

## スポーツ運営を機能させる5つの要素

吉 田 良 治

追手門学院大学

## The Five Key Functions Success in Sports Management

Yoshiharu Yoshida

Otemon Gakuin University

### Abstract

The primary objective of this study is to introduce how to develop the sports events, building the athletic program in order to reduce the problems about what Japan can turn to for an economic lifeline after 2020 Tokyo Olympics and Paralympics by using new wave sports management methods. Also providing life skills program for student-athlete is very important. To achieve in both academic and athletic field at the collegiate sports, it would be the total discipline of time to prepare for life after sports for student-athletes. These are keys to success for 2020 Tokyo Olympics and Paralympics.

**Keywords** : Sports Management, Sports Business, Community Outreach, Second Career, 2020 Tokyo Olympics Paralympics, Olympics Regency, Risk Management, Life Skills

## 1. はじめに

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向け、競技施設の建設、選手の強化など、ハードとソフトの両面での取り組みが進み始めている。2015年はメイン会場となる新国立競技場建設問題のコストの高騰、エンブレムのコピーなどの問題が浮上し、オリンピック熱の急激な冷え込みを招き、新国立競技場の建設計画は計画の白紙・見直しとなり、新たな建設開始時期の大幅な遅れから、当初予定していた2019年ラグビーワールドカップで、新国立競技場の使用が不可能となったほか、決定していたエンブレムの使用が中止となり、新たなエンブレムのデザイン募集をすることとなった。

スポーツが国威発揚という時代もあったが、国の借金が1,000兆円を超える時代に、国家プロジェクトという位置付けのオリンピック開催のためであっても、何から何まで国に運営資金を依存するのではなく、スポーツ界が独自に運営資金を賄うことが重要となる。1984年ロスアンゼルス大会以降、オリンピックが商用化に舵を切った大きな要因として、開催国の費用負担により大会後、国の財政の悪化を招かないためでもあった。また、2011年3月11日に起こった、東日本大震災の復興も道半ばにある中、オリンピック関連の建設を優先し、復興事業が後回しになる懸念もある。2013年9月7日にアルゼンチンのブエノスアイレスで開かれたIOC総会で、2020年オリンピック・パラリンピックの東京開催が決定。その後の記者会見において安倍首相は、『2020年の東京オリンピック・パラリンピックでは、東日本大震災からの復興を見事に成し遂げた日本の姿を、世界の中心で活躍する日本の姿を、世界中の人々に向けて力強く発信していく。それこそが今回の東京開催決定への感謝の気持ちを表す最善の道であるとそう考えます。』と冒頭に発言している。一国のトップである首相が発した発言として大変責任が重いと言える。オリンピック開催で震災復興が後回しになっては、日本でオリンピック開催する価値も低下する。1964年の大会では、日本は第二次世界大戦からの復興した姿を世界に示した。しかし、日本の1,000兆円を超える赤字、つまり赤字国債発行の始まりは、前回1964年東京オリンピック後、1965年の昭和40年不況から始まった。今回の2020年東京オリンピック・パラリンピックにおいても、大会開催がきっかけでさらなる不況を招き、東日本大震災や福島原発事故という大災害からの復興が遠ざかることはあってはならない。東日本大

震災や福島原発事故の復興は、その実現を最優先に取り組むべき課題でもある。

近年海外からの観光者の増加と“爆買い”による経済効果から、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催時には、さらなる海外からの外国人観光者の増加とその経済効果に期待が集まっている。宿泊施設や交通インフラなどで新たな建設需要が必要となる上、1964年東京オリンピック当時に建設された交通インフラなどは、老朽化による補修工事の時期にもあり、スポーツ競技施設以外の建設や改修整備事案も多い。国、地方自治体、そしてスポーツ団体それぞれが役割を分担し、個々の責任において事業運営を行っていくことが求められる。

本研究においては、2020年東京五輪・パラリンピックに向け、今日本で浮き彫りとなっているスポーツ運営に関する課題について、5つのキーワードから問題解決の糸口を探るものである。

## 2. プロジェクト管理がスポーツ運営に必要な要素を整える

今日多くの組織が導入しているプロジェクト型マネジメントにおいて、必要なリソースを整えることは、組織運営において最初に行うべき事案である。プロジェクトにとって必要なリソースとは、資金、人材、物である。この3つのリソースとプロジェクト遂行における絶対条件、開始日と終了日を定めたプロジェクト期間の設定が必要である。

スポーツ運営をプロジェクトとしてとらえる上で、2020年東京五輪・パラリンピックの準備、特に新国立競技場建設問題を取り上げると、その流れが明確になる。平成27年に起こった新国立競技場建設（ザハ・ハディド案）が白紙撤回に至った問題において、このプロジェクト管理の3つのリソースが明確になっていなかったことが最大の失敗であった。ここでは3つのリソースのうち特に“資金”にフォーカスしてみる。

新国立競技場建設問題におけるリソースのうち資金、つまり新国立競技場建設費については、見直し後に決まった予算として、現時点で1,581億円のうち国が791億円、都が395億円、残りを日本スポーツ振興センター（以後JSC）が負担することが決まっている。しかし、それらの財源は国の税金投入が359億円で、残りの432億円はtotoの収益に頼ることになる。JCSの負担分の395億円の財源もtotoの収益となるため、建設費の全体の半分

以上が、totoの収益頼みということになる。国の借金である国債残高も1,000兆円を超える今、何から何まで税金にすぎすることはできないが、元々選手育成のために使う財源だったtotoの収益から、多額の資金を新国立競技場建設につき込むことも、国民からの支持はそう簡単に受けることも難しい。国の税金やtotoといった、スポーツそのものから生み出されないものを財源にしている時点で、スポーツを発展させることはできない。

スポーツビジネスの活性化を目的に平成28年2月2日、経済産業省とスポーツ庁が「スポーツ未来開拓会議」と名付けられた有識者会議を立ち上げた。会議の最後にスポーツ庁の鈴木大地長官が、「赤字の施設が多いというスタジアムが黒字になるようなシステムができれば、ずいぶん変わってくると思う。『スポーツが“お金がかかる！”』というのではなく、“スポーツでお金を稼ぐ！”という空気を国が発信して作っていくことが大切だ！』と述べた。国のスポーツ行政の長として、まずスポーツ界の自立に向けた第一歩を踏み出す決意が述べられたことは、高く評価できる。スポーツ界がどう自立して取り組めるか、その具体化ができるか、ここで取り上げているプロジェクトの3つのリソースの1つ“資金”について明確化できる。

では具体的にどのようにスポーツ界が自立して資金を生み出していくのか、そのためにはスポーツをビジネスとして成立させることである。それは他のどの分野のビジネス“企業が物を作って売って収益を上げる”と何ら変わらない。まず最初に取り組むべきことは、プロジェクトの3つのリソースをうまく機能させることである。そこでモデルとなるのはアメリカの大学スポーツを上げてみる。1980年にジョージア工科大学の体育局長に就任したホーマー・ライス氏は、当時体育局年間予算は210万ドルで、その年は34万5,000ドルの赤字であった。2年後には倍の500万ドルを超える予算規模の組織となり、1985年には予算1,000万ドル、200万ドルの利益を上げるに至り、2012年には予算5,890万ドル規模のスポーツ団体へと進化していった。

1980年当時ジョージア工科大学は、アメリカの大学スポーツ1部リーグで最も劣悪なスポーツ環境下にあった。ホーマー・ライス氏が改革として最初に取り組んだのは、優秀な人材の採用である。そして全米で最も劣化したスポーツ施設の改修、つまり物を整えることであった。プロジェクトにおける人・物・金の3つのリソースを機能

させることが、体育局改革の柱となったのである。プロジェクトの3つのリソースを使い、3つの5カ年計画を立案した。最初の5年でリーグトップのスポーツプログラム化、次の5年で全米一のスポーツプログラム化、そして最後の5年で世界最高のスポーツプログラム化を成し遂げる計画を立てた。つまりプロジェクトの時間軸に置き換えたのである。また計画立案には正しい方向性や組織運営・経営方針を明確にし、プロジェクトの考えに則って計画を立てていったわけである。

二つ目のリソースである“人材”の採用には、スポーツ指導と体育局運営の両面で、それぞれの分野のプロフェッショナルを採用していく。ビジネスにおけるプロジェクトと同様、それぞれの分野のプロフェッショナルが、個々の責任分野の責務を全うすることは、スポーツビジネスにおいても何ら変わることはない。ジョージア工科大学体育局においても、各スポーツチーム専属の指導体制や、体育局全体の運営を率いるプロフェッショナルな人材の採用が重要であった。大学スポーツの場合、プロジェクトを取り仕切るプロジェクトマネージャーに当たるのは体育局長となる。

そして3つ目のリソース、“物”はスポーツ施設の充実である。優秀な指導者がいても、活動する施設が粗末であれば、優秀な選手の進学を獲得する上でマイナスとなる。整備された最新鋭の施設で、最高の指導を得ることは、選手にとって最も魅力的なものとなる。アメリカの大学スポーツの場合、大きな収益となるのはアメリカンフットボールと男子バスケットボールである。この二つの競技施設の整備とスポーツ活動の充実により、チーム強化を図ることは、大学体育局の収入増に直結する。そのためまずこの二つのスポーツに絞って設備投資をすることが重要となる。体育局が赤字からのスタートで、設備投資の財源となるのは、卒業生や企業などからの寄付を募ることになる。

寄付を募る上で最も重要なことは、プロジェクトマネージャーの体育局長が示す経営方針である。ホーマー・ライス氏の場合、ジョージア工科大学の体育局スポーツは、“卒業後社会に役立つ優秀な人材として、アスリートにトータル・パーソン・プログラム（人材育成プログラム）”を提供することを柱とした。スポーツ競技の成績のみを高めるのではなく、大学の本分である学業成績を高め、卒業後はスポーツ界に限らず、いかなる分野に進んでも社会に役立ち、成功する人材育成を目指し

たのである。後にトータル・パーソン・プログラムは、全米大学体育協会（NCAA）が全米の大学へ推奨したCHAMPS Life Skills Programのモデルともなり、それが第二期5カ年計画である、全米ナンバーワンのスポーツプログラム達成を証明するものとなった。



図1. ジョージア工科大学アメリカンフットボールスタジアム内にある、トータル・パーソン・プログラムをはじめとした体育局の中核オフィスのあるホーマー・ライス・センター（著者撮影）

最後の5年間で成し遂げたものとして、世界水準のスポーツプログラムの達成で、特に注目すべきは1996年アトランタオリンピックにおいて、複数の競技施設を大学キャンパス内に建設し、大会後大学の施設として使用したことである。2020年東京オリンピック・パラリンピックに向け、新国立競技場建設をはじめ、様々な競技施設の整備費が高騰し、大幅な見直しが迫られることになった。近年国や地方自治体の税金の使い方に対する国民の目は厳しい。特別国債による国の借金は1,000兆円を超え、大会後の維持運営の道筋が不透明なスポーツ施設建設に、国民の理解が得られないまま推し進めることは許されない。1996年アトランタ大会ではジョージア工科大学キャンパス内にボクシング会場と水泳競技場、そして選手村を建設した。大会後ボクシング会場をバスケットボールアリーナに、水泳競技場は改修工事を経て総合フィットネス施設に、さらに選手村は学生寮として再利用されることになった。今もそれらの施設はオリンピックレガシーとして利用されている。建設費用も水泳競技場は、アトランタオリンピック委員会から総工費の20%しか支給されなかったため、残りの費用を大学で工面することになった。



図2. 1996年アトランタオリンピックで使用された選手村（現ジョージア工科大学学生寮）（著者撮影）

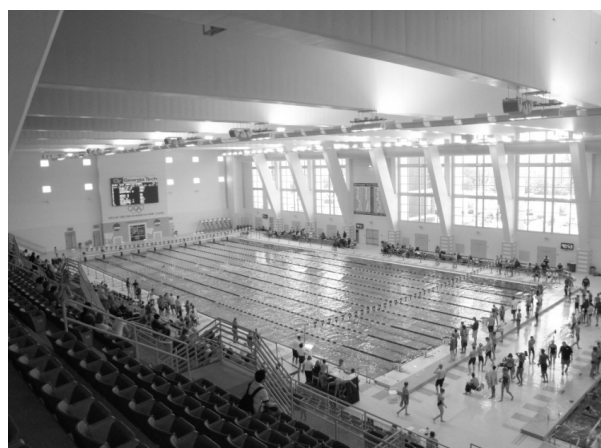


図3. 1996年アトランタオリンピック水泳競技場を基に作られた総合リクリエーションセンター（著者撮影）

1984年ロスアンゼルスオリンピック大会以降、アメリカで行われてきたオリンピックでは、競技会場の多くは大学の施設を利用し、基本的に国や開催都市の税金投入をすることはまずない。2024年の招致に動いていたボストン市（最終的に招致を辞退）も、競技施設への税金投入は行わず、ボストン市周辺の大学のスポーツ施設を活用することがベースとなっていた。地方行政は交通インフラなどの整備、国の役割はセキュリティ、それぞれの役割は明確になっていた。ISテロなどセキュリティという課題が大きくなっている中、全てを国に頼っていては、これからのスポーツイベントの開催は成り立たない。国、地方行政、そしてスポーツ団体が、それぞれの持ち場をプロフェッショナルとして、責務を全うできる体制づくりを確立することは、まさにプロジェクト管理の理念に基づいたものと言える。

第50回スーパーボウルにおいて、国の担うセキュリティ対応としては、連邦政府、州政府そして地元自治体

など、合わせて60もの関係機関が連携し、スタジアム内および周辺警備を行った。特にFBIやシークレットサービスをはじめとした約20の連邦政府機関、地元警察や州兵、SWATチームなどの州政府及び地元の捜査機関（スタジアム上空をF16戦闘機などが警戒警備、スタジアム内には爆破物探知犬の巡回監視、スタジアム内に顔認証システムを設置、ドローン対応のヘリコプター、スタジアム周辺では州兵による警備など）がその中心となった。

### 3. スポーツのビジネス化

先にも取り上げたように、スポーツ未来開拓会議でスポーツ庁の鈴木長官による発言、『スポーツが“お金がかかる！”というのではなく、“スポーツでお金を稼ぐ！”という空気を国が発信して作っていくことが大切だ！』にあるように、これまで日本のスポーツ界はビジネスでの成功体験が少ない。プロスポーツとしては野球やサッカー、そして大相撲などは、まだ自立できている方だが、それ以外のスポーツでは多くは支援する企業のバックアップがないと、運営ができないところが多い。

2015年にラグビーワールドカップで、日本代表が強豪南アフリカに勝利したことで、日本のラグビーブーム再炎となったが、トップリーグ開幕戦では観戦チケットが完売していたにもかかわらず、スタンドに空席が目立ったことで浮き彫りとなったことは、チケットの多くがチームを支援する企業の割り当て分として扱われ、企業に配られたチケットが使用されず、試合当日観戦に訪れた一般の観客に、観戦チケットが供給できなかったことで起こった現象である。日本のスポーツの多くはリーグ戦などの公式戦であっても、試合会場となるスタジアムを一般客で埋め尽くすほどの競技は、プロ野球やJリーグなど、自立できているプロスポーツに限られている。そのためそれ以外の多くのスポーツ競技においてはチーム運営、リーグ運営における費用の多くは協賛企業からの支援金で賄われているのが現状だ。ラグビー界も長年選手を大手企業で社員として受け入れ、雇用とスポーツ活動をバックアップしてきた歴史がある。近年選手のプロ化が進んできたと言っても、運営基盤はプロスポーツとして自立できているわけではない。企業が大量にチケットを購入し、福利厚生の一環として一般社員などに配布し、試合観戦を促すと言った形で、企業スポーツの支援が長く続いてきた。ワールドカップの活躍から、ラグビー人気の盛り上がりを予測できれば、企業に

配るチケットを一般販売へ回すと言った対応がもっと早くできないのか？という批判もあったが、急な盛り上がりでプロ野球やJリーグなどの人気スポーツ並の対応を、これまで経験のなかった日本ラグビー協会へ求めるのも無理があると言える。チケットの支援企業への割り当ては、長年チームを多額の資金支援してきた企業が買い支えてきた証しでもあり、もし安定した入場者が確保できない場合は、リーグ運営が破たんすることになりかねない。むしろワールドカップで活躍した盛り上がりさらさら安定させる上で、支援企業が割り当てチケットを無駄にせず、社員の動員を働きかけるべきだったのであろう。今後は企業割り当てのチケットを企業の福利厚生の社員優待チケットとせず、企業もしくは所属チームが独自に一般販売できる仕組みを構築することも必要だろう。割り当てチケットを所属企業やチームで販売できれば、その売り上げがそのまま収益に直結し、チームの自立へと繋げていくことができるからである。2016年2月に日本ラグビー協会の発表によると、2015年度は最終的に約4億円の赤字となる見通しとのこと。イングランドワールドカップをはじめ男女日本代表の国際試合や合宿などで、大幅な予算オーバーとなったことが要因のようである。スポーツ界が国の税金に依存するのと同様、チームも協会に依存した状態が続くと、その競技スポーツの発展の足かせとなる。チームの自立があっちはじめて運営する競技団体、つまりスポーツ協会の自立に繋がっていくのである。

スポーツビジネスにおいて最も重要なことは、試合会場のスタンドを埋めることである。飲食類の収入、グッズ販売の収入など、ファンが試合会場へ足を運んでいたでいて、はじめてプラスアルファとしてあらわれてくる。そして今日スポーツビジネスにおいて最も大きな収入となるのは、テレビ放映料である。このテレビ放映についても、スタンドに空席が目立つようではテレビ中継をする意味がない。NFLの事例では試合開始72時間前までにチケットを完売しないと、地元でのテレビ中継を行わないブラックアウト（停電を意味する）制度がある。地元のファンがスタンドに足を運ばないのだから、ホームチームの地元地域へテレビ中継をする必要はない！という解釈だ。試合会場で生観戦したいが、観戦チケットがプラチナチケットとなり、入手が困難な状況を作ること、テレビ放映の価値が高まっていくのである。

先に述べたジョージア工科大学の事例にある、ホーム・

ライス氏がジョージア工科大学で、体育局改革として取り組んだ中で、1980年の34,5000ドルの赤字について、この赤字をいかに黒字化したかについても、テレビ放映権料が深く関係している。以前ノースカロライナ大学の体育局長だったライス氏は、NCAAのテレビ委員会のメンバーとして、3大ネットワークのABC、NBC、CBSと、大学アメリカンフットボールの試合における、テレビ放映権の交渉を担当した経験から、ABCの交渉窓口に繋がりを持っていた。1980年度の赤字解消のために取った手段は、同じ州のライバル大学であるジョージア大学とのアメリカンフットボールの試合において、ライス氏は3大ネットワークのABCにテレビ放映の交渉を行った。シーズン中でのスケジュール調整が困難なことから、ジョージア工科大学とジョージア大学の試合は、視聴率予測が低いいためABCはライス氏からの要望に難色を示した。しかし、翌年シーズンの放送枠を確保することで、赤字分を補てんする目処を付けることができたのである。

NFLは大手メディアなどと2014年からの9年間で、年間約72億ドルのテレビ放映権を結んでいる。テレビ放映料とは別に注目されるのがコマーシャル料である。毎年話題となるのが2月に行われるNFLのスーパーボウルである。50回目を迎えた2016年大会は、30秒のコマーシャルが500万ドルと、これまでの第49回スーパーボウルの90秒で450万ドルの記録を更新した。今回のスーパーボウルでは52ブランドのCMが放送され、日系企業ではリッジライトトラックで60秒のコマーシャル枠を契約したホンダ、プリウスに2種類の90秒コマーシャル枠で契約した北米トヨタ社、その他アマゾン、マクドナルド、バドワイザー、タコベル、コカ・コーラ、ペプシ、ドリトス、インテル、オーディー、現代自動車、LGエレクトロニクス、起亜自動車テレビなど、アメリカ国内外の企業がそのブランド広告に活用した。第50回スーパーボウルのテレビCM枠の多くは、11月の時点でほぼ埋め尽くされたという。これらテレビ放映とその関連収入で得られる巨額な資金が、リーグ加盟のチーム全体で分配されていくことで、リーグ所属の各チームの経営基盤を盤石なものとしていくのである。

第50回スーパーボウルの試合に関連するもののだけの収入としてその内訳は、テレビ中継やコマーシャルなどで約3億7,500万ドル、グッズのライセンス料で約1億4,500万ドル、観戦チケット正規販売価格（500～

3,000ドル）での売り上げが8,800万ドル、ハーフタイムショーのスポンサー収入（ペプシ社）収入が1,200万ドルとなっている。

日本からのメジャーリーガーが、日本のプロ野球では得ることのできない高額年俵を勝ち取ることで、アメリカのプロスポーツのビジネス規模の大きさを実感することができるが、これは何もアメリカ国内の経済力だけがベースではない。例えば、2015年度にMLBで活躍した主な日本人メジャーリーガーの年俵は田中将大の2,210万ドル、ダルビッシュ・有の950万ドル、上原浩治の900万ドル、岩隈久志の700万ドル、青木宣親の470万ドル、和田毅の400万ドル、田澤純一とイチローの200万ドルであった。合計すると6,030万ドルである。それらはMLB各チームから得られたものだが、当然各チームの財源で大きな割合を占めるテレビ放映料が高額年俵を実現させる大きな要因でもある。しかしそのテレビ放映料は何もアメリカ国内のテレビ局だけに限らない。MLBは日本ともテレビ放映権を結んでいる。2009年に電通がMLBと結んだ日本向けMLBのテレビ放映権の契約では、2015年までの6年間に47,500万ドルで、このテレビ放映料を年間にするると7,916万ドルになる。この額は日本人メジャーリーガーの年俵総額をはるかに上回る額である。勿論日本からのテレビ放映料が、そのまま日本人メジャーリーガー所属チームにのみ分配されるのではなく、全MLBチームへ均等に分配されるので、チーム単体でみれば田中将大の所属するニューヨーク・ヤンキーズには大赤字になるが、日本人メジャーリーガーのいないチームにとっては、分配される資金を別の用途に活用できる。あくまでもMLB全体で考えると、日本人メジャーリーガーに高額年俵を出しても、リーグ全体でみれば黒字になっているということだ。前回の契約よりも20,000万ドル増加している要因は、ダルビッシュ・有や田中将大といった有望株のMLB挑戦を見越して、前回からの契約金額が上がったとみて良いだろう。次に控える大谷翔平という超有望選手のメジャー挑戦を考えると、次回契約で日本向けのMLBテレビ放映料はさらに高騰することが考えられる。日本へのMLBテレビ中継が継続されると、当然テレビ中継で映るスタジアム内に、宣伝効果を期待する日本企業の広告を載せることで収入も増える。また、日本人メジャーリーガーの活躍を現地で試合観戦したいと考える、日本からの観光客を呼び込めば、チームグッズなどの売り上げに加え、地元地域の観

光収入増にも貢献できる。そして日本人メジャーリーグの高額所得には、当然アメリカ国内で課税が科せられる。MLBの各チームが外国人に高額年俵を支払っても、その財源を出身国からテレビ放映料という形で補てんし、出身国からの観光客を呼び込み、地域の経済を支える、そこへ課税という形で国の財政にまで貢献する、ということであれば、高額年俵という大きな数字に目を奪われている間に、MLB球団、その地元地域、そして国に対して、大きなインバウンド効果をもたらしていることが理解できる。

ここから学ぶべきことは、日本のスポーツコンテンツを海外向けにビジネス展開することだ。先にも述べたラグビーでは、日本のトップリーグにおいて多くの海外選手、それも世界ナンバーワンのニュージーランドや強豪南アフリカなど南半球の国を中心に、トップ選手が多数参加している。シーズンが逆ということもあり、この時期は出身国でラグビーが行われていないので、自国のスター選手の活躍を見る機会があれば、日本のMLBのテレビ放映と同様需要は大きいと言える。自国のシーズンオフに海外のラグビー選手が、日本でプレーをして収入を得ているなら、その分は野球と同様にテレビ放映で取り戻すことが、日本のラグビー界の経営基盤を支えることになるだろう。日本代表で活躍した五郎丸歩をはじめ、日本代表の多くがスーパーリーグに参加する。となると日本でのテレビ放映の需要は高まる。MLBと同様スーパーリーグのテレビ放映権を得るために、日本から放映料として海外へ資金が流れていく。日本のスポーツ界はいつまでたってもスポーツのアウトバウンド状態を止めることができず、スポーツが自立していくことを遮っているのである。

スポーツイベントにおける経済効果で見逃しがちなのは、家庭などでのテレビ観戦である。全米小売業協会によると、全米で約1億8,900万人が第50回スーパーボウルのテレビ中継を見ると予測している。スーパーボウル会場となっているリーバイススタジアムの収容人員は68,000人で、アメリカ国民が注目する年に一度のスポーツイベントのチケット価格も高騰する一方である。オンラインチケット販売のスタブハブ社によると、スーパーボウル直前の週では、最も安価なチケットはエンドゾーンやフィールド角の上段の席が1枚3,000ドル（試合前日で2,700ドル）である。ちなみに、同じ2月7日にニューヨーク市マディソンスクエアガーデンで行わ

れる、NBAデンバー・ナゲッツとニューヨーク・ニックスとの試合の観戦チケットの最低価格（スタブハブ社オンライン購入）は27.75ドルで、これはスーパーボウルの最低価格のチケット1枚でNBAの試合の観戦チケット約109枚に相当する。第50回スーパーボウルの観戦チケットの平均価格は4,500～4,700ドルで推移し、高額なスイートルームやフィールド中央付近の席は、1枚の価格が1万ドルを超えるという。これまでにスタブハブ社で販売されたチケットの価格は1枚が1,222～27,983ドルとなっている。購入者の中には4枚で24,168ドルを支払ったユーザーや、2枚で27,983を支払った者もいるという。2月4日時点での平均価格は1枚4,879ドルで、これは2007年（4,003ドル）以来最高額という。1967年に行われた第一回スーパーボウルの観戦チケットの公式販売価格は10ドルだった。現在の物価に換算すると68.75ドルになる。会場のリーバイススタジアムの収容人員が68,000名であるから、当然のことながらスタジアムで観戦しない多くのアメリカ国民（1億8,900万人）は、テレビ観戦ということになるのだ。

アメリカ人のスーパーボウルのテレビ観戦の特徴はパーティー形式で、食事をしながら観戦することが伝統的である。第50回スーパーボウルにおいては、テレビ観戦で消費される金額が155億ドルと予測されている。一人あたりに換算すると82.19ドルで、昨年の77.88ドルを上回る数字が試算されている。消費品目は飲食類、チームウェアや室内装飾の応援グッズなどである。4,800万人が持ち帰りかデリバリーによるケータリングフードを利用、1,200万人がバーやレストランなどの外食を利用し、スーパーボウル観戦をすると予測される。ドミノピザによると、2月7日日曜日は1,200万枚のピザ（通常の日曜日の5倍）と、400万個の手羽先チキンの注文があると予測している。全米鶏肉評議会によると、第50回スーパーボウル開催日は、全米で13億個（昨年の3%増）のパッファローウィング（鳥の手羽肉のから揚げ料理）が消費されると予測している。例年では年度最終四半期にチキンウィング（鳥の手羽肉）の価格が上昇する。全米鶏肉評議会によると、スーパーボウル開催日の需要が主な要因である。

試合会場での観戦だけでスポーツによる経済効果を測るのではなく、家庭やレストランなどパブリックビューイングのテレビによるスポーツ観戦において、如何に大きな波及効果を生んでいるのかを測り、プラス影響が出

ている業界などから、スポーツ振興を含めてスポーツ業界へのバックアップを取りこんでいくことは、スポーツ運営における重要なカギとなるであろう。

#### 4. 組織運営の自立を考える

アマチュアスポーツと言えどアメリカの大学スポーツでは、プロスポーツを凌ぐほどの収入を得ている大学も少なくない。USA Todayによると、2014年度最も収入が多い大学はオレゴン大学の1億9,603万ドルで、20位

のワシントン大学までが年間1億ドル以上の収入を得ていた。日本と違いアメリカでスポーツ強豪校の多くは州立大学、つまり公立の大学で占められている。これは大学スポーツが完全に大学の経営から切り離され、独立採算で運営がされているからできることである。オリンピック選手を数多く輩出しているアメリカの大学スポーツ界において、選手強化の国への依存度はそう高くない。多くは大学スポーツが独自に収入を得て、選手育成を担っているのである。

表1. 1年間の収入支出の量が多い大学ランキング (2014年度、ドル)

RANK	大 学 名	リー グ	総 収 入	総 支 出	補 助 金	補助金率
1	オレゴン大学	PAC-12	\$ 196,030,398	\$ 110,378,432	\$ 2,155,099	1.10
2	テキサス大学	Big12	\$ 161,035,187	\$ 154,128,877	\$ 0	0.00
3	ミシガン大学	Big Ten	\$ 157,899,820	\$ 142,551,994	\$ 256,316	0.16
4	アラバマ大学	SEC	\$ 153,234,273	\$ 120,184,128	\$ 5,997,100	3.91
5	オハイオ州立大学	Big Ten	\$ 145,232,681	\$ 113,937,001	\$ 0	0.00
6	ルイジアナ州立大学	SEC	\$ 133,679,256	\$ 122,945,710	\$ 0	0.00
7	オクラホマ大学	Big 12	\$ 129,226,692	\$ 113,366,698	\$ 0	0.00
8	ウィスコンシン大学	Big Ten	\$ 127,910,918	\$ 125,096,235	\$ 8,073,360	6.31
9	フロリダ大学	SEC	\$ 124,611,305	\$ 109,690,016	\$ 4,308,442	3.46
10	テキサス農工大学	SEC	\$ 119,475,872	\$ 95,663,483	\$ 1,241,457	1.04
11	オハイオ州立大学	Big 12	\$ 117,803,302	\$ 109,648,000	\$ 7,521,475	6.38
12	ペンシルバニア州立大学	Big Ten	\$ 117,590,990	\$ 117,440,639	\$ 0	0.00
13	オーバーン大学	SEC	\$ 113,716,004	\$ 126,470,602	\$ 4,384,800	3.86
14	テネシー大学	SEC	\$ 107,499,732	\$ 106,153,854	\$ 1,250,000	1.16
15	ミネソタ大学	Big Ten	\$ 106,176,156	\$ 106,176,156	\$ 7,011,066	6.60
16	アイオワ大学	Big Ten	\$ 105,958,954	\$ 102,278,847	\$ 683,917	0.65
17	フロリダ州立大学	ACC	\$ 104,774,474	\$ 98,866,182	\$ 7,980,366	7.62
18	ミシガン州立大学	Big Ten	\$ 104,677,456	\$ 107,422,832	\$ 1,094,958	1.05
19	ジョージア大学	SEC	\$ 103,495,587	\$ 92,560,956	\$ 3,274,712	3.16
20	ワシントン大学	PAC-12	\$ 100,275,187	\$ 86,097,137	\$ 3,549,679	3.54
47	ジョージア工科大学	ACC	\$ 68,469,538	\$ 68,818,267	\$ 7,107,777	10.38

(吉田良治,2015b,pp.6)

大学スポーツがプロを凌ぐ収益を上げる背景には、各競技がシーズン制により競合することが少ない点があげられる。主な競技では春に野球や陸上競技、ゴルフやテニス、秋にサッカーやアメリカンフットボール、冬にバスケットボールやアイスホッケー、体操やレスリングと、競技活動時期が明確に区分けされている。そのため、シーズンごとに様々なスポーツ観戦を提供できることで、一定のスポーツにファンを固定化することなく、年間を通じて様々なスポーツ観戦を楽しめる機会が提供されている。プロスポーツも大部分はこれに準じ、シーズンの最も盛り上がる優勝決定戦（MLBのワールドシリーズ、NFLのスーパーボウル、NBAのNBAファイナルズ）は、決して同じ時期には実施しない。MLBのワールドシ

リーズが終わると、NFLのシーズンが盛り上がっていき、NFLのスーパーボウルが終わると、NBAのシーズンが深まっていく。アメリカの3大プロスポーツも、共存共栄のシーズン制の上に成り立っている。

またシーズン制によるメリットとして、マルチスポーツアスリートを育成し、多様な選択肢を提供することもできる。これは一定のスポーツに偏らず、複数のスポーツを経験することで、身体の成長のバランスを整え、また同じ筋肉などを遣いすぎる、オーバーユーズによるけがのリスクを取り除く効果もある。日本においては少子化により、学生スポーツで選手確保が難しくなり、ラグビーや野球など1校で選手確保が難しくなり、公式戦などへ参加できないチームも増えている。シーズン制とマ



ルチスポーツを採用することで、一つの学校で選手の確保が容易になるばかりか、選手の成長のバランスやけがの予防につながるというメリットも提供できる。選手にとっては選択肢が増える分、一つの競技で成功できなくても、別の競技で可能性が出てくるため、競技へのモチベーションを高める効果も期待できる。オリンピック陸上とNFL、MLBのシーズン後にNFLに参加するといった、二刀流の選手も過去にはおり、多様性を養うことで、いくつもの可能性を広げていくことが期待できる。

大学スポーツにおけるスポーツ施設の充実面でいえば、先のジョージア工科大学の事例にもあったように、オリンピッククラスのスポーツイベントで使用できるスポーツ施設を大学が保有することは珍しいことではない。特にサッカーワールドカップでも使用可能なアメリカンフットボール専用スタジアムは、全米に数多く存在している。収容人員10万人を超えるスタジアムは8か所、その内大学所有は7スタジアムにのぼり、その7大学全てが州立大学である。

表2. 米国のアメリカンフットボールスタジアム収容人員ランキング (各大学、チーム、スタジアム公式発表)

スタジアム	収容人数(人)	ホームチーム
1. ミシガンスタジアム	109,900	ミシガン大学(大学所有)
2. ビーバースタジアム	107,572	ペンシルバニア州立大学(大学所有)
3. AT&Tスタジアム	105,000	NFLダラス・カーボイズ
4. ネイルランドスタジアム	102,455	テネシー大学(大学所有)
5. オハイオスタジアム	102,329	オハイオ州立大学(大学所有)
6. プライアントーデニススタジアム	101,821	アラバマ大学(大学所有)
7. ダリル・K・ロイヤル-テキサスメモリアルスタジアム	100,119	テキサス大学(大学所有)
8. ローズボウルスタジアム	102,392	カリフォルニア大学ロスアンゼルス校
9. ロスアンゼルスメモリアルコロシウム	93,607	南カリフォルニア大学
10. サンフォードスタジアム	92,746	ジョージア大学(大学所有)

(注1) 参考文献に記す、各大学、施設のホームページから情報を収集した。

(注2) AT&Tスタジアムの数値は、公式なデータが、スタジアムやチーム情報にないため、チーム(ダラス・カーボイズ)の情報の最高入場者数を記載した。

プロフットボールのNFLをも凌ぐ素晴らしいスタジアムを保有できるのは、プロと同等の人気を誇り、同じレベルでスポーツビジネスとして取り組んでいる証しともいえる。大学スポーツでもテレビ放映料の収入の比重が大きいことはいうまでもないが、スタジアム建設において最も重要なものとして、寄付やネーミングライツなどの活用も見逃すことができない。第50回スーパーボウルの会場となったリーバイススタジアムは、ジーンズメーカーのリーバイス社とのネーミングライツ契約で、20年総額2億2,000万ドルとなっている。日本企業のスポーツ施設へのネーミングライツとしては、NFLテネシー・タイタンズのニッサンスタジアムは、北米ニッサン社と1億ドル(20年間)、NBAヒューストン・ロケッツのトヨタセンターは、北米トヨタ社1億ドル(20年間)などがある。また、スタジアムなど施設全体のネーミングライツに留まらず、スコアボード、ロッカールームや監督室、そして入場門などにもネーミングライツが付けられるなど、スタジアム内のありとあらゆる部分で、ネーミングライツを活用し、資金調達を行っている。また、最も多いものではスタジアムの座席、そしてスイートルームなどの特別席にネーミングライツを付けること

である。新国立競技場建設においても、寄付をした方の名前を座席につける案もできているので、新国立競技場建設でもこうしたネーミングライツの活用を進めるべきであろう。また、スタジアムの命名には資金調達以外として、アラバマ大学やテキサス大学のように、チームに大きな功績があったヘッドコーチの名前をスタジアム名にする事例もある。



図4. 座席のネーミングライツ (著者撮影)



図5. カリフォルニア大学デービス校アメリカンフットボールスタジアムスコアボード（コカ・コーラの広告下に個人名がつけられている）（著者撮影）

また、スタジアムへの広告収入は、スーパーボウルのCMやネーミングライツ同様に、国内の企業やブランドはもとより、外資系企業や海外ブランドの広告を取りこめるかどうかは、スタジアムの広告収入の額の大きさが、単純にそのスポーツチームへの投資価値や宣伝効果だけでなく、海外企業にとって日本というマーケットが、あらゆる面でビジネスの可能性や魅力があるかを測る指数になると言えよう。日産自動車はNFLテネシー・タイタンズとスタジアムのネーミングライツ契約をしているほか、全米大学スポーツ約100大学とスポンサー契約を結んでいる。また、メキシコサッカー代表チームの2016年度アメリカツアーで、チームスポンサー契約も結んでいるほか、プレミアリーグのマンチェスター・シティ、MLSのニューヨークシティ・フットボールクラブ、そして欧州サッカークラブチームチャンピオンを決めるUEFAチャンピオンリーグなどのスポンサーを務めている。



図6. ジョージア工科大学アメリカンフットボールスタジアムには、コカ・コーラ、デルタ航空、AT&Tなど、アメリカを代表する国際企業に交じり、韓国大手自動車メーカーの現代自動車の広告も掲げられている（著者撮影）

アメリカの大学アメリカンフットボールでは公式戦は年12試合、ホームとアウェイの割合が1：1となっているので、ホームゲームは年間6試合である。それ以外でフットボール専用スタジアムに有料で観客を集め使用することはほとんどない。それでもこの規模のスタジアムを維持できるのは、建設費の多くを寄付などで賄い、維持費をねん出できるだけの安定した収入があるからに他ならない。全英オープンテニス決勝などで使用するウィンブルドンテニスセンターコートも、年1度のこの大会のためだけに使用される。それ以外は1年かけて芝を養生している。現在UCLAのアメリカンフットボールチームがホームスタジアムとして使用しているローズボウルスタジアムも、UCLAがホーム使用する以前は1月1日に行われているローズボウル以外で、このスタジアムを使用することはほぼなかった。限られた試合数でも必要十分な収入や寄付を集めることで、施設を維持管理することが可能であることがうかがえる。



図7. フロリダ大学のアメリカンフットボールスタジアム（著者撮影）



図8. たった6試合のためだけに、6月に年1回芝を全面張替えをする（著者撮影）

日本における大学スポーツの実情として、スポーツ強化を図る大学の多くは私立大学であるが、その財源は大学本体の収入から補助されるものが一般的である。全国大学体育連合と朝日新聞社が共同で、全国110大学を対象にアンケート調査を行った中で、“クラブ活動に期待する効果について”の項目で、全体の85%にあたる78大学が、“社会における大学のイメージやブランド力の向上”を選択している。いわゆるスポーツの宣伝効果に期待していることがうかがえる。日本の学生スポーツの成功体験として、スポーツで活躍すると学校名をメディアが取り上げるので、スポーツ強化に投資をする大学が多い。日本のプロ野球の各スタジアム広告に、日本の私立大学の広告が多いのもその表れで、高校野球に使用される甲子園球場に至っては、全国の高校生へのアピールということもあり、受験生への宣伝効果は大きいと言える。スポーツ競技においては全国大会優勝といった、テレビや新聞報道等のメディアの露出が増えるという成功体験により、スポーツ強化に拍車がかかったことから、スポーツが大学のブランドイメージを高めるという認識が定着していった。強化の主な内容として、“競技能力の高い選手を無試験入学や学費免除”、“専任の指導者の雇用”、“競技専用の練習施設”、“選手の授業の公欠や成績不振者への単位認定の優遇”等である。

日本では近年少子化の影響で受験生確保が厳しさを増す中、大学の名前をアピールしたいという流れは、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催決定を受け、スポーツによる宣伝効果への期待が、これまで以上に高まっている。スポーツさえできれば、学業を疎かにしても許される、という流れを助長してきた歴史もあり、スポーツ偏重や学費免除による選手獲得が激化している。そんな中でスポーツ強化が大学や学校経営を圧迫する事例も出ている。少子化で生徒や学生数が減少する中、学費免除のアスリートの割合が増え、収入源により経営難に陥るリスクが高まることである。特に地方の高校では少子化の影響が大きく、学費免除のスポーツ特待生が、全校生徒の3割を超える高校もある。一般の生徒が減少すれば、当然学費免除のスポーツ特待生を抱え、スポーツの設備投資や指導者の雇用などは、財政悪化の要因となっていく。この負の連鎖の波は高校からやがて大学へ広がっていくことは、18年問題（2018年に大学受験世代が減少する）で受験生確保に奔走する日本の大学の姿からも、容易に察することができる。ここで注視すべきは、

スポーツ特待生を支える財源が、一般学生の学費や国など公的な補助金、つまり税金であることだ。今日大学では奨学金の利用が50%を超えており、卒業後に返済が滞るケースも増加していることである。一般学生の多くが貸付型奨学金を利用し、いわば借金までして大学進学をしている中、スポーツ特待生は学費免除という格差の問題である。学費免除に加え、学業面でも授業の公欠や単位認定での優遇を受けるとなると、一般学生からの批判は免れない。

大学への補助金に関しても、国立大学は年間1兆円を超える補助金を受け、私立大学も年間約3,500億円の補助金が支給されている。今後その使用目的と効果など、厳しい目が注がれていくことも予想される。大学スポーツにおいても、一般学生の授業料や公的な補助金を当てにせず自ら稼ぐ、スポーツの自立が求められていく。

2014年度に110億ドルのリーグ収入を上げたNFL、リーグを率いるコミッショナーのロジャー・グッデェル氏の年収は3,410万ドルである。一般的なアメリカの企業経営者は、破格の高額収入をえている！と揶揄されるが、例えば会員制量販店コストコの2013年の年間売上が1,160億ドルで、CEOの年収が630万ドルと比較しても、グッデェル氏の年俸は抜きん出ていると言え、フォーチュン500でのランキングでも、ちょうど中間に来る金額である。

組織のトップの仕事は組織を運営する資金を集め、収益を上げることにある。企業ならCEO、大学なら学長、大学スポーツなら体育局長、そしてプロスポーツならリーグのコミッショナーであり、チームのGMになる。彼らが組織の利益を十分に上げたと判断されるなら、それに見合う収入を得ることは当然とされている。（グッデェル氏は2006年にNFLコミッショナーに就任し、2012年までの5年間を総額1億500万ドルで契約を交わした。同時期の同じ5年契約でNFL選手最高年俸は、ペイトン・マンニングの8,570万ドルだったことから、選手よりも高額年俸をコミッショナーが得ていたことになる）

日本のスポーツ界の多くは赤字運営で、運営に携わる者も手弁当のボランティア、そして競技者は自己負担で参加することが多い。スポーツを発展させていく上で、スポーツ運営を黒字化し、そこで雇用が生み出されるようにすることが重要となる。企業の経営と同様、スポーツもプロによる経営が必要で、成果を出したものの報

酬も、それに見合うものを支払っていくことが求められる。

## 5. スポーツの社会での役割を考える

アメリカのプロスポーツや大学スポーツから、地域社会に与える経済効果は大変大きなものとなっている。際50回スーパーボウル1試合での経済効果は、サンフランシスコ及び周辺ベイエリアに与える経済効果は3億5,000万ドルと予測されている。試合関連での直接的な経済効果（NFL・チーム関係者、スーパーボウルに関わるメディア及びその他のビジネス、試合観戦・観光客が出費する飲食、宿泊、交通費及び、スーパーボウル関連イベント）は2億2,000万ドルと試算している。アリゾナ州立大学の調査では、2015年の第49回スーパーボウルにおいて、開催都市アリゾナ州フェニックス市周辺では、7億1,900万ドルの経済効果をもたらし、前年の第48回スーパーボウルにおける開催都市ニューヨーク市周辺の経済効果6億ドル、第47回スーパーボウル開催都市のニューオーリンズ市の経済効果4億8,000万ドルと、年々増加の一途をたどっている。しかし、スーパーボウルは年1回開催で、毎年開催都市を変えていくので、一定の地域へ毎年経済効果をもたらすことはできない。安定した収入を得られなければ、大きなスポーツ施設を維持し続けることは不可能である。

第50回スーパーボウルの会場リーバイスタジアムは、NFLサンフランシスコ・49ersのホームスタジアムであり、安定した収入が見込めるといって成り立っている。第49回大会で使用したフェニックス大学スタジアムの事例から、スタジアム建設とスタジアム完成後の維持・管理のコストに、地元地域、チームの役割について見てみる。建設コストは4億5,500万ドルで、3億40万ドルを地元アリゾナ州スポーツ観光局が出資している。残りの負担をネーミングライツでフェニックス大学と1億5,450万ドル（20年間）で契約した。公的資金の投入には地域経済への明確な効果が必要となる。フェニックス大学スタジアムでは、NFLアリゾナ・カージナルスとフランチャイズ契約を結び、公式戦8試合で年間1億5,000万ドルの経済効果、また大学アメリカンフットボールのメジャー大会のフィエスタボウル開催では、1試合で1億4,000万ドルの経済効果をもたらしている。また、試合開催では2,500名の雇用が必要となるため、スタジアムを保有することで、地域社会へ経済効

果と雇用の創造がもたらされることになった。NFLシアトル・シーホークスの本拠地、センチュリーリンクフィールド建設でも、コストの約2/3は税金を投入している。その財源はホテル宿泊税やレストラン税など、地元市民の負担が少ない項目で期間限定で増税をしている。これら2つのチームは近年安定した成績を残し、プレーオフ常連の強豪チームとなっている。シアトル・シーホークスは2014年スーパーボウルで初制覇を達成した。

これらアメリカのプロ・メジャー大学スポーツの事例からも、地域経済の安定にはスポーツが果たす役割も大きい。日本では経済の東京一極集中が進み、地方経済が疲弊し始めている。安倍政権の看板政策の地方創生として、スポーツを活用することも今後検討されるべきであろう。プロスポーツの場合、プロ野球でも北海道日本ハム・ファイターズ、東北楽天イーグルス、そして福岡ソフトバンク・ホークスなど、地方へ拠点を移して成功しているように、地方でスポーツビジネスの成功事例は日本でもある。Jリーグも地方チームを支える基盤があることから、プロスポーツチームを地方へ分散させることで、大きな可能性を秘めていることは間違いない。その競技ごとにリーグのチーム数枠があるので、47都道府県すべてでプロスポーツを持つことができるか、それも地域の目玉産業となるほどのスポーツビジネスに発展できるものは、そう簡単に誘致することはできない。プロ野球の事例のように、チームを維持できるだけの経済基盤がその地域になれば、プロスポーツチームを持つことはできない。現在行われている地方球場でのプロ野球の1軍の試合開催地など、1軍チームのないエリアに2軍を移転させ、これまで通り年に数試合1軍の試合も開催するなど、プロ野球が根付く環境を持つことも検討すべきであろう。また、サッカー、ラグビー、バスケットボールやバレーボールといった、比較的人気のあるスポーツなど、地域で育てていくような取り組みを継続することも重要である。

アメリカのスポーツ界でよく聞かれる言葉、“Give Back to the Community”は社会への恩返し、特に地域貢献の際使われる合言葉である。この言葉の真意として、日ごろスポーツが社会から支えられる存在を意味している。つまりスポーツが先に来るのではなく、スポーツは社会からの支援で成り立つ存在である。スポーツを支える原動力は地域が豊かであること、とうまり地域社会そして地域経済が安定していることで、その地域でスポー

ツが栄えることができるのである。現在の日本のように、地域が衰退傾向にある中、アメリカのメジャースポーツのように、地域に大きな経済効果を生み出すなら、スポーツビジネスで地域経済を立て直すためにスポーツを活用したい、というのも理解できるが順番が逆なのだ。

また、プロスポーツをしのぐ勢いのアメリカの大学スポーツに着目し、日本でも大学スポーツで地域経済を活性化できないか、という発想は、プロスポーツの誘致以上に大きなハードルがある。なぜなら先にも述べたように、そもそも日本の学生スポーツで、ビジネスとして成り立っている成功体験はない。むしろ大学からの補助金を当てにしているのが実情である。その大学からのスポーツ支援の財源も、一般学生からの授業料や国などの公的な補助金による収入であり、スポーツ活動を支えるだけの収入を自立して稼ぎ出す大学スポーツは日本に存在しない。全米中に1億ドルの収入を得る大学スポーツが数多くあるからと言って、今すぐ日本の大学にそれを求めるのは無謀と言えよう。

なぜアメリカの大学スポーツが、それも田舎の地方州立大学のスポーツで、大きな収入を得られるのか？それはその地域を支える地場産業が存在するからである。大学スポーツ収入1位のオレゴン大学のあるユージーン市は学生の町であるが、地元オレゴン州にスポーツメーカーのナイキ社本社があり、両社は長年良好な関係を築いてきた。2位のテキサス大学のあるオースティン市はハイテク産業で発展が目覚ましい。3位のミシガン大学のアナーバー市は、ユージーン市同様学生の町として発展しているが、世界的に高い評価を受ける大学の卒業生が、地元ミシガン州の地域経済の牽引する人材を数多く輩出している。つまり、大学スポーツをみる前に、その母体の大学がどのような存在であるかが重要なのだ。大学本来の役割である、教育機関として大学生が社会を担う人材として育成する、研究機関として地域の基盤となる産業を創造する、これらスポーツが発展できる要素により地域経済の基盤を作ることがあって、初めて大学スポーツが成り立つのである。地元の市民が豊かでなければ、スポーツに消費を回すことはない。多くのファンがスタジアムに足を運んで観戦しなければ、テレビ中継も成り立たない。常にスタンドが満員となれば、テレビ中継の需要が出て、企業がスタジアムやテレビの広告でスポンサーとなる。全てはまず地域社会が豊かでなければ成り立たないのである。

日本の47都道府県には、全てに国立大学や公立の大学がある。近年日本の大学は世界的な大学ランキングで評価を下げつつも、依然として高い評価を受ける大学は少なくない。大学スポーツに日本創生で何かの可能性を見出すなら、まず本体の大学が本来の役割を果たすことで、地域社会を豊かにすることが先である。2024年オリンピック・パラリンピック招致に動くロスアンゼルス市があるカリフォルニア州は、ブラジル一国に匹敵する経済力があると言われている。そこには世界大学ランキングで常にトップ10に入るスタンフォード大学、カリフォルニア大学、UCLAなどの名門大学があり、シリコンバレーをはじめとした様々な産業を創造してきた経済基盤がある。スポーツで地域を盛り上げる事はできるが、地域の経済基盤となるのはあくまでもスポーツではない。州立大学であるワシントン大学では、2013～2014年において州からの予算2億5,289万5,000ドルに対し、ワシントン州内で約50倍となる125億ドルの経済効果をもたらせ、7万9,321者雇用を創造して、3万4,668名の直接雇用は他の公務員以外としてボーイング社、マイクロソフト社に次ぐ、州内3番目の雇用主である。大学が州の補助金を大学版生活保護とせず、むしろ州の地域経済をけん引する立場になれば、州からの補助金は大変優良な投資であり、大学は優良な投資先となる。地域の経済が好調で、そこに住む市民が豊かになれば、スポーツにも消費が回わり、企業も広告などに投資しやすくなる。スポーツで年間1億ドルを超える収入を得るワシントン大学も、大学運営で自立できているから、そこで活動する大学スポーツも、独自に運営資金を稼ぎだせる土壌ができるのである。大学が補助金を生活保護とすれば、そこで活動するスポーツも大学に依存しなければ、運営が成り立たなくなる。

日本では国から国立大学への補助金も年々減額され、特に地方の国立大学では苦しい経営を強いられ始めている。現在毎年1パーセントずつ減額されており、それが学費値上げに跳ね返っていく。大学は高校までの教育機関と違い、海外からの留学生の受け入れも視野に入れることができる。日本国内では少子化で大学進学世代が減少しても、世界的には今後も人口は増加する。海外からの留学生を受け入れることは、学費収入の安定に欠かすことができない。また、アメリカの州立大学の場合、州内居住の学生と、州外から入学する学生、そして海外からの留学生で、支払う学費に違いがある（例：州内の学

生は年間1万ドル、州外の学生2万ドル、海外留学生は4万ドル)。州からの予算が減額されても、学費にそのまま反映するのではなく、州内の学生の入学数を減らし、州外の学生や海外からの留学生の入学比率を高めることで、学生の支払う学費収入が減少しないよう工夫している。日本の場合少子化で大学受験者数が減っても、大学のレベルを維持しつつ海外からの留学生の比率を高めることで、大学の質の維持・向上し、学費収入を高めることに繋げることができる。

大学スポーツに地方創生を担う前に、まずすべきことは大学の自立であり、そして地域に新たな産業の創造させることにより、地域経済発展に貢献することが先決である。日本において大学が豊かな社会を想像する事例としては、マグロ養殖から新たな水産ビジネスで注目されている近畿大学が、和歌山県新宮市に水産養殖加工工場を建設し、新たな産業創出をおこなっている。工場で生産される加工品は、主に海外への輸出がメインとなり、新たなビジネスと雇用の創造、そして国益を高めるといった様々な効果が期待できる。これら大学が地方経済に貢献することが先に来て、初めてスポーツなどに消費が回ってくる。

## 6. 人材育成

最後に人材育成において、アスリートにはスポーツだけをさせてはいけない。日本では何か一つのことを極めることを美德としている。特にスポーツではその傾向がとて高い。しかし、スポーツで成功するものは限られている。スポーツに偏った人生を歩んでいくと、スポーツ競技から引退した後の人生が不安定になる。NPBの

調査でもあるように、多くのプロ野球選手は引退後に不安を抱えながらプロ人生を歩んでいる。プロ野球選手なら分かるはずだ、野球をしたこともないものが、ドラフト指名されるはずがないことを。一般社会においても同じことが言える。業務経験のない仕事をいきなり任されることはない。2016年1月に起こったスキーバス転落事故の運転手は、大型バスの運転経験に乏しかった。経験がないものがいきなり実践で責任ある業務をこなすことは、スポーツに限らずいかなる業界でも良い結果を生み出すことはない。日本企業は厳しい国際競争の中で、人材育成に資金や時間を費やす余裕もなくなりつつあり、今後日本の雇用環境はますます悪化する、いわゆる労働破壊が深刻化していく。体育会系という昭和の時代にもはやされた神話は終わりを告げることになる。アスリートも時代の流れに敏感となり、進むべき進路に合った能力を身に付けた上で、チャレンジしていくことが求められる。

以下の表はNCAAが2013年に発表したアメリカのスポーツ人口の分野別の推移である。最も人気があるアメリカンフットボールの場合、高校では競技人口が100万人を超えているが、大学では7万人台に激減する。そしてNFLのドラフトで指名されるのは254名である。NFLの競技年数は2・3年と言われている。NFLの最低賃金は42万ドルで税引き後の手取りは25万2,000ドルである。もし幸運にも6.5%（高校からNFLまで進めた）の一人になり、3年間NFLに在籍できても、手にする合計は手取りで75万6,000ドルだ。それでのこり60年近く生きていくのは不可能である。

表3. スポーツ別・高校・大学でスポーツをする人口数と、プロからドラフト指名を受ける数 (2013年NCAA発表)

	男子バスケットボール	女子バスケットボール	アメリカンフットボール	野 球	男子アイスホッケー	男子サッカー
高校学生アスリート数	538,676	433,120	1,086,627	474,791	35,198	410,982
高校四年生学生アスリート数	153,907	123,749	310,465	135,655	10,057	117,423
NCAA学生アスリート数	17,984	16,186	70,147	32,450	3,964	23,365
NCAA一年生学生アスリート数	5,138	4,625	20,042	9,271	1,133	6,676
NCAA一年生学生アスリート数	3,996	3,597	15,588	7,211	881	5,192
NCAA学生アスリートからのドラフト数	46	32	254	678	7	101
高校からNCAAへの参加率	3.3%	3.7%	6.5%	6.8%	11.3%	5.7%
NCAAからプロへの参加率	1.2%	0.9%	1.6%	9.4%	0.8%	1.9%
高校からプロへの参加率	0.03%	0.03%	0.08%	0.5%	0.07%	0.08%

(吉田良治, 2015b, pp. 32)

プロスポーツの華やかな世界だけを見ていると、現実の問題を見失ってしまう。競技力を高める努力と同様に、引退後の人生を見据えた準備をしていくことが重要である。アメリカの大学やプロスポーツを支える原動力は地域のサポートである。スタジアムで応援するもの、家でテレビ観戦するもの、企業の広告スポンサー、そしてスポーツ活動の充実のための施設整備への寄付、あらゆる面でスポーツは社会から支えられている。その中でも最も大きなパワーは、そのスポーツを経験した元アスリートたちである。彼らが引退後の人生でも成功者となり、あらゆる面で社会の発展に寄与できるようになること、その一つに自分たちが身を寄せたスポーツ界の発展である。2010年にデトロイト・ライオンズからドラフト指名を受けたダムコング・スーは、ドラフト指名前に母校ネブラスカ大学へ260万ドルの寄付を行った。スーはその後の活躍で2015年には、6年間で1億1,400万ドルの大型契約を結んだが、ドラフト指名前にNFLで活躍できる確証はなかったはずである。それでも大学のスポーツや教育のために寄付をして支援することは、自分を育ててくれた大学への恩返しである。彼にはスポーツで成功しない場合に備え、大学で建築工学を学んでいたことも、契約金に相当する額の大型寄付に繋がったと言える。その内訳として、200万ドルは大学スポーツ施設整備に、そして60万ドルは建築工学で学ぶ学生の奨学金であった。この内訳から見てくることは、アメリカの大学スポーツでは学業とスポーツ両面を重視した人材育成が行われ、それが学生アスリートの意識にも深く根付いていることが読み取れる。

2014年から早稲田大学がアメリカの大学スポーツに倣い、学生アスリートの人材育成として、学業成績により練習や試合出場制限を設け、卒業後いかなる分野に進んでも活躍できる人材育成プログラムとして、早稲田アスリートプログラム(WAP)を開始した。昭和の高度経済成長時代は、大手企業からも大学体育会系の学生の需要は大きかったが、バブル崩壊以降長引く不況と、厳しい国際競争にさらされている中、一般学生でも容易に就職が決まらない時代となり、ただ単にスポーツに打ち込んだことが、新卒採用の決め手とはならない。今日スポーツしかしてこなかった体育会系の学生に需要を満たすのは、ブラックと呼ばれる低賃金で長時間労働を強いる悪徳企業くらいだろう。大学の授業で学生が書く講義レポートには、ひらがな数文字といったものも少なく

く、小学生の作文にも劣るものが見受けられるようになった。本来大学へ進むレベルでないものまで、大学が受け入れなければ経営が成り立たない状況も見受けられる。企業が行う採用試験では、中学生レベルの一般教養の問題に苦戦する学生も少なくなく、就職試験対策で中学レベルの授業を行う大学も増えている。これでは日本の将来を担う人材育成の場として、大学が機能しているとはとても言えない状態である。競技の練習や試合など、ただでさえ時間の制約がある中、大学教育との両立をさせねばならないアスリートに至っては、一般学生以上に厳しい環境にあると言えよう。しかし、スポーツさえしていれば何とかあった時代は終わりをづけ、アスリートが競技引退後、スポーツ以外の分野に進んでも、自分の力で切り開いていくための準備を整えるために、大学で受ける教育も同時に全うすることが求められる。大学スポーツはアスリートニート予備校であってはいけないのである。

これまでスポーツ偏重を行ってきた日本の大学やそのスポーツ指導者にとって、選手がスポーツに専念できる環境を提供できなくなると、競技力の向上ができないと考えるかもしれない。イギリスのタイムズ紙が毎年発表する世界大学ランキングで、2015年に3位となったスタンフォード大学の場合(東京大学は43位)、過去のオリンピックにおいて128個の金メダルを含む、223個のメダルを獲得している。世界で高い評価を受ける大学で学業を優先しながら、スポーツ競技でも世界トップの成績を収めることが可能なことを証明している。スポーツ競技引退後には、スポーツとは無縁のビジネス界のトップを目指すことも珍しくはない。選手が競技を引退した後、スポーツ以外のことはわからない、という人生を歩ませてしまうと、引退後の人生で経済的な破綻に陥るだけでなく、元読売ジャイアンツのプロ野球選手、清原和博のような“人生の致命的な過ちを犯すリスク”も潜んでいる。スポーツで成功するしなに問わず、“Champions for Life!!”誰もが人生の成功者の道を歩めるよう、いずれ訪れる引退後の人生の基盤づくりとして、アスリートのセカンドキャリア支援の充実を図ることが重要である。スポーツを支える最も大きな推進力は、そのスポーツで育った人材である。彼らがスポーツで成功するかどうかが重要なのではなく、スポーツ競技者を引退した後、次の世代のために支援をする側に回ることが重要なのだ。アメリカのトップアスリートの合言葉、

“私が若かったころ、周りの大人が教えてくれた。今度は私がする番だ！”スポーツに関わったものが、人生での成功者となり、次の世代を支えるブースター（経済的推進力）となりえることが、スポーツの発展に欠かすことができないのである。

AI（Artificial Intelligence）技術の向上により、現在人の手で行われる職業の多くが、人工知能型ロボットにとって代わられる時代になっていく。いわゆる第四次産業革命の幕開けである。2016年1月の世界経済フォーラム（WEF）によると、2020年までには世界中で500万人（約710万人の雇用が消え、約210万人の雇用が新たに創出される）が職を失うと予測している。オックスフォード大学、シティグループ、野村総合研究所の共同研究では、向こう10～20年で中国の77%、アメリカの47%、日本においても49%の既存の職業が、ロボット化されているかもしれない。WEFが2016年1月に発表した“The Future of Jobs”によると、『今日小学校へ入学した世代の65%は、今まだ存在していない仕事を職業とすることになるだろう！』という。大きな変革期となる21世紀を生き抜くために、新たな能力として21世紀スキルを身につけることが急務となってきた。チェスや将棋ですでに人間はコンピュータに敗れ、まだあと10年はコンピュータが人間に勝つことはない、と言われていた囲碁においても、2016年3月にその牙城が破られた。

“能力が劣ればその世界から去らねばならない！”アスリートならその意味はわかるであろう。一般の職種で起こるAIと人間の生存競争に、スポーツしか知らないものが参入していく隙間は全くない。“日本独特の体育会系は就職に有利！”、という時代はもうすでに終わりを告げている、と肝に銘じ、いつまでも“体育会神話”という幻想を捨て、“何とかなる！”という甘い考えは、直ちに改めるべきであろう。

## 7. 結 論

本研究では、2020年東京オリンピック・パラリンピックに向け、日本が東日本大震災の復興途上の中、世界的な経済不況下という様々な悪条件にある状況で、新国立競技場建設問題をはじめとしたオリンピック関連競技施設整備とその財源、地域社会におけるスポーツが果たすべき経済的な役割、そして選手強化と引退後のセカンドライフ支援のバランス等、様々な課題を克服するために、1996年アトランタオリンピック開催時、ジョージア工科

大学をはじめとした地元大学スポーツ界が、オリンピック関連施設建設やアスリートの競技とセカンドキャリア両面を重視した人材育成プログラムの構築、そしてプロスポーツにも匹敵する、地域経済をけん引するスポーツビジネスを確立し、地方都市でも国に頼らずオリンピックが開催できる実例を確認することができた。そこで活かされたのは、第一の鍵のプロジェクト管理を活用することである。また今日世界のスポーツ界で最も大きな経済効果もたらす一つNFL・スーパーボウルにおいて、試合に直接かかわるもの、間接的なものなど幅広い分野での経済効果から、試合会場となる高コストのスタジアム建設やその維持・管理が十分可能となることも確認できた。つまりスポーツがビジネスとして成り立つという、第二の鍵である。さらにスポーツビジネスの基盤であるアメリカのプロスポーツチームや大学スポーツが、個々で自立運営できる仕組みを掘り下げていった。つまり第三の鍵である。スポーツイベントやチームを支えるためには、その地域ごとに十分な経済基盤があり、その基盤の重要な要素である産業創成のための研究・開発や、優秀な労働力を輩出する大学の存在も確認できた。つまり第四の鍵である。これらのことを参考にし、これから日本が4年間で整えるべきこととして、国など公的な補助金を当てにするのではなく、独自に稼ぐ自立心を持ち、具体的に独自でスポーツ運営を賄う力を付けていくことである。ビジネスとして自立することも重要だが、アメリカのような桁違いな寄付の支援も見逃せない。日本ではまだまだ寄付の文化が根付いていないが、寄付に対する税制優遇の面で、控除される割合がアメリカに比べ低いことも、日本で寄付が増えていかない要因の一つになっている。アメリカの寄付の文化は“Independent”の国アメリカ合衆国建国の歴史、イギリスの支配を嫌い独立したことからもわかるように、国に頼らない国民気質と、何に使われるのかわからない税金より、自分がしたいことへ寄付するという思想に基づいている。対象となるものが社会のためになるもので、かつ国や地方行政ですぐ取り組むことができない場合、寄付がその取り組みを後押しする一助となる。

第五の鍵であるスポーツ競技者育成については、単に競技力だけを向上させるのではなく、一般社会の一員として生きていく様々な能力を併せ持つ、人間力を養う人材育成を整備することである。また近年問題となっている体罰について、指導者の在り方も問われるように



なっている。政府はスポーツ指導者の質の向上を目指し、“スポーツの専門知識や指導の技能以上に、選手の人間的な成長を促す上で必要な倫理観、規範意識”などを重視した教育指針を2016年3月中に策定する。この指針を基に2016年度から大学で指導者育成講義を行っていく。この講義の受講対象が大学生ということであり、本来体罰防止を目的とする対象である、既存スポーツ指導者に提供されるものではない。今回の教育指針を基にしたコーチ理念や哲学を持つことは、スポーツ指導者にとってまず最初に整えておかなければならない基礎部分である。そして学び続ける姿勢や多様な思考を持ち、意思疎通を図るなどのライフスキルは、選手が競技者引退後に備えて整えるべきテーマではあるが、まず指導者が模範を実践の中で示していくことが必要である。さらに体罰防止をスポーツ界に浸透する上で重要なことは、スポーツマンシップの理解を深める必要がある。日本のスポーツ界ではまだスポーツマンシップの正しい理解と実践が進んでいない。このことが日本のスポーツ界に体罰文化を蔓延らせる大きな要因と言えよう。大学で行われる、学生対象の講義とは別に、現在スポーツの指導を行っている指導者への研修も、単なる講義形式レベルだけでなく、実践的なOJT形式の研修を充実させていくことが求められる。



図9. 日本アメリカンフットボール協会が主催する、日本体育協会公認指導者育成講習会で取り組む体罰防止研修。こちらでもコーチ哲学が基本となっている

スポーツマンシップを具体的に表す事例として、2006年トリノオリンピックの女子クロスカントリーレー競技が上げられる。競技中カナダ選手がポールを折り、当初2位にいた順位が4位まで後退した。その際近くにいたノルウェーコーチが予備のポールをカナダ選手に貸し与えた。カナダ選手は4位から挽回し最終2位でゴールし

た。その結果一時2位に順位を上げていたノルウェー選手は4位となった。このコーチが取った行為で、自国選手はメダルを逃したことになったが、それをとんでもない行為！と国内で吊るし上げる声が高まるか、それともこのコーチをメダル以上に価値ある行為、と国の誇りに思えるかで、スポーツマンシップがその国に浸透できているかどうかを図られると言える。スポーツ界における正しいスポーツマンシップ理解と実践が、共立社会（共に豊かな社会生活）を実現するシチズンシップとして、大きな相乗効果をもたらすことに繋がっていくのである。

スポーツマンシップのないスポーツ、そしてコーチ哲学のない指導者は、“仏作って魂入れず”である。正しいコーチ哲学を持ったスポーツ指導と、スポーツマンシップを基にしたスポーツ文化を創造し、21世紀にふさわしい人材育成が日本国内に広まっていくことで、第五鍵の人材育成の成功となる。



図10. 2016年に国が教育指針としてまとめているコーチングの講義の先行事例として、2015年に追手門学院大学で2年生を対象に実施したコーチング論の授業風景。リーダーシップとコーチ哲学を基に、ライフスキルやスポーツマンシップも含めた総合的な21世紀型人材育成プログラム

#### 参考文献

- アラバマ大学公式ホームページ, <http://www.rolltide.com/facilities/bryant-denny.html> (2016年2月10日アクセス)
- NFLダラス・カーボイズ公式ホームページ, <http://www.dallascowboys.com/news/2014/06/11/attendance-records-shattered-after-george-strait-concert> (2016年2月10日アクセス)
- オハイオ州立大学公式ホームページ, <http://www.ohiostatebuckeyes.com/facilities/ohio-stadium.html> (2016年2月10日アクセス)

ジョージア大学公式ホームページ, <http://www.georgiadogs.com/facilities/sanford-stadium.html>  
(2016年2月10日アクセス)

テキサス大学公式ホームページ, [http://www.texassports.com/sports/2013/7/24/facilities\\_0724133148.aspx?id=205](http://www.texassports.com/sports/2013/7/24/facilities_0724133148.aspx?id=205) (2016年2月10日アクセス)

テネシー大学公式ホームページ, <http://www.utsports.com/facilities/neyland/> (2016年2月10日アクセス)

ペンシルバニア州立大学公式ホームページ, <http://www.gopsusports.com/facilities/beaver-stadium.html> (2016年2月10日アクセス)

ミシガン大学公式ホームページ, <https://campusinfo.umich.edu/article/michigan-stadium> (2016年2月10日アクセス)

南カリフォルニア大学 (ロスアンゼルスメモリアルコロシウム) 公式ホームページ, <http://www.usctrojans.com/facilities/usc-memorial-coliseum.html> (2016年2月10日アクセス)

ルイジアナ州立大学公式ホームページ, <http://www.lsusports.net/ViewArticle.dbml?ATCLID=177159>  
(2016年2月10日アクセス)

ローズボウルスタジアム公式ホームページ, <http://www.rosebowlstadium.com/about/history> (2016年2月10日アクセス)

吉田良治 (2015a) 日本の大学に入ると、なぜ人生を間違えるのかーアメリカの成功者たちが大学時代に学んでいることー. PHP研究所.

吉田良治 (2015b) スポーツマネジメント論ーアメリカの大学スポーツビジネスに学ぶー. 昭和堂, pp.6, 32.