一つの楽しみですし、その楽しみを盛り上げるために FC 大阪用のグッズを使ったり、皆で一緒に食べるものがあつたり、皆さんが一緒に行うことで、スポーツの楽しみ方が出てくるのではないかと思います。

加藤： 居場所が必要だということだと思えます。ありがとうございました。

ここまで、それぞれの立場から今回のテーマに沿ってお話をいただきました。

● 意見交換 ～人と仕組みについて

<スポーツビジネスと人づくりについて>

加藤： 次に、これまでの議論も踏まえた上で、「人と仕組み」をテーマとして議論を進めていきたいと思います。

最初に植田先生から、このようなスポーツビジネスを展開していく上での人づくり、教育、もっと広い意味もあると思いますが、この辺りについて口火を切っていただければと思います。

植田： 教育とスポーツという点で考えますと、いろいろと問題もありますが、人づくりにスポーツは欠かせないと思っています。例えば、チームワークを考えた時に、例えば、サッカーの場合は、相手の動きを見ながら、次の動きを予測してパスをするので、「人の気持ちが分かる」ということも芽生えていくでしょうし、「助け合う」ということも芽生えていくと思います。そういう意味で、個々の力よりも、チームワークになった時に力が発揮できるというのが、今の日本のワールドカップだと思います。

なぜ、このような話をするかという点、今までの大量生産の時代は、同じ人が1つのチームの中で、号令で右を向く、左を向くという状態で進められてきましたが、これからは物事の発想の時代になります。そうすると、同じような人がたくさんいるよりも、いろいろな人が集まって、それぞれを補い合いながら、ジグソーパズルのように1つのものをつくらなければなりません。それが多様性ですが、恐らく、日本はそれが不得意なのだと思います。

そういう中で、「意見は違うけれど、この人の考え方も認める」というのがスポーツマンシップ、シチズンシップであり、そういうものをこれから育てようとする時に、スポーツの中で互いに助け合うことを学ぶことができます。すべてが主役になるのではなく、脇役になる人もいて、違う人たちが集まって助け合いながら1

つのチームをつくっていくということです。そのような人のづくり方は、オーケストラ等の音楽の分野でも育むことができますが、それと同じようなものの1つとして、スポーツは人を育てる上で役に立つのではないかと考えています。

加藤： 1980年代に日本が1人当たりのGDPで世界トップになった頃、アメリカは経済的にはどん底に落ちていました。それで、日本に追い抜かれたということで、アメリカの調査チームが日本に来て、「なぜ日本はこれほど優れたパフォーマンスができるのか、経済的なアクティビティが優れているのか」ということを調査しましたが、その時の1つの答えがチームワークだったそうです。研究開発からビジネスに一気に通貫で動いていく企業の中でのチームワークが非常に優れているので、アメリカはそれをいかに真似るのか、いかにそのチームワークの姿をアメリカに植え付けるのかということに取り組み、そこから90年代にV字回復したという研究者もいます。

皮肉なことに、90年代にアメリカの調査チームが再び日本へやって来た時には、「日本のチームワークはどこへ行ってしまったのか。ガタガタではないか」というのが彼らの評価だったそうです。この辺りについて、植田先生のお話は大変示唆的だと思いました。

吉澤さんはブラジルも含めて海外の経験が多々おありだと思いますが、今のような点も含めてコメントをお願いします。

吉澤： 植田先生が言われたように、現場に出て、いろいろとそこで感じたことを、どのように人々に伝えていくことができるのかということが課題であり、まだまだスポーツの現場の参加人口は少ないと思いますので、1人でも多くの方が現場に行けるようにすることが大事ではないかと思っています。

また、必ずしも現場に出向いて行ける人ばかりではないので、Jリーグではeスポーツも1つのスポーツとしてカテゴライズしています。これは、家の中でゲームをしていることもスポーツの1つであるという考え方です。海外にはeスポーツの億万長者もいます。そういうこともスポーツのジャンルだと認めていく社会も必要ではないかと思います。あるいは、東大阪市では、ウィルチェアスポーツに積極的に取り組むまちにしようという取り組みも行っています。

いずれにしても、今の形に嵌めるのではなく、どのような形であれ、ボール投げというスポーツがあったり、輪投げのようなスポーツがあったり等、ジャンルを問わず多くの種類をつくることが参加人口の増大になると考えています。

加藤： 吉澤さんは、先ほど、社会課題の解決について、日本は貧困層が多く、子どもの貧困の問題が社会問題化していて、特に大阪は厳しい状況にあると説明されましたが、そういうことも含めて、スポーツの人材の厚みを増すということに、これからどのような展望が持てるのでしょうか。

吉澤： やはり、我々スポーツ競技団体がいろいろなところに出向いて接触することが必要です。実は、大阪府では放課後子ども教室の取り組みを行っており、43市町村が積極的に取り組んでいますので、放課後に、サッカーに限らず、いろいろな勉強を子どもたちに教えたりしています。子どもたちに対して、小学生は小学校の先生に任せるということではなく、我々のようなスポーツ団体や、塾の先生等、いろいろな人たちが関わることがあって、情報をたくさん与えられることが、そういう人たちの増加につながるのではないかと思います。

加藤： すでにスポーツはそのようになってい

るようですが、教育委員会の所管の下だけで、子どもたちのそのような能力を開花させるのは難しいと思います。やはり、専門家との連携が必要でしょうね。

吉澤： そうですね。そこに喜びや楽しみが必要だと思います。先ほどもお話がありましたが、楽しまなければ続きません。「9割しんどくて、1割の楽しみ」とよく言われますが、実はその9割も楽しんでいるのです。過酷な練習の中でも楽しみはたくさんあります。その楽しみをどのように見つけていけるのか、そのチャンスをどれだけ与えられるのかということが、とても大事になると思います。

加藤： 庄子先生、先ほど、同志社大学も含めてスポーツMBAという制度を整えられたと伺いましたが、基本的には指導者の育成ですね。

庄子： マネジメントのできる人材の育成です。

加藤： それもまさしく専門職で、専門家の育成になっていくと思いますが、その辺りも含めて、これから、関西のスポーツビジネスに関わる人たちの厚みをどのように作っていくのかということについて、コメントをお願いします。

庄子： そこが難しいと思っていますし、政府の政策としても人材をどのようにして増やしていくのかということが課題ですので、今回の未来投資戦略2018に出てきたのは良いことだと思います。

ただ、スポーツ産業を大きくするという観点で言うと、やはり、植田先生からお話があったように、イノベーションの観点が必要だと思います。しかし、ゼミの学生たちは大手企業を中心に就職を求めています。つまり、自分からスポーツで起業しようとはしませんし、私もその

ようなチャレンジングなことをしなさいとはとても言えません。

昨年、アメリカのスタンフォード大学にスポーツビジネスの先生を訪ねたのですが、その時の雑談で、面白い話を聞きました。その先生のところに陸上競技で1500mか5000mかの競技をしていた卒業生がいて、その人は「将来、高校のコーチになって、オリンピック選手を育てたい」という希望を持っていました。ところが、そこからがアメリカ的なのですが、彼は「お金がないので、自分でスタートアップをして、IT企業をつかって、億万長者になって、そうしたら会社を売って、高校のコーチになる」というようなことを言ったわけです。会社が成功したかどうかは別の問題として、そのくらい生産性をどのように向上させるのかということは、人材の意識とも関わるのではないかと考えています。

私は東北の福島県の出身ですが、関西にいます。そういうものを関西全体、日本全体へ、仕組みとして伝えられるかどうかは分かりませんが、少なくともスポーツMBA等の仕組みで取り組んでいくことは、とても良いことだと思っています。

加藤： ありがとうございます。植田先生、お二人の話を聞かれて何かありませんか。

植田： 今の話を聞いて思ったのですが、「なぜ、アメリカ人はあのように積極的なのか」ということで、向こうの小学校のテキストを調べたことがあります。例えば「ウサギとカメ」の話で、日本の場合はウサギがミスをして寝ることでカメが勝っているのですが、向こうは冬山で、ウサギとカメが競争する時に、カメがスノーモービルに乗ってくるのです。要は、勝てないことが分かっていたら道具を活用しろという

ことです。別にそれはルール違反ではありません。そのように、向こうは我々とは違う教育を受けているということです。

日本人は、ルールが決まるとルールを守って何かをしようとしませんが、元々のルールが「皆が公平にできるように」という趣旨で作られているのであれば、ルールの変更を外国の方は当たり前に考えるのです。その辺りも物事の考え方の違いだと思います。

気になるのは先ほどのMBAの話で、どのような方が教えるのかということです。私は大学の先生には教えてほしくないと思います。社会人経験者が来て、現場をわかった人たちが教えるようになれば違ってくるだろうと感じました。

加藤： 私は、産業立地という企業立地のメカニズムや、企業のそういう行動を研究していますが、ものづくりで言うと、これまでは厳密に青写真を作って、間違いのないものを製品として作り上げてマーケットに出し、消費者に渡すという流れでした。クレームが来ることはあまり予想していませんでした。ですから、そこにクレームが来ると仰天して、大企業のスキャンダルみたいなことになったこともありました。

そのような意味で、スポーツビジネスを見ると、今、植田先生が言われたように、「ルールが変わる」とか「その時はルールを変えても構わない」という発想で人を育てていくことが必要ではないかと感じました。柔軟な人の育て方は、これまでのものづくりや思考を暗に前提にした教育の仕組み、人の育て方とは違うと思います。サービス業全体に関わるのかも知れませんが、スポーツビジネスにおける人づくり、教育のあり方は、相当に違うような気がします。

その辺りはいかがでしょうか。

吉澤： 例えば、スペインのバルセロナや、ブラジルもそうですが、ソシオという制度があり

ます。日本ではサポーターはサポーター、ファンはファン、経営者は経営者と明確に分けられていると思いますが、ソシオはサポーターでもあり、経営者でもあります。

実は、私もプロサッカー選手を辞めてからは、前職は民間企業を経営していて、今はスポーツビジネスをやっていますが、最大の魅力は利益を上げる、収益を上げることと、勝ち負けに関わることができることで、これはなかなか一般企業にはないことだと思います。当然、一般企業もライバル企業に勝つということはあるかも知れませんが、毎週勝ち負けを体現し、ドキドキしながら戦って、収益も上げていくという、一般のビジネス界にはないような経験を、この10年くらいしています。

そういう意味では、日本ももっと投資のできる環境をつくる必要があるかと思えます。ソシオ制度か、あるいは1万円でも経営参画できるような仕組みをつくるのが、もっとスポーツ界全体のイノベーションになり、スポーツに対する産業が確立するポイントになるのではないかと思います。

加藤： 総合的というか、先程のものづくりでいくと、プロデューサーとコンシューマーというのは完全に分かれていて役割が分担されていますが、今の吉澤さん話は、実はこのような領域というのは相互に密接に結びついていて、どちらがプロデューサーかコンシューマーか分からないような、特色があるのではないかという話でした。ありがとうございます。

<スポーツビジネスと仕組みの問題>

加藤： 今の吉澤さんの話にも関わっていたと思いますが、学校や研究の立場から、「このような仕組みはじゃまだ」「このような仕組みがあるから、スポーツビジネスは発展しない」等、感じたことがあれば、教えていただきたいと思

います。いかがでしょうか。

植田： 「マネジメント」という言葉を聞いて、皆さんはどのようにイメージされるでしょうか。日本では「マネジメント」を「管理」と訳していますので、まるで人がサボらないようにチェックをして、例えば、書類を出すという感じです。小学校の先生などは書類を書くのが大変ですが、我々もいろいろな書類を書かなければなりません。事業が上手くいかなくなると、書類や会議が多くなるというのは、まさに「マネジメント」を「管理」と捉えているからです。

本来の「マネジメント」の意味は違います。ヒト・モノ・カネを有効に使うということです。面白いことに、馬の手綱を引くのはマネジメントで、コントロールとは言いません。右に行ったり、左に行ったり、自由に使うのはコントロールですが、馬を使う時には、馬には心があるのでマネジメントと表現します。それならば、人の時も、当然、馬以上に人が働きやすいようにするのがマネジメントだと思います。

ところが、働きやすさよりも、サボらないようにルールを決める等、そういう方向に動いてしまうので、日本の場合は間違ったマネジメントをしているような気がします。そこからマイクロマネジメントと言われると思いますが、上手くいっているところは管理などしません。自由にさせれば勝手にやるのです。

今はスポーツの世界もそうです。昔のような体罰はダメになり、カリスマのリーダー、監督からサーバントに替わり、高校、大学では、選手自ら練習メニューを考えるようになっていきます。そうすると、やらされるのではなく、自らが主体的に動くように変わります。

しかし、日本の場合は、まだ、カリスマリーダーのような人が行うのが良いと思っている方々があります。もっと従業員に自由にさせても、従業員はサボらないと私は思います。サボると

いう、その辺りの微妙なところがこれからの日本の課題ではないかと思えます。

加藤： 制度や仕組みというよりも、文化、組織、まさしく運営マネジメントかも知れません。

吉澤さんは公民連携のスーパーアドバイザーをされていますが、公と民は基本的に行動原理が違います。公はとにかく広く、皆さんに公平にということですし、民は動きたい人が自ら動いて利益を上げるということですが、そのようことが一体化したところで、今、吉澤さんは仕事をされています。その辺りの思いや、あるいは、ストレス等はありませんか。

吉澤： 公平性は一番大事なので、これはいつまでも変わらないと思えます。

一方で、平成 28 年に公民戦略連携デスクが大阪府庁内にできてから、公民に対するスピード感は変わってきたと思えます。恐らくいろいろな方々が提案されると、今までなら 1 ヶ月、2 ヶ月経ってリアクションがあったものが、今は少なくとも 1 週間以内にリアクションがありますし、優秀な職員も多いので、それなりの答えも返ってきます。

ただ、いざ実行しようかという時に「これは議会を通さなければならない」等、役所ならではの手続きがあります。トップが認めたからといって、すぐにできるわけではありません。これは民間企業と違うところです。しかし、それも徐々に変わっていくのではないかと期待はしています。

加藤： そこは確かに難しいところです。日本の仕組みで言うと、議会の承認はどうしても必要です。しかし、あらゆるところが競争構造に入っている中で、「議会の承認を得てから」などと言っていると、すべての物事が終わってしまいます。

庄子先生は国のいろいろな議論とも関わっていると思いますが、この辺りはどうでしょうか。新しいスポーツビジネスの展望を開くための仕組みや制度づくり等は、どこかで考えられているのでしょうか。

庄子： 3 年前に政府系の仕事で、中央競技団体がガバナンス不在ということで助成金が上手く使われなかった等、そのような問題が起きた時に、中央競技団体をどのようにマネジメントしていくべきなのかという、仕組みを作るような会議がありました。

そこでまず、中央競技団体の実態を押さえることから始めました。日本の中央競技団体で一番大きいのはサッカー協会で、専任職員が 80～100 人くらいいます。次が陸上、その次が水泳となっていますが、多くのマイナースポーツと言われる中央競技団体は、専任職員が 1 人とか、下手をするといないところもあります。それにも関わらず、登録者数は 1,000 人とか、数万人とかいるので、1～2 人の専任職員で代表選手の遠征のチケットを取ったり、ホテルの予約をしたり、とにかく事務が回らない状態です。

そこで、共通事務のようなものがあるので、中央競技団体を変えることが、日本のスポーツにとって重要なファクターになると思われれます。ただ、そこが既得権益で上手くいかないという問題があるので、横串を刺すような組織があっても良いのではないかと、私は思っています。

加藤： 先ほどお話のあった日本版 NCAA の組織は、そのような役割を果たすことはできないのでしょうか。

庄子： 日本版 NCAA は大学スポーツの方です。各大学は全く今まで他の大学のことには関係せず、自分の大学ことを自分の大学でやっていたというのが実情ですので、横串を刺すよう

な組織ができるのは評価できると思っています。

● 質疑応答

加藤： ありがとうございます。

それでは、会場の方からご質問でも、コメントでも結構ですので、伺いたいと思います。

<体育から楽しむスポーツへ転換するには、 何が必要か>

Q： 植田先生の話に感銘を受けました。やはり、スポーツは楽しむことが一番大事であり、楽しむことを軸に産業が発展すると思います。そうであることを前提にして、庄子先生や吉澤先生の話があったと思います。

ところが、日本では本当にスポーツを楽しめているのか、子どもが外で遊んでいるのかという疑問があります。我々が子どもの頃の60年ほど前は、そのような団体はなかったのに、子どもたちは朝から晩まで遊んでいました。それが、今はそうではありません。今の子どもたちは、あまり遊びも楽しみも知らないし、また、特定のスポーツしか知りません。その点で、子どもの時からいろいろなスポーツが楽しめるような仕組みが必要ではないかと思えます。

そして、それに付け加えて、スポーツは良いのですが、体育会、体育という、1歳違えば先輩の言うことは絶対というような世界が今でもあります。そのような現状と先ほど言われた話にはまだ乖離があります。

どうすれば、本当に楽しめるようになるのか。特に子どもが楽しめるようになるのか。あるいは、学校のクラブ活動をどのようにして変えていけば良いのか。3人の方々にそれぞれ教えていただければと思います。

加藤： まずは、植田先生からお願いします。

植田： ご指摘のとおりだと思います。日本の

場合はエリートをつくるために、最初から1つの種目だけをしている人が多々います。海外では、18歳頃まではいろいろな競技をして、自分の得意が何か分かった上で高校からその競技を始めるので、自分に合っている競技を選ぶことができます。

そこで、日本は1995年に総合型地域スポーツクラブをスタートさせました。海外では学校でスポーツはしません。地域でやるのです。そのメリットは、子どもから高齢者まで、皆同じところで行うことにあります。日本のスポーツは同じ年代の仲間で行うので、メンバーが段々と抜けていって潰れてしまいます。数が多くて、メンバーが少なく、長く続かないのが日本のクラブの特徴です。

本当は地域のいろいろな方々と話をすると、高齢の方からいろいろなことを教えてもらうことができますが、今は仲間だけでクラブの話をするので、多様性がなく、年齢の幅も育ちません。言わば、核家族化です。子どもが泣いて大変だとしても、祖父や祖母がいて、母親に「お前も泣いていた」と言えば済む話ですが、祖父や祖母がいないと、子どもが泣くのを怒るとか、ぐずるのを怒るという事態になります。

そういうスポーツのあり方を変えるためにも、総合型地域スポーツクラブが上手くいけば良いのですが、ただ8~9割が赤字なので続きません。今までは学校で、ほとんどタダでやってきたので、スポーツだけの組織では続かないと思います。そこで、スポーツ以外に、例えば塾とセットにすることを考えます。どちらか一方で利益が出れば良いわけです。今はスポーツクラブでお金を落とし、塾でお金を落としているので、家庭の負担が大変です。したがって、新しいスポーツクラブの役割は何かということを考えなければなりません。

ちなみに、ヨーロッパでは、スポーツクラブが飲食の部分を持っています。これは国の政策

で消費税を取らないので、他で食べるよりもクラブの中で食べようということになります。ただ、日本の場合は、スポーツしながら食べるという文化がどこまで認められているのかという問題があります。地域の体育館を見ても、レストランの入り口は体育館の外にあるはずで、その理由は、スポーツする人のためのレストランではなくて、ヤンマースタジアムのように、公園に来た人たちが食べるためにレストランが入っているのです。

本来、ヨーロッパの人々は、スポーツよりもスポーツをした後に皆でお酒を飲んで騒ぐのを楽しみにクラブに来ますが、日本は道の文化があるのか、スポーツすること自体に価値を求めようとするために、遊びが半減してしまっています。そのような文化の違いがあると思います。ですから、ご指摘のような声が出てくると、行政もスポーツに対する考え方が変わるのではないかという気がします。

加藤： ありがとうございます。続いて、庄子先生をお願いします。

庄子： 今の植田先生のお話を受けて、まさしくそのとおりだと思いますが、スポーツをする上で、弱小と言われる学校ですら勝利を求めなのが、日本のスポーツ、体育だったと思います。したがって、やはり、それは総合型地域スポーツクラブなどで、地域に出していくべきだと思います。

恐らく、そうなった一番の原因は、大会のやり方が学校対抗だったからだと思います。よく言われることですが、学校単位でなければ試合に出られません。インターハイも、中体連も、学校の代表として出ることが一番の問題であり、学校でなければ生徒は十分なスポーツができない仕組みになっているのが、日本の現状だと思います。

それを変えたと言われているのが、水泳のスイミングクラブの制度です。実は、トップ選手は9割9分がスイミングクラブで練習していますが、大会の時は学校名で出ています。他はサッカーで、ユース制度で学校の枠を取り払った大会が行われています。そちらでもトップを目指すことができますし、むしろ、そちらの方がレベルは高くなってきていると思うので、多分、そのような形ができないことはないと思います。

ただ、そうした時に、マイナースポーツや、ビジネス化できないスポーツが、学校以外の枠で、植田先生が言われた総合型の赤字を解消して続けられるのかというところは課題ではないかと思っています。

加藤： ありがとうございます。吉澤さん、お願いします。

吉澤： 非常に良いご意見、ご質問を頂いたと思います。これは大きな問題で、一芸に秀でるというのは、その道ばかりを歩いていることではありません。サッカーで言うと、代表選手のほとんどが、小さい時には体操をしていたり、剣道をしていたり、そのような環境に育ってきて、どこかのタイミングでサッカーに特化したという子どもたちばかりです。

実は、これには大きな問題があります。大阪府内のグラウンドが使えるかどうかという問題です。オーパスというシステムと、校庭開放、体育館開放が行われていますが、今は凶悪犯罪などもあって、子どもを自由に外に出せないの、守られているのは学校や、府や市がやっているグラウンド、オーパスで管理されているグラウンドです。しかし、ここは、先ほど庄子先生が言われたように既得権益ができています。自由に誰でも予約は取れるのですが、一年中同じサッカークラブが使っていたり、ある小学校では体操ばかりをやっていたりします。校庭開

放なので、自由に何に使っても構わないはずですが、ずっと同じことに使われているのです。

この現状を、今、私は調べていて、一つひとつ剥がして、自由に使えるようになれば、いろいろな競技団体が活動できるようになると考えています。月曜日は野球、火曜日はサッカー、水曜日はバスケットボール、ハンドボールというように、いろいろなスポーツが自由にできることが、言われていることの一番の解決になるのではないかと考えています。

指導者は皆そのイメージを持っていますし、私も小さい頃にはいろいろなスポーツをさせたいと思っていますが、悲しい事に、今はそのためのインフラが整っていません。しかし、公共財を使わなければならないというジレンマがあります。それでも、頑張って既得権益を剥がしていこうと思っていますので、もっと声を上げていただいて、ご協力いただければと思います。

加藤： こういうところにも既得権益の呪縛があるというのは厳しいし、悲しいところですが、頑張ってくださいと思います。

● 関西のスポーツビジネス発展のための提言

加藤： 最後に、関西のスポーツビジネスの発展のために、できれば具体的な提言などを含めてお話ししたいと思っています。

植田： 先ほどの話の続きで言いますと、サッカーは総合型にしていこうという育て方をしていますが、同じスポーツでも柔道は全く違いますし、柔道界でも分かれていると聞いています。ですから、同じスポーツ界と言いながら協会によって全然考え方が違ったりするので、このように話をすることによって、それぞれの事情が分かったり、良さが分かたりします。

例えば、サッカーの場合、指導者の資格がなければ、一流選手でも監督にはなれないという

ように、制度が整っていますが、それに対して野球は誰でも監督になれます。同じスポーツの中でもそのような違いがありますが、そのような違いは、多分、皆さんもあまり分からないし、我々も把握できていません。

したがって、このような会へいろいろな方に参加していただいて、いろいろな意見を聞きながら、どのようにする方が良いかということを考えることが必要です。クラブでも、勝利を目指すクラブもあれば、人を育てるクラブもあります。どちらに子どもを入れるかは、各保護者の選択によりますし、そのような選択の道を広げていくことが重要ではないかと考えます。

加藤： ありがとうございます。庄子先生、お願いします。

庄子： 研究者の立場としては、調査研究が重要だと思うので、正しいデータをきちんと取ることを提案したいと思います。スポーツ産業を発展させようとするなら、スポーツ産業の現状はどうなっているのか、クラブはどうなっているのか、総合型地域スポーツクラブは全国にいくつあるのか、どのような経営状況なのか等、そういうことをデータ化して、一般の人を含めて情報を広めて、正しい政策、正しい産業振興ができれば良いと思っています。

加藤： ありがとうございます。最後に、吉澤さんをお願いします。

吉澤： 私もサッカー人ですが、実は私は 35 歳の時に病気になり、前の会社を引退しました。しかし、その時に私の身体を救ってくれたのが、奇しくもサッカーでした。サッカーが私の命を救ってくれたのです。植田先生のご講演にもあったように、スポーツは病を治してくれる大きな薬だと私は思っています。酷いうつ病にかか

ったこともありますし、ガンにもなりましたが、それをスポーツが解決してくれたということで、逆にスポーツ界に恩返しをしたいと思っています。是非、ここにおられる皆さん方も、激しいスポーツでなくても構いませんし、歩くだけでも大事なので、身体を動かすことをしていただければと思います。

その中で、一番鍛えていただきたいのが腸腰筋です。腸腰筋は股関節を屈曲させる筋肉で、若い人は走る時に足が上がっていますが、デイケアサービスへ行くと、お年寄り足は足を上げずに歩いています。ですから、この筋肉を動かし、ここの動脈を動かして血の巡りを良くしなければなりません。私も父親に、足を上げる運動をするようにいつも言っていますが、それをしていただければ健康寿命が何ヶ月かは延びると思いますので、是非、皆さんもやっていただければと思います。

スポーツは本当に良いものですから、是非、皆さんと大阪、関西をスポーツで盛り上げていただければと思っています。よろしくをお願いします。

加藤： 冒頭、植田先生の基調講演で、スポーツの意義について話を頂きました。カイヨワは、「スポーツは遊びだ」と明確に書いていたのを思い出しました。遊びなのです。そこを原点にしなければならないというのが、本日の出発点だったと思います。

話は変わりますが、熊本地震の調査で熊本へ行きました。そこで、復興事業が継続している中、熊本の皆さんが何を期待しているのかというと、国際スポーツ大会(ラグビーワールドカップ)が熊本で開催されるので、そこに向けて復興事業をいかに継続させるのか、運営していくのかということ、かなりの皆さんが言われていました。これは、スポーツのイベントが地域経済に大きな影響を及ぼしていることを、皆さんが理解されているからだだと思います。そのよう

に、巨大な災害からの復興にスポーツが貢献するという事は、大変重要なことではないかと思いました。

それから、庄子先生が、東京のの研究会でイギリス等が事例になっていると紹介されましたが、私は随分昔にシェフィールド大学にいたことがあります。シェフィールド・ハラム大学の名前が出ていましたが、2つある大きな大学の1つです。実はシェフィールドも1970年~80年にかけて製造業が衰退し、経済がどん底まで落ちました。そのような中、1991年にユニバーシアードが開催され、それを起点にスポーツ都市に衣替えをしていったまちです。恐らく、今、イギリスの中でも、あるいは、EUの中でも、最も転換に成功したまちの1つとして位置付けられていると思います。都市の経済もスポーツが起爆剤になって変えていくことができるという事例です。そのプロセスにはいろいろと大変なこともあったと思います。

関西はそこまでどん底にはなっていないと思いますが、それでも、これからの関西経済の再生、発展という点で、スポーツは大変重要な役割を果たすだろうと思いました。

本日は長時間、お付き合いいただきまして、ありがとうございました。パネリストの皆さんもありがとうございました。関西スポーツビジネスの発展を祈念して、これでパネルディスカッションを終了したいと思います。

ありがとうございました。

司会： ありがとうございました。パネリスト、コーディネーター、それからプレゼンターを務めていただきました倉骨さんにも、改めて拍手でお礼を申し上げたいと思います。どうもありがとうございました。

それでは最後に、日本計画行政学会関西支部の副支部長である、滋賀県立大学の鶴飼修より

閉会のご挨拶を申し上げます。

■ 閉会挨拶

日本計画行政学会関西支部 副支部長

鵜飼 修 氏

皆様、長時間お疲れ様でした。ご登壇いただきました先生方、ありがとうございます。

お話を聞かせていただいて、私もスポーツを楽しむことが全然できていなかったというのが一番の思いであります。スポーツが楽しくなければスポーツビジネスも楽しくないと思います。そして、関西でのスポーツビジネスを考えますと、今回のお話から、そういう楽しさをつくるポテンシャルが関西にはたくさんあると改めて認識させていただきました。私も滋賀におりますが、微力ながら、そういう視点で新たな活動の一步を踏み出せればと思います。どうもありがとうございました。

最後に、日本計画行政学会関西支部の研究大会にご参加いただきまして、ありがとうございます。計画行政学会は、特徴として学者だけではなく、実務者の方、行政の方等、いろいろな立場の方にご参加いただき、情報交流を図りながら知見を深める楽しい学会を目指しております。会員になられていない方おられましたら是非、会員になっていただいて、楽しく盛り上げていただければと思っております。

本日は、どうもありがとうございました。

司会： これをもちまして、平成 30 年度の研究大会を終了させていただきます。熱心にご議論いただきまして、どうも、ありがとうございました。

以 上