



会員 各位殿

令和4年11月22日
NPOソフトインダストリー研究会

巻頭言

理事 奥原 英彦

スポーツの時代

人生100年時代における「体と心の健康」は、人類の生存や進歩にとって大きなテーマです。ところが、わが国においては、「スポーツ」と「体と心の健康」の関係については、最近まで、あまり焦点があたって来ませんでした。

バブル前までは、スポーツ時の苦しさ、どこまで耐え忍べるかという「精神修養」が目的であり、スポーツはその手段であるとの認識が主流であったからです。

このため、昭和の団塊世代の学生時代までは、真夏の炎天下であろうと、運動時に水を飲む（水分補給する）のは「御法度」。また、相撲に見られるように、過度の鍛錬で体が故障したり早死するのも仕方ないという、いわば、「ブラックスポーツ」の時代でした。とても、「心と体の健康」をもたらすスポーツとは言えない状況でした。

次に、バブル期のホイチョイ・プロによる「私をスキーに連れてって」を経て現代においては、喉が渇く前の水分補給は、運動選手の「義務」となっているように、スポーツを「科学」する時代になってきました。また、青山学院大をポジティブマネジメント視点から箱根駅伝の強豪校に育成した原監督のように、スポーツを「心理」する時代になって来ました。いわば、「ホワイトスポーツ」の時代になって来たと言えましょう。やっとな、スポーツが「体と心の健康」につながる時代になったのです。

このような潮流（変化）から見ると、これからのスポーツには、生理学・医学・脳科学的な知見を活かすことが展望されます。

ノーベル生理学賞を受賞した大隅博士の「オートファジー」の発見のように、細胞やミトコンドリア、分子・原子・素粒子レベルのミクロ科学面から、更には、脳の諸機能とメンタル（心理）の関係面から見ると、「スポーツ」と「健康」が、ほぼ「同値」であることがわかってきたからです。例えば、こころの病とされるうつ病や認知症も、適切なスポーツ（運動）をすることで、脳細胞に変化が起これり治癒が可能になって来たのです。

超高齢化時代に向けて、いよいよ、「ピンコロ・スポーツ」の時代が来ました。（奥原 英彦）

SORUCA 通信 contents

- 巻頭言 スポーツの時代 / 奥原 英彦
- 日米のプロフェッショナルベースボールの経営力格差 / 坂倉 海彦
- スポーツの秋に考える
～スタジアムやアリーナをめぐる協奏曲～ / 東 一洋
- 家族葬・お別れの会の是非 / 島川 崇
- 編集後記 / 奥原 英彦



日米のプロフェッショナルベースボールの経営力格差 (スポーツを考える)

坂倉海彦

スポーツの秋である。1940年代生まれの筆者の世代において野球は子供の時から慣れ親しんできた最も身近なスポーツであり、長い間に渡って野球の早慶戦やプロ野球の日本シリーズを秋に楽しんで来たので、自分でするスポーツとしてだけでなく、見るスポーツとしても秋という連想が働く。

スポーツはそれ程歴史の長い文化ではなく、せいぜい150年前後の歴史しか重ねていないが、それでも20世紀後半になってから世界中に広く普及し、多くの働きを社会に及ぼして来たという事はあえて説明するまでもないであろう。スポーツ文化は大きく分けてヨーロッパ発祥のもの、アメリカ発祥のもの、その他のエリアのローカルスポーツとして発症して来たものがある。それぞれが特徴を持っており、それらの多数の種目の中から魅力のあるものが地域を超えて世界に広がっていくという歴史を重ねて来た。そして近年は都会をステージに身近な所で若者がプレイできる魅力をウリにするニュースポーツが愛好者を中心に誕生するという動きも見られる。

一般的に言ってヨーロッパ発祥のスポーツは貴族社会や上流社会の遊びが競技化したものや人間の基礎的な能力（走る、跳ぶ、投げるなど）を競う事が競技化したものが多く、

アメリカ発祥のスポーツは大衆が楽しんだり、大衆を楽しませたりするところから出発したものが多く。従って貴族というスポンサーがいることが前提で始まったヨーロッパ由来のスポーツではスポーツはノンプロであるべきだという意見が強く、アマチュアリズムを守るか、プロ化を認めるべきかという議論が長い間に渡って続いた。然し20世紀中盤からの東西冷戦構造下では旧社会主義国で国が選手を養う実質プロ選手がアマチュアとして国際大会で多くの結果を残すことが増え、次第にアマチュア純血主義は力を失っていったように見える。然しアメリカ発祥のスポーツは貴族のいない大衆社会のレクリエーションやエンターテイメントとしての関心が基本にあり、本質的に商業化、プロ化しやすかったと言える。アメリカでは既に19世紀終盤から東海岸や中部エリアの主要都市でプロのベースボール球団が生まれ、地域でリーグを形成するなど試行錯誤を繰り返し20世紀初頭には現在のメジャーリーグベースボールのカタチが整ってきたようである。そして120年以上の歴史の中で様々な問題を解決し今日の隆盛を招いている。

日本でも明治時代には野球が到来し学生などが取り入れていたが、プロ球団が出来たのは1930年代で80数年の歴史に留まる。メジャーリーグベースボールに比べて50年近い

差があるが、近年衛星放送でアメリカのメジャーリーグの試合を頻繁に見ることが出来るようになると、日米のベースボールの大きな格差に驚くことが増えて来た。此処で言う格差とは事業規模や選手数、プレイヤーの能力などの差異でなく、事業や産業としてのビジネスの組み立てや運営（つまり知恵や関係者の努力）における能力格差を意味している。つまり日本のプロ野球はアメリカのメジャーリーグに比べ経営があまりにお粗末なのである。日本選手がメジャーで活躍する事はニュースになるが、プロ野球経営がお粗末な事はニュースにもならず多くの日本人がその事に気が付いてもいないようだ。

世界的に見て脱工業化が進む21世紀は人類に新しい豊かさを届ける様々な文化が産業化していく事が求められ、スポーツはその中でとても大きな存在になって行く。つまりスポーツがアマチュアだけでなく経済活動を伴うプロの世界でより大きな役割を担ってくるはずだ。そうなるといち早く日米でプロ化が進んだベースボールでの経営のあり方は先行指標として重要なテーマになってくる。おそらく多くの種目で競技での勝ち負けに加えて、経営でのパフォーマンスの高低が問題になって来るのではないだろうか。それなのに日本のプロ野球は経営が弱いという明らかな事実が知られていない。筆者が見る日本プロ野球の弱みは次のようにまとめられる。

①、日本のプロ野球では球団経営で儲かるビジネスモデルが不在。儲からない事業だからプレイヤーの報酬は低く、優れたプレイヤーはメジャーに行きたがる。アメリカでは球団だけでは儲からないので、フランチャイズ都市と提携し、球場を含めたボールパークビジネスを展開し情報発信やマーケティングを強化し儲かるビジネスに仕立て上げている。

②、プロ野球では、儲からない球団経営に優秀な経営者や経営体制は生れず、専門家でない素人経営で情熱もないから所詮知れたもの。親会社の情報発信機能を強化するだけの子会社経営になる。メジャーでは球団は地域の代表で元メジャーリーガー等の経営者も多い。地域を売るため、ファンを取り込むためにベースボールのプロとしての企業努力をしている。

③、メジャーはMLB機構が強い権限を持ち、極めて合理的に厳しい日程管理やレギュラーシーズンとポストシーズンの組み立て等を行っている。シーズン中はファンが毎日でもベースボールに目を向けるように試合数が多く（もちろんそれだけ収入も増える）、ポストシーズンも息つく暇もなくファンが盛り上がり行けるように仕向けられている。日本のプロ野球は試合数が少なく、ポストシーズンの日程もルーズ。近年メジャーをまねてポストシーズンの試合数を増やしたが合理性に欠け、2022年の日本シリーズにはレギュラーシーズンで負け越した阪神が出場しそうになった。メジャーのポストシーズンの組み立ては感心させられるくらい緻密に、合理的に考えられている。

他にも両者の違いは多々あるが、日本のスポーツも選手の育成や強化だけでなく、優れた経営組織を作り合理的なビジネスモデルを生み出す事が問われる時代になって行くだろう。経営力の国際競争力を強化することもこれからのスポーツの世界のテーマになりそうだ。

スポーツの秋に考える～ スタジアムやアリーナをめぐる狂騒曲～

東一洋

すでに秋というよりも初冬の感が強いのであるが、「スポーツの秋」に関するテーマとして、スタジアムやアリーナ建設をめぐる我が国の状況について書いておきたいと思う。

まず筆者は仕事としてスタジアムやアリーナの整備プロジェクトに長年関わっている。旧くは「大阪シティドーム（現在は京セラドーム大阪）プロジェクト」で、当時の官民連携手法としては「第3セクター方式」が主流であり、大阪市と民間企業がドーム新会社をつくり、その整備から管理運営までを一貫して行う方式が採用された。この方式の採用で省庁横断的な各種補助金を使えることがメリットであり当時全国で第3セクターが設立されたことを記憶されている読者も多いと思う。しかし大阪のドームも然りで、ほとんどの3セクは経営破綻したのである。大阪ドームはオリックスに売却され、固定資産税全額免除という特権でドームの経営を黒字化したと報じられている。今では3セク方式は自治体にとっては「禁忌」となっている。なぜ3セクはダメだったのか。筆者の考えでは「官民リスク分担の不明瞭さ」に尽きる。民間企業はリスクがあるからその回避のために頑張って経営するが、リスク分担が不明確ではまともな経営にはならない。何かあったら役所が対応してくれるであろう的なスタンスのまま3セク事業の運営に参画していたのである。3セク方式が悪かったのではなく、3セクが本来うまく機能するための制度設計の詰めが甘かったのである。

その詰めを精緻に行う方式として、PFI方式というものがイギリスから導入され法整備されたのが平成11（1999）年。民間企業が成すべきことや官民リスク分担を明確化し、要求水準書や契約書案として事前に公表し、PFI事業者を原則として総合評価一般競争入札にて選定する方式である。筆者はPFI方式による日本初のスタジアム整備となった北九州市のプロジェクトにも関わった。整備構想策定からPFI事業者の選定（2014年）、事業のモニタリングまで市のサポートを行ってきた。Jリーグが観るスポーツとしてプロ野球に次ぐ規模となり、その参入条件（クラブライセンス）として一定規模以上のスタジアムが必要となったことから、全国で新たなスタジアム整備の動きが始まったのは、北九州の新スタジアムの竣工とほぼ時を同じくする2016年のスポーツ庁の発足とその目玉政策の「スタジアム・アリーナ改革」が契機となったのである。スタジアムやアリーナがこれまで「負の遺産」といった表現で箱モノ行政のシンボルのように揶揄されていた状況を打破するために「コストセンター」から「プロフィットセンター化」を目指し、街づくりのための施設として、構想・計画段階から官民連携のものでプロジェクトを進めるべき、という指針が示された。そして今は亡き安倍首相は成長戦略の具体策を練る未来投資会議で「スタジアムを地域の交流拠点に生まれ変わらせていく。2025年までに20カ所整備する」と表明した。今年度の段階で多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナとして全国で11のスタジアム・アリーナが選定されている（構想・計画段階は含まない）。

その後スタジアム・アリーナプロジェクトは新たな局面を迎えることになる。それは「コンセッション方式」の登場である。これは平成 23 年 PFI 法改正により導入され、「公共施設等運営権」として規定された官民連携事業の一方式であり、利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定する方式のことである。東京オリパラのために整備された有明アリーナはオリパラ後の施設運営に本方式を採用し、約 94 億円の運営権対価を提案した電通グループが運営権者に選定された。愛知県においても有料道路や大規模国際展示場に本方式を採用したが、既存施設を民間ノウハウで運営することには様々な問題が生まれたのである。やはり運営するものにとって最適な設計になっていない、ということである。そこで愛知県では施設的设计・建設は BT で行い、管理運営にコンセッション方式を採用し、それらを 1 本の契約で実施する、いわゆる BT+ コンセッション手法で愛知県新体育館を整備することにしたのである。前田建設工業及び NTT ドコモを代表企業とする SPC によって現在工事が進められており 2025 年春の供用開始を目指している。本事業の運営権対価相当額は約 200 億円である。

BT+ コンセッション方式のインパクトはこのほか大きく、日本スポーツ振興センターの秩父宮ラグビー場の建替え事業においても同様の BT+ コンセッション方式が採用され、この 11 月に新秩父宮ラグビー場（仮称）整備・運営等事業に係る特定事業契約が締結されている。

このような動きを受け、内閣府の PPP/PFI 推進アクションプラン（令和 4 年改定版）では、「新たに重点分野として、スタジアム・アリーナ等、文化・社会教育施設、大学施設、公園を加えるなど、新たな分野・領域におけるコンセッション等を拡大」と明記され、6 月に発表された政府の骨太方針においても「スタジアム・アリーナ、文化施設、交通ターミナルへのコンセッションの導入」とうたわれている。現在、スタジアムやアリーナの構想や計画のある自治体に対してスポーツ庁の室伏長官自らがコンセッション方式採用を勧めるセールスマンとして出向しているのである。特に B リーグは 2026 より新 B1 リーグが発足することになり、規模は満たしていたとしてもこれまでの体育館ではクラブライセンスが降りない可能性が非常に高くなる。そこで「体育館のアリーナ化」という大きなトレンドが来ると推測している。ではその際にいかにしてこのコンセッション手法をインテグレートしていくのか、が問われるのではなからうか。

筆者が考えるに事業手法は単なるツールでしかない。ツールを生かすも殺すも運用しだいである。かつて 3 セク方式がだめになったのは曖昧なリスク分担であったと述べたが、BT+ コンセッション方式に関わった経験でいうと、本方式の採用ハードルは実は極めて高いと感じている。この方式のメリット（民間の経営自由度の最大化）は行政側の覚悟と法や条例の解釈のスタンスでどうにでもなる可能性を含んでいるのである。法や条例に規定がないことを「善・悪」どちらの解釈をするのか、が問われるのである。民間の経営自由度の最大化→収益の最大化→運営権対価の最大化→行財政負担の減少という正のスパイラルによって市民の幸福度の拡大に辿り着けるのかどうか。スタジアム・アリーナの BT+ コンセッション手法による整備が投げかけるものは「行政の知恵とやる気と覚悟」以外の何物でもないのである。

家族葬・お別れの会の是非

島川 崇

この夏は私にとって存在の大きな人を次々に失いました。

まずは、心の師として尊敬していたアントニオ猪木氏の死は私の心にぼっかりと大きな穴をあけました。猪木氏がスポーツ平和党を立ち上げ、参議院議員選挙に打って出たのが1989年。このとき私は19歳で選挙権はありませんでしたが、これが初めて政治に関心を持った出来事でした。その12年後、すなわち2回目の改選時に私も参議院議員選挙に立候補することになるのですが、出馬時の記者会見で尊敬する政治家はと聞かれて、アントニオ猪木と答え、記者からは嘲笑にも似た反応をされたことが今でも印象に残っています。政治家としての猪木氏は世間的には賛否両論があっても、一人でイラクに乗り込み人質を解放してくることなど、私にとってはこれこそが政治家の生き様だと今でも信じています。

猪木氏は難病を発症したにも関わらず、弱っていく自分をYouTubeで発信し続けました。肉体を酷使して闘ってきた猪木氏がやせ細り、声も弱弱しくなっていく姿を見るのは大変つらかったのですが、何度も死の境をさまよいながらも不屈の精神力でまた元気を取り戻す姿に、弱い私たちは力をもらうことができました。「元気があれば、何でもできる」その言葉をこれからもずっと心に刻んでいきたい、そう強く感じます。

大学時代の1つ上の先輩が今夏突然亡くなりました。大学時代、生意気な後輩だった私をいつも暖かく見守ってくれ、いつも味方になってくれた人です。突然ご主人から手紙が届き、すでに家族葬を済ませ納骨したということでした。お別れを言う機会もないのか…なんかすごく放っておかれた感じがしました。

いま、葬儀を簡略化する傾向が年々大きくなっており、一般的な葬儀よりも、家族葬、密葬が主流になってきました。この先輩以外でも、「家族葬で実施しますので、参列、献花等一切ご遠慮申し上げます」といった告知メールをもらうことも多くなりました。それではすまないような有名人の場合は、家族葬で葬儀を行い、すべてが滞りなく終わった後に公表し、あとからお別れの会を実施するという事例が増えました。一般的な葬儀だと、突然のことで予定が合わなくて参加できないということが多いという参列者への配慮のようにも感じますが、ここまで急速に家族葬、密葬が普及したのは、最後くらいは家族だけで見送りたいというポジティブな理由だけでもないと思います。めんどいことを避けたい、必要以上の葬儀費用をかけたくないといった理由もあるのではないかと思います。そして、葬儀社の見積もりに対する不信感という側面もあるのではないのでしょうか。

お別れの会を後日実施すれば、多くの人に参列してもらえて、故人を偲ぶことができるかという、そうでもないことも起こりえます。

前任校にいたときに、公私ともに大変お世話になった私の観光学の師匠である M 教授が、定年退職の 2 年後に突然亡くなりました。亡くなったことは伏せられ、家族葬で見送ったことが、1 週間後に連絡されました。そうしたら、M 教授がご存命のときはどちらかという距離を置いていたはずの学部長が、急にお別れの会をやると言うのです。そのとき、私は学科長で、その学部長との対立が鮮明になってきた時期でした。なんか嫌な予感がしたのですが、そのお別れの会の内容が明らかになっていって、その予感的中しました。開催日をよりもよって私が入試業務で出られない日に敢えてぶつけてきたのです。よくもまあそういう露骨なことをするものだと思いましたが、まあしょうがないなと思い、静観していましたが、お別れの会の中で、その学部長は、「島川はご存命のときにはあんなにかわいがってもらっておきながら死んだら手の平を返す冷酷な奴だ」と言いふらしていたそうなのです。故人をしのぶというよりも、こんなことがやりたかったから会を開いたんだと知ると、空しいなと思いました。お別れの会というのは、家族ではない人が主催したときに、本当にその主催者が故人にとっても、周囲にとっても相応しい人選ではないことがありえるんだなというのを、身をもって実感しました。

葬儀は取る物も取り敢えず家族によって実施されるからこそ、みんなが納得して参列し、故人を偲ぶことができるのではないかと思います。お別れの会にしてしまうと、家族というよりも、その死を利用しようとする人の関与も許してしまいます。人々の思惑が交錯するようなお別れの会なんかは、故人が天から見ているにげっそりするのではないかなと思います。

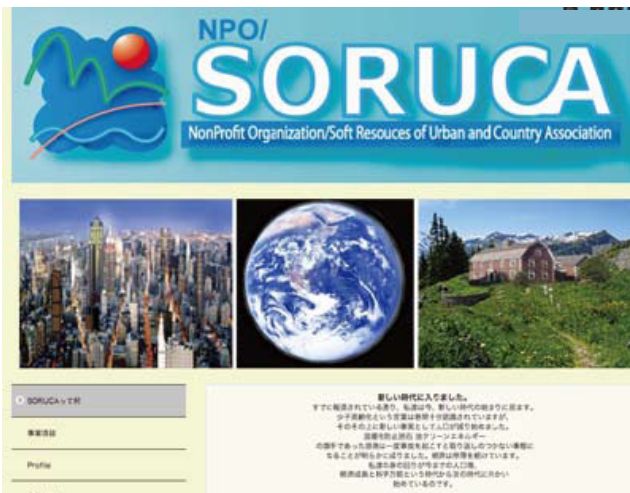
娘たちがお世話になった中学受験塾の塾長も亡くなりました。そんなに勉強ができるわけではない 2 人の娘たちに、学ぶことの喜びを教えてくださいましたこの塾には親として感謝しかありません。各主要駅前に展開するチェーンの塾のように偏差値だけで指導するのではなく、その子の特性をよく見て、受験校の校風や指導方針を踏まえ、的確な指導をしてくださいました。長女は高校生になってもそのときの塾友と一緒に塾に遊びに行きます。大学入試の相談なんかもして、帰りに現役塾生にエールを送って帰ってきます。そんなアットホームな塾をこの世に作ってくれたことに対する感謝をとにかく伝えたいと思っていたら、一般的な葬儀を用意してくれました。現役の塾生たちは土曜に教室で実施するので、現役生は数えるほどしかいませんでしたが、OB、保護者とおぼしき人々が多く参列しました。私は担任の先生とはよくコミュニケーションをとりましたが、塾長とは直接話をしたことはありませんでした。ですが、ずっと涙が止まりませんでした。私はきっとここに集っている人の中では、故人との縁はかなり薄いほうです。でも、そんな薄い人間にも故人を偲んで悲しむ機会がもたらされたことをありがたいと思いました。

人のご縁は、ともに過ごした時間総数ではない。短くても、たとえ直接会ったことはなくても、存在の大きい人はいます。そのような人とお別れをする機会を簡略化、効率化の名のもとになくしてしまうのは、家族以外の関係を断ち切り、人間としてのつながりをも否定しているように感じます。この世でこの人と出会えたという奇跡に感謝する場としての葬儀がこれからも家族以外にも開かれていて欲しいものだと思います。

<編集後記>

今回のSORUCA通信では、「スポーツ」をテーマに編集してみました。東京オリンピックのレガシーが運営組織の賄賂事件で終わりそうな昨今、改めて、スポーツの諸断面を、坂倉理事、東理事に執筆いただきました。また、人生の「縁」の明暗については島川理事に書いていただきました。

コロナは第八波の勢い。ウクライナ状況も年越しの様様。いずれの情勢も、医療・エネルギー・軍事などのレガシー関係族にとっては、絶好の稼ぎ時。そのために、生活ばかりか多くの人命までが失われてしまう現実、何ともやるせない気持ちです。 (奥原 英彦)



SORUCA のホームページの画面です。
<https://soruca.org/>



裏表

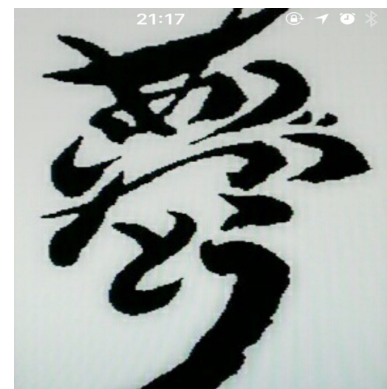
「特定非営利活動法人ソフトインダストリー研究会」
SORUCA 通信 (2022年秋号) 広報誌

発行責任者 奥原 英彦
発行所 NPO ソフトインダストリー研究会
東京都渋谷区南平台13-4-509
FAX: 03-3770-6038

<https://soruca.org/>

編集人 長谷川 毅

発行日 2022年11月22日



発行元 :NPO ソフトインダストリー研究会