

経済産業省 第5回「地域×スポーツクラブ産業研究会」 議事要旨

○日時：2020年12月23日 15:00～17:00

○場所：オンライン会議（Cisco Webex 利用）

○出席者

• 委員

- 間野 義之 早稲田大学スポーツビジネス研究所 所長 （研究会座長）
- 有坂 順一 コナミスポーツ株式会社 代表取締役社長
- 池田 めぐみ 公益財団法人山形県スポーツ協会 スポーツ指導員
- 石塚 大輔 スポーツデータバンク株式会社 代表取締役社長
- 伊藤 清隆 リーラス株式会社 代表取締役社長
- 桂田 隆行 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 課長
- 清宮 克幸 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会 副会長
一般社団法人アザレアスポーツクラブ 代表理事
- 榊原 孝彦 NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブ マネージングダイレクター
- 立石 敬之 シント＝トロイデン VV NV CEO(取締役社長)
公益社団法人日本プロサッカーリーグ 理事
アビスパ福岡 顧問
- 為末 大 株式会社Deportare Partners 代表取締役CEO
- 二宮 清純 株式会社スポーツコミュニケーションズ 代表取締役
中国5県プロスポーツネットワーク 統括マネージャー
- 諸橋 寛子 一般財団法人UNITED SPORTS FOUNDATION 代表理事

• 経済産業省

- 畠山 陽二郎 商務・サービス審議官
- 山本 和徳 商務・サービス政策統括調整官

• オブザーバー

- 泉 正文 公益財団法人日本スポーツ協会 副会長 兼 専務理事
- 勝田 隆 日本スポーツ振興センター 理事
- 文部科学省
- スポーツ庁

■委員プレゼン

(プレゼン1)

- ヨーロッパでプロサッカーチームを運営して3年目になるが、日本の中体連や部活が持つ課題、ヨーロッパとはそもそも考え方、概念の違い、運動場や体育館など施設に対する考え方やそもそもの環境に大きな違いをご紹介しつつ、アマチュアスポーツやボランティアとの関りや運用の実態をご紹介。
- 我々のプロクラブは、NPOにアカデミー（Jリーグで言う、下部組織）、エリートコース、普及事業、ボランティア事業、グッズ販売、チケット販売の一部、飲食店の経営を全て任せている。本体のプロクラブとしては、だいたい年間25~28億の事業を行っている。ベルギーリーグの中で下から数えたほうが早いぐらいの小さいクラブだが、1部リーグ所属している。
- スタジアムは、田舎にあるが、デュシャトレ氏というベルギー屈指の起業家が投資をして立派なスタジアムがあり、人工芝。色々な施設が入っており、町のシンボル。
- シント=トロイデンのプロはNPOに色々な事業を委託している。その代わりに、年間70万ユーロ（約9,000万円）の資金を送っている。これは、指導者の給料や、エリートチームの委託事業費、施設の改善等に使われる。
- 試合時の試合運営は、日本であればシミズオクトなど試合運営のプロの会社がある。Jリーグは、半分プロ、半分ボランティア、警備員を雇うが、我々は90%以上をボランティアに委託している。そのボランティアはFriends of STWが管理し、派遣する。Friends of STWが試合運営の派遣事業も行っており、そこにもお金が落ちる形になっている。そこからどのような形で運用されるかということ、ボランティアは日本では無償だが、ヨーロッパにおいては有償。一人当たり年間1,300ユーロ（約16万円）まで払っていいというルールがある。仕事の内容によっては、もっと払っているケースもあるが、1日34ユーロが原則として国のルール。本当の日本と言うボランティアは存在せず、アルバイト。これから企画されていく中で、現実的にフィットして参考と思う。
- スタジアムにおけるメインスタンド以外の飲食は全て、Friends of STWの売上に計上。Jリーグもそうだと思うが、飲食についてスタジアムが持っていた権利をそこに入れる。スタジアム以外に、クラブがバーを2軒、練習場に1軒、スタジアム近くに1軒経営。その売り上げもFriends of STWに入る。グッズは、オンラインに売るものに関しては上のプロクラブに直接入るが、現地で手売りするものはFriends of STWに入る。
- 行政からの支援については、シント=トロイデン市から一定の助成金をいただいている。現金であったり、我々は何かを建てるから助成金というのは無いが、ベルギーの他の市においては練習場の改装や人工芝を張ったりなども市から助成を受けている。
- スクール事業について、一般チーム、女子チーム、障害者、シニア、色々なカテゴリーを持っており、会員制で会員費で運営。
- また、生活困難家庭向けには、お子様に対して、民間企業から食材やスーパーの残りなどをいただいて食事を提供。
- 学校との関係は、Friends of STWのトレーニングセンターは学校の所有地で、30年間契約で安価に借りている。代わりに、4面あるグラウンドのうち人工芝の一面を近隣の中高の体育の授業に提供。学校の体育の授業は我々のトレーニングセンターで行う。
- 民間の企業からは、シント=トロイデンというプロクラブに協賛金をいただいているが、別途Friends of STW単体としてスポンサーをいただいている。このような形で収入事業を作り出している。会計はプロのチームとは完全に別会計となっており、2つの組織を動かしている。
- シント=トロイデンのアリーナについて、リーグ戦は年間40試合ある。アリーナのキャパシティは12,000人程度で、4万人の町なので、通常5,000~7,000人の動員で、満席になる試合が年間7~8試合。私もFC東京から来て、小さいクラブだなと感じているが、4万人しかない町で5,000~6,000人集まるということと人口の10分の

1は来ているということなので、都心型のクラブで人口における比率からすると、すごく応援していただいている。

- メインスタンドのサービス以外の飲食は Friends of STVV という NPO に収入を流しているという話をしたが、メインスタンドの VIP 向けのサービスの収入は全てプロクラブに入る。ここではフルコースを提供。前菜からデザートまで、飲み物もついて 1 人 80 ユーロ。少し良いワインなどを提供する場合は別途いただいて、1 人 100 ユーロくらいです。チケット代を入れると、150 ユーロ (18,000 円) くらい。食事だけだと約 1 万円。だいたい 1 試合 500~600 人くらいの注文を受ける。
- 大型イベントスペースは 2,000 人くらい入れる大きなイベントフロアだが、ここで色々なイベントを実施している。この町は鳩が有名で鳩の世界的な展示会など、ヨーロッパ中の展示会に使っている。
- さらにホテルも備えており、2 万人以上が宿泊できる様々な形のホテルがスタジアムの中に入っている。「スカイボックス」というグラウンドが真下に見えるスタンドの真上にあるホテルは、試合の日に限ってはクローズ。試合は 2 週間に 1 回なので、14 日のうち 13 日は営業。
- 何度かアリーナ事業の中で出てきたが、地下の駐車場が、利益が一番大きいところになる。ここはすごくスペースを取っている。人工芝になった理由も稼働率もあるが、土を盛ると重さに耐えられないということで人工芝にしている。このオーナーはかなりのビジネスマンで、下は駐車場にして収益第一のアリーナになっている。
- スーパーマーケットが 2 店舗、ホームセンター、美容室、玩具店など、ほとんどが入っている。町の人たちは、ここに来るとだいたいすべてを周って帰るとい施設になっている。最近クリニックも入り、レストランも 3 つ入っているので、ここに人が集まるという形になっている。1 階にあるカフェレストランでは、ヨーロッパ人は日照時間が短いので外に出るのが好きなのだが、試合のない日はグラウンドの横で食事等ができるスペース。スポーツクラブもあり、かなり広くてかなり設備が整っている。賃貸オフィスもあり、建築会社、デザイン会社などいろいろな会社が借りており、賃貸事業だけでかなりの売上があるのではないかと思う。
- シント=トロイデンの隣にハッセルトという町がある。リンブルフ州の州都で人口 7 万人くらいの町。リンブルフ州にはシント=トロイデンと伊藤純也選手のいるヘンクという 1 部リーグのチームが 2 つあるが、その間にあるのがハッセルト。シント=トロイデンとハッセルトにおける、行政 (政府・自治体) からのサポートについて説明する。
- 1 つ目は、ベルギー国内において、特にサッカー選手の所得税は 8 割還付される。世界的にまれにみる例で、投資の大きな理由。簡単に言うと、選手が 1 億円もらうと半分税金にとられるが、そのうち 8 割はクラブに戻ってくる。還付金は 21 歳以下の育成に充てなければならないというルールがある。そのため、我々は約 9,000 万円を Friends of STVV にまずは入れています。国をあげて 21 歳以下のスポーツを育てるために、トッププレイヤーの税金を還付するという制度が成り立っている。
- 2 つ目は、Jリーグで言うユースなどのエリートチームに対してのサポート。現金補助としてスポーツ団体補助金やユーススポーツ教育を目的とした補助金。1,200 ユーロとか 296 ユーロです。賃料補助として、屋内ジムの賃料補助が 3,900 ユーロで、補助というか免除されている。一般コースはスクール事業です。スクール事業に対しては 1,300 ユーロ、障害者用に 640 ユーロなどそんなに大きくはない。
- 隣のハッセルトに関しては、現金補助が 11,800 ユーロ (約 140 万円) 出ている、それ以外にスポーツセンターの人工芝、ジム、レストラン、バーの建設用に 2,700,000 ユーロ (3 億円以上) が去年出されている。かなり裕福な町でシントトロイデンとは差がある。行政のサポートといっても一律ではない。前回、学校長により匙加減が変わるとい発表があったと思うが、同じように市長や市の思いによって大分変わる。ハッセルトはアマチュアチームで 4 部にあるチーム。4 部のチームに補助金が出るとい。それは、いかに地域の学校やスポーツと結びついているかがとても大きい。スタンド建築費も 1,500,000 ユーロ (約 1 億 8,000 万円) が出て、「応援しますよ」といお金が出ている。

- 日本でも同じで、アビスパ福岡は毎年市から2億円程度、大分トリニータも8,000万円程度のサポートをプロクラブとして受けている。ただ、ハッセルトは使用目的がアマチュアのクラブなので、とても大きな金額だと思って参考に紹介するが、そのくらいの行政のサポートを特に施設に対して受けている。
- 受益者負担について、どのくらい会員から取っているかは、日本とヨーロッパの違いがある。シント=トロイデンのエリートは男子が211人で年間350~500ユーロです。年齢によって変わります。収入としては年間82,000ユーロ(1,000万円をちょっと超えるくらい)です。シント=トロイデンの一般コースは女子や障害者もあり、値段も少し考慮しつつという感じです。トータルでFriends of STWには544人います。会費収入は年間171,810ユーロで、2,000万円を超えるくらいです。
- 隣町のハッセルトになると、アマチュア4部ですが町の規模感もあり2,400名です。練習着の別売りなど色々やっているが、828,000ユーロで1億円程度を会費で稼いでいます。ハッセルトはサッカー以外にも、提携で他のスクールにコーチを派遣やバスケットのプロチームを持っている。サッカーは4部だがバスケチームはリンブルフ・ユナイテッドというチームがナショナルリーグにいる。テニスコートも持っており、色々な競技をやっている。シント=トロイデンはサッカーのみなので、これくらいの差がつくと思っている。会費だけでこれだけ稼げるのかと参考にしてほしい。
- NPOの予算について、プロのクラブとしては25~26億円で運営しているが、これ完全に別のお財布です。Friends of STWとしては約143万ユーロ(約1億6,000~1億7,000万円)の売上がある。スタジアムでのボランティアと飲食で年間54万ユーロ(約7,000万円)を稼いでいる。De Kanrieは町にあるバー。試合のみの稼働なので、利益が年間120万円程度。グッズはだいたい600万円程度売り上げている。エリートという下部組織では、分配金があり、リーグから分配金が3,600万円あり、スポンサーから500万円ほど集めている。会費が2,000万円強くらい。一般(スクール)コースは、会費が1,800万円くらいと、スポンサー料は別途集めて600万円くらい。累積で1,430,000ユーロくらい。コロナ禍で少し売上は落ちたが、2019-2020シーズンが100,000ユーロ程度下がって1,325,000ユーロくらい。大体このくらい安定した収入があり、この中からボランティアのスタッフや、コーチの人件費を払うなど支出をしている。これ以外に、シント=トロイデンのプロクラブ本体から9,000万円をサポートしているので、NPOは2億2,000万円くらいの運営になる。
- この後は私の提案になる。これまでは我々の現在実施している状況だが、ヨーロッパで現状行われている地域スポーツ、施設の運用と、日本の施設を持っているという強みを融合させるとどのようなことができるだろうかということを考えて。ヨーロッパでも実際にやっているところは少しあるが、私のイメージをお伝えしたい。
- 校舎、体育館、校庭、プールは日本ではだいたいどの小・中学校にもある。ヨーロッパでは校舎以外は持っていない。飲食の施設は別として、これがストロングポイントということを認識したうえで、コロナ禍や予算のない中で、地域にあるすべての学校が今後も同じように平等に持って改修や維持をしていけるのだろうか、ということが一つと、少子化が進む中で果たして本当に全部残さなければならないのか。
- 資金がない中で投資ができるかどうかで言うと、例えば一つの町に3つ中学校があったとしましょう。A校はインドアスポーツ特化校でインドアスポーツをやる、B校はフィールドスポーツ特化校でフィールドスポーツ、C校は教育特化校で放課後に色々な教育をやりましょうということ。メリハリのある学校施設改修プランとしているが、集中して一つの中学校に投資できるのではないかとということ。
- 例えばA校は、インドアなのでバスケット、バレーボール、卓球など、地域型のアリーナを作ってスポーツジムも入れ、飲食ができたり、ダンス・ヨガ・ジムを入れたりできるのではないかと。逆に校庭はいらない。大分極端な提案だが、グラウンドは一部売り払って資金作りをしてもいい。一部敷地の売却としているが、校庭を売り、その代わり立派なアリーナがここにはあり、そこに対して資金が注入されるということ。
- B校に関してはフィールドなので、陸上、サッカー、野球などフィールド競技用はここに作り。トラックがあったり、人工芝が張ってあったり。外でやるので照明が要る。地理的な分析もして、近隣の皆様からお叱りを受けないところを計算してフィールド特化校にする。私が中学時代はグラウンドが土だったので、雨が降ると練習が

できなかったり、グラウンドがぐちゃぐちゃになって泥だらけで帰ったりしていた。そういったこともないよう
に人工芝を張ったりトラックを作ったりなどの投資が、これまではA・B・C校全部に平等にしなければならな
かったが、メリハリのある投資ができるようになる。

- C校は教育特化校で校舎を使う。そうするとグラウンドや体育館もいらぬ。進学塾や料理教室、あるいはIT
やAIを入れて画期的な学校にしてしまう。学校自体を魅力あるものにする。学びたい子どもたちや主婦、放課
後は開放するので子どもに限らなくていい。そのような施設にしまえばいい。これらの学校ごとにスポンサ
ーがつくし、それなら投資するよという、それぞれテーマを持った企業などを募っていけばいいと思う。
- 投資をする側に明確にすることで、投資を受けやすくなるのではないかということ。今までは学校に行けばグラ
ウンド、体育館、プールがあったので、それがなくなることに対して寂しさやエモーショナルなところは出てく
ると思うが、慣れると普通になる。私の娘もヨーロッパの学校に通っているが、グラウンドも体育館もない。隣
の大学に近隣の学校は通っていて、そこで授業をする。それが普通です。卒業式だけアリーナのあるところに行
ったり、体育祭だけフィールド特化校に行ったりなど、いくらでも調整はできると思う。
- 先日青森のFLAT HACHINOHEのプレゼンがありましたが、あのよう時間をしっかりコントロールすることで、
いくつでも、またはクロスして色々なイベントをやっていけるはずだと思う。学校の敷地の売却については、今
まであったものをなくすということなので違和感があるかなとも思うが、このくらい抜本的な改革をして、資金
を調達して運用していくことができると、予算確保も含めて現実的なプランが作れていくと思う。
- 日本と欧州（ベルギー）の制度や概念の違いは最初にお話をした、民間だけでもダメだし国だけでもダメだと思
う。日本とベルギーでは概念や制度が違う。学校施設については、皆さんのプレゼンでも出たが、日本はオール
インワンで校舎や校庭、体育館を1校につき1セットで全部平等に用意している。すごくお金もかかっている。
ベルギーは、基本は校舎のみです。ここに感覚的な違いがある。
- 2つ目はボランティア概念が違う。日本では無償だがベルギーは日本で言うアルバイトだ。人を使うと必ずお金
を払わなければならない。リンクするが、なぜかという、ヨーロッパはそうだが、ベルギーは副業の国。副業
は全てOKで、公務員も副業OK。タダでは何も働かない。我々のチーム担当の新聞記者も普段は学校の先生で、
土日だけ試合を見に来て新聞の記事を書いている。それをみんなやっている。17時まで学校の先生で18時から
クラブの指導員というのもあっていい。そうすると、今頑張られている中学校の部活顧問の先生などのモチベ
ーションというか、摩擦も避けられるのかなと考える。
- 最後の選手の給与の税金還付は、国をあげての施策。日本のスポーツ界を育てるかどうか、国としてスポーツを
楽しむ子どもたちに対してどういう支援をしていくかということにつながっていく。前々回に、プロのトップク
ラブが、どのように地域のアマチュアスポーツに貢献できるのかということが課題として挙げられていたが、ベ
ルギーにおける課題感は、選手が頑張って給料を上げる、その税金の8割が子どもたちに使われる。だから頑張
ってプロ選手として輝いて稼いだお金が子どもたちに使われる。よく国が許したなと思う。一般の民間企業から
は、なぜスポーツ選手だけそのようなことが行われるのかとずっと言われているが、政府は何年も貫き通してい
る。ベルギーはスポーツに対する投資という考え方があらゆる方面からサポートを受けている。
- 課題はたくさんあるが、すぐに思いつくことだけ説明する。まずは、マネージャー。指導者はセカンドキャリア
も含めて、サッカー界はライセンス制度も整備されており、そんなに難しくない。他の種目のスポーツ団体のラ
イセンス制度は少しやらないといけないと思う。それよりもマネージャーの育成が重要。結局これって誰が回す
かということが非常に重要になる。事業性をしっかり作り出して資金・運営費を担保するということが、成功・
失敗の分かれ目になる。マネージャーの育成という日本が一番弱いところを大至急強化、あるいは何らかのアプ
ローチをスタートすることが必要。
- 登録制度も含まれると思うが、大会のカテゴリーも課題。目標・方向性を一つにして、クラブであろうと、中体
連・高体連であろうと、日本のスポーツをよくするという方向に向けて話し合えば解決できる。前回も言いまし

たが、サッカー界では移籍もできるようになっており、子どもの取り合いも最初は少し発生するが、課題感はあるがやっていける。

- 低所得者の受益者負担は、課題としては大きい。国の力を借りなければ、なかなか民間では行えないところがある。totoの話も出たが、ベルギーもトップアスリートの報酬を回すなどしているが、ここに対しては資金集めや事業性をしっかり担保しないと支えていけないというところがある。国・地方行政、スポンサーなどの色々な支援をいただいている。シント=トロイデンでもお弁当を持って来られない子供もいて、社会問題にもなっている。お弁当箱だけ持ってきて、中身がなくて恥ずかしいという子供たちが結構いて、そういう子供たちに対してサポートをしている。スポーツだけではないが、ここに通ってくれば何かしらサポートしてあげられるよという地域を代表する施設になったらいい。
- 最後は保険の問題。ケガした責任はどうなるのかなど、施設管理も含めて色々な問題が出る。スポーツなので、ケガは出る。出た後に、保険制度があるか、だれが管理者なのかなどをしっかりとっておけばいい。制度としてこれは作られていくもの、民間も作ってくるものだと思う。これらを含めてサポートというか、準備しておくのがいい。

(プレゼン2)

- 当社の事業がこの研究会の議題と直接関わっている感じではないが、競技者の経験とセカンドキャリアで選手と話をすることも多いので、その中から今回テーマになっている部活も含めて地域クラブがこう在ったらいいのではないか、こんな課題があるということシェアする。
- 引退した選手たちと話す中で、だいたい出てくるが、スポーツの問題を解決しようという側と、スポーツで社会問題を解決しようという両方があって、今回のテーマには大きく関係している。
- 見ようによっては、部活問題を解決しようと取れるし、別の見方をすれば日本が作ってきた部活や地域クラブを使って日本社会にある課題を解決するという見方もあり、どちらかという後者の前提に立った方がいいのではないかと思う。というのも、選手のセカンドキャリアができて選手のキャリアの問題を解決してくださいと話すよりも、選手がまずは社会の役に立って、そうすると応援が集まって選手が自立しますという流れが、基本的には大事。まずは社会に対してスポーツは何ができるのかということが大事にしている視点。もちろんそのためにはスポーツ自体の課題も解決していかなければいけない。
- 今感じていることで言うと、日本は、今は大変な状況ではあるが、成熟した先進国。ヨーロッパやアメリカ、アジアに対して、日本が著しく欠けているところは、地域のコミュニティがとても弱くなっているところ。6歳の子供がいるが、公園でそれを感じている。
- 公園で起きている問題を誰かが行政に持ち込んで、行政が公園の使い方をルール化して落とし込んできて、公園が使いにくくなった。本来であれば、行政が介入しなくても地域のコミュニティで柔らかくクッションをしながら解決できそうなものが、公共の概念というか、だれのものでもないが地域みんなで運用していこうというところが、とても弱い気がする。もともとそうだったのか、最近そうやってきたのかは分からないが、そう感じる。
- この地域にコミュニティを創るというところにスポーツを使うと結構なインパクトが出るのではないかという印象を持つ。部活の領域を地域に持っていく上で、地域に人を取りこぼさないようなコミュニティを創るということを目指すといい。選手を強くするなどの領域のことはその次に出てくるものだとして、第一のアジェンダは、孤独になってしまっている、分散された領域をスポーツによってもう一度つなぎなおすというのが、地域クラブが果たせるとも大きな役割。
- 当社の事業で関連しそうなものを少し話して、そのあとに課題を話したい。現在、私の会社と社団法人をやっている、会社の方でランニングスタジアム施設を豊洲で運営。社団法人ではアジアの選手たちの支援育成をやっている、現在ブータン、ネパール、ラオス、カンボジア、スリランカと5か国と提携している。本当は今年からどんどん増やして10、20と行こうと思ったが、コロナで止まった。普段の活動は、私がおの国に行くか、1年に1

回は選手に来てもらって合同合宿をしてもらって、1~2週間同じ釜の飯を食べてもらってコミュニティを作って、お互いスポーツの支援をし合ったり、コーチの派遣をし合ったりしてみんなでも向上していこうというものを目指している。

- ランニングスタジアムは作られたのが2015か2016だが、その前にあった経緯としては、実は当社で学校の放課後の校庭でランニングスクールをやっていたことがあったが、どういうきっかけだったかはわからないが、ある時、区から通達が来て学校の校庭はもう使えないと言われた。一応文科省などに調べに行ったら、学校の校庭でこのようなクラブをやってもいいと書かれていて、学校の校長先生もOKと言ってくれていたが、区の教育委員会から連絡があって「使えません」と言われた。文科省のルールの的にはそうだが、区としては営利企業に貸すことができないという説明。利益はいらないので非営利にしたらいいかと聞いたところ、非営利にしても利益が出ているので難しいというよく分からない説明をされた。営利で利益が出ないことと、非営利で利益が出ていることをゴッチャにして説明をされた。結局もう使えないということで、ランニングスクールを全部やめた。それがきっかけでもないが、比較的近いエリアで施設ができたので、運営ができ始めた。何を思ったかという、これにより社員が委縮してしまい、公共の施設でクラブの会費をもらいながら運営していると、いつかどこからか突っ込みが入って全部事業を封鎖しなければいけないかもしれないと、社内になった。
- ランニングスタジアムは、下は東京ガスが運営していて東京建物がスポンサードしていて、東京オリンピックがないとなかなかできないようなスキームだが、我々の会社が運営委託を受けており、800円を払っていただいで使用していただくのと、月額で払っていただいでランニングスクールをやっているというスキーム。ここでしかランニングスクールができないという感じになっている。他社がどうやっているのか、どのように行政と話をしてOKをもらえばいいのか結局当時は分からなかったが、ランニングスクールはこのような形で始まっている。
- このランニングスタジアムでやり始めた時は、オリンピックは文科省、パラリンピックは厚労省に分かれている頃で、あまりオリパラの交流もなかったのもので、誰でも分け隔てなく使える施設をとということで、1000円程度で義足を借りて使える施設もあり、皆さんに使っていただこうと思ってスタートした施設。今も1~2割が障害を持った方が使っていて、特に気にせず仲良くワイワイやっている。
- 社団法人の事業は、アジア版のランニングスクールをやりたくて、スポーツを通じてどうやってコミュニティを作って選手たちがどうサポートし合うかということをやっている。これらの国に行くとならスポーツの担当はだいたい観光か教育の大臣・副大臣で、そのような方々とお話する機会があるが、だいたい聞かれるのが、日本の部活システムはどうやって成り立っているのかということが多かった。最近日本ではちょっと難しいという話をしていたが、アジアの国ではそこに注目されていることが多かった。このような事業をやりながら、引退後の選手の相談も受けたりもしている。
- 2012年に引退後8年間色々なことをやってきて、スポーツの領域で感じていることを挙げさせていただく。私自身や当社の問題だけではなく、選手やスポーツ関係者から相談を受けたことも入っている。1つ目は、日本のスポーツ界の最大の課題は、ビジネスをする気にきちんとなるということだと思う。これがとても根本のところの感覚で難しく、立石委員の話がまさにそうで、教育・スポーツを含む領域できちんと稼ぎに行くところの舵を切らないと、現状はなかなか解決されないのではという気がする。この意識改革がとても大事な気がしていて、それが始まらない限りは全部厳しいのではないかなと思う。何か稼ぐといっても、健全に回していくというか、スポーツ界が自立して回していくぐらいでいいのだが、そういうものにでもならない限りは非常に大変な状況に置かれているという印象がある。
- 2つ目は、部活自体がなぜ無くならないのかと考えたときに、自分なりに分析した結果だが、最終的には早稲田の試験に行きつくのではないかと仮説を持つ。私は広島県の田舎出身だが、頭のいい子たちはみんな早稲田を受ける。大学側のビジネスモデルの問題で、受験料収入が経営へのインパクトが結構あることが、実は大きい問題なのではないかと思う。スポーツが学校名から本来は外れたほうがいいと思うが、それが外せない一つの理由に、

スポーツが学校名を高めて、そのことによって受験者を集めるという構図に、意図したわけではないが気がついてらなっていて、そこから抜け出せなくなっているのではないかという印象。

- 本来であれば、高校は無いにしても中学校くらいは全国大会を廃止して、ヨーロッパみたいに地域レベルで終わりにしようとなってもいい。中学も高校もなかなか動けないというのは、それ自体が、特に高校野球はコンテンツ化してしまって、朝日も NHK もやめたくないという状況になってしまっていることと、野球を外でやって学校名ではないのにしようというのは今更できないとなっている構造をどうやって変えるのかということとはとても大きい気がする。実際に地域クラブで育っている子どもたちが最近出始めているが、この子たちは学校名がないのでインターハイに出られない。学校の先生が顧問をやってくれないのでインターハイに出られないがどうしたらいいかなど、中学校でもそのような相談があったりする。学校名による全国大会を、年齢別かせめて高校生であれば出られる、名前は地域クラブでもいいというように変えていかないと、部活と学校のビジネスモデルがくっついている状態から抜け出られないのではないかと、そうすると研究会で議論されていることもなかなか大変なのではないかという気がしている。
- 3つ目は、よく言われるが、協会のガバナンスをきちんと効かせていくことと、立石委員からもあったが、経営人材をどう育てて、地域クラブやスポーツの協会にうまく配置していくにはどうしたらいいかというところはある。分かりやすく言えばクウォーター制のように、せめて理事の比率を女性理事が4割くらいまでは持って行った方がいい。一般の企業と比べてもかなり男女比率がいびつになっているので、こういうところも変えていかないと厳しいという印象。女性アスリートからの相談では、これはとても多く聞く。
- 4つ目は、当社がやってしまったことというか、よく分からなかったことですが、施設を使っていいのかダメなのかをオープンにして教えてほしい。使えないなら使わないののだが、使っていると文科省は言うが、使ったら地域に怒られたというのは、我々はどうしたらいいか分からない。学校の校庭を使っていいのかどうか、もう少し明文化した状態で教えてもらえるといい。これに関しては、引退した選手がスポーツ指導をしながら商売をしていきたいという相談が来るが、みんな同じような悩みを抱えていて、日本のスポーツ施設では会費を取るようなビジネスをしていいのかどうかよく分からないという立場に立たされている。実際に陸上競技場で教えていたりするが、その場で会費のやり取りをしていたら、お金をもらって指導していたということで使えなくなった例もある。このあたりの基準の明確化を是非していただきたい。自治体によって違うだけかもしれないが、基本的には会費をいただいて指導してもいいと思うので、別にいいことだというように基準が明確化されるといい。
- 最後は、現状の課題というよりも、現在関わっている中で、どうしてもスポーツは地域のためにという意識が強いが、どんどんシュリンクしていく日本の中で地域のスポンサーを当たって地域のためにという形でやっていると、どんどんエリアが小さくなって行って、スポーツ同士がスポンサーを食い合うという形にちょっとなり始めていて、もう少し、地域クラブだとしても外貨を稼ぎに行ってもいい。知っている例で言うと、フラッグスタッフというアメリカ・アリゾナ州の高校は高地にあったので海外の選手を呼んできて合宿をやって、それなりのお金を払って使っていたので、稼ぐという意識を持ってやられていた。地域クラブというのは地域の部活改革に終わらず、かなり高めのところにある社会の課題を解決することと、日本の地方が子どもたちの教育や市民の運動の機会をどのような形で継続するのかという大きめのビジョンから、それに対してスポーツや地域クラブに何ができるかを順番に落としていくのがいい。

(コメント)

- IMG アカデミーみたいに海外の優秀な選手を集めて外貨を稼いでいるわけではないが、国際的になっているし、運動部活動が一つの重要な輸出産業になるという、小さくまとまって日本だけの課題を解決するのではなく世界の課題の解決につながるような結論が導き出せるといい。

(プレゼン3)

- スポーツクラブを創る上で、地理的概念と地史的概念を知る必要がある。なぜ中国地方なのかということ。昔日本の中心は畿内、京都だったが、近いところを近国、ちょっと遠いところを中国、遠いところを遠国といった。ヨーロッパでは中東のことをミドルイーストといいます、中国地方は畿内からすればミドルウェスト。そのような概念で中国地方になったのではないか。中国地方は、岡山・広島・山口の山陽と、鳥取・島根の山陰に分かれるが、特に鳥取・島根の山陰と山口で人口減少が進んでいる。
- 中国 5 県で、人口がどの程度減っているかという割合だが、社会減も自然減もともに進んでいる。中国地方だけの問題ではなく、九州や四国も進んでいる。北海道や東北など、すべてにおいて社会減・自然減が進んでいるということ。これを何とかスポーツの力で貢献できないかと、地域再生や地域振興ができないかということで考えたのが、C ターン。皆さん聞かれたことはほとんどないと思うが、2018 年に作られた言葉。I ターンや U ターンはよく聞かれる。地方に育った人が都会の学校に進学し、卒業後地方に戻ってくるのが U ターン。一方で I ターンは都会に育った人が地方に移住するというもので、地方に住むというこの 2 つのパターンしかなかった。C ターンという言葉は、広島カープ（スポコラファイブの準メンバー）が 3 連覇を果たしたことにより、カープのある暮らしを送りたい、カープを見たいということで広島に移住する人が増えているというもの。スポーツにこのような力があるのかと驚いた。今年はコロナ禍でこの C ターンがどれだけ進んでいるかというデータはない。スポーツの力で人口減少を解消することは、ほぼ不可能。ただ不可能だけれども数%はお役に立てるのではないかと。C ターンだけではなく日本ハムであれば北海道で F ターンなど、ほかのクラブでも盛んになれば、〇〇ターンなど I ターンや U ターンに代わる新しい人口の動き、一極集中現象の緩和に役立つことができるのではないかと考える。
- 我々スポコラファイブが何をやっているかということ、私は 3 年前にこのスポコラファイブのプロジェクトマネージャーに就任した。中国経済産業局が主導している事業。メンバーは全てプロスポーツに限定している。広島には多くのプロクラブがあり、島根にもバスケットのササノオマジック、鳥取もサッカーのガイナレ鳥取がある。何とかこれらのプロクラブの力を借りて地域を活性化できないかということで事業を進めている。ビジョンとしては、安定的・継続的に活動できる経営基盤を気づくとともに、スポーツ団体間や異分野との連携を通じてサービスや商品の魅力を高め、国内外からの観客を楽しませる“キラコンテンツ”になる、新たなサービスや商品を生み出す産業が創出される。私が統括マネージャーをしている。各分野の専門家を人材の地産地消で招こうということ。私は多分カープファンだから呼ばれたのだと思う。コーディネータは地元の放送局の人、マーケティングなどに関する地元の大学の先生。このメンバーには、この研究会の石塚委員にもお力を借りている。
- 取組についてですが、先日シンポジウムを開催した。今年はコロナで色々なことが制限されたのですが、ジャパネットタカタの高田氏を招いた。ご存知のように高田氏は長崎で新しいスタジアムを作る、ジャパネットタカタホールディングスがサッカークラブとバスケットクラブを経営していることもあり、高田氏に登壇いただいた。高田氏と知り合ったのは 13 年前で広島駅の駅で知り合い、新幹線に隣になった。それ以来お付き合いさせていただいていますが、実際に長崎でどういうことをやっていらっしゃるかを話された。
- アウェイツーリズムの実証事業。バスケットのササノオマジックと広島ドラゴンフライズの実証。コロナ禍で思うように進まないところはあるのですが、内容は選手とブースター（サッカーで言うサポーター）と一緒にバスで移動してもらうというもの。そこで親睦を深めたり記念撮影を行ったりしてもらうもの。
- 山陰地域活性化事業というもの。山陰は日本でも過疎化が進んでいる地域。鳥取にガイナレ鳥取というサッカーのチームがあり、ジョホールバルでゴールを決めた元日本代表の岡野選手が所属している。彼が、野人プロジェクトというものを作った。山陰は海の幸・山の幸があるので、松葉ガニや但馬牛をネットで販売しているというもの。それをガイナレなどの力借りてできないか、プロスポーツクラブが広告になるという事業をやっている。

- パートナーシップということで、スポーツ団体とメーカー、大学が協力している事業。スポーツ団体×産・学です。官という意味では中国経済産業局がそれに当たる。どうしているかということ、今計画中の事業では、インナーメーカーが広島大学と協力して新しい素材を開発するということを進めている。
- 私の持論ではスポーツは川淵三郎さんの就任前と就任後で変わったと思う。30年来の付き合いがあったので、名誉顧問ということで就任していただいた。
- こちらは形になった事業の一つ。広島大学のプロバイオティクスと地元の野村乳業でマイフローラというヨーグルトを作った。それが自転車選手にどのような効果があるかというのを検証。今日効果を説明したかったが、残念ながらデータがまだ出そろっていない。きちんとやろうということで、数か月では結果が出ないだろう、長い期間でどのような効果が出たかのエビデンスが取れるまでは公開したくないということで、エビデンスを取っている最中。個人的な意見では、ものすごく効果がある。二日酔いなどがすぐ治ります。エビデンスが取れるまでもう少し時間がかかるが、このような商品開発も手掛けている。
- 学校との関係ということで、私たちはプロスポーツクラブの統括なので学校との関係はそんなに多くないが、岡山シーガルズというバレーボールのクラブは学校に出向いて指導をするとともに、人権活動もしており、法務省から人権擁護厚労賞をいただいた。我々の活動が一つ認められたのだと思う。
- 次にジャーナリストとしての意見を交えて話します。いったいなぜサッカーの話なのだと思うかもしれないが、これが、私たちスポーツコラボレーションファイブが目的としているところ。ルールダービーは、シャルケとドルトムントの非常に人気のあるダービーマッチ。2つともルール川沿いにあるということで、レヴィアダービーと呼ばれる。レヴィアは英語のRiver。もともとライバルの語源はRiver。川の東西、南北など、もともと水利権の争いがライバルの語源だと言われる。ルール川を挟むシャルケとドルトムントはわずか20kmしか離れていない。20kmしか離れていないにも関わらず戦うという、ここに地域クラブのヒントがあるのではないかと思う。人口は、ドルトムントは50数万人、シャルケは20数万人。人口規模だと、50数万人は中国地方だと福山くらい。それでもスタジアムにはたくさんのお客さんが集まる。20数万人だと山口の下関より少ない、松江よりちょっと多いくらいの規模。それでもこれだけのお客さんが集まる。まさに地域密着型のクラブで、どうやってお客さんを集めるかということ。2つ言葉の定義を用意したが、これはミソロジーマーケティング。ミソロジーマーケティングという言葉は日本ではほとんどないと思う。分かりやすく言うと、神話をビジネスにしている、神話のビジネス化。
- ジャーナリストとしての経験から申し上げますと、今から20数年前にサッカー協会関係者から頼まれて長野県に講演に行ってくれと言われた。長野県は長野市と松本市にそれぞれにサッカークラブがある。長野パルセイロの前身と、松本には山雅がある。長野県の人口はだいたい200万人くらい。当時はまさに選択と集中の時代だったので、長野県で2つのサッカークラブは難しい、資源を集中させて1つにしようということで交渉を依頼された。ところが、長野の人は死んでも松本と一緒にやりたくない、松本の人は死んでも長野と一緒にやりたくないということでした。理由を聞いたり、後から勉強したりしたところ、長野県はもともと2つの県で、松本はもともと筑摩県という県だった。松本の人に言わせれば、長野県の地域の中心はもともと松本だった、その証拠に日銀の支店も国立大学も松本にある、長野は単に行政上の中心と言う。長野の人に言わせれば、新幹線は長野に止まると言う。最後に先祖をたどると、松本は甲斐の武田信玄、長野は上杉謙信に味方したという話になる。これは一つにするのは困難、この2つの対抗心を利用したほうがいいのではないかと思った。これは断念しよう、歴史的にも遺伝子的にも嫌だと言っているものは無理。そうであれば、長野と松本の対立構造、まさにミソロジーの理念。対立させたほうがいいのではないかと話をして現在に至っている。実際に長野と松本のダービーマッチは、J2とJ3でありながら観客動員数が多いときは1万人くらい。何でもかんでも一緒にするよりは、ライバル心を煽った方がスポーツビジネスの面では効果的だ。
- スポコラファイブのメンバーのスサノオマジックにしても、スサノオというとスサノオノミコトです。神話が資源になっています。使えるものは何でも使う。ライバルチームの広島ドラゴンフライズが来たら、相手はヤマタノオロチでイザナギの剣でやっつけるという、そのような物語の使い方はたくさんある。

- シャルケに入団した時の内田選手。シャルケはルール工業地帯で炭鉱の労働者の町。最初の通過儀礼ではないが、本当に炭鉱に入る。それにより仲間として認められる。内田選手は非常にクレバーな選手で、こういうことをよくわかっていて非常に人気があった。そのシャルケでどういう挨拶が交わされるかということ、グリュック・アウフ、無事に地上へ、ご安全にということ。そのような鉱山労働者用語がスポーツに使われている。これがミソロジーです。これをきちんとビジネス化している。シャルケのスタジアムの通路は、坑道を模しており、ここからピッチに向かっていく。このような町の文化や歴史、伝統をビジネスに組み込んでいる。日本も今後スタジアムを作っていくということは大賛成だが、ただ単に作ればいいわけではない。数多くの失敗もある。戦後、野球スタジアムを作った時にお金がなかったから仕方がないが、一つの設計図で作ってしまった。西宮球場と広島市民球場、平和台球場。クッキーカッタースタジアムと揶揄された。単に大きいもの、近代的なものを作ればいいのではなく、町の歴史等を取り込むようなことが今後のスタジアムづくり、アリーナづくりに求められるのではないかと考える。
- 最後に、言葉の定義づけというところ。例えば、昨年日本を沸かせたラグビー日本代表で ONE TEAM という言葉があるが、定義は何なのか。先ほどの為末委員の話に近いが、それぞれに居場所がある、役割がある、出番がある、そうしないとロイヤルティは持てないだろうと思う。誰もが置いてきぼりにならない、誰にでも居場所が用意されている、役割と出番が担保されているということがあって初めて人々はチームの一員として感じることができる。一つ一つの言葉の定義が大事になってくるのではないかと思う。
- なぜこう考えるようになったかということ、きっかけは川淵三郎さんとの出会い。一番熱い影響を受けた人。Jリーグを作るときに、色々な議論があった。今考えると、稚拙な議論をしていたと思われるかもしれないが、30年前の議論だということを入れておいてください。彼らは新しいものを作る、プロ野球とは違うものを作るということで、言葉を一つ一つ定義づけしようとした。例えば、チームとクラブはどう違うのか、彼らが考えたのは、チームは解散ありきじゃないかということ。不良債権を処理した竹中チームは、不良債権を処理したら解散します。いつまでも存続することがおかしい。では、クラブは解散していいのだろうか。優勝した、日本一になった、目的を達成した、金メダルを取った、はい解散は違うだろう。クラブというのは永続的なものだ。クラブの中に年齢別のチームはあるけれども、基本的にクラブというのは永続性を大事にしている。一方でチームは解散を前提にしている目的達成型だということを確認しています。
- スポンサーシップとパートナーシップはどう違うのか。スポンサーシップはどうしても費用対効果を必ず問われる。自分たちがやろうとしていることは、地域密着型のスポーツクラブ。それは、地元の企業とともに歩いていく。私たちは子どもを育てるようにクラブを育てる。そうするとパートナーである。雨の日も晴れの日も一緒に歩いていく。費用対効果で測れないものを作るのだから、スポンサーシップという言い方はやめよう、パートナーシップにしようとして定義づけをした。
- フランチャイズとホームタウンも考えようとなりました。当時プロ野球が日本のスポーツは最先端を言っており、人気もあったので、どうしてもフランチャイズという言葉が通りやすかった。果たしてフランチャイズでいいのだろうかという議論があった。フランチャイズは営業圏でケンタッキーやマクドナルドと同じじゃないか。ケンタッキーやマクドナルドのビジネスモデルとしては良いが、少なくともスポーツにおいては違う。採算が取れないから解散するというのではない。やはり永続性を担保しないとイケない。だからフランチャイズという言葉はやめよう。営業圏は使わない。ホームタウンという地域圏を使うという言葉の定義づけをやっていった。30年前の議論なのでアップデートするところはたくさんあるが、30年前に教わったことでも今も生きている。
- 最後に、地域クラブに何ができるかと考えたときに、これからはブリコラージュではないかと思う。ブリコラージュとは、フランスの文化人類学者のレヴィ＝ストロースが言い始めた言葉。どういうことかということ、寄木細工のように、そこにあるものを使おうというもの、その場にあるものをコラージュしながら使おうという意味合い。なぜブリコラージュが大事であると最近思うようになったかということ、今色々な企業がイノベーション疲れを起こしているのではないかと思う。何か新しいものはありませんかと言うが、はっきり言ってそんなに新しい

ものは転がっていない。だったら、足元にあるものをきちんと使いませんかということ。例えば、冷蔵庫の中には残り物がいっぱいある。デパートで食材を買う前に、冷蔵庫の中を見てみませんか、この食材まだ使える、料理の腕次第でいいものが作れる、というのがブリコラージュ。あるものからまずは使っていこうと。そのように考えたときに、地域に資源は眠っている。その資源を、これからは資産化していくことが非常に大事になっていくと考える。まず足元を見て、使えるものから使っていく、これが本当のイノベーションではないかなと、イノベーションの時代からブリコラージュの時代に移行していくのではないかと考えている。

■質疑応答・討議

(質問)

- 本日の、立石委員、為末委員、二宮委員のお話は、何とかスポーツを産業にできないかとファイナンス・金融の視点から悪戦苦闘している身からすると目からうろこでした。ありがとうございました。
- 立石様のベルギーでやっておられるシント=トロイデンのビジネスモデルが、非常に多岐にわたる事業で、かつ、色々な事業をされている分事業リスクが分散されており、このようなモデルがまさに日本でできればいいと個人的には思う。
- 為末委員の「スポーツで稼ぐ意識を」という課題は、自分自身スポーツ業界の方とお話する中で、日々同じ認識にぶち当たるので、為末委員のようにスポーツ業界に長くいる方でもそのような認識になるのだなと感じられた。
- 二宮委員の地域貢献とスポーツを資産にということは、日本の地域創生とスポーツという観点からも実現しないといけないところだと思う。
- 為末委員の「スポーツで稼ぐ」という部分について、立石委員、為末委員、二宮委員にお伺いしたい。スポーツ側に立つ方が稼ぐという意識を持たなくてはというところはその通りだと思うが、一方でスポーツ側に企業や個人がお金を流そうと思ってもらうためにはどうしたらいいかの考えがあればお聞かせいただきたい。貢献や寄付という意味ではなく、ビジネスとして多くのお金がスポーツ界に流れるようにするためにはどうしたらいいか。

(回答)

- スポーツから一度外れてみよう、完全に外れるのではなくスポーツと医療、スポーツと音楽、スポーツと食など。シント=トロイデンは農林水産省から支援をいただいて、日本産食材をヨーロッパに広める認定団体に指定をいただいて予算をいただいている。ヨーロッパ中のミシュランのお店を訪問して、しょうゆやワサビなど日本産食材を使っただけのPRと、使っただけの店に対して認定を出すということをやっている。
- フットボールの世界ではVIPルームなどおもてなしが各スタジアムにあるが、今世界中でそのようなスポーツと食など、サッカーを見るが付加価値がたくさんついているという空間を作っている。我々は日本食に自信を持っていて、ヨーロッパと日本食のコラボレーションをするケータリング会社をこちらで起こしたい、それをユベントスやドルトムントのスタジアムのVIPルームに入れていきたいなど、そのようなことに賛同してくれる、二宮委員が仰っていたパートナーシップを結んでくれる企業などから、数億円いただいている。
- 我々がプロスポーツクラブであるメリットを最大限ほかの分野に活かしていく。出会える人たちも、ルイ・ヴィトンのモエ・エ・シャンドンというグループを持っているが、その副社長がベルギー人。それらの人たちに対して日本酒だったり、日本が作るウイスキーだったりをコラボレーションするように提案してみたりなど色々なことをやっている。
- 我々の事業体自体は、サッカーの営業はほとんどやっていなくて、スポーツと他の分野をつないでいく日本代表チームみたいな、食でも音楽でもなんでもやる。DMM.comは得意なので、アニメも然り。例えばキャプテン翼のキャラクターでベルギーリーグの漫画作れないかなど。漫画が流行っているので、例えばドルトムントの歴史を漫画にしてアニメ化できないかなど。入口はスポーツだが、マネタイズや事業化するためにカルチャーまで広げて色々な資金を集めている。日本のDMM.com以外からも5億円程度の資金をいただいております、それはサッカーに

対する支援ではなくて、スポーツと他分野のつなぎ役ということに賛同していただいてパートナーシップとしてのサポートをいただいている。

(回答)

- 今オンラインで皆さんと話しているが、ビール飲みながらでもいいと思っている。役所がやっているのではなかなかスポンサーがつくのは難しいと思うが、これだけの面白い会議をやっている、将来的にこの会議から新しいものが生まれるのだから、どこかのビール会社から提供してもらおうとありがたい(笑)。
- スサノオマジックの話をしたが、スサノオの故郷だからキャラクターはいっぱいある。ヤマタノオロチが来たらやっつけばいい。消費拡大。こういうことを言うと、歴史を冒瀆するな、そんなものまでお金にするなど言われる。経験上、よく言われますが、もうそういう時代ではない。そういう昭和の議論はやめよう。とにかくブリコラージュ。広告会社を使って大きなスポンサーを取ってくるとか、そういう話ではもうない。今一番スポーツに新しい試み、そしてクールな試みにお金を出すのはレッドブル。レッドブルはドイツに入ろうとしたが、ドイツはフェラインのルールで民間の企業は51%以上株を持てません。だからレッドブルという名前を名乗れなくてRBという名前にした。レッドブルが目をつける場所は新しいところとしてクラブも価値が上がる。スサノオマジックで神話など発掘したら、ビジネスになるキャラクターなど、ミソロジービジネスがたくさんある。この国は、目の前のものを掘り起こしていったら相当ある。その資源が眠っているが、まだ資産化できていない。面白がるということから始めないと。そういうところが大事。

(質問)

- 障害者の人も一緒にクラブチームのところで一緒にやられているということだが、その部分の維持管理や運営は障害のない人と一緒にシェアしているものなのか、別に使っているものなのかということと、もし一緒に使っているということであればその考え方や、どんな視点を持って取り組まれているかを是非聞きたい。

(回答)

- 時間帯はずらしているが、会場は一緒。そこに有償ボランティアの指導者がいる。特別な指導となり、ルールなども大分違うので、そういう独立したチームがあり大会にも参加している。クラブ単位での大会があるので、定期的な練習もしている。そんなに大きなスペースは使わないので、ある一定の時間そこを空けていただいて使っているという形。指導者はそのカテゴリーに特化した勉強をしている指導者を配置している。
- もともとフェンシングのバックグラウンドがあり、ヨーロッパで練習をするということがあったが、一緒にやっていることが当たり前というところが見受けられるなど、施設という概念が日本と全然違って、体育館で運動しなくても、そのレストランの裏のスペースが空いているからここでやっていいよというようなことや教会を改装してフェンシングのフロアに分かれているなど、施設に対して多様な考え方や物事の見方や捉え方は、障害のあるなしに関わらずどう楽しむかということだと思ふ。バックパッカーのように世界を周って、スポーツの考え方や使い方は影響を受けたところがあるので、枠を一旦外してということもかなり必要。

(質問)

- ビジネスの観点から、二宮委員の「あるものを使う」とか、為末委員の「稼ぐ意識」であるとか、立石委員が具体的にシント=トロイデンの話をしていただいたが、最終的にキーになるのは、人。誰がそのアクションをして稼ぐことができるのかということ。立石委員に聞きたいのは、プロクラブが25億円程度の売上をマネジメントできる能力や、プロチームが好き、サッカーが好きという方はたくさんいると思うがそこに連携して別組織としてあるNPOが2億円程度の売上に対して、民間とのやり取り、学校とのやり取り、スクール事業、スタジアム、行政など、スポーツ以外のことも知らないとならばマネジメントはできない。遊びの中にあるスポーツをビジネスにマ

ネタイズしていくためには、そういう発想のある方がマネジメントをしないと NPO でさえうまくいかない、2 億円でその人材を日本は探してこられるのかとなった時に、ベルギーではどのような人がマネジメントをしているのか。

(回答)

- ▶ マネジメントはボランティアのリーダー格の方がいる。いくつかのセクション、スタジアム運営のリーダー、グッズ販売のリーダーなど専門分野で分けている。日本でもそうかもしれないが、地域のコミュニティという話があったが、子どもたちが通学する際に横断歩道に立つなどと PTA を頑張っている、地域を代表する方がいるではないですか。投資家からすると、外資で大きな投資をする立場から言うと、地域の昔からやられている方々というのはちょっと厄介なグループになる。逆に私は、今回の企画に関しては強力な仲間になるのではないかと考えていて、彼らを排除せずいかに教育をして、会社で言う部長レベルに育て上げることができるかということが、今回のキーというか、人材育成の大事な部分になる。ただ、それをまとめるマネージャーは日本にはたくさんはいない。中央大学商学部で授業をしたことがあるが、スポーツビジネスは学生の中で大人気。300 人くらい満席になるが、女性が半分くらいいます。それに驚いていて、そのくらい学びたいという子たちが多い中で、肌感覚で言うとスポーツビジネスに携わりたいけど彼らを食べさせていく場所がない。スポーツ産業の広がりや、彼らの職の提供につながっていると思うので、今まで銀行や商社、企業に入っていたような人たちがスポーツをやりたい、勉強のできる人たちがスポーツ事業をやりたいという人たちが増えてきている。昔だったらスポーツ選手のセカンドキャリアくらいしかスポーツに携わっていなかったのが、マネージャー層を一流の人材を確保することができる。ただ、サッカー選手もそうだが、きちんと稼げて報酬が上がるようにしていかないといけないので、その仕組みがいよいよ求められるタイミングになっている。プロスポーツ界もそうです。ヨーロッパのプロクラブの社長と日本の Jリーグの社長の給与は全然違う。Jリーグのクラブの社長になると文句言われて、勝てないと批判されて、メリットないというのがありますが、ヨーロッパだとそれなりのステータスと報酬が得られるということがある。地域でもしっかり報酬を払える体制にすると、人材が落ちてくる。マネージャー層を育成するということと確保するという両面で何かできたらスポーツ界において地域型の事業が発展する。彼らがいい指導者を教育して選んで配置させるというところで、必ずしもアスリートではなくてもいいので、そのあたりの教育が一番大きな課題になってくる。

(回答)

- ▶ Jリーグの立ち上げの時に、言葉の定義だけではなくどのような人材が必要かという議論が交わされた。地域密着型のローカルクラブにどのような人材が必要かということを考えたときに、東京からやってくる人はいないだろう。では地元で人材がいなかったときに 2 つ思い当たった。まず 1 つは、誰が一番地方にデータを持っているか、ネットワークを持っているかという地元の新聞社。地元の新聞社は 6~7 割のシェアを握っているからデータを持っている。地方の新聞社の営業畑の人がまず一つ。2 つ目は、メガバンクではなく信用金庫。分かりやすく言えばリテールを取っていくということで、信用金庫やローカル新聞社の営業をやっていた人は即戦力になる。その成功例はプロのクラブの場合だとヴァンフォーレ甲府。そこには、今は引退されているが海野さんという社長がいた。もともとは山梨日日新聞という地元の新聞社で編集局長をやっていたので山梨県の情報に精通していた。山梨県のビッグデータを持っている。その情報網を頼りに何をやったかという、地元の病院をスポンサーにした。日本のプロスポーツ史上病院をスポンサーにしたのはここが初めて。具体的に言うと、サッカーで試合中に倒れたとすると、整形外科の名前の入った担架で運び病院名がテレビに映る。今までスポンサーというところから大きな代理店を取ってくるというものだったが、もうそういうことではない。スポンサーでなくパートナーというのは目の前にたくさんある。今地方が一番困っているのはお寺です。檀家が減っており商売にならない。今後はお寺や神社とクラブを結びつけるとか、今まで無理だと言われたところを、どんどん常識の壁を破って作っていくことをやっていくしかない。

(コメント)

- 二宮委員のブリコラージュのように、新しいものだけではなくあるものを発掘してうまくやればおいしいものができるところもある。