

Quarterly Journal of Public Policy & Management

# 季刊 政策・経営研究

2015  
Vol.2・3

**特集** 2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会

Special Edition : The 2020 Tokyo Olympic and Paralympic Games



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

C O N T E N T S

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会

- |     |  |  |
|-----|--|--|
| 1   | 2020年東京五輪を日本にとって意味あるものにするために、今こそ行動すべき時<br>Now is the time for action if Tokyo 2020 is to deliver for all Japan   | ニック・バーリー<br>Nick Varley                    |
| 7   | 編集長インタビュー 東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会<br>チーフ・コンプライアンス・オフィサー／総務局長 雑賀 真氏<br>Interview from the "Quarterly Journal of Public Policy & Management" - Makoto Saika Chief Compliance Officer<br>Executive Director of Administration. The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games |  |
| 17  | 未来を発見するオリンピック<br>Discovering the Future through the 2020 Tokyo Olympic and Paralympic Games  | 奥野 麻衣子 中田 雄介<br>Maiko Okuno Yusuke Nakada  |
| 27  | より良いレガシー創出へ向けて求められる視点とは<br>What Viewpoints Are Required for Creating a Better Olympic Legacy from Tokyo 2020?  | 本橋 直樹 赤木 升<br>Naoki Motohashi Minoru Akaki |
| 40  | 2020年の向こうに広がるスポーツ世界<br>The World of Sports beyond 2020   | 山本 浩<br>Hiroshi Yamamoto                   |
| 52  | 東京五輪を契機とするスタジアムを核としたまちづくりについての提言<br>A Proposal for Urban Development Centering on a Stadium: Legacies beyond the 2020 Olympic and Paralympic Games in Tokyo  | 里見 祐介<br>Yusuke Satomi                     |
| 69  | 2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた日本経済の課題<br>The Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games are coming, so what should we do for Japan's economy?   | 鈴木 明彦<br>Akihiko Suzuki                    |
| 91  | 2020年東京五輪は日本のクリエイティブ産業にどのような影響を与えるのか<br>What Effects Will the 2020 Tokyo Olympic Games Have on Japan's Creative Industries?  | 萩原 理史<br>Masafumi Hagiwara                 |
| 105 | 東京オリンピックとインバウンド消費<br>The Tokyo Olympic Games and Inbound Tourism Consumption   | 藤田 隼平<br>Shumpei Fujita                    |
| 125 | 地方創生のための「プラス・トーキョー」観光戦略<br>A Tourism Strategy for Vitalizing Regional Economies—"Plus Tokyo"   | 太下 義之<br>Yoshiyuki Oshita                  |
| 140 | オリンピック・パラリンピックと企業との価値協創についての提言<br>Proposal for Value Co-Creation by Enterprises and the Olympic and Paralympic Games   | 宮本 祐輔<br>Yusuke Miyamoto                   |
| 153 | オリンピック文化プログラムに関する研究および「地域版アーツカウンシル」の提言<br>Cultural Programs Held in Conjunction with the Olympic Games and a Proposal for Regional Arts Councils   | 太下 義之<br>Yoshiyuki Oshita                  |

シンクタンク・レポート

- |     |   |  |
|-----|---|--|
| 182 | 対談：技術流出と不正競争防止法改正<br>Opening Discussion: Technology Leaks and Amendment to the Unfair Competition Prevention Act<br>内閣官房知的財産戦略推進事務局長 横尾 英博氏<br>一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授 相澤 英孝氏<br>三菱UFJリサーチ&コンサルティング 主任研究員 肥塚 直人※司会 |  |
| 190 | B-to-B製造加工業の成長戦略<br>Growth Strategy of the Business-to-Business Manufacturing Industry  | 井上 武彦 遠藤 慎良<br>Takehiko Inoue Chikara Endo |
| 201 | ノウハウを形式知化し組織力を最大化する、BtoBビジネスに<br>おけるCRMプラットフォーム構築<br>Building a CRM Platform for B-to-B Transactions: Transformation of Know-How to Explicit<br>Knowledge and Maximization of Organizational Capabilities     | 寺島 大介<br>Daisuke Terashima                 |
| 215 | コーポレート・ガバナンス、そして企業倫理<br>Corporate Governance and Corporate Ethics   | 中野 昌治<br>Shoji Nakano                      |

# 2020年東京五輪を日本にとって意味あるものにするために、今こそ行動すべき時

Now is the time for action if Tokyo 2020 is to deliver for all Japan

東京そして日本は、オリンピックとパラリンピックの開催権という世界スポーツにおける最高の賞を手中に収めました。そして今、バルセロナやシドニー、ロンドンのように、この大会が国内外で受け継がれ続けるようなレガシーを残せるかどうか、ということが問われています。各国や都市が羨望するこの最大の好機が、十分な成果を挙げることなくただ終わってしまわないだろうか？ 7年間におよぶ投資と多大な努力が、たった数週間、数ヶ月で忘れられてしまう結果にならないだろうか？ 新しい世代のためのより良い未来が否定されることになってしまわないだろうか？ そのような問いかけがなされています。

オリンピックは、これから2020年まで、そしてその後何十年もの間、日本全国に大きな利益をもたらす空前の好機となるでしょう。五輪開催都市が必要とするスポーツや関連インフラへの投資は、人材育成への投資と同様に、大きな経済的・社会的財産を生むきっかけとなるはずで、日本が世界から脚光を浴びることは、日本という国とその産業、文化、そして国民性を世界へアピールする最大の舞台が用意されることを意味するはずで、

では、こうした「～なるでしょう、～なるはずで」といった表現を、どのようにすればもっと断定的な言い方に変えることができるのでしょうか。まず最初にするべきことは、他の開催都市がこれまで何を運営してきたのか、そしてさらに重要なことは、それらをいかに運営してきたのかを真に理解することです。この点については、日本は幸運です。なぜなら、直近のオリンピックである2012年ロンドン五輪が最良の事例だからです。

2020年東京五輪招致団の多くが直接経験できたのがこの直近の大会であり、日本と自然に共感し合い、相互に理解し合える国で行われ、開催に関する記録も十分に残されています。2012年のロンドン五輪を振り返ると、2020年東京五輪の主催関係者（政府関係者から、東京以外の各県における産業界や市民活動のリーダーたちまで、このオリンピックから恩恵を受け得る人すべて）が特に注目すべき3つの領域があるように思えます。

第一に、全国規模の経済的なレガシーがまず挙げられます。2020年のオリンピックは厳密に言えば東京のものですが、正しい方策をもってすれば、日本全国がこの好機の恩恵を受けることになるでしょう。2012年ロンドン五輪が市・地域・国家レベルでの戦略的な計画や、国全体の関心を引きつけるような広報活動によって英国全土に恩恵をもたらしたように、2020年東京五輪も同様の効果を実現できる可能性があります。

英国全土の企業や住民が、オリンピック関連活動への参加を奨励されました。1,500の英国企業が73億ポンドを超えるオリンピック関連の契約を獲得し、2005年から2012年までの深刻な経済停滞期における雇用の創出や確保に役立ちました。加えて、オリンピック開催前、そして開催中に行われる大規模な文化的催しやスポーツイベントが全国で計画されました。文化オリンピアドでの催しは、英国住民の多くにとって夏の思い出のハイライトとなりました。



2012年ロンドン五輪は、英国のイメージや製品・サービスを開催地および国を挙げて世界へプロモートする絶好の機会にもなりました。英国政府による GREAT Britain キャンペーンでは、英国が旅行・勉強・ビジネスにとって素晴らしい国であることを売り込みました。英国貿易投資総省は、2016年までに110億ポンドの経済的利益を目標としていましたが、英国経済は2014年末までにすでに142億ポンドもの利益を得ています。

2020年までのロンドン五輪の経済効果は、経済的付加価値が280億ポンドから410億ポンドになると推定されています。この額は開催費用をはるかに上回り、これによって最大89.3万人におよぶ雇用の創出が可能になると考えられています。また、2014年7月の英国貿易投資総省の対内投資年次報告書(UKTI Inward Investment Annual Report)では、2013年から2014年における海外からの記録的な投資が示され、英国内で1,700を超える事業が行われ、6.6万人の新規雇用を創出し、4.5万人の職が保護されたことが報告されています。

英国経済は、オリンピックに関連する領域において上昇し続けています。2014年ソチ冬季オリンピック・パラリンピックと2018年ワールドカップ・ロシア大会では、60の契約を英国企業が勝ち取りました。加えて、英国企業は、2014年ワールドカップ・ブラジル大会と2016年リオ・オリンピック・パラリンピックにおいても、合計1.2億ポンドの契約を獲得しました。弊社Seven46がこうした企業の一社であることを、私は大変嬉しく感じています。

2020年東京五輪は、日本が経済を発展させ、大イベント開催の世界リーダーの一員となり得る類のない機会です。2012年以降の英国企業と同じように、東京五輪が開催されることによって、日本企業は自分たちの専門性を生かし、さまざまな産業において好機に乗じることができるでしょう。また、日本企業と英国企業が協力し合うことにもなるでしょう。私は、Seven46がその一員となることを望んでいます。そのためにも、私たちは現在、東京に事務所を持ち、2020年に向けて事業構築を進めています。

第二に、2012年ロンドン五輪では、ボランティアの新時代を見ることができました。ロンドン五輪における最大の成功のひとつは、全国規模のボランティア制度でした。24万人を超える人々が「ゲームズ・メーカー(Games Maker)」に応募をし、その中から最終的に7万人が選ばれました。その内40%は過去にボランティアの経験がまったくない人々でした。

この7万人のボランティアは、延べ100万時間を超える訓練を受けた後、専門的な任務、あるいは一般の方を相手にするサービス提供のためのさまざまな役割に分かれ、延べ800万時間の活動を行いました。ロンドンのボランティアたちは、おそらくどの代表選手よりも、まさに「五輪の顔」と言える存在になったのです。

ゲームズ・メーカーたちは、2012年ロンドン五輪の雰囲気を変え、開催都市に息吹を吹き込み、世界に真のロンドンを示すことに貢献した功績が認められています。2020年の東京五輪も同様に、日本全国からボランティアを動員し、大会だけでなく、日本社会に多大な貢献をしてもらうような機会となるでしょう。こうしたボランティアたちは、大会後も当然、さまざまな催し等でサポートを続けてくれることでしょう。英国はオリンピック以来、ボランティア文化に対する再認識がさまざまな効果を生み、今日ではより多くの人々が地域のコ

コミュニティーのために自分の時間を捧げています。同様のことが日本でも起こり得るでしょう。

最後に、オリンピックは、世界に自国を見てもらう絶好の機会です。開催都市・開催国にとってこの大会は、世界に最大の長所を示し、自らに対する時代遅れの考えを払拭し、近代的な新しい自分たちの国を外へと売り込む機会です。

2012年ロンドン五輪には、記者8,000人、報道関係者1万2,000人が集まりました。世界からのメディアは、国やその国民に対する認識を変える手助けとなります。カナダの新聞Tronto SunのSteve Simmons記者は、「ロンドン五輪が素晴らしいのは、スポーツに関することだけがすべてではありません。それは、自国を外に披露しようとし、そしてそれをまさに実行した点にあります」と伝えました。

Simmons記者の見解は、2013年1月から7月までに、英国における旅行者の消費が112.4億ポンドという記録的な結果を残したことにも表れています。これは、2012年の同時期と比べて13%も高い数値でした。海外からの訪問者数が増加しただけでなく、より多くの消費が行われました。2013年7月までの12ヵ月間における英国旅行者1人当たりの消費は平均629ポンドで、前年の12ヵ月間よりも7%多い金額でした。

英国国民にも認識の変化があり、大会後に質問を受けた国民の81%が、オリンピックはロンドンと英国の世界に対するイメージを向上させたと述べました。2012年ロンドン五輪の後に行われた調査では、99%の報道関係者が、オリンピックを契機に自分の国から英国への訪問者が増加するだろうと回答しています。

この結果から考えられる明らかなことは、2020年東京五輪開催が、長時間にわたって自分たちの土地を世界へ広める機会をもたらすことになることから、日本の各都市・県・地域が、自分たちの土地をどのようにマーケティングするべきかを考える引き金になるということです。

こうした3つのレガシーはすべて、あるひとつのことによって実現しました。それは、ロンドンの成功を支えたすべてとも言えるもの、つまり開かれた視野と継続的なコミュニケーションがすべてのレベルにおいて確保されるように、早期から明確な計画が立てられていたことです。そのことによって、大会に関わる誰ひとりとして、大会の成功に自分たちが一員として貢献できないのではないかと疑念を抱くことはありませんでした。

私は、2012年ロンドン五輪招致団の一員で、弊社は大会の成功に貢献をしました。それ以来、2016年リオ五輪の招致においても重要な役割を果たしたチームを率い、直近の2020年東京五輪については、戦略的広報主任顧問として同様の活動をしてきました。私の目的は、日本のさまざまな組織が人生に一度のこの機会を最大限に生かせるよう、自らの専門知識や経験を皆様にご紹介することです。

2020年東京五輪は、日本のさまざまな分野の組織に実に豊富な機会を提供します。学生、大学の学部長、専門技能を持った労働者、野心的な事業を行っている会社経営者、新進気鋭の選手あるいはコーチ、とにかく誰でもだろうと、各自が、そして日本全体が一団となって、招致活動のスローガンであった「未来をつかむ(Discover Tomorrow)」を実現するために専門知識や好機を追求し続ければ、オリンピックは必ず実り多い、目的に合ったものとなるでしょう。

Tokyo, and Japan, have already won the biggest prize in world sport: the right to host the Olympic and Paralympic Games. The question now is whether they will deliver Games that leave lasting national and international legacies – such as Barcelona, Sydney and London all have done. Or will the greatest opportunity a city, and country, can hope for slip past without being fully realized? With the result that seven years of investment and hard work are forgotten in weeks or months? And that new generations are denied a better future?

The Games should offer all Japan unparalleled opportunities to benefit – from now, through to 2020 and for decades beyond. The investment in sporting and other infrastructure – as well as human projects – needed for any Olympic Host City to be successful should be the springboard for major economic and social legacies. The worldwide spotlight that will be shone on Japan should offer the greatest stage to promote the nation, and its business, culture and people.

So, how to turn ‘should’ into ‘will’? The first step is to truly understand what other Host Cities have managed, and, probably more importantly, how they did so. Here, Japan is lucky because the best possible case study is the most recent Games: London 2012. These were Games which many of the Tokyo 2020 bid team experienced first-hand; which have been well-documented; and which were staged in a country with a natural empathy and understanding with Japan. And, looking back at London 2012, it seems clear there are three areas where Tokyo 2020 organizers – by which I mean everyone from the national government to leaders in business and civic life in prefectures outside Tokyo, all of whom can benefit – should have a particular focus.

Firstly, there is the nationwide economic legacy. The 2020 Games technically belong to Tokyo. Yet the whole of Japan will benefit from the opportunities, with the right approach. The Games can deliver the same benefits as London 2012 did for the entire UK through strategic planning at city, regional and national levels, and communication campaigns that engage the whole nation.

Businesses and residents throughout the UK were invited to be part of London 2012. One thousand, five hundred UK companies won more than £7.3 billion of Games-related contracts that helped to create and secure jobs during a period of major economic downturn between 2005 and 2012. In addition, major cultural and sporting events were scheduled nationwide before and during the Games themselves. Events in the Cultural Olympiad were highlights of the summer for many British residents.

London 2012 also represented an unprecedented opportunity for the city and the UK to promote its image, its products and its services to a global audience. The UK government’s

GREAT Britain campaign promoted the UK internationally as a GREAT place to visit, study and do business. UK Trade and Investment set a target of £11 billion of economic gains by 2016 and by the end of 2014, the UK economy had already benefited to the tune of £14.2 billion.

By 2020 the impact of the London Games is estimated to be £28 billion to £41 billion in added economic value. This could create up to 893,000 years of employment and far outstrip the costs of hosting. Likewise, the July 2014 UKTI Inward Investment Annual Report showed record levels of foreign investment for 2013-2014 with more than 1,700 projects across the UK creating 66,000 new jobs and safeguarding 45,000 more.

The UK's economic boost is also continuing within the Olympic sphere. Sixty contracts for the Sochi 2014 Olympic and Paralympic Winter Games and Russia 2018 World Cup have been won by UK companies. And British companies have won £120 million of contracts from the Brazil 2014 World Cup and Rio 2016 Olympic and Paralympic Games. I'm delighted that my company, Seven46, is one of them.

Tokyo 2020 is a unique opportunity for Japan both to boost its economy and take its place as a world leader in mega-event hosting. It will allow Japanese companies to build on their expertise and take advantage of opportunities across multiple business sectors, just as UK businesses have done since London 2012. It will also see business in Japan and Britain work together, and I hope Seven46 is one of them too. We now have an office in Tokyo, building towards to 2020.

Secondly, London 2012 saw a new era for volunteering. One of the greatest triumphs of the Games in the UK was its nationwide volunteer program. More than 240,000 people applied to be 'Games Makers', of whom 70,000 were eventually chosen. Forty per cent of them had never volunteered before.

These 70,000 volunteers received more than one million hours of training and went on to deliver eight million volunteer hours in a variety of technical and public-facing roles. London's volunteers were the 'face of the Games' – perhaps more so than any individual athlete.

The Games Makers are credited with changing the feel of London 2012 and bringing the city to life – helping to show the world what London is really about. The 2020 Games will offer Japan the same opportunity to mobilize a volunteer workforce that will bring so much both to the event and to Japanese society. And, of course, remain after the Games ready to assist at other events and in other sectors. Britain has benefited from a renewed focus on the culture of volunteering since the Games with more people now donating their time to community organizations. In Japan, it could be the same.

Finally, the Games are the greatest ever global showcase. They are an opportunity for a city, and a country, to show their best to the world; to dispel old-fashioned ideas about what and who they are; to promote the new faces and facets of the modern location.

More than 8,000 press and 12,000 broadcasters attended London 2012 and the world's media can help change perceptions of a country and its people. 'The brilliance of the London Games was not all about sport,' reported Steve Simmons of Canadian newspaper the Toronto Sun. 'It was about putting the country on display and they have done just that.'

Simmons' view was borne out when, across the first seven months of 2013, Britain enjoyed record tourist spend levels of £11.24 billion. This figure was 13 per cent higher than during the same period in 2012. Overseas visitors were not only coming in greater numbers – they were spending more. In the 12 months to July 2013, each visitor spent an average of £629 – seven per cent more per visit than in the previous 12 months.

At home, too, perceptions were changed with 81 per cent of British people questioned after the Games saying they had improved London and the UK's global image. And 99 per cent of communications professionals polled after London 2012 believed that the Games would encourage more people from their country to visit the UK – a clear invitation to cities, prefectures and regions across Japan to design destination marketing programs to capitalize on the hours of global publicity that Tokyo 2020 will provide.

All three of these legacies were delivered because of one thing. The same thing that underpinned all of London's successes: clear and early planning, allied to an inclusive vision and constant communication, at every level, to ensure no-one was in doubt how they could help deliver, and share in, the Games' success.

I was a member of the London 2012 bid team and my company contributed to the successful delivery of the Games. I have since led teams that played key roles in the Rio 2016 bid and, most recently, the Tokyo 2020 bid, for which I was lead strategic communications advisor. My aim is to share my expertise and experience so organizations throughout Japan can take full advantage of this once-in-a-lifetime opportunity.

Indeed, Tokyo 2020 offers opportunity galore for every type of organization in Japan. You could be a student or the Dean of a University; a worker with specialist skills or a Chief Executive with an ambitious business; or, indeed, a budding athlete or coach. Whatever, the Games will only be as productive and relevant as you make them by seeking out expertise and opportunities to ensure, to use the catchphrase of the bid, that all Japan will Discover Tomorrow together.

# 編集長インタビュー

東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会  
チーフ・コンプライアンス・オフィサー／総務局長

雑賀 真氏

Interview from the "Quarterly Journal of Public Policy & Management" - Makoto Saika Chief Compliance Officer  
Executive Director of Administration. The Tokyo Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games



雑賀 真氏



太下 義之 編集長

## 東京オリンピック、始動

太下 2020年の東京オリンピックについては、一般の方々にとっては「まだまだずいぶんと先のこと」というイメージがあるのではないかと思います。そうした状況の中で、このインタビューでは「実は、2020年の東京オリンピックはそろそろ始動するのだ」ということを確認させていただき、それを読者のみなさんにも伝えていきたいと考えています。

というわけで、いくつかお伺いしてまいります。最初はとても基礎的なことからお伺いしたいと思います。オリンピックおよびパラリンピックに関する組織は、いろいろな組織があります。たとえば、この組織委員会を初めとして、かつて招致委員会がありましたし、JOC、それからIOC、そして内閣官房には2020年オリンピック・パラリンピック東京大会推進室が設置されています。そこで、それぞれの組織がどういう役割を担っているのかということをご説明いただけますでしょうか。

雑賀 分かりました。まず、オリンピック・パラリンピック東京大会の大きな方針を決めるものとして「東京オ

リンピック・パラリンピック調整会議」があります。この会議には、政府から文部科学大臣兼東京オリンピック・パラリンピック担当大臣が出席しています。そして、日本オリンピック委員会 (Japanese Olympic Committee ; JOC) の竹田会長、日本パラリンピック委員会 (Japanese Paralympic Committee ; JPC) の鳥原会長、東京都の舛添知事、組織委員会の森会長の計5者で月に1回ぐらい開催していて、大会の大きな方向を決めています。

その5者の役割と関係を見ていきますと、まず私たち組織委員会は責任をもって大会の運営を行うことが役割の組織です。

それから、東京都は開催都市としての責任があります。開催都市が東京に決まった翌日に、ローザンヌで2020年にオリンピック大会を開催するという「開催都市契約」を、国際オリンピック委員会 (International Olympic Committee ; IOC) と東京都とJOCの3者間で結んでいます。

具体的には、大会会場のかなりの部分は東京都の恒久的な施設を使うことになっていますので、東京都は会場建設の責任も負っています。それとともに、この

組織委員会には現時点(3月31日)で約220名の職員がいるのですが、そのうちの約4割は東京都からの出向者です。

JOCとJPCはある面で同じような役割になるかと思えます。ひとつには、JOCとJPCと組織委員会の3者は、「ジョイントマーケティング」ということで、一体となってスポンサーを集めるという仕事があります。また、JOCもJPCも、関係している国内競技連盟(National Federations : NF)や競技団体との調整という役割があります。それから何よりも選手強化が重要です。別の言い方をすると、メダル獲得へ向けての活動ということも、JOCとJPCの役割となります。

一方、政府では東京オリンピック・パラリンピック担当大臣(オリ・パラ担当大臣)が任命されており、現在は下村文科大臣が兼務しています。そして、このオリ・パラ担当大臣のもとで、2020年オリンピック・パラリンピック東京大会推進室(オリ・パラ室)が設置されております。このオリ・パラ室は、政府でなければできない仕事の一元的な窓口を担っています。たとえば、文科省が所管するスポーツ関連は当然のこととして、外務省が所管する査証発給業務であったり、厚生省、農水省が所管する検疫業務であったり、いろいろな省庁が関係してきますので、それらに対する窓口として、国との調整をしていただいています。

今で説明しましたように、調整会議の5者のメンバーを基本に考えると、全体を整理できるのではないかと考えています。

なお、東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会は文字通り、大会の招致活動を行っていた団体です。招致活動が完了しましたので、この委員会は2014年1月に解散して、残余財産の一部を組織委員会に寄付していただきました。

## 組織委員会はどのような活動をしているのか

**太下** どうもありがとうございました。関係機関の役割がよく理解できました。では次に、本丸であるこの組

織委員会の現在の組織体制についてお伺いしたいと思います、こういった部署があって、それぞれどんな活動をしていらっしゃるのかについて、概要を教えてくださいいただけますでしょうか。

**雑賀** この組織委員会は、現在10局体制になっています。私が所属しているところは総務局で、これは組織・人事を担当しているほか、全国の自治体との窓口となっています。自治体の中には東日本大震災の被災3県も含まれていますので、被災3県との一義的な窓口も総務局で行っています。そして、事業として大学連携をしていますが、これについては後ほどお話ししたいと思います。

2つ目に企画財務局という部署がありまして、これはひとつには企画部分、たとえば、大会ビジョンの構築等を所管しているほか、もうひとつは財務部門をつかさどり、財政計画を策定するとともに執行管理を行っています。

3つ目が広報局で、これは内外のメディアとの調整・大会に関する情報発信をしています。また、広報局は事業部門も持っています、今はまだそんなに数はないのですが、組織委員会が主催するイベントに取り組んでいくことになります。

4つ目がマーケティング局で、これは資金集めをしています。ゴールドパートナーを現時点で9社選定しましたが、今後は「ゴールドパートナー」「オフィシャルパートナー」「オフィシャルサポーター」の3段階のスポンサーをもっと増やしていく予定です。また、マーケティング局ではエンブレム等も所管しています。エンブレムについては、今新たなものをつくろうということになっていまして、それができれば、今度はバッジ等のグッズやマスコットキャラクター等もつくっていくのだと思いますね。

**太下** ちなみに、マーケティングにおいて集めようとしている資金の目標額はあるのでしょうか。

**雑賀** 1,500億円という目標額となっています。

**太下** 結構大きな金額ですね。

**雑賀** はい、期待したいと思います。続いて5つ目が国際渉外・スポーツ局です。ここは、IOCやIPCとの窓口となります。たとえば、IOCのジョン・コーツ副会長を委員長とする調整委員会との窓口や、IOC・IPCの事務局へのプロジェクトレビューが年2回ありますが、それを調整するという仕事をしています。もうひとつ、国際競技連盟 (International Federations ; IF) やNFとの調整の仕事があります。競技会場をどこにするのかということについて、まだ最終的に決まっていない点がいくつかあります。会場をどこにするのかということについては、NF・IFとの調整、それからIOCの承認が要りますので、それをこの国際渉外・スポーツ局で担当することになっております。それから、将来、事前キャンプが行われることとなりますが、その窓口もこの部局で担当することになります。

## 中心となる大会準備運営局

**雑賀** 6番目は大会準備運営局です。ここが大会準備の一番の中心となっていくところでして、この準備運営局で中心になって「東京2020大会開催基本計画」<sup>1</sup>を取りまとめて、今年の2月にIOCおよび国際パラリンピック委員会 (International Paralympic Committee ; IPC) に提出しました。

**太下** 「大会開催基本計画」は、企画財務局ではなくて、大会準備運営局がまとめられたのですね。

**雑賀** そうです。大会準備運営局が取りまとめました。今後、その具体化に向けた調整をしていきます。また、会場の整備にあたって、どういうふうに競技を導入していったらいいのか、セキュリティをどうするのか、エネルギーをどうするのか、といったいろいろな問題が会場ごとに出てきますので、この部署がその取りまとめとして「会場マネジメント」を担当します。その他、選手村のマネジメント、輸送計画の策定、宿泊計画の策定等も担当しています。パラリンピックの統括部を新たに設置し、パラリンピックについての調整・統合を進めていきます。

この部署は、明日 (4/1) の時点で100人を超える体制になりますが、最終的にはオペレーション・センターみたいな機能を担っていき、何千人という体制になる見込みです。

**太下** この部署は最後まで忙しそうですね。いくら人員がいても足りない感じがしますね。

**雑賀** そうですね。さて、7番目は警備局です。この部署はセキュリティを受け持ちます。重大な事件やテロ、自然災害等への対応とサイバー攻撃への対応です。ただし、サイバーテロに関しては、日常的なサイバーセキュリティの面とサイバーテロが起こった場合のテクノロジー的な対応の面については、次にお話ししますテクノロジーサービス局が対応します。そして、もしもサイバーテロが起こったときに、たとえば会場が混乱したりする等、いろいろなことが起こることも想定されますが、そのような物理的な面についてはこの警備局で対応するという役割分担となっています。つまり、サイバーテロに関しては、この警備局とテクノロジーサービス局の2つの部署が所管しているということです。

8番目はテクノロジーサービス局で、この部署は各種テクノロジー計画、情報・通信システム、それからサイバーテロに対するセキュリティを担っています。テクノロジーは、東京大会のひとつの目玉とも言えますので、最新の技術をどう使っていくのかが期待されると思います。他方、日々新たな状況が生じているサイバー攻撃への対応も大きな課題です。

9つ目が会場整備局です。この部署は会場整備を行います。東京都の恒設施設に対して、われわれ組織委員会は仮設部分といいますが、オーバーレイの部分をつくります。また、オリンピック・パラリンピックに必要な仮設施設を建設するのも会場整備局の仕事です。国や東京都、施設所有者等と調整して、施設の整備を行っています。

最後に10局目が施設整備調整局です。この部署は、たとえば空港や駅等から各ベニューまでの交通インフ

ラの調整を行います。また、マラソンや自転車ロードレース等公道を使う競技について、道路整備の調整を行っています。

以上、そんな体制で準備を進めています。

## 人員増強のため虎ノ門ヒルズに移転

**太下** ご説明どうもありがとうございました。お陰さまで組織委員会の業務内容を概観することができました。この10局体制でオリンピックの準備を進められているとのことですが、3月23日にこの虎ノ門ヒルズに事務所を移転された背景としては、今後さらに人員を増強するということなのでしょう。

**雑賀** 基本的にはそういうことです。また、虎ノ門への移転は大会の各競技会場、選手村に近接し、IOCはじめ外国関係者の多数の来日への対応、また、各省庁や関係機関との連携も容易になることもあります。

そこで、オフィスの分散化を図り、虎ノ門と新宿の都庁舎と2つのオフィスで業務を行っています。

人員の増強について言いますと、新宿では、都庁舎に約120名、住友ビルに約100名、合計220名ぐらいの体制だったのですが、明日(4月1日)には130人ぐらい増えて、一挙に350名になります。大まかに言って、約220人が虎ノ門、130人が新宿のオフィスでのスタートとなります。

**太下** 大増員ですね。

**雑賀** はい。この増員の分が、都庁等ではまったく入らないので、もともとどこかの時点で他の場所を考えなければいけないと思っていたのですが、正直言ってこんなに早く増えるとは思っていませんでした。ロンドン組織委員会の同じ頃の時期と比べると、東京の組織委員会は約2倍の人数がいるのです。

**太下** 逆に言うと、前倒しでどんどん準備が進んでいるということですね。

**雑賀** そうですね。IOC等からも、準備状況については、高い評価をいただいていると思います。

**太下** ロンドンは、プレゼンテーションでは「とてもうま



くいった大会だった」となっていますが、実際には、結構ばたばたでやっていたようにインタビューでは聞きました。

**雑賀** そうですか。どこでも大変だとは思いますが。

**太下** 虎ノ門ヒルズという素晴らしいオフィスビルに移転され、人員体制も4月1日で大規模に拡充されるという状況で、いよいよ2015年度が始まります。また、来年度はリオ・デ・ジャネイロの大会が開催され、それが終わるとすぐに最初の文化プログラムが始まることとなります。実はスケジュールとしては結構タイトなのだと思いますが、2015年度はどういったことを主な活動として展開していかれるのでしょうか。

**雑賀** 今おっしゃられたように、2016年がどうなるかということがまず念頭にあります。リオの大会が終わると、選手強化や事前合宿等の部分も含めて、一気にいろんな面で「東京」に目が向かっていくのだらうと思っています。ですから、2016年のリオの大会が終わった瞬間に、われわれもダッシュできるように、2015年度はその準備をきちんとするということが大きな方針です。

**太下** そうすると、2015年度はとても重要な1年になりますね。

**雑賀** そうですね。2014年度は2月末に「大会開催基本計画」を提出しましたので、大きな枠組みや方向性はそこで決まったわけです。この計画では52カ所の「ファンクショナルエリア」(競技会場、交通インフラ、宿泊施設等)が設定されています。そこで、2015年度

は52のファンクショナルエリアごとにそれぞれ個別の検討の積み上げをしていき、2016年のリオ大会が終わると同時に、具体化へ向けて走り出せるような準備をしていくという位置づけになろうかと思えます。

**太下** 今のお話にありました通り、2014年度は2月に「大会開催基本計画」の提出という大きな節目がありました。そして、2016年度にはリオ大会とハンドオーバーセレモニーという節目があります。2015年度には何か象徴的な節目はありますか？

**雑賀** 組織委員会としては着々と準備を進めるということになりますが、世間的に話題となりそうな事項としては、2015年9月末までに「追加競技種目」をIOCに提案することになっています。もっとも、追加競技種目の決め方自体がまだ決まっていないのです。6月のIOC理事会でなんらかの決め方が示されるということのようです。それを踏まえて今年の9月までに追加競技種目をIOCに提案することになります。

**太下** これは大きな話題になりそうですね。野球、ソフトボール、空手、ボウリング等が取りざたされていますが、オリンピックに対する関心を盛り上げるという意味では、いいことですよ、

**雑賀** そうですね。たしかに話題になると思います。

## 観光に強い期待を持つ地方自治体

**太下** 続いて、先ほどご紹介いただいた大学連携も含めた、総務局の事業の話をお伺いしていきたいと思えます。総務局では、全国の地方自治体との連携窓口もされているということでした。東京だけでなく、オリンピックを日本全体で盛り上げていくという意味でも、都道府県や市区町村等、全国の地方自治体との連携はとても大事だと思うのですが、現在はどのような活動をされているのでしょうか。

**雑賀** 全国知事会に「2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会推進本部」という組織を設置していただいていますので、その中で全国知事会として組織委員会等に対していろいろなご提案をいただくとい

う取り組みがすでに始まっています。われわれもそこにオブザーバーとして参加して、いろいろと意見交換をしています。

また、組織委員会が全国の道府県に出向いて御用聞きをするという活動も展開しており、すでに26道府県に出かけています。地方自治体のみなさんからいろいろな要望をお聞きするとともに、われわれの方から現在の取り組み状況についてご説明をしています。われわれが出かけて行って、知事さんや副知事さんとお話をして、その後、ご担当の部課長さんたちと1時間近く議論しています。お話ししていく中で、いろいろと感じる部分がありましたので、非常に意味のあることなのだと思っています。また、2020年大会を地方自治体の皆さんと一緒にやっていくためには、お互いの顔が見えていないと、どうやっていいのか分からないというところがあると思います。

できれば今年の上半期ぐらいに、残りの地方自治体を回りたいと思っています。

**太下** それはとても良い取り組みですね。オリンピックに関する情報もダイレクトな形で伝わりますし。

地方自治体に行かれると、いろいろな要望があげられると思います。ある程度想像がつく面もあるのですが、差し支えない範囲でどのようなご要望があげられているのか、教えていただけますか。もし、意外なご要望がありましたら、ぜひご紹介ください。

**雑賀** たぶん、太下さんには特に意外ではないことだと思いますが、ひとつは事前の合宿を誘致したいということです。2つ目は聖火リレーが自分のところを通ってもらいたいということです。この2つは多くの自治体にだいたい共通しているのですが、3つ目の要望事項は結構いろいろな種類があります。たとえば、選手村で各地の物産を食材として提供したいとか、選手村で地元産のイグサを畳にして海外の選手にも使ってもらいたいとか、各地の名産品を世界の人に使ってもらいたい、という要望があります。

もうひとつは、インバウンドへの期待です。昨年度、

日本への海外旅行者数は1,341万人であったと聞いていますが、それが2020年に2,000万人という目標があるわけです。たとえば、日本全体のインバウンドの約1割は北海道に来るらしいですので、2,000万人だと200万人に達するわけです。それを地域の活性化とどう結びつけていくか、そこら辺について、お互いに意見交換をしたいという要望が出ています。観光客に対しての期待と観光産業に対しての期待が非常に強いと思っています。そのため、「どういうふうなことを自分たちがやればいいのか、意見を聞かせてほしい」であるとか、あるいは「自分のところでこういうふうなことをやりたいのだけれども、こういうことについてはどうなのだ」と、そういった意見交換をしています。

## 「文化プログラム」はどうなるのか

**雑賀** そして、「文化プログラム」に関係すると思うのですが、地方の伝統的なお祭りであるとか、地方で行われている行事について、オリンピック・パラリンピックとどういうふうに絡んでいけばいいのか、ということについてのご質問がありますね。

**太下** そのような文化プログラムに関しての質問があった場合、現時点ではどういうお答えをされているのでしょうか。

**雑賀** 現時点では、われわれ組織委員会は枠組みづくりにまずは取り組んでいくことになると思います。文化といっても幅広いので、「東京大会の文化プログラム」とは、どのような考えのもとに、まとまりをもっていくのかという枠組みを作ることが組織委員会の役割だと思います。

それが決まったら、その時点で地方自治体のみなさんにいろいろと協力をいただくという話なのですね。たとえば毎年のように、全国どこの地域でもいろいろなお祭りが開催されていると思いますが、それらが果たして「文化プログラム」に入るのかどうか、ということに関してなんらかのメルクマールがないとわけが分からないと思います。そこで、そこら辺につい

てもう少ししっかり議論していく必要があると思います。

**太下** まさに雑賀さんがおっしゃった通りだと思います。「文化プログラム」は、なんでも対象になる、ということではおかしいと思いますけれども、一方で、対象を狭くしてしまうと全国的な盛り上がりには欠けることになってしまいます。そこで、「オリンピックの文化プログラムはこういうものだ」という考え方を明確に設定したうえで、なるべく多くのものを取り入れるようにすることが必要だと考えています。

**雑賀** そうですね。2020年の大会は、オールジャパンで招致したものですので、そういう意味では、もう東京だけのオリンピック・パラリンピックではなくて、日本全体のものだと考えています。そして、それぞれの地域から日本のよさをどうやって世界にアピールするのかと考えた時に、それを発信できるものが文化なのだろうと思います。

**太下** オリンピックの「文化プログラム」は、私の研究テーマでもあるのですが、今後のスケジュール感としてはどういう感じでお考えなのでしょう。

**雑賀** 実は昨日(3月30日)、組織委員会の理事会で文化・教育分野の専門委員会となる「文化・教育委員会」について報告をしました。東京藝術大学の宮田良平学長を委員長として、それぞれの分野の専門家の方に入っていて、合計で27名の委員となりました。それで今後半年間ぐらいかけて議論を行っていき、その中で、文化プログラムの大枠について議論していくことになろうかと思っています。

一方、東京都の方も「文化ビジョン」を公表しましたし、国の方も文化庁を中心としていろいろ考えられているということがありますので、そういったところともいろいろと調整しながらやっていくことになるかと思っています。

組織委員会が行うことは枠組みをつくるということです。そこに多くのアーティストや文化団体のみなさん、自治体、企業、大学等に参加してもらうことが大事

だと考えています。

**太下** そのための準備をするのが、2015年度という期間なのですね。

**雑賀** はい。たぶんリオ大会が終わってからそれほど時間を置かないで始めていくことになると思います。たぶん、4年をほぼ丸々使って、文化プログラムを展開するのではないかと思います。

**太下** 分かりました。

## 大学との連携

**太下** 先ほどのお話とも関連するのですが、すでに大学との連携を事業として動かれているとのことですが、その現状と今後の展開の予定をお聞かせいただきたいと思います。この連携事業では、大学と協定を結ばれているのではね。

**雑賀** はい、協定を結んでいます。4月1日現在で、全国で1,129の大学があるうち、775大学と協定を締結しています。

**太下** 1,129分の775となると、かなり高い割合ですね。

**雑賀** はい、7割弱ですね。2014年6月23日に552の大学と連携協定の締結式を行いました。その後、そこからまた200ちょっと増えてきたということなのです。

そして、全国を9ブロックに分けて、それぞれのブロックで大学との連携フォーラムを開催しています。2014年度は約半年の期間に7ブロックで開催しました。その中で学生さんや大学の先生、自治体の職員、とわれわれ組織委員会がいろいろと話をしますが、非常に熱意のある声が聞こえてくると、特に若い学生さんから、われわれもなかなか思いつかないような意見が出たりして、非常におもしろいですね。

開催地のブロックとしては、北信越と首都圏が残っていて、首都圏は夏頃までにどこかで開催したいと思っています。そして、9ブロック全部で開催したら、もう一巡ぐらいやろうかと考えています。

ちなみに、連携協定を締結した775大学の中で、特に熱心なのはスポーツ系の大学なのですね。たとえば、選手強化とかメダルの獲得であるといった事項がありますので熱心なのだと思います。

今後、大学連携をやっていく中では、芸術系の大学であったり、福祉系の大学であったり、理工系の大学等との連携も重要だと考えています。たとえば、福祉系の大学の場合、パラリンピックに対する支援ですとか、芸術系の大学であれば文化プログラムへの対応であるとか、理工系の大学であればいろいろなテクノロジーの提案であったり、そういうことも含めて連携の可能性があると考えています。また、ボランティアとしての活躍も大学生には非常に期待できると思います。

今からまだ5年半ありますので、あまり落ちつき先を考えてしまうと逆に常識的なところに落ちついてしまうのかなと思っていて、気持ちとしてはあまり固めすぎないで、いろいろな可能性を模索していきたいと考えています。

**太下** ブロックごとに開催されているフォーラムというものは、中身としてはどんなことをされているのでしょうか。

**雑賀** 主に中心となっている筑波大学の真田久先生や中京大学のらいた来田享子先生、フェリス女学院大学の和田浩一先生にコーディネーターになっていただき、学生さんに対して、「どういうふうなオリンピック・パラリンピックにしたいのか」とか「大学としてどういうふうに関わることができるのか」とか「学生がどういうふうに参加できるのか」等、いくつかのトピックスを設けて、それぞれに意見交換し合うということをやってきました。

また、たとえば中京大学で開催したときには、「オリンピック・パラリンピック教育の推進」や「外国人に対する対応やおもてなし」といった5つのテーマで分科会を行いました。大学によってはそれぞれ中心となってやっていただく先生の考え方もあるので、特色が

あったりするのですが、基本的には今お話ししたような形です。

## 芸術系大学とのネットワーク構築

**太下** なるほど、分かりました。実は雑賀局長とは、以前にも意見交換をさせていただきましたが、スポーツ系の大学は大学間の組織もかっちりとしていますし、競技連盟との関係も密であったりするので、ネットワークの構築が比較的やりやすいという面があると思います。逆に、芸術系の大学については、芸術系大学のネットワーク組織というものはありませんし、そもそも芸術というものはより個性を際立たせるという志向性を本来的に持っていますので、「さあ、オリンピックの旗のもとに集まろう」と呼びかけても、そういう声かなか浸透しないという苦勞があるのではないかと思います。そのあたりについてはいかがでしょうか。

**雑賀** 芸術系大学とのネットワークづくりについては、太下さんにもいろいろ教わっているのですが、正直言って私にはまだよく分からない分野です。芸術といっても、音楽もあれば美術も、映像、芸能等ありますので、分野の幅が広いですよ。

先日、太下さんにご紹介いただいて、アーティストの日比野克彦さんがプロデュースされた「アール・ブリュット」<sup>2</sup>の展覧会「TURN / 陸から海へ（ひとがはじめからもっている力）」を視察させていただきましたが、あの展覧会はわれわれにとっても非常に大きなヒントだったと思っています。つまり、「アール・ブリュット」等、いくつかのテーマを掲げて、そのテーマのもとで学生さんたちに何かを創作をしてもらおうとか、あるいは何かを手伝ってもらおうということもあり得るのかなと思いました。そういうふうな活動をやっていく中で、何か新しいものが生まれてくるのかもしれないと思います。

**太下** なるほど。芸術系大学との連携においては、何か具体的なテーマを示しながら、関係性をつくっていくというアイデアですね。そのぐらいの積極的な仕掛け

を組織委員会の方がしていった方がいいのではないかと考えています。

**雑賀** ええ。そう思います。先々のことは分からないので、これはもう私の勝手な想像なのですが、場合によっては、このような大学連携から生まれたものが、若い世代の才能の発表の場になっていくということがあり得るかもしれないですね。

**太下** そうですね。大学連携の中から、より多くの人が享受した方がいいようなものが出てくるかもしれないという可能性は確かにありますね。

**雑賀** IOCもわれわれも、とにかく2020年めがけて若い人たちに何をつくってもらうのか、それから大会が終わってから、若い人たちに何を残していくことができるのか、ということを考えています。オリンピックとパラリンピック自体は何十日間だけのイベントですから、それはひとつの点なのです。オリンピック・パラリンピック後のために、何か素材といえますか、土壌のようなものを残していければいいのかなと私は思っています。

## 企業との連携

**太下** 次の質問にまいりますと、国際的なTOPスポンサーや日本ローカルでのスポンサー企業との連携は組織委員会としても非常に重要なテーマかと思っています。一方で、オリンピックと企業との関係をスポンサーだけで完全に閉じてしまうと、ほとんどの企業から「オリンピックは自分たちには関係ない」と思われてしまうことになります。さらに言いますと、特に文化プログラムを考えた場合、日本は企業メセナ活動が非常に浸透していますので、これらの非営利で実施しているメセナ活動がオリンピックと全然関係ないということになってしまうと、2020年へ向けての文化プログラムは魅力が半減してしまうのではないかと懸念しているところです。ですので、スポンサー企業の権利はしっかりと守りつつ、スポンサー以外の企業と非営利の部分で良好な関係を構築できればいいのではないかと考えています。

いか、と考えています。こうした点も踏まえて、今後の企業との連携のあり方について、ご意見等があればお聞かせいただきたいと思います。

**雑賀** 現在、ゴールドパートナーは9社となっていますが、スポンサー企業との連携については、今後いろいろな展開があるのだろうと考えています。たとえば、過去には聖火リレーをコカ・コーラさんがPRの機会として活用されていましたし、また、ロンドン大会のボランティアはマクドナルドが採用と教育に絡んでいた、という事例もあります。組織委員会としては、スポンサーのみならずと一緒に活動していくことによって、組織委員会としては取り組みが難しい、各企業ならではの仕方でもオリンピック・パラリンピックの事業に取り組むことができるというメリットがあります。また、スポンサー各社は、日本だけではなく、世界各地に拠点を持っていますので、そういったグローバルな広がりという面から考えても、スポンサー企業との協働は大いに期待できるところがあるのだろうと考えています。その他として、経費の節減ができるという副次的な効果も期待できます。

一方、スポンサー以外の企業に対しても、スポンサーの権利はきちりと守ったうえで、組織委員会としてもなんらかの広がりを持つ展開については、検討していきたいと考えています。

## オリンピックのレガシー

**太下** それでは、最後の質問になります。IOCそして前回の開催地であったロンドンは、「レガシー」という概念を頻繁に使っています。先ほど雑賀局長もおっしゃっていましたが、オリンピックという競技大会そのものを見ると、時間軸における点でしかないわけです。しかし、オリンピックが終わった後に何か確実に残っていくもの、すなわち「レガシー」が非常に重要だという考え方ですね。この「レガシー」という概念は、2020年の東京オリンピックでも継承される考え方になると思うのですが、組織委員会として、または雑賀局長



人として、どのようなことがレガシーになるのかという点についてお考えがあればぜひお聞かせください。

**雑賀** まず、組織委員会としては、2016年のリオ大会の前ぐらいまでに「アクション&レガシープラン」を策定しようとしています。このプランの中では、スポーツ・健康、街づくり・持続可能性、文化・教育、経済・テクノロジー、復興・オールジャパン・世界への発信、という5つの柱を立てていこうと考えています。これら5つの分野で、それぞれレガシーが残ればよいと考えています。

個人的には、日本の各地で何が残っていくかということに興味があります。以前に太下さんに申し上げたかもしれませんが、私が小学3年生のときに1964年のオリンピックが行われました。私は和歌山県の小さな分校の出身なのですが、その分校の16人の生徒たちで、コンゴの選手あてだったと思うのですが、「頑張ってください」というような手紙を書いたのですね。そうしたらその選手から返事が来まして、それを先生が訳してくれて、そのことが有田タイムスという地方紙に載って、すごく感動した記憶があるのです。たしか、その国の選手は東京大会にたった3人しか出ていなかったのですよ。私は今年で60歳になりますが、50年前のオリンピックのことであっても、私の心にまだ残っているのです。その意味では、今、地方の元気がない中で、今度の2020年大会が地方の子供たちになんらかのものを残していけるのではないかと考えています。それは物として残していくというよりも、子供

たちの精神的な部分に何かを残していけるのではないかと考えています、それに対する期待が個人的にはすごく大きいのです。

もう1点は、東京も急速に少子高齢社会を迎える中で、ハード的な面やソフト的な面も含めて、高齢社会に対する対応をきちんとやっていくべきだろうということです。この虎ノ門のあたりも、地下鉄で来ようとすると大変ですよ。銀座線は古いということがあって、通路も狭いです。それはハード面での対応も必要でしょうし、テクノロジーの面からフォローする部分もあるでしょうし、それから助け合いの精神とか、精神面からのフォローというものもあると思います。「おもてなし」という概念が、日本人の特性みたいな感じで言われていますが、本当にそうなのだろうかと思っています。私たちは他人にちゃんと席を譲ったり、親切

に案内したり、声をかけたりということが、ほんとうにできているのでしょうか。

**太下** 日本人はシャイな部分がありますので、言うほどにはできていないかもしれないですね。

**雑賀** そうしたことだと思います。日本人は、心の中に優しさはあるのだと思いますが、それを表現する手段をなかなか実行できていないということだと私は思います。ですので、そういういい部分をもっと出していないと、受け取る側には伝わっていかないとします。これが私の考える2点目のレガシーです。この2つが、個人的にはレガシーとして残っていけばいいなと思っていることです。

**太下** 本日は大変いいお話をいただきました。どうもありがとうございました。

#### 【注】

<sup>1</sup> 「東京2020大会開催基本計画」

< [https://tokyo2020.jp/jp/plan/gfp/Tokyo\\_2020\\_Games\\_Foundation\\_Plan\\_JP.pdf](https://tokyo2020.jp/jp/plan/gfp/Tokyo_2020_Games_Foundation_Plan_JP.pdf) >

<sup>2</sup> 「『生(き)の芸術』というフランス語。正規の芸術教育を受けていない人による、技巧や流行に囚われない自由で無垢な表現を讃えて、1945年にフランス人画家のジャン・デュビュッフェが創り出した言葉」(出所) 日本財団Webサイト

< [http://www.nippon-foundation.or.jp/what/projects/art\\_brut\\_support/](http://www.nippon-foundation.or.jp/what/projects/art_brut_support/) >より

# 未来を発見するオリンピック

## ～持続可能な社会インフラの構築に向けた取り組み～

Discovering the Future through the 2020 Tokyo Olympic and Paralympic Games:  
Toward A Sustainable Social Infrastructure

これまで、文化・スポーツ等に関する大規模なイベントを開催することによる効果として、経済効果／経済波及効果が想起されることが多かった。しかし、近年、イベント開催を手段として活用し、大会後の施設転用や国際交流の促進等の有形・無形の遺産（レガシー）を計画的・戦略的に創出することで、持続可能な社会を実現していくことが重視されている。また、2012年に開催されたロンドンオリンピック・パラリンピック大会では、イベントの持続可能性に関するマネジメントシステムの国際規格に基づき、開催準備・運営・終了後の各フェーズで、経済／社会／環境への影響が持続可能なものであるようさまざまな取り組みが行われた。2020年に東京で開催するオリンピック・パラリンピック大会においても、ロンドンのレガシーを礎とし、社会や都市の持続可能性について早期に検討を進め、計画的・戦略的に取り組みを実施していくことが肝要である。



The effects of hosting large-scale cultural and sports events have often been focused on its economic aspects. Recent years, however, have seen emphasis on achieving a sustainable society by utilizing events as a means to strategically create tangible and intangible legacies, such as facilities used after the event and expanded international exchanges. In the 2012 London Olympic and Paralympic Games, various efforts were made in the preparation, staging, and post-event phases based on international standards regarding event sustainability management systems so that the effects of the event would be economically, socially, and environmentally sustainable. The 2020 Tokyo Olympic and Paralympic Games should strive to build on London's legacies, giving consideration to social and urban sustainability in early stages and taking action according to plans and strategies.

## 1 | 大規模イベントに対する社会の期待と変化

### (1) 経済効果の創出に対する期待

わが国では2000年代に入り、FIFAワールドカップ(2002年日韓ワールドカップ)や日本国際博覧会(2005年愛知万博:愛・地球博)等、文化やスポーツに関する大規模なイベントが行われてきた。そして、こうした大規模イベントは国内外の多くの人々の注目・関心を喚起し、日常とは異なる追加的な消費行動を促す場合もあることから、大規模イベントの開催にともなう社会的な効果の対象として真っ先に「経済効果/経済波及効果」がイメージされ、メディア等でも「〇〇イベントの開催:△△兆円の経済効果」という報道がなされることが多い。

たとえば、国内外から約2,200万人が訪れた2005年愛知万博では、建設/運営/来場者消費支出等の支出合計が約3.5兆円にのぼるとし、それにより中部圏のみならず全国に約7.7兆円、約45万人の雇用創出の効果があったと推計されている。また、2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピック大会(以下、2020年東京大会)では、大会関係施設の建設整備や運営等の直接的な資本投資に加え、観戦に訪れた訪問客の飲食・交通等の消費支出、オリンピック・パラリンピックの試合を新しいテレビで観戦するための電化製品やグッズ等の家計消費等が、2013~2020年までに全国で計1.2兆円であるとし、それによる経済効果を約2.96兆円と試算している。

### (2) 遺産(レガシー)創出のための大会開催

しかし、大規模なイベントの効果は短期的な経済効果に限るものではない。1964年の東京オリンピック・パラリンピックでは、同大会の開催にあわせ東海道新幹線や首都高速道路が整備・開業され、その後のわが国の社会経済の発展の礎となったとされている。また、1998年長野オリンピックでは、長野市内の小中学校がオリンピック参加国をそれぞれ研究・応援する「1校1国運動」という取り組みが行われた。同様に、2002年日韓W杯

においてカメルーン代表のキャンプ地となった大分県旧・中津江村(現・日田市)では、W杯のたびに旧村民によるカメルーン代表の応援をしたり、2014年のブラジルW杯では現地に旧村長が応援に駆けつける等、その後も交流が続いているとされている。

さらに、2012年のロンドンオリンピックでは、大会開催を通じてロンドン東部の停滞する地域経済や環境の改善を図るため、同地区にオリンピックスタジアムや選手村を設置する計画を立てることで必要な交通網の整備が行われるとともに、大会開催後は、選手村の市民向け住宅としての再整備や新たなイノベーションの拠点づくりに向けた投資がなされ、オリンピックの開催を契機とした都市の再生が進められている。

一般に、大規模イベントの効果や成功は「経済効果/経済波及効果」の大きさから判断される面もあるが、大会開催に向け整備・計画されたハード・ソフト両面の取り組みが大会後も継続し、経済/社会/環境の基盤となる場合、それらは一時的な経済効果以上に大きな効果・成果としてとらえることができる。また、特に近年のオリンピック・パラリンピック大会では、大会開催の効果を一時的・一過的なものとするのではなく、中長期的・永続的なものとしていくことが求められるようになっていく。そこで、本稿では大会開催を契機に開始し、その後も継続が望まれる「有形無形の遺産(レガシー)」の創出という点に注目し、持続可能な社会を構築するための「手段」としての大規模イベントの開催という観点から、オリンピック・パラリンピック大会および2020年東京大会について考えることにする。

## 2 | 「持続可能な」大規模イベントの潮流

### (1) 持続可能性とは何か

前節では大規模なイベントを開催することの経済的成果を見てきたが、それにとともなう環境負荷や社会的な配慮の必要性については、これまでも、そして、いまだに十分な認知がされているとはいいがたい。しかし、一方で個別のテーマに目を向けてみればイメージしやすいもの

がある。

たとえば、開催期間中や開催前後には、観客や選手およびその関係者等多くの人移動する。競技施設と選手村の間の大会関係者の輸送をすべて燃料電池車等のエコカーで行い、観客に上手な公共交通機関の利用を促せば、ガソリン等の使用にともなう温室効果ガスの排出量を削減できる可能性がある。また、パラリンピックの開催も踏まえ、障がい者や高齢者等の移動弱者を含むあらゆる人にとって、東京が外出しやすく、屋外イベントにも参加しやすい状況になっているかどうかを考えれば、公共施設や交通機関のバリアフリー推進には、ハード・ソフトの両面から改善課題がある。あるいは、増加が見込まれる廃棄物への対応には、整備された処理インフラと環境技術の活用に加え、観客の価値観や行動の変化を促す工夫が必要だ。

オリンピック・パラリンピックは、あらゆる国際スポーツイベントの中でもその規模やインパクト、話題性において最大級である。世界的に見て東京は、都市インフラも環境技術も、社会経済的にも成熟した都市である。成熟都市での開催には、経済発展のみならず、社会的な配慮や環境問題への対応を含めたバランスのよい取り組みが求められる。この考え方は、「持続可能性」「サステナビリティ」と呼ばれ、将来の世代のニーズを充たしつつ、現在の世代のニーズをも満足させるような発展のあり方や、その実現の程度を意味する。

## (2) オリンピックと持続可能性の歴史

「持続可能な発展」の概念は、国連の「環境と開発に関する世界委員会」が1987年に公表した最終報告書(いわゆる「ブルントラント報告」)において提唱された。1992年の国連地球サミットでは、この考え方をもとに「環境と開発に関するリオ宣言」や「アジェンダ21」が合意され、今日の地球環境問題に関する世界的な取り組みの基礎となった。

また、IOC(国際オリンピック委員会)では、1996年、オリンピック憲章に「持続可能性」の概念が追加され、大会開催における持続可能性が次第に重要視されていくこ

ととなった。初めは環境問題が中心課題であったが、今では環境、社会、経済の各課題にバランス良く取り組むアプローチが主流となっている。たとえば、イベント開催を通じた経済効果や雇用の創出、人材登用におけるダイバーシティ(多様性)の推進、途上国生産地の環境を守り生活を支援するフェアトレード、年齢や身体障害の有無に関係なく誰でも施設や製品・サービスを支障なく利用できるアクセシビリティの向上等が挙げられる。

## (3) イベントにおける持続可能性

こうした新たな世界の潮流を背景に、IOCは大会開催都市に対して持続可能性への配慮を求めている。これを受け、東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会がIOCに提出した「立候補ファイル」には、大会のすべての面において「持続可能なレガシー」の社会全体への浸透に努めるとともに、イベントの持続可能性に関するマネジメントシステムの国際規格ISO 20121に基づいて、持続可能な経済/社会/環境の実現に向けた取り組みを進めるといったコミットメントが記されている。

なお、ISO 20121はロンドンオリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会(LOCOG)が英国規格協会(BSI)に働きかけ、当初、英国国内規格として開発された規格で、後に国際規格となりロンドン大会のレガシーのひとつに数えられている。同規格にはイベントの開催準備、運営、および終了後の各フェーズにわたり、経済、社会、環境へのインパクトが「持続可能」になるよう、あらゆる局面でマネジメントするために考慮すべき事項が記載されている。従来のイベントマネジメントでは、開催までのプロジェクト管理と開催時の瞬間的なインパクトが重視され、開催後のことまで考えてあらかじめ取り組むという考え方は、イベント業界では画期的なものだったと考えられる。

## (4) レガシーとの関係

一方、イベント開催後に残される「レガシー(遺産)」は、イベントの開催を通じて新たな技術や行動様式が生まれ、社会が変容し、文字通り次世代に受け継がれていく有形無形の遺産である。

IOCは、2002年11月にメキシコシティで開催された第114次IOC総会において「オリンピック憲章」の改正案を採択し、2003年版において初めて大会のレガシーに言及した。そこでは、「オリンピック競技大会の将来性のある遺産を残すことを、開催都市や開催国に対して奨励する」ことを自らの役割のひとつとした<sup>1</sup>。持続可能なイベント開催に向けた取り組みは、経済／社会／環境に与えるプラスの効果を最大化し、マイナスの影響を最小化することで、持続可能な未来へのレガシーを創出することにつながっている。

### 3 | ロンドン大会の事例

#### (1) 2012年ロンドン大会の持続可能性目標

では、ロンドン大会では具体的にどのような取り組みが行われたのか。ロンドン大会は大会招致の段階において、環境保護団体のWWF（世界自然保護基金）等と協働し「ワン・プラネット・オリンピック」というコンセプトとその実現に向けた10原則を打ち出しており、これが後の持続可能性に関する取り組み目標の基礎となっている。開催決定翌年の2006年6月、大ロンドン市長、LOCOG、オリンピック大臣（当時）、英国オリンピック委員会、英国パラリンピック協会は、「持続可能性方針」の初版を理事会にて承認した。同方針には「気候変動」「廃

棄物」「生物多様性」「インクルージョン<sup>2</sup>」「健康的な生活」の5つの主要テーマを設定している。

2012年ロンドン大会の開催に向けた主な実行組織は、オリンピック実行委員会（以下ODA）とLOCOGの二者である。ODAは大会のために新設される施設・インフラの建設、およびこれらの施設のレガシー用途の保証に責任、LOCOGは主に大会運営の計画と実施に責任を負い、それぞれ、2020年東京大会における東京都と組織委員会におおむね相当すると考えられる。

大会開催前の計画・建設フェーズを主担当するODAは、招致段階の「ワン・プラネット・リビング」10原則と正式承認された持続可能性方針の両方に整合する12の「持続可能な開発目標」を定め、主担当するオリンピックパークその他の競技会場や交通インフラの開発、設計、建設等において、環境配慮型設計やインクルーシブ・デザイン<sup>3</sup>を行った。また、建設現場における雇用の多様性・労働安全衛生の確保や、会場建設にともなう環境負荷を減らし生物多様性の保全に取り組んだり、建設副産物のリサイクル等を実施した。

一方、LOCOGは持続可能性方針の5つの主要テーマごとに目的・目標を定めて、一部はODAと協働・調整しながら取り組みを進めた。特徴的な取り組みとしては、「低炭素大会の実施」に向け、大会の準備段階から実施に

図表 1 2012年ロンドン大会の持続可能性方針の概要（2009年）

気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エネルギーと水資源管理、インフラ整備、交通、地元の旬の食材の生産、カーボンインパクトの緩和と適応といった、長期的な課題解決に向けたプラットフォームの提供。</li> <li>・ 大会開催とレガシー開発にともなうカーボンフットプリントの最小化：特にエネルギー効率、エネルギー需要、低炭素・再生可能エネルギーの利用。</li> </ul>
廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 東ロンドンおよび他会場における新たな廃棄物管理インフラ促進と模範的な資源管理の実践。</li> <li>・ 発生源における廃棄物の最小化、建設廃棄物や大会開催中の廃棄物の埋立ゼロ、廃棄物の3R（Reduce、Reuse、Recycle）推進による長期的な個人の行動変化の促進。</li> </ul>
生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Lower Lea Valley地区および他会場における生態系の増進。</li> <li>・ スポーツセクター全般に対して自然保護へ貢献し人々を自然に近づけることを奨励。</li> </ul>
インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アクセスの促進、多様性の許容、Lower Lea Valley地区およびその周辺の地域社会の物理的、経済的、社会的再生によるこれまでで最もインクルーシブな大会運営。</li> </ul>
健康的な生活	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国中の人々がスポーツを始め、行動的で健全で持続可能なライフスタイルを作り上げるような意欲をかき立てる。</li> </ul>

出所：London 2012 Sustainable Policy, Revised version approved 02 December 2009 をもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表2 ODAの「持続可能な開発目標」(2007年1月)

<p><b>1. 炭素</b> オリンピックパークおよび会場に関連する炭素排出量を最小化する</p>	<p><b>5. 生物多様性と生態系</b> Lower Lea Valleyおよびその他会場地区の生物多様性と生態系を保護・増進する</p>	<p><b>9. アクセシビリティ</b><sup>(注)</sup> インクルーシブ・デザインを通じてアクセシビリティの高いオリンピックパークおよび会場をつくる</p>
<p><b>2. 水</b> 効率的な水の使用、リユースおよびリサイクルの機会を最大化する</p>	<p><b>6. 環境影響</b> 土壌、水、騒音、大気の質に対する有益な影響を最大化し有害な影響を最小化する</p>	<p><b>10. 雇用とビジネス</b> 地域的・広域的・全国的に新規の雇用およびビジネスの機会を創出する</p>
<p><b>3. 廃棄物</b> 設計を通じて廃棄物を削減し、解体・修復・建設資材のリユース・リサイクルを最大化する</p>	<p><b>7. コミュニティ支援</b> 新規の安全で多目的な公共スペース・住宅・施設設備を、Lower Lea Valley地区の人口動態と特性に適切につくり、将来にも適応できるものとする</p>	<p><b>11. 健康と福祉</b> オリンピックパークおよび会場建設の期間を通じて健康なライフスタイルの機会を促進する</p>
<p><b>4. 資材</b> 環境的にも社会的にも責任ある資材を特定し、調達し、使用する</p>	<p><b>8. 輸送・交通</b> オリンピックパークおよびその他会場への行き方には、徒歩、自転車および公共交通を優先する</p>	<p><b>12. インクルージョン</b> オリンピックパークとその他の会場をとりまくステークホルダーおよび多様なコミュニティを巻き込み、コミュニケーションし、効果的な協議を行う</p>

注：内容を勘案し、原文「Access」を「アクセシビリティ」と訳した。

出所：ODA (2012) Sustainable Procurement – London 2012 Olympics and Paralympics construction programme より筆者訳

かかるまでのカーボンフットプリントを予測的に算出する手法「リファレンス・フットプリント」のモデルを確立し、それによって算出された値をベンチマークとし、実際の(たとえば、交通インフラの整備や、大会開催に係るセレモニーや輸送サービス、会場のエネルギー使用等に関する)二酸化炭素排出量における削減量を比較評価したこと等が挙げられる。また、競技会場における分別の徹底によるごみゼロの取り組みや、インクルージョンの取り組みの一環として、ODAとともに中小企業、地元企業、アジア系等の少数民族が所有する企業、ソーシャルビジネス事業者等との「バイヤーミーティング」を開催し、直接調達の機会を最大化しサプライヤーの多様性を促進する等の取り組みが行われている。

## (2) ビジネスインパクト

こうした持続可能性への取り組みがビジネスに与える影響を考えると、特に大会開催に関わる調達を通じて、サプライチェーン全体に持続可能性が浸透する可能性が

ある。持続可能性に配慮した調達制度が敷かれれば、社会性や環境に配慮した物品の優先調達が行われ、認証ラベル等で持続可能性を謳う製品の需要も増える。また、役務の調達においても、環境配慮や労働安全衛生、地元雇用の優先や労働者の多様性確保等に関する仕様が入ってくる考えられる。

たとえば、ODAは「調達方針」(2007年)において、会場建設用資材については金額換算で20%以上を再利用またはリサイクルすること、骨材の重量25%以上を再生材とすること、および原料の重量50%以上を鉄道や水運等の持続可能な輸送手段を用いて運搬することを目標に定め、請負業者に達成を求めた。これらの目標の未達に金銭的な罰則はないものの、請け負う側の信用には関わってくる。そのため、選手村の建設現場では、その場にセメントプラントを設置し、鉄道の側線を引き現場で建設副産物を原料にリサイクルすることで、70%のリサイクル率と95%以上の鉄道輸送率が達成された。この事例

では、副次効果としてCO<sub>2</sub>排出量が想定約半分に削減し、かつODAにとっては75万ポンドのコスト削減にもつながった。

また、LOCOGは「調達行動規範」(2007年)で再生材の利用やサプライチェーン全体の環境負荷の最小化に加え、「責任ある調達」や「健康的な素材利用」を掲げた。これを受け、食品飲料産業や飲食提供サービス業はLOCOGの下に諮問グループを設置し、2009年に「フードビジョン」を発行し、大会開催期間中に40カ所以上の会場・施設で14百万食以上を提供するにあたり、食品安全衛生の管理面から責任ある調達基準、健康的素材の基準等を定めて関係者に展開し、教育訓練を行った。一例として、魚介類のベンチマーク基準は「全ての天然海産物はFAOの責任ある漁業行動規範(MSC認証等を含む)に適合して持続可能であることを実証でき、高品質で利用目的に適合しており損傷がないこと」であり、さらに望ましい基準としては「不安定な漁業資源への圧力を減らすためできるだけいろいろな魚介類を使うこと」等となっている。ほかに、卵や青果等はオーガニックやエシカルトレード品であること、鶏肉は平飼いであることが「望ましい基準」に挙げられている。

### (3) 多様性への対応課題とチャンス

インクルージョンとは、格差による社会的弱者を包含しすべての人が恩恵を受けられるようにすることや、そのような環境を創出するための取り組みを指す。大会開催をめぐるインクルージョンの概念を振り返ると、いわゆる障がい者のアクセシビリティにとどまらない広さをもつ。ロンドンの場合、開催地となる東ロンドンの再生がテーマだったこともあり、経済的・社会的に「排除」されてきたグループの巻き込みと参画促進が大いに図られた。主要な対象は障がい者、女性、人種や外見の異なる民族的少数派、LGBTである。そこにはいくつかの思惑があったのではないかと推察する。

ひとつは、オリンピック開催の経済的・社会的な効果を国民に実感してもらうことである。地域再生を主眼とした大会開催において、まずは再生対象となる地域の

人々が大会をわが事としてとらえ、積極的に参加して一体感をもってもらうことが必要になる。オリンピックの商業的成功は1984年のロサンゼルス大会が始めとされるが、大規模スポーツイベントは開催地域にとっては大きなコスト負担がかかるうえ、しばしばその恩恵は大企業しか受けられないとも考えられている。逆に、地元の中小企業や住民は、むしろ施設建設等で移転や大きな環境変化を余儀なくされることもある。そこで、大会開催に不満を持つ層や大会のメリットを享受できていないと感じる層をどのように巻き込むかが問題となる。

第二に、多様な人材の活用促進による社会保障負担の軽減と経済活性化に向けた投資としての大会開催である。働く機会をなかなか得られない障がい者やマイノリティが、オリンピックによって雇用機会が大きく進み、働く機会を得たことで購買力を上げたことを示唆するデータがある。たとえばイギリス国内約1,200万人の障がい者の購買力は、10年前の800億ポンドから今や2,120億ポンドに上がったという<sup>4</sup>。差別や偏見、あるいは教育や職業訓練の機会が得られなかったことで、経済的に不活性だった人々が収入を得れば、財政負担の軽減だけでなく都市全体の景気が上昇するだろう。そこで、多様性の受け入れには施設・設備の整備だけではなく、たとえば障がい者や異文化・他宗教、性的指向の異なるLGBTの人々へどのように接して良いか等、態度や理解といった人々の心のハードルを取り除く必要がある。大会の招致決定から開催までの7年間に、どこまでそうした多様性に対する受容性を高められるかが課題であり、逆にチャンスにもなるだろう。

### (4) 都市再生、再ブランディングに対する貢献

以上の大会施設の整備や各種調達に係る持続可能性への取り組みに加え、まちづくりを中心としたハード面の「遺産(レガシー)」として多く言及されるものが、ロンドン東部の再開発である。

もともと工業地帯であった同地区には労働者や移民が多く、また、土壌汚染等、環境面にも課題を抱えていたとされる。そのため、大会開催後、選手村等の関連施設を含

む用地をクイーン・エリザベス・オリンピック・パークとして再整備し、豊かな緑地環境を有する住宅、新たな技術イノベーションや人材育成の拠点として都市を再構築／再ブランディングしようとする試みは、オリンピック・パラリンピックという大規模イベントが都市の持続可能性を切り拓くための取り組みとして、現在も大きな注目を集めている。

なお、特定地区に対する社会的投資や都市再生のプロジェクトは、当該地区の地価の上昇をもたらすこともあり、既存居住者やステークホルダーにとって手放しで容認できるものにならない可能性がある。また、急激な人口増は、教育施設や福祉施設等の社会インフラを短期的に整備することを強いるため、地区にとっては新たな負担になる恐れもある。しかし、ハード・ソフト両面の抜本的な取り組みを通じた都市の再生、新たな機運に基づくまちづくりは、交通インフラの整備等を含む大規模なイベントの開催を「手段」とすることで初めて成立するものである。そして、より多くの人々が肯定的に評価することができる企画・計画である場合、ステークホルダーの合意形成を図りつつ、大規模イベントを「手段」として活用し、都市の再生・再ブランディングに向けた取り組みを進めていくことは、イベント開催による持続可能な社会構築への貢献の一形態であるといえる。

## 4 | 東京大会への示唆

### (1) グローバルシティとしての東京の立ち位置

民間の研究機関が公表している都市ランキングでは、各年の経済状況等に基づくフローだけでなく、歴史や文化等のストック（蓄積）も含め、総合的な観点から評価がなされるため、東京は、貿易・投資の国際拠点となっているシンガポール、香港、上海等よりも上位に位置づけられることもある。

ただし、外国人にとっての居住環境（例：「産業・生活のコスト」「持続可能性・自然環境」「居住」）等、個別の項目をみると、他のグローバルシティに比べ、東京の相対的な立ち位置には向上の余地がある。また、アジア・オセア

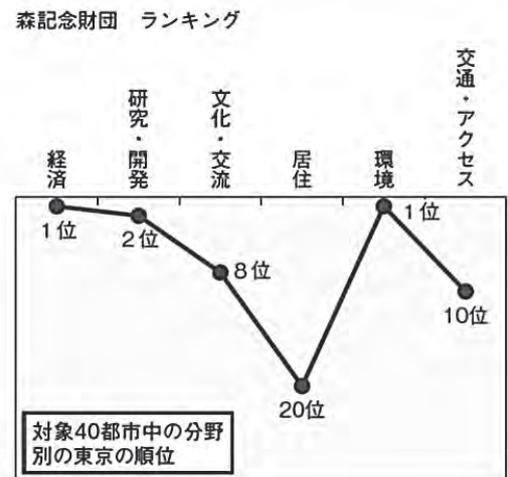
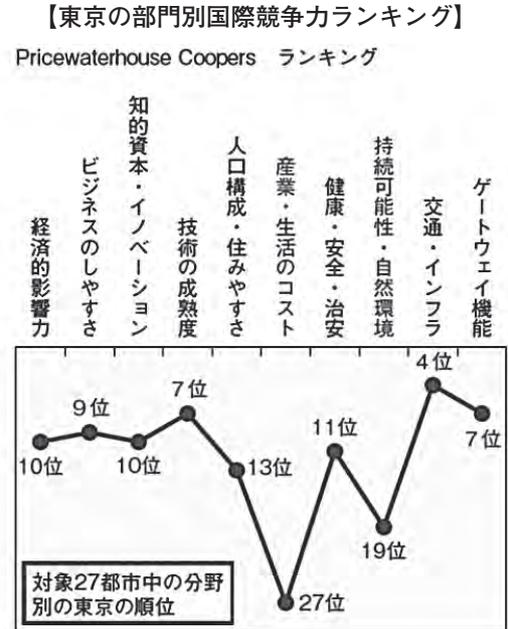
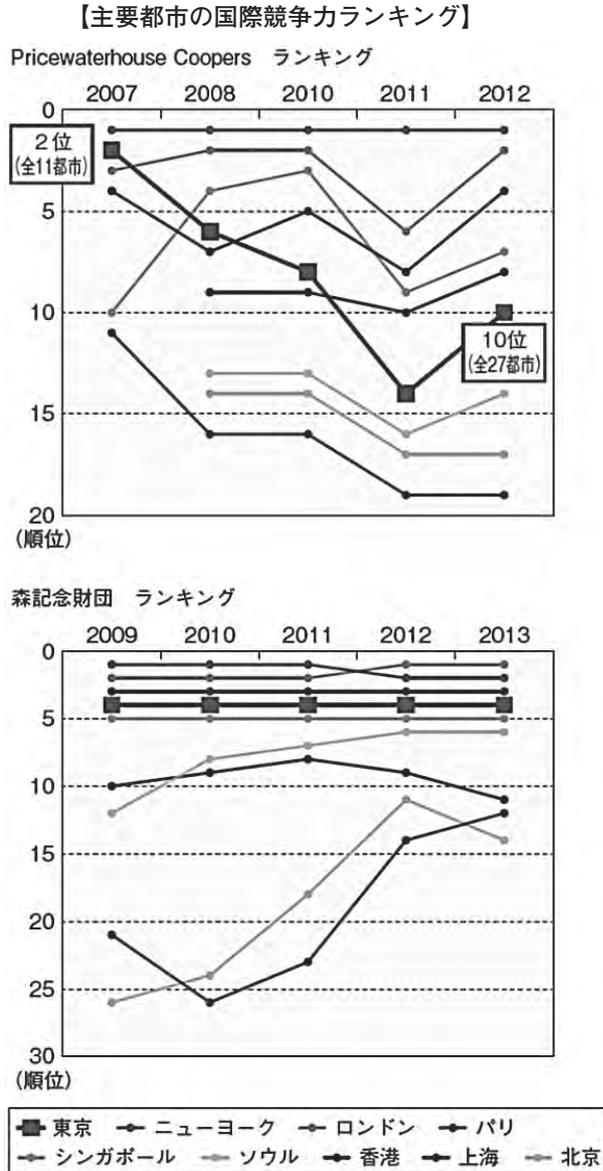
ニア地域における外資系企業のヘッドクォーター（統括拠点）の立地状況をみると、平成24年度時点で、日本にはシンガポール（320拠点）の約1/3の113拠点しか立地していない。グローバル企業が立地選択を行う際、本国から派遣する従業員やその家族の居住環境を最優先とすることはないことを踏まえると、都市・都市圏を単位とした投資対象としての魅力を高めていくことが、わが国の経済・社会の活力エンジンとしての役割が期待される東京および首都圏にとって喫緊の課題である。そして、こうしたグローバル競争を勝ち抜くためにも、2020年東京大会の準備・開催・後施設利用を起爆剤に、必要な都市整備を進めるとともに、都市における新たな将来像・ライフスタイルの実現に向けた種を蒔いていくことが求められている。

### (2) 東京の未来を発見する

2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピックでは、ロンドン大会と同様、あるいはそれ以上に、大会の準備・開催を通じて「持続可能性」の実現に向けた取り組みに注力することが求められている。また、成熟した先進国でありつつも、少子高齢化等のさまざまな社会課題を抱えるわが国においては、大会の開催を通じて、未来に継承される「持続可能な遺産」を創出すること、「遺産（レガシー）」により社会や都市の改革・再生の推進を図ることが期待されていると考えられる。

2015年2月末に提出された「東京2020大会開催基本計画」では、大会ビジョンの根底をなす3つの基本コンセプトとして、「全員が自己ベスト」「多様性と調和」「未来への継承」が掲げられている。特に、3点目の「未来への継承」においては、1964年大会がわが国の高度経済成長の基盤となったことを踏まえ、成熟国家としての日本が抱える課題に対し、「計画当初の段階から問題意識を持って取り組み、幅広く包括的なプランを策定」することで、レガシーとして未来につなげていくことを企図している。また、こうした日本や東京が抱える課題の解決や将来像の実現に向けた取り組みは、同基本計画のなかでレガシーの方向性とアクションの例として挙げられた図

図表3 都市の国際競争力ランキング



注釈1：Pricewaterhouse Coopersの2007年～2010年は個別要素の数値のみが発表されているため、総合順位は国土交通省都市局にて各数値を合計。  
 注釈2：原典：「Cities of Opportunity」(Pricewaterhouse Coopers)、「Global Power City Index」(一般財団法人森記念財団)をもとに国土交通省都市局作成。  
 出典：国土交通省「平成25年度首都圏整備に関する年次報告(平成26年版首都圏白書)」

表4の点にもみることができる。

また、オリンピック・パラリンピックの開催を東京だけでなく日本社会全体の成長の起爆剤とするため、2014年に文部科学省が策定した「夢ビジョン」では、「オリンピック・パラリンピック大会の成功と、それに付随する経済効果への期待にとどまらず、日本の将来に向けた変化の“大きなうねり”とすることが必要」としている。さらに、同ビジョンでは、2020年東京大会をショー

ケースとみなし、2020年前後に実現される「運動能力アシスト技術」や「水素エネルギー社会を目指した、太陽光水素生産技術や革新的水素貯蔵材料技術」等の革新的な技術・価値を世界に発信するとともに、大会開催後には、わが国が直面する人口減少や高齢化、資源エネルギーの制約等の社会問題の解決に資するものとしていくことが謳われている。

このように、オリンピック・パラリンピックという大

図表4 2020年東京大会のレガシーとアクションの例

分野	項目
スポーツ・健康	(1)国内外へのオリンピック・パラリンピックの精神の浸透 (2)健康志向の高まりや地域スポーツの活性化が及ぼす好影響 (3)トップアスリートの国際競技力の向上 (4)アスリートの社会的・国際的地位やスポーツ界全体の透明性・公平性の向上 (5)パラリンピックを契機とする人々の意識改革・共生社会の実現
街づくり・持続可能性 (※アクション例は下記参照)	(1)大会関連施設の有効活用 (2)誰もが安全で快適に生活できる街づくりの推進 (3)大会を契機とした取組を通じた持続可能性の重要性の発信
文化・教育	(1)文化プログラム等を通じた日本や世界の文化の発信と継承 (2)教育プログラム等を通じたオリンピック・パラリンピックの精神の普及と継承 (3)国際社会や地域の活動に積極的に参加する人材の育成 (4)多様性を尊重する心の醸成
経済・テクノロジー (※アクション例は下記参照)	(1)大会開催を通じた日本経済の再生と本格的成長軌道への回復への寄与 (2)大会をショーケースとすることによる日本発の科学技術イノベーションの発信
復興・オールジャパン・ 世界への発信	(1)東日本大震災の被災地への支援や復興状況の世界への発信 (2)「オールジャパン」体制によるオリンピック・パラリンピックムーブメントの推進 (3)大会を契機とする日本各地の地域活性化や観光振興 (4)オリンピック・パラリンピックの価値や日本的価値観の発信

【参考：街づくり・持続可能性】

項目	アクション例
(1)大会関連施設の 有効活用	①周辺地域の街づくりとの連携や大会後の有効活用を想定した大会関連施設の整備 ②仮設施設に用いられた資材、設備等の後利用の積極的な検討
(2)誰もが安全で快 適に生活できる街づ くりの推進	①アクセシビリティを重視した競技施設や選手村の整備 ②交通機関や公共施設等のバリアフリー化の推進 ③多言語対応の推進による外国人旅行者の言葉の壁の解消 ④会場周辺等の道路、鉄道等の交通インフラや空港・港湾等の整備・充実 ⑤会場周辺等における良好な景観、魅力ある公園、緑地や水辺等の保全・創出 ⑥大会期間中の災害やテロ、サイバー攻撃等を想定した、官民一体となったセキュリティ体制の構築と治安基盤の強化 ⑦センター・コア・エリア内、競技会場周辺、主要駅周辺の道路、緊急輸送道路等の無電柱化の推進
(3)大会を契機とし た取組を通じた持続 可能性の重要性の発 信	①3R (Reduce, Reuse, Recycle) の徹底や、燃料電池車、再生可能エネルギーとい った環境技術の活用など大会の準備や運営への持続可能性の反映 ②大会での取組をモデルとした更なる省エネルギー化の推進 ③路面温度の上昇を抑制する機能をもつ舗装の整備など、選手や観客への暑さ対策の 推進 ④水素などスマートエネルギーの導入に係る取組の推進

【参考：経済・テクノロジー】

項目	アクション例
(1)大会開催を通じ た日本経済の再生と 本格的成長軌道への 回復への寄与	①日本の技術力や市場の魅力のPR による、海外からの投資の積極的な誘致 ②東京国際金融センターの実現 ③経済・テクノロジー関連イベントの開催
(2)大会をショーケ ースとすることによ る日本発の科学技術 イノベーションの発 信	①ロボット、燃料電池車、自動翻訳技術、超高精細映像技術(4K/8K)など、世界 最高水準のテクノロジーの研究開発の推進と大会への活用 ②障がいのある観客や視聴者も大会を楽しめる技術の導入 ③無料公衆無線LAN 環境やデジタル・サイネージ(電子機器による情報表示)など、 官民一体となったICT インフラ・環境の整備 ④外国人旅行者の増加を見据えた海外発行クレジットカードや電子決済の利用拡大な どキャッシュレス決済の普及促進

出所：公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会「東京2020大会開催基本計画」

規模なイベントの開催を、単にスポーツの祭典とみなすのではなく、2020年東京大会を未来への中間地点とし、2020年に向けて開発された技術や社会システムを未来の社会インフラとすべく、国をあげ検討が進められている。また、2012年ロンドン大会では「過去最高に持続可能な大会」を目指し、さまざまな取り組みが企画・計画され実行に移された。そのため、国際社会からは、2020年東京大会がロンドン大会と同レベル、あるいはそれを超える持続可能な価値、社会像を打ち出していくことが期

待されている。

2020年東京大会は「未来の日本」を創造・発見し、世界に発信することができる絶好の機会である。少子高齢化等のわが国の社会経済が抱える課題を乗り越え、将来、2020年東京大会が「最もイノベーティブな大会」と評価されるものとしていくためには、大会準備を進めている現在から早期に社会や都市の持続可能性について検討を進め、計画的・戦略的に取り組みを実施していくことが肝要である。

#### 【注】

- <sup>1</sup> 2013年の最新版では、「オリンピック競技大会の有益な遺産を、開催国と開催都市が引き継ぐよう奨励する」となっている。
- <sup>2</sup> 「インクルージョン」とは、社会格差による社会的弱者を包含しすべての人が恩恵を受けるようにすることや、そのような環境を創出するための取り組み。「インクルーシブネス」「社会的包摂」ともいう。
- <sup>3</sup> ODAは「インクルーシブ・デザイン」を「誰もが安全に、容易に、かつ尊厳を失わずに使用できること」と定義し、オリンピックパークの設計や建設に際しては障がい者のみならずすべての文化・信仰・年齢への対応に焦点をおいている。
- <sup>4</sup> 英国雇用年金局 (Department for Work and Pensions) および障がい問題担当局 (Office for Disability Issues) 発表

#### 【参考文献】

- ・奥野麻衣子 (2014) 「2020年東京オリンピックの持続可能性」サーチ・ナウ2014/03/26、三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- ・奥野麻衣子 (2014) 「対談：東京オリンピックの持続可能性を考える (1)」サーチ・ナウ2014/08/04、三菱UFJリサーチ&コンサルティング
- ・公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 (2015) 「東京2020大会開催基本計画」
- ・国土交通省 (2014) 「平成25年度首都圏整備に関する年次報告 (平成26年版首都圏白書)」
- ・財団法人2005年日本国際博覧会協会 (2005) 「愛・地球博の経済効果について」
- ・東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会 (2014) 大会ビジョン骨子「TOKYO2020がめざすもの」2014年10月10日付
- ・特定非営利活動法人東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会、東京都スポーツ振興局 (2012) 「報道発表資料：2020年オリンピック・パラリンピック開催に伴う経済波及効果は、約3兆円 雇用誘発数は約15万人」
- ・日本オリンピック委員会「IOC オリンピック憲章 Olympic Charter 2011年版・日本語」、[オリンピック憲章 Olympic Charter 2013年版・英和対訳 (2013年9月9日から有効) ]
- ・文部科学省 夢ビジョン勉強会 (2014) 「夢ビジョン2020～徹底的に「みんなの夢」を語ろう～」
- ・LOCOG (2007) Sustainable Sourcing Code First Edition
- ・LOCOG (2009) Towards a one planet 2012 Sustainability Plan 2nd edition
- ・LOCOG (2009) London 2012 Food Vision
- ・LOCOG (2011) London 2012 Sustainability report: A blueprint for change
- ・LOCOG (2012) London 2012 Pre-Games Sustainability Report: Delivering change
- ・LOCOG (2012) London 2012 Post-Games Sustainability Report: A legacy of change
- ・London 2012 Sustainable Policy, Revised version approved 02 December 2009
- ・ODA (2007) Sustainable Development Strategy
- ・ODA (2007) Procurement Policy Executive Summary
- ・ODA (2012) Sustainable Procurement - London 2012 Olympics and Paralympics construction programme

# より良いレガシー創出へ向けて求められる 視点とは ～2020年東京大会を将来の発展につなげるために～

What Viewpoints Are Required for Creating a Better Olympic Legacy from Tokyo 2020?

2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催へ向けた準備が進む中、大会のレガシーに関する議論にも注目が集まりつつある。レガシーとは、大規模イベント等の開催を通じて産み出され、かつ長期間にわたって残る影響や変化のことを指し、近年のオリンピック・パラリンピックでは、いかなるレガシーを残すかも大きな論点となっている。

2012年のロンドン大会では、レガシーがこれまでになく重視された。レガシーの対象は、経済、社会、文化、雇用等多岐にわたるが、ロンドンにおいては、ロンドン東部の再生も大きなテーマのひとつであり、会場整備にあたっては、大会後のレガシーとしての利用をベースにした施設計画・建設が行われた。また、交通分野においてもハード・ソフト両面で施策展開が行われ、その一部は現在もレガシーとして引き継がれている。

東京においても、東京都長期ビジョンほか大会関連の諸計画にレガシーに関する検討事項等が盛り込まれ、2020年の大会開催をきっかけとした都市のさらなる成長の方向性が示されている。

これら計画を実現し、より良いレガシーの創出を図るに際しては、レガシーの対象を大会に直接関係するもののみ限定せず、また、ハード整備に加えソフト施策も上手に組み合わせたロンドンの視点は非常に参考になる。また、オリンピック・パラリンピックは、何かを変える絶好かつ最大の機会であり、起こりつつある変化を何倍もの速さで実現させる「触媒」であるとのとらえ方も、大いに参照されるべきと考える。

レガシーとは変化であり、その実現には、何を残すかではなく、何を残したいかとの主体的な議論が必要である。

As progress is being made in the preparations for hosting the Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games, attention is increasingly paid to discussion of the legacy of the Games. The term 'legacy' refers to the long-term effects of a large-scale event, and the question of what sort of legacy should be left has been an important subject in recent Olympic Games. In the London 2012 Olympic and Paralympics Games, the legacy from the Games received unprecedented emphasis. Legacies can be created in various spheres, including the economy, society, culture, and employment. In London 2012, revitalization of East London was one of the key legacy targets, and the necessary facilities were planned and constructed with consideration of their use in the post-Olympic period as their basis. For transportation, both 'hard' and 'soft' measures were implemented and some of them remain as effective legacies even today. Issues to be considered regarding the legacy of the Tokyo 2020 Olympic Games are included in the long-term vision for Tokyo and other Olympic-related plans, and a vision is laid out for further growth of Tokyo being triggered by the Games. For Tokyo to realize these plans and create a better legacy from the Games, it will be important to refer to the approach taken in London: The legacy targets were not limited to those directly related to the Games; comprehensive policies were implemented including investment in new infrastructure and programs to encourage people to change their activities. Another point Tokyo should consider in light of London 2012 is that the Olympic and Paralympic Games provide the perfect opportunity for change and serve as the best catalyst for accelerating the realization of ongoing changes. The Olympic legacy should be 'change'. Toward this end, it is essential to actively discuss what we *desire* to leave as a legacy, rather than just what we will leave.



## 1 | はじめに：レガシーとは何か

2020年の東京五輪開催まで、残り5年と少し。会場・選手村の準備、追加競技の提案、大会をきっかけにした地方創生への取り組み等、東京五輪に関する議論がさらに活発化してきている。これらとともに、昨今頻繁に注目を集めるのが、「レガシー」に関する議論である。

これまでオリンピック・パラリンピックは、開催都市および開催国の経済、社会、インフラ等に大きな変化をもたらしてきた。これら変化を大会時の期間限定的なものに終わらせることなく、大会を大会終了後も長期間にわたって持続するような変化のきっかけとして位置づける<sup>1</sup>というのが最近の傾向であり、そのような長期間にわたって残る影響または変化のことを一般にレガシーと呼んでいる。

ロンドン大会はこれまでになくレガシー創出が重視された大会であり、スポーツ、都市、環境、社会、経済の5分野において、さまざまな取り組みが展開された<sup>2</sup>。中でも、ロンドン大会の会場となったロンドン東部の再開発は、同大会における主要なレガシーとして大会準備期間はもちろんこと、大会終了から2年以上が経過した現在においても積極的かつ戦略的な取り組みが行われており、その過程と結果は、内外から大きな注目を集めてい

る。

翻って、東京での取り組みを見ると、ロンドン同様に、大会の成功はもちろんのこと、大会を通じたレガシーの創出にも積極的であり、たとえば東京都はレガシー委員会を設ける等、さまざまなモード・レベルでレガシーへの議論と挑戦が行われている。

本稿では、まず、まちづくり・交通分野を中心に、ロンドン大会におけるレガシーに着目し、その状況を整理する。その上で、東京の現状を踏まえつつ、東京大会でより良いレガシー創出のために考慮すべき視点につき考察を加える。

## 2 | ロンドン大会におけるレガシー

### (1) 会場に関するレガシー

#### ① 取り組みの概況

ロンドン大会の会場の中心となったのは、ロンドン東部に位置するストラットフォードに設けられたオリンピックパークである。同エリアを含むロンドン東部地域は、一時は一大工業地帯としてロンドンの発展に大きく寄与したが、産業構造の変化により衰退が始まって以降は低未利用地が広がり、経済・環境・社会等いずれの面でもロンドンにおいて極めて恵まれない場所となっていた。

ストラットフォード近隣の再生は、高速鉄道の建設を

図表1 オリンピックパークの整備にあたり行われた基盤整備の一部

取り組み	概要
送電線	・既存の電力塔を取り壊し、地中化
水路	・オリンピックパーク内外の水路の大部分を再生。自然環境を回復するとともに、野生動物向けの緑の回廊（green corridors）を創出 ・550mにわたり新規の堤防を建設
ユーティリティ	・地域の発展の骨格となるように、新規にインフラを整備 ・それぞれ別個に整備されていたパイプや管を撤去したうえで、ガス、電気、上水、電話の4種類が入る共同溝（Utilities trenches）を整備
下水道	・新規にポンプ場を建設するとともに、オリンピックパークの下に下水道管を新設
土壌改良	・従前、工業地帯であったため土壌汚染あり。会場用地とすべく、除染・土壌改良を実施した。 ・巨大な土壌洗浄プラント（Soil washing machines）はオリンピックパーク内に設置され、ガソリン、オイル、タール、金属を含むさまざまな汚染物を除去

出典：Olympic Delivery Authority “Investing in the future” 2008より筆者作成

きっかけに1990年代後半よりすでに議論・計画はされていたが、同エリアでの五輪開催は、構想の段階から斯かる再生を加速させる大きなきっかけとして位置づけられていた。従い、開催決定後の一連の準備・整備も、すべて同エリアの再生という大きな文脈に即して計画・実行された。

オリンピックパークは、公園となっている部分だけでも200haを超えるが、整備にあたっては、まず既存の工場等の移転、汚染土壌の入れ替え、河川改修、既存インフラの撤去等の大規模な土地の改良工事と基盤整備が行われ、その上に選手村、メインスタジアム、メディアセンターをはじめ、オリンピックの競技場および関連施設が集約して建設された。

オリンピックパークは、大会後、リニューアルされ、2014年1月にQueen Elizabeth II Olympic Parkとして、旧会場の全体が市民向けの公園として再オープンしている。公園は、フィールド・アスレチック等もある一大観光地となっており、多数の観光客や家族連れが訪れる場所となっている。メイン会場やCopper Box（卓球やハンドボール等の会場）、Velo Park（自転車競技の会場）、Aquatic Centerといったスポーツ施設はもちろんのこと、オリンピックパーク内にはアートや文化関連の作品も多く存在している<sup>3</sup>。子供向けの遊具施設やカフェも設置されており、広く楽しめる場所となっている。

さらに、公園に隣接する旧選手村のエリアは、約2,800戸の住宅へと転換されすでに住民の入居が始まっているほか、大会時にはバスケットボールの会場があったその隣の区画でも更なる住宅整備が進んでおり、オリンピックパーク周辺はすでにスポーツ施設、公園、住宅が一体となった場所に生まれ変わっている。

このほかにも、大会時のメディアセンターはビジネスセンターとして活用され、また周辺には今後オフィスビルの立地も計画されており、同エリアは将来的には、職、住、遊が集約した場所になる予定である。

## ②レガシーを確保するための工夫

こうした場所としてのレガシーを残すために、ロンド

ンでは大会開催の計画時点から、大会後の利用を最大限に考慮したうえで、各種施設の整備・検討が進められた。

計画段階においては、オリンピック・パラリンピックの大会期間における観客等への対応と、大会期間後の都市として基盤整備という2つの必要性を充足するために、大会開催期間、大会開催後の移行期間、大会開催後のレガシー期間の3種類の土地利用計画が作成され、一体として検討が進められた<sup>4</sup>。

また、個別施設の整備にあたっては大会後の需要を見越した細かな対応を行っている。たとえばメインスタジアムは、大会時は80,000席の観客収容能力を持って設計・整備されたが、大会後の改修を見据え、地面に近い25,000席のみを恒久的なものとし、上部55,000席は取り外しが可能な構造としていた。同スタジアムは、2016年からサッカープレミアリーグのウエストハム・ユナイテッドFCのホームスタジアムになることが決まっており、現在改修工事が進められている。水泳競技の会場となったAquatic Centreも、同様に大会時には仮設の観客席を設置して収容数を増やし、大会後にはこれを撤去してダウンサイズを図っている。さらに、バスケットボールアリーナをはじめ、大会後の需要が見込めないと判断されたものは、初めから仮設施設での対応とし、大会後には解体・移設等が行われている。

基盤インフラ関係についても、同様の原則が貫かれており、会場内の各施設を結ぶ橋は、大会後の利用ニーズの推計に基づき恒久的に必要な橋の数を決めたとうえで、大会時の一時的な交通需要に対応できるように、仮設による橋の追加設置や橋幅拡幅等の措置が取られた。また、電気、ガスといったユーティリティ等は、既存の老朽化した管を撤去し、新規にユーティリティを一体化した管を配置するとともに、エネルギーセンターの設置・風力発電の導入といった対応が取られている。

このように大会会場の整備にあたっては、大会後のレガシーとしての長期間の利用を常に意識し、仮設設備の利用による恒久設備の削減等、大会後の利用をより簡単にし得る整備方法を採用するといった工夫が行われてい

た。

**(2) 交通に関するレガシー**

**① 交通に関する取り組みの概況**

オリンピック・パラリンピックの開催にあたっての開催都市に共通する大きな問題のひとつに、大会時の一時的な交通需要の増大がある。ロンドンにおいても、大会の円滑な開催に向け、ハード、ソフトを組み合わせた多面的な取り組みが展開された。

大会後のレガシーも意識した恒久的な対策としては、ロンドン中心部等と会場とのアクセスを担う Jubilee Lineの機能強化や Docklands Light Railwayの延伸、会場へのゲートウェイになる Stratford 駅の拡張といった鉄道に関する整備のほか、川を利用した航路での移動の活性化や徒歩や自転車での移動促進に向けた基盤整備等が行われた。特に、後述の通り、自転車利用の促進に向けては標識や道路等の整備に加え、ロンドン中心部へのサイクルシェアシステムの導入も大会開催に合わせて行われた。また、主にパラリンピックの開催を契機とし、主要駅におけるバリアフリー化が進められるとともに、地下鉄のマップに車いすでも移動できる駅の箇所が明示される等、情報提供の充実も図られた。

これらに加え、主に大会開催期間中の一時的ではあるがインパクトの非常に大きい交通需要への対応を念頭

に、ボランティアの活用、交通需要マネジメント等も積極的に実施された。

以下では、オリンピック・パラリンピックをきっかけとした取り組みが、大会中の一時需要への対応だけでなく、レガシーとしてその後のロンドン市民の生活スタイルの変革にまでつながった好例として、交通需要マネジメント (Travel Demand Management) の取り組みと自転車・徒歩移動の普及に向けて導入が進められたサイクルシェアシステム (Santander Cycle) および Active Travel Programme について紹介する。

**② 交通需要マネジメント (Travel Demand Management) の取り組み**

ロンドンでは、大会中の需要増大による交通機関の著しい混雑・麻痺を避けるべく、市内の交通を所管する Transport for London (以下 TfL。ロンドン交通局) が、Travel Demand Management という取り組みを展開した。

大会期間中の交通需要としては、大会の選手・関係者・観客による需要と平時からの需要の2つが想定される。一時的ではあっても著しく増加する需要を前者のみのコントロールもしくは制限でマネージすることには限界があるため、TfL では Reduced (移動をやめる)、Re-timed (時間を変える)、Re-routed (行き方を変え

図表2 交通分野における主な取り組み

項目	内容
ハード面でのレガシー (Physical Legacy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高速道路、航路、鉄道の整備</li> <li>・ 自転車・徒歩移動に向けた基盤整備</li> <li>・ 大会後の土地利用にあった交通網の計画・整備</li> </ul>
ソフト面でのレガシー (Behavioural Legacy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ Active Travel (自転車・徒歩移動の推奨)</li> <li>・ 障害者の移動に対するイメージの変容</li> </ul>
大会開催にともなう課題への対応 (Opportunities presented by the Games)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観客の円滑な移動に向けた取り組み (切符購入・移動経路検討等の支援)</li> <li>・ ゴミ収集</li> <li>・ 交通量のマネジメント</li> <li>・ 大規模イベント時におけるボランティアの活用</li> <li>・ 観客の移動</li> <li>・ 道路交通のマネジメント (貨物需要への対応)</li> </ul>

出典：Greater London Authority “Leaving a transport legacy- Olympic and Paralympic Transport Legacy Action Plan” 2013 より筆者作成

る)、Re-moded (交通手段を変える) という4つの変化を通じ、特に平時<sup>5</sup>からの需要を減少もしくは分散させることで全体の需要抑制を図ることを試みた<sup>6</sup>。

具体的には、市民に対しては、バスや地下鉄におけるポスターの提示や市長のアナウンスの放送等をはじめさまざまなメディアを活用し、オリンピック期間中の移動を控えることや大会会場への移動が予想される時間を避けて移動すること、さらには徒歩や自転車での移動を心がけること等を呼びかけた。また、市民が移動ルートや手段の変更を簡単に検討できるツールとして、公共交通や道路の時間別の混雑予想や現況を、ウェブサイト等を活用し発信した。一方、企業に対しては、期間中の在宅勤務や職員の出退勤時間等に関する配慮を呼びかけるとともに、計画・方針策定のサポートやワークショップの開催等を通じ、単に協力依頼のための情報発信を行うだけでなく、交通への配慮を企業が実践するための具体的な支援も行った。

あるデータ<sup>7</sup>によれば、ロンドン中心部を移動する人(住民、就業者、観光客等)の約77%が、大会期間中に移動行動について何らかの変化を行ったとのことであり、こうした取り組みは実際に多くの人々の行動を変え、大会の円滑な運営に貢献したものと考えられる。

このような、一時的な需要増大への効果的な対処方法はTfLのレガシーとなっており、大会後も駅の大規模改修工事等、需要調整が必要な場合には、大会での経験を生かした対応が行われている。

### ③自転車・徒歩移動の普及に向けた取り組み

以下では、自転車・徒歩移動の推進に向けて行われた、ハード、ソフト両面でのさまざまな取り組みの代表的な事例として、自転車をロンドン市内における日常の移動交通手段として定着させたサイクルシェアシステムと自転車・徒歩移動の普及に向けた情報提供やキャンペーンであるActive Travel Programmeの2つを取り上げる。

#### ■Santander Cycle (旧Barclays Cycle Hire<sup>8</sup>)

Santander Cycle (旧Barclays Cycle Hire) は、TfL

が主体となり、ロンドン市内での自転車利用の促進を目的に2010年7月30日に導入され、現在も積極的な拡張が進められているサイクルシェアの仕組みである。

利用者は最寄りのDocking Stationで、自分のクレジットカードを使いセルフサービスで自転車を借り出す。自転車にはスタンドがないため、好きなところに自転車を止めることはできず、どこかに立ち寄る際には都度Docking Stationに返却する必要があるが、Docking Stationは地下鉄駅周辺をはじめ、市内中心部の各所に極めて高密度に設置されており、それほど不便は感じない。利用料金は、1日あたり£2の基本料金を支払った後は、時間に応じた追加を課される体系となっているが、1回あたりの利用時間が30分以内であれば、何度利用しても追加料金は発生しない。また、高頻度の利用者向けには会員制度もある。

利用者数は月により大きく異なるが、2014年半ばの時点でおおむね1日のべ20,000人程度である。利用者の傾向は平日と祝祭日で大きく異なり、平日は会員の利用者が非常に多く、郊外部から出勤してきたビジネスマンが会社の少し手前のターミナル駅で電車を降りた後、ターミナル駅から職場までの間を自転車で通勤するといった形で利用されている。祝祭日は、観光客等、非会員の利用が多く、観光地や大きな公園周辺のDocking Stationの利用が非常に多い。

システム利用の起点となるDocking Stationそのものの整備はTfLが行うが、整備に必要な土地は広域自治体であるロンドン市下の基礎自治体(Borough等)が確保し、無償でTfLに提供する。そのため、Docking Stationの設置場所および数は、基礎自治体の意向に大きく左右される。ロンドン市では、市長の強い意向で本事業が始まったこともあり、これまでのところ、基礎自治体の強い協力のもと、土地の確保が十分に行われている。

運営は、TfLよりイギリス国内で官民連携事業を多く手掛けている警備会社「Serco」に委託されている。サービス内容の決定、Docking Stationの整備に係る許認

可等については TfL が担当し、Docking Station の建設、自転車のメンテナンス、問合せセンターの運営等は Serco が実施している。

また、システムの拡充と並行して、自転車走行環境の整備も積極的に行われている。ロンドンでは日本と異なり、自転車の車道走行が徹底しているが、その分、狭い路上で自転車と自動車が錯綜する場面が頻繁に見られる。現状、ロンドン市内の一部では自転車専用道路はあるものの、大規模な自転車専用道路はない。そのため、現在、「Cycle Superhighways」として、TfL の主導によるロンドン市内を東西・南北に走る 2 つの自転車専用道の整備が検討されており、筆者らが 2014 年秋に取材を行った時点では、パブリックコメントが募集されていた。

これら一連の整備・拡充により、2010 年のシステム導入以来約 3 年半の間に延べ 4,000 万人の利用があり、特に 2014 年は前年度に比べて 25% 増、1,000 万人を超える利用があった<sup>9</sup>。

### ■Active Travel Programme

サイクルシェアシステムの整備や自転車や徒歩での移動に向けた道路整備といったハード面の整備とあわせて、自転車や徒歩での移動を推奨する Active Travel Programme というソフト面の取り組みも同時に展開された。大会前、ロンドン中心部での移動手段は車、バス、地下鉄が中心であり、自転車で街中を移動する人は少なかった。そこで、公共交通の負担を軽減すべく、レンタサ

イクルシステムの導入をはじめ、自転車や徒歩での移動に向けたさまざまな基盤整備や広報活動、イベント・キャンペーンや自転車や徒歩での移動マップの提供等の取り組みが行われた。その結果、前述のシェアサイクルシステムの定着・拡充の効果もあり、大会後も自転車を通勤等で日常的に利用する人が増加する等、ロンドン中心部の移動手段に明確な変化が生じている。

## 3 | 東京大会におけるレガシー創出へ向けた取り組み

### (1) 東京大会におけるレガシー

#### ①大会開催基本計画における記載

大会開催基本計画はその名の通り、オリンピック・パラリンピックの開催全般の基礎となる計画であり、東京大会については、2015 年 2 月 27 日に公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会より IOC、IPC に提出されている。

同計画内ではレガシーおよびレガシーを実現するためのアクションについても記載がある。それを整理したのが図表 4 である。スポーツ・健康に向けた意識向上をはじめ、幅広い論点が提示されている。スポーツに関する意識やまちづくりといった大会を通じた国内の変革、成長だけではなく、「日本発の科学技術イノベーションの発信」、復興、「オールジャパン」といった点が挙げられており、「発信」を重視している点が特徴的である。

図表 3 Active Travel Programme で行われたキャンペーンの例

キャンペーン名	概要
Active Travel Champions	・ 自転車や徒歩での移動を推奨するためのコミュニティでのボランティアのネットワークを創出する。 ・ 250 以上のボランティアが登録されており、延べ 1,800 時間もの活動を行っている。
Walk the Torch	・ 人々の歩行距離を登録し、全員で、オリンピック・パラリンピックの聖火リレーと同じ 8,000 マイルを移動しようというキャンペーン。 ・ 結果として、40 のグループが参加し累計 25,000 マイル以上を、26 の学校が参加し累計 20,000 マイル以上を歩行した。
CycLOAN	・ 8~19 歳の犯罪者が放置自転車や盗難後発見された自転車等を修理する。修理された自転車は盗難被害者に返されるか、学校やケアホーム等に寄付される。

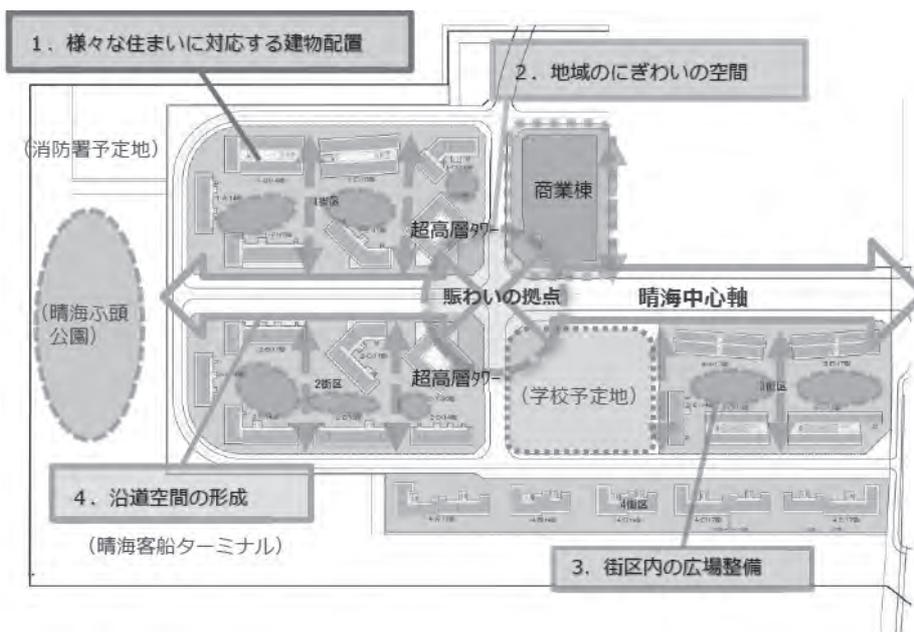
出典：Nicola Francis “London 2012 Active Travel programme (Learning legacy Lessons learned from planning and staging the London 2012 Games)” 2012 より筆者作成

図表4 大会開催基本計画におけるレガシーとアクション

6.2.1	スポーツ・健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 国内外へのオリンピック・パラリンピックの精神の浸透</li> <li>(2) 健康志向の高まりや地域スポーツの活性化が及ぼす好影響</li> <li>(3) トップアスリートの国際競技力の向上</li> <li>(4) アスリートの社会的・国際的地位やスポーツ界全体の透明性・公平性の向上</li> <li>(5) パラリンピックを契機とする人々の意識改革・共生社会の実現</li> </ul>
6.2.2	街づくり・持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 大会関連施設の有効活用</li> <li>(2) 誰もが安全で快適に生活できる街づくりの推進</li> <li>(3) 大会を契機とした取り組みを通じた持続可能性の重要性の発信</li> </ul>
6.2.3	文化・教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 文化プログラム等を通じた日本や世界の文化の発信と継承</li> <li>(2) 教育プログラム等を通じたオリンピック・パラリンピックの精神の普及と継承</li> <li>(3) 国際社会や地域の活動に積極的に参加する人材の育成</li> <li>(4) 多様性を尊重する心の醸成</li> </ul>
6.2.4	経済・テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 大会開催を通じた日本経済の再生と本格的成長軌道への回復への寄与</li> <li>(2) 大会をショーケースとすることによる日本発の科学技術イノベーションの発信</li> </ul>
6.2.5	復興・オールジャパン・世界への発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 東日本大震災の被災地への支援や復興状況の世界への発信</li> <li>(2) 「オールジャパン」体制によるオリンピック・パラリンピックムーブメントの推進</li> <li>(3) 大会を契機とする日本各地の地域活性化や観光振興</li> <li>(4) オリンピック・パラリンピックの価値や日本的価値観の発信</li> </ul>

出典：公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会「東京2020大会開催基本計画」(2015年2月)

図表5 大会終了後の建物配置等の考え方



出典：東京都「選手村 大会終了後における住宅棟のモデルプラン」(2014)

②選手村計画に関する記載

東京大会において選手村は晴海に計画されており、ロンドン大会や北京大会同様に大会後は一般向けの住宅として提供される予定である。東京都は、そのアウトラインとして、「選手村 大会終了後における住宅棟のモデルプラン」を2014年12月に公表している。同プランによれば、大会に合わせて建設される22棟の14階～17階建ての住宅棟に加え、大会後に50階建ての2棟の超高層タワーの住宅棟と4階建ての商業棟を建設し、約6,000戸の住宅を新規に供給するとのことである。

その際、建物配置については、①板状と超高層タワーを織り交ぜることで、さまざまな住戸に対応可能とする、②商業棟、学校、超高層タワーを中心軸に集約的に配置して地域のにぎわいを形成する、③街区内に緑豊かな広場空間を配置するとともに、広場が貫通通路につながり歩行者空間を確保する、④晴海中心軸の沿道では、広幅員の道路空間と一体となったにぎわいある沿道空間を形成するといった考え方が示されている。

また、レガシーについては今後具体化に取り組む、とされているものの、検討事項として、環境対策、防災対策、交通対策、子育て支援、地域活動の支援といった項目が

挙げられている。

他方で、たとえば、築地市場の再開発や豊洲への移転といった周辺地域の開発との連携や、晴海地域の開発を通じ、東京沿岸部に与える影響といった観点からは、レガシーに関する言及はほとんどない。

③長期ビジョンにおける記載

次に、東京都長期ビジョンにおけるレガシーに関する記述を整理する。長期ビジョンは「夢や期待の持てる社会の実現に向けた10年間の具体的な工程表」として、2014年12月に策定された東京の将来に向けた方向性を示す計画であり、「史上最高のオリンピック・パラリンピックの実現」「課題を解決し、将来にわたる東京の持続的発展の実現」の2つの基本目標のもと、将来像を実現するための具体的な施策として8つの都市戦略と25の政策指針が提示されている。このうち、第2章では、「オリンピック・パラリンピックをきっかけに東京がどのように変わっていくのか、長期ビジョンに掲げている2020年大会に向けた政策が将来、どのように実を結び、後世に残されていくのか、計画期間の10年後の更なる先も見据え、都市としてのあるべき姿、理想とする姿について、基本的な方向性をわかりやすく示したもの」として

図表6 選手村における今後のレガシー検討

<b>魅力的な住宅プラン</b> ・間取、グレード、設備等	
<b>環境対策</b> ・省エネルギー対策等	<b>防災対策</b> ・地域防災対策の充実等
<b>交通対策</b> ・歩行者動線の確保等	<b>子育て支援</b> ・保育サービス等
<b>地域活動の支援</b> ・地域活動に寄与する空間確保等	
<b>その他</b> ・国際交流、新技術の活用、スポーツ都市東京の実現、BRTの導入 ユニバーサルデザインのまちづくり、水辺空間の活用 等	

出典：東京都「選手村 大会終了後における住宅棟のモデルプラン」(2014)

図表7 長期ビジョンで整理されているレガシー

2020年東京大会までの取り組み	レガシーとして未来に引き継ぐもの
<p style="text-align: center;"><b>成熟都市にふさわしい 世界中の人々の記憶に残る 史上最高の大会</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>*人口減少局面にあっても、発展を続ける「世界一の都市」 *東京で暮らす人や訪れる全ての人が夢と希望、幸せを実感できる 明るい未来</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■スポーツと健康           <ul style="list-style-type: none"> <li>*大会関連施設の整備</li> <li>*スポーツの振興</li> </ul> </li> <li>■文化・教育           <ul style="list-style-type: none"> <li>*国際社会で活躍できる人材の育成</li> <li>*ボランティア文化の醸成</li> <li>*心のバリアフリーの推進</li> <li>*文化プログラムの推進</li> </ul> </li> <li>■まちづくり           <ul style="list-style-type: none"> <li>*バリアフリー化や多言語化の推進</li> <li>*まちづくりの推進</li> <li>*美しい街並みの形成</li> <li>*交通インフラの整備、新しい交通体系の構築</li> <li>*安全・安心の確保</li> </ul> </li> <li>■サステナビリティ           <ul style="list-style-type: none"> <li>*スマートエネルギー化の推進</li> <li>*水と緑のネットワークの形成</li> <li>*暑さ対策の推進</li> </ul> </li> <li>■経済・テクノロジー           <ul style="list-style-type: none"> <li>*国際観光都市へと飛躍</li> <li>*グローバルビジネス都市の創造</li> <li>*潜在的労働力の活用促進</li> <li>*先端技術のショーケース</li> </ul> </li> <li>■全国の発展・世界に向けた発信           <ul style="list-style-type: none"> <li>*被災地支援、地方の活力向上</li> <li>*国際交流、世界への魅力アピール</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■スポーツと健康           <ul style="list-style-type: none"> <li>*大会関連施設の都民利用</li> <li>*スポーツによる健康増進</li> </ul> </li> <li>■文化・教育           <ul style="list-style-type: none"> <li>*国際社会で活躍できる人材の育成</li> <li>*ボランティア文化の定着</li> <li>*心のバリアフリー、共助の心の醸成</li> <li>*世界一の文化都市への成長</li> </ul> </li> <li>■まちづくり           <ul style="list-style-type: none"> <li>*ユニバーサルデザイン先進都市の実現</li> <li>*新たな未来型都市の誕生</li> <li>*世界一の都市にふさわしい街並みの形成</li> <li>*高度な都市インフラに支えられた世界位置便利で快適な都市の形成</li> <li>*世界一の安全・安心な都市の実現</li> </ul> </li> <li>■サステナビリティ           <ul style="list-style-type: none"> <li>*環境に配慮し持続可能性を備えた都市の実現</li> <li>*水と緑に囲まれた環境都市の実現</li> <li>*東京の熱環境のさらなる改善</li> </ul> </li> <li>■経済・テクノロジー           <ul style="list-style-type: none"> <li>*世界有数の観光都市の実現</li> <li>*世界一の経済都市の実現</li> <li>*女性や高齢者等がいたるところで活躍</li> <li>*先端技術の実用化</li> </ul> </li> <li>■全国の発展・世界に向けた発信           <ul style="list-style-type: none"> <li>*日本全国の発展</li> <li>*国際交流・国際貢献の活発化</li> </ul> </li> </ul>

出典：東京都「東京都長期ビジョン」(2014)より筆者作成

「オリンピック・パラリンピックによってもたらされるレガシー」が示されている<sup>10)</sup>。

そこでは、2020年東京大会の目標を「成熟都市にふさわしい世界中の人々の記憶に残る史上最高の大会」、大会後のレガシーとして目指す方向性を「人口減少局面にあっても、発展を続ける世界一の都市」、「東京で暮らす人や訪れる全ての人が夢と希望、幸せを実感できる明るい未来」としたうえで、①スポーツと健康、②文化・教育、③まちづくり、④サステナビリティ、⑤経済・テクノロジー、⑥全国の発展・世界に向けた発信の6つのカテゴリーについて、1964年の東京大会のレガシーに対する認識も踏まえつつ、2020年の東京大会までの取り組みとレガシーとして未来に引き継ぐものとの整理を行っている。

## (2) ロンドンとの比較

次に、ロンドンで大会開催時に策定された計画と東京

都の長期ビジョンにおけるまちづくりに関する記載内容のうち、特にまちづくりに関する記載内容について比較を試みる。

### ① ロンドンの計画

ロンドンでは、レガシーに関して大会組織委員会であるLOCOG (The London Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games) によるレガシープランや前述の交通分野における計画である“Leaving a transport legacy- Olympic and Paralympic Transport Legacy Action Plan”等さまざまなプランが作成された。ここでは、まちづくりの観点で開催地の自治体が策定した計画であり、ロンドン市長が2008年1月に発表した“five legacy commitment”を比較対象として取りあげることとする。

同計画では、大会開催を通じ市民にもたらされるレガシーとして、①市民がスポーツに参加する機会の増加

図表8 ロンドンと東京におけるレガシーの視点の比較

ロンドン（5 Legacy Commitment）		2020年東京大会までの取り組み	
スポーツ 振興	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ スポーツする機会の提供</li> <li>✓ 障害者スポーツの推進</li> </ul>	<b>成熟都市にふさわしい 世界中の人々の記憶に残る 史上最高の大会</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 職場における運動の推進</li> <li>✓ 国際的なイベントの開催</li> </ul>		
機会の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 様々な研修コース、オリンピック関連事業、ボランティア等を通じた地域の人々の能力開発("Personal Best", "London Employment and Skills Action plan for 2012")</li> <li>✓ 地域住民や地域企業のオリンピック関連事業への参画("Compete for", "Employer Accord")</li> </ul>	スポーツと健康	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 大会関連施設の整備</li> <li>* スポーツの振興</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ロンドン東部再生に向け、交通機関、土地開発等を推進</li> <li>✓ オリピックパーク内・周辺に40,000戸の住宅を提供(注)</li> </ul>	文化・教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 国際社会で活躍できる人材の育成</li> <li>* ボランティア文化の醸成</li> <li>* 心のバリアフリーの推進</li> <li>* 文化プログラムの推進</li> </ul>
地域開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 競技施設や公園等の大会関連施設の提供</li> </ul>	まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>* バリアフリー化や多言語化の推進</li> <li>* まちづくりの推進</li> <li>* 美しい街並みの形成</li> <li>* 交通インフラの整備、新しい交通体系の構築</li> <li>* 安全・安心の確保</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 二酸化炭素排出削減の努力。自然エネルギーの活用</li> <li>✓ 建築資材等のリサイクル、リユーズの推進</li> </ul>	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>* スマートエネルギー化の推進</li> <li>* 水と緑のネットワークの形成</li> <li>* 暑さ対策の推進</li> </ul>
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 運動を通じたライフスタイルの改善に向けた取り組み</li> <li>✓ 若者に対する教育の展開</li> </ul>	経済・テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 国際観光都市へと飛躍</li> <li>* グローバルビジネス都市の創造</li> <li>* 潜在的労働力の活用促進</li> <li>* 先端技術のショーケース</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 観光情報の整備やおもてなし環境の整備(London Ambassador, Gold Standard Customer Service Program)</li> <li>✓ オリピック関連の文化イベントの実施(Cultural Olympiad)</li> </ul>	全国の発展・世界に向けた発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 被災地支援、地方の活力向上</li> <li>* 国際交流、世界への魅力アピール</li> </ul>

出典：東京都「東京都長期ビジョン」(2014)、Greater London Authority "five legacy commitment" 2008より筆者作成

②市民へ新しい仕事やビジネス、ボランティアの機会の提供 ③ロンドン東部地域の再生 ④サステナビリティに配慮した大会開催と環境に配慮した地域開発 ⑤多様性・創造性に富む観光都市ロンドンの紹介 の5つが掲げられている。

前述の通り、ロンドン大会では、会場付近を含むロンドン東部の再生が大会開催の大きな目的のひとつであったため、スポーツ、雇用、ボランティア、教育等各分野において同地域での具体的な施策・目標設定が掲げられている。この傾向はまちづくり（地域開発）についても同様で、第2章に記載した会場に関する基盤整備や将来の住宅数等、ロンドン東部へ期待されるレガシーが具体的に掲げられている。

### ②ロンドン five legacy commitmentと東京都長期ビジョンの比較

オリンピック・パラリンピックによるレガシー創出に「対象を絞った” five legacy commitment” と今後10年間の都政の方針を示した東京都長期ビジョンとでは、その位置づけは必ずしも同じではない。また、前者は大会の4年半前に発表されたのに対し、後者は5年半前の発表であるため、盛り込むことができる内容の熟度にも必然的に差が生じている。これを踏まえたうえで、特にまちづくりに関する記述に着目すると、両都市間の違いから、レガシー創出に関する現在の東京の課題が浮かび上がってくる。

ロンドンのfive legacy commitment では、会場付近の再生促進を目指すべきレガシーとして明確に示し、即地的かつ具体的な取り組みについて記述がなされてい

る。一方、東京の長期ビジョンでは、個別の取り組み事例として臨海部の開発や大型クルーズ客船ふ頭の整備といった具体の施策が示されているものの、大項目は「まちづくり」という幅広い単語であり、また中項目も「バリアフリー化や多言語化の推進」「美しい街並みの形成」「新しい交通インフラの整備」となっており、オリンピック会場や選手村周辺に限定されない東京全体にかかる記述となっている。

地域限定かつ具体的なロンドンに対し、東京は包括的かつ抽象的な記述となっており、一見するとこの両都市では大会を通じたまちづくりへの姿勢が大きく異なるようにも映る。しかし、元々それぞれが都市として抱えている課題は大きく異なっており、オリンピック・パラリンピックという機会を通じ、都市のさらなる成長を目指すという点では、両都市の方向性は同じと言える。また、この両都市間での記述内容の違いは、必ずしも東京での議論が具体性を欠いていることを意味する訳でもない。長期ビジョンの第3章には、25の各政策指針ごとに現状と課題、主な政策展開が詳細に記載されており、ある意味では、レガシーに向けた施策展開がロンドンよりもはるかに「具体的」に示されていると言える。

しかしながら、東京の記載は、都が展開している関連施策を網羅的に含んだものとなっており、ロンドンのようにどの施策が特にレガシーを意識したものが明確にはされていない。そのため、結果として、現在の東京のレガシーは、目指す姿だけが掲げられ、「なぜ」かつ「どうやって」それを目指すのかが、非常に分かりにくい状態となっていると言わざるを得ない。

次章で再度述べる通り、オリンピックは未来に向けた変化のきっかけと位置づけられるべきものである。さりながら、東京が大会を通じて目指すレガシーを確実に創出するためには、今後、オリンピック・パラリンピックという機会とそれによって目指すレガシーとを、なぜ、どのように結びつけるのかについて、より突っ込んだ議論を行い、レガシーに向けた明確な道筋をつけることが不可欠である。

## 4 | より良いレガシーの創出に向けて

以上、本稿では、ロンドン大会における会場整備および交通に関する取り組みを概観するとともに、現時点での東京のレガシー創出に向けた現状について、ロンドンとの比較も交えつつ整理を行い、その課題について指摘を行った。

最後に、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催においてより良いレガシーの創出を図るべく、今後東京に求められるレガシーに対する視点、およびオリンピック・パラリンピックのとらえ方についてそれぞれ述べる。

### ①レガシー創出におけるポイント

本稿で取り上げたロンドン大会の事例を踏まえると、レガシーに対する視点としては、以下の2点が非常に重要と考える。

1点目は、レガシーとは必ずしも大会に直接関係するものだけに限定されないということである。第2章で紹介したロンドンでの自転車・徒歩移動の普及に向けた取り組みがその好例である。自転車交通や徒歩移動の普及そのものは、実はオリンピック・パラリンピックとは直接的な関係が薄いものの、オリンピック・パラリンピックというきっかけを上手にとらえて普及を図られた結果、今日では見事にレガシーとして広く市民に認知されている。事実、ロンドン市長は、2013年3月に発表した現在の自転車施策 The Mayor's vision for cycling in Londonにおいて、ロンドン市民の自転車利用への関心の高まりをオリンピックの主要なレガシーとして明言している<sup>11</sup>。

2点目は、ソフト施策の重要性である。ロンドン大会でも、地下鉄の設備更新やDLRの延伸、シェアサイクルシステムの導入等、大会を契機に行われたハード整備は多岐にわたっている。また、ハードの整備は変化が目に見え分かりやすいことから、レガシーの議論においては、しばしば、何を作るか、作ったものを大会後にどのように使うか、といったハードに関する議論に焦点が当たり

がちである。しかし、ロンドンの交通に関する取り組みにも見る通り、達成すべき明確な目標のもと、ハードとソフトの両施策が一体となって効果を発揮して初めて、それはレガシーとして後世に引き継がれるのである。

## ②オリンピック・パラリンピックをどうとらえるか

上記に加え、機会としてのオリンピック・パラリンピックのとらえ方も、レガシーの創出に大きな影響を与えると考えられる。その観点で参考となるのが、昨年度、筆者らが主にサステナビリティの分野について、ロンドンでどのような取り組みが行われ何がレガシーとして残ったか、その際にキーとなったのは何かについて見出すべく、複数の関係者へのインタビューを行った際に、異口同音に語られた2つのメッセージである<sup>12</sup>。

1つ目は、「オリンピックは何かを変える絶好のかつ最大の機会。世界の注目が後押しをする。」というもの。確かに、オリンピック・パラリンピックほど、国内外の人が同一のイベントに同時に関心を寄せる機会には他になく、しかもその機会に接しては、多くの人が、「何か特別なこと」を「普通に」期待している。これまでに変えようとしつつもなかなか進まなかったことを「この機に乗じて」実現するのに、オリンピック・パラリンピックほどふさわしい機会はなく、実際にロンドンでは長年手つかずであったStratfordの再生を見事に実現させつつある。

ただ、これと同時に見過ごしてはならないのが、2つ目のメッセージ「オリンピックは変化に向けてのCatalyst

(触媒)」である。これは、通常であれば非常に時間のかかる変化のプロセスを、オリンピック・パラリンピックは何倍にも早くする作用がある、との意味で発せられたものと理解している。しかし、筆者は、これを東京に適用する場合には、あえてもうひとつ別の視点、「触媒はどれほど強力であっても、いまだ存在していない流れを創り出すことはできない。」を加える必要があると考えている。前章で述べた通り、現時点での東京のレガシー創出に向けてのアプローチは、その道筋が必ずしも明確にされておらず、多少穿った見方をすれば、本来「触媒」でしかないはずのオリンピック・パラリンピックに対し、開催さえすれば自然のうちに変化が生じるといった類のやや過剰な期待を頂いているような印象を受ける。

## ③より良いレガシー創出に向けて

レガシーとは変化であり、変化を産み出すには、将来の計画だけでなく、そこへ向かって現状を変えようという強い意思と人々の能動的な関与とが不可欠である。従い、東京オリンピック・パラリンピックというまたとない機会を最大限に活用し、東京都長期ビジョンに掲げられた「夢や期待の持てる社会」を実現するためには、「大会によって何が残るか、何を残るようにするか」という受動的な検討ではなく、「大会を通じて何を变えたいか、どう変えたいか、なぜ変えたいか、その結果として何を残したいか。」との主体的な議論が今こそ必要である。

### 【注】

<sup>1</sup> Olympic Legacy, International Olympic Committee, 2013

<sup>2</sup> 詳細は弊社HP [http://www.murc.jp/uploads/2014/08/olypara\\_service\\_regashi.pdf](http://www.murc.jp/uploads/2014/08/olypara_service_regashi.pdf) 参照

<sup>3</sup> 詳細は<http://queenelizabetholympicpark.co.uk/the-park/things-to-do/park-tours>を参照。

<sup>4</sup> Alison Nimmo, Jerome Frost, Steve Shaw, Niall McNeven “Delivering London 2012 : master planning” (Civil Engineering 164 May 2011 Pages 13-19)。

<sup>5</sup> Travel Demand Managementの中で、観客の移動の効率化のための情報提供等も行われてはいるが、取り組みの多くは平時からの需要を対象にした取り組みであった。

<sup>6</sup> ちなみにロンドンでは選手や関係者の確実な会場への移動を担保するために大会期間中に各大会会場、選手村、トレーニングセンター等を結ぶ“olympic route networks”と“paralympic route networks”という専用レーンが設けられた。

<sup>7</sup> 詳細はTransport for London “Olympic Legacy Monitoring: Personal Travel Behaviour during the Games - Travel in London Supplementary Report -” 2013年6月 (<https://www.tfl.gov.uk/cdn/static/cms/documents/olympic-legacy-personal-travel-report.pdf>)を参照。

<sup>8</sup> 2010年7月のシステム導入以来、スポンサーであるBarclaysにちなみ“Barclays Cycle Hire”の名称で呼ばれてきたが、同年4月よりスポンサーが変わり、Santander Cyclesと名称が変わることが、2015年2月27日にTfLより発表されている。

(<http://www.tfl.gov.uk/info-for/media/press-releases/2015/february/mayor-announces-santander-as-new-cycle-hire-sponsor>)

- <sup>9</sup> 2015年2月27日付 TfL 発表資料による  
(<http://www.tfl.gov.uk/info-for/media/press-releases/2015/february/mayor-announces-santander-as-new-cycle-hire-sponsor>)
- <sup>10</sup> 「オリンピック・パラリンピックによってもたらされるレガシー」  
([http://www.seisakukikaku.metro.tokyo.jp/tokyo\\_vision/vision\\_index/pdf/gaiyou2\\_3\\_1.pdf](http://www.seisakukikaku.metro.tokyo.jp/tokyo_vision/vision_index/pdf/gaiyou2_3_1.pdf)) より引用
- <sup>11</sup> <https://www.london.gov.uk/sites/default/files/Cycling%20Vision%20GLA%20template%20FINAL.pdf>
- <sup>12</sup> 個別のインタビューの内容は、当社日本2020戦略室HP  
([http://www.murc.jp/corporate/policy\\_research\\_cnsl/olypara/olypara\\_reports](http://www.murc.jp/corporate/policy_research_cnsl/olypara/olypara_reports)) 上の対談をご覧ください

**【参考資料】**

- ・東京都「東京都長期ビジョン」(2014年12月)
- ・東京都「選手村 大会終了後における住宅棟のモデルプラン」(2014年12月)
- ・Alison Nimmo, Jerome Frost, Steve Shaw, Niall McNevin “Delivering London 2012 : master planning” (Civil Engineering 164 May 2011 Pages 13-19)
- ・Greater London Authority, “five legacy commitment”, January 2008
- ・Greater London Authority, “Leaving a transport legacy- Olympic and Paralympic Transport Legacy Action Plan”, 2013
- ・International Olympic Committee, “Olympic Legacy”, 2013
- ・London Legacy Development Corporation, “Local Plan, 2015 to 2031, Publication Version”, August 2014
- ・Niall McNevin, “London 2012 legacy: principles, purpose, professionals and collaboration”, Civil Engineering Special Issue, Volume 167 Issue CE6, November 2014
- ・Nicola Francis, “London 2012 Active Travel programme (Learning legacy Lessons learned from planning and staging the London 2012 Games)”, 2012
- ・Olympic Delivery Authority, “Investing in the future”, 2008
- ・Transport for London, “London 2012 Games Transport - Performance, Funding, and Legacy”, 2012
- ・Transport for London, “The Mayor’s Vision for Cycling in London: An Olympic Legacy for all Londoners”, March 2013

# 2020年の向こうに広がるスポーツ世界 ～動く喜び 見る楽しみ～

The World of Sports beyond 2020: The Joy of Moving, the Fun of Watching Sports

2020年の東京オリンピック・パラリンピックに関連したニュースが頻繁に伝えられている。個々の報道を比べてみれば、国際オリンピック委員会が示した、開催都市が追加できる新たな競技の話題や、自治体の参加国に対する合宿地誘致の動きが大きな割合を占める。

半世紀前に開催された東京オリンピックは、高速道路や新幹線といった日本のインフラと、立派な競技場や体育館からカラーテレビの普及までさまざまな分野に遺産を残したが、ソフトの世界にも忘れてならないインパクトを生んだ。私たちの周りにあった“体育”に対して、“スポーツ”という概念が急速に勢力を伸張するきっかけをつくったのだ。

大会の開催まで残すところあと5年あまり。東京大会のためにハコやモノをつくることは避けては通れない。しかし一方で、後世に残すべきスポーツをめぐるシステムを、見えない財産として確立することができるのだろうか。そこを取り逃さないために、巨大イベントをさまざまな角度からためつすがめつしたのがこの文章である。

オリンピックのような大きな競技会に人々が関心を持つのは何があったのか。国際競技団体は、勢力を高め競技を普及するためにどんな工夫を凝らしているのか。“プロ”と言われるアスリートに求められる要件は何か。そうした“プロ”を世界に送り出すための若い世代の才能発掘がどのように行われているのか。そして、豊かになり始めたスポーツに対する私たちのアプローチはどうなのか。2020年に向かう道すがら、スポーツをさまざまな視点から検証することも、すでに東京オリンピック・パラリンピックのレガシーづくりになっている。



The 2020 Olympic and Paralympic Games in Tokyo are a frequent topic of news reports. Many of them have covered the new sports that the host city would be allowed to add following the reform proposal presented by the International Olympic Committee, as well as regional governments' bid to attract participating countries to their regions to set up training sites. The previous Tokyo Olympic Games, held half a century ago, left a variety of assets in the country, including national infrastructure such as expressways and a high-speed railway system (Shinkansen), a magnificent stadium and other sports facilities, and the widespread installation of color television sets. The Games also had an impact on intangibles, which should not be forgotten. In other words, the Games provided a conceptual turning point: the concept of sports as serious endeavors, as opposed to everyday physical exercise, rapidly became prevalent. There are five years until Tokyo 2020. It is inevitable to construct buildings and prepare facilities for the Games. However, would it be possible to create sports-related systems to be inherited by future generations as intangible assets? To focus attention on this issue, this paper closely examines this massive event from various angles. Why do people become interested in big sporting events like the Olympic Games? What are the ideas that international sports organizations have devised to increase their influence and popularize the sports that they promote? What is required of professional athletes? How are young talents discovered in the process of sending professionals to the world stage? How do we approach sports that have begun to expand in terms of variety and skill levels? Examining sports from various standpoints in the lead up to 2020 has already become part of building the legacy of the 2020 Olympic and Paralympic Games in Tokyo.

## 1 | 人をひきつけるスポーツイベント

ビッグイベントの時代が続いている。世界のスポーツファンを強い力で引っばるオリンピック、W杯サッカー、それに世界陸上を「世界三大スポーツイベント」と考える人がある<sup>1</sup>。オリンピックは複数の競技が一堂に会した複合競技会であるのに対して、W杯サッカーと世界陸上は単一の競技で成り立っている。人々の関心を集めるのはそれだけではない。「W杯ラグビー」「世界水泳」「バスケットボール世界選手権」「世界柔道選手権」等、世界一を競う大会がひしめきあっている。

こうしたスポーツが「ビッグイベント」と言われるようになったのは、ほかでもない。膨大な数の人の目をひきつけてやまないからだ。吸い寄せられるのは、スタジアムやアリーナに足を運ぶ観客に加え、画面を通じて、電気的な映像と音声でこれを見ようとする人たち。その数は、数十億人のレベルに達すると言われている。それにしてもスポーツイベントが人をひきつけるのは、いったいどんな力が働いているときののだろうか。

特定のイベントに大勢の人が関心を持つためには、条件が3つ揃うことが必要だ。「一世代の大勝負」「高いレベルの技術や戦術が披露される」、そして「かけがえのない存在が登場する」。

目の前の試合が、「一世代の大勝負」になるためには、いくつかの条件が重ならなければならない。まずは希少価値。どんな勝負であっても、毎日対戦が組まれたり毎週顔合わせがあったりするのでは「一世代」はおろか「大勝負」にもなりにくい。ある意味、対戦が初めてであればそれはそれで十分だ。1976年に東京で行われた、アントニオ猪木対モハメド・アリの一戦はこれに相当する。

さらに求められるのは、そこに、勝たなければならない強い力が働いていること。それは当然、真剣勝負になる。対戦する両者が「不倶戴天の敵」であれば、負けることは許されないし、因縁の勝負であれば、過去の歴史が眼前の戦いに新たな付加価値を付け、周りを取り囲むファンの気持ちもいやが応にも高まるうというものだ。



北京五輪開会式 (2008年8月8日) : 筆者撮影

勝ったあとで手にできるタイトルや栄誉が大きければ大きいほど、そのポルテージは上がっていく。世界一の称号、とてつもない大記録、初めてのオリンピックの金メダル。大きな栄誉は、滅多に手にできないものでなければならない。ローカルダービー<sup>2</sup>のように年に2回の対戦も悪くはないが、それよりも4年に1回の対戦となればその価値がいや増しに増す。

スポーツが人を引きつけるふたつ目の要素は、そこに登場するアスリートたちが極めて高いレベルの技や技術を披露することだ。世界記録を更新したばかりの100mのスプリンターの登場。連勝記録を伸ばした女子レスラーの国際試合。伸び盛りで早い出世を果たした大関候補の初日の取り組み。W杯で世界を制したナショナルチームのタイトル獲得後初めての試合。どれもこれも日常の世界とはかけ離れた高いスピードや技術、持久力や戦術がパフォーマンスを支えていて、見る人に身を乗り出させる力がある。体操競技の一瞬の離れ業に多くの人が目を凝らすのは、成功するか否かで歓喜と悲嘆が交錯するのを知っているからだし、フリーキックの弾道から視線を外さないのも、高い技術同士のぶつかり合いが明暗を分けるのを心得ているからだ。たぐいまれなる才能に、最高レベルの磨きをかけ、最大のサポート態勢を背景にぶつかり合う。現代の競技スポーツは、世界の頂点を目指すために力のあるアスリートに人と金を惜しまずつぎ込んで、優れて高い能力を発揮させようとする。

錦織圭選手の活躍が、子どもを持つ親の多くをテニスにかり立てているといわれる<sup>3</sup>。「わが子にはテニスの世界で活躍できる才能があるのではないか」。そんな目でコートサイドからストロークを眺める親の姿を、ひとりよがりの発想と一蹴せずに考えてみたい。

どんなときでも、親の視線は子に向かいがちだ。幼稚園に上がればわが子の「運動会」の応援に駆けつける。といっても「運動会」というイベントに関心があるのではない。関心を向けるのはあくまでもわが子。2軒隣の、別の幼稚園に通う子どもの運動会のことは眼中にない。高校生になったわが子が、甲子園のマウンドを踏みでもしようものなら、親戚一同駆けつけるというのも当たり前前の現象なのだ。いつの時代にも、親の子を見る目は基本的に変わらない。自分と血のつながった存在が、檜舞台で活躍する。それを間近に見てみたい。かけがえのない人物が活躍する可能性があるだけで、人は揺さぶられ動かされるのだ。この感情はスポーツに限らず、芝居の舞台でも書道の展覧会でも同じ力となって現れる。

「かけがえのない存在」はなにも、個人にとどまるわけではない。自分の母校のチームにも同じような感情が湧いてくるから不思議だ。夏の出張先で新聞のスポーツ欄に目を走らせるとき、知らないうちに母校の予選の結果を探したことはないだろうか。かつて通った学校は、卒業してから幾歳過ぎ越しても郷愁を感じさせることがあるし、都道府県対抗駅伝のふるさとチームもまた同じような思いを起こさせてくれる。こうした感覚は、次元を変えると日本代表に対する一体感につながっていく。

長い間スポーツ実況の世界でマイクの前に座ってきたが、日本代表の試合を放送するときには、Jリーグの一戦を伝えるのとは明らかに心の置き方が違っていた。勝利をめざすのがJクラブのチーム同士であれば、攻める側を主語にして状況を伝える。チャンスに対しては、それを生かそうとする攻める側の動きを主人公にした描写になるのだ。「アントラーズは、小笠原。柴崎。来たあっ！ダヴィー。うーん、よく押さえた西川。レッズ、速い攻め。柏木へ。ドリブル入る。左から橋本。打ったあー」。あく



W杯サッカーブラジル大会(2014年6月14日): 筆者撮影

までもボールを持った側が主人公。攻めと守りが攻守所を変えれば、自ずと伝え方も変わってくる。

ところが、これが日本代表と外国の代表チームの試合となると様相が一変する。攻めていても守っていても、日本代表を主語にして実況する時間が圧倒的に増えるのだ。「サウジ攻めてきた。ドサリ、入ってくる。前に鈴木秀人、ディフェンスに入る。ニッポン危ない、ニッポン危ない。ニッポン、危ない。シュート来たあ。川口出た。止めた、止めた、止めましたニッポン」。

テレビの向こうで試合の様子を、固唾を飲んで見守るのは、日本代表に思い入れのある人々。代表の試合は特別で、このときばかりは日本偏重で試合に臨む。といっても、何も“応援放送”をするわけではない。日本代表の視点で多くを伝えようとする。相手が攻めてくれば「どこか危ないエリアがあるのではないか」。日本が相手ゴールに殺到すると、「どう攻めればチャンスが広がるのか」。あくまでも日本がどう試合を運ぶべきかという観点でさまざまな状況を検証していく。

かつての放送では必ずしもそうではなかった。忘れもしない、1993年10月のカタール、ドーハ。のちに「ドーハの悲劇」といわれた、ハンス・オフト監督率いる日本代表とイラク代表のアジア最終予選。後半の45分を回ったところで、イラクが放ったシュートがふんわりと日本代表のゴールを割った瞬間「イラク、同点！」と口にする自分がいた。今であれば、「日本、追いつかれた」

とすべき所を対戦相手のイラクを主語にして伝えているのだ。奇しくも同じ試合を地上波で放送していた民放のアナウンサーも同じようにイラクを主語にして伝えていた。

かけがえのないチーム。多くの日本人にとって、それは日本代表と重なっている。世界が広がれば広がるほど、この試合が落とせないものであればあるだけ、見る人の一心同体感は日本代表にまで広がっていく。

オリンピック・パラリンピックを改めて考えてみよう。不思議なことに人をひきつける三要素をすべて備えているのがこの大会なのだ。一世代の大勝負で、世界最高のレベルの技術やスピードが見られ、しかもそこにかけがえのない存在が現れる。ビッグイベントの代表といわれるオリンピックが人々を引きつけて止まない訳がそこにある。

## 2 | サーキット化する国際大会

ビッグイベントの時代にスポーツ界の外回りでは、大きな変化が起こっている。競技の光と輝きを増やすための努力だ。それぞれの国際競技団体が、人気選手の戦いぶりを見せようと、ツアー形式で世界を転戦する舞台を用意し始めているのだ。国際柔道連盟の同じような試みも、始まってすでに5年が経過しようとしている<sup>4</sup>。その狙いは複数の要素からなっている。各地で開催されている国際大会を、オリンピックの出場権に連動する形で格付けする。力のあるスター選手を国際大会の場に登場させる。スター選手といえども、格付けの高い国際大会に何度も出てポイントを稼がないと、オリンピックの出場枠獲得にてこずることになるのだ。一流の選手が世界から参集することで、肝心の国際競技会は人々の関心を集めることになる。一方で、競技団体は「選手の実力の向上がはかれるうえに、選手の相対的な優劣が分かる」と、こうした国際大会の成績をもとにランキングを付け始める。選手にとっては、スケジュールがタイトになると敬遠する向きもあるが、ライバルの実力を知るチャンスとして積極的に受け止めるものも出てくる。結果として、世界の強

豪が競って大会に集まり始め、国際連盟の経営に資する結果をもたらしているのだ。

こうした手法は、以前からスキー<sup>5</sup>やテニス<sup>6</sup>の世界で取り入れられていた。どちらも早くからプロが活躍していた競技で、オープン化を推し進める過程でポイントや賞金からランキングを付ける仕組みが生まれていったのである。選手の生活や興行としての価値を優先したスキーやテニスに比べると、柔道のツアー化は視点がやや異なるが、そうした競技会の設定が可能になったのは、そこに参加する選手たちの日常がプロフェッショナルアスリートの生活リズムに近づいてきたからこそのことだとも言える。

もうひとつの大きな流れは、年代別のカテゴリーの充実だ。柔道では大人のカテゴリー「シニア」の下に18歳から20歳までの「ジュニア」、15歳から17歳までの「カデット」のクラスを設けて、世界ランキングを公表している。こうした年代別のカテゴリー分けは、若い選手たちにとっても大きなモチベーションになっている。同時に、とかくスポンサーの集まりにくい若い年代の競技会に、“世界一”が登場することによる集客効果も期待できるのだ。

世界の競技団体がおしなべて年代別のカテゴリーの充実に熱心なのは、競技団体独自の経営方針によるところもあるが、IOC国際オリンピック委員会の方向付けによるところも大きい。社会のオリンピックに対する関心が高まるにつれ、オリンピックで実施される競技になりたいとする競技団体は増え続ける一方だ。それでも、1万人を超える競技者が一堂に会してのオリンピックは、運営に大きな負担を強いることになり、開催する都市が限定されかねない心配がある。そこで、競技者総数に一定の限度を設ける施策が、かねてからIOCの中で適用されてきた。その後、「アジェンダ2020」<sup>7</sup>という新たな方針が提示されたが、そこでも基本的な選手総数は10,500人と規定されている。一方で、実施される競技には、既定のものを見直しながら新しいものを加えるかどうかを検討することによって、オリンピックの全体としての価値を維

持しようという動きがある。どの競技を外し、どの競技を新たに加えるのか。そうした選択をする際に、IOCが定めているのが競技団体を比較する際の判定基準<sup>8</sup>だ。現在の基準で言えば、国際競技団体のガバナンスのあり方を重視する一方で、加盟している各国内競技団体の数や、世界選手権の開催実績や歴史、さらにはアンチドーピングへの取り組みに加えて、若い年代別の世界大会を実施しているかどうか、若い人たちの関心のあり方なども評価の項目に加えられている。IOCが国際競技団体に求める基準の数々をきっちり守れないようでは、オリンピックから外されかねないという危機感が常に競技団体を取り巻いているのだ。

### 3 | プロフェッショナルアスリートの時代

スポーツの世界では、“プロフェッショナル”であることを“金銭的利益”との関わりで考えてきた時代がある。その対比概念“アマチュアリズム”が、“金銭を得ない”と広く理解されてきたからである<sup>9</sup>。現代社会では、さまざまなスポーツで金銭的利益を享受するアスリートの存在が当たり前になっているが、そのターニングポイントになったのは、「オリンピック憲章から『アマチュア』の用語が消失」した1974年のことになる<sup>10</sup>。相前後して、さまざまな競技団体がアマチュアの規定を変更したり削除したりする時代がやってくる。社会におけるスポーツへの期待とスポーツ選手のありようとの間で整合性をとれなくなったからである。

とはいえ、アマチュアそのものがなくなってしまったわけではない。わが国では長い間、学生野球とプロ野球の関係をめぐってアマチュアとプロのありようが厳しく問われてきた。学生野球のあるべき姿を示す学生野球憲章に“アマチュア”の文字を認めることはできないが、「学生野球は経済的な対価を求めず、心と身体を鍛える場である」<sup>11</sup>と、現在も金銭との関わりに歯止めをかけている。「学校教育の一環」としての学生野球が、この精神を大切にす姿勢はこの先も変わらないであろう。

それでは、今の時代、“プロフェッショナル”といわれ

るアスリートは、“アマチュア”とどう違うのだろうか。その構図は、スポーツそのものの「見られる」側面の大きさの変化とともに変容してきた。高いレベルの戦いをみたいという大衆の声に応じ、優れた演技を見せたいという興行主の要請に応えるために、パフォーマンスの向上はもとより、人間としての魅力も求められる時代に入ってきたからである。

アスリートの能力に関わる要件は複数存在するが、重要な指標は「時間の配分」だ。打ち込むスポーツのために、自分の大切な時間を使っているのかどうか。すべての時間が、スポーツのために使われているのかどうか。

スポーツをすることで生活が成り立つ人は、それをもって“プロ”を標榜することも可能だが、そうした人間が現代的な意味で“プロフェッショナル”でいられるかどうかは、どのように時間を組み立てられるかに影響を受ける。スポーツ以外の問題で翻弄され、スポーツを忘れて打ち込まなければならない課題や仕事があるうちは、最高最強のパフォーマンスを導く環境づくりには届きにくいからである。アスリートAが、自らが打ち込むスポーツのために、24時間365日をコントロールしているとすれば、それはプロフェッショナルな取り組みが可能な状態にあると言える。大切なやり投げのために身体のメンテナンスをし、準備のための身体づくりをし、試合後に十分な休養をとる。週末に予定されている試合をベースにして、週明けから次の週明けまでを組み上げていくのは、頂点で闘うアスリートにとってはごく当たり前の日常だろう。そのサイクルを拵げていけば、計画的な1年が浮かび上がってくるし、オリンピックサイクルの4年も、視野の中に入っているに違いない。オリンピックと言われる世界最高峰で闘う人たちの準備は、1日をベースにしながらか、1週間、1ヵ月、1年、そして4年とそれなりの時間配分をしているはずなのだ。

自分の打ち込む仕事のためにありったけの時間を使うという意味では、どんなサラリーマンにも「仕事のプロ」を標榜する権利はある。しかし考えておかなければならないのは、使っている時間を何を中心に回しているかだ。

仕事が終わる午後6時を過ぎたところで、同僚とともにそそくさと焼き鳥屋への道を急ぐ。処理をしなければならぬ膨大な書類の山を明日に残して、慣れ親しんだ居酒屋で飲み交わすビールには何物にも代えがたいものがある。しかし、ちょっと待ってもらいたい。ここでサラリーマンXは、時間を何のために使っているのだろうか。このところ増えてきた膨大な書類を、いかに効率よくミスなく処理するにはどうすればよいのか。ヒントを得たくて焼き鳥屋に、過去の経験者を誘って話しが及ぶとなるのならいざ知らず、ただただ上司の悪口を言って憂さを晴らしているような飲み会では、プロと言うのはおこがましい。焼き鳥屋に行くために仕事をするのは“アマチュア”、あすの仕事のために焼き鳥屋に行くのが“プロフェッショナル”。両者には、厳然とした違いがある。

プロにとってあるかないかがその実力を左右しかねないのが「情報」だ。「情報」と言っても、さまざまある。自分の身体の状態を知る「情報」に始まって、競技のルール変更や試合会場の条件を知っているかどうかの「情報」。さらに大切なのは、対戦相手の直近の状態や行動、それに攻め口等だろう。選手やチームの対戦が頻繁になると同時に、選手間のレベル差が縮まってきたこと。科学や医学が動員されて、合理的な戦法選択や体調維持の方法が進歩してきたことが背景にある。必要な「情報」を手に行っているかいないかで結果が左右される時代になっているのだ。

## 4 | 世界に広がる才能発掘

スポーツ科学やスポーツ医学の発展は、競技開始の年齢と技術の習得との間の相関関係を教えてくれるようになった。競技によっては早めの技術習得がない限り、世界のトップにはたどり着けないことが常識になり始めている。一方で、日本全国どこにいても、子どもの頃からシステムチックに理想的な指導を受けさせることができるかと言えばそうでもない。元来日本のスポーツは、学校で入口を見つけ、そこから短期間に集中して競技に打ち込む態勢でスポーツ選手がつくられてきた。それが、

始めるならば中学生より小学生で、できればもっと早い段階でと促成の機運が強くなっている。子どもが特定のスポーツに打ち込もうとするときのきっかけは、親の勧めや友だちの誘い、それに漫画やテレビの影響を受けて人気の高いものに気持が傾きがちだ。マイナースポーツといわれる競技には、かねてからおいそれと子どもが集まってこない状況が続いていた。それが、競技特性に応じて適正年齢から始めさせた方が優れた選手を生みやすいという理論のもと、若い選手の発掘に取りかかる団体が目立つようになってきた。全国各地でじわじわと広がりを見せている若いタレントの発掘、育成だ。

今様のタレント発掘に関する最初の報道は、アメリカで行われた「トライアウト」<sup>12</sup>が他に先んじている。この考え方が日本に取り入れられるようになったのは、2000年代になってアメリカンフットボールのXリーグがチャレンジングに始めたものが早い。その後、ボブスレーに陸上競技のスプリンターを起用する等、競技転向の形で本格的に取り入れられるようになった。

「子どもたちの才能を、ふさわしい競技の中で開花させたい」。そんな思いで始まった福岡県のタレント発掘事業は、2004年が初年度だった。それぞれの競技団体が、競技特性を考えながら、若い才能の発掘に向かったのは、ある意味自然の成り行きであった。こうした試みはそれなりの成果につながっていて、福岡県の事業からはすでに22人の日本一を生み出している<sup>13</sup>という。もともとJOC日本オリンピック委員会の肝いりで始まったタレント発掘事業は、1996年アトランタ五輪の不振を背景に、日本の競技スポーツのレベルを上げるために練り上げられたものだ。

その後、2007年には岡山県や和歌山県でもタレント発掘事業が始まり、さらに競技に特化した北海道びふかの美深町や下川町、おといねっぶ昔威子府村等でもタレント発掘と育成が進められてきた。こうしたタレント発掘の拠点は2012年段階で全国の11自治体に及んでいる。その後、平成25年度にはJSC日本スポーツ振興センターが、24道府県、541の市町村とネットワークを結び、タレント発掘に全

国規模のレベルで本格的に乗り出す時代を迎えている。

若いタレントを見つけ出して、適切なトレーニング環境を用意しようという動きは世界中に広がっている。厳密に言えば、世界の方が先駆けている。日本のそれは、かなりの部分でオーストラリアの先進的な取り組みに負うところが大きいし、それぞれの国が同じように適性に合った種目や競技の転向を勧める態勢を築いている。

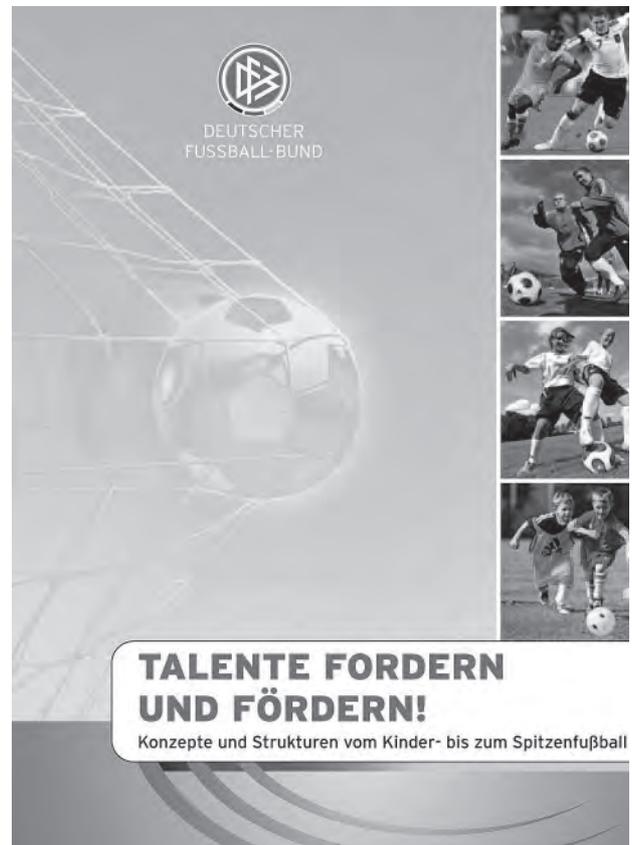
## 5 | ドイツのタレント発掘

タレント発掘で異彩を放っているのはドイツだ。少子化が背景にあるのは、この国でも置かれた条件としては同じだが、少し違うのは、ここには他の欧州諸国と同じような、移民による文化の混交が始まっているという背景がある。

大きな規模で行われたのが、ドイツサッカー協会が2002年に始めたタレント発掘事業<sup>14</sup>だ。ドイツ国内に366<sup>15</sup>カ所の拠点を設定、そこに各地に眠る優れた能力を持つサッカーのタレントを週に1度、月曜日に集めてトレーニングをする。それぞれの拠点でドイツ協会が認定する複数のコーチが最新の効果的なトレーニングを施すのが売りで、認定されたコーチの数は全国で1,300人。地域の指導者と中央との間をつなぐコーディネーターがさらに29人配置されている。

目的としていることは、①ひとつの地域のなるべく多くのタレントを見てその才能を強化すること、②才能溢れる選手のクラブでのトレーニングを補って個々に強化すること、③クラブでありがちな、成果と時間とに縛られたものとは違ったトレーニングをすること、④自分のクラブと個人練習のためのモチベーションと練習のヒントを与えること、⑤地域協会の指導者により、定期的な情報のタペを設けて、366カ所すべてに均等な支援を行うこと。

拠点の指導方針は、①個々のタレントがどの段階のトレーニングをすべきか判断すること、②技術的なものと戦術的なものとを注意深く使い分けて育成すること、③基礎的な技術は少しずつ進め、細かいところまで改善す



「タレント育成と発掘」ドイツサッカー協会  
(<http://fussballtraining.com/blaetterfunktion/talentfoerderung/>)

ること、④練習とプレーを同じように重視して組み合わせること、⑤細部まで気を配り、正しいコーチ（説明、選手を絡めたデモンストレーション）をするのが成功への早道、⑥技術的・戦術的に大切なことには、2から5のブロックに分けシステムチックに、しかも集中して磨きをかけること、⑦サッカー的な知見だけを伝えるのではなく人間性も形成すること。

こうした手法によって、ドイツでは優れた才能の開花が促進されていると認識されているが、一方でそこに潜む問題点も指摘されないわけではない<sup>16</sup>。小さなクラブにやってきた才能発掘に関わる指導者の眼鏡にかなわなかった子どもの心理はどうだろう。才能を認められなかった選手の受けるダメージは小さくないというのだ。中にはショックで眠れなかった子や不登校になった子もいると地域の指導者は伝えている。

プログラムの実施に取りかかってすでに12年を経

たこの仕組みは、サッカーの能力を高め優れた選手をリーガや代表に送り込むことだけが目標になっているのではない。むしろ、ドイツ国内に生まれている社会状況に対応する手立てにもなると考えられていた。ドイツには第二次大戦後、国の復興にともなって大量の外国人労働者が流れ込んだ。いわゆる「ガストアルバイター (Gastarbeiter)」といわれる人たちが。すでに1950年代には労働力不足のために国外からのガストアルバイターの募集が行われていた<sup>17</sup>。当初は、数年ドイツに滞在しやがては帰国するというのが一般的なパターンだったのだが、次第に移民受け入れ国としてのドイツに定住する人たちが増えていく。やがて、各地に誕生し始めた小さなコミュニティが、昔からドイツに住む人々との間に軋轢を生み始める。私自身、1974年にインターン生 (プラクティカント) としてドイツ中部の町、マンハイムに滞在したことがあるが、当時すでにガストアルバイターとそうした人たちが暮らす地域の問題が地元新聞にたびたび取り上げられていたのを覚えている。

文化や生活習慣を異にする人々の定住で生まれた問題はその後、1990年代になって東ヨーロッパの国々の体制崩壊がもとで生まれた大量の移民とともに、それまでとは違ったボリュームでドイツの不安定要素となっていった。小さなトルコ語圏の生活域の中で育つトルコ人を両親に持つ子どもは、普段はドイツ語の授業の行われる学校に通いながら、家に帰ればトルコ語で暮らし、トルコ語でサッカーに興じる。そうした子どもの中に優れた能力を発揮する存在がありながら、そこにトルコサッカー協会の指導の手が及ぶことはない。これをそのままにしておく手はない。ドイツ協会のタレント発掘の施策は、ドイツ人には見つけにくい才能をドイツサッカーに還元するという狙いだけでなく、ドイツサッカー圏のなかに生まれ始めた異文化サッカー圏をドイツ化する試みでもあったのだ。

2014年、ブラジルで開催されたW杯サッカーのドイツ代表を見てみれば、その成果が現実になっているのが分かる。スターティングメンバーには、トルコ代表に

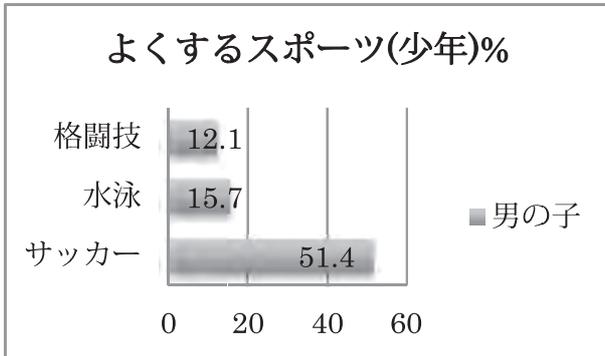
も選ばれる権利を持った“エジル”がいたし、チュニジアにルーツを持つ“ケディラ”、それにガーナの系統を引く“ポアテング”が顔を揃えていた<sup>18</sup>。先祖のいる母国のユニフォームを着るチャンスがありながら、ドイツのユニフォームに袖を通したかった若者たち。ドイツのタレント発掘は、これからも多彩な能力に彩られた強いチームをつくり続けるのかも知れない。

## 6 | 子どもたちを引きつける

こうしたサッカーのタレント発掘が、それなりに子どもたちを引きつけるのには理由がある。才能を伸ばし、努力の末にポストをつかめば自分の将来がどのようになるのか、具体的なイメージを描きやすいからだ。欧州の国内リーグは、かつてないほどの盛況を示している。イングランドのプレミアリーグは、最近の報道によれば莫大な金額で放送権料を更新した<sup>19</sup>と伝えられたし、スペインリーグはいまだに世界最高のリーグだと言われ続けている。画面でふんだんに見る機会のあるプロサッカーは、子どもたちにとっても大きな吸引力を持っている。

もうひとつの魅力は、そのゲーム性にある。記録を争うスポーツにも、克己的な魅力、自己陶冶的な喜びが潜んでいるが、サッカーのような対抗戦型の勝敗ゲームは勝つ喜びが楽しみにつながりやすい。

こうした流れの中で、ドイツの陸上競技連盟 (以下ドイツ陸連) が先進的な動きに手を付けた。子どもたちの行動を調べたうえで、あらたな陸上競技プログラムを開始したのだ。ドイツ陸連の新プログラム制作の理由付けは、まずロベルト・コッホ研究所の調査結果を示すところから始まる。研究所の調査によると、近年の子どもたち<sup>20</sup>の生活パターンは、一日24時間のうち、横になっている時間が9時間、座っている時間が9時間、立っている時間が5時間、活動しているのがわずかに1時間だというのだ。ドイツの別の調査では、この年代より上になるともう少し活動的になるというデータ<sup>21</sup>があるため、それほど悲観するものでもないようだが、陸上競技の関係者にはかなり心配になるデータと映ったようだ。ここから



Die Gesundheit von Kindern und Jugendliche in Deutschland (2014RKI)

招かれた結論は、“子どもたちをスポーツに取り込まなければとんでもないことになる”という思いだった。

そこでドイツ陸連が始めたのが、学童向けの陸上競技プログラムの制作だ。プログラムの制作にあたってドイツ陸連は、大人と子どもの感性の違いを調べることにした。複数の大人と複数の小学校低学年の子どもをA地点からB地点まで移動させるテストをし、その行動パターンに着目した。大人が概して、平坦で直線的でなおかつ労苦なくB地点にたどり着くのをよしとしたのに対し、子どもの動き方は対照的だった。子どもたちは、花を摘み、石を拾い、虫をつかみ、行きつ戻りつしながらB地点にたどり着いたのである。「子どもは小さな大人ではない」。ドイツ陸連は、この結果を反映して、これまでの「大人がする陸上競技を子どもにもさせる」スタイルから決別することを決めたのだ。2013年1月1日から始まった新たな試合形式のメニューは、陸上競技の基本的動作を身につけさせながら、子どもたちがくり返しやりたくなるような仕組みが取り入れられている。

その前段階は、2010年に発表された「青少年の陸上競技プログラム」<sup>22</sup>にある。とはいえ、このプログラムを現今のものに比べると、多様性を追い求めてはいるものの散漫な感じが否めない。一方で今回のものは、内容も洗練され、その意図するところが明快で分かりやすい。その狙いには、ひとつひとつうなずける言葉が並んでいる。

競い合う種目は、大人になってから取り組むはずの陸上競技に順応できるようにそれぞれのカテゴリーが用



Dezember 2012



WETTKAMPFSYSTEM  
KINDERLEICHTATHLETIK



Wettkampfsystem Kinderleichtathletik 2013年版 (ドイツ陸上競技連盟)

意されている。スプリント、短距離。中距離走。障害走、ハードル。跳躍。投擲。使う道具も、競う方法も大人のそれとは明らかに違うが、学年が上がるにつれ大人の競技に近づけていく方法が提示されているのだ。

チームは、「チームU-8」「チームU-10」「チームU-12」の3つのカテゴリーから構成される。つまり、「6歳と7歳」「8歳と9歳」「10歳と11歳」の3グループで、いずれもチームを基本とするとしている<sup>23</sup>。

チームの構成は、6人から11人の児童とし、男女混成としたうえで、2学年で1チーム。チームの中の上級生は、個人種目でない限り上のカテゴリーで出することも可能。チームの対戦は、U-8の場合は3から4種目。U-10では、4種目から5種目、U-12では4種目から6種目としている。いずれも「走る」「跳躍」「投擲」を入れたうえで、必ず「ハードル系」を加えるように要請されている。

さらに、競技会がクラブ対抗の形式をとること。そこに学校チームが加わってもよいとすること。週に1回以

上開催してはならないこと。ひとつの競技会は3時間以内で終わるように設定すること等、子どもたちがバーンアウトしないような歯止めが事細かに決められている。

ポイント形式で優劣を争う学童用陸上競技会マニュアルは、チーム同士の獲得点数の推移が常時確認できるように配慮すべきだと、勝ち負けにこだわることを楽しむための工夫もなされている。

実際に大会に出た子どもたちの反応は、実に生き生きとして喜びに満ちあふれていた。もういちどやりたい。もっと速く走りたい。そんな声があちこちから上がっている現実を目の当たりにして、10年後15年後にドイツから優れた陸上競技の選手がでてくる可能性を感じないではいられなかった。

子どもたちをターゲットにした魅力ある指導は、日本でも熱心な体育教師によって独自に編み出されている例がある。経験と研究を積み重ねた末の優れた教育を施している教員も少なくないが、ドイツの強みはそれを競技団体が一気に遂行し、しかも時間とともにバージョンアップを重ねているところにある。

## 7 | スポーツを見る

私たちの身の回りのスポーツが爆発的に存在感を高めているのに対して、どうも物足りないのがスポーツを見る立場からの教育だ。スポーツをすることで生まれ体得する喜びや開放感は何ごとにも代えがたいものがある。しかも運動不足がきたす健康への影響を考慮すれば、子どものうちに身体を動かす習慣をつけることが大切なのは言うまでもない。たとえば、現在の学習指導要領が「それぞれの運動が有する特性や魅力に応じて、基礎的な身体能力や知識を身に付け、生涯にわたって運動に親しむことができるように」<sup>24</sup>としているのもうなずけるところである。だが一方で、スタジアムに勇躍するアスリートの何百倍もの人たちが画面を通じてスポーツに接している時代だ。にもかかわらず、スポーツそのものの見方を教える教育は、中学校年代では「体育理論」としてわずかに行われているに過ぎない。現実には教室で教わること

よりも、家庭のテレビやワンセグの画面からもたらされるサービスによって、眼前の試合の見所や戦術の分析に耳を傾けていることが多いのではなかろうか。

スポーツの見方は、何も教室でばかり身につけるものではない。むしろスタジアムに足を運んで試合を観戦しながら、スポーツの本質をわきまえた教育者に、高いレベルのスポーツに潜む社会性や規範を教えてもらうことができれば、スポーツに対する人々の取り組みはどんなに変わることだろう。野球場やサッカースタジアムで、集団で観戦する修学旅行生の姿を見ることがあるが、こうした教育現場での観戦が全国の学校という学校でもっと頻繁に行われれば、スポーツ教育の質の向上が図られるだけでなく、さまざまな競技団体にもポジティブな影響を残すものと期待されるのだが。

競技の現場に観客として関わる場合の基本的な行動は、サッカーやラグビーであればどうしてもボール中心に視線が動きやすい。主人公はボールで、目の前に展開する選手はメッセージの働きしかなないように見えてしまう。勝負を中心に考えるからこそ、得点という勝負を決定づけるボールの行き来に目を凝らすことになる。当たり前と言えれば当たりの観戦様態だが、これもおそらく私たちの持つ動物的な性情が原因なのだろう。わが家に飼われている犬も猫も、目の前にボールを投げれば視線はそれを追うようになるし、3歳の孫もボールが転がれば歓声を上げて走り出す。

サッカーの試合でボールが動きを止めた瞬間、突然、選手のことを思い出すことがある。フリーキックの前の本田圭祐の顔に、得点の可能性を見いだしたくなってその目を見つめてみたり、タッチライン際で時間稼ぎをする相手フォワードに憎らしさを感じたりするのも、ボールがエネルギーを失っている間の人間の反応だ。試合を見るものはどうやら、ボールが常に勝負をめぐる動いている間だけ、その行方を追い続けたくなるものらしい。

ボールの勢いが止まっている時間が長ければ長いほど、つまらない試合として、気持がそがれてしまうことがある。実のところ、スポーツはもう少し複雑で、選手ひ

とりひとりが試合時間のすべてに渡って、勝負のための行動をとり続けられはしないのだ。大切なプレーのために息を止めている時間は確かにあるが、息を吐く、息を吸う時間もそれぞれ必要だ。Aが息を止めてタックルに入る間に、Xは息を吸う。Yが息を吐いている間に、Zが息を止めてシュートを打つ。こうした選手間のやりとりがうまく運んでいるときに、チームは中断なく攻撃のリズムを維持することができるのだ。11人全員が息を吸っているような場合には、相手が簡単につけ込んでくる。

たとえば、ボールを見るのを止めてみる。ひとりの選手にじっと目を凝らし続けるのだ。遠藤保仁選手に最初から最後まで目を釘付けにし、決して離さない。ことばで言うのは簡単だが、やってみると意外にこれが辛い。どうしてもボールの方に気持が行ってしまいがちなのだ。それを我慢して、ずっと遠藤選手を見続ける。しばらくすると、いろいろなことが見えてくる。「こんなに休んでいるのか」「この時間帯は、ここまで上がっているのか」「この場所だけは相手に渡したがるんだ」「あ、引っぱった」「今度は早めに走り出した」。遠藤選手を見つめている視線の周りに、やがてボールがぼんやりと感じられるようになったらしめたものだ。

次の試合に出かけたときに、同じポジションの別の選手に目を凝らしてみる。すると、やがて2人の違いが見えてくる。「遠藤選手はあんな風にしていたのに、中村憲剛選手はこうなのか」。中盤のポジションにいる選手の違いが、サッカー観戦の経験が少ないのに手に取るように分かり始める。気が付けば、いっぴしのサッカー通として、友人とボランチ談義ができるようになるのだ。

ことは何もサッカーばかりではない。陸上競技を例にとってみよう。競技場の第3コーナー近くに席を取る。そこで行われるのはやり投げだ。選手のひとりに目を付ける。どんな準備をしてくるのか。タオルを持って何をしているのか。1回目の投擲の順番が来るまでの時間の使い方はどうなのか。やりを手にとってどうするのか。投げ前、投げたあとの反応はどうか。どんなときに近くに陣取るコーチに相談に行くのか。ここで大切なのは、

投げられたあとのやりを見ないようにすること。やりに目が行くと、投げた選手の反応を見落としかねないからだ。勝負に重大な関わりのあるやりの届いた地点を確認しないままやり投げを見続けることは、少なからず苦痛をともなう。それでも、やりを見ずに選手を見続ける。何試合か、同じ選手を見続けるとそれだけで、その日の選手のコンディションの善し悪しが分かってくる。何度もやり投げを見続けたあとならば、思い切ってコーチの所に歩み寄ってみよう。気になる質問をひとつだけぶつけてみれば、あなたのやり投げの見識は相当深いところまで到達するに違いない。

## 8 | 2020年に期待する

オリンピック・パラリンピックは、世界のビッグイベントだ。そこには、一世代の大勝負がかかっているし、世界最高水準の能力を極めて高いレベルで体現するプロフェッショナルアスリートが参集し、そのうちの何人かが私たちにとってかけがえのない人たちで構成されているはずだ。

日本の国民性は、周到な準備をしてことを計画通りに進め、それが果たせたときに喜びを感じるようなところがある。今はそんな周到な準備のときだが、この準備が、ただ2020年の夏にだけ向かっているのではないという認識で動いていけるのだろうか。東京大会が終われば、その遺産で過ごしていけると思い込んではいないだろうか。大会の成功を願うあまりに、持てるエネルギーを圧縮して爆発的にことを進めると、2020年で息が切れて、あとは惰性に任せることになりはしないだろうか。

ドイツの競技団体に見られる才能発掘の工夫は、特定の年月だけをターゲットに始められたものではない。スタートしたら、あとはなるようになるというのではなく、中断なくチェックをしながら必要な修正を加える姿勢がそこにはある。あらかじめ予定を立て、それにしがって着々と準備を進める。そうした行動に責任と自信を持ちながら、2020年が近づくにつれさらにその先の世界を想像しながら進む。そうした姿勢を涵養することが、東

京オリンピック・パラリンピックのある意味のレガシー  
なのだと私は思っている。

【注】

- <sup>1</sup> 英国BBCの調査による。<http://www.bbc.com/sport/0/30326825>
- <sup>2</sup> サッカー等で、その地方のクラブチーム同士によって行われる試合（スーパー大辞林）。
- <sup>3</sup> 「錦織効果？テニス盛況 元プロ平木さんら指導」（朝日新聞/大分県）2014年9月24日朝刊
- <sup>4</sup> 09年からは世界ランキング制＝柔道（時事通信社）2008年3月
- <sup>5</sup> FIS国際スキー連盟の主催するワールドカップは、1967年から正式に始められた。<http://www.banskoworldcup.com/index?id=1807&lang=en>
- <sup>6</sup> ITF国際テニス連盟のツアーは、1970年から。それまでも、プロで構成するツアーが存在したが、ここに参加した選手は、4大大会には出られなくなる宿命だった。<http://www.atpworldtour.com/Corporate/History.aspx>
- <sup>7</sup> IOCが2014年12月に決定したオリンピックの中長期改革案。  
<http://www.olympic.org/news/olympic-agenda-2020-from-decision-to-implementation/242211>
- <sup>8</sup> IOCのオリンピックプログラム委員会は、2004年の総会で判定基準を決定し、2011年にこれを改定。現在では、8分野39の基準を設けている。<http://www.olympic.org/olympic-programme-commission?tab=programme-review>
- <sup>9</sup> 石井昌之(2015). 19世紀近代スポーツの誕生と展開 中村敏雄他(編)「21世紀スポーツ大事典」大修館書店 pp.576、森川貞夫(2015). アマチュアールールの制定と特徴 同 pp.737
- <sup>10</sup> 内海和雄(2012). アマチュアリズムの解体 井上俊他(編)「よくわかるスポーツ文化論」ミネルヴァ書房 pp.31
- <sup>11</sup> 学生野球憲章(公財)日本高等学校野球連盟 <http://www.jhbf.or.jp/rule/charter/index.html>
- <sup>12</sup> 軟式野球出身の鈴木慶子内野手が、トライアウトに参加するという報道がある。(朝日新聞96年1月4日)
- <sup>13</sup> NHK福岡放送局 特報フロンティアHPより [http://www.nhk.or.jp/fukuoka/frontier/back/back\\_131115.html](http://www.nhk.or.jp/fukuoka/frontier/back/back_131115.html)
- <sup>14</sup> <http://www.dfb.de/talentfoerderung/talentfoerderungprogramm/>
- <sup>15</sup> 初年度は390カ所で始まったが、現在は366カ所に整理されている。
- <sup>16</sup> <http://www.trainertalk.de/fussballtrainer/board926-nachwuchsf%C3%B6rderung-profifu%C3%9Fball-und-der-dfb/board5-nachwuchsf%C3%B6rderung-konzepte-trainingsmethoden/714-negative-seiten-der-talentf%C3%B6rderung/>
- <sup>17</sup> 「ガストアルバイターの歴史」 [http://www.planet-wissen.de/alltag\\_gesundheit/gastarbeiter\\_und\\_migration/geschichte\\_der\\_gastarbeiter/](http://www.planet-wissen.de/alltag_gesundheit/gastarbeiter_und_migration/geschichte_der_gastarbeiter/)
- <sup>18</sup> 2014年6月16日ブラジルW杯 ドイツ対ポルトガル  
[http://www.dfb.de/die-nationalmannschaft/turniere/weltmeisterschaften/?spieledb\\_path=%2Fmatches%2F513273](http://www.dfb.de/die-nationalmannschaft/turniere/weltmeisterschaften/?spieledb_path=%2Fmatches%2F513273)
- <sup>19</sup> プレミア放映権、3年9,300億円＝イングランド・サッカー（2015/02/11-12:39/時事通信社）
- <sup>20</sup> 「グルントシュレ」の子どもたちが調査の対象になっているから学年で言えば、1年生から4年生。
- <sup>21</sup> Ergebnisse der Studie “Gesundheit in Deutschland aktuell 2012” GEDA
- <sup>22</sup> 2010-DLV\_Broschuere\_Bundesjugendspiel
- <sup>23</sup> ただし「U-12」については、個人記録を付けてもよいとしている。
- <sup>24</sup> 中学校保健体育指導要領解説 保健体育編 平成20年7月 文部科学省 pp.3

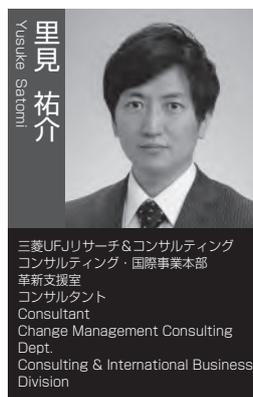
# 東京五輪を契機とするスタジアムを核としたまちづくりについての提言

A Proposal for Urban Development Centering on a Stadium:  
Legacies beyond the 2020 Olympic and Paralympic Games in Tokyo

2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けて、今後スポーツに対する関心は高まっていくだろう。一方、国家の重要政策であるアベノミクス成長戦略や地方創生については、その具体的な打ち手が求められている。このような背景の中、「未来への継承」に重きを置いた国家政策の具体的な打ち手として、「スタジアムを核としたまちづくり」の提言を行う。

「スタジアムを核としたまちづくり」においては、土地の特性に合わせた複合化モデルを検討することが必要であり、複合化モデルに合わせた、地域の機能的価値、経済的価値の創生およびブランド価値の創造を最大化させるような全体コンセプトの立案と、それを支える「ビジネスモデル」、「地域」、「資金調達」の3つの視点での検討が求められる。

地域がどのようなビジョンを描き、その全体コンセプトに応じた独自のブランド価値を創造するためのまちづくりのシンボルとして、素晴らしい環境のスタジアムがひとつでも増えていくことを期待したい。



As the opening of the 2020 Olympic and Paralympic Games in Tokyo approaches, people's interest in sports is expected to increase. At the same time, concrete measures are needed with regard to the important national policies of Abenomics growth strategy and vitalization of regional economies. In this context, this paper proposes urban development centering on a stadium as a concrete national policy measure that emphasizes the idea of legacies for the future. In urban development centering on a stadium, it is necessary to consider a multi-facility model that suits local characteristics. Based on the model, the overall design should maximize the functional value, economic value, and brand value of the local community to be generated. Also, considerations should be made from three angles—the business model, the local community, and the financing methods—which support such maximization of value. It is hoped that communities draw their vision of the future and pursue a type of urban development that will generate their unique brand value based on the overall concept of the vision, and that more stadiums will be situated in prime settings as symbols of such urban development.

## 1 | はじめに

2013年9月7日にブエノスアイレスで開かれた第125次IOC総会において、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定したあの歓喜の瞬間から、すでに1年半が経過しようとしている。

2015年2月には、公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会による「東京2020大会開催基本計画」が作成され、今後は、組織委員会を中心に、本基本計画をベースとした、複雑かつ多岐にわたる開催準備を進めていくこととなるだろう。

東京オリンピック・パラリンピックについては、誰もが大会の成功を望み、最高の瞬間を体験したいと感じていることと思料するが、本稿では、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催によってもたらされることが予想されるスポーツへの関心、感動の体験の火を消すことのないよう、本基本計画中の大会ビジョンの根底をなす3つのコンセプトのうちのひとつでもある、「未来への継承」について主眼を置き、そのための具体的な打ち手として、スタジアムを核としたまちづくりの提言を行うこととする。

本提言の内容については、公益社団法人日本プロサッカーリーグを中心に、当社がコーディネーターとなり実施した「スタジアムを核としたまちづくり検討会（以下、「検討会」という。）」の検討内容を踏襲しており、本稿が、全国の各地域における迅速かつ実効的なスタジアムを核としたまちづくりの推進の一助となれば幸いである。

## 2 | 提言の背景

### (1) 概要

首相官邸ホームページの政策情報ポータルには、国家の重要政策として、エネルギーコスト対策、特定機密保護法と並んで、アベノミクス成長戦略、および、まち・ひと・しごと創生本部（いわゆる「地方創生」）が掲載されている。

現在、アベノミクス成長戦略については、アベノミク

ス第三の矢として「日本再興戦略」を策定し、大胆かつスピードを持って成長戦略を実施するため、いわゆる岩盤規制に対する改革、「稼ぐ力」の強化、「世界でトップレベルの雇用環境」の実現、といった観点から改革に取り組んでいる。一方、地方創生については、人口急減・超高齢化というわが国が直面する大きな課題に対し、政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生することを目指している。

これらの重要政策における具体的な打ち手については、これから検討される部分も多いことが想定される。本稿では、その具体的な打ち手としてスタジアムを核としたまちづくりを提言することで、中長期的に見た場合の国家の成長と、人々の豊かな生活への寄与を目指すものである。

### (2) アベノミクス成長戦略

首相官邸ホームページのアベノミクス成長戦略ページの冒頭に、「どれだけ真面目に働いても暮らしがよくなりません」という日本経済の課題を克服するため、安倍政権は、「デフレからの脱却」と「富の拡大」を目指しており、これらを実現する経済政策が、アベノミクス「三本の矢」である旨が記載されている。

第一の矢である「大胆な金融政策」については、一言でいえば、資金の循環を促すようなシステム作りのことであり、企業、家計に定着しているデフレマインドを払拭することを目指すものである。

第二の矢である「機動的な財政政策」は、企業が利益を増やすための短期的措置として、約10兆円規模の経済対策予算により公共事業等に有効需要を創出し、持続的成長に貢献する分野に重点を置いた成長戦略への橋渡しを行うというものである。

本稿寄稿時点において、第一の矢である「大胆な金融政策」、第二の矢である「機動的な財政政策」については、すでに矢が放たれ、これまでに、株価、企業業績、雇用等、多くの経済指標において著しい改善を見せている等、一定の効果を生んでいるものとされている。

今後は、アベノミクスの本丸である、第三の矢として、

「民間投資を喚起する成長戦略」の実現を目指しているが、この成長戦略は、「投資の促進」、「人材の活躍強化」、「新たな市場の創出」、「世界経済とのさらなる統合」の4つの視点をベースに、規制緩和等によって、民間企業や個人が真の実力を発揮するための方策をまとめたものであり、日本経済を持続的成長に導く道筋を示すものと位置づけられている。

この成長戦略における4つの視点のひとつである「投資の促進」に関連し、経済産業省が主幹となり行っている産業競争力強化法に規定される2制度（グレーゾーン解消制度、企業実証特例制度）について、本稿における提言の背景のひとつとして、最初に説明することとする。

グレーゾーン解消制度とは、事業者が、規制の適用が曖昧である事業を行いたい場合に、企業単位で、事業所管大臣である経済産業大臣を通じ、規制所管大臣に対し、規制の適用の有無を照会できる制度である。一方、企業実証特例制度とは、グレーゾーン解消制度により法規制の適用があるものと照会された場合において、事業者の提案に対し、事業所管大臣と規制所管大臣の協議により、特例措置を整備することができる制度のことである。これにより、事業者は、提出した事業計画の認定を受けることによって、特例措置の範囲内においてその事業を行うことが可能となる。

現在、日本に存在するスタジアムの多くは、初期コストである建設費について国からの補助を受けられるメリットを享受するために、都市公園内に建設されている。しかし、当該メリットがある一方で、都市公園法の規制等により、建設後の事業については限定されるというデメリットが存在している。このような状況の中、上記2制度を活用することにより、現行法解釈の許す範囲で商業制限等を解除することができれば、都市公園法による国の補助を受けながらも、「収益（雇用）を生むスタジアム」が誕生することとなるため、将来的には、民間資金流入による新たなビジネスチャンスの発生につながるものと思料する。

加えて、現在は、医療・健康関連サービスの実施につ

いても厳格な法規制の適用がなされており、医療法人以外の一般事業者が同事業に参入するハードルは極めて高い。このことに関しても、上記2制度の活用により、医療機関と民間事業者の連携が図られるようになれば、医療機関と民間事業者の連携に基づく複合的な医療・健康サービスの提供が可能となり、後述することとなるスタジアム内外のスペースを活用した医療・健康関連サービスの提供の可能性が広がるだろう。このように、アベノミクス成長戦略に関連した制度の活用という観点からも、スタジアムを核としたまちづくりは有効な打ち手と考えられる。

アベノミクス成長戦略に関する話に戻すと、2015年1月29日に、産業競争力会議において、「成長戦略進化のための今後の検討方針」が取りまとめられた。本検討方針は、2015年年央の成長戦略改訂に向けた検討課題を整理したものであるが（図表1）、この検討方針に掲げる「2020年の東京オリンピック・パラリンピックを改革のモメンタムとして設定し、改革を加速化し、成果を全世界に発信していく」という部分は、本稿の狙いである2020年を契機とした国家の成長と、人々の豊かな生活への寄与を実現するためのスポーツを核としたまちづくりの提言ともリンクするものであるし、個々の内容に照らし合わせてみても、スポーツと掛け合わせることで、さらなる国の潜在力の強化や未来社会を見据えた変革とも共鳴する部分は多いことがうかがえる。

こうしたなか、アベノミクス成長戦略の目指す、「民間投資を喚起することによる成長」の実現に向けた具体的な打ち手として、Jリーグ百年構想の掲げるスタジアムを核としたまちづくりの果たすべき役割は大きいものと考えられる。

### （3）地方創生

次に、地方創生についてであるが、日本創生会議・人口減少問題検討分科会によれば、2010年から2040年にかけての20～39歳の若年女性人口の変化率が5割以上の減少と予想される896自治体（49.8%）については、消滅可能性都市と定義されており、そのうちの半数

図表1 成長戦略進化のための今後の検討方針

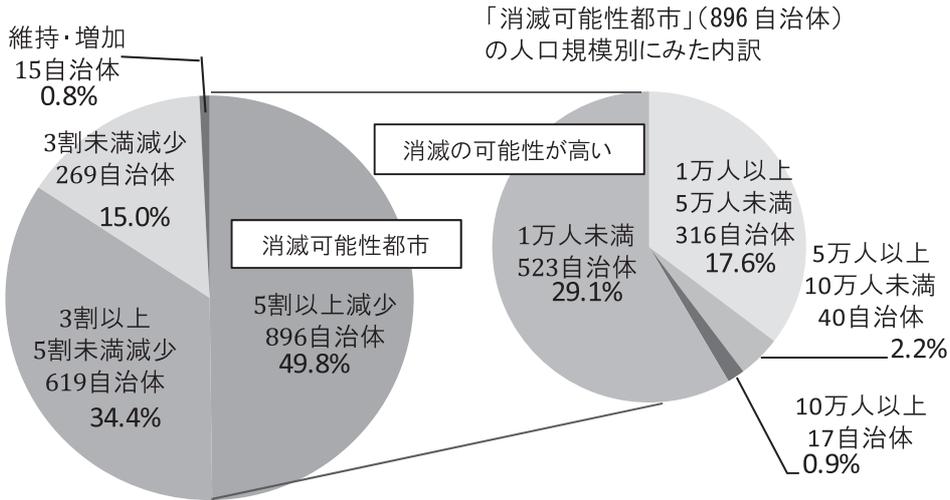
成長戦略進化のための今後の検討方針

- 経済の好循環が生まれる中、中長期的な経済成長を目指し、民間投資を喚起するための構造改革を進めることが重要。
- 我が国の地力を固めて潜在能力を発揮させるとともに、激化する先端分野でのイノベーションを促進して国際競争力を強化し、さらに、オリ・パラ東京大会が開催される2020年を改革のモメンタムとして設定して改革を加速化、成果を全世界に発信。

<p><b>I 我が国の潜在力の強化</b></p> <p>&lt;経済成長3要素&gt; 資本 + 労働 + 生産性向上</p> <p>↓ 「攻めの経営」 女性活躍(保育士 確保、長時間労働 是正)、外国人材</p> <p>↓ サービス産業の 活性化・生産性 向上</p> <p>&lt;市場&gt; 事業環境 → 国家戦略特区(近未来技術実証等) 対日直接投資(関係機関、自治体連携等) エネルギー(エネルギーミックス)</p> <p>成長市場 → ヘルスケア(インバウンド、ICT活用) 農林水産業(農業の構造改革、輸出促進) 観光(査証緩和、通訳案内士見直し) PFI/PPP(公的資産の有効活用)</p> <p>海外市場 → インフラシステム輸出(海外都市開発) クールジャパン(放送コンテンツ) 経済連携(TPP)</p>	<p><b>II 未来社会を見据えた変革</b></p> <p>イノベーション・ナショナルシステムの実現 → 大学改革 地域産学官連携</p> <p>イノベーション人材の開発 → (企業)キャリアマネジメント (働き手)キャリアアップ (教育)高等教育機関改革</p> <p>IT利活用の抜本的改革 → 行政手続の電子化 パーソナルデータ、マイナンバー モバイル競争促進、周波数再編</p> <p>ビッグデータ・AI産業構造改革 → 将来像の共有、国際標準化</p>
<p><b>III 改革のモメンタム</b></p> <p>改革・イノベーションの根子(レバレッジ)、牽引役(アクセラレータ)、後世に継承できる財産(レガシー)の観点から、我が国の強みを「社会実装・ショーケース化」できるプロジェクトを選定。</p> <p>システムソリューション輸出 → 自動走行、水素社会、炭素繊維</p> <p>クールジャパン → ジャパンブランド、日本食、ファッション</p> <p>訪日観光客拡大 → 入国手続き、無料公衆無線LAN、多言語対応</p> <p>対日直接投資拡大 → ビジネス環境改善、組織的誘致活動</p>	

資料：首相官邸ホームページ「成長戦略進化のための今後の検討方針」

図表2 2010年から2040年の20~39歳の若年女性人口の変化率でみた自治体数



資料：日本創生会議・人口減少問題検討分科会「ストップ少子化・地方元気戦略」

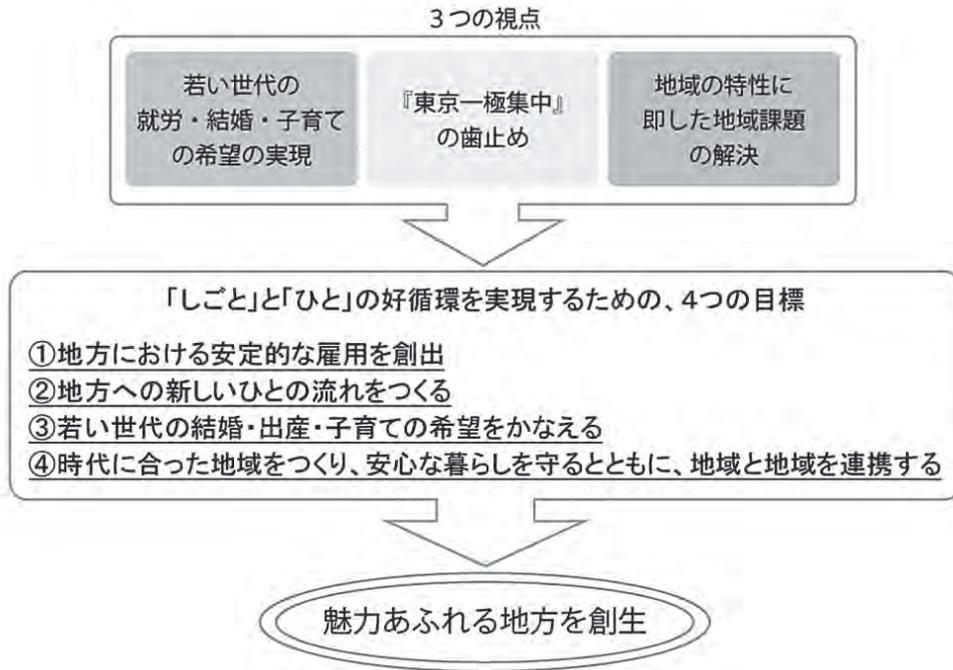
以上が人口規模1万人未満の自治体であるため、これらの自治体は、特に消滅の可能性が高い自治体として位置づけられている(図表2)。

このような中、人口減少や高齢化による地方自治体の

危機を回避するために、安倍政権は政策の目玉として、地方創生を打ち出している。

地方創生は、「若い世代の勤労・結婚・子育ての希望の実現」、「『東京一極集中』の歯止め」、「地域の特性に即し

図表3 地方創生における3つの視点と4つの目標



資料：首相官邸ホームページ「まち・ひと・しごと創生本部」

た地域課題の解決」の3つの視点をもとに、「①地方における安定的な雇用を創出」し、「②地方への新しい流れをつくる」と同時に、「③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」ことで、「④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」ことを目標とすることで、「しごと」と「ひと」の好循環を実現し、魅力あふれる地方を創生することを目指している（図表3）。

しかしながら、現状は地方創生の実現に向けた一体的な推進のための道筋はいまだ明確とはいえないため、各地域による具体策の創出が求められている状況である。

このような背景の中で、本提言が掲げるスタジアムを核としたまちづくりを具体的な打ち手として実践することで、上記4つの地方創生の目標の達成が可能であると考えられる。たとえば、「①地方における安定的な雇用の創出」については、スタジアムおよび周辺複合施設における新たな雇用の創出により実現をすることが可能であり、「②地方への新しいひとの流れをつくる」については、地域にとってのシンボリックな施設が誕生することで、地域の

魅力向上し、ひとの流れを生むことができるだろう。「③若い世代の結婚・出産・子育ての希望をかなえる」については、子育て支援のための施設を複合させることにより待機児童の解消等にもつながるうえ、「④時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する」ということに関しては、まさに、スポーツやエンターテインメント、医療や商業等を一定のエリアに集積することによる都市のコンパクト化を行うことで実現できるだろう。

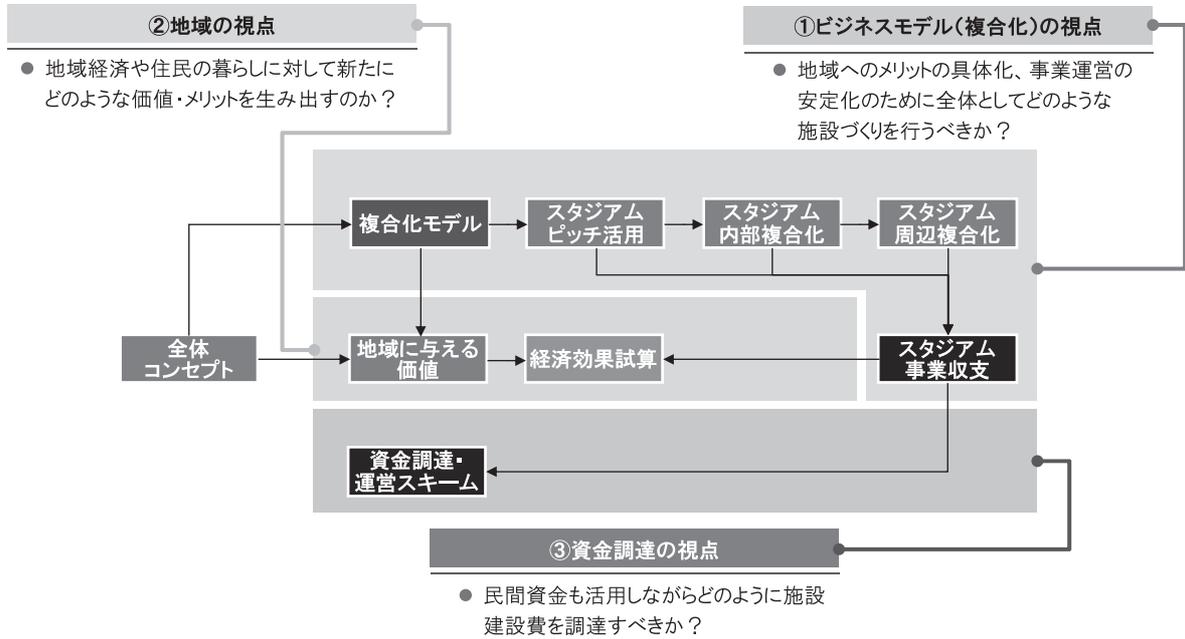
したがって、地方創生という観点においても、Jリーグ百年構想の掲げるスタジアムを核としたまちづくりの果たすべき役割は大きいものと考えられる。

### 3 | 提言内容

#### (1) スタジアムを核としたまちづくりのための全体コンセプトと3つの視点

スタジアムを核としたまちづくりは、提言の背景にある成長戦略および地方創生を実現するための具体的な打ち手のひとつであることはすでに説明した。

図表4 スタジアムを核としたまちづくりにおける検討の視点と要素



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

本章では、スタジアムを核としたまちづくりの具体的な内容について述べることにする。

はじめに、スタジアムを核としたまちづくりを検討するために必要となる全体コンセプトと、それを支える3つの視点「①ビジネスモデルの視点」、「②地域の視点」、「③資金調達の視点」について述べることにする(図表4)。

## (2) 全体コンセプト

検討会において、「民間投資の活用による地域経済の成長」と「地方創生」の達成の打ち手としてスタジアムを核としたまちづくりを提案するにあたり、まずは、実現したい地域の将来像について、全体コンセプトから検討することとした。

株式会社日本政策投資銀行が主催するスマート・ベニュー研究会の報告によれば、スタジアム・アリーナへの投資と価値創出の概念化について、以下のステップにより価値が創出されるものとされている。

まずは、地域住民、地域企業が行政に対して税金を払うことで、まちなかスタジアム・アリーナが建設される。次に、そのスタジアム・アリーナを利用することにより、地域住民の交流空間の創出等のコミュニティ形成や、青

少年の育成、健康増進、防災等の都市機能の補完としての役割を果たす(以下、「機能的価値の創出」という)。さらには、スタジアム・アリーナがまちなかにあることで、域外からも人を誘致することで、彼らがその地域にお金を落とすことで、地域の資金となるだけでなく、地域の継続的な雇用や所得を生みだす等、地域の経済活動の活性化が促される。このような流れを循環させることで、経済規模拡大にともなう税収入が増加し、さらなる住民サービスへの還元が行われる等、地域が豊かになる仕組みを作ることができる(以下、「経済的価値の創出」という)。

検討会では、上記に加え、これらの「機能的価値の創出」と「経済的価値の創出」を繰り返すことで、地域にとってスタジアムがシンボルとなり、周辺施設も含めたまち全体の魅力の向上につながる、すなわち、「まちとしてのブランド価値の創造」につながるものと考えた。まちとしてのブランド価値の創造のためには、市民が全国に誇れるまちのシンボルとしてのスタジアムの建設が必要であり、裏を返せば、まちづくりを目的とした全体コンセプトの設計こそが、スタジアムを核としたまちづくりにお

けるもっとも重要な視点と言えるだろう。

また、全体コンセプトの検討においては、スタジアムを核としたまちの構成要素となる、スタジアムピッチ、スタジアム内部、および、周辺複合化といったハード面について個別に検討するのではなく、まち全体として検討することはもちろんのこと、日常と非日常を混在させて考える、すなわち、時間軸についても全体最適を考慮しながら検討することが重要となる。日常と非日常を混在させることによる価値の向上については、以下の3つの効果が想定される。

ひとつは、「非日常」と近接することによって「日常」の価値が向上することである。たとえば、「非日常」施設であるスタジアムと「日常」施設であるフットサル場を併設することで、プロの選手と一緒に空間で少年たちがプレーをすることができるため、練習に対するモチベーションも上がるだろう。そのうえ、トレーニング施設としてプロの選手もフットサル場を使用する場合には、子供たちにとっては同じ空間で同じ時間を過ごすことができるため、さらなる効果も生むことができるのではないかと。

次に、「日常」施設と「非日常」施設を組み合わせることによって、滞在時間を延ばすことができる。たとえば、公園への散歩ついでに周辺複合化されたショッピングモールで買い物を行う、または、子供の練習後にプロの練習見学や観戦を行うことで滞在時間が長くなるだろう。滞在時間が長くなるということは、その空間での資金の流入が見込めるといった経済的価値の創出に加え、コミュニティ機能としての価値も高まる等、機能的価値の創出にも貢献できるだろう。

最後に、「日常」施設と「非日常」施設の両方で必要となるインフラ、たとえば駐車場等については、共用にすることで効率的な機能付加が可能となるだろう。

このように、「日常」と「非日常」を混在させることで、全体コンセプトに掲げる機能的価値、経済的価値の創出がなされ、ひとが暮らし、ひとが集まるまちとしての魅力を最大限に高めることで、まちとしてのブランド価値

の創造が可能となる。

### (3) ビジネスモデルの視点

検討会では、全体コンセプトの検討の次に、地域へのメリットを具体化するため、さらには、事業運営の安定化のために、どのようなビジネスモデル、(以下、「複合化モデル」という。)を構築すべきかについての検討を行った。

一口にスタジアムを核としたまちづくりといっても、活用可能な土地によって複合化モデルはさまざまであるため、今後の動きとして全国の自治体に対して汎用的な提言を行うためにも、スタジアムを建設する場所の、「土地の広さ(総敷地面積)」と「立地特性」の2軸による区分を行い、それぞれのモデルに応じた複合化モデルの検討を行った。具体的な区分は、総敷地面積が20ha以上である大規模土地のうち、繁華街等の商業エリアであるまちなか立地(Type A)、同じく大規模土地のうち、住宅地等の非商業エリアである郊外立地(Type B)、5～20ha程度の小規模土地のうち、繁華街等の商業エリアであるまちなか立地(Type C)、同じく小規模土地のうち、住宅地等の非商業エリアである郊外立地(Type D)の4区分とした。

このうち、Type A(面積：大、立地：まちなか)に該当する候補地については、現在はほぼ存在しないため、検討会における複合化モデルの検討対象からは除くこととした。Type B(面積：大、立地：郊外)については、主なターゲットとなる市民・利用者の性質に応じ、テーマパーク型(Model B1)、および、ショッピングモール型(Model B2)の2つのモデルを検討した。同様に、Type C(面積：小、立地：まちなか)については、トレンド発信型(Model C1)のひとつのモデル、Type D(面積：小、立地：郊外)については、ツーリズム誘引型(Model D1)、および、ヘルスケア強化型(Model D2)の2つのモデルの合計5つの複合化モデルについて検討することとした(図表5)。

#### 1) スタジアムピッチの活用

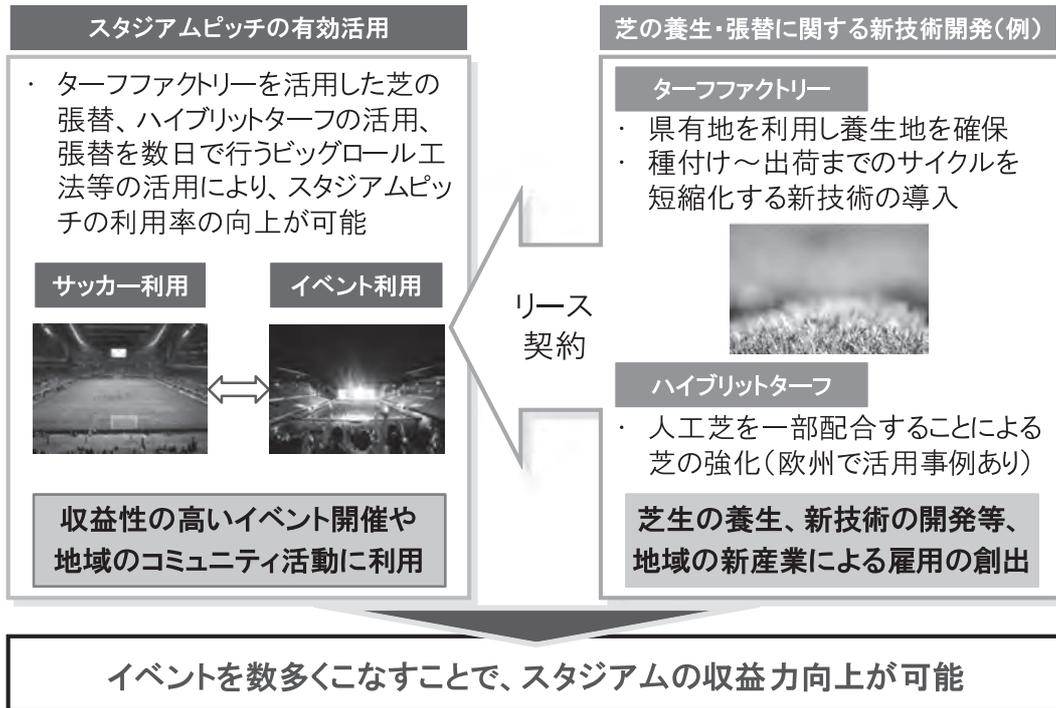
個別の複合化モデルの考察に入る前に、まずは、共通部分であるスタジアムピッチの活用方法について述べる

図表5 複合化モデルの類型化

土地特性	総敷地面積	立地	複合化モデル	ピッチ(共通)	内部複合化(例)	周辺複合化(例)
Type A	大規模 (20ha 以上)	まちなか (繁華街などの 商業エリア)	No Model (現実的にはほぼ存在しない立地条件)			
Type B		郊外 (住宅地等の 非商業エリア)	Model B	新たな技術や仕 組みの導入によ るピッチ稼働率 の向上	・スポーツミュー ジウム	・The Museum City of Expo
Type C	まちなか (繁華街などの 商業エリア)	Model C	・託児所 ・保育園		・ららぽーと ・アウトレット	
Type D	郊外 (住宅地等の 非商業エリア)	Model D	・飲食店 ・グッズショップ ・Spa		・銀座トレジャス ・天神西通りスク エア ・コレド	
			・道の駅(物産) ・観光案内所		・白い恋人パーク ・阿波踊り会館	
				・リハビリセンター	・医療モール ・高齢者住宅	

資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

図表6 新しい技術を駆使したスタジアムピッチの有効活用



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

こととする。

スタジアムピッチについては、Jリーグ規約において、天然芝であることが求められており、芝の維持管理には手間がかかること等の理由により、スタジアムピッチの有効活用については困難であるものとされていた。しか

し、近年の技術力の向上や、仮にJリーグ規約の緩和が将来的に行われた場合には、たとえば、種付けから出荷までのサイクルを短縮化する新技術を導入し、県等の公有地を養生地として利用することで、芝の育成と地域の雇用を生み出すといったターフファクトリー構想や、欧

州での活用事例もある人工芝を一部配合することによって芝の強化を行うハイブリットターフ、張替を数日で行うビッグロール等の新たな技術や仕組みを導入することで、ライブ等の収益イベントの開催といった多目的利用が可能になるだろう。これらの収益イベントを数多くこなすことで、スタジアム自体の収益力向上につながることを期待される(図表6)。

## 2) スタジアム内部の活用

次に、スタジアム内部の活用について検討する。スタジアムのメインスタンド内のスペースを多目的に利用することで、試合開催時の単価の向上が見込まれるだけでなく、試合開催がない日や時間帯におけるスタジアムの収益源を生み出すことが可能となるだろう。たとえば、オフィスや貸会議室、コワーキングスペース等のビジネスラウンジとして活用することで、企業誘致にもつながり、結果として、試合開催以外の時間帯についても安定した収益源とすることができる。また、披露宴やパーティー会場として利用することで、試合日であれば、ハーフタイムに観客席と連動したイベントを組み込む等、ピッチや大型ビジョンを活用した演出を行うことで、披露宴やパーティーの価値の向上にもつながるだろう。その他、スカイボックス等、スポンサーの専用スペースを設けることで、接待や福利厚生目的としての活用ができ、スポンサー価値の向上も期待される。

さらに、バックスタンドやゴール裏スタンド等のコンコース部分についてもオープンスペースの有効活用が可能となるだろう。これについては、周辺複合化と合わせ、次項で述べることとする。

この他にも、インバウンド観光の誘致も狙いとする無料Wi-Fi環境の整備や、各種演出による観戦価値の向上等、このまちのシンボルとなるようなスタジアム自体の魅力を向上させる環境整備を考える必要があるだろう。

## 3) 複合化モデル別のスタジアム内部および周辺複合化

個別の複合化モデルの考察として、複合化モデル別のスタジアム内部および周辺複合化について検討する。先述の共通部分の収益化に加え、複合化モデルに合わせた

スタジアム内部および周辺施設による複合機能が地域に誕生することで、そのまち独自の新たなブランドを創造することが可能となるだろう。言い換えれば、そのまち独自の全体コンセプトによる複合化モデルの構築こそが、そのまちの機能的価値および経済的価値の創出を最大化し、まちのシンボルとしてのスタジアム、まちの新たなブランドの創造を実現することとなるだろう。

### ①テーマパーク型 (Model B1)

「土地の広さ(総敷地面積)」と「立地特性」の2軸による区分により、Type B(面積:大、立地:郊外)に区分される候補地については、テーマパーク型(Model B1)、あるいは、ショッピングモール型(Model B2)の2つについて検討することができる旨はすでに述べている。

そのうち、テーマパーク型(Model B1)については、主なターゲットとしてスポーツ愛好家や子供のレジャーを目的としたファミリー層が想定されるため、「スポーツ」をテーマとしたレジャー施設、フットボールパーク、野球場、フィットネスクラブ、マルシェといった憩いの場を複合化することが望まれる。施設例としては、パラマウントリゾート大阪構想で注目されていたエキスポランド跡地の再開発に関し、三井不動産が提案している「The Museum City of Expo21(2015年3月25日に、当該施設の名称が「EXPOCITY」に決定された。)」というテーマ型複合施設が近いだろう。当該施設は、教育的要素を融合させたエンターテインメント集客施設であるが、その教育的要素をスポーツに変えることで、スポーツ愛好家、スポーツ市民にとっての愛すべきシンボルがまちにできることになるだろう。

また、スタジアム内部の複合化については、これらの周辺複合化と合わせ、たとえばスポーツミュージアム等を設置することで、そのまちのスポーツ・文化の歴史を知ることができ、まちのテーマパークとしての価値を向上させることができるものと考ええる。

### ②ショッピングモール型 (Model B2)

ショッピングモール型の主なターゲットは、周辺地域の買い物客や親の買い物を目的としたファミリー層を想

定している。そのため、人気セレクトショップやインポートブランド等のショップや、大型のフードコート等を付加した、たとえば、三井不動産の「ららぽーと」や三菱地所・サイモンの「プレミアムアウトレット」のような施設をイメージしていただきたい。このモデルについては、先述のテーマパーク型 (Model B1) とは異なり、ファミリー世帯の親の買い物目的がメインとなるため、買い物中の子供を預けることできる託児所や保育園をスタジアム内部に設置することで、親は安心して預けることができるうえ、スタジアムピッチで遊ばせることで保育環境の付加価値も上がり、待機児童の解消にも役立つ等、子供のいる家族の行動との親和性の高いまちづくりが可能となる。

### ③トレンド発信型 (Model C1)

Type C (面積：小、立地：まちなか) のモデルについては、トレンド発信型 (Model C1) について検討する。トレンド発信型 (Model C1) の主なターゲットは、流行に敏感な買い物客、たとえば、20～40代のOLであるため、付加機能として、最新のファッションブランドのショップやライフスタイル提案型のショップ等が考えられるだろう。まちなかの新たな発信拠点としてメディア等に取り上げられることも期待できるため、飲食店やグッズショップ等の従来のスタジアムでは少なかった、常設店舗としての運営が可能となるだろう。常設店舗があることで、発信できる情報価値としても高まる等、相乗効果が期待される。

### ④ツーリズム誘引型 (Model D1)

Type D (面積：小、立地：郊外) については、ツーリズム誘引型 (Model D1)、あるいは、ヘルスケア強化型 (Model D2) の2つのモデルが考えられる。

そのうち、ツーリズム誘引型 (Model D1) については、域内外の観光客をターゲットとした、地域のシンボルとなるような新たな観光名所としての需要が生まれるだろう。そのようなコンセプトのもと、たとえば、スタジアム内に道の駅や観光案内所を設置することで、地域の情報発信の拠点として、地域の魅力の宣伝効果が増すことと

なるだろう。特に、道の駅については、近年、加速度的に増加している一方で、赤字経営でもなお運営の継続が余儀なくされているケースも多いと聞く。道の駅の機能を効果的に活かすという意味でも、人を集積できるスタジアムに従来の道の駅の機能を付加することは、検討する価値があるのではないか。

### ⑤ヘルスケア強化型 (Model D2)

最後に、ヘルスケア強化型 (Model D2) についてだが、周辺地域の住民および医療ニーズの高い高齢者をターゲットとした日常使いのできる施設と医療機能の融合が望まれるため、高齢者用施設等との連携が図られると良いのではないか。たとえば、高齢者用施設とスタジアム内のリハビリセンターが隣接することで、医療環境と防災機能を兼ね揃える高齢者用施設が実現するため、高齢者用施設自体の価値も高まるだろう。

## 4) スタジアム事業収支

次に、先述のスタジアム内部の複合化を実施した場合のスタジアムの想定事業収支について試算することとする。

### ①前提条件

スタジアムの想定事業収支にはいくつかの前提を置いて試算することとなるが、たとえば、収容人数については、今後建設を予定するスタジアムを想定し、本試算においては、J1クラブについてはJ1基準の15,000人に5,000人を加えた20,000人、J2クラブについては、J1昇格を目指していることを前提とし、J1基準である15,000人として試算することとした。

また、プロクラブの場合、年間でを行うホーム試合数はJ1リーグ戦の場合は17試合/年、J2リーグ戦の場合は21試合/年開催されるが、想定される年間総入場者数については、2013年の実績値を用いることとした。具体的には、J1クラブについては、浦和を除いたJ1クラブの平均総入場者数である約27万人(浦和については上記想定収容人数を大幅に超える入場者数であるため、本試算においては除くこととした。)、J2クラブについては、J2クラブ平均総入場者数である約14万人を使

用し、試算を行うこととした。

## ②収入項目

スタジアムの想定事業収支のうち、まずは収入項目について試算を行う。

収入項目のうち、スタジアムの利用料収入については、基本の施設使用料、入場料加算、ナイター照明等につき、上記前提をもとに試算し、J1クラブの場合は約39百万円、J2クラブの場合は約27百万円と算出している。

次に、スタジアム利用料収入以外の収入項目のうち、フリーマーケット等を開催することによるイベント収入（スタジアムピッチの有効活用によるライブイベント等、商業イベント収入を除く。）、スタジアム内に広告看板を設置することにより得られる広告収入およびスタジアムの命名権を販売することによるネーミングライツ収入については、他のスタジアムの実績をもとに試算を行った。その結果、イベント収入は約10百万円、広告収入は19～37百万円、ネーミングライツは29～82百万円と試算している。

収入項目の最後として、売店収入や自動販売機収入、先述の、ビジネスラウンジ、披露宴・パーティー会場、スカイボックス等、試合開催の有無や時間帯に合わせた多目的な利用によるスタジアム内部の複合化によるテナント収入を合わせた多機能化による収入について試算を行う。これらの収入については、他のスタジアムの実績や想定使用可能面積による賃貸借等を想定することで試算を行い、その結果、多機能化による収入は119～166百万円と算出した。

## ③費用項目

次に、これらの収入に対し、スタジアム運営に係る費用として、管理・運営を行う者についての人件費、運営上かかる水光熱費等の需要役務費、指定管理者やスタジアムピッチの芝の手入れ等の委託費等の試算を行うこととする。

人件費、需要役務費、委託料等についても、他のスタジアムの実績をもとに試算を行い、その結果、人件費は18～24百万円、需要役務費は28～54百万円、委託費等

は52～69百万円と試算した。

最後に、先述のイベント収入、広告収入、多機能化による収入等、自主事業に係る収入について発生する費用については、運営上、収入を得るために一定割合の費用がかかるものと想定し、これらの自主事業に係る収入に対し、一定割合をかけることで費用を試算した。その結果、自主事業費として126～181百万円を試算している。

## ④商業イベント収益

上記の収支試算に加え、スタジアムピッチの有効活用によるライブイベント等、商業イベント収入については、30回/年の頻度で開催するものと想定（年間の総入場者数は約36～60万人）し、試算を行った結果、商業イベントに係る収益（商業イベントについても一定割合のコストがかかるものとして試算）は27～44百万円と試算している。

## ⑤スタジアム事業収支の試算結果

このように、スタジアム内部複合化を実施した場合の事業収支を試算した結果、その金額は▲20～+6百万円と、ほぼゼロラインを達成することが可能なレベルであることが分かった。従来のスタジアム運営では、毎年数千万円～数億円単位の委託料（自治体負担）が発生しているため、スタジアム内部複合化の効果が大きいことがうかがえる。さらに、スタジアムピッチの稼働率を上げ、収益性の高い商業イベントを開催することで、その収支は+7～50百万円と試算される等、さらなる収益確保も可能となるだろう（図表7）。

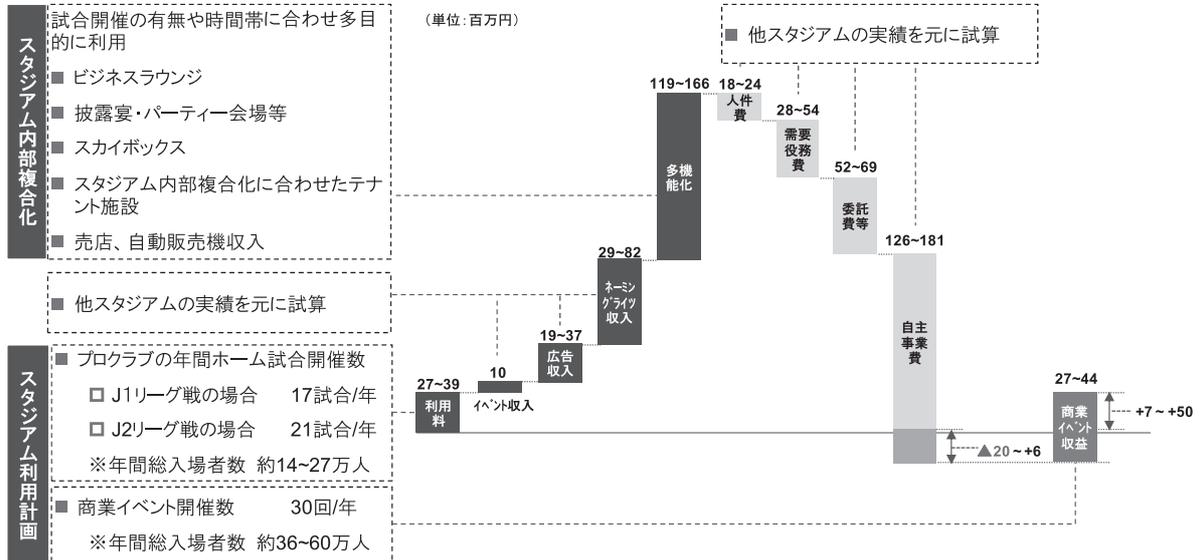
## （4）地域の視点

### 1）地域に与える価値

ビジネスモデルの視点による複合化を行い、スポーツと地域をつなぐ複合機能が地域に誕生することによって、全体コンセプトで掲げたような機能的価値の創出、経済的価値の創出、そして、まちとしてのブランド価値の創造が可能となるだろう。

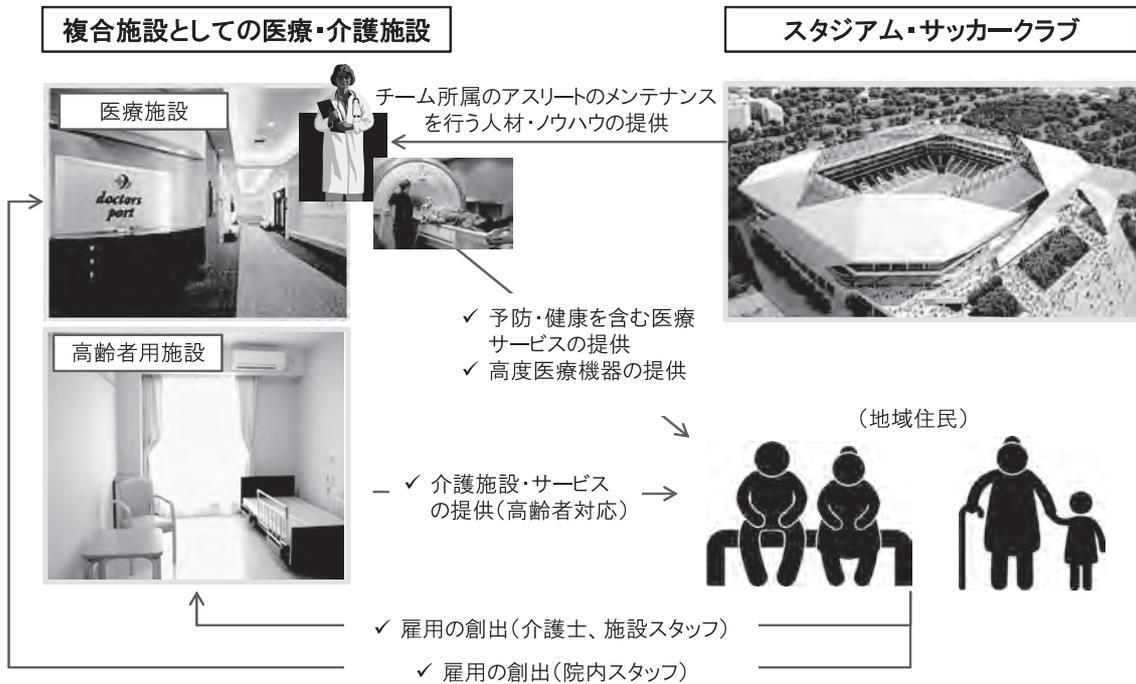
本章では、これら3つの価値創出について、具体的な内容を述べることとする。

図表7 スタジアム内部複合化を実施した場合の想定収支モデル



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

図表8 地域医療・介護への貢献



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

①機能的価値の創出

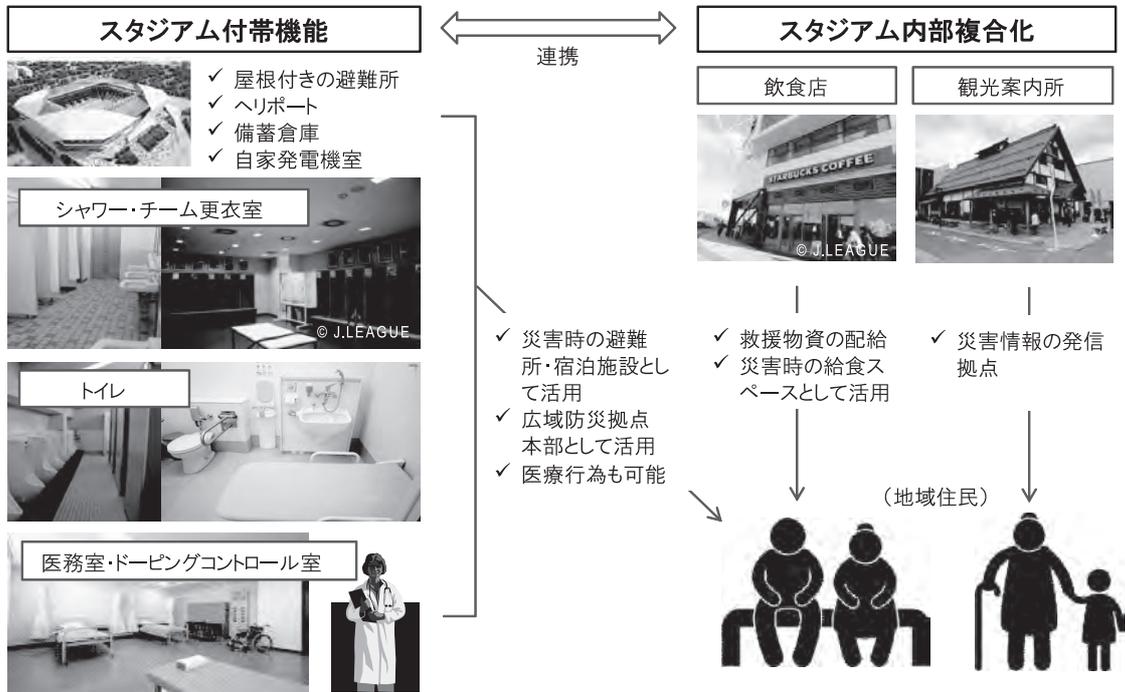
機能的価値について、複合化モデルに共通して言えることは、スタジアムがあることによってスポーツ観戦や応援活動を通じた地域コミュニティの形成が可能となることである。それに加え、たとえば、地域医療や介護への

貢献と地域の防災機能への貢献も期待される。

a：地域医療・介護への貢献

提案の背景におけるグレーゾーン解消制度および企業実証特例制度の箇所でもすでに述べているが、スタジアムの内外に医療・介護施設を複合化させることで、地

図表9 地域防災機能への貢献



資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

域医療の質や雇用に対する貢献が可能となる。具体的には、スタジアムを使用するプロクラブに所属する、チームドクターやトレーナーといった、通常アスリートのメンテナンスを行う人材やノウハウを地域医療に還元することで、地域住民に対し予防医療やヘルスケアを含む医療サービスの提供や高度医療機器による治療が可能となる。また、高齢者用施設が隣接している場合には、高齢者に対し介護サービスの提供も可能となるだろう。一方、地域住民にとっても、これらの医療施設や高齢者用施設に対するスタッフとしての雇用も期待できるため、相互にとってのメリットが図られることとなる(図表8)。

**b：地域防災機能への貢献**

一方、スタジアムに付帯する設備や複合施設を有効利用することで、地域の防災拠点としての貢献が可能となるだろう。具体的には、スタジアム自体が屋根つきの避難所として利用可能であるのはもちろんのこと、スタジアムピッチをヘリポートとして活用することもできる。また、備蓄倉庫や自家発電機室、シャワー・チーム更衣室、トイレ、医務室・ドーピングコントロール室も活用する

ことで、災害時の避難所や宿泊施設として利用することや、広域防災拠点本部や医療行為の拠点としても活用することができる。

また、スタジアム内部複合化として飲食店や観光案内所がある場合には、救援物資の配給や災害時の給食スペースとしての利用、災害時の情報発信拠点として地域住民に対する貢献が期待される(図表9)。

**c：複合化モデル別の機能的価値**

上記以外にも、複合化モデル別に地域にとっての機能的価値の付加が期待できるだろう。たとえば、テーマパーク型(Model B1)では、地域の娯楽機能の補完にもつながることが想定されるし、ショッピングモール型(Model B2)やトレンド発信型(Model C1)については、地域の購買機能の補完が期待できる。また、ツーリズム誘引型(Model D1)は域内観光客の拡大に向けた話題性のある新たな観光スポット等の観光機能の補完、ヘルスケア強化型(Model D2)は地域におけるより高度な医療機能の補完等、複合化モデルに応じて特化した機能の付加も可能となるだろう。

## ②経済的価値の創出

次に、経済的価値の創出について考察する。経済的価値のうち、スタジアム内部複合化を実施した場合の想定収支モデルについてはすでに述べているが、それに加え、たとえば、テーマパーク型 (Model B1) やショッピングモール型 (Model B2) 等、大規模施設の建設が必要となるケースについては、大規模施設の建設のための資金需要の創出や、域内事業の収入増加にともなう税収入の増加、施設従業員等の雇用機会の拡大が可能となる。これらの経済的価値の試算については後ほど説明する経済効果の試算の箇所で詳細に述べることとする。

## ③まちとしてのブランド価値の創造

まちとしてのブランド価値の創造については、複合化モデル別に醸成されるものと想定する。具体的には、テーマパーク型 (Model B1) やショッピングモール型 (Model B2) については、地域を代表するプロスポーツクラブとして域外に誇れる施設 (スタジアム、周辺複合施設) があることで、広域から人が集まる著名な集客施設としてのブランド価値を生むことができるだろう。一方、トレンド発信型 (Model C1) では、流行に敏感な若者や域外からの観光客の集客も可能となるようなまちのファッションシンボルとしてのブランド価値が生まれるだろう。同様に、ツーリズム誘引型 (Model D1) ではまちの新たな観光資源として域内観光客の集客も可能となるだけでなく、域内外への情報発信拠点としての価値を生み出すのではないかと。最後に、ヘルスケア強化型 (Model D2) については、地域住民が健康で安心した生活を送ることができるまちとなるだろう。

このように、それぞれの複合化モデルに応じた強みを活かすことで、地域の特性に磨きをかけることが可能となるだろう。

## 2) 経済効果試算

地域に与える経済的価値として、検討会において複合化モデル別の経済効果の試算を行ったため、その結果を述べることとする。

経済効果試算においてもいくつかの前提を設定してい

るが、経済効果試算のベースとなる事業収支については、先述のスタジアム内部複合化を実施した場合の想定収支モデルを用いることとしている。また、スタジアムの利用計画について、J1 クラブの場合は、ホーム試合開催数 17 試合/年、イベント開催数 30 回/年とし、年間の想定総入場者数は約 90 万人/年と試算する一方、J2 クラブの場合は、ホーム試合開催数 21 試合/年、イベント開催数 30 回/年とし、年間の想定総入場者数は約 50 万人/年と試算している。また、スタジアム周辺の複合化については、それぞれの複合化モデルについて類似する既存施設の年間総来場者数および事業収入を参考とし、想定年間総来場者数および想定事業収入を試算している。

なお、経済効果試算のために使用する産業連関表は、47 都道府県の人口の中央値である鹿児島県の平成 17 年度のものを使用している。

### ①テーマパーク型 (Model B1)

テーマパーク型 (Model B1) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設である多機能施設については、他の事例より、想定年間総来場者数は、約 1,200 万人/年、想定施設事業収入は約 300 億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約 600 ～ 610 億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約 3,500 ～ 3,600 人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約 22 ～ 23 億円と試算している。

### ②ショッピングモール型 (Model B2)

ショッピングモール型 (Model B2) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設である大型商業施設については、他の事例より、想定年間総来場者数は、約 1,000 万人/年、想定施設事業収入は約 180 億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約 350 ～ 360 億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約 2,100 ～ 2,200 人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約 13 ～ 14 億円と試算している。

### ③トレンド発信型 (Model C1)

トレンド発信型 (Model C1) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設であるハイセンス物販施設については、

他の事例より、想定年間総来場者数は、約100万人/年、想定施設事業収入は約30億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約68～76億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約420～470人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約2.6～2.9億円と試算している。

④ ツーリズム誘引型 (Model D1)

ツーリズム誘引型 (Model D1) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設である観光施設については、他の事例より、想定年間総来場者数は、約43万人/年、想定施設事業収入は約13億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約35～43億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約220～270人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約1.4～1.6億円と試算している。

⑤ ヘルスケア強化型 (Model D2)

ヘルスケア強化型 (Model D2) の経済効果試算にあたって、周辺複合施設である地域医療複合施設については、他の事例より、想定年間総来場者数は、約60万人/

年、想定施設事業収入は約9億円/年と試算した。その結果、期待される経済効果は年間約32～39億円、波及効果を含めた新規雇用創出人数は、約200～240人、域内事業の収入増加や雇用創出にともなう税収入の増加は年間約1.2～1.5億円と試算している。

(5) 資金調達の視点

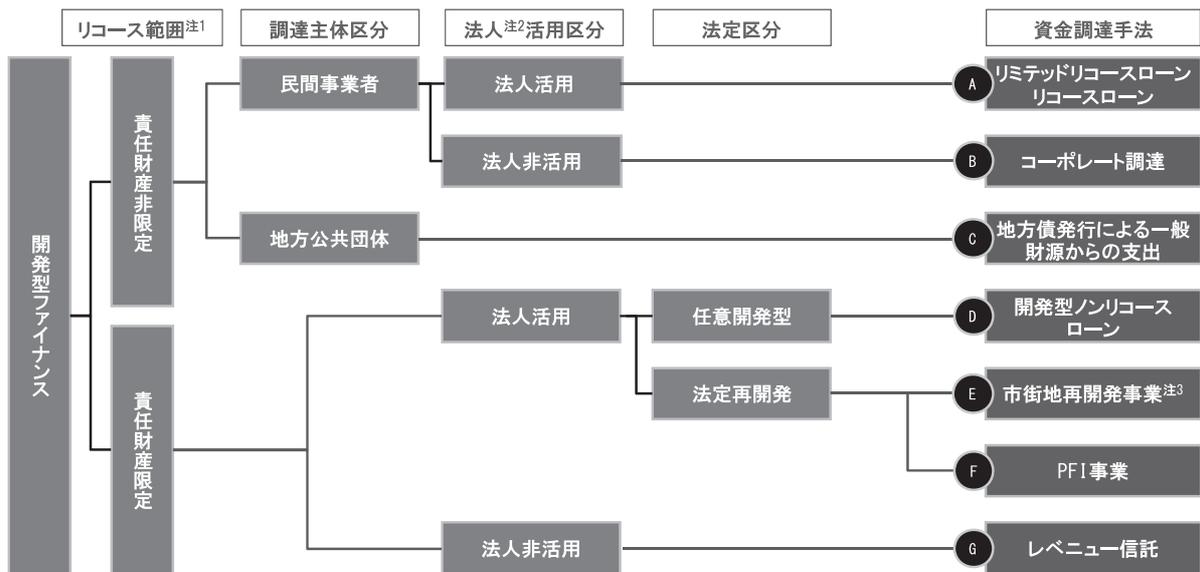
本稿の最後に、事業運営を行うにあたって重要となる資金調達の視点について検討することとする。これは、ビジネスモデルの視点や地域の視点を踏まえ、自主的かつ持続的に事業を継続するために、開発型ファイナンスのうちどのようなオプションが採用できるかについて検討するものである。

1) 開発型ファイナンスのスキーム

開発型ファイナンスについては、まずは、リコース範囲を責任財産に限定するかどうか、すなわち、ローンの返済原資として、ある特定事業のみに限定して遡及を行うノンリコースか、限定を行わないリコースに大別される。

その後、責任財産非限定(リコース)のものについては、

図表10 開発型ファイナンスのスキームオプション



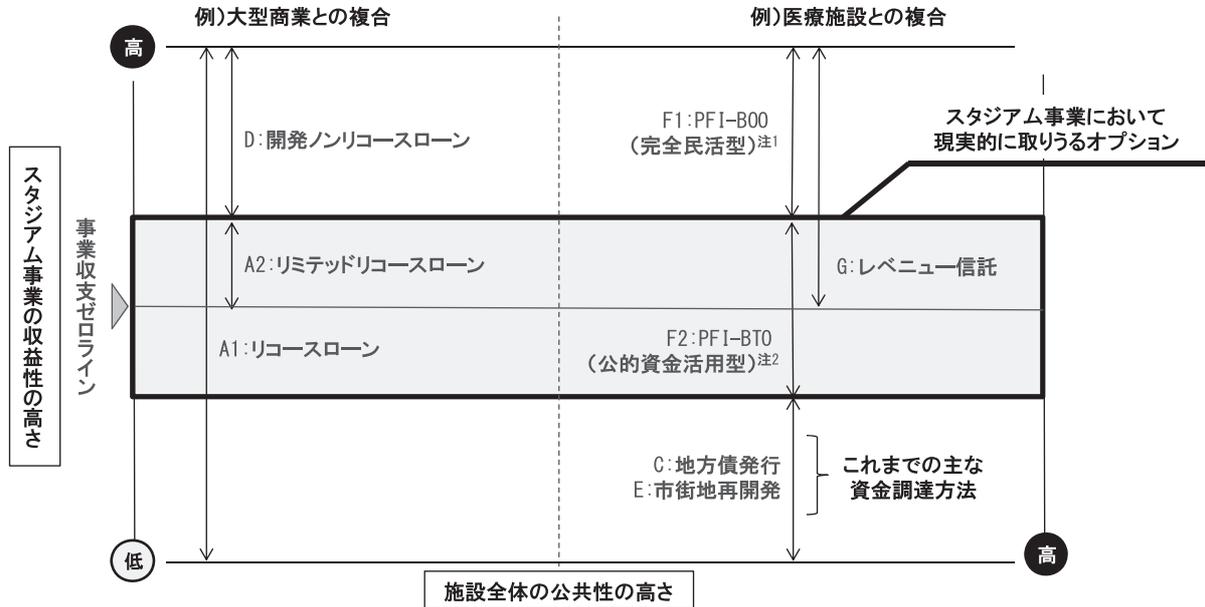
注1：リコースとは、「遡及」の意。ローンの返済原資をそれぞれ「ある特定事業のみに限定して遡及」(ノンリコース)、「その他事業も含めた全てに遡及」(リコース)、「範囲の一部、又は条件を設定して遡及」(リミテッドリコース)するものとして分類

注2：ファイナンスストラクチャーの中では、一般的にSPC(特別目的会社)等を指す

注3：都市開発上の市街地再開発事業

資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

図表11 スタジアム事業に係る資金調達スキームオプション



注1、2：PF1-B00は建設後の所有権が民間にあるのに対し、PF1-BTOは建設後すぐに所有権を公共に移管したうえで、PF1事業者が運営・管理を行うという手法

資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

図表12 スタジアムの資金調達に利用可能な手法比較

	スキーム概要		メリット	デメリット
	資金の出し手	事業運営主体		
<b>A1</b> リコースローン	・金融機関等(ローン) ・一般投資家・企業(エクイティ)	・SPC またはプロパティ・マネージャー	・自治体のリスクなし ・低い金利での資金調達が可能	・リミテッドリコースローンに比して、エクイティ出資者のリスクが高い
<b>A2</b> リミテッドリコースローン	・金融機関等(ローン) ・一般投資家・企業(エクイティ)	・SPC またはプロパティ・マネージャー	・自治体のリスクなし ・エクイティ出資による調達が相対的にしやすい	・リコースローンに比して、レンダーのリスクが高い
<b>F2</b> PF1-BTO 事業	・金融機関等(ローン) ・PF1事業者(エクイティ) ・自治体(割賦返済)	・PF1事業者	・自治体にとって、資金拠出の繰延が可能 ・民間運営による収益化	・あくまで繰延であるため、自治体として、将来的な資金拠出は必要
<b>G</b> レベニュー信託	・自治体(ローン) ・一般投資家・企業(エクイティ)	・公共事業団	・自治体のリスク低減 ・資金調達の小口化	・事業として、一定の収益性が求められる

資料：スタジアムを核としたまちづくり検討会作成

調達主体区分が民間事業者か地方公共団体かによって区分され、調達主体区分が民間事業者のうち法人を活用して資金調達を行う場合は、リミテッドリコースローンあるいはリコースローン(資金調達手法 A)、民間事業者のうち法人非活用の場合は、コーポレート調達(資金調達手法 B)、調達主体区分が地方公共団体の場合は、地方債発

行による一般財源からの支出(資金調達手法 C)に区分される。

一方、責任財産限定(ノンリコース)のものについて、法人を活用して資金調達を行い、かつ、任意開発型の場合は、開発型ノンリコースローン(資金調達手法 D)、同じく、法人を活用して資金調達を行うが、法定再開発の場

合は、市街地開発事業（資金調達手法 E）、あるいは、PFI 事業（資金調達手法 F）、法人非活用の場合は、レベニュー 信託（資金調達手法 G）に区分される（図表 10）。

## 2) スタジアム事業に係る資金調達スキーム

先述の通り、スタジアム内部複合化を実施した場合の 事業収支は▲20～+6百万円とほぼゼロラインを達成 することが可能であり、スタジアムピッチの稼働率を上 げ、収益性の高いイベントを開催することで、その収支 は+7～50百万円と試算される。しかし、裏を返せば、 スタジアムの事業運営については、大幅な事業黒字が難 しいことがうかがえる。この点を考慮した場合、上記の 7種類の開発型ファイナンススキームのうち、スタジア ムの資金調達スキームは、リコースローンあるいはリミ テッドリコースローン（資金調達手法 A）、PFI（資金調達 手法 F）、または、レベニュー信託（資金調達手法 G）に 絞られる。さらに、PFI（資金調達手法 F）については、収 益性の関係上、完全民活型ではなく、公的資金活用型で あるPFI-BTO（資金調達手法F2、とする。）が現実的だ であるため、スタジアムの事業収支の前提を考慮した場合 の資金調達スキームとしては、リコースローン（資金調 達手法 A1、とする。）、リミテッドリコースローン（資金調 達手法 A2、とする。）、PFI-BTO（資金調達手法 F2）、レ ベニュー信託（資金調達手法 G）の4つが利用可能と考 えられる。これらの資金調達スキームを活用することで、 自治体にとってのリスクの軽減が可能となるため、スタ ジアム事業を検討するにあたっては、資金調達スキーム

の検討も重要となるだろう（図表 11、12）。

## 4 | 終わりに

これまで述べたように、国家の重要政策であるアベノ ミクス成長戦略や地方創生の達成のためには、地域にお いて機能的価値、経済的価値を創出し、さらには地域の ブランド価値の創造を可能とする、「スタジアムを核とし たまちづくり」が有効な手段であり、その実現のためには、全体コンセプトと、「ビジネスモデル」、「地域」、「資金 調達」の3つの視点をベースに、その地域独自のまちづ くりを考える必要がある旨をご理解いただけたものと思 料する。

今後、2020年の東京オリンピック・パラリンピック 開催に向けたインフラの整備が期待される一方で、将来 的な活用ビジョンのない整備については、大会開催後の 地域の負担を増大させる要因となることを忘れてはなら ない。また、1964年の東京オリンピックを契機に建設 された多くの公共施設は50年以上が経過しており、そ の老朽化も問題となっていることも事実として認識して おくべきだろう。

このような状況を踏まえ、地域がどのようなビジョン を描き、その全体コンセプトに応じた独自のブランド価 値を創造するためのまちづくりのシンボルとして、素晴 らしい環境のスタジアムがひとつでも増えていくことを 期待したい。

### 【参考文献】

- ・公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会「東京2020大会開催基本計画」平成27年2月
- ・首相官邸「アベノミクス成長戦略で、明るい日本に！」
- ・首相官邸「成長戦略進化のための今後の検討方針」
- ・経済産業省「産業競争力強化法」
- ・まち・ひと・しごと創生本部「まち・ひと・しごと創生『長期ビジョン』と『総合戦略』の全体像」
- ・スマート・ベンチャー研究会「スポーツを核とした街づくりを担う『スマート・ベンチャー®』」平成25年8月
- ・公益社団法人日本プロサッカーリーグ「スタジアムの未来」

# 2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた日本経済の課題 ~隠れていた日本の強さを発見する~

The Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games are coming, so what should we do for Japan's economy?:  
Discover our hidden strengths

1964年の東京オリンピックが、70年の大阪万博と合わせて高度成長期を象徴する一大イベントであっただけに、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに対する期待も高まってきている。日本経済復活のきっかけになるとの期待だ。

たしかに、50年前は、オリンピックを契機に新幹線や高速道路等、高速交通網の整備が始まり、高度成長期が絶頂期を迎える中で日本の「ものづくり」も大きく発展した。立派にオリンピックを開催できたという事実が、日本人の自信を深め、経済発展を精神的に支える役割を果たしたのかもしれない。

もっとも、40年前に高度成長が終わり、日本経済は内外の需要があまり伸びない時代に突入した。そうした事実をきちんと認識できないまま、過剰な供給力を抱えてしまい、20年前にバブルが崩壊した。その後の20年間は需要不足という環境変化を認識し、スリム化を武器に稼ぐ力を高めてきたが、一方で設備投資を抑えてきたことが、「ものづくり」日本の競争力に暗い影を投げかけている。

しかし、「ものづくり」は常に新しい分野が生まれてくる。「ものづくり」に安心・安全・正確性等の日本ならではのアルファを加えて価値を高めることもできる。さらに、おもてなしの心で提供するサービス等、日本には隠れた強さがたくさんある。その中には、日本人がまだ気づいていないものもあるだろう。

2020年のオリンピック開催はより多くの外国人が日本を訪れるきっかけになる。人と文化の交流が深まるなかで、新しい成長分野の種となる日本の良さや強みを発見するチャンスが到来するのではないか。



The 1964 Olympic Games in Tokyo and Expo '70 in Osaka were major events symbolizing Japan's rapid economic growth. For this reason, people increasingly have high hopes about the 2020 Tokyo Olympic and Paralympic Games—hopes that the event will trigger Japan's economic revival. The Olympic Games held 50 years ago were certainly a turning point: Construction of the Shinkansen high-speed rail network and the expressway network started, and significant advances occurred in Japan's manufacturing sector as the country's rapid economic growth was reaching its peak. The fact that Japan successfully hosted the Olympic Games may have boosted the confidence of the Japanese people and the spirit that supported the economic growth. The period of rapid growth ended 40 years ago, and the Japanese economy entered an era in which domestic and foreign demand for its products and services did not significantly increase. As this fact was not properly recognized, Japan ended up having excess supply capacity and its bubble economy collapsed 20 years ago. During the 20 years that followed, firms recognized the change in the economic environment (lack of demand) and strengthened their ability to earn profits through downsizing, although the downsizing of facilities and equipment has cast a shadow over the competitiveness of Japan's manufacturing sector. However, new fields are constantly emerging in manufacturing and the sector can increase the value of its products by making improvements concerning safety, precision, and customers' peace of mind, which are hallmarks of Japanese products. Furthermore, Japan has many hidden strengths, such as services provided with a spirit of hospitality, *Omotenashi*. Some of these strengths may still be unnoticed by the Japanese themselves. Hosting the 2020 Olympic Games will provide an opportunity for Japan to welcome many visitors from around the world. As people interact and cultural exchange deepens, opportunities to discover the country's advantages and strengths may arise and these could become the seeds of new growth areas.

## 1 | はじめに

2020年に東京オリンピック・パラリンピック競技大会が開催されることになった。1964年に開催された前回の東京オリンピックから56年、夏季オリンピックとしては半世紀ぶりに日本で開催される祭典に対する期待は大きい。前回の東京オリンピックが高度成長期の真ただ中で開かれ、そこから70年の大阪万国博覧会までの間に、いざなぎ景気と呼ばれる高度成長の絶頂期を迎えたことも期待を大きくしている一因だろう。つまり、なかなか元気が出ない日本経済がオリンピックで復活するとの期待だ。

しかし、そうした短絡的な期待は失望に終わるのではない。オリンピックに向けての投資や外国人旅行者の増加による経済効果の試算は盛んであるが、バブルが崩壊した後、長きにわたって低成長が続いているとはいえ、50年前と今では日本の経済規模はまったく違う。そうした効果で2020年までは大丈夫という結論には残念ながらならないだろう。そもそも高度成長期に前回の東京オリンピックが開催されたのであって、オリンピックの開催が日本の成長率を押し上げていざなぎ景気を実現させたわけではない。

もちろん、オリンピックに関連する個々のプロジェクトに関係している企業にとっては影響が大きいことは言うまでもない。しかし、そうした会社では、すでに動き出したプロジェクトを前にして、人手の確保が難しくなっており、資材価格の上昇もプロジェクトを円滑に進めるうえでのやっかいなハードルになりかねない状況だ。日本経済は相変わらず需要の伸びが鈍いものの、他方で需給ギャップの解消が進むにつれて供給制約の問題も抱えるようになってきている。需要の追加だけを材料に期待を膨らませても、思うように事は運ばないだろう。

ここは、長期的な視点で日本経済の変遷を振り返ってみることがまず必要だ。日本経済は、高度成長期、安定成長期、失われた20年と、20年ごとに大きな節目を経験している。そして今は、デフレの終焉という大きな節目

を迎えているようだ。これからの20年、日本経済はどのような道をたどり、何が課題になるのか、よく考えてみる必要がある。日本経済を取り巻く環境の変化を認識したうえで、2020年の東京オリンピックの開催が日本経済にどういう意義を持つのか、オリンピックに向けて私たちは何を期待したらよいか、どういうチャンスがあるのか、考えてみたい。

## 2 | 戦後の日本経済の歩み

戦後の焼け野原から復興し、高度成長期を経て日本経済は米国に次ぐ世界第2位の経済大国への道を歩んでいった。高度成長期が終わった後も安定的な成長を続けていた日本経済ではあるが、80年代後半のバブル景気を経て90年代初めにバブルが崩壊すると、ほとんど成長できない状況が続くこととなった。この間、高い成長を続けていた中国に世界第2位の経済大国の座を明け渡すことになり、また低成長を続ける中、90年代中ごろからは持続的に物価が下落するデフレが続くこととなった。

### (1) 20年ごとに訪れた日本経済の転換点

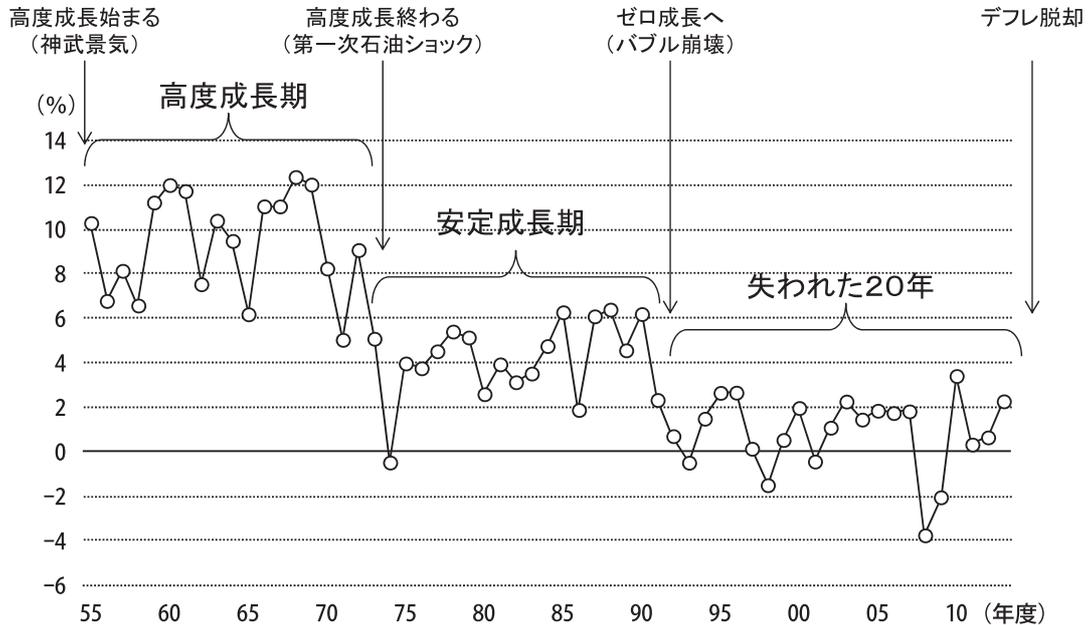
戦後の日本経済のこうした歩みをあらためて振り返ってみると、日本経済は20年ごとに大きな節目を経験していたように見えてくる(図表1)。

#### ① 高度成長期の始まり

今から60年前の1954年。神武景気が始まり高度成長期がスタートした。戦後の復興が続いていた日本経済は、50年に朝鮮戦争がはじまると、戦争に必要なさまざまな物資を供給する拠点の役割を担うことになり、いわゆる朝鮮特需に沸くことになる。こうした環境の変化が、日本経済が高度成長を実現する要因になったと言われている。確かに膨大な需要の追加が経済成長を押し上げたのは間違いなからう。ただ、それだけでは一時的な影響にとどまる。

高度成長の始まりを象徴する言葉として、昭和31(1959)年度の経済白書で書かれた「もはや戦後ではない」というフレーズが使われることがよくある。たしかに、「もはや戦後ではない」という言葉の響きには、戦後

図表1 経済成長率と20年ごとに現れる節目



注1：55年度の前年比は当社調査部による推計値

注2：79年度までは68SNA（固定基準年方式）、80年度以降は93SNA（連鎖方式）

出所：内閣府「国民経済計算年報」、「国民所得報告」

の混乱期が終わり、これから先はさらに成長していくだろうというような明るい展望を想像させる響きがある。しかし本当に意味するところは違う。「もはや戦後ではない」という言葉に込められた意味は、白書の言葉を借りるならば、「もはや「戦後」ではない。我々はいまや異なった事態に当面しようとしている。回復を通じての成長は終わった。今後の成長は近代化によって支えられる。」という事実認識である。

日本が高度成長期を迎えることができた理由として、2つのことが挙げられよう。ひとつは日本経済を取り巻く環境面で、日本の内外に需要が豊富に存在していたことである。前述の朝鮮特需も含めて、日本経済は高度成長を実現しうる環境に恵まれていたことになる。しかしそれだけでは経済は成長しない。

需要に比べて不足している供給力を高めていく努力が必要だ。再び白書の言葉を借りるならば、「幸運のめぐり合わせによる数量景気の成果に酔うことなく、世界技術革新の波に乗って、日本の新しい国造りに出発することが当面喫緊の必要事ではないであろうか」という警鐘だ。

高度成長を実現する戦略は、先端技術や最新鋭の生産設備の導入によって良質な製品を安価に供給できる競争力を確保し、同時に国内外の潜在的な需要に見合うように供給力を効率的に拡大することであった。そして、供給力不足を解消していく取り組みによって高い成長が実現し、さらに企業や家計の所得の増加を経て新たな需要を生み出すという成長の好循環が実現していった。つまり、白書の警鐘を尊重することによって高度成長期が続くことになったと言えよう。繰り返しになるが、東京オリンピックの誘致に成功したことが、日本経済の高度成長をもたらしたわけではない。

## ②高度成長期の終焉

20年にわたって続いた高度成長期は40年前の70年代前半に終わりを迎える。高度成長期をもたらしていた内外の需要の堅調な拡大という環境に大きな変化が生じてきたからだ。高度成長期の終わりを象徴する出来事として73年の第一次石油ショックがある。第一次石油ショックが起きて原油価格が高騰し、モノ不足懸念も加わって国内の物価が急上昇したことや、原油供給不安や

物価の高騰に対応する総需要抑制政策がとられたことを背景に、国内需要の減少に拍車がかかった。

また、71年のニクソンショック、スミソニアン協定を経て1ドル360円の固定相場が終わり、73年からは変動相場制に移行して、長い円高の流れが始まることになった。これも高度成長期の終わりを象徴する出来事として挙げられる。固定相場制のもとで日本からの輸出は恵まれた環境を享受していたが、そうした環境が崩れて価格競争という面では状況が厳しくなったからだ。もっとも、為替円高の流れが本格的になるのは、後述の通り85年のプラザ合意以降であり、この時期の輸出環境に影響した出来事としては、二度にわたる石油ショックがその後の世界同時不況をもたらし、世界経済の成長ペースを鈍らせたことが大きい。

こうして、国内・国外の需要の伸びが低下し、供給力の拡大によるキャッチアップの時代が終わることになった。高度成長期が終わってからの20年間を考えるうえで見落としはいけないポイントは、「高度成長期が終わってもそれまでの行動様式はなかなか変えられなかった」ということだろう。需要の堅調な拡大という大前提が崩れて高度成長が終わったと頭で分かっているにもかかわらず、いつかそこに戻れるのではないかという期待は心に残っていたと想像できる。そして、「需要に比べて恒常的に不足している供給力を高めていくことが経済成長の好循環を生む」という成長戦略はすでに有効でなくなっていたのだが、それまでの成功体験から抜け出すことはなかなか難しかった。

設備投資や従業員の採用は高度成長期ほどではないものの続き、多くの企業が過剰な設備や雇用を抱え込む状況が普通になってきた。それは、高度成長期には正しい行動様式であっても、その後の時代においては構造変化を遅らせるものであった。輸出の拡大や公共投資の拡大が一時的に需要を拡大させることがあっても持続的なものではなく、過剰な供給力が恒常的に存在することになった。環境変化に順応していないこのような行動パターンを一段と強めてしまったものが、85年のプラザ合意後の

円高に対応した低金利政策の継続であった。それを背景に発生した80年代終わりのバブルとその崩壊が日本経済の次の転換点となっていく。

### ③バブル崩壊

高度成長期が終わって安定成長期と呼ばれる時期が20年ほど続いたが、最後の数年間はバブル景気による景気の過熱が起り、90年代初めにバブルが崩壊した。バブル崩壊後は日本経済の成長率は一段と低くなり、マイナス成長も珍しくなくなってきた。平均すれば1%にも満たないというほぼゼロ成長の時代を迎えることになった。

企業や家計の行動様式という点で重要なことは、バブル崩壊を契機に「いつまでも高度成長期の夢を追ってはいけない」という教訓がしだいに強く認識されるようになってくるということだ。「なぜバブルが崩壊したのか」という問いに対する答えは論者によって異なる。バブルを引き起こした緩和的な経済政策よりも、バブルつぶしのための金融引き締めや金融緩和への転換の遅れが日本経済をダメにした、という意見は根強い。とにかく日銀は金融を緩和すべきだという考え方は政治サイドで強く、メディアの論調も日銀の金融緩和を促す方向に近かった。こうした傾向が、量的緩和という異次元の政策につながっていく流れを形成したとも言えよう。

しかし、バブル崩壊は、バブルを起こしてしまったことがもたらした必然の結果と考えるべきではないか。問題はなぜバブルが起きてしまったかだ。それは、高度成長期が終わって需要の堅調な伸びが期待できなくなっているのに、そうした環境変化を直視することなく、過去の成功体験の延長線上で企業が設備投資を行い、従業員を増やしていたからであろう。また経済政策も、低金利政策を長期にわたって続ける等、そうした企業の行動を是とするような方針が続いていたとも言えよう。

しかし、その後起きた不良債権問題やリーマンショックという出来事も加わって、いつまでも昔の成功体験にとらわれてはいけないという認識は一段と経営者の心に刻まれていくことになる。企業は設備投資に慎重になり、業務の拡大よりもリストラによる財務体質の改善

や収益力の向上に力が注がれるようになる。一方、企業がリストラや賃金カットによる人件費抑制姿勢を強めるにつれて、そこで働く人々は、所得の伸び悩みを受け入れながら、節約志向、低価格志向を強めることになった。

こうして、企業や個人の行動様式が身を削るデフレ的なものになってくるわけだが、これは高度成長期の終焉という40年前の環境変化、すなわち慢性的な過剰供給力の存在に、20年の時を経てようやく真正面から取り組むようになった表れとも言えよう。バブル崩壊後の20年間は、「失われた20年」という否定的な評価がなされているが、この時期の努力によって日本経済は過剰問題を解消するという大きな成果を上げることができた。それについては後述する。

## (2) 右肩下がりをもたらした出来事

高度成長期が終わり、それまでの供給力不足から需要不足へと、日本経済を取り巻く環境は大きく変わった。その後は今に至るまでの経済成長率の低下という大きなトレンドが続くことになるわけだが、この右肩下りの経済成長率の低下をもたらした出来事を振り返ってみる

ことにする。

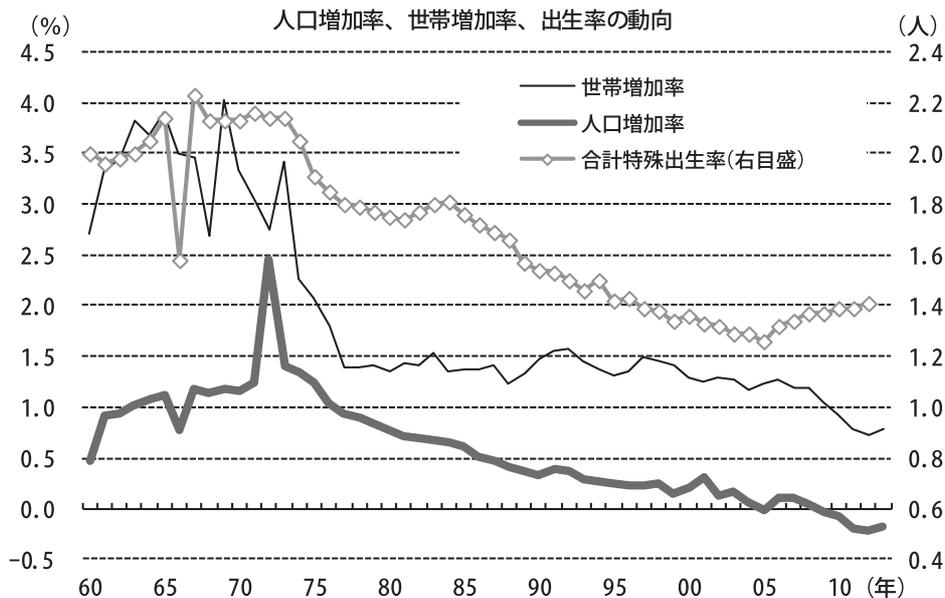
### ①40年前の出来事 ～少子高齢化の始まり～

高度成長期は70年代前半、今から40年前に終わりを迎える。その時の象徴的な出来事は、先ほども見たように、石油ショックであり、為替の固定相場制から変動相場制への移行であった。しかし、より構造的な変化として、今に続く少子高齢化の流れが始まったことが挙げられよう。

70年代前半をピークに、人口増加率、世帯増加率、合計特殊出生率といった人口関連の指標は軒並み低下してきた(図表2)。合計特殊出生率は、ひとりの女性が一生の間に産む子供の数を推計した値であるから、この値が2を下回る状況が続くならば、いずれ人口が減少して来ざるを得ない<sup>1)</sup>。日本では74年にすでにこの水準を下回っていた。

出生数の推移をみると(図表3)、団塊世代が生まれた1947～49年に270万人弱の水準でピークをつけた後は大きく減少していたが、57年をボトムに再び増加トレンドに入り、丙午となり出生数が大きく減少した66年

図表2 人口関連の指標は70年代前半をピークに低下



注1：人口は各年10月1日時点（13年は概算値）、世帯数は各年3月31日時点の数字

注2：72年の人口急増は復帰した沖縄を調査に加えたことに伴う特殊要因

出所：総務省「人口推計」、「住民基本台帳に基づく人口・人口動態及び世帯数」、厚生労働省「人口動態統計」

図表3 出生数は高度成長期が終わった73年ピークに減少が続く



注：1944～46年は値無し、1947～72年は沖縄県を含まない値、2013年は概算値  
出所：国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」、厚生労働省「人口動態統計」

を除けば、団塊ジュニアの誕生が拡大する73年まで増加が続いた。その後は晩婚化、晩産化の動きが強まる中で長期の減少傾向が続いている。振り返ってみると、高度成長期の20年間は出生数が増加を続けていたことになる。もちろん子供の数が増えさえすれば、経済が成長するというわけではない。さらに過去をさかのぼれば、子供の数が増えていても経済が困窮していた時代もある。

それでも、少子高齢化、特に少子化が続くことは、新たな世帯の形成を抑制し、人口増加率の低下や人口の減少をもたらすことにより、需要面から経済成長を抑える要因となる。そうした影響を特に受けるのは、GDPの構成項目の中でも、個人消費と住宅投資である。

個人消費の核になるのは世帯である。親から独立して世帯を形成し、結婚、子供の誕生と成長といったプロセスを経て世帯ごとの消費は拡大していき、子供の教育費が増加する40歳代、50歳代にピークを迎える。少子化によって世帯の数が伸びなくなる、あるいは減少に転じてくると、こうした消費の拡大サイクルが生まれてこなくなってしまう。また、60歳代になってくると消費は減少サイクルに入ってくる。つまり、高齢化が進めば、消費が減少してくる世帯の割合が高まっていくことになる。

このように、少子化や高齢化は、個人消費の伸びを抑制する要因として効いてくる。

住宅投資も、個人消費と同様に少子高齢化の影響を受ける。まず、新たに世帯が形成されると住まいに対する需要が発生する。最初は社宅やアパートに入居することが多く、それ自体が住宅の新設に直結するわけではないが、アパート等の貸家に対する需要が拡大してくれば、いずれ貸家の着工が増えてくる。また、30歳代になると自分の家を持つという人が増えてくる。まずは中古住宅を購入する人もいるが、持ち家を建てたり、マンション等新しい分譲住宅を購入したりする人もいる。こうした住宅の一次取得層の大きさが住宅投資に影響してくるわけだが、少子化が続くことは住宅の一次取得層の規模を小さくして、住宅投資を抑える要因になる。また、すでに住宅ストックの総数は世帯総数を上回っており、空き家率は10%を超えている。住宅が余っている状況下で世帯数が減少に転じてくると、住宅の建替えに対するニーズも減ってくる。

#### ②30年前の出来事 ～円高トレンドの始まり～

40年前に少子高齢化が始まり、国内需要の拡大が難しくなってくると、日本経済が成長するためには輸出の拡大

を通して海外需要を取り込んでいくことが重要になってきた。高度成長期の1ドル＝360円の固定相場から変動相場制に移行し、ある程度円高が進んでいたが、80年代前半は米国レーガン政権の「強いアメリカ・強いドル政策」に助けられて為替は200円台前半という水準で推移し、日本からの輸出が拡大し、経済成長にプラスに作用した。

しかし、日本からの輸出の急速な拡大と貿易黒字の拡大は、米国を中心に輸出先での貿易摩擦を深刻なものにした。85年のプラザ合意では、米国サイドの赤字と日本サイドの黒字という不均衡を是正する目的でドル安・円高誘導が始まり、これを境に一気に100円台前半への円高の流れが始まった。この急速な円高は日本からの輸出品の価格競争を厳しくし、しだいに輸出の拡大、海外需要の取り込みによる経済成長を難しいものにしたと言えよう。

もっとも、世の中で言われているように、円高になると輸出が減少し、円安になると輸出が拡大するという単純な話ではない。日本企業は、円高になってもコスト削減努力で現地の販売価格を上げないように頑張る。輸出で稼ぐことは難しくなるものの、輸出自体は増えていった。

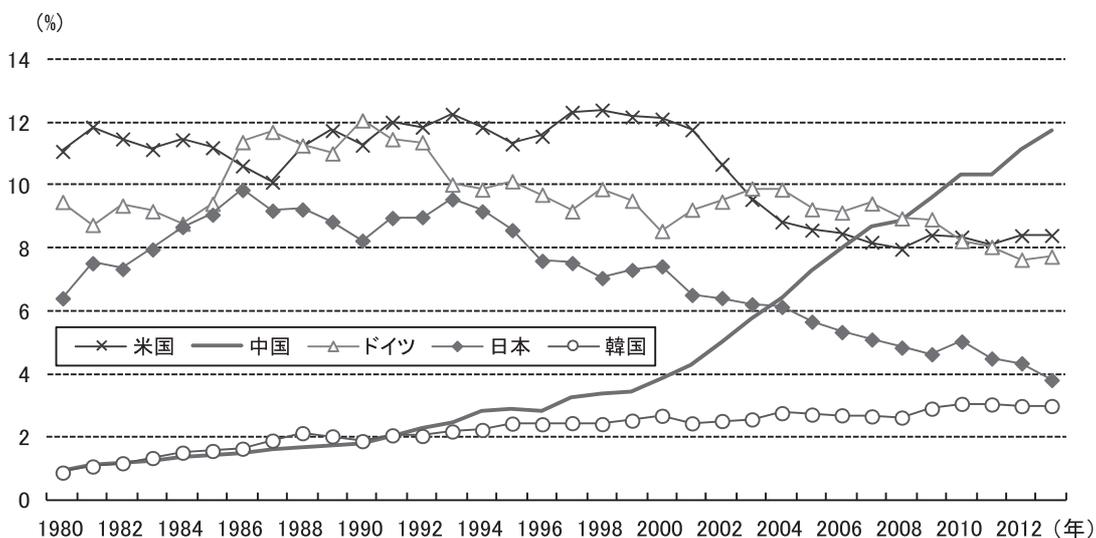
それでも、世界の輸出額に占める日本の輸出額のシェアを見ると、1割程度を占めていた86年がピークとなっ

ており、プラザ合意後の急速な円高が進む中で、世界輸出に占める日本のシェアは減少トレンドを抜け出せていない(図表4)。輸出金額そのものはリーマンショック前まで拡大していたが、世界輸出における日本の地位は低下していった。

この地位の低下は為替円高だけで説明できるものではない。為替が比較的円安水準であったリーマンショック前までの数年間、日本からの輸出は大きく拡大して戦後最長の景気回復に貢献したが、それでも世界における輸出のシェアは低下していた。この間シェアを拡大したのは中国であり、2004年に日中のシェアは逆転した。

中国をはじめとする新興国の輸出競争力が高まってきたことが、相対的に日本の輸出競争力を低くすることになったと考えられる。新興国の競争力は、安価な労働力を使うことによって価格面で向上しただけではなく、大型の設備投資で最新鋭の機械を導入すること等によって質の面でも高まったと考えられる。そして、プラザ合意から始まった長期にわたる大幅な円高のトレンドは、新興国の成長と相まって、日本からの輸出競争力をしだいに低下させ、海外の需要を取り込むことを難しくしたと考えられる。

図表4 世界輸出に占める日本の輸出シェアは86年がピーク



注：金額（ドルベース）のシェア  
出所：WTO "Statistics Database"

### 3 「失われた20年」は失われていなかった

戦後の日本経済は20年ごとの節目を経験しながら大きく変わってきた。そして、高度成長期が終わって以降の経済成長率は大きく低下し、特にバブルが崩壊して以降は平均成長率が1%にも満たないほぼゼロ成長ともいえる状況になった。こうした経済活動の低迷を指して「失われた20年」と呼ぶことがよくある。

この「失われた」という言葉には、日本経済はまったく意味のない20年の時を過ごしてしまい、どうしようもないくらいダメだという響きがあり、何をしてもしょうがないという無力感すら人に与えてしまう。バブル崩壊から今日までの20年余りの間に、日本経済は、戦後最長となった2000年代半ばの回復を含めて4回の景気回復を経験している。成長率が低いからといって、それをただ「失われた」の一言で片付けてしまうのは賢明ではない。

#### (1) 失われた20年は構造改革の始まり

バブルの崩壊は直接的には金融引き締めや不動産融資の規制等によってもたらされたと言えるが、それは皮相的な見方である。1970年代前半に少子高齢化による国内需要の伸び悩みが始まり、80年代中ごろからの円高の

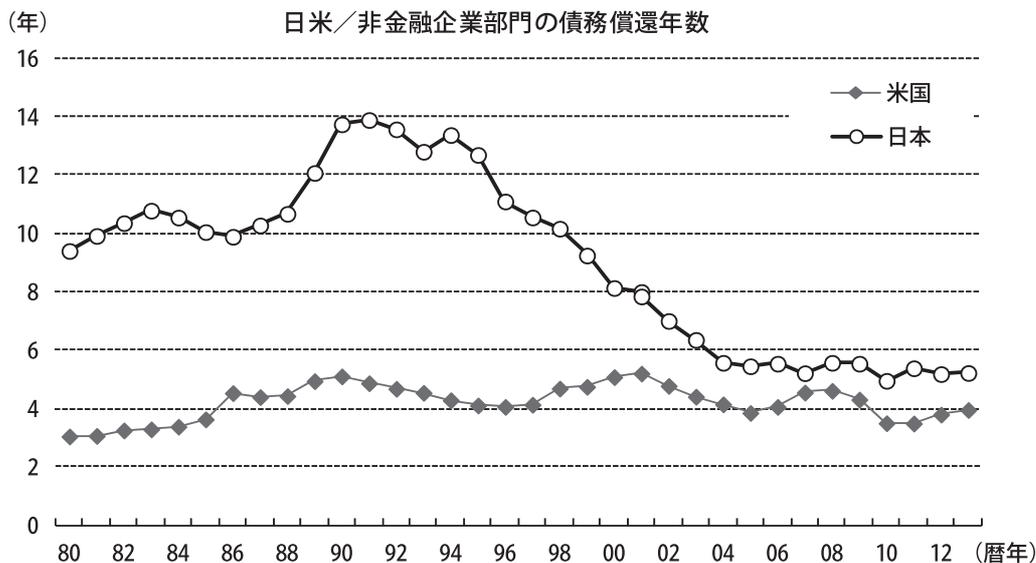
進展により輸出を経済成長のけん引役にすることがしだいに難しくなり、こうした環境変化に金融緩和政策による景気刺激策で対応しようとした政策の失敗がバブルを発生させ、それが持続不能となり崩壊した。

バブル崩壊は、高度成長期終了とともに始まった経済構造の変化にうまく対応できなかった結果起こってしまった不幸な出来事であるが、見方を変えれば、構造変化に正面から取り組み、構造改革が始まる契機になったと考えることができる。

「失われた20年」と言っても前半の10年と後半の10年では様相がだいぶ異なる。前半の10年にあたる90年代は、バブル崩壊の負の遺産の処理に費やされた。過剰債務を抱えた企業は、それを解消するために損失を計上しながらバランスシート調整を進めた。つまり、この時期に失ったものは利益であり、キャッシュは借金の返済等リストラのために使われた。それによって得られたものは、財務体質の改善と収益力の向上であった。

日本企業の債務償還年数を計算してみると、バブル崩壊直後の90年代初めには14年程度にまで上昇していたが、バランスシート調整の進展を受けて、2000年代初めには6～7年程度とほぼ適正と思われる水準まで低

図表5 「失われた20年」の前半10年で負の遺産を解消



出所：米商務省、FRB、内閣府のデータをもとにMURC作成。

下した(図表5)。

## (2) バブル崩壊後の日本の武器はスリム化

「失われた20年」における日本経済の武器はスリム化であり、それは設備投資と人件費を抑制することによって可能となった。

### ①設備投資の抑制

国内の設備投資額の推移をみると、バブルの崩壊とともに長期の下降トレンドに入っている(図表6)。設備投資は、企業業績の変動とそれにとまなうキャッシュフローの増減に連動して変動するが、こうした短期的な変動を繰り返しながらも、しだいに水準を切り下げていった。バブルのころには、設備投資がキャッシュフローの規模を大きく超えて、借入れを行いながら設備投資を増やしていたが、バブル崩壊後は借入れへの依存度を下げてキャッシュフローの範囲内で設備投資が行われるようになり、さらに2000年代に入ると設備投資は減価償却の範囲内に収まるようになってきた。

その後、リーマンショック前の戦後最長の景気回復の時には、設備投資が減価償却費の水準を超えて増加したが、リーマンショックとともに設備投資は大きく減少し、再び減価償却費の範囲内に収まるようになってきた。ま

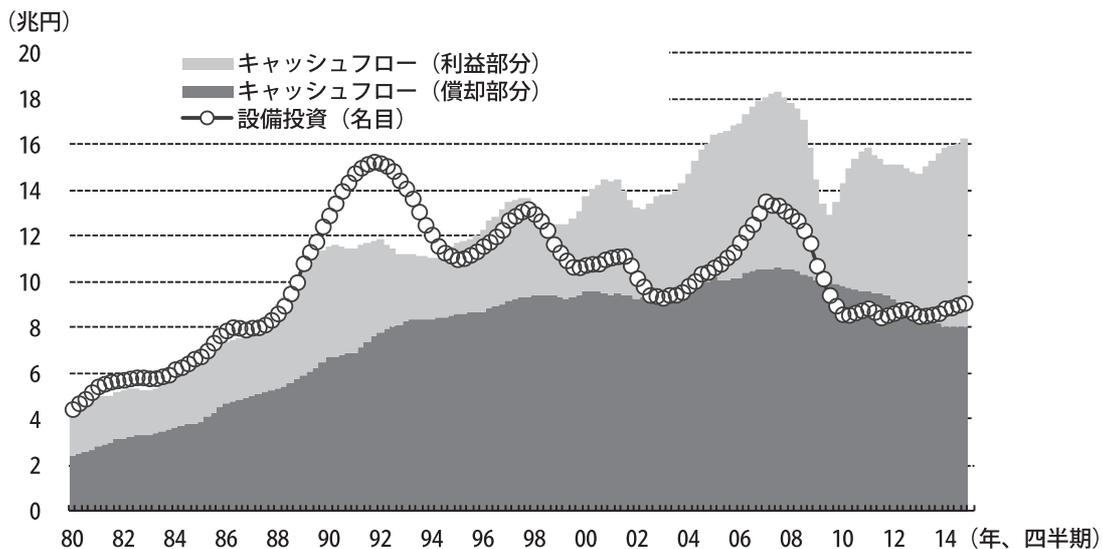
た、減価償却費自体の水準が2000年代中ごろから減少してきており、設備投資の抑制による固定費の圧縮が企業の収益力改善に寄与していることが読み取れる。

もっとも、こうした設備投資の抑制を可能にした要因のひとつとしてデフレが続いていたことは無視できない。名目では減少傾向を続けている設備投資であるが、実質で見ると変動しながらほぼ同じ水準で推移しており、リーマンショック後の大きな落ち込みからは緩やかに回復しているように見える(図表7)。「失われた20年」の間はほぼデフレが続いていたわけだが、機械や資材の単価が低下することで、かつてより少ない金額で設備投資を行うことが可能になった。デフレのメリットを生かしながら、必要な設備投資を行った上で、収益力の改善を実現したということもできよう。

### ②人件費の削減

バブルが崩壊してもしばらくは賃金が増加を続け、雇用者数も増加が続いていた(図表8)。企業収益力を改善するためにコストを削減しなければならないという意識はあったが、雇用や賃金は聖域であり、賃金カット、人員削減といった大胆な人件費の削減にまではなかなか踏み込めなかった。こうした聖域に踏み込んで人件費の抑制

図表6 キャッシュフローと連動しながら低下トレンドを続ける設備投資



注：利益＝経常利益／2。後方4四半期移動平均値。  
出所：財務省「四半期別法人企業統計調査」

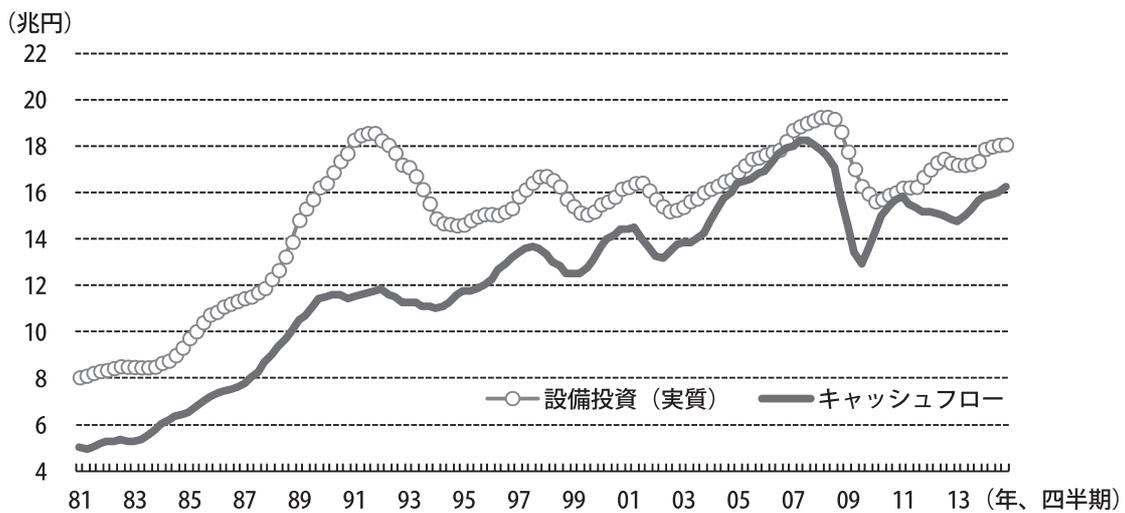
が本格化してくるのは1998年からである。

バブルとバブル崩壊の負の遺産である不良債権問題が表面化し、大手の金融機関の破たんが起る中、企業の財務体質の改善や収益力の向上は待たなしの課題となり、雇用や賃金が聖域ではなくなってきたからだ。98年以降は賃金が減少することが珍しくなくなり、雇用者数も伸

びが鈍り、減少する年も出てくるようになった。なお、賃金の減少は、個々の労働者の賃金の伸びが抑制されたことだけではなく、正社員に比べて賃金が低いパート等の非正規雇用者の割合が拡大したことも影響している。

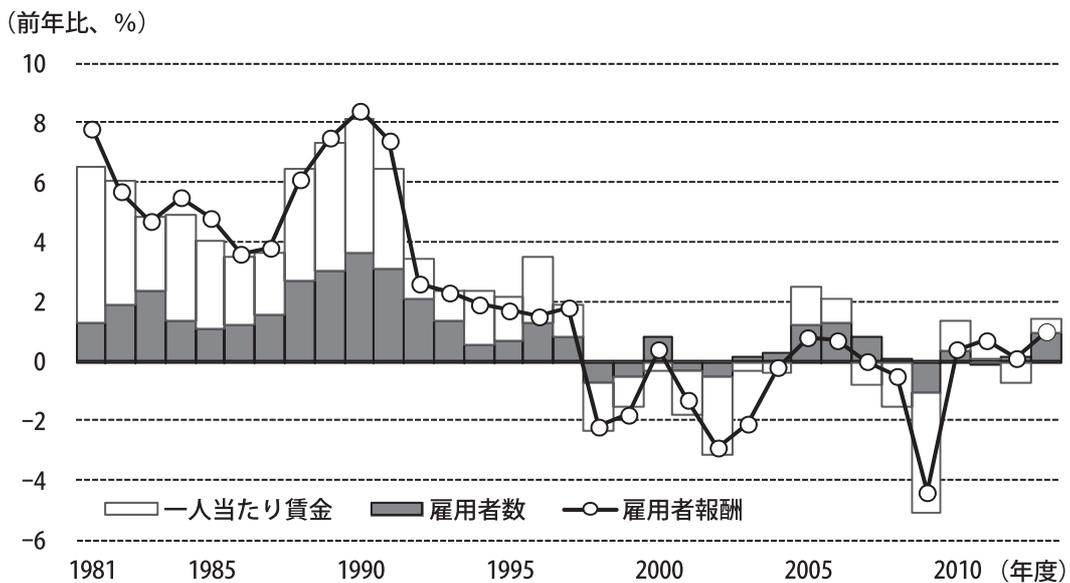
もっとも、勤労者が賃金の削減を不本意ながらも受け入れた背景のひとつとして、デフレが続いていたという

図表7 実質ベースでは設備投資は緩やかに増加



注1：キャッシュフロー＝経常利益／2＋減価償却費  
 注2：後方4四半期移動平均値。  
 出所：財務省「四半期別法人企業統計調査」、内閣府「GDP統計」

図表8 98年以降人件費の削減が本格化



注：1人当たり賃金、雇用者報酬は名目ベース  
 出所：総務省「労働力調査」、内閣府「国民経済計算年報」

環境は無視できない。物価が下落していれば、賃金が上がらなくても実質所得は増加する。賃金が下がっても、物価の下落によって実質所得の減少は緩和される。もし物価が政府・日銀が目標としているように毎年2%上がっていたら、賃金引き下げなどとてもではないが受け入れられないだろう。

企業は人件費を抑えることによって競争力を確保してきた。そして、働いている人々は、物価が下がっている中で渋々ながらも賃金カットを受け入れた。バブル崩壊後の日本の武器であるスリム化を推し進めた結果としてデフレが続くことになった、とも言えよう。

### (3) 世界経済とともに成長する日本

設備投資と人件費の抑制を軸とするスリム化戦略は、企業の財務体質を改善させるうえで有効であった。前述の通り、「失われた20年」の前半10年で、バブル崩壊による過剰債務の問題は解消することになった。それだけで企業の稼ぐ力が本当に回復するわけではないが、世界経済が順調に回復すれば、輸出の拡大によって日本経済も成長するという状況にまでは持ち直してきた。

少子高齢化が進み国内需要の伸びが鈍る中で、日本経済が成長していくために輸出の拡大に依存するように

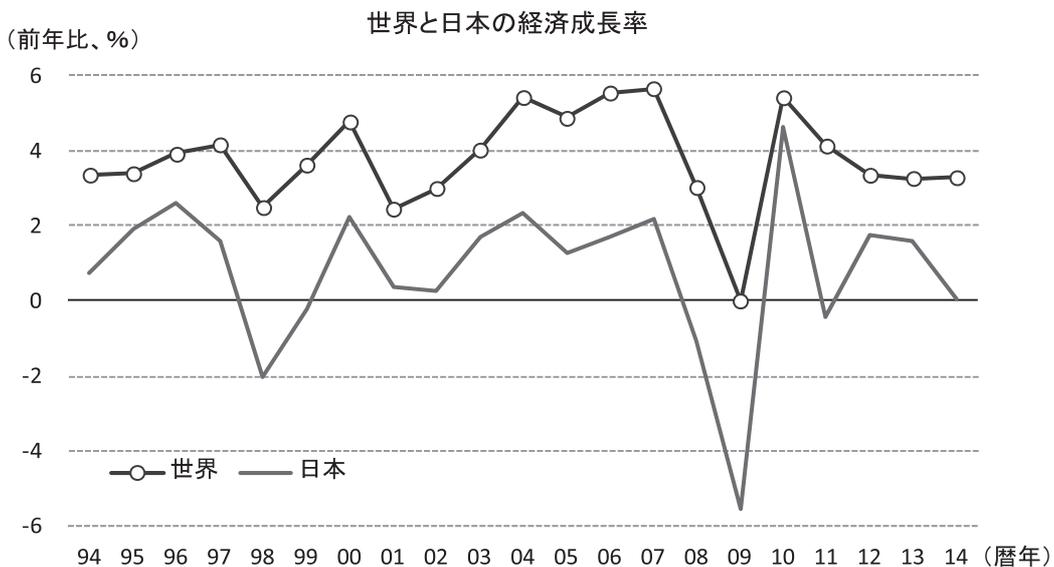
なってきた。「世界経済の成長→日本からの輸出の拡大→日本経済の成長」という流れが定着し、世界経済とともに成長する日本経済という構図が続いた(図表9)。スリム化を武器に、過剰債務などバブル崩壊後の負の遺産を解消し、企業が活動する環境を整えることが、世界経済とともに成長する日本経済の復活には重要であった。

実際、「失われた20年」の後半の10年となる2000年代において、リーマンショックが起こるまでは、世界経済が30年ぶりの高成長となる5%成長を続け、日本経済は「いざなぎ超え」と言われた戦後最長の景気回復を実現することとなった。しかし、リーマンショックによって世界経済の成長率は大きく低下し、2009年の成長率はゼロになった。世界経済の急減速にともなって、輸出主導で成長していた日本経済は一気に失速し、09年は大幅なマイナス成長を記録することとなった。

### (4) リーマンショック後に見えてきた日本経済の課題

リーマンショックによって明らかになってきたことは、日本経済が世界経済とともに成長することがだんだん難しくなっているということだ。日本からの輸出をこれまでのように増やすことが難しいからだ。輸出が増えない理由としては需要と供給の両面が考えられる。

図表9 世界とともに成長してきた日本



まず、需要サイドの問題として世界経済の成長率の低下がある。少子高齢化による成熟化が進んだことは、日本だけではなく世界全体でも言えることだ。世界の人口増加率は1%強となっており、70年ごろの2%に比べて1%ポイント低下している。これだけで世界の経済成長力は1%ポイント低下していることになる。

また、70年ごろに比べて世界の1人当たりGDPは2倍になって、先進国の仲間入りと言われている1万ドルの水準に達している。平均すれば先進国並みの所得水準になった世界経済が、1人当たりGDPをこれまでと同じペースで拡大させていくことは難しいだろう。人口の面からも、1人当たりGDPの面からも世界経済の成長力は低下していると言えよう。

成長力が低下しているはずなのに、リーマンショック前の2000年代中ごろまで世界経済は5%成長を続け30年ぶりの高成長となった。難しくなったはずの5%成長が実現した理由は、リーマンショック前まで米国の経常収支赤字が拡大を続け、「米国の赤字は世界の黒字」とも言えるような状況となったからだ<sup>2</sup>。

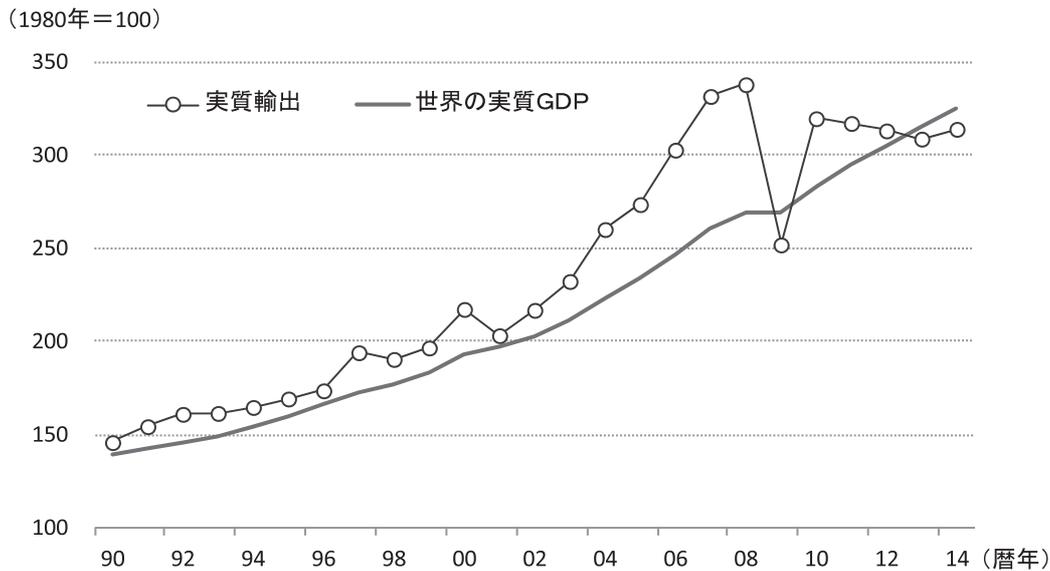
しかし、リーマンショックを契機にこの図式は逆回転を始める。米国の経常赤字はピーク時の半分の規模に縮

小した。その反対側で黒字もそれだけ減少したということになる。こうして、米国だけではなく世界全体の景気が急速に悪化したわけだが、そもそも米国一国が巨額の赤字を計上する状況は長く続くものではなかった。世界経済バブルが崩壊し、世界経済の成長率は3%台に落ち着いてきたと言えよう。

次に、日本からの輸出が伸びない供給サイドの要因は輸出余力の低下である。図表10は、世界のGDPと日本からの輸出の推移を見たものだが、リーマンショック後は世界経済が緩やかながらも成長している一方で、日本からの輸出が伸び悩んでいる。世界の需要が回復しても輸出が回復しないということは、供給サイドになんらかの問題があると推測できる。

バブル崩壊後の日本のスリム化戦略は財務体質の改善や収益力の向上において成果があったが、設備投資や人材の採用の抑制は、長い目で見ると供給力の低下という副作用をもたらしたようだ。単に、量的な供給力だけではなく、競争力のある製品を供給するという質的な面でも、供給制約が発生している可能性がある。後述するように、需要不足に加えて供給制約の問題が出てきたことが、これからの20年を考えるうえで重要なポイントになってきた。

図表10 世界経済が成長しても日本からの輸出が増えない



出所：日本銀行「実質輸出」、IMF「World Economic Outlook Databases」

## 4 | これからの20年

「失われた20年」は無駄な20年であったわけではない。高度成長期が終わって以降の経済構造の変化に本格的に対応しようという構造改革が進みだした期間ととらえることができる。バブル崩壊によって発生した、雇用、設備、債務等の過剰問題は前半の10年間でかなり解消された。これは、日本経済にとってはプラスであったと評価すべきだろう。

問題は後半の10年にある。後半の10年にあたる2000年代に入ると、企業によってばらつきはあるものの、全体としてはバランスシート調整が終了し、大企業を中心に財務体質や収益力が改善してきた。利益も増えてキャッシュが潤沢になる企業も出てきたが、一方でそれをどう使うかということが新たな課題となってきた。

スリムになった企業体質で今はなんとかしのいでいるが、新たな成長分野が見出せず、設備や雇用者を増やしてビジネスチャンスをつかむという前向きな展望がなかなか開けてこない。世界経済が高成長を遂げている時は日本経済もなんとかできるが、リーマンショックのように世界経済が減速してしまうと、日本経済の脆弱性が表に出てくる。

これからの20年はこの脆弱性を克服していかなければならないのだが、その前にまず、日本経済を取り巻く環境の変化を整理する必要がある。

### (1) 日本経済を取り巻く環境

需給ギャップが解消しても、需要の伸びが緩やかであることに変わりはない。一方で、長年にわたる設備投資の抑制や若年労働力の減少によって供給力の伸びが抑えられ供給制約が生じてきている。こうしてみると、高度成長期が終わった40年前、バブルが崩壊した20年前と比べて、日本経済を取り巻く環境は変わってきているようだ。

#### ① 需要の伸びはこれからも鈍い

日本経済を取り巻く環境はどうなるのか。これまでと変わらない面を上げると、需要の伸びは相変わらず鈍いということだ。

少子高齢化はこれからも続き、若年人口が減少し、高齢者の割合はさらに高まっていくだろう。合計特殊出生率はここ数年少しずつ上がってきているが、出産年齢の女性の人口が減少しているため、出生者数は減少が続いている。そもそも、合計特殊出生率が2を大きく下回っている状況で、人口が増加に転じることは考えられない。移民の受け入れ等政策の大きな変更でもない限り、少子高齢化の流れはしばらく変わらないと考えるべきだ。個人消費や住宅投資といった人口や年齢構成と関係が深い国内の需要項目はこれからも伸びにくい状況が続くだろう。

世界経済の成長力は低下傾向が続くだろう。すでに述べた通り、世界の人口増加率は低下している。世界経済が豊かになるほど1人当たりGDPの伸び率も鈍っている。こうした状況が続くのであれば、世界経済は3%台の成長がせいぜいであり、リーマンショック前の5%成長に戻ることはないだろう。米国が経常収支の赤字を拡大させながら、世界からの輸入を受け入れて、世界経済の高成長を実現していたのはすでに過去の話だ。輸出の拡大が日本経済にとって重要なことには変わりはないが、輸出がけん引役になって日本経済が成長を続けることは難しくなっている。

消費税率は8%に引き上げられたが、財政構造はまだ悪化が続くだろう。また、国債の大量購入が続く中、日本銀行のバランスシートはさらに拡大しそうだ。1年半先延ばしされた10%への消費税率引き上げが、2017年4月に実施されるかどうかは定かではないが、大型の財政出動による需要の追加を期待することは難しくなっている。一方、金融政策は、金利がゼロまで下がる中、マネタリーベースを急速に拡大する異次元の金融緩和を始め、金利も一部ではマイナス金利をつけるようになっていく。しかし、こうしたことを続けていても本来の金融政策による景気刺激効果は期待できない。金融緩和は金利が低下して資金調達コストが下がることによってもたらされるものであり、日銀当座預金の残高が急増しても实体经济にはなんの影響もない。

②供給制約の発生

国内外の需要の伸び悩みがこれからも続く一方で、人手不足が一部で懸念されるようになる等、供給制約の問題も現れている。これはデフレ脱却の副産物とも言える。余剰供給力を解消し、GDPギャップを縮小するために、設備投資を抑制し、人の採用も抑えてきたわけだが、その過程で潜在成長率は低下してゼロ%台となっている(図表11)。

潜在成長率がゼロに近づくということは、需要の拡大に合わせて供給を増やそうとすると、労働力や生産設備の不足といったボトルネックが発生して、物価が上がりやすいということだ。供給制約は量の面だけではなく質の面でも発生しているのではないか。設備投資を行わずに老朽化した設備を使っていれば、出来上がる製品の質は向上せず、競争力が落ちてくる。

アベノミクスが登場して円安が進んでも輸出が増えないことが議論になっている。輸出が増えない理由としては、円高になっても円安になっても現地での販売価格をあまり動かさない日本企業の行動様式があると考えられるが、さらにその背後には、輸出を増やしたくても生産余

力がない、あるいは新興国が生産する製品と質の面で競争力が低下しており、現地の販売価格を下げても輸出を増やすことができないといった事情があると推察できる。

つまり、輸出主導の景気回復というこれまでの経済成長のパターンが成り立ちにくくなっている。持続的な経済成長を実現するためには、需要の拡大と並行して供給力を拡大していく、需給両面での対応が必要となってくる。設備投資の拡大が経済成長のスタートとなる可能性がある。

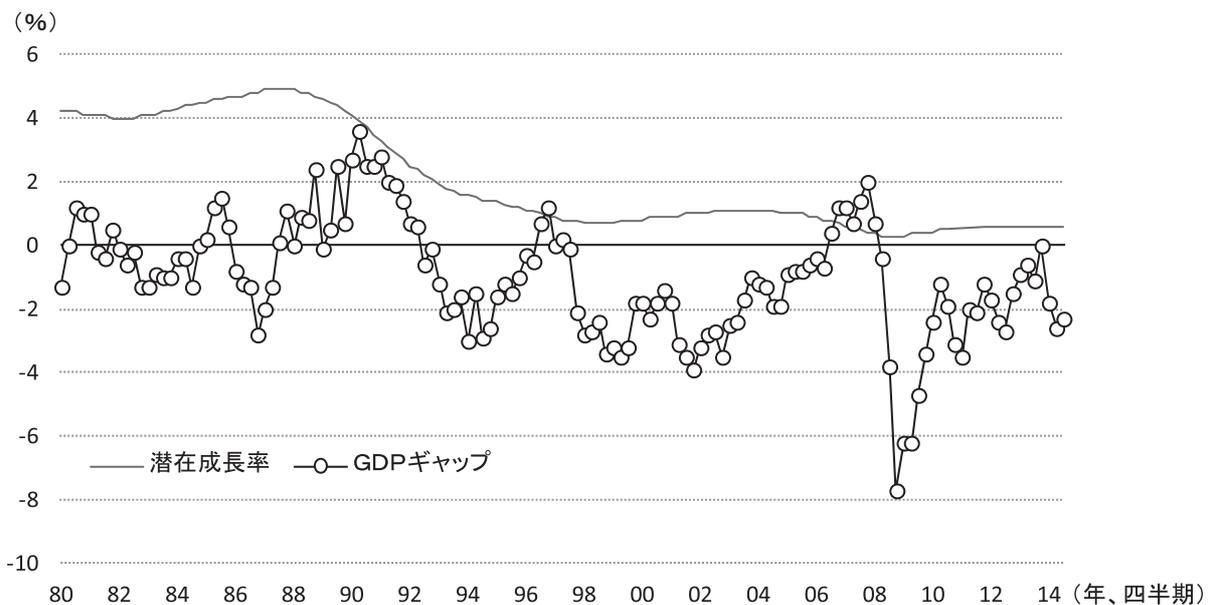
③失業率の「低下」=「改善」ではない

高度成長期が終わってから続いていた需要不足という問題に、供給制約も加わってくると、これまでとはさまざまなことが変わってくる。

たとえば、需要が足りなくて労働力が余っている時には、失業率が低下することや有効求人倍率が上昇することは、雇用環境の改善を意味していた。しかし、供給制約が発生して人手不足が問題になってくると、失業率の低下や有効求人倍率の上昇は労働市場が一段と過熱して人手不足がさらに深刻になるという意味で、環境の悪化を意味するようになってくる。

また、景気を刺激するために公共投資を拡大すること

図表11 GDPギャップは縮小してきたが、潜在成長率はゼロに近づく



出所：内閣府

は、需要が不足する時代には需要を追加して成長率を高めるという大義名分が立ったが、供給制約が生じてくると話が違ってくる。公共事業を行うのに必要な労働力は、東日本大震災の復興事業に必要とされる人材でもあり不足感が強い。さらにこれからは東京オリンピックに向けて拡大する建築・土木工事で必要とされる人材でもある。そうした環境下で、景気刺激を目的に公共投資を追加しても、人手不足を深刻にして工事の進行を遅らせることになってしまう。また、工事に必要な建築資材の価格を高騰させて、事業の採算性を悪化させる要因になりかねない。

#### ④日本の強さが失われてゆく

供給制約が生まれてボトルネックが発生しやすくなると、さまざまなコストが上昇してくる。つまりGDPギャップが解消してデフレを脱却するということが、これは日本経済の強さを阻害する要因になりうる。

先に述べたように、「失われた20年」の前半10年はスリム化を武器にコストを削減して、バブル崩壊の負の遺産を処理すると同時に競争力を高めていった。これを可能にした経済環境は、円高による輸入品価格の低下であり、人件費の抑制であり、さらに賃下げを受け入れる余地を作った物価の下落、すなわちデフレであったとも言えよう。円高やデフレに戻ればいいというわけではないが、円安が進んで物価が上がるようになれば、これまでと経済環境が大きく変わってくる。コストが上がる時代の到来とともに、これまで意識せずに享受してきたデフレのメリットがなくなることは注意が必要だ。

賃金も例外ではない。人手不足が強まってくれば、人件費はほっといても上がってくる。円安効果で収益が大幅に改善している一部の企業だけでなく、収益が厳しい中小企業でも必要な人材を確保するためには賃金を上げざるを得ないかと真剣に悩んでいるところだ。安倍首相が言うように、賃金を上げたらデフレを脱却して日本経済の好循環が本当に始まるのであれば、みな喜んで賃金を上げるだろう。しかし、企業経営者としては、そんなうまい話を簡単に信じることはできない。

賃金を上げれば実質所得が上昇して消費をある程度拡

大させる効果があるだろう。賃上げする企業が増えるほど消費拡大効果も大きくなるはずだ。しかし、同時に賃金の引き上げは企業にとっては固定費の増加だ。これまで人件費を抑えることで収益を確保してきた企業にとっては競争力を弱める要因が加わったことになる。賃金を上げなければ必要な人材は確保できない、他方で賃上げは収益を圧迫する。この相反する2つの命題のバランスをとっていくのが企業経営の難しさであり、一国の首相にとにかく賃金を上げてほしいと要請されても困惑するだけだ。

## (2)新しい成長戦略

以上見てきたように、日本経済を取り巻く環境は大きく変わっている。これからの20年、日本経済はどのような方向に向かっていくべきなのか。また、そのための成長戦略をどう考えればいいのか。このための成長戦略をどう考えればいいのか。

### ①スリム化戦略はこれからも役に立つ

まず、「失われた20年」の間のスリム化戦略は、高度成長期が終わり、バブルが崩壊した後の過剰供給力の問題を解消するうえで、大きな力を発揮した。「失われた20年」という言葉の響きが強く、日本経済はまったく無駄な時を過ごしてしまったと思われがちだが、そうではなかった。たしかに、設備投資を抑えて、人件費を抑制する。雇用調整や賃金カットも辞さない姿勢は、経済全体に縮小均衡的なムードを広げ、コスト圧縮の流れがデフレ状態を長期化させた可能性がある。しかし、それでもバブル崩壊後の日本経済の厳しい環境を考えれば、守りに徹した戦略が必要であったと考えられる。

これからの20年においてもスリム化戦略は依然として有効である。採算性のチェックが不十分で安易な投資の拡大、ずさんなコスト管理、財務体質を考えない借金の膨張、等さまざまな要因が作用し合ってバブル経済を発生させた。今も金融政策は異次元の緩和状態である。日本銀行は大量の国債を買い続け、金融機関も一般企業も極めて低いコストで資金を調達することができる。

デフレに苦しんでいた日本でバブルなど発生するわけがないというムードが強いが、バブルが発生した時も、円高で苦しんでいる日本経済に金融緩和による景気刺激

は絶対必要だというムードが強く、バブルが発生する  
 と思っている人は少なかったのではないか。「円高に苦し  
 んでいる」を「デフレに苦しんでいる」に置き換えれば、状  
 況は同じである。油断したらバブルはいつでも発生する。  
 設備投資の必要性を慎重に判断する、無駄なコストは削  
 減する、低金利であっても安易な借入れは行わない。  
 こうしたスタンスはいつの時代においても基本である。

②新しい「ものづくり」の場

しかし、守っているだけでは永久に苦しい戦いを続け  
 ることになる。国内、海外ともに需要の伸びは鈍ってい  
 る、限られた成長分野でも新興国との競争はさらに厳し  
 くなる。リーマンショック前のように世界経済が30年  
 ぶりの高成長を遂げていれば、日本経済にも恩恵が広が  
 るが、それを期待することも難しくなっている。新しい  
 ビジネスチャンスを開拓していく、そこで勝つための競  
 争力を高めるために、本当に必要な投資を行って有能な  
 人材を確保する。そうした攻めの戦略がなければ果実を  
 ものにすることはできない。

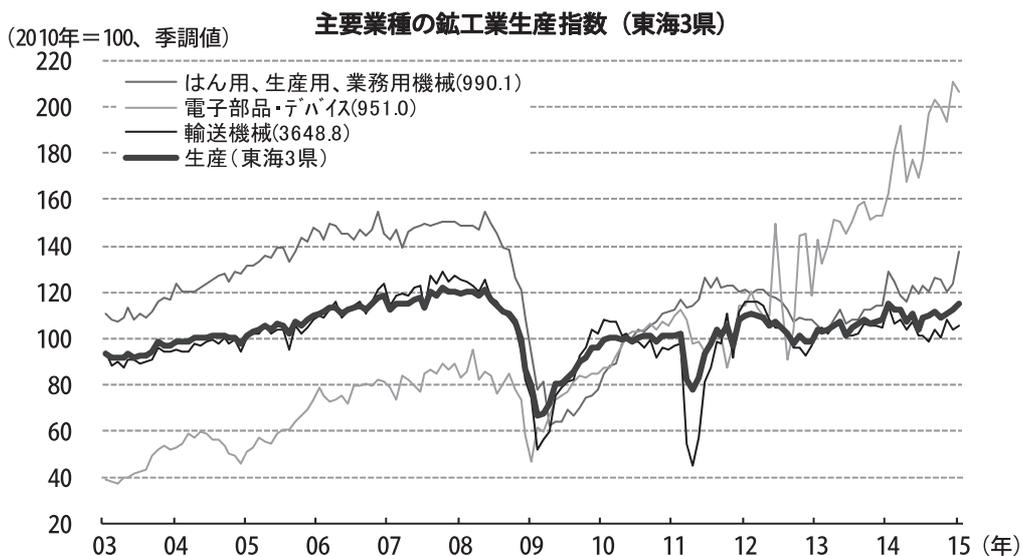
これからの20年は日本の強さを再発見することが重  
 要になってくる。日本の強さと言うとまず「ものづくり」

が思い浮かぶ。もっとも、価格だけでなく質の面でも新  
 興国の追い上げが厳しく、「ものづくりニッポン」という  
 イメージの上にあぐらをかいていられる状況ではない。  
 それでも、新しい分野でモノづくりの強さを発揮するこ  
 とは可能ではないか。

たとえば、東海地区の「ものづくり」と言えば自動車と  
 というイメージが強い。確かに鋳工業生産の3分の1を占  
 めるのは輸送機械である。しかし、いま東海地区の生産  
 を牽引しているのは輸送機械だけではない。むしろスマ  
 ホ向け等の電子部品・デバイス工業や「ものづくり」の原  
 点となる工作機械等のはん用・生産用・業務用機械工業  
 の生産が全体の生産を押し上げている(図表12)。

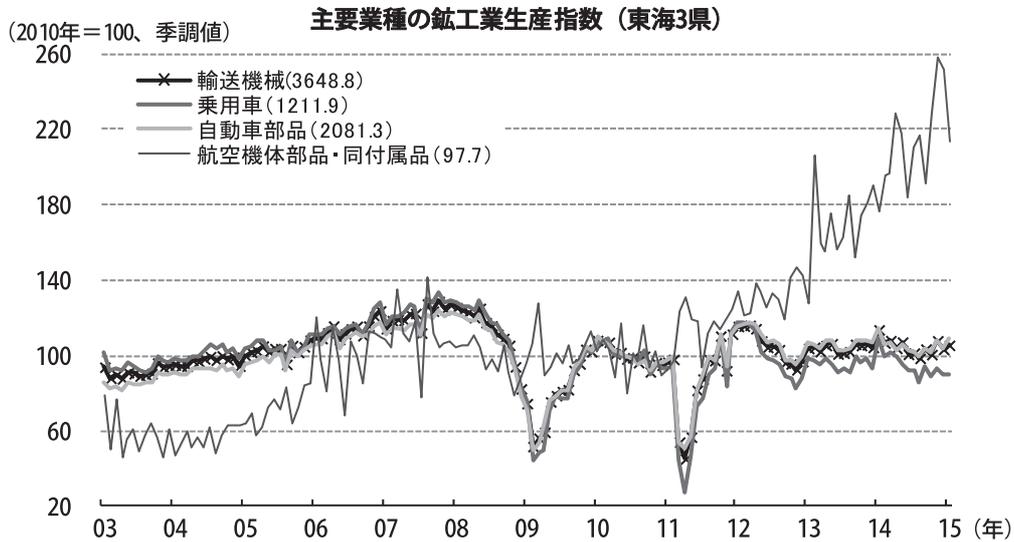
また、輸送機械の中でもいま高成長を遂げているのは  
 航空機体部品・同付属品である(図表13)。まだ生産全  
 体に占めるウェイトは小さいものの、国産発のジェット  
 旅客機となるMRJの最終組立工場ができる中、新たな成  
 長分野となる予感もする。戦後、日本での航空機生産が  
 できなくなったときに、そこでの技術が自動車産業の発  
 展や新幹線の開発に花開くことになったが、今度は自動  
 車産業で培った技術やノウハウが航空機生産で活かせる

図表12 自動車だけではなく東海の「ものづくり」



注1：凡例括弧内の数字は付加価値ウェイト(鋳工業=10000.0)  
 注2：2007年以前の「はん用、生産用、業務用機械」は「一般機械工業(急分類)」。  
 注3：東海3県=愛知、岐阜、三重。  
 出所：中部経済産業局「管内鋳工業指数」

図表13 輸送機械の中では航空機関連が高成長分野



注1：凡例括弧内の数字は付加価値ウェイト（鉱工業=10000.0）

注2：東海3県=愛知、岐阜、三重。

出所：中部経済産業局「管内鉱工業指数」

のではない。

### ③「ものづくり」にアルファを加える

新しい製品を国内で作りはじめても、すぐに海外の拠頭に生産が移転してしまう。あるいは、中国企業が同じようなものを作れるようになる。こうした状況はこれからも変わらないかもしれない。しかし、「ものづくり」に何かをアルファを加えていくことで競争力を高めることができるのではない。アルファとは、たとえば、安心、安全、正確性、等である。日本の技術を使って高速鉄道車両を中国で製造することは可能かもしれない、しかし、それを安全に、正確に運行して、利用者に安心感を与えるというノウハウは簡単にはまねできない日本の強さだろう。そうした技術やノウハウがさらにリニアモーターカーに発展していくのではない。

自動車について同じように考えてみると、良いものを安くというものづくりの基本的な技術水準の高さが重要なのもちろんであるが、それだけではなくデザイン、燃費の良さ、事故が起きたときの頑丈さ等、さまざまなアルファを加えて競争力を高めてきたと言えるだろう。事故を予防するための車間距離を維持する技術や自動ブレーキでの制御システム等、安心・安全のための技術が

アルファとして注目を集めている。世界中の自動化された高性能の建設機械をGPS（全地球測位システム）で管理するシステムも、日本的なものづくりに効率的な管理ノウハウというアルファが加えられて競争力を高めた、日本企業ならではの強さの事例ではないだろうか。

### ④価値あるものを適正な価格で

日本製品が世界のマーケットで高い評価を得てきたのは、「より良いものをより安く」というものづくりの原点を大切にしてきたからだろう。これは間違いなく日本の強さであるが、どうしても利益は薄くなるので大量に販売しないと利益を確保することが難しい。高度成長期であれば、内外の需要の伸びが高く、薄利多売戦略で成長することができたが、高度成長期が終わり、新興国でも工業化が進み競争力が高まってくれば、なおさら日本企業が利益を上げることが難しくなる。

これからは、「価値あるものを適正な価格で」提供することが重要になってこよう。価値あるものとは、顧客が必要としているものであり、その価格を支払って購入するだけの価値があると認められるものである。そして、適正な価格とは、その製品を生産するために投下された資本や労働力に対する正当な対価を支払ったうえで、利

益を確保できる価格ということだ。

こうした考え方は、モノだけではなくサービスについても当てはまることであり、前述のようなモノに加えられるアルファの部分についても言えることだ。これからの20年においてはサービスやプラスアルファについて適正な対価を得ることが課題になってくるのではないか。

しかし、そこが難しい。モノであれば、コスト管理がしっかりできるので、製品価格も設定しやすい、そのうえで競争して価格が決まってくるので、購入する側も納得して支払うことができる。サービスは、生産と消費が同時に起きて作りだめができないので、コスト管理が難しい。サービスが売れても売れなくてもコストは膨らんでいく。コストの増加を抑えるためには、安い賃金、あるいは非正規雇用で労働力を確保することになる。

日本ではサービス産業の生産性が低いことが問題だと言われている。一方で、「おもてなし」の心で提供する日本のサービスは世界で通用する、日本のサービスの価値は高い、生産性は低くないとの指摘もある。どちらが正しいのか。おそらくどちらも正しいのだろう。日本のサービスは実は質の高いものだが、それに見合う正当な対価を得ていないのではないか。サービスの生産性が低いのではなく、安く提供してしまっているのが、生産性が低いということになってしまうのではないか。

「おもてなし」が「無料奉仕」を意味するのであれば、いくら喜ばれてもビジネスにはならない。「お客様は神様です」という古からの言い回しも少し考えものだ。神様であれば採算度外視で奉仕しなければならないが、お客様である以上正当な対価をいただいてサービスを提供することになる。後者の発想に転換していかないと、いくら良質なサービスを提供していてもサービスの生産性は高まらないだろう。

## 5 | 2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて

日本経済が、デフレの終焉という20年ぶりの転換期を迎え、新たな時代に入っていく中で2020年の東京オリンピック・パラリンピックを迎えようとしている。高度成

長期の真ただ中で迎えた1964年の東京オリンピックの時とは経済環境が異なる。オリンピック・パラリンピックの開催が日本経済にとってどういう意味を持つのか、50年前と今ではちがっているだろう。オリンピック・パラリンピックに向けて取り組むべき課題も変わってくる。

### (1) 1964年の東京オリンピックのインパクト

前回の東京オリンピックが開かれた1964年は高度成長期の時代であったとはいえ、人々が豊かな生活をしていただけではない。また、日本のものづくりに対する評価が今ほど高かったわけでもない。

当時の記憶を呼び起こしてみると、オリンピックのための立派な施設が東京のあちこちに建設され、遠足で見学に行ったりしたが、都内にあった自分の住まいの周りの道は狭く、舗装されていない道も多かった。まして歩道がある道など本当に少なかった(歩道の少なさは今もあまり変わらない気がする)。バス通りでさえ道は狭く、今から思えば小さいボンネット型のバスでさえすれ違って通行するのは難しかった。

当時、普及が進んでいたテレビでは米国のテレビ番組が数年遅れで放送されていたが、そこで見る米国の普通の家族の生活水準は圧倒的に日本より高かった。家が大きいのは言うまでもなく、冷蔵庫の大きさ、キッチンにあるさまざまな調理器具、広い子供部屋、リビングの家具、どれをとってもかなわないという印象が強かった。何よりも大きな犬が家の中で家族の一員として暮らしているのが印象的であった。テレビで見る外国での生活は日本の現実から大きくかい離れたあこがれの対象にすぎなかった。

米国のディズニーランドも、たまにテレビで見ただけの、実際に行くことはできない、あこがれの対象であった。東京オリンピックのころに、ディズニーランドのコンセプトを模したと思われる横浜ドリームランドが開園したが、規模やアトラクションの内容はかなり違うものであった。

また、当時は下水道の普及の遅れも欧米との大きな差であった。家でも学校でも水洗トイレではなく、時々バ

キュームカーが掃除に来る溜め込み式のトイレであった。洋式水洗トイレの普及はまだまだこれからであった。

日本からの輸出は軽工業製品から重化学工業製品に移行する途上であったが、日本の製造技術は向上してきたものの「ものづくり」に対する評価が今ほど高かったわけでもない。当時国産自動車が国民に普及し始めたが、今よりも高価な買い物であったのは間違いない。それでもすでにパワーウィンドウであった高級な外国車に比べるとかなり違うなという印象は拭えなかった。

そうした日本で、オリンピックが開催されるということが画期的であり、それに合わせて競技場が建設されるだけでなく、首都高や新幹線が出来上がっていく、羽田空港に向かうモノレールも開通する。何か大きな変化が起きているという実感があった。町で外国人に会うことなどほとんどなかった時代に、世界中から人々が集まってくるということは大きなインパクトがあり、世界中から集まってきた強豪と競って日本人選手が金メダルを16個もとれたことが大きな自信となったはずだ。

こうした思いは、日本の「ものづくり」の質を高めて、世界の人々に認めてもらう、という気持ちと相通するものがあつたのではないか。メイドインジャパンの輸出を増やすということは、それによって黒字を稼ぐという経済的意味だけではなく、自分たちの存在価値を見出すという意義があつたように思える。東京オリンピックが終わって70年の大阪万国博覧会までの間にいざなぎ景気があり、日本の高度成長は最高潮に達し、「ものづくり」の評価も大きく高まっていった。前回の東京オリンピックは、日本人の自信を深め、経済的に発展する精神的な支えになったと評価できよう。

## (2) 50年前と今は違う

50年前と比べると、今の日本経済は成長率が大きく低下しているものの、社会インフラの整備や生活水準の向上が続き、住みやすい社会になっているのではないか。

インフラの整備はかなり進んだ。さすがに50年前に作った施設の中には、建て替えやリニューアルが必要なものが出てきているが、東海道新幹線、名神高速道路が

らスタートした陸上の高速交通インフラはその後整備が続き、日本列島に広がった。大都市の地下鉄網も広がって、JRや他の鉄道との乗り入れも広がっている。今でも、連休や帰省ラッシュのときは高速道路の渋滞が起き、通勤電車は混雑が続いており、まだ不十分な面もあるが、それでも利用者の拡大に対応しながら利便性を増してきたことは間違いない。中でも新幹線は、運行速度に加えて、その正確性、安全性、乗り心地等の点で日本ならではの進化を遂げ、世界的に高く評価される社会インフラとして輸出も可能になってきている。

生活水準も50年前と比べれば格段に高まっている。さまざまな家電製品が普及し、生活は便利になり、楽しみも増えた。蛇口をひねるとお湯が出てくるのは当たり前になり、お風呂には日本ならではの追いだし機能も付いている。家の広さや庭の広さはいかんともしがたいところがあるが、海外のTVドラマや映画を見て生活水準の差を歴然と感ずるということは、大富豪のドラマでもない限りは、少なくなったのではないか。下水道が普及してトイレの水洗化が進んだのは大きな変化であり、ウォッシュレットという日本ならではの清潔感が生んだ発明へとつながっていく。今やウォッシュレットは中国人観光客がお土産として買っていく定番商品となっている。

「ものづくり」日本の評価はこの50年で大きく高まったが、新興国の追い上げが厳しいのも事実だ。中国等新興国が、かつての日本のように大型の投資を積極的に行い、最新の技術や機械を導入して質の高い製品を安価に供給できるようになっている。一方、「失われた20年」の間に日本企業のスリム化戦略が続き、名目の設備投資はバブルのころをピークに下落傾向が続いてきた。設備投資の単価の下落というデフレのメリットを享受して、実質ベースではなんとかピークの水準を維持していたが、それでもリーマンショック後は大幅な減少を余儀なくされた。それが、競争力や供給能力の低下をもたらしたことは否定できない。

## (3) すでに始まっている新たな動き

しかし、ここ数年は設備投資が徐々に持ち直してくる

等、新たな動きが始まったように見える。投資金額で見ると、リーマンショック後の回復は緩慢であり、特に名目投資額はほとんど横ばいである。しかし、工場や物流施設等さまざまな企業立地の件数はリーマンショックによる落ち込みから回復している。日本立地センターの調査によると、全国の企業立地（計画・用地取得）件数は2011年（当年2月～翌年1月、以下同じ）に471件まで減少していたが、その後3年連続で増加し、14年は873件とリーマンショックのあった08年（851件）の水準を超えている（図表14）。

単に立地件数が戻ったのではなく、その中身が変わってきている。08年には全国の立地の4割以上を占めていた自動車等加工組立型業種の立地はリーマンショック後に大きく減少した後、やや持ち直してはいるものの全体の2割強にとどまっている（図表15）。加工組立型業種の立地が落ち込んだのと対照的に増加したのが、非製造業の企業立地である。08年には2割強に過ぎなかったものが、14年は4割を占めており、加工組立型業種と立場が入れ替わっている。一方、製造業の中では食料品等地方資源型業種の立地が増えている。

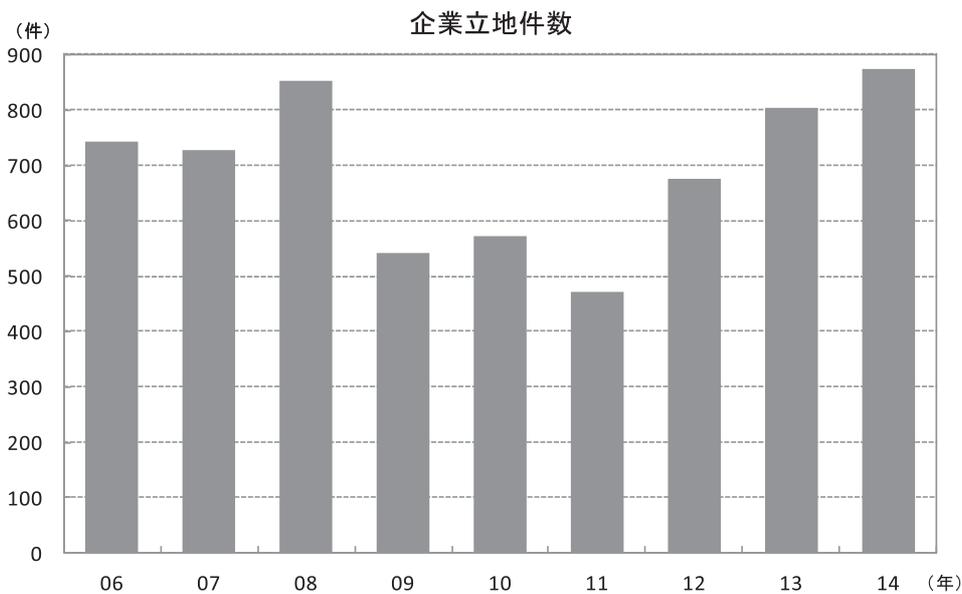
また、立地施設別にみると、工場立地の件数が回復してきているが、全体に占める割合は6割強と相変わらず高いものの、7割を超えていたリーマンショック前に比べるとやや低下している。一方で、物流施設の立地件数がリーマンショック前の水準を超えて増加しており、全体に占めるウェイトが徐々に高まっている。

企業立地に現れているこうした新しい動きは、先に述べたような、新しい「ものづくり」の場を広げていく、あるいは「ものづくり」にアルファを加えるといった動きを先取りしているのではないかと考えられる。たとえば、物流施設への投資の増加は、圏央道等高速道路の延伸によって新しいインターチェンジが開設されていることが背景にあるが、単にモノを作るだけではなく、きめ細かくタイムリーにお客様の手元に届けるというアルファを加えるために、物流インフラの重要性が高まっていると考えることもできるだろう。

## 6 | 2020年の東京オリンピック・パラリンピックに何を期待するか

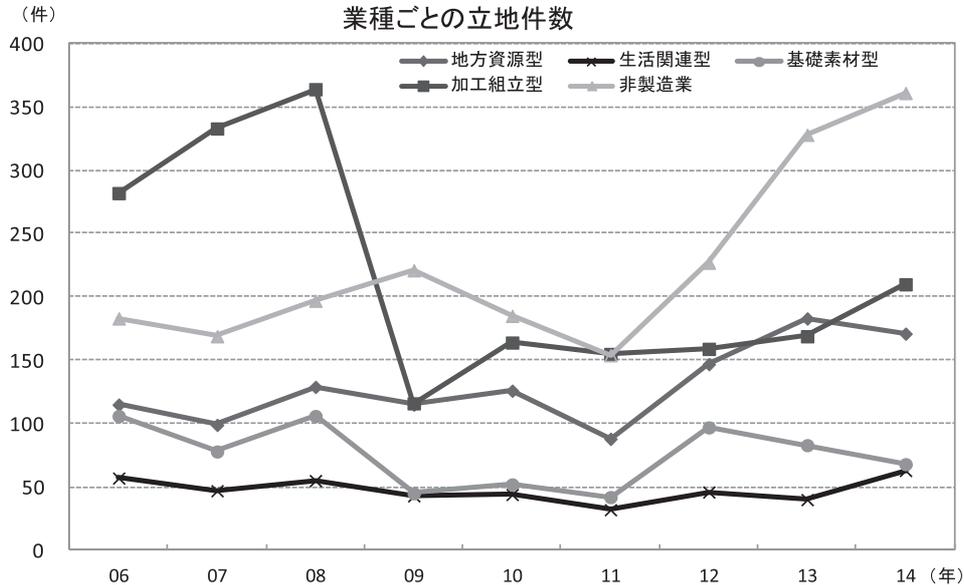
オリンピック・パラリンピックが大きなイベントであることは50年前も今も変わらない。同時に、日本経済は

図表14 2008年の水準を超えた企業立地件数



注：毎年2～1月を1年として計算。  
出所：日本立地センター「産業立地」

図表15 リーマンショック前後で大きく異なる企業立地の中身



この50年間で大きな変貌を遂げた。2020年の東京オリンピック・パラリンピックは今の日本にとってどういう意味を持つのか、そして2020年に向けて何を行えばよいのか。

### (1) 2020年にふさわしいインフラの整備

オリンピックというと、競技施設に始まり、交通インフラ、都市再開発等の土木・建築投資に対する期待が大きいようだ。投資の拡大がいくらの経済効果をもたらすのかという試算も出されている。こうした効果を否定するものではないが、より大事なことは、限られた予算を効率的に使ってオリンピックを滞りなく開催する施設を作り上げることであり、加えて今の日本にふさわしい快適な生活環境を作り上げていくことだ。

前回のオリンピックから半世紀が経過してさすがに老朽化している施設やインフラもあるが、この50年間で追加してきたインフラもある。既存のストックを有効活用してオリンピックの準備を進めていくことになる。その際、今の厳しい財政構造も考慮していかなければならない。いたずらに投資金額を拡大して、経済効果を求めることは賢明ではない。

高度成長が続いていた1964年と少子高齢化が続いて

成熟経済となっている2020年では、求められるインフラも変わってくる。前回のオリンピックの時は高速道路を作りやすいお堀の上を活用し、日本橋を押しつぶすように道路が作られたが、今は許されないだろう。便利さだけではなく街の景観にも配慮が必要だ。50年前も皇居の周りは高速道路が地下に造られ、それによって皇居周辺の景観は守られた。今はそうした考え方が一段と重要になっているはずだ。

高齢者やハンディキャップがある人に対する配慮も忘れてはならない。高度成長期には交通安全対策として歩道橋が作られたが、これは健常者にとっては役に立つものであっても、高齢化が進み階段の上り下りを負担に感じる人は増えてきている。バリアフリーの考え方を前面に出して、街づくり、公共交通機関、施設や建物の構造、等を考える必要がある。バリアフリーを目指しながら、交通の安全を確保するためには、人と自動車、そして自転車との分離をしっかりと考える必要がある。

### (2) 人や文化の交流を深める

2014年の外国人旅行者数は1,341万に増加したが、政府はオリンピックが開催される2020年に2,000万人まで増やすことを目指している。確かに、オリンピッ

くは外国から日本を訪れる人の数を増やす契機になるだろう。前回の東京オリンピックが開催された1964年は外国人旅行者が前年の31万人から35万人に1割以上増加した。2020年に2,000万人の旅行者が訪問するかどうかは分からないが、まったく夢のような目標というわけではなさそうだ。

多くの人を訪れれば訪れるほど、それを受け入れる準備ができていくのかという問題が出てくる。前回のオリンピックの時には、時間に余裕のある人はできたばかりの東海道新幹線に乗って京都・大阪に向かっていったであろうが、競技が行われた東京に訪問者が集中したであろう。しかし、50年の時を経て日本列島を走る新幹線網は大いに広がり、地方にも国際線が就航する空港が拡大した。地方の国際空港と全国に広がる新幹線網を活かして、日本全体で外国人旅行者を受け入れることが可能になっている。

日本を訪れる目的が、単に生でオリンピック競技を観戦したい、自国の選手の活躍を応援したい、ということであれば、一度だけの日本訪問で終わりかもしれない。しかし、日本訪問の目的を問わず、日本の文化を知ってもらうだけでなく、相互の文化に対する理解を深めることが重要だろう。能や歌舞伎といった伝統芸能に触れてもらう、歴史のある旅館に泊まって歴史的建造物を訪れる、料亭で食事をして芸者さんの舞を鑑賞する、これらはもちろん日本文化を知ってもらうことだが、もっと広い意味で文化というものをとらえることができるのではないか。

### (3) 隠れていた日本の強さを発見する

何気ない普段の生活、食事、行動様式にも、気がつかないうちに日本の文化が生まれているのではないか。桜

の花の下で食事をして楽しむお花見、世界遺産にも登録された和食という自然を尊ぶ食文化、鉄道を中心にしたエネルギー効率が高く、環境への負荷が小さい交通体系、といった具合だ。日本を訪れる外国人との交流が深まれば、日本人が気づいていない日本の良さや強みを認識できるかもしれない。また、オリンピックが始まればオリンピック競技が全世界で放映され、それに合わせて日本を紹介する番組が世界各国で放映されるだろう。日本文化を知ってもらう機会がさらに拡大することになる。

日本人が気づいていない日本の強さを知ることとは、経済的にも意味がある。日本の強さは「ものづくり」にあることはその通りだが、それだけではない。「ものづくり」に安心・安全・正確性等さまざまなアルファを加えたもの、おもてなしの心で提供するサービス等、日本の強さはいろいろあるはずだ。ただ、それに気がついていないだけではないか。

モノの値段は、品質や技術といった世界共通の判断基準があるので、評価がしやすい。しかし、サービスやものに付帯するサービスの評価は、それを受ける人の主観的判断に負うところが大きい。そして、サービスは輸出が難しいだけに、国際的な競争力を持っているのか、世界に通用するサービスなのかどうか分かりにくい。しかし、外国から訪れた人々がそのサービスを利用すれば、そこでの満足度が国際的な競争力の評価となってくる。その際、無料で奉仕して試してもらうのではなく、適正な対価を払ったうえでそれだけの価値があるのかどうかを確認する必要がある。お客様が満足する一流のサービスを提供して、それにふさわしい対価をいただく、これが日本のサービス業の生産性を高める正しい道となるだろう。

#### 【注】

<sup>1</sup> 実際には2.07程度が人口の維持に必要な合計特殊出生率と言われている。合計特殊出生率は2005年を底にやや上昇している。この理由としては、団塊世代の子供の世代である団塊ジュニアと呼ばれる世代の出産がやや遅れ気味ではあるが、増加してきたことが考えられる。

<sup>2</sup> 世界全体で経常収支の黒字と赤字は等しくなるので、米国の経常赤字は（米国以外の）世界の黒字というのはあまり意味がある表現ではない。ただ、この時期、米国の経常収支赤字が急速に拡大する一方で、多くの国や地域で経常黒字を享受できるようになり、世界経済の成長率が高まったと考えられる。

# 2020年東京五輪は日本のクリエイティブ産業にどのような影響を与えるのか ~文化プログラムやコラボレーション経済を切り口に~

What Effects Will the 2020 Tokyo Olympic Games Have on Japan's Creative Industries?  
Analysis from the Standpoint of Cultural Programs and a Collaboration-Based Economy

2020年の東京五輪では、1964年の東京五輪のように経済的な効果やレガシーの期待が持たれる一方で、成熟社会を迎えた現代の日本、そして東京ではそれが可能であるのか疑問が残る。また、そもそも東京五輪に対する「地方」や「非リア充」からの「冷ややかな視線」があり、2020年の東京五輪を国民的なイベントにするうえでの課題もみられる。

本稿では、クリエイティブ産業を軸としつつ、文化プログラムやコラボレーション経済に着目して、これらの概念整理を行った。そして、これらを踏まえつつ、同じく成熟社会を迎えている2012年のロンドン五輪を事例に、2020年の東京五輪の枠組みのその経済的な効果から東京、ひいては日本に対する影響について推察した。これによると産業面のPRとしての効果は期待できるが、1964年の東京五輪ほど大きく引き上げるものではないと結論づけている。

しかし、ロンドン五輪におけるレガシートラスト、そして彼らが支援した「Somewhereto」のようなコラボレーション経済の枠組みは、日本が持つ市民文化・ボトムアップの強さと相性がよいと推察される。こうした枠組みを活用することや、さらにメインカルチャー・ハイカルチャーとサブカルチャーの間、東京と地方の間をつなげて、それらによる経済的な環流を生み出すことが望ましい。そして、このように分野や地域をつなげることは、東京五輪を国民的な活動に昇華させるうえでも重要であるだろう。

There are hopes that the 2020 Tokyo Olympic Games will have positive economic effects and leave significant legacies, as was the case in the 1964 Tokyo Olympic Games. Yet a question remains as to whether these hopes can be realized in today's Japan or Tokyo, given that society has matured. Also, problems have been encountered in making the 2020 Olympic Games a nationally supported event, with unsupportive attitudes toward the event observed in rural regions and among online critics. This paper focuses on creative industries and summarizes concepts associated with cultural programs and a collaboration-based economy. Considering these factors, we then estimate the effects of the framework surrounding the 2020 Tokyo Olympic Games on the economy, Tokyo, and Japan. The results suggest that the 2020 Tokyo Olympic Games will have positive effects in terms of public relations for industry, but will not stimulate industry as much as the 1964 Tokyo Olympic Games did. Despite this conclusion, systems promoting a collaboration-based economy, such as the Legacy Trust set up for the London Olympic Games and the 'somewhereto\_' initiative supported by the Trust, are considered to be compatible with Japan's civic culture and the country's strength in bottom-up management systems. It is desirable to create a series of economic activities by filling the gaps between mainstream culture, high culture, and subcultures and the gap between Tokyo and non-metropolitan regions. Linking different fields as well as different regions will be important in having the Tokyo Olympic Games lead to national-level activities.



## 1 | はじめに

1964年の東京五輪は、会期中だけの盛り上がりにとどまらず、後の日本において長期的にポジティブな影響をもたらした。こうしたイベントにとどまらない長期的なポジティブな影響を、国際オリンピック委員会 (IOC) は「レガシー」と称しており、IOCが最も力を入れているもののひとつとされている。1964年の東京五輪におけるレガシーのこの典型的な例として掲げられるものは、東海道新幹線や首都高速道路、「ピクトグラム」(案内標識)等、まず社会インフラが挙げられる。また、こうした社会インフラだけではなく、「スポーツ少年団」や「ママさんバレー」のようにスポーツを中心にソフト面でのレガシーが生まれたともいわれている。

そして、1964年の東京五輪はいわゆる経済・産業面へのレガシーも多くみられることも特徴である。雑誌「東京人」の2014年11月号によると、地元中小企業によって鉄球が製造された事例もみられ、スポーツ競技が日本の中小企業の技術で支えられていた。

さらに、レガシーはこうしたスポーツ文化に依拠する産業にとどまらず、より広い観点からも経済的な影響をもたらした。野地秩嘉(2011)「Tokyoオリンピック物語」をみると、1964年の東京五輪によってデザイナーが着目されたきっかけとなったほか、IBMのビックデータセンター等の情報システムの重要性が着目される等、いわゆるスポーツ関連分野だけではなく、東京五輪によってさまざまな産業界にその影響が波及していることが分かる。また、前掲書によると亀倉雄策<sup>1)</sup>の「日本人は時間を守るとか団体行動に向いているというのは嘘だ。どちらも東京オリンピック以降に確立したものだ。みんな、そのことを忘れてる」という記録もあり、そう考えると1964年の東京五輪は、デザインや広告、IT等わが国のクリエイティブ産業を生み出すきっかけのひとつになったことに加え、こうした特定の産業面での貢献だけではなく、わが国の経済行動・社会規範を塗り替えるきっかけになったともとらえることもできる。

こうして産業面においてもさまざまなレガシーを生み出した1964年の東京五輪に対して2020年の東京五輪はどうだろうか。これまでも経済産業省ではクールジャパン政策のように日本の魅力を海外に発信し、そのための地域ブランドの育成を進める等、クリエイティブ産業は政策としても着目されているところである。こうした中で、2020年の東京五輪はこれを後押しする期待もあるだろう。

他方、2020年の東京五輪はクリエイティブ産業が大きく発展するドライビングフォースになるとは簡単にはいえない。今の東京を振り返ると、1964年のように戦後復興のさなかで「伸びしろ」が大きかった時代とは異なり、成熟社会を迎えているといつてよい。比較的近年わが国で開催された1998年の長野五輪をみると、「一校一國運動」(学校ごとに特定の国を決めて、文化や言語を学ぶほか、五輪選手と交流する活動)によって、他県に比べて国際化が進んだといわれている。ただし、長野県内で特定の産業が非常に活性化したかどうかは事例としてみられない。もちろん、クリエイティブ産業の時系列・地域別の指標が現時点ではないことも要因であるし、場所として東京と長野の違いもあり、もしかしたら夏季五輪と冬季五輪の違いもあるかもしれない。しかし、2020年の東京五輪は、1964年の東京五輪と大きく状況が違う「成熟社会」における五輪であること、このことだけは確かであるといえる。

さらに「向かい風」もある。2011年東日本大震災の復興も道半ばの中で2020年の東京五輪開催によって日本全体の建設費が高騰しているという。ただでさえ、地方の人材が首都圏に流出しているなかで、地方は東京に対する「冷ややかな視線」も少なくないだろう。これでは国民的な運動になるのかも疑問が残る。また、価値観が多様化した現代では、対立軸は大都市対地方といった地理的な要因だけではなく、メインカルチャー(いわゆる「リア充<sup>2)</sup>」)とサブカルチャー(いわゆる「非リア充」)のような対立軸もありうる。スポーツのようにどちらかという「リア充」向けのイベントにサブカルチャーが乗っ

かってくるのかは現状のままでは大いに疑問である。特にわが国のクリエイティブ産業の一部はサブカルチャーに大きく依拠・立脚していることも考えると、同分野から「そっぽを向かれる」ことは避けるべき事態といっていよう。

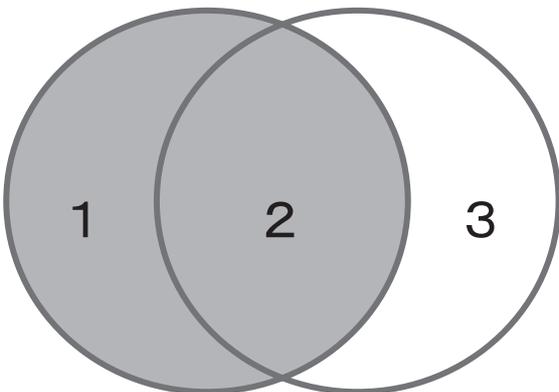
こうした背景の中で、2020年の東京五輪はわが国のクリエイティブ産業に何をもたらすのか、コラボレーション経済等のキーワードを踏まえつつその成長可能性を推察する。特に、五輪では特にカルチャル・オリンピック（以下、文化プログラム）においてその可能性があるとにらみ、同じく成熟社会である五輪の開催事例である2012年のロンドン五輪（以下では特に言及がない場合には、「ロンドン五輪」は2012年大会を指す）の事例を参考にしている。

## 2 | 日本のクリエイティブ産業・イノベーションの現状

### (1) クリエイティブ産業とは

まず、前節で触れたクリエイティブ産業とはそもそも何であろうか。英国のDCMS (Department for Culture, Media and Sport、文化・メディア・スポーツ省) の「Creative Industries Economic Estimates」によると、「クリエイティブ産業とは、個人の創造性、技術、才能に起源を持ち、知的財産から発生・開発されたものを通じて富や雇用を生み出す潜在力あるもの<sup>3)</sup>」と定義し、具体的には「クリエイティブ産業」は広告、建築、

図表1 クリエイティブ産業・経済の概念図

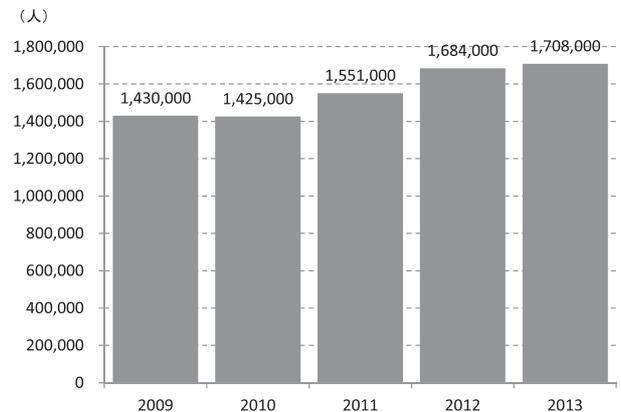


資料：DCMS (2015) 「Creative Industries Economic Estimates」より

デザイン、映画、IT等の産業分類が含まれ、いわゆるクリエイティブではないサポートを行う職種も含めて経済規模を評価している。また、「クリエイティブ経済」として、「クリエイティブ産業」の産業分類に含まれていないクリエイティブな職種も含めてとらえている。図表1をもとに言い換えると、1がクリエイティブな職をサポートする人材、2がクリエイティブ産業でクリエイティブな職業に従事している人、3はクリエイティブ産業に所属していないが、クリエイティブな職業に従事している人とする、このうち1と2がクリエイティブ産業であり、1と2、3を加えたものがクリエイティブ経済としている。

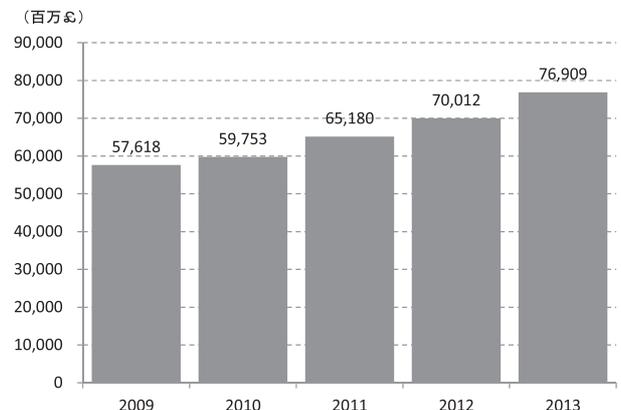
この経済規模をみると、2013年については雇用では1,708,000人と英国全産業の5.6%、粗付加価値額で

図表2 雇用者数の推移 (2009-2013年)



資料：DCMS (2015) 「Creative Industries Economic Estimates」より筆者作成

図表3 粗付加価値額の推移 (2009-2013年)



資料：DCMS (2015) 「Creative Industries Economic Estimates」より筆者作成

は76,909百万£と英国全産業の5.04%となっている。また、過去5年間でみると、2009年から2013年の間に1.19倍増加しており、粗付加価値額では1.33倍増加している産業となっており、同時期の英国全産業の成長率が1.13倍であり、産業全体と見比べた時に成長が著しい産業分野としてとらえられている。

日本でも、経済産業省「平成21年度中小起業支援調査（生活文化産業支援のあり方に関する調査）」（博報堂受託）では、広告や建築、舞台芸術等を「クリエイティブ産業に含まれるサービス業」とし、繊維・アパレル、工芸、玩具等を「クリエイティブ産業に含まれる製造業」としてとらえており、おおむね英国の分類のような方法論で集計・分析されている（ただし、英国と異なり、毎年調査されているわけではない）。これによると2004年の売上が約45兆2,355億円と全産業のうち7.3%、同年事業所数は211,894事業所と全産業のうち4.5%、同年の従業者数は2154,886万人と全産業のうち5.4%となっている。ただし、2000年-2004年で売上高を比較すると、全産業が0.3%減少していることに対して、同期間についてクリエイティブ産業全体でみると12.2%減少している。

定量的にみると、英国でも日本でもクリエイティブ経済・産業は、大きな割合を占めていることが分かる。こうした背景を踏まえつつ、改めて英国の「クリエイティブ経済」自体に話を戻すと、この産業は他の産業と組み合わせるといふ特徴、つまりコラボレーションのしやすさという強みがあるといえる。これは、クリエイティブ産業はいわゆる産業分野であるが、こうしたクリエイティブ

な職種はさまざまな産業分野において垣間見られ、クリエイティブ経済として成立しているといつてよい。さまざまな産業分野において「IT」や「マーケティング」等を担当する人は、当該の産業分類以外にも専門職として従事されていることがその証左であるといえる。

## （2）コラボレーション経済

クリエイティブ産業のコラボレーションの可能性の高さがあることに関連して、近年では「コラボレーション経済」という言葉もある。

コラボレーション経済の定義は、八重樫文・岩谷昌樹（2013）がダン・タプスコット、アンソニー・D・ウィリアムス（2007）を参考に整理したものが分かりやすい。これによると①オープン性（科学や技術の進歩の速さについていくため等）、②ピアリング（水平型の組織構造を採り、自発的秩序の形成を基本とする）、③共有（動画・画像や情報・感想をシェアし合うこと）、④グローバルな行動（世界中からタレントを募る等）の4つを柱として、価値が「協創」されるものを、「コラボレーション経済」と呼んでいる。

また、英国のNesta（National Endowment for Science, Technology and the Arts、英国国立科学・技術・芸術基金）のレポート<sup>4</sup>では、「コラボレーション経済」の定義として「インターネット技術によって商品、スキル等々をよりよい使い方をするため、インターネットで（世界中に）分散した人々を繋げて巻き込んでいくもの」とし、図表4の5つの特徴を掲げている。そして、代表的なコラボレーション経済の事例として、eBay（米国のインターネット通販やオークション等を手がける会

図表4 コラボレーション経済の5つの特徴

1. インターネット技術によって活用できる
2. 人々や資源の分散的なネットワークを繋げることができる
3. 有形・無形の資産で空いている収容力を活用させる
4. 有意義な相互作用や信頼を促す
5. 開放性、包摂、コモンズを有している

資料：Kathelenn Stokes, Emma Clarence, Lauren Anderson, April Rinne (2014)  
[MAKING SENSE OF THE UK COLLABORATIVE ECONOMY] より

社・ウェブサイト)等を掲げている。

そして、前掲書ではコラボレーション経済にかかる活動の割合等も分析しており、これによると、2013年におけるコラボレーション的な活動をみると英国民の64%は関わっており、インターネット(ウェブサイトや携帯アプリケーションの活用等)を活用したものと25%が関わっていると指摘している。

1964年と2020年の東京五輪での大きな違いは、成長途上にある日本と成熟社会における日本という点である。そして、「伸びしろ」は期待できない代わりに、ツールやプラットフォームが多いに拡大している。具体的には、インターネット、そしてこれを活用したコラボレーションの可能性があると見える。こうしたものを最大限に利用することで、コラボレーション経済そのものや、クリエイティブ産業の成長余地を増やす可能性もあるだろう。わが国のサブカルチャー分野でいうと、コミックマーケットのようなリアルな場所によって同人作家からプロ作家が選抜される(もちろん、プロにならずに引き続き同人作家となり活躍する手段もある)可能性もある。たとえば、Pixiv(ピクシブ)のようなインターネット画像投稿サイト等がきっかけとなり、趣味として楽しむことに加えて、職業作家になる近道となるような可能性が増えたことも「コラボレーション経済」がもたらした恩恵のひとつといえる。

### (3) 東京五輪における文化プログラム

前節では、1964年と2020年の東京五輪を比較した時の可能性として、インターネット、そしてこれを活用した「コラボレーション経済」が可能性を秘めていることについて言及した。しかし、スポーツのイベントとして

五輪をとらえると、ゲーミフィケーションを専門とする井上明人(2015)が言及する「ファンタジー・オリンピック」<sup>5</sup>のような活用方策も考えられるものの、その活用の場が少ないともいえる。他方、東京五輪の文化プログラム(Cultural Olympiad)を含めて考えると、その可能性が大きく広がる。

この文化プログラムとは何であろうか。IOCの「オリンピック憲章<sup>6</sup>のオリンピズムの根本原則」によると、五輪はそもそもスポーツだけではなく、文化と教育を融合させたものとされている。

ただ、オリンピック憲章をみると、文化プログラムに関する言及は同憲章39では「OCOG(オリンピック競技大会組織委員会)は少なくともオリンピック村の開村から閉村までの期間、文化イベントのプログラムを催すものとする。当該プログラムはIOC理事会に提出し、事前に承認を得なければならない。」といったように、文化プログラムを義務として位置づけ、IOCに対する事前の許可が必要であることは示されているが、文化プログラム自体の定義や方向性に関する言及がされていない。

この文化プログラムとは平たくいうと「文化祭」「文化イベント」のようなものだと思ってもらえばよい。ただ、直近のロンドン五輪からはその様相も変わってきており、多くの人々が参加するものとして位置づけられている。

太下義之(2012)は、近代オリンピックにおける文化的要素の変遷は、おおむね5つの時期に分けられ、①文化的要素がない時代(1896[第1回アテネ]～1908年[第4回ロンドン])、②「芸術競技」の時代(1912[第5回ストックホルム]～48年[第14回ロンドン])、③「芸

図表5 オリンピズムの根本原則(抜粋)

1. オリンピズムは肉体と意志と精神のすべての資質を高め、バランスよく結合させる生き方の哲学である。オリンピズムはスポーツを文化、教育と融合させ、生き方の創造を探求するものである。その生き方は努力する喜び、良い模範であることの教育的価値、社会的な責任、さらに普遍的で根本的な倫理規範の尊重を基盤とする。

注釈：下線部は筆者追記

資料：国際オリンピック委員会(2013)「オリンピック憲章」より

術展示」の時代（1952〔第15回ヘルシンキ〕～88年〔第24回ソウル〕）、④「文化プログラム（文化イベント）」の時代（1992〔第25回バルセロナ〕～2008年〔第29回北京〕）、⑤新しい「文化プログラム」の時代（2012年〔第30回ロンドン〕～）と整理している。かつては、スポーツのように芸術文化が競技として位置づけられていたが、評価が困難であることから、芸術展示に代わり、1992年のバルセロナより文化イベントとして位置づけられた。このプログラムでは、芸術文化に加えてファッション等多様な文化を通じて大いに盛り上がり、経済効果も大きく発現したといわれている。そして、こうした文化プログラムをさらに発展させたのが、2012年のロンドン五輪である。同大会では「すべての人にロンドン2012フェスティバルに参加する機会を提供すること」として位置づけられ、北京五輪以降の4年間を活用して、ロンドンにとどまらず英国全土で開催された大規模なものであった。さらに、大会直近の3週間前からパラリンピック競技大会終了までの約3ヵ月間で開催された「カルチュラル・オリンピアド・ロンドン2012フェスティバル」では、図表6の5つの主要な目標を設定している。ここでは、多くの人に参加してもらうという側面に加えて、前節で触れたような産業面、特にクリエイティブ産業について好影響をもたらすことを目標のひとつと位置づけている。

ここまでを簡単にまとめると、1964年の東京五輪に対して、2020年の東京五輪では成熟社会を迎えており、前回大会に比べると経済的な「伸びしろ」は疑問が残る。しかし、インターネットを活用したコラボレーションの

可能性等、当時にはなかったツールも登場してきており、その活用可能性がある。そして、東京五輪の「文化プログラム」を、「クリエイティブ産業」や「コラボレーション経済」を発揮するツールとしてうまく活用することができる可能性があるのではないかという仮説を設定した。付言すると、「文化プログラム」や「コラボレーション経済」等をうまく活用して東京五輪の対立軸にいる人にも経済的な恩恵が広がれば、冒頭で述べたような「向かい風」をむしろ「追い風」にすることも期待できるのではないかと考えている。

では、「文化プログラム」の可能性や課題について、同じく成熟社会における五輪、そして「新しい文化プログラム」を切り拓いたロンドン五輪を事例に検討していきたい。なお、これらの調査結果はロンドン五輪に関連するさまざまな評価レポートに加え、筆者らが2014年10月4日～12日までの間に実施した現地調査に依拠している。

## 3 | ロンドン五輪における文化プログラム

### (1) ロンドン五輪における文化プログラムの概観

ロンドン五輪の文化プログラムを概観するため、Beatriz Garciaら（2013）の評価チームによる「London 2012 Cultural Olympiad Evaluation」をみると、文化プログラムに関する予算額は126百万£となっており、そのほとんどがプログラムに活用されたといわれている。そして、その内訳をみると、英国の芸術支援団体である「アーツカウンシル・イングランド」が28.7%と最も多く、ロンドン五輪の「レガシー」を作

図表6 カルチュラル・オリンピアド・ロンドン2012フェスティバルの5つの目標

- ①文化が世界で最も素晴らしいショー（オリンピック/パラリンピック）において重要な役割を果たすこと
- ②一生忘れられない体験を提供すること
- ③新しい観衆に対して、英国の類まれなる文化とクリエイティブ産業を紹介すること
- ④世界中に英国の文化について発信すること
- ⑤すべての人にロンドン2012フェスティバルに参加する機会を提供すること

注釈：下線部は筆者追記

資料：Michael Coveney & Marc Sands (2013) 「Independent Evaluations of London 2012 Festival」より

るために設立された団体である「Legacy Trust UK」が28.2%と肉薄している。また、これらに加えてもちろんLOCOG（ロンドンオリンピック・パラリンピック組織委員会）や大ロンドン庁も予算を拠出している。

出資額の内訳をみると、文化プログラムをマネジメントにかかる諸経費やマーケティング等への投資もみられたが、プログラム自体に全体の約9割が支出されている。また、ロンドン五輪大会前の6月からパラリンピック競技大会終了までに開催されたロンドン2012フェスティバルでは、そのうちの約半分の63百万£支出されたといわれている。

また、Beatriz Garciaら（2013）によると、文化プログラムは4年間で177,717の活動が行われたといわれており、その内訳を芸術形式別にみると、「複合芸術」（24.5%）や「ビジュアルアーツ」（17.2%）、「博物館・

図表7 カルチュラル・オリンピアド・ロンドンの予算額（2008-2012年）

収入	£	構成比
LOCOG	33,795,041	26.7%
アーツカウンシル・イングランド	36,362,949	28.7%
Legacy Trust UK	35,702,327	28.2%
Greater London Authority (大ロンドン庁)	4,618,000	3.6%
その他	16,141,221	12.7%
合計	126,619,538	100.0%

資料：Beatriz Garciaら（2013）「London 2012 Cultural Olympiad Evaluation」より

図表8 カルチュラル・オリンピアド・ロンドンの支出額（2008-2012年）

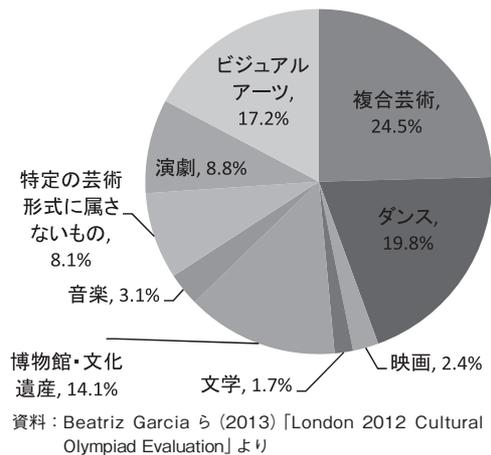
支出（目的別）	£	構成比
諸経費・人件費・リソース	9,439,623	7.5%
マーケティング／コミュニケーション	4,428,926	3.5%
プログラム	112,750,989	89.0%
合計	126,619,538	100.0%

資料：Beatriz Garciaら（2013）「London 2012 Cultural Olympiad Evaluation」より

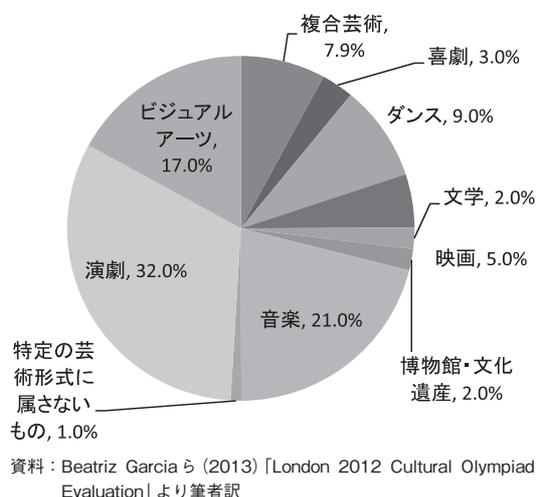
文化遺産」（14.1%）となっている。

次いで、ロンドン2012フェスティバルについて、芸術形式別にみると、「演劇」が32.0%と最も高く、次いで「音楽」（21.0%）、「ビジュアルアーツ」（17.0%）と構成比が異なる。もちろん、大会前で多くの人々が集まることから、演劇のように集客との結びつきが深い芸術形式が取り組みを増やしたこともその要因として考えられるが、フェスティバルは前述の通り、クリエイティブ産業を紹介することも位置づけられていることから、Beatriz Garciaら（2013）は同産業に関わりが深い芸術形式（特に映画・喜劇）に重点が置かれていると評価している。

図表9 芸術形式の割合



図表10 芸術形式の割合（ロンドン2012フェスティバルのみ）



また、前掲書によると、プログラムを通じて19%のプロジェクトはクリエイティブ産業関連の組織と新たなパートナーシップが生まれたと指摘している。そして、文化プログラムの中にはクリエイティブ産業に特化したような文化プログラムもあったようだ。

以下では、具体的な文化プログラムの支援主体や具体的な事例を概観し、わが国に還元できる事例があるのかを考察する。

**(2) 取り組み事例**

**①文化プログラムの支援組織の事例：Legacy Trust UK**

文化プログラムの支援団体のひとつとして、Legacy Trust UK (以下、レガシートラスト) を紹介する。この団体は、ロンドン五輪を通じてスポーツや文化のレガシーを残すために2007年に設立された団体であり、Big Lottery fund (英国の宝くじ運営委員会であるThe National Lotteryによる基金)の出資をもととしながら、アーツカウンシル・イングランド、他のトラスト等から出資を集め、ロンドン五輪の文化プログラムにおいて100以上のプログラムに出資したといわれている。筆者

らの現地ヒアリング調査によると、彼らは予算のうち9割は文化プログラムに活用したという。このレガシートラストはロンドン五輪が終了した後に解散しているが、解散後も彼らが支援したプログラムの中には継続されているものも多くみられるようだ。

文化プログラム関連予算を出資している団体は前述のようにいくつかみられるが、とりわけ本稿でレガシートラストに着目としたのは、ひとつは同団体が設置しているレガシー基準 (Legacy Standard) を設けていることにある。この基準は文化プログラムを選定・出資する基準となったものである。これらは必ずしも直接的に経済活動に寄与するものではないが、スポーツ・教育・アートと組み合わせたもの、コラボレーション、遊休化している資源の活用等、前節までに整理してきたクリエイティブ産業やコラボレーション経済に強く関連するキーワードが登場している。

そして、もうひとつの理由は、レガシートラストが出資している文化プログラムをみると、クリエイティブ産業・コラボレーション経済を引き上げる可能性があるプログラムが多くみられることである。以下では、レガシー

図表11 レガシー基準

- ・スポーツ、教育、アートという(五輪の)3つの重要テーマのうち少なくとも1つに合ったものであること。これらのテーマを横断的に組み合わせたアプローチを促すプロジェクトを歓迎する。
- ・可視性が高く、裾野の広いものであること。2012年のロンドン五輪に向けて、全国のさまざまなコミュニティに文化、教育、スポーツに関する活動に参加する機会を提供したいと考えている。
- ・独自性があり、新しく革新的であること。新規性のある発想、アプローチ、コラボレーションや、模範となりうるプロジェクトを奨励する。
- ・明確に定義されたアウトカムのある、質の高いアクティビティの一貫プログラムを提供すること。
- ・コミュニティに持続的な変化を起こすことで、後に残るレガシーを示すこと。
- ・公的助成を受けコミュニティとの関わりを示すこと。
- ・間接費を低く抑え、既にあるコミュニティの資源や施設を活用すること。
- ・すべての人にとってアクセス可能であり、活発な市民性とコミュニティ生活へのさらなる参加を奨励することで、コミュニティの包摂を促進すること。
- ・個人の能力を育てることでその潜在的能力を実現するような参加者の開拓に注力すること。
- ・重要な資源を平等に行き渡らせることができること。到達範囲や影響を拡大できるプロジェクトを支援する。
- ・利益や収益を目的とするプロジェクトでないこと(しかし、受託者の裁量により、文化プロジェクトにかかるいくらかの金銭的支出が考慮されることもある)。

資料：Legacy Trust UK (2013)「Evaluation Report」より

トラストが手がけた文化プログラムの事例をみてみよう。

#### ②文化プログラムの事例①：Somewhereto\_

レガシートラストによる代表的なプログラムのひとつに「Somewhereto\_」がある。このプログラムは16～25歳の青年層の芸術・文化活動にあわせて遊休施設を活動場所（たとえば、音楽活動やダンスならば練習スタジオやライブハウス）としてマッチングさせ、無料で提供するものである。マッチングの仕組みとしては大きく2通りあり、青年たちが「Somewhereto\_」事務局に要望を挙げ、エージェントが各地域の遊休施設を探して交渉してマッチングするほか、公式ウェブサイト<sup>7</sup>で場所を入力すると、さまざまな施設が表示され、そこから希望を出すこともできる。もちろん、申請のタイミングが合わず、希望する施設にマッチングできないこともあるが、エージェントが活動内容を尋ねて可能な限りよい施設にマッチングさせるよう促している。

この取り組みは、ロンドン五輪が終了し、レガシートラストが解散した後も、Big Lottery Fundが「Somewhereto\_」のエージェントを担っている社会的企業「Liverty<sup>8</sup>」に出資することで、活動が継続されている。

マッチングは現在でも順次進められており、2015年3月にはマッチング数が10,000を越えたという<sup>9</sup>。マッチングの内容は、スポーツや芸術等も挙げられるが、いわゆるスタートアップビジネスの場としてアートや飲料等の分野で起業する若者も活用されているようだ<sup>10</sup>。

#### ③文化プログラムの事例②：The Tate Movie Project

あわせて、クリエイティブ産業に関わる取り組みとして、レガシートラストによる代表的なプログラムのひとつである「The Tate Movie Project<sup>11</sup>」が挙げられる。このプログラムは、ロンドンの代表的な現代美術館である「Tate Modern」が主体となり、2010年から開始されたもので、5～13歳までの全国の子どもたちからクリエイティブなアイデアを集めるものである。子どもたちを集めるときには、全国の学校はもちろんBBCの子ども向け番組であるBlue Peterともパートナー

シップを結ぶことで、全国から約35,000人の子どもたちからアイデアを集めることができた。そして、これらのアイデアは25分の作品としてまとめられ、2011年にBBCで放映された。

この映像作品はクリエイティブ産業に属する企業（BBCやTate等）が関わっているが、直接的にクリエイティブ産業の成長につながったものではない。しかし、特筆すべきこととして「The Tate Movie Project」が英国アカデミー賞（BAFTA賞）の子ども部門に入賞したことが挙げられる<sup>12</sup>。こうして、幼い子どもたちがひとつの映像作品に携わり、そして第三者によって高く評価されることによって、クリエイティブ産業に興味を持ってもらうことにもつながる。このように「The Tate Movie Project」は子どもたちの育成という観点から大きく寄与したと考えられる。

#### ④文化プログラムの事例③：Igniting Ambition

「Igniting Ambition」とは英国のイースト・ミッドランズ地域を対象としたプログラムであり、レガシートラストの資金援助を受け、2009～2012年の間に同地域におけるクリエイティブ産業の発展を目指して立ち上げられた事業支援プログラムである。

Focus Consultants (2012) による評価レポート「Evaluation of Creative Innovation」によると、同プログラムはレガシートラストからの出資に加えて、European Regional Development Fund Competitivenessプログラムからも出資を受けることで、計約百万£の予算を確保できた。この予算を元手として、助成金（最小で1,000 £）や個別のコンサルティング（最小で2営業日）によって109の中小企業を支援した。支援を受けた企業の事例をみると、教育劇に特化している演劇会社「1623 Theatre Company」は、助成金を元手として新たに大学とのコラボレーションを生み出した。また、地方や公共スペース等にインスタレーション等をプロデュースする企業である「Charles Monkhouse Limited」は、LEDを購入する資金に活用し、イースト・ミッドランズ地域の文化プログラムのひ

とつにもなった。

この「Igniting Ambition」は現在終了しているが、9割の受託者が支援によってパフォーマンスが向上し、推定で約3百万£の粗付加価値額が生まれたと推定されている。

#### ⑤その他クリエイティブ産業関連団体や民間企業団体等による出資について

こうした文化プログラムの事例に加えて、英国のクリエイティブ産業等を直接的に支援する団体の参加状況を確認した。筆者らの現地ヒアリング調査では、いわゆる英国の企業メセナ協議会である「Arts & Business」や、前述の先進技術や芸術等に対して支援を行っている「Nesta」にも訪問したが、いずれの団体においても文化プログラムには関わっていないとのことだった。もちろん、調査協力者の所感でもあり、実際には少なからず関与している可能性もある（たとえば、「Somewhere to」のパートナーにはNestaが名を連ねている）。ただ、前述のレガシートラストやアーツカウンシル・イングランドのように、積極的・直接的に関与していたとは考えにくい。もし、これらの団体が関与していたら産業面、特にクリエイティブ産業への影響は大きかったかもしれない。

#### (3) ロンドン五輪がもたらした産業への影響

ロンドン五輪の文化プログラムでは、クリエイティブ産業に関するPRができたのは間違いないだろうし、それに対して多額の助成金があり、その助成金自体によるクリエイティブ産業面への影響はあっただろう。しかし、産業面への影響として、文化プログラムに関わることで企業のイメージが高まったこと、もしくはクリエイティブな精神が高まった等のコメントは得られるが、Beatriz Garciaら(2013)の評価レポートでは、観光客数・来訪者数等の観光的な側面からは言及されているものの、クリエイティブ産業自体の経済効果等、直接的な効果については整理されておらず、個別の文化プログラムの事例をみても、前述のIgniting Ambitionのように文化プログラムとして直接的にクリエイティブ産業に支援したという事例を除いて把握できない。

また、DCMS(2015)のレポートで粗付加価値額を追ってみても、英国で文化プログラムがはじまった2009年・2010年あたりはおおむね横ばいであるが、文化プログラムが最も盛り上がったであろう2011年・2012年は対前年度の増加率が2013年の対前年度比に比べて大きく上昇している。このことから、文化プログラムの影響が少なからずあったのかもしれない。しかし、これもさまざまな要因があるため、文化プログラムのものによるとはいいきれず、ロンドン五輪によってクリエイティブ産業にとって直接的に効果が出たとも言及しにくい。

もし、ロンドン五輪の事例を2020年の東京五輪に単純に当てはめて推測すると、「2020年の東京五輪ではクリエイティブ産業をPRする、観光等でふれ合ってもらい、もしくは育成するという観点からは役立つであろう。ただし、1964年のように日本のクリエイティブ産業が大いに成長するきっかけとはならない」と見込まれそうだ。

## 4 | 2020年の東京五輪での課題と可能性

### (1) 日本における課題

ロンドン五輪の調査事例から、2020年の東京五輪はクリエイティブ産業への影響を考えると、現実的・蓋然性が高い解となってしまった。しかし、ロンドン五輪の事例から、東京五輪におけるクリエイティブ産業の成長を高める仕組みや、その後の「レガシー」につなげるうえでのヒントもあった。それは、レガシートラストで示されたレガシー基準、「Somewhere to」や「The Tate Movie Project」のようなコラボレーションの考え方である。そして、ロンドン五輪ではなしえなかったNesta等の産業技術関連組織の活用もアイデアとしてありうるだろう。

ただ、懸念される点として、文化プログラムはクリエイティブ産業を発展させる可能性があるものではあるが、それを目的としているわけではない。前節では文化プログラムについて3つの事例を紹介したが、文化プロ

グラムは基本的に芸術イベントが多くを占めるのである。それに、オリンピック、パラリンピックという商標もIOCによって厳格に管理されており、会場近くでの便乗商法もロンドン五輪では時限立法によって禁止させるほど徹底されていた。こうした中で、直接的に商用利用、産業振興は謳いにくいかもしれない。

また、日本と英国での最も大きな差が「産業になっている文化」と「産業になっていない文化」の間にある敷居が、日本より英国の方が低いことである。日本では前者のビジネスになっている文化の支援が経済産業省、文化の保護が文化庁といった役割分担になっている。当然、文化と最新技術をつなげるようなNestaのような組織はない。一方で、英国ではDCMSのように「産業になっている文化」と「産業になっていない文化」も分け隔てなくひとつの省が支援している。そう考えると、太下(2014)が言及している「文化イノベーション省」のように文化政策を中核として、教育やイノベーション、クリエイティブ産業、ICT等の関連産業を支援するといったあり方がより望ましいだろう。

さらに付け加えると、日本自身が1964年の東京五輪の時代のような「がむしゃらさ」を失い、いわゆる国民的な「大企業病」にかかっているのではないかと感じられる。大企業病の一例として、インクルージョン・ジャパン(2013)「大企業でのイノベーションプロジェクトが失敗する3つの理由」をみると、「社外の最高の人材を巻き込めない」、「プロトタイプが御法度」、「多死を容認できない」ことが大企業のイノベーションの大きな障壁となっていると指摘している。リスクを取ってでもエッジが立った新しいことにチャレンジしていく推進力が弱まっていることは、特段大企業に限らないことではないかと感じるのは筆者だけではないだろう。

## (2) 日本での可能性の検討

### ① 市民文化・ボトムアップの強みを活かすこと

前節で触れたような数々の課題もあるが、日本は市民文化が豊かであるといった文化的な特徴を持っており、コラボレーション経済と相性がよいことは、英国等に比

べるとひとつの強みといえるのではないか。これまでも日本文化は歌舞伎等の伝統文化も市民文化から発祥している。また、海外から輸入した文化であるクラシック音楽等も、いわゆるエリート教育というよりは、地域のピアノ教室のような「習い事」によって、その分野が全体的にボトムアップされているといった構造も有している。

他方、ハイカルチャーだけではなく、現代のサブカルチャーをみると、ニコニコ動画やPixiv、初音ミクのような参加型のボトムアップのビジネスもみられる。これらはインターネット空間だけではなく、コミックマーケットのようなインターネットが普及する前からあるイベントから脈々と引き継がれているものでもある。こうして市民文化による「協創」のあり方は、他国にみられないひとつの強みであるといってもよいだろう。

### ② クリエイティブ産業、コラボレーション経済を高めるための文化プログラムのあり方

このような市民文化・ボトムアップの強みから考えると、「文化プログラムを担うプロデューサーによって、トップダウンでコンセプトのもとに取り組んでいくこと」よりは、プロデューサー的な人を設置するものの実質は「中空(がらんどろ)」とし、その代わり特定地域や芸術分野等のレベルでプロデューサーを設置して、それぞれ進めるといった、ある意味混沌としたものの方がうまくいくように思えてしまう。このような混沌とした文化プログラムにおいても、言葉としてクリエイティブ産業の支援をどこかに位置づけることで、支援活動を進めやすくし、かつ経済効果も発現しやすいようにすることが求められよう。東京五輪の立候補ファイルのうち、「文化プログラム」の項をみると、ファッションやデザイン、音楽等クリエイティブ産業についても言及されているが、直接的に位置づけているわけではない。今後具体化するにあたっては、ロンドン2012フェスティバルのように「クリエイティブ産業をPRする」と明確に位置づけてもよいだろう。

また、少し切り口を変えると、文化プログラムとして大きな特定の芸術作品を作ることも重要であろうが、英

国の事例でみた「Somewhereto」のようなコラボレーション経済の枠組みを文化プログラムとしてはどうか。コラボレーション経済の枠組みの中で、市民が自由に活動してもらうプログラムの方が日本において効果が発揮しやすいのではないかと。もちろん、すでに現状でもビジネスになるコラボレーション経済の枠組みは前述のニコニコ動画やPixivのようにみられる。しかし、2020年の東京五輪の文化プログラムでは、現状では経済的な要因で発現していないが将来的にその可能性があるものを探る、いわばコラボレーション経済の「実験台」として位置づけるとよいのではないかと。そして、2020年の東京五輪をきっかけとして、大きく効果が発揮されたものは、そのままビジネスとして成立するものもあるだろうし、重要性を感じた民間企業がメセナ等で支援する可能性もあるだろう。そうすれば、五輪後のレガシーとしても残るものにもなるだろう。

### ③五輪を契機とした文化間の組み合わせによる新しい文化の創造

「産業になっている文化」と「産業になっていない文化」の間の敷居が高い要因として、支援する行政セクターが分離していることや、これらをつなげる支援組織がないことについて前述したが、これらに加えて、文化を提供する主体自体に伝統を厳格に守る傾向が強いことも、ひとつの要因となっている可能性がある。伝統を厳格に守ることは、その文化を知らない人に新しい知識を与えるとともに、海外からの来訪者にとって、日本らしいと感じる文化を提供することが担保できている。一方で、これまでの文化をこれまでのように支援することは、さらなる「深化」を促せるが、新しいものと組み合わせること（コラボレーション）によって生まれる「進化」を促すことを難しくしている要因になっている可能性もある。

そこで、文化プログラムの助成にあたっては、レガシー・トラストのレガシー基準でみられたように、助成の基準に「コラボレーション」を明確に位置づけてもよいだろう。こうした半強制的なコラボレーションを支援することは、多産・多死に陥る可能性もあるかもしれない。し

かし、五輪という契機によって新しいことにチャレンジする風土を作るきっかけになるだろう。これまでたとえばクラシック音楽と現代舞踊のようなハイカルチャー同士の組み合わせもみられるが、ある意味対立軸であるサブカルチャーとハイカルチャーの組み合わせも生まれるかもしれない。そして、もし、この中から少しでも産業として自立できるものが生まれれば、レガシーになる可能性もあるだろう。

蛇足となるが、近年、ロボットと女性パフォーマーによる「ロボットレストラン」が外国人観光客から人気を博している。ここでは派手な映像とロボットに日本文化（太鼓等）とダンスがコラボレーションする日本に例がなかったショーが楽しめる。この事例から考えると、日本人が感じる日本らしい文化が、海外からの来訪者にとって日本らしい文化と感じ、かつ楽しめるものであるとは言い切れない。文化プログラムの選定にあたっては、単に残したい文化という観点だけではなく、消費者となりうる外国人の視点から評価して貰ってもよいだろう。

### ④日本の地域文化の組み合わせによる地方への還元

異なる文化の組み合わせにおいてはジャンル間の組み合わせだけにとどまらず、日本全国でみられる地域文化を新たに組み合わせで発信していくことも考えられる。ロンドン五輪では英国全土の地域ごとに区切って、その地域ごとに文化プログラムの助成が行われたが、日本においては地域ごとの支援に加えて、地域間のコラボレーションもひとつの視野にいれてもよいだろう。

この意図としては、東京の文化はそれ自体の独特さもあるが、全国から集まる人々によって構成されているものでもある。日本の国土は南北に長く、北海道から沖縄まで地域ごとの気候や植生も異なり、それに合わせたように文化の違いもみられる。アドビシステム社（2012）による世界的な意識調査や、リチャード・フロリダ（2009）の研究において、世界で最もクリエイティブな都市は「東京」であると評価されているが、この背景には多くの人々を受け入れられる広大な関東平野といった地理的な要因とそれを支える稠密なインフラに加えて、全国の多様な

文化が東京に集まり、それによって「協創」された文化によるものではないかと思える。言い換えると、これまでは東京がいわばひとつの「コラボレーション経済」の枠組みとなっているのである。これを東京だけで地域文化のコラボレーションを起こすのではなく、これをさまざまな地方同士が組み合わさることでこれまでになかった文化が生まれることも期待できるのではないかという提案である。

あわせて検討すべきこととしては、すでに「ゆるキャラ」関連のイベントや地方産品（特に食関連）が盛り上がっているように、文化プログラムでは地域文化を組み合わせた新しい文化の創造に加えて、全国の祭や食文化等が1カ所に、そして一同に集まるプログラムも直接的に盛り上がるものになるだろう。

このように全国の地域文化を文化プログラムとして積極的にコラボレーションして、そして地方部に経済的に還元していくことは、東京五輪を東京のものだけのものではなく、国民全体に関わることで国民的な運動に昇華させるきっかけにもなるだろう。そして、全国の地域によって支えられている東京は還元していく責務もあるのではないか。

## 5 | おわりに

筆者が2020年の東京五輪に関わる中で、大きな経済効果やそれによるレガシー等、大きな期待が寄せられている一方で、ものすごく「冷ややかな視線」を感じる一面もある。この冷ややかな視線のもとをたどると、「東京」「スポーツ」（リア充）と関係ないと感じている人々、つまり、その対立軸である「地方」や「非リア充」がいる。こう

したギャップをいかにして埋めていくのが本稿の力点であった。

宇野常寛＋PLANETS編集部（2015）が提案している「裏五輪」やその着想は非常に興味深い。本稿では、こうした観点も大いに参考にしつつ、英国調査を基本としたクリエイティブ産業、コラボレーション経済に着目した。東京五輪で大きく「伸びしろ」がある分野であることに加え、「東京」と「地方」、「リア充」と「非リア充」の断絶を埋め合わせる手段にもなりうるのではないかと考えている。

筆者らが英国出張でリバプール市にヒアリングした時、「ロンドン五輪はロンドンのものであり、大会開催前はシニカルにみていた。しかし、開会式がすばらしく、それをみてようやく（リバプールだけではなく）英国全土が盛り上がったと感じた」という発言があった。このような状況は特に英国民に限ったことではなく、2020年の東京五輪も開会式以降は、おそらく日本でも文化の分け隔てなく全国的なお祭りムードになるのだろう。ただ、日本の経済・産業を好転させるきっかけとして東京五輪を位置づけることや、さらにはその後の「レガシー」を残していくうえでは、それよりも早く国民的なものに「東京五輪」を昇華させていく必要があるだろう。そのツールとして、大会期間より早い時期から、かつクリエイティブ産業面に貢献できると見込まれる文化プログラムを活用することが考えられる。そのうえでは、コラボレーション経済の手法を活用しながらさまざまな文化や地方につながりをつくり、経済的に還元していくことは参考になるのではないか。

### 【注】

<sup>1</sup> 東京五輪の公式ポスターのデザインを担ったグラフィックデザイナー

<sup>2</sup> 現実生活が充実している人々の意

<sup>3</sup> 筆者訳。DCMSが毎年発行している“Creative Industries Economic Estimates”の原文は以下の通り。“those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property.”

<sup>4</sup> Kathelenn Stokes, Emma Clarence, Lauren Anderson, April Rinne (2014) 「MAKING SENSE OF THE UK COLLABORATIVE ECONOMY」

- <sup>5</sup> 井上 (2015) によると、ファンタジー・スポーツとは、「自分が野球チームやサッカーチームのオーナーになったつもりで、与えられた年俸予算の中で好きな選手をピックアップして仮定のチームを編成すると、毎日それらのチームが実際にどのように戦ったかに応じて勝ち負けが判定される」ものを指す。そして、これを五輪に応用させたのが「ファンタジー・オリンピック」である。ただし、現時点ではあまり人気がないと言われている。
- <sup>6</sup> 国際オリンピック委員会 (2013) 「オリンピック憲章」
- <sup>7</sup> Somethereto公式ウェブサイト <https://somethereto.com/>
- <sup>8</sup> Livity <http://www.livity.co.uk/>
- <sup>9</sup> Somethereto公式ウェブサイト <https://somethereto.com/news/article?id=113969855525>
- <sup>10</sup> The National Lottery 「Somewhere to」 <http://www.lotterygoodcauses.org.uk/project/somewhere-to>
- <sup>11</sup> Tate 「The Tate Moive Project」 <http://www.tate.org.uk/about/projects/tate-movie-project>
- <sup>12</sup> Tate Kidsウェブサイト <http://kids1.tate.org.uk/blog/tate-movie-project-wins-a-bafta/>

### 【参考文献】

- ・ アドビシステム (2012) 「state of create study」  
([http://www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe\\_State\\_of\\_Create\\_Global\\_Benchmark\\_Study.pdf](http://www.adobe.com/aboutadobe/pressroom/pdfs/Adobe_State_of_Create_Global_Benchmark_Study.pdf))
- ・ 井上明人 (2015) 「ファンタジー・オリンピックは可能か」第二次惑星開発委員会編『PLANETS vol.9 東京2020 オルタナティブオリンピックプロジェクト』
- ・ インクルージョン・ジャパン (2013) 「大企業でのイノベーションプロジェクトが失敗する3つの理由」  
(<http://inclusionjapan.com/article/enterinnovation/>)
- ・ 宇野常寛+PLANETS編集部 (2015) 「2020年の夏休み 世界を大いに盛り上げるための裏五輪＝サブカル文化祭」第二次惑星開発委員会編『PLANETS vol.9 東京2020 オルタナティブオリンピックプロジェクト』
- ・ 太下義之 (2008) 「英国の「クリエイティブ産業」政策に関する研究 ～政策におけるクリエイティビティとデザイン～」三菱UFJリサーチ&コンサルティング編『政策・経営研究』2009 vol.3 ([http://www.murc.jp/thinktank/rc/quarterly/quarterly\\_detail/200903\\_119.pdf](http://www.murc.jp/thinktank/rc/quarterly/quarterly_detail/200903_119.pdf))
- ・ 太下義之 (2012) 「グローバル化とオリンピック文化プログラム」河島伸子・大谷伴子・大田信良編『イギリス映画と文化政策』慶應義塾大学出版社
- ・ 太下義之 (2014) 「Design for Future From 2020 to 22th 2020年および2020年以降を見据えた文化振興方策」  
(<http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/bunka/hyougikai/1kaibunkaprogrambukai/1bunkaprogramooshita.pdf>)
- ・ 国際オリンピック委員会 (2013) 「オリンピック憲章」 (<http://www.ioc.or.jp/olympism/chapter/pdf/olympiccharter2013.pdf>)
- ・ ダン・タプスコット、アンソニー・D・ウィリアムス (2007) 「ウィキノミクス マスコラボレーションによる開発・生産の世紀へ」日経BP社
- ・ 都市出版「東京人 2014年11月号 オリピックと都市東京」
- ・ 野地秩嘉 (2011) 「Tokyoオリンピック物語」小学館
- ・ 八重樫文・岩谷昌樹 (2013) 「コラボレーション経済におけるデザインとブランドの関係性」『立命館経営学』第52巻 第2・3号  
([http://www.ritsugakkai.jp/pdf/522\\_24.pdf](http://www.ritsugakkai.jp/pdf/522_24.pdf))
- ・ 吉本光弘 (2013) 「文化の祭典、ロンドンオリンピック 東京オリンピック2020に向けて」  
(<http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/bunka/hyougikai/1kai2020bukai/2020-1siryu2.pdf>)
- ・ リチャード・フロリダ (2009) 「クリエイティブ都市論 創造性は居心地のよい場所を求める」ダイヤモンド社
- ・ Beatriz Garciaら (2013) 「London 2012 Cultural Olympiad Evaluation」  
([http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london\\_2012\\_academic\\_report/London\\_2012\\_Cultural\\_Olympiad\\_Evaluation\\_ICC.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london_2012_academic_report/London_2012_Cultural_Olympiad_Evaluation_ICC.pdf))
- ・ DCMS (2015) 「Creative Industries Economic Estimates」  
([https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/394668/Creative\\_Industries\\_Economic\\_Estimates\\_-\\_January\\_2015.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/394668/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2015.pdf))
- ・ Focus Consultants (2012) 「Evaluation of Creative Innovation」
- ・ Kathelenn Stokes, Emma Clarence, Lauren Anderson, April Rinne (2014) 「MAKING SENSE OF THE UK COLLABORATIVE ECONOMY」  
([https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making\\_sense\\_of\\_the\\_uk\\_collaborative\\_economy\\_14.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/making_sense_of_the_uk_collaborative_economy_14.pdf))
- ・ Michael Coveney & Marc Sands (2013) 「Independent Evaluations of London 2012 Festival」  
([http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Independent\\_Evaluations\\_London\\_2012\\_Festival.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Independent_Evaluations_London_2012_Festival.pdf))
- ・ Legacy Trust UK (2013) 「Evaluation Report」

# 東京オリンピックとインバウンド消費 ～2020年に向けた見通しと課題～

The Tokyo Olympic Games and Inbound Tourism Consumption:  
Prospects for 2020 and Relevant Issues

2014年の訪日外国人数は1341万人と過去最高を記録し、同時にインバウンド消費（訪日外国人消費）も大きく増加した。日本では人口減少を背景に国内需要の先細りが懸念されており、インバウンド消費の増加が需要の落ち込みを補ってくれるとの期待は大きい。とりわけ人口減少が著しい地方圏では、インバウンド消費をいかに取り込めるかが、今後の持続的な成長に向けた重要なカギを握っていると言えるだろう。しかし、2014年現在、外国人旅行者が訪れるのは大都市圏が中心であり、地方ではインバウンド消費の恩恵をあまり享受できていないのが実態である。

今後も、2020年に東京オリンピックが開催されることもあり、訪日外国人数は増加が見込まれ、インバウンド消費も伸びを高めると期待される。しかし、それはあくまでも通過点である。日本が真に観光立国を目指すのであれば、そうしたイベント事がなくても外国人旅行者を継続的に獲得する必要がある、そのためには、2度目以降の訪日旅行者（セカンド・ビジット）の需要をいかに取り込むかが課題となる。

初めての訪日旅行者（ファースト・ビジット）における満足度の向上のほか、現在は大都市圏にとどまっている多くの外国人旅行者に日本の新たな魅力としての地方に気づいてもらう必要がある。四季の体感や伝統文化の体験等、ショッピングだけではない日本の楽しみ方を多くの外国人旅行者に感じてもらうことができれば、インバウンド消費は持続的な成長経路に乗り、日本経済を下支えする要因としての確固たる地位を獲得することになる。地方に求められるのは大都市圏との差異化であり、日本古来の伝統文化や自然の豊かさを伝える戦略の策定・強化等、地方自治体による主体的な取り組みが求められる。



The number of foreign visitors to Japan in 2014 was the largest number yet recorded at 13.41 million, and inbound tourism consumption (consumption in Japan by foreign visitors) was significantly increased at this time. There are concerns in Japan that domestic demand will decline as the country's population decreases. It is therefore greatly hoped that inbound tourism consumption will offset the fall in domestic demand. Particularly for rural areas, where population decline is rapid, a method for gaining a share of inbound tourism consumption is critical to sustainable growth. However, as of 2014, foreign tourists mainly travel to major cities and rural areas do not benefit from their consumption. As the Tokyo Olympic Games will be held in 2020, the number of foreign tourists is expected to rise and lead to an increase in inbound tourism consumption. However, this is just a convenient checkpoint in a larger process. If Japan aims to become a true tourist destination, it needs to continuously attract foreign tourists without such major events. The issue thus becomes how to stimulate their demand for their next visit to Japan after the Olympics. It is necessary not only to raise the level of satisfaction of first-time visitors, but also to cause a larger number of foreign tourists, who tend to stay in only the major cities, to recognize rural areas as new or previously unnoticed Japanese attractions. If Japan can succeed in having many foreign tourists experience other ways to enjoy their visit in Japan besides just shopping, such as the various seasonal characteristics and traditional culture, inbound tourism consumption will steadily grow and become an established factor that will support the country's economy. In rural areas, differentiation from the major cities is needed, which will require active efforts by local governments, including the development/improvement of strategies to demonstrate traditional Japanese culture and the richness of nature in the country.

# 1 | はじめに

日本政府観光局 (JNTO) 「訪日外客数・出国日本人数」によると、2014年に日本を訪れた外国人は1341万人となり、過去最高を更新した。2003年から政府が進めている訪日プロモーション活動 (ビジット・ジャパン・キャンペーン) や、主にアジア諸国を対象としたビザ発給要件の緩和等、各種政策効果が浸透したことに加え<sup>1</sup>、足元の円安や2014年10月の免税制度拡充<sup>2</sup>等が追い風になったと考えられる。今後も、訪日外国人の数は、東京オリンピックが開催される2020年に向けて増加傾向で推移すると見込まれる。政府は観光立国の旗印のもと、2020年に2,000万人の集客を目指しており、今後の成長分野のひとつとしてインバウンド観光 (訪日外国人観光) に大きな期待を寄せている (図表1)。

このように日本を訪れる外国人が増加する中、インバウンド消費 (訪日外国人消費) も好調である。日本はすでに人口減少社会に突入しており、国内需要の先細りが懸念されているが、インバウンド消費の増加が需要の落ち込みを補ってくれるとの期待は大きい<sup>3</sup>。とりわけ人口減少が著しい地方圏では、インバウンド消費をいかに取り

込めるかが、今後の持続的な成長に向けた重要なカギを握っていると言えるだろう。

本稿では、成長著しいインバウンド消費の実態をとらえることを目的に、訪日外国人の特徴や消費動向を整理していく。加えて、2020年に向けた見通しと、それに向けた課題についても言及したい。

# 2 | 増加する訪日外国人

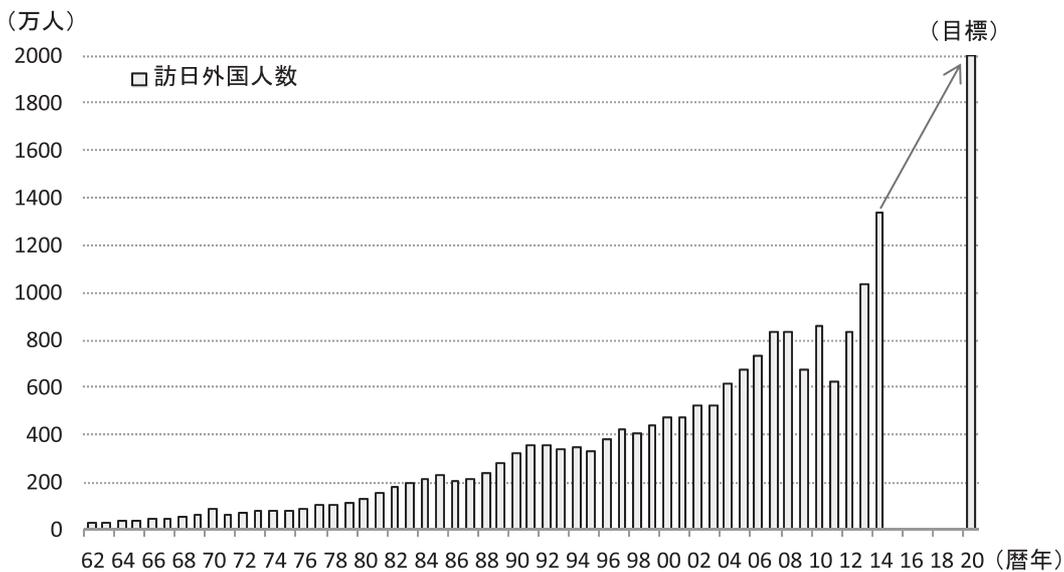
インバウンド消費は、外国人旅行者の国籍や旅行目的等、基本的な属性の違いにより大きく左右されると考えられる。そこで本章では、インバウンド消費を考えるうえで前提となる訪日外国人のバックグラウンドについて確認する。

## ① 訪日外国人の大半をアジアが占める

図表2は、2014年に日本を訪れた外国人を国籍の地域別に見たものである。これによれば、全体の約8割をアジアからの旅行者が占めており、北米やヨーロッパからはそれぞれ1割にも満たないことが分かる。アジアのシェアは年々上昇が続いており、最近の訪日外国人数の増加は、主にアジアからの旅行者が増えた結果と言える。

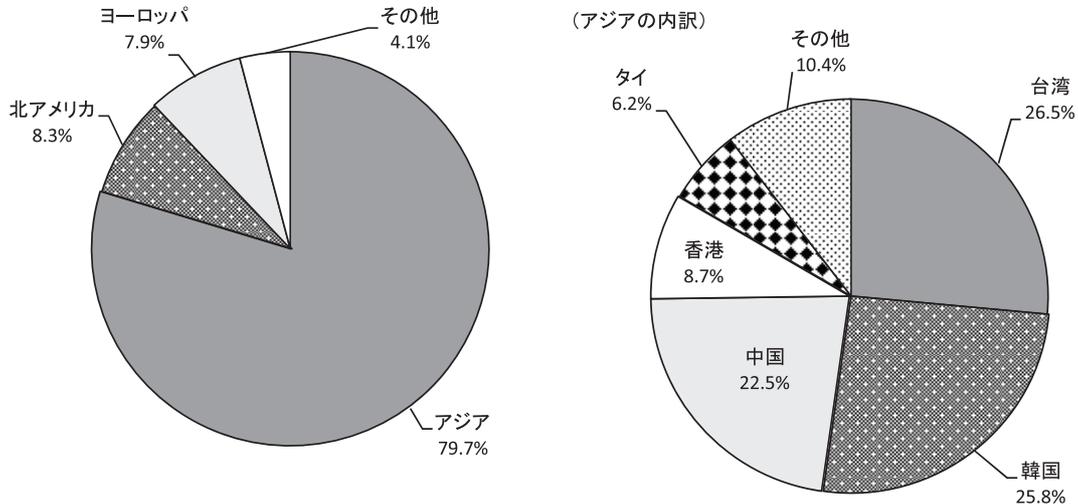
さらに、アジアの内訳を見ると、台湾 (26.5%)、韓

図表1 増加する訪日外国人数



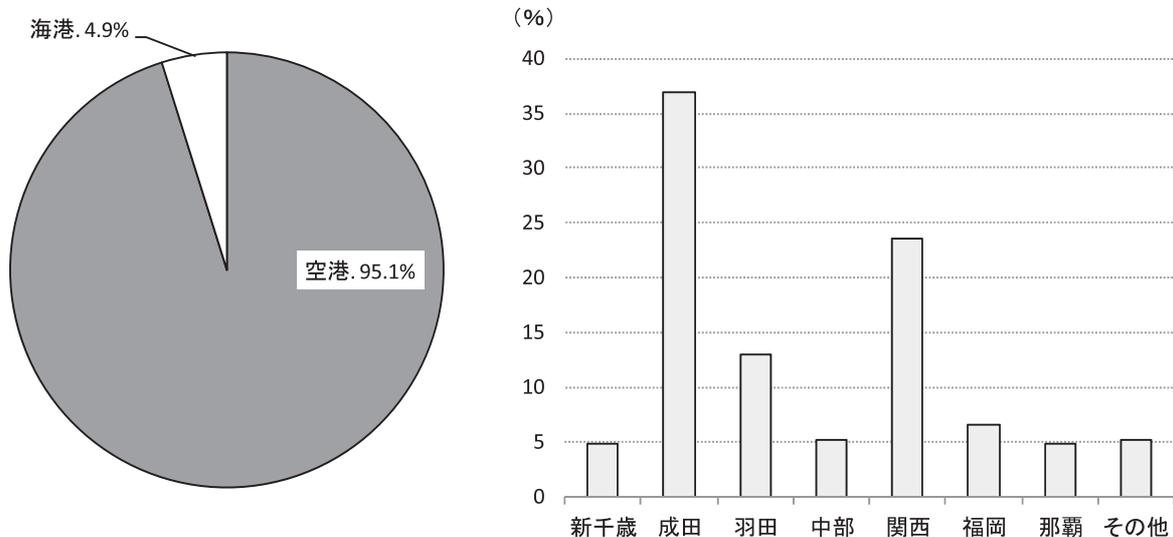
出所：日本政府観光局 (JNTO) 「訪日外客数・出国日本人数」

図表2 2014年における構成比



注：2014年1～11月を年率換算した値。  
出所：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数・出国日本人数」

図表3 入国時に使用する港の利用割合



注：月報から計算  
出所：法務省「出入国管理統計」

国（25.8%）、中国（22.5%）といった近隣諸国からの旅行者が多い。2013年までは韓国からの旅行者が最も多かったが、2014年には台湾が韓国を上回り初めて首位に立った。また、2012年の尖閣問題後にいったんはシェアを落としていた中国も、2014年は前年比+83.3%と大幅に増加し、旅行者数は過去最高となった。

#### ②大多数が空路で日本へ。成田・関西・羽田の3本柱

次は、外国人旅行者が入国にあたって利用する経路を

確認する。図表3は法務省「出入国管理統計」をもとに、2014年に外国人が入国時に通った港の割合を表したものである。これによると、外国人の約95%と大半が、空路で日本を訪れていることが分かる（図表3左）。

空港のなかでも、成田空港（36.8%）、関西空港（23.5%）、羽田空港（13.0%）を利用する旅行者が多く、この3港だけで全体の約7割を占めている（図表3右）。また、それら3港に、新千歳空港（4.9%）、中部空港

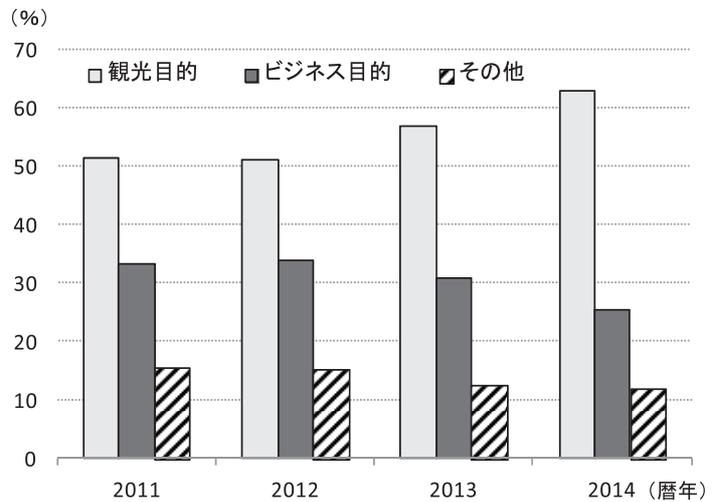
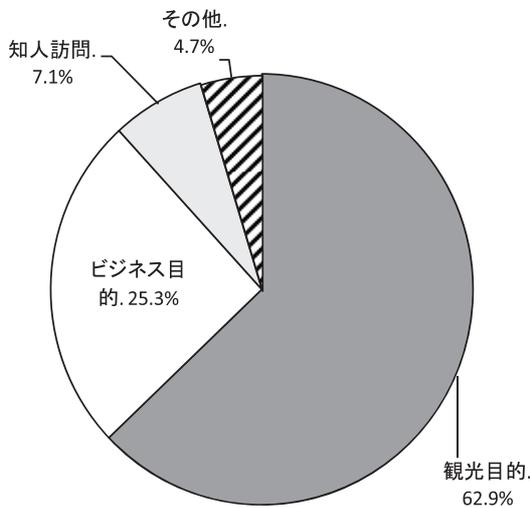
(5.1%)、福岡空港(6.5%)、那覇空港(4.8%)の4港を含めた上位7港では全体の約95%と、空路で入国する外国人旅行者の大半が、これら上位7港のいずれかを利用している。

もっとも、外国人旅行者が利用する空港は徐々に分散化が進んでいる。2009年には50%を超える旅行者が利用した成田空港も、羽田空港の再国際化、格安航空会

社(LCC)の地方空港発着便の増加等を受けて、近年はシェアを落としている。今後も上位7空港が日本の窓口となる状況は変わらないとみられるが、LCCの成田空港以外への乗り入れが相対的に増えるようだと、外国人が利用する空港の分散化はますます進む可能性がある。

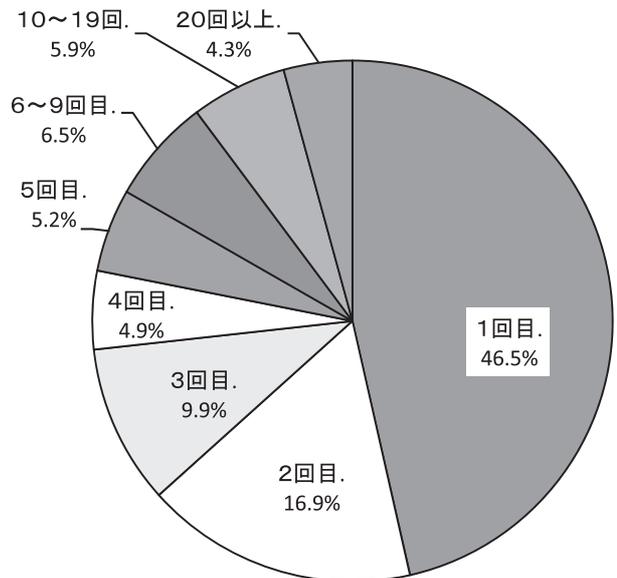
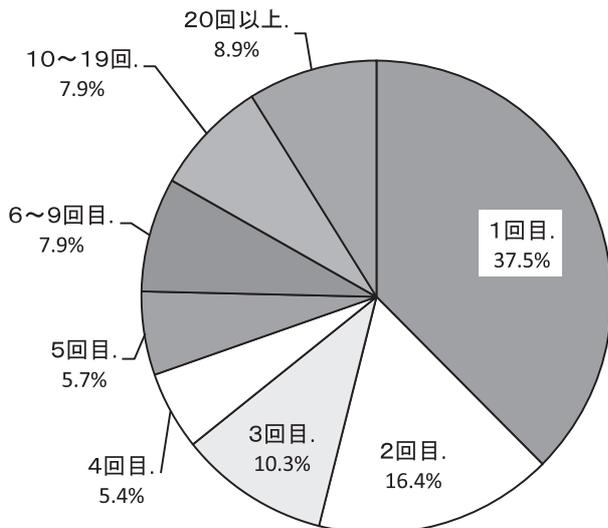
なお、海路の場合、利用者が最も多いのは博多港であり、海路で入国した外国人の約3割が利用している。博

図表4 来日の目的



注：観光目的、ビジネス目的、その他は筆者による分類  
出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

図表5 訪日回数 (左：全体、右：うち観光・レジャー目的)



出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

多港には韓国の釜山との間で定期便が就航しており、韓国人旅行者がよく利用しているようだ。

### ③観光目的が6割、ビジネス目的が2割強

日本を訪れる外国人旅行者の主な目的は、やはり観光である。観光庁「訪日外国人消費動向調査」によると、近年、観光を目的とする外国人旅行者の割合は上昇傾向にあり、2014年時点では、全体の約6割を占めている（図表4）。

### ④初訪日が4割、再訪が6割

日本を訪れる外国人旅行者は、2014年時点で初回（ファースト・ビジット）が約4割、2回目以上（セカンド・ビジット）が約6割を占めている（図表5左）。初訪日者の比率は、観光・レジャー目的に限るとさらに高まり、約半数が初めて日本を訪れる旅行者ということになる（図表5右）。また、なかには観光・レジャー目的で2桁回数以上も訪日しているコア層が約1割も存在しているが、こうした旅行者は観光地を巡るというよりもショッピング目的で何度も訪日している可能性が高い。

### ⑤団体客は実は少数派、滞在は比較的短期間

外国人旅行者の多くは観光を目的に訪日しており、行動に制限がある場合が多い団体パックスツアーよりも、比

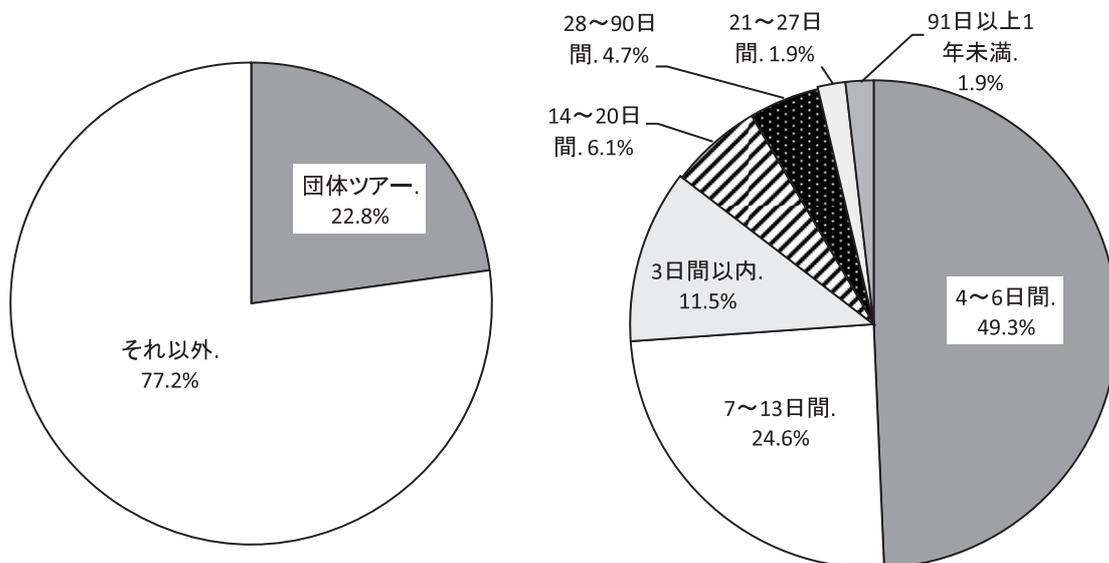
較的自由に行き先を決めることができる個人手配や個人向けパックを利用するケースが多い。図表6（左）は旅行の手配方法の内訳を表したものであるが、団体パックスツアーを利用した外国人旅行者は2割程度であり、残りの8割は個人手配か個人向けパックを利用している。観光地で団体客を見かけることは多いが、統計上は少数派と言える。

また、滞在日数を見ると、2014年における外国人旅行者の平均滞在日数は13.7日<sup>4</sup>となっているが、内訳は、4～6日間（49.3%）と答えた旅行者が最も多く、次いで7～13日間（24.6%）、3日間（11.5%）の順となっている（図表6右）。外国人旅行者の多くは、滞在が1週間以内、長くても2週間以内と比較的短期間にとどまっている。なお、図表を見ると、長期にわたって滞在する旅行者も少なからずいることが分かるが、それらの多くは観光目的ではなく、留学や研修等、特別な事情で訪日した外国人とみられる。

### ⑥訪日外国人に人気なのは関東、近畿

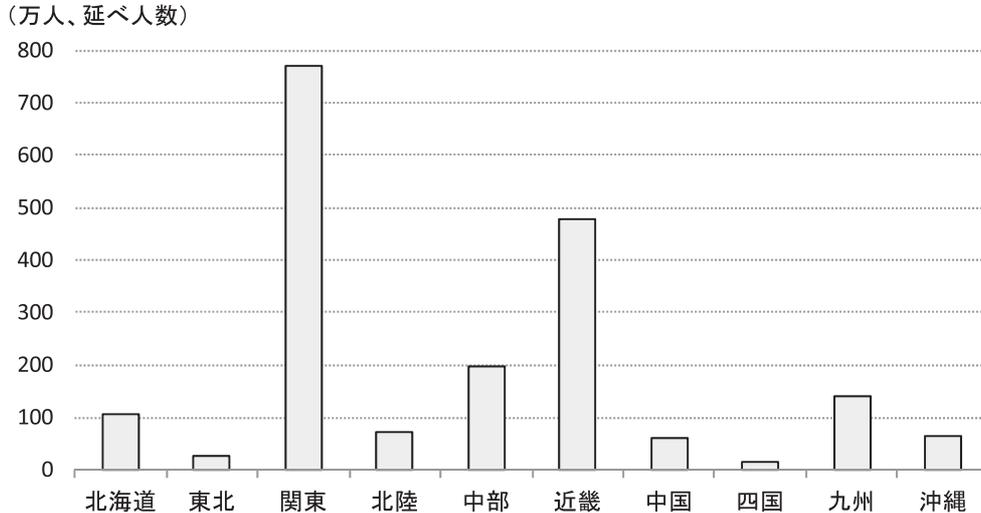
このように観光目的で初めて日本を訪れる外国人旅行者が多い中、人気を集めているのはこういった地域だろうか。

図表6 旅行の手配方法と滞在日数



出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

図表7 地域別に見た外国人の延べ訪問者数（2014年）



注：各地域は運輸局ベース。

出所：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数・出国日本人数」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」をもとに筆者試算。

図表7は、2014年における外国人旅行者の地域別の延べ訪問者数を試算したものである<sup>5</sup>。これを見ると、最も多くの外国人旅行者が訪れたのは関東地方であり、年間延べ768.4万人もの旅行者が足を踏み入れたことが分かる。それ以外では近畿地方の479.3万人、中部地方の197.5万人の順となっているが、1位の関東、2位の近畿、3位の中部の差はそれぞれ300万人程度と、大きな差がついている。また、4位以下について見ると、順に、九州（138.4万人）、北海道（104.3万人）、北陸（70.2万人）、沖縄（62.8万人）、中国（59.9万人）、東北（27.8万人）、四国（15.7万人）となっている。これらの順位は、図表3で見た空港の利用順との関連性が強く、アクセスが容易な地域ほど外国人旅行者には人気のようだ。

### 3 | インバウンド消費の現状

第2章では日本を訪れる外国人旅行者の特徴を整理した。日本には毎年アジアから多くの旅行者が訪れるが、その大半は初めての訪日であり、主に観光を目的に入国していることが分かった。加えて、関東地方や近畿地方等、大都市圏の訪問頻度が高いことも確認された。本章では、そうした外国人旅行者の特徴を念頭に置いたう

で、好調なインバウンド消費の現状について確認していきたい。

#### (1) 全国の場合

日本を訪れた外国人による消費はインバウンド消費<sup>6</sup>と呼ばれ、足元で増加傾向にある。GDPベースで見たインバウンド消費である「非居住家計の国内での直接購入<sup>7</sup>」の推移を見ると、インバウンド消費はデジタル・ジャパン・キャンペーンが始まった2003年にいったん水準を切り上げた後しばらく伸び悩んだものの、東日本大震災があった2011年を底に再び増加に転じ、2014年は約1.6兆円と3年連続の増加となっている（図表8）。特に足元の堅調さは2014年10月に免税制度が拡充された影響が大きく、百貨店では、制度改正後に売上高が2倍にも跳ね上がっている（図表9）。

インバウンド消費は1人当たりの消費金額（消費単価<sup>8</sup>）も増加傾向にあり、2014年は12万8679円（前年比+7.2%）となった（図表10左）。

消費単価の内訳を見ると、最も支出額が多いのは買物代であり、5万5,077円と全体の4割強を占めている（図表10右）。それ以外では、宿泊費の3万2,993円、飲食費の2万5,394円が多く、これら上位3品目で全体の9割弱を占めている。訪日外国人が宿泊費に加えて、

日本でのショッピングや食事に多くのお金を使っている様子がうかがえる。

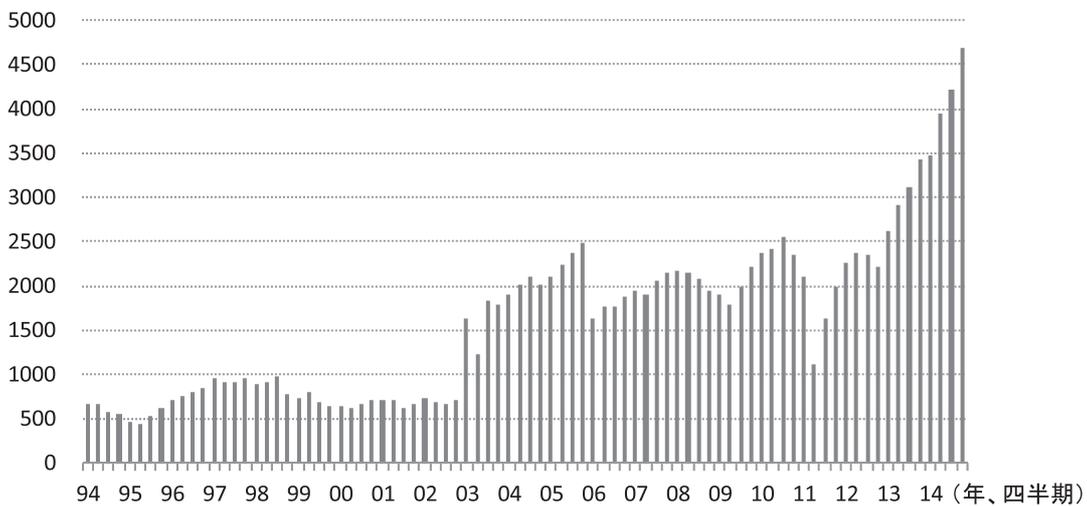
さらに、消費単価の半分近くを占める買物代について、どのような品目が外国人旅行者に人気なのか見てみる。図表11は品目ごとの購入率<sup>9</sup>を表したものである。購入率が高いのは、6割強が購入している「菓子類」、5割強が購入している「その他食料品・飲料・酒・たばこ」等、

広い意味での食品類であり、主にお土産品として人気を集めていると考えられる。

食品類以外では、「服（和服以外）・かばん・くつ」や「化粧品・香水」、「医薬品・健康グッズ・トイレタリー」の購入率が高く、外国人旅行者の約3割が購入している。海外のブランド物であっても自国で購入するより日本で購入した方が偽物を掴まされる心配が少ないという安心感

図表8 インバウンド消費（非居住家計の国内での直接購入）

（億円、季節調整値）

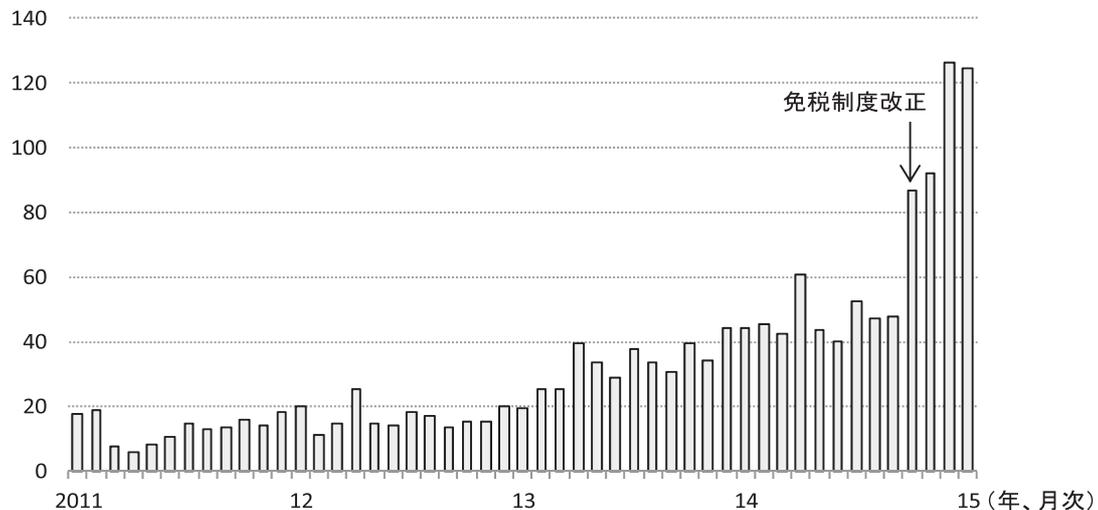


注：数字は名目の季節調整済み年率換算値を四半期ベースに直したもの。

出所：内閣府「四半期別GDP速報」

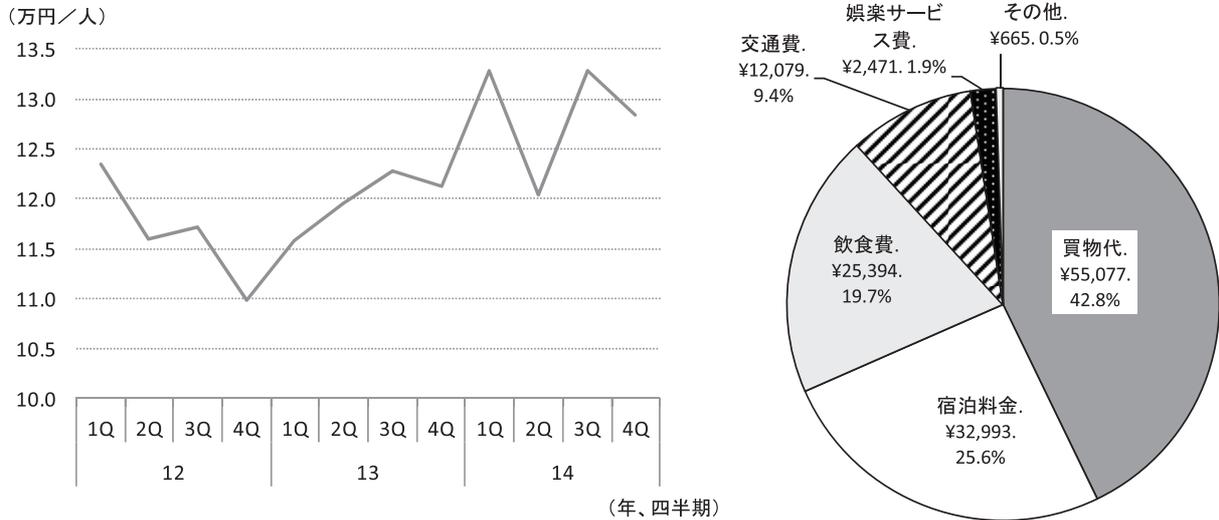
図表9 インバウンド消費（百貨店における外国人売上高）

（億円）



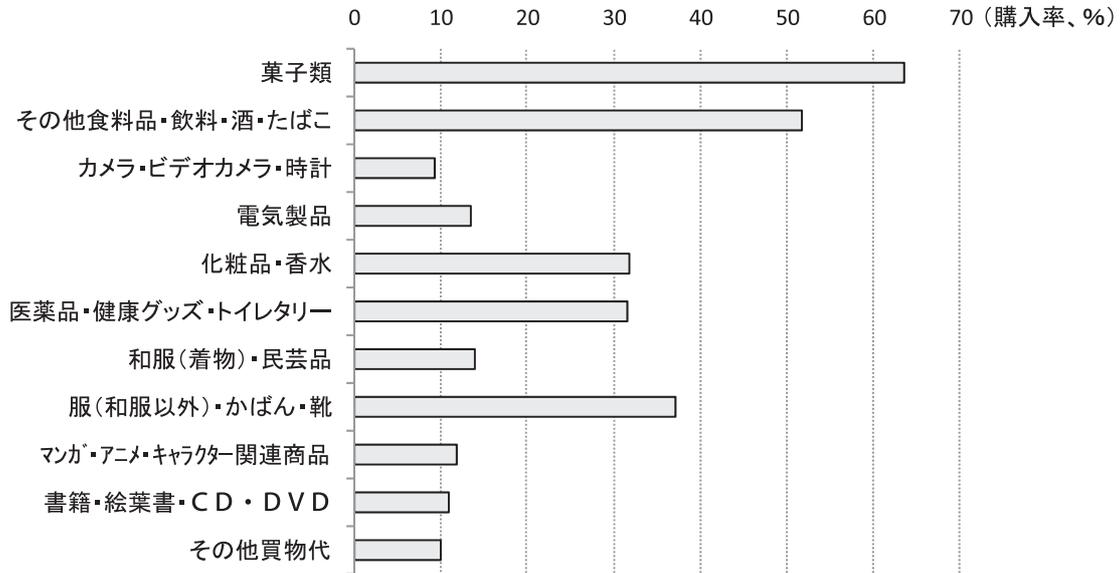
出所：日本百貨店協会「外国人観光客の売上高・来店動向」

図表10 消費単価の推移と2014年における内訳



出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

図表11 買い物の内訳（品目ごとの購入率）



注：複数回答

出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

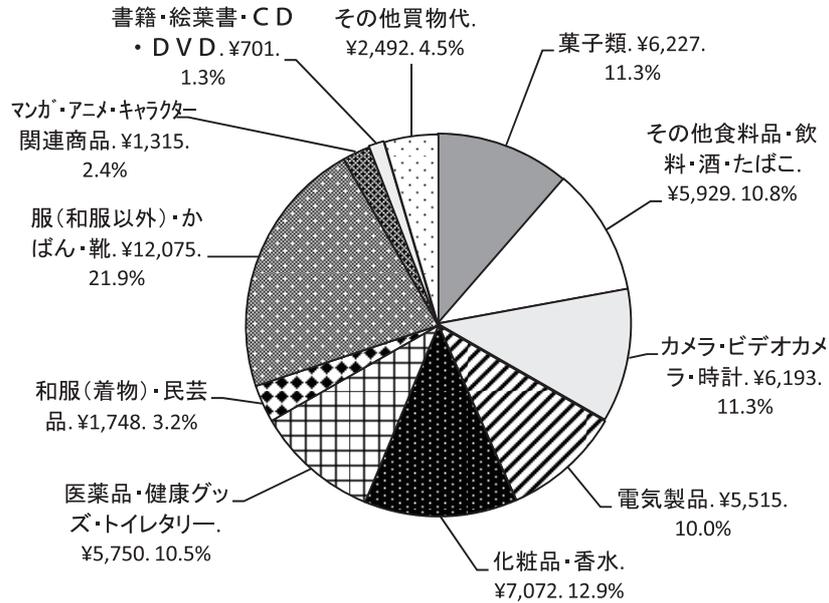
や、化粧品等メイド・イン・ジャパンへの信頼感から、外国人旅行者に人気がある。

また、金額ベースで見ると、上記の品目に加えて、「カメラ・ビデオカメラ・時計」(6,193円)や「電気製品」(5,515円)等、購入率は低くても支出額に直すと存在感が大きくなる品目も複数ある(図表12)。

一方、購入率で見ても金額で見てもあまり購入されて

いない品目もあり、その代表例が「和服(着物)・民芸品」や「マンガ・アニメ・キャラクター関連品」等、日本文化に関連する品目である。マンガやアニメ、ファッション等のポップカルチャーや、刀や和服等の伝統的な日本文化は世界的にも高い評価を受けており、政府もクールジャパンの海外進出を促進しているが、訪日外国人による消費額は小幅にとどまっている。これは、世界的に日本文

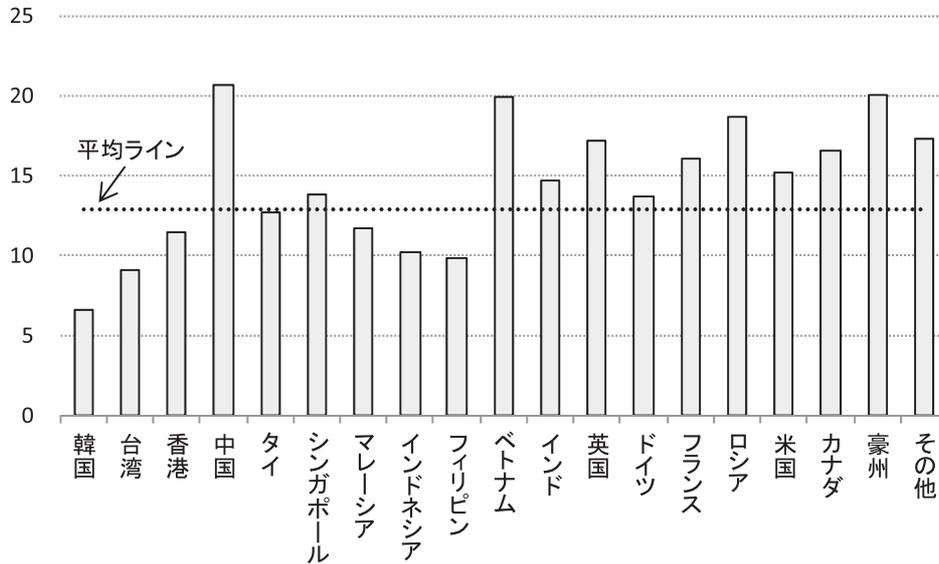
図表12 買物代の内訳 (金額ベース)



出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

図表13 国籍別に見た消費単価

(万円/人)



出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

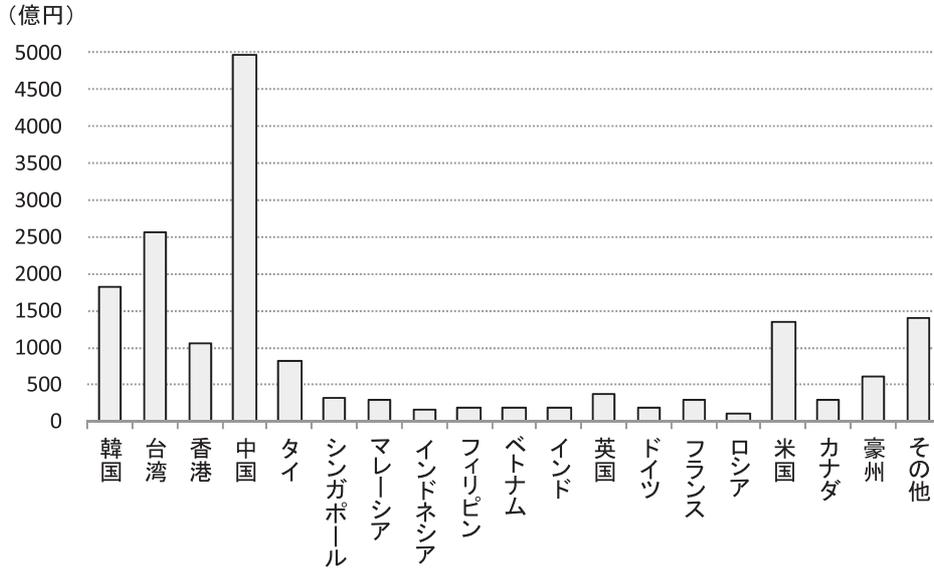
化の人気が高まったことで、海外でもさまざまなグッズを購入できる機会が増えたことが影響している可能性がある。

インバウンド消費は旅行者の国籍による違いも大きい。図表13は2014年における消費単価を国籍別に見たものであるが、中国が20万6,932円と最も高く、全

体の平均を約8万円も上回っている。日本を訪れた中国人の数は台湾や韓国を下回るものの、消費単価では台湾の9万818円、韓国の6万6,161円を大きく上回っており、結果的に、総額では中国人旅行者による消費が最も大きくなっている(図表14)。

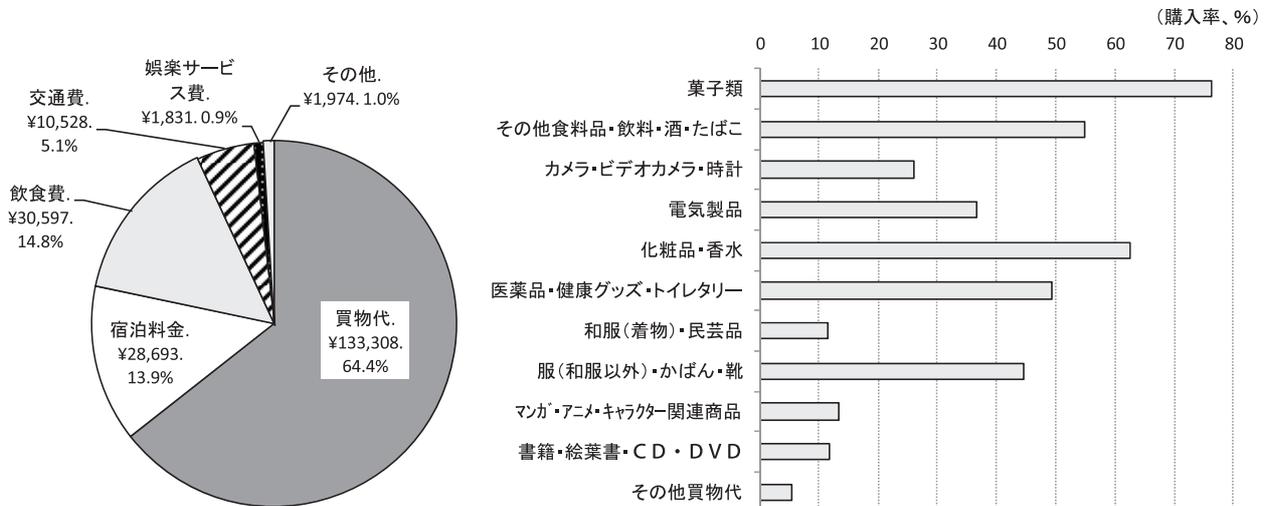
中国人旅行者の消費単価の高さは、買物代への支出

図表14 国籍別に見たインバウンド消費総額



出所：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数・出国日本人数」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」をもとに筆者試算。

図表15 中国人旅行者の消費単価の内訳と購入率



注：複数回答  
出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

の多さに起因している。中国人旅行者は、飲食費(3万597円)や宿泊代(2万8,693円)への支出は平均的であるのに対し、買物代への支出額が13万3,308円とずば抜けて高く、支出額全体の64.4%も占めている(図表15左)。中国人旅行者は「電気製品」や「カメラ・ビデオカメラ・時計」、「化粧品・香水」、「医薬品・健康グッズ・トイレタリー」といった単価の高い品物をよく購入しており、そのことが消費単価の上昇につながっている(図表

15右)。

もっとも、こうした旺盛な消費の背景には、ビザ発給要件が十分に緩和されていないといった制度的な要因が影響している可能性がある。中国はビザ免除対象国ではないため、手数料を支払ってビザの請求を行う必要がある等、日本を訪れるためのハードルがやや高くなっている。しかし、そうした中でも富裕層に対しては数次ビザの発給を認める等、緩和的な措置が取られており、旅行

者に占める富裕層の比率が高まりやすくなっている。ビザ免除対象国である台湾や韓国よりも中国人旅行者の所得水準は高いとみられ、それが結果的に消費単価の差となって現れていると考えられる。

なお、中国以外にも豪州(20万461円)、ベトナム(19万8,908円)、ロシア(18万6,683円)、米国(15万2,408円)等、消費単価が全体の平均を上回る国はいくつか存在する。そのうち米国と豪州は、旅行者数はアジア諸国に及ばないものの、消費単価の高さが影響し、消費総額は香港やタイ等に引けを取らない大きさとなっている。

## (2) 地方の状況

旺盛なインバウンド消費は幅広い品目に及んでおり、百貨店・スーパー等の小売業、ホテルや飲食店等のサービス業の販売額を押し上げている。しかし、外国人が訪れるのは大都市圏が中心であることから、地方ではインバウンド消費の恩恵をあまり享受できていないのが実態である。

図表16は2014年における地域別のインバウンド消費額を試算したものである<sup>10</sup>。これを見ると、全国のインバウンド消費額が1兆7,260億円であるのに対し、関東地方だけで9,684億円と全体の半数以上を占めること

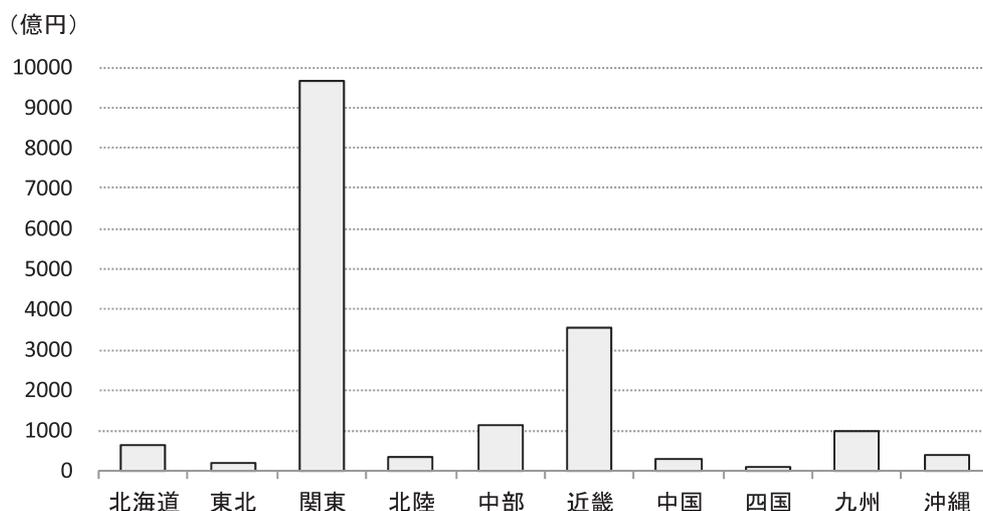
が分かる。次に多いのは近畿地方の3,533億円で全体の20.5%を占めるものの、関東地方との開きは3倍近くにも上る。関東と近畿を合わせると、インバウンド消費全体の4分の3を占めることとなり、インバウンド消費の集中度合いがはっきりと確認できる。

こうした地域間の差は、そもそもの訪問者数の違いはもちろんだが、消費単価の違いによる影響も大きい。図表17は地域別の消費単価を見たものであるが<sup>11</sup>、宿泊客の消費単価が最も高いのはやはり関東地方で12万9,765円となっている。関東以外で消費単価が10万円を上回っているのは東北地方と中国地方だけであり、訪問者が多い近畿地方や中部地方では10万円を下回る水準にとどまっている。

日帰り客の消費単価についても、関東地方が唯一2万円を超える水準で、最も低い中国地方との開きは2倍にものぼる。

消費単価の違いは買物代と宿泊費の違いに起因する(図表18)。なかでも買物代の開きは大きく、関東地方が6万418円であるのに対し、近畿4万3,505円、中部4万1,642円と、2万円以上もの差がついてしまっている。もっとも、各品目の購入率は関東地方と中部地方とでは明らかな違いが見られるものの、関東地方と近畿地

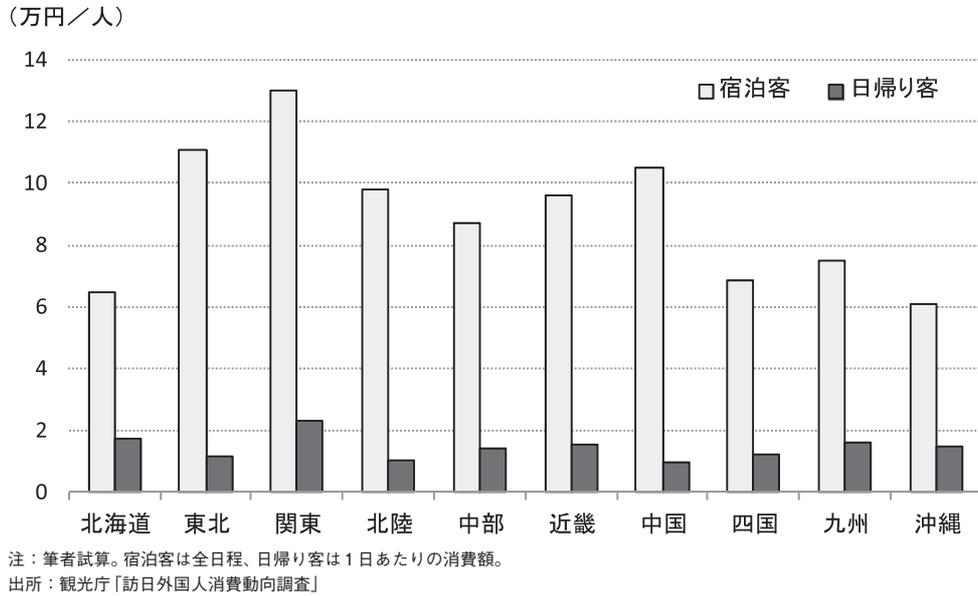
図表16 地域別に見たインバウンド消費



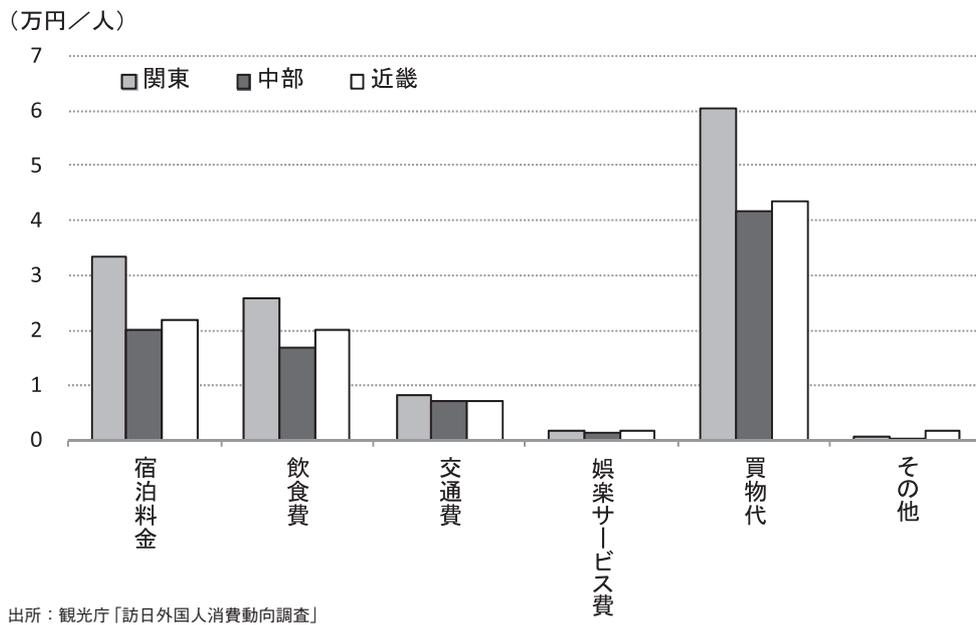
注：各地域は運輸局ベース。

出所：日本政府観光局 (JNTO) 「訪日外客数・出国日本人数」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」をもとに筆者試算。

図表17 地域別の消費単価



図表18 主要地域における消費単価の内訳



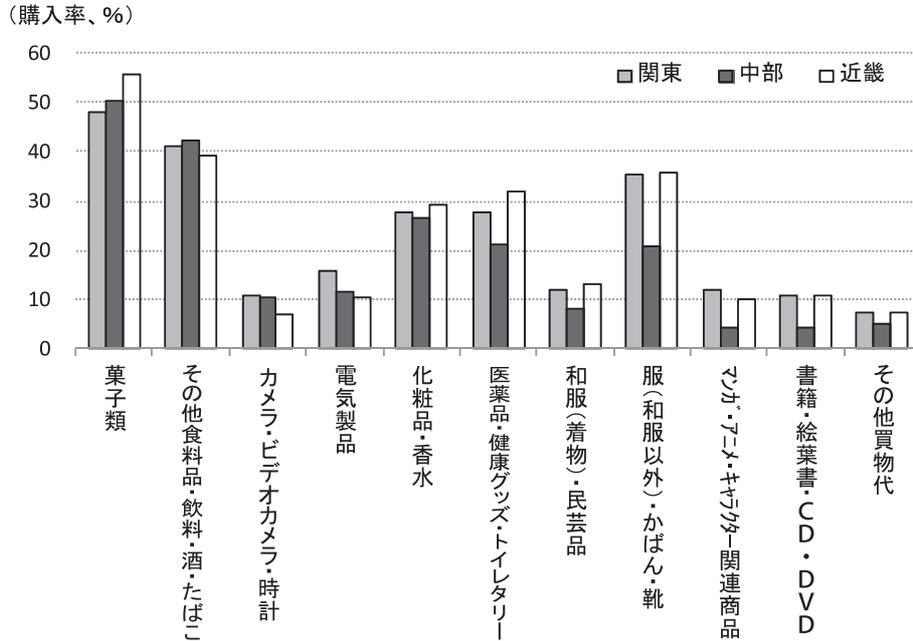
方との間にはほとんど差が見られない(図表19)。一方、購入者単価<sup>12</sup>を見ると、関東地方が他の地域よりもやや高めになっており、このことが消費単価を押し上げる要因となっている(図表20)。購入者単価の違いは物価水準の違いに加え、購入量の差も反映されている。しかし、関東地方と近畿地方を比べた場合に物価が大きく異なるとは考えにくいので、つまりは購入量の差が関東と近畿

の消費単価の違いを生み出していると言える。

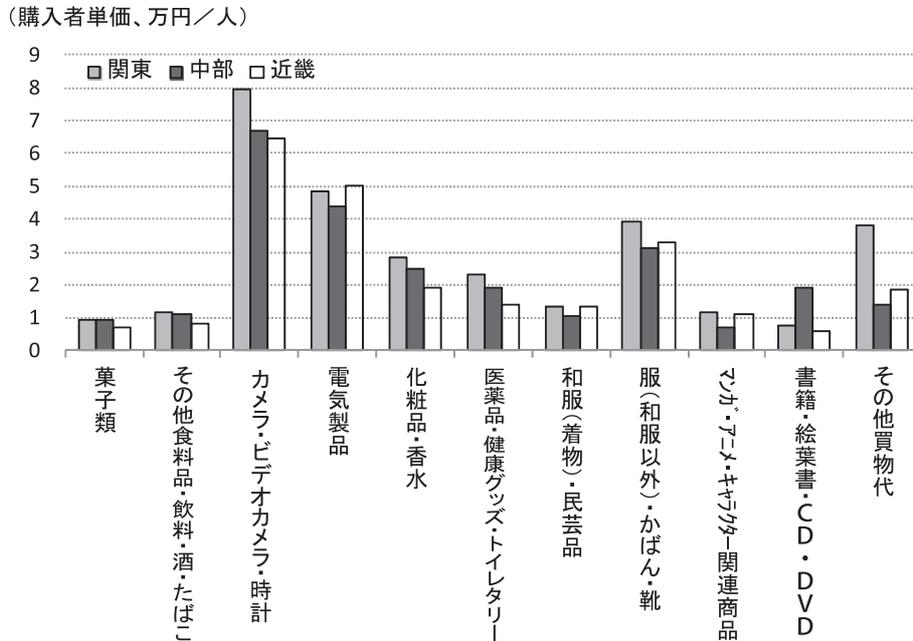
関東地方で大量買いをする外国人旅行者が多いのは、①羽田空港、成田空港という主要空港が2つも近くにあり、購入した品物を持ち帰る際の手間が最小限で済む、②免税店が多く、買い物をするチャンスが多い、といった理由が考えられる。

①については2 | の②で確認したように、外国人旅行

図表19 主要地域における買物代の内訳（購入率）



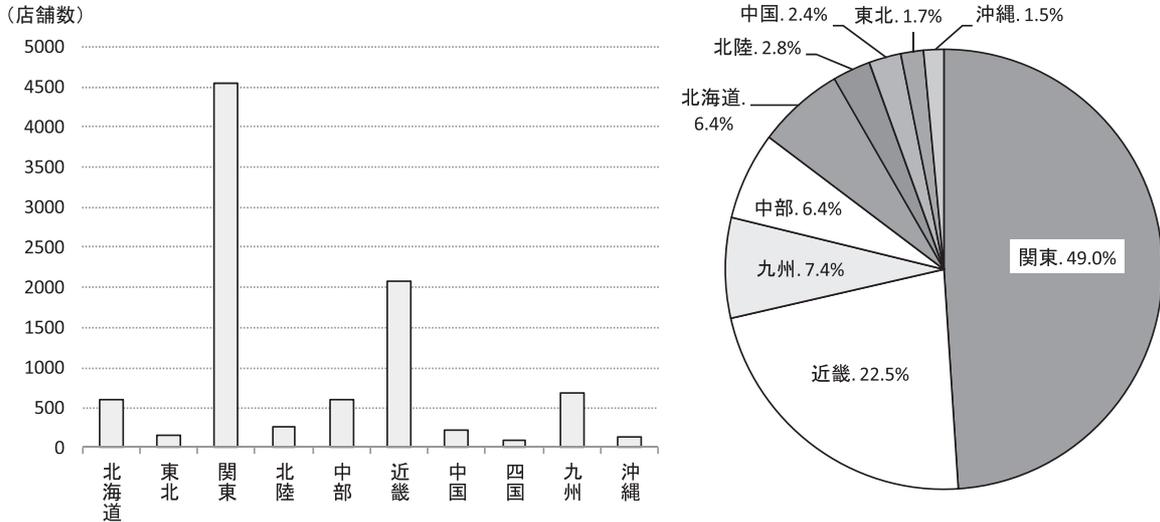
図表20 主要地域における買物代の内訳（購入者単価）



者の約半数が羽田空港または成田空港を利用しており、この2空港を有する関東地方はショッピングに適した環境であると考えられる。②の免税店については、2014年10月現在、日本にある免税店9,361店舗のうち約半

数の4,540店舗が関東地方に存在している(図表21)。次に多い近畿が2,084店(22.5%)であることを踏まえると、免税店が関東地方にいかに集中しているかが分かる。

図表21 免税店の数



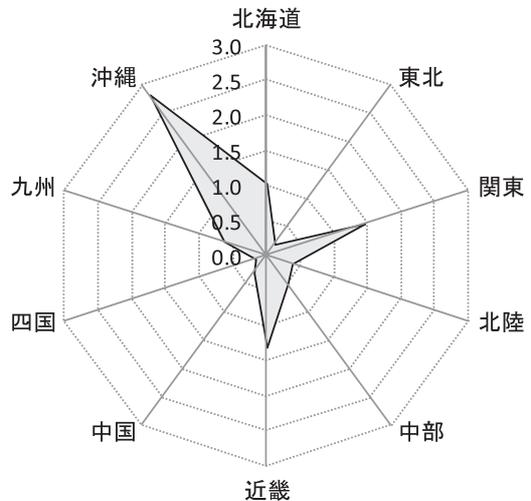
出所：観光庁資料

このようにインバウンド消費は関東地方や近畿地方等、大都市に集中している。しかし、こうした地域以外でも、域内の経済規模と比較してみると、外国人の需要を相応に取り込めている地域がある。

図表22はインバウンド消費の域内総生産比をもとに特化係数を計算したものである<sup>13</sup>。ここでは、特化係数の値が1を上回っていれば、その地域が平均よりもインバウンド消費を取り込んでいる、つまり、インバウンド観光において競争力があることを意味する。これを見ると、インバウンド消費の規模が大きかった関東地方、近畿地方の特化係数はそれぞれ1.46、1.31と1を上回っており、他の地域に比べて強い競争力を有していると分かる。しかし、この2地域以外にも1を上回っている地域がある。それは北海道と沖縄である。北海道の特化係数は1.02、沖縄は2.82とともに1を上回っており、特に沖縄は全地域の中でトップの値となっている。この2地域は関東地方や近畿地方にインバウンド消費の規模では遠く及ばないが、インバウンド消費を相対的に取り込むことに成功している。

ただし、こうした中でも、東北地方や四国地方等の特化係数はかなり低く、旺盛なインバウンド消費の恩恵が地方にまで十分に及んでいるとは言い難い。今後はこう

図表22 インバウンド特化係数



注：インバウンド特化係数が1を超えていれば比較優位にある。  
出所：日本政府観光局 (JINTO) 「訪日外客数・出国日本人数」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」をもとに筆者試算。

した地域においても、インバウンド消費を取り込むための主体的な取り組みが期待される。

## 4 | 東京オリンピック・2020年に向けて

これまで、日本を訪れる外国人の特徴と、そうした外国人旅行者による消費動向について確認してきた。第3章では、インバウンド消費は中国人旅行者を中心に増加傾向にあるが、すべての地域がその恩恵を享受できてい

るわけではなく、関東地方や近畿地方等の大都市圏や、北海道や沖縄といった観光地の一部にとどまっている実態が確認された。本章では、そうしたインバウンド消費の現状を踏まえ、2020年の見通しと今後の課題について考えていきたい。

### (1) 2020年の見通し

政府は、2020年に2,000万人の訪日外国人の誘致を目指している。2014年の訪日外国人人数が1,341万人であるから、目標達成のためには、今後、年間100万人ペースで増加が続く必要がある。道のりは決して楽なものとは言えないが、ここ数年は、円安や政府による各種施策を背景に1年あたり200万～300万人ペースで増加していることを鑑みれば、今後、東京オリンピックの開催決定がさらなる追い風となる中で、目標達成は十分に可能な状況だと考えられる。それでは、世界から2,000万人の外国人旅行者が訪れる2020年のインバウンド消費は、どれくらいの規模にまで成長する見通しなのだろうか。

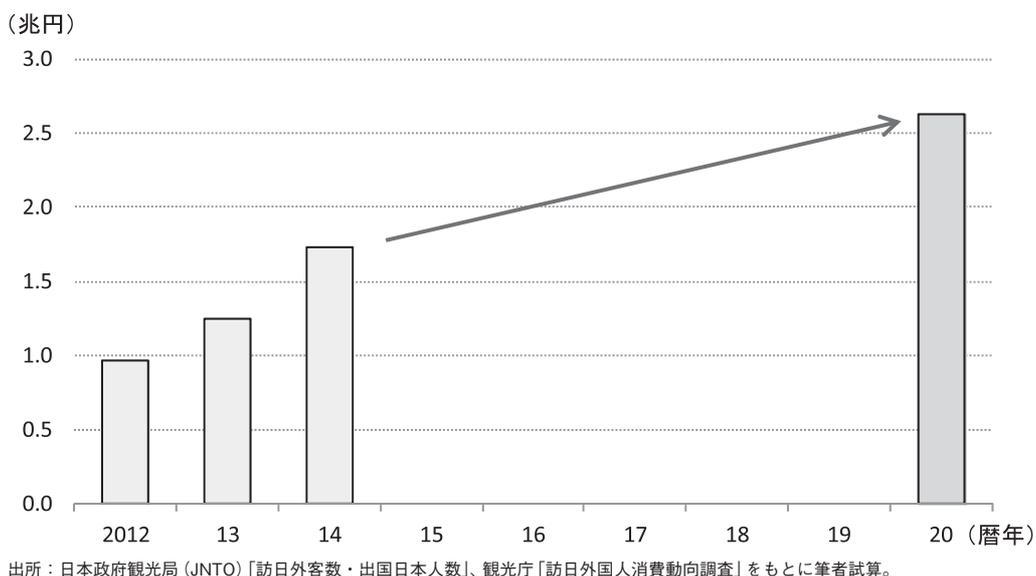
まず、インバウンド消費を見通すにあたって前提となる消費単価の先行きについて考える。今後、世界経済の拡大が続く中で、日本を訪れる外国人旅行者の所得環境は改善が見込まれるため、訪日外国人の消費単価も上昇す

ると見込まれる。消費単価<sup>14</sup>は、ビジット・ジャパン・キャンペーンが始まった2003年に水準が大きく切り上がり、その後、振れをともないながらも上昇傾向が続いている。直近2年は円安の進展や免税制度改正といった一時的な要因により上昇ペースには加速感があるが、2004年～2014年までの前年比の平均的な伸び率は+0.3%程度であり、均してみると緩やかに上昇している。本稿では、2015年以降の消費単価の伸びを+0.3%と仮定して2020年の消費単価を設定し、それに訪日外国人人数2,000万人を掛け合わせることで、2020年のインバウンド消費額を求めることにする。

図表23はその試算結果を表したものである。2020年のインバウンド消費額は2兆6,262億円(2014年対比+52.2%)となる見通しである。インバウンド消費は年平均+7%程度で増加する見込みであり、これは同時期の内需の伸びを大きく上回る。2020年時点でも、インバウンド消費の規模はGDP対比では小幅にとどまるものの、今以上に日本経済の下支えに寄与するだろう。

それでは、地域別に見るとどうだろうか。地域別のインバウンド消費を見通すうえでカギを握るのが、外国人旅行者の地域別の訪問数および宿泊数である。2020年は東京オリンピックが開催されるため、直観的には、関

図表23 2020年におけるインバウンド消費の見通し



東地方を訪れる外国人旅行者が増加し、宿泊者も増えると考えられる。

しかし、その一方で、①東京オリンピックが開催されることによる宿泊施設の価格高騰や交通機関の混雑を嫌気して旅行者が関東地方を避ける、②地方圏がインバウンド需要を取り込む戦略を強化することで関東以外を訪れる外国人が相対的に増える、といった動きが多少なりとも出てくると予想される。そのため、関東地方を訪れる外国人旅行者の増加テンポは緩やかにとどまるとみられる。

以上を踏まえ、2020年における地域別のインバウンド消費を試算した結果が図表24である<sup>15</sup>。2020年、関東地方のインバウンド消費額は1兆6,499億円となり、2014年の全国の数字に匹敵する規模にまで成長する見通しである。消費単価の高い関東地方を訪れる外国人旅行者の比率が高まった結果、現在よりも関東地方への集中度合いが高まっている。近畿地方も4,540億円と1,000億円程度の増加となる見込みであるが、関東地方と比べると、やや物足りない印象である。

なお、本試算の結果は、今後の消費単価の増加テンポが一定という仮定のもとで計算したものであり、各地域

が消費単価を高める努力を行い、その結果、関東地方を上回るテンポで消費単価が増加するようになれば、こうした地域差は縮小することになる。

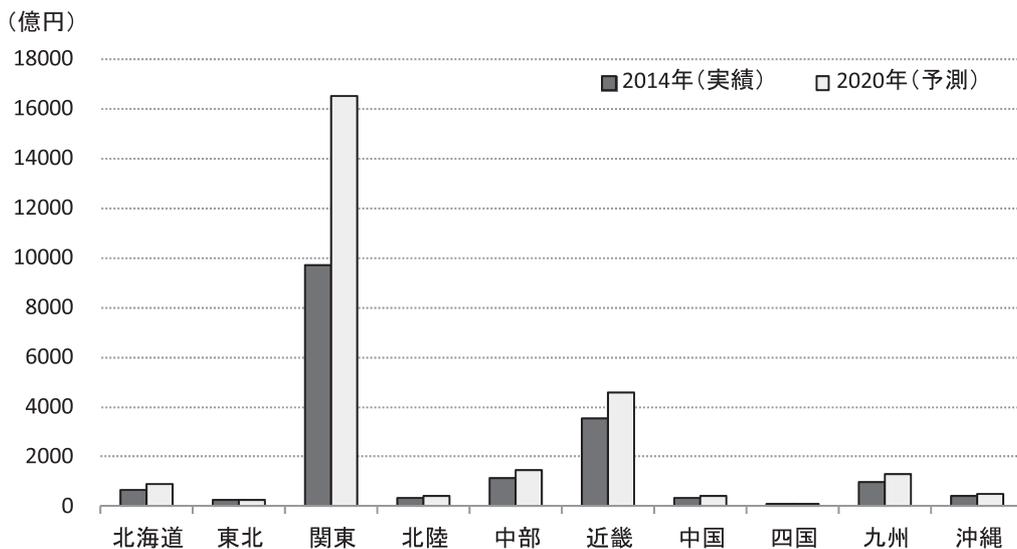
**(2) 今後の課題**

今後もインバウンド消費が増えるためには、消費単価が増えるのはもちろんのこと、日本を訪れる外国人の数が持続的に増える必要がある。政府は2020年に2,000万人の来客を目指しているが、その目標を達成したとしても、世界的に見ると外国人旅行者の数はまだまだ少ない。政府にとっても、2020年＝2,000万人というのはあくまで中間目標であり、最終的な目標は2030年＝3,000万人である。

すでに述べたように、訪日外国人の約4割は初めて日本を訪れる旅行者であるが、裏を返せば再訪者は6割に過ぎない。もちろん、ファースト・ビジットの外国人を増やすことは大切だが、今後、2,000万人、3,000万人という旅行者を持続的に呼び込むには、いかにセカンド・ビジットの割合を増やすかが課題となってくる。

もっとも、訪日外国人の多くは日本を再び訪れたいと思っており、潜在的なセカンド・ビジット需要は存在している。図表25は訪日外国人に再訪の意思を尋ねたも

図表24 2020年における地域別インバウンド消費の見通し



注：各地域は運輸局ベース。  
出所：日本政府観光局（JNTO）「訪日外客数・出国日本人数」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」をもとに筆者試算。

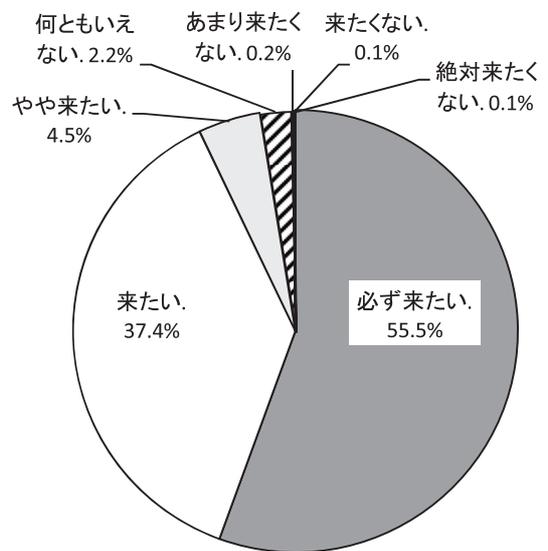
のである。これを見ると、「必ず来たい」(55.5%)、「来たい」(37.4%)を合わせた再訪に前向きな旅行者の比率は9割強にも上っている。こうした潜在的な需要を取り込み、今後も外国人旅行者の受け入れを増やしていくためには、どのような取り組みが必要となるだろうか。

まずひとつ目はサービス面の強化による満足度の向上である。図表26は観光目的で日本を訪れた外国人旅行者が、滞在中にあると便利だと思った情報の一覧である。最も多いのは無料Wi-Fiスポットに関する情報不足を指摘する声であり、全体の半数以上に上る。海外では普及が進んでいる無料Wi-Fiスポットであるが、日本では普及が遅れているだけでなく、設置場所に関する情報も少ないため、今後さらなる利便性の向上が求められる。

他には、交通情報の不足も半数近くの旅行者から指摘されている。現在も外国語版の案内図やパンフレットが提供されているものの、それだけで複雑な日本の交通網を使いこなすのは難しく、ストレスの原因となっている。こうした不満を緩和するため、外国語での情報提供サービスを強化する等、滞在中の外国人旅行者が快適に過ごせるような環境整備を進める必要がある。

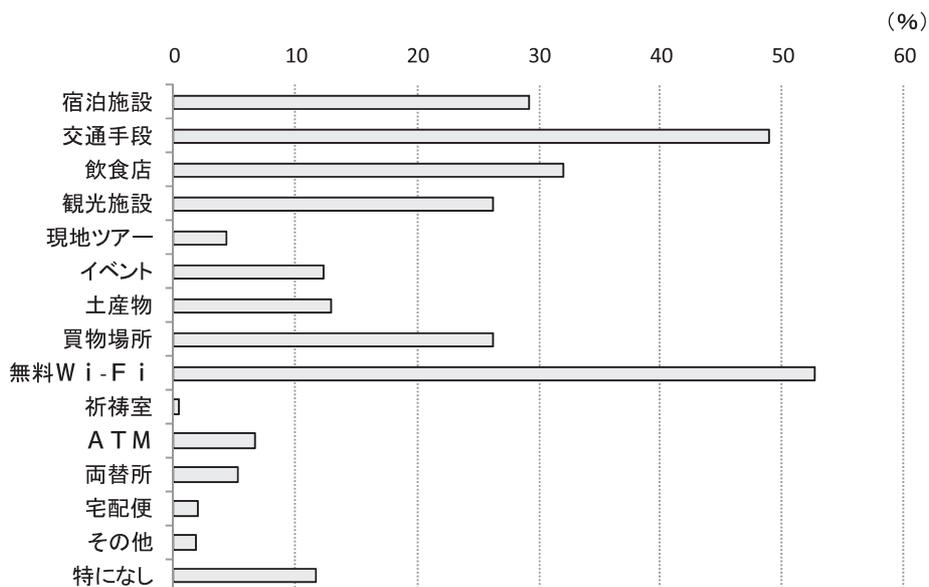
2つ目は地方における外国人旅行者誘致の強化である。何度も述べてきたように、外国人旅行者が訪れるのは関東地方や近畿地方といった大都市圏が中心となっている。地方でも北海道や沖縄のように、規模は小さくてもインバウンド需要をうまく取り込めている地域がある一方、東北地方等多くの地域ではいまだ十分ではない。

図表25 再訪意思（観光・レジャー目的）



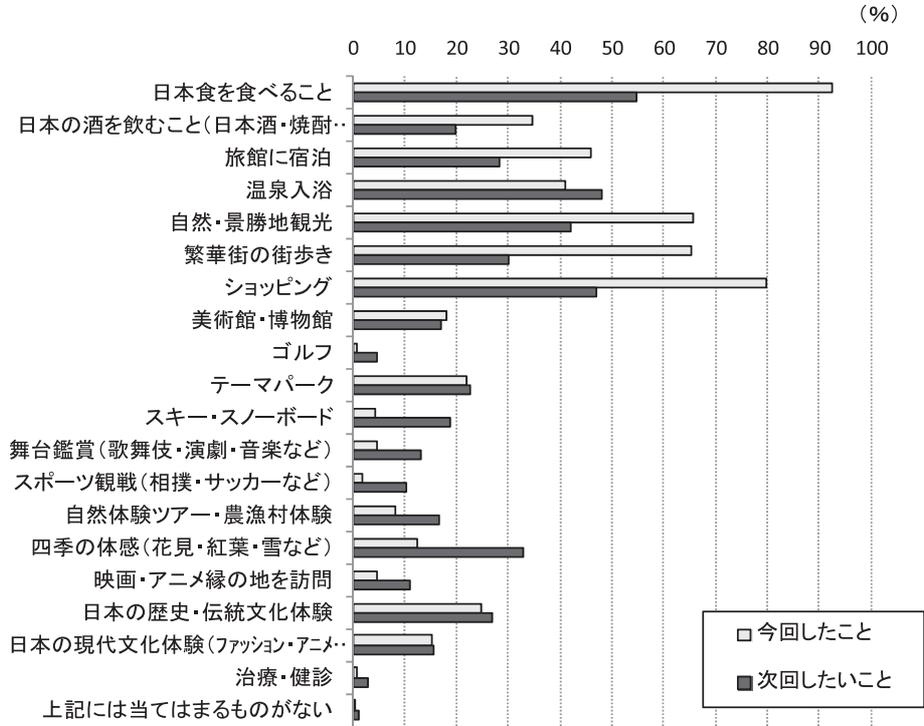
出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

図表26 日本滞在中にあったら便利だと思った情報（観光・レジャー目的）



注：複数回答  
出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

図表27 日本でしたこと、したいこと（観光・レジャー目的）



注：複数回答  
出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

大都市圏はビジネス需要も多い関係でホテル等、宿泊施設の空室率がかかなり低く、収容能力はすでに限界に近い。今後も持続的に外国人旅行者を増やしたいのであれば、大都市圏から地方へと外国人旅行者の足を運ばせる戦略がこれまで以上に必要となる。

そのために課題となるのが、関東地方や近畿地方との差異化をどう図るかという点である。関東地方や近畿地方は主要な空港が近く、免税店も多いのでショッピングに適しているという強みがある。この優位性は今後も揺らぐことはなく、地方が争っても勝ち目は薄い。しかし、地方は自然豊かで、日本古来の伝統文化や建造物が多く現存する等、インバウンド需要を呼び込むための観光資源には事欠かない。

外国人旅行者も、ファースト・ビジットは「ショッピング」や「日本食を食べること」が目当てであるのに対し、セカンド・ビジットは「四季の体感」や「自然体験ツアー・農漁村体験」、「日本の歴史・伝統文化体験」に興味を持つ割合が高まる傾向にある(図表27)。このため、地方が

強みを生かせるチャンスは十分にあり、今後、自然や伝統文化に興味がある外国人を誘致する戦略を強化できれば、地方も大都市圏と同じようにインバウンド需要の恩恵にあずかることができると考えられる。そのためには、地方が積極的に情報発信を行う、現地での受け入れ態勢を整える等、地方が主体となって外国人旅行者の誘致に取り組む必要があるだろう。

### (3) 結び

本稿では、訪日外国人の特徴とインバウンド消費の動向を整理した。加えて、2020年のインバウンド消費の見通しと今後の課題についても取り上げた。日本のインバウンド観光はいまだ発展途上であり、特に地方では観光資源を十分に活用できているとは言い難い。

日本が真に観光立国を目指すのであれば、東京オリンピック等のイベント事がなくても外国人旅行者を継続的に受け入れる必要があり、そのためには、セカンド・ビジットをいかに獲得できるかがカギを握る。ファースト・ビジット時の満足度を高めるのはもちろんのこと、地方

を中心とした日本の新しい魅力に気づいてもらうことも大切である。ショッピングだけではない日本の楽しみ方を多くの訪日外国人に感じてもらうことができれば、インバウンド消費は持続的な成長経路に乗り、日本経済を下支えする要因としての確固たる地位を獲得することになる。

振り返ると、これまで日本は外国人旅行者をいかに呼び込むかということに力を注いできた。しかし、今後は、誘致した外国人の満足度をいかに高めるかについても真剣に考える時期が来ているように思われる。そうすることが遠回りではあっても、結果的に訪日外国人数の増加につながるのではないか。2020年の東京オリンピック開催が、そうした動きのひとつのきっかけになることを期待したい。

## 5 | 補論：訪日外国人旅行者の消費総額の試算方法

ここでは、地域別のインバウンド消費額の試算方法について解説する。

### 【試算のステップ】

1. 全国のインバウンド消費額の推計 (①)
2. 地域別インバウンド消費額の推計 (②)
3. ①と②の整合性の確保

### 【使用するデータ】

- ・観光庁「訪日外国人消費動向調査」(統計1)
- ・日本政府観光局(JNTO)「訪日外客数・出国日本人数」(統計2)

### 【各ステップの詳細】

#### 1. 全国のインバウンド消費額の推計

全国のインバウンド消費額は消費単価と訪日外国人数を掛け合わせることで求める。消費単価は統計1第4表をもとに購入率と購入単価を掛け合わせることで求める。訪日外国人数は統計2のデータをそのまま用いる。式で表すと以下の通りである。

全国のインバウンド消費額 = 消費単価 × 訪日外国人数  
消費単価 = 購入率 / 100 × 購入単価

#### 2. 地域別のインバウンド消費額の推計

地域別のインバウンド消費額は、宿泊客(その地域を主な宿泊地とした者)と訪問客(その地域を主な宿泊地とした者以外の訪問者)に分けて消費額を求め、合算する。それぞれの消費額は、消費単価 × 訪問者数で計算する。消費単価は全国と同じく購入率と購入単価を掛け合わせることで求める。

まず、宿泊客の消費単価は、統計1第6表の「主な宿泊地別購入率および購入単価」を用いて計算する。また、宿泊客の人数は、統計1第3表の「主な宿泊地別回答者属性および旅行内容」をもとに、各地域を訪れたと回答した宿泊者数と全回答者数の比率から宿泊者比率を計算し、それに統計2の訪日外国人数を掛け合わせることで求める。

これに対し、日帰り客の消費単価は、宿泊客の消費単価から宿泊費を除いた額を宿泊日数で割り、1日当たりの額に換算して使用する。なお、宿泊日数は、求めた消費単価(円/人旅行)を統計1第9表の消費単価(円/人泊)で割ることで求める。また、日帰り客の人数は、統計1参考表1の延べ訪問率に訪日外国人数を掛け合わせて求めた当該地域の延べ訪問者数から、宿泊客の人数を引いて求める。万一、延べ訪問者数が宿泊客数を下回った場合は、延べ訪問者数を上限とし、延べ訪問者数 = 宿泊客数、日帰り客数 = 0とする。式で表すと以下の通りである。

X地域のインバウンド消費

= X地域を主な宿泊地とした者の消費単価 × X地域を主な宿泊地とした者の人数 + X地域を日帰りで訪れた者の消費単価 × X地域を日帰りで訪れた者の人数

#### 3. 整合性のチェック

全国のインバウンド消費額と地域別のインバウンド消費額の合計額との間には乖離が生じることから、全体の整合性を確保するために修正を行う。まず、ステップ1で求めた全国のインバウンド消費額からステップ2で求めた地域別の宿泊客のインバウンド消費額の合計値を引き、地域別の訪問客(日帰り客)のインバウンド消費額の合計値を計算する。それをステップ2で求めた地域別の

訪問客(日帰り客)のインバウンド消費額をウエイトとして按分することで地域別の訪問客(日帰り客)のインバウンド消費額の最終値とする。つまり、全国のインバウンド消費額と地域別のインバウンド消費額の合計値との乖離は、訪問客(日帰り客)のインバウンド消費額を調整す

ることで、修正する。

(注)本稿では、推計にあたって、四半期は四半期、暦年は暦年のデータを使用した。そのため、四半期推計の合計値と暦年推計値との間には多少の誤差が生じている。

#### 【注】

- <sup>1</sup> 日本では、長い間、観光は国の重要な課題とはみなされてこなかった。しかし、1990年代半ば以降、海外を訪れる日本人の数と日本を訪れる外国人の数との不均衡が問題視されるようになったことをきっかけに、外国人誘致の重要性が認識され始めた。1996年の「ウェルカムプラン21」の策定、1997年の「外国人観光客の来訪地域の多様化の促進による国際観光の振興に関する法律」(外客誘致法)の制定、2002年の「グローバル観光戦略」の策定等を経て、小泉政権下の2003年には「観光立国」が提唱されるに至り、観光は国家的な重点課題のひとつに位置づけられるようになった。それ以後、現在まで、政府は観光立国の実現に向けて、ビジット・ジャパン・キャンペーンと呼ばれる海外での訪日プロモーション活動や、ビザ発給要件の緩和といった外国人誘致のための各種施策に取り組んでいる。
- <sup>2</sup> 2014年10月に消費税の免税制度が変わり、食品類や化粧品類等の消費財についても要件を満たせば免税対象となった。その結果、観光庁「訪日外国人消費動向調査」によれば、14年7～9月時点で18.2%だった免税制度の利用者は10～12月には31.7%まで増えた。制度の恩恵を受ける訪日外国人が増えたことで、今後さらにインバウンド消費に弾みがつくと期待される。
- <sup>3</sup> インバウンド消費は、SNA(GDP統計)上は個人消費ではなく、輸出(サービス輸出)に計上される。
- <sup>4</sup> 各区間の中央値を、各々の回答割合で加重平均した値。
- <sup>5</sup> 日本政府観光局(JNTO)「訪日外客数・出国日本人数」の総数に、観光庁「訪日外国人消費動向調査」の延べ訪問率(参考表1)を掛けて計算。延べ数のため、合算すると訪日外国人の総和を超える。
- <sup>6</sup> 本稿におけるインバウンド消費は、外国人旅行者による国内での直接的な支出を指す。訪日前に支払ったバック料金や往復の航空運賃についてはカウントしていない。
- <sup>7</sup> ビジネス目的で滞在した外国人の支出はGDP統計上控除され、含まれない。
- <sup>8</sup> 訪日外国人旅行者が旅行中に支出した1人当たりの金額(消費単価)は、観光庁「訪日外国人消費動向調査」の第4表にある購入者単価と購入率を合わせて算出した。
- <sup>9</sup> 訪日外国人のうち、何%が当該品目を購入したかを表す数値。
- <sup>10</sup> 地域別のインバウンド消費の正式な数字は公表されていないため、観光庁「訪日外国人消費動向調査」と日本政府観光局(JNTO)「訪日外客数・出国日本人数」をもとに試算した。試算値であるため、全国のインバウンド消費として紹介した数字(非居住家計の直接購入)との間には若干のズレが生じている。たとえば、2014年の「非居住家計の直接購入」が1兆6,361億円であるのに対し、筆者の試算では1兆7,260億円と約1,000億円の開きが出ている。なお、詳しい試算方法は補論として記す。
- <sup>11</sup> 宿泊客の消費単価は「主たる宿泊者」のデータから計算した。また、日帰り客の消費単価は「主たる宿泊者」の消費単価から宿泊費を除き、さらに宿泊日数で除すことで1日当たりに換算した。なお、宿泊日数は「主たる宿泊者」の消費単価を1泊当たりの消費単価で除すことで求めた。
- <sup>12</sup> 当該品目を購入した旅行者の平均的な購入額。
- <sup>13</sup> インバウンド特化係数=(当該地域のインバウンド消費額/当該地域の域内総生産)/(全国のインバウンド消費額/域内総生産の全地域合計)。1を上回れば相対的に競争力があり、下回ると相対的に競争力がない。
- <sup>14</sup> 消費単価は、2011年までは、GDPベースのインバウンド消費である「非居住家計の国内での直接購入」を訪日外国人数で割って求めた。2012年以降は、観光庁「訪日外国人消費動向調査」をもとに計算した値を使用。
- <sup>15</sup> 本稿では、2015年以降の関東地方を主な宿泊地とする旅行者の比率の上昇ペースを、2014年(前年比+2.2%)の半分である+1.1%と想定した。つまり、2014年に53.5%であった同比率が2020年には60.1%まで上昇するとの仮定を置いた。また、各地域の延べ訪問率は2014年における主たる宿泊者の比率との関係を用いて延長した。各地域における消費単価は一律に引き上げた。推計は補論の手順に準拠。

#### 【参考文献(五十音順)】

- ・赤松宏和(2007)「『観光立国』は実現するのか?」『調査と立法』No.269, pp.3-17
- ・瀬野光元(2012)「10年目を迎える観光立国ニッポン」『Report Vol.148』, pp.41-50
- ・貞清栄子(2008)「観光立国へ向けて」『調査レポート』2008冬No.64, pp.17-25
- ・中田一良(2014)「外国人観光客の動向と日本経済への影響」『日本経済ウォッチ(2014年1月号)』, pp.3-11
- ・永井知美(2013)「観光立国実現に向けての日本の課題」『経営センサー』, pp.4-15
- ・松岡亮(2013)「観光立国実現に向けた取り組みと課題」『立法と調査』No.342, pp.48-62
- ・守屋邦彦(2014)「インバウンド観光推進の意義と今後の取り組み」『日本政策金融公庫論集』第22号, pp.71-83

# 地方創生のための「プラス・トーキョー」観光戦略 ～五輪文化プログラムによる国際観光の振興～

A Tourism Strategy for Vitalizing Regional Economies—“Plus Tokyo”:  
Promoting International Tourism with Olympic-Related Cultural Programs

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会(以下「2020東京五輪」)は、日本におけるインバウンド観光の拡大に強い追い風となることが期待される。

なお、ロンドン五輪の際には、「ロンドン・プラス(London Plus)」という名称の観光キャンペーンが実施された。これは、海外からの観光客がロンドンに滞在するだけでなく、もう1都市プラス、または2都市プラスして、他の都市にも足を伸ばしてもらおうという英国政府観光庁による観光キャンペーンであった。この「ロンドン・プラス」を継承して、その東京版である「東京プラス」という戦略が観光庁において想定されているようである。

一方、国土交通省の推計によると、2020年以降の成田空港および羽田空港は、需要が処理能力を超過する懸念が高い。また、日本政策投資銀行の推計によると、訪日外国人が政府の目標(2020年に2,000万人)並みに増加するケースにおいては、2020年の東京の宿泊需給は需要超過と予測されている。

こうした予測を踏まえ、訪日外国人の目標を達成するためには、成田・羽田以外の地方都市の空港により積極的に入国してもらい、宿泊に関しても地方都市に宿泊・滞在していただく、という方策が考えられる。

すなわち、「東京プラス」とするのではなく、これを逆転させ、地方都市に訪日外国人を直接誘導したうえで、2020東京五輪の観戦等に関しては国内交通で対応するという「プラス・トーキョー」が、日本が目指すべき戦略であると考えられる。

そして、2020年に向けて「プラス・トーキョー」戦略を日本全国の地方都市で展開する際に、各都市において、滞在する観光客を惹きつける要素として、「文化プログラム」が大きな役割を果たすものと期待される。



The 2020 Olympic and Paralympic Games in Tokyo is anticipated to provide a tailwind for increasing tourism to Japan. At the time of the London Olympics, there was a tourism campaign called London Plus. The campaign was conducted by the United Kingdom's national tourism agency and was intended to encourage foreign tourists to visit not only London, but also one or two additional cities. The Japan Tourism Agency seems to be considering following London Plus and pursuing a Tokyo version, a strategy called Tokyo Plus. However, according to estimates of the Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism, there is a high risk that the number of foreign visitors will exceed the capacity of the Narita and Haneda airports in 2020 and the subsequent years. Also, according to estimates of the Development Bank of Japan, if the number of foreign visitors to Japan becomes close to the government's target (20 million people in 2020), the demand for accommodations in Tokyo in 2020 is expected to exceed supply. Based on these estimates, one can envisage a measure to achieve the target number of foreign visitors by encouraging them to proactively enter Japan at regional airports (not Narita or Haneda) and to stay in regional cities. In other words, instead of inviting tourists to Tokyo and encouraging subsequent visits to additional places, Japan should pursue a strategy, possibly called Plus Tokyo, in which visitors are encouraged to go directly to regional cities; then, their visit to Tokyo for events like the 2020 Tokyo Olympics is supported by domestic transportation systems. In implementing the Plus Tokyo strategy in regional cities throughout Japan in preparation for the 2020 Tokyo Olympics, cultural programs in those cities are expected to play an important role as attractions for tourists staying locally.

## 1 | 「ロンドン・プラス」と「東京プラス」

2014年の訪日外客数は1,341万4千人(前年比29.4%増)となり、これまで過去最高であった2013年(1,036万4千人)を300万人も上回った<sup>1</sup>。また、日本経済新聞社がまとめている「日経MJヒット商品番付」(2014年)において、東の横綱に「インバウンド消費」が選ばれた<sup>2</sup>。この番付の背景としては、訪日外国人による「インバウンド消費」が、不振の国内消費を支える大きな存在になったことが挙げられる。

一方、2013年9月8日、ブエノスアイレスで開催されたIOC(国際オリンピック委員会)総会において、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会(以下「2020東京五輪」)の開催都市に東京が選定された。2014年版の観光白書においては、この2020東京五輪の開催について、「我が国のインバウンド観光の拡大における強力な追い風であり、今後、2020年(平成32年)に向けて2,000万人の高みを目指していく上では、この追い風を最大限活かすことが必要となる」(観光庁2014、p43)および「国際的注目度を十分活かした戦略を持ち、大会効果を一過性的・一時的なものに終わらせることなく、大会終了後も長期間にわたって持続させるとともに、東京のみならず日本全国に開催効果を波及させることが求められる」(観光庁2014、p64)<sup>3</sup>と記述されている。

この2020東京五輪の経済波及効果については、特定非営利活動法人東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会と東京都スポーツ振興局が2012年6月に試算している<sup>4</sup>。その資料によると、2020東京五輪にともなう需要増加額は、東京都で約9,600億円、その他の地域で約2,600億円、全国総計で約1兆2,200億円となっている。また、2020東京五輪にともなう経済波及効果(生産誘発額)は、東京都で約1兆6,700億円、その他の地域で約1兆2,900億円、全国総計で約2兆9,600億円となっている。ただし、この試算は訪日観光客の増加やインフラ整備事業等の効果を織り込んでいない。

一方、民間金融機関の三菱UFJモルガン・スタンレー証券は、2020東京五輪が呼び水となって訪日観光客数が2020年までに1,000万人増加すると想定して経済波及効果を試算している。その結果、訪日観光客の個人消費に関する需要増加額は1.1兆円、経済波及効果は1.7兆円にも達する試算となっている<sup>5</sup>。

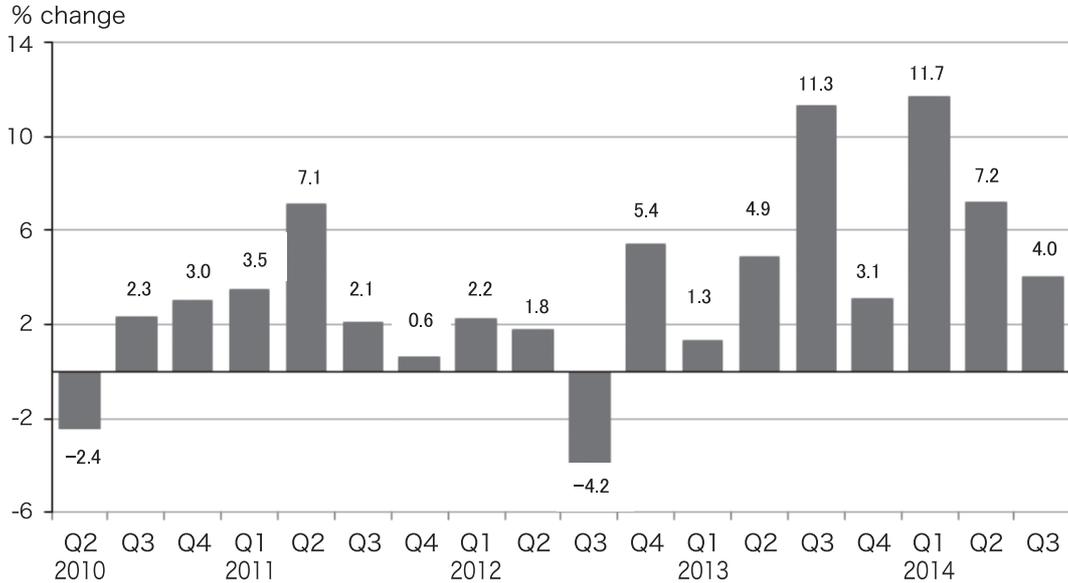
2020東京五輪に参加する訪日観光客数について予測されてはいないが、招致活動の時点でIOCに提出された「立候補ファイル」の中で、大会期間中の観客と大会スタッフ数は約1,010万人、1日当たり最大約92万人と予測されている<sup>6</sup>。

ちなみに、直近の2012年に開催されたロンドン五輪の際には、同大会と連動して「ロンドン・プラス(London Plus)」という名称の観光キャンペーンが実施された。この「ロンドン・プラス」とは、海外からの観光客がロンドンに滞在するだけでなく、もう1都市プラス、または2都市プラスして、他の都市にも足を延ばしてもらおうという英国政府観光庁(VisitBritain)による観光キャンペーンであった。VisitBritain会長クリストファー・ロドリゲス(Christopher Rodrigues)氏は、業界紙のインタビューにおいて「我々が国立の観光振興組織として行うべきことの1つは、英国全体での観光を促進することである。そして、それが『ロンドン・プラス』である」<sup>7</sup>と応えている。

もっとも、ロンドン五輪開催時であった2012年第3クォーターにおける訪英外国人旅行者の数は対前年同期比でマイナス4.2%となっている<sup>8</sup>。この原因について、ETOA(欧州ツアーオペレーター協会)は、「オリンピック・パラリンピックに関心のない観光客の一部が大会開催時のロンドンにおける交通・宿泊等の混雑や宿泊代等の価格高騰を回避しようとしたため」(観光庁2014、p53)と分析しているとのことである<sup>9</sup>。

一方で、ダボス会議の開催で有名な国際非営利財団WEF(World Economic Forum; 世界経済フォーラム)によって作成されている、旅行および観光における国際競争力を測定する研究報告書「国際観光競争力ランキング

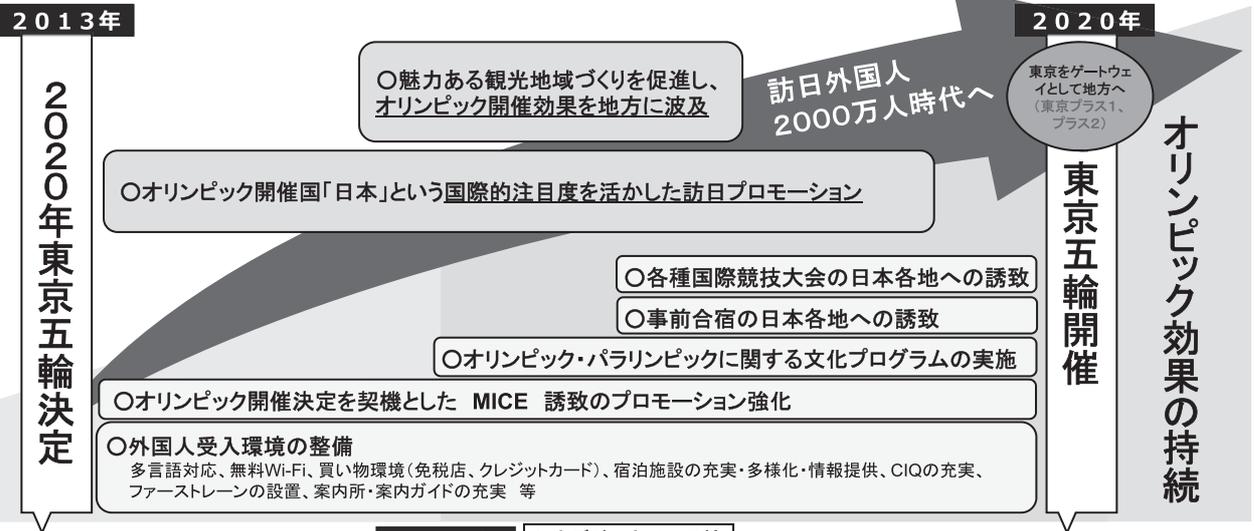
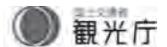
図表1 訪英外国人旅行者数の推移 (対前年同期比・四半期)



出所：Office for National Statistics "Overseas Travel And Tourism, Provisional Results Q3 2014" (2015年1月) に筆者が加筆

図表2 「東京プラス1、プラス2」の観光戦略

## 2020年オリンピック・パラリンピック東京大会に向けた観光戦略



### 2016年 リオデジャネイロ五輪

#### 2012年ロンドン五輪の観光分野での経済効果

- ・2012年7月～9月までの3ヶ月間に、ロンドン五輪を目的とした訪英外国人旅行者は68万5,000人。
- ・オリンピックを主目的とする訪英外国人旅行者の滞在中の平均支出額は1,350ポンド(約166千円)。これは、同時期に他目的で訪英した外国人旅行者の約2倍。
- ・2013年7月に英国を訪れた全ての旅行者は326万人。(前年同月比3%増)
- ・2013年7月の旅行者の消費額は25億2,000万ポンド。(史上最高額、前年同月比23%増)

#### 2012年ロンドン五輪に向けて実施された文化プログラム

- ・IOCオリンピック憲章において、オリンピック競技大会組織委員会は、複数の文化イベントのプログラムを計画しなければならないと定められている。
- ・2012年ロンドン五輪に際しては、五輪開催4年前の2008年から、音楽や演劇、ダンス、美術、映画、ファッションなど英国の多角的な文化・魅力を紹介する文化プログラムを実施。2012年6月下旬～9月上旬の12週間に渡る「ロンドン2012フェスティバル」がメインプログラム。
- ・英国政府観光庁は2012年ロンドン五輪を、将来に向けて持続的に旅行者増加を目指すための世界に向けたPRの絶好の機会として活用。

出所：観光庁「説明資料」(2014年2月24日) < <https://www.mlit.go.jp/common/001028709.pdf> >

出典：英国政府観光庁

グ(Travel and Tourism Competitiveness Report)の最新版(2013)において、英国は7位(2011年)から5位に順位を上げている。この順位上昇に影響を与えた事由として、同レポートは2012年に実施された2つのイベント、すなわちオリンピックとヴィクトリア女王在位60周年記念式典(ダイヤモンド・ジュビリー、2012年6月)を挙げている<sup>10</sup>。

そして、2020東京五輪の際には、ロンドン五輪のキャンペーン「ロンドン・プラス」を継承して、その東京版である「東京プラス」という戦略が観光庁において想定されているようである。

観光庁の資料によると、2020東京五輪が開催される2020年に向けて訪日外国人2,000万人を目標とするとともに、東京をゲートウェイとして地方へ誘致する「東京プラス1」「東京プラス2」という戦略が記述されている<sup>11</sup>。

しかし、筆者は東京五輪においては、逆転の発想による観光振興、ひいては地域創生が必要ではないかと考えている。

## 2 | すべての地方空港の国際線を数倍増に

上述した「逆転の発想」について説明する前に、2020年の観光動向をめぐる2つの予測を紹介したい。

ひとつ目は、空の玄関口である「空港」に関する予測である。図表3の通り、日本への入国外国人のほとんど(約95%)が空港から入国しており、そのうち半数強(約51%)が首都圏空港(成田・羽田)を利用している。なお、2013年の入国外国人の国籍地域は、アジアが約888万人、北アメリカが約102万人、ヨーロッパが約96万人、となっている。

そこで、政府の訪日外国人に関する目標(2020年に2,000万人)を達成するためには、単純な計算上ではすべての空港における入国外国人の数を現在の約1.5倍に増加させればよいこととなる。

ただし、2020年の東京五輪開催時の成田空港および羽田空港の状況は、需要が処理能力を超過する懸念が高

い。国土交通省の推計によると、首都圏空港の発着回数(国内線+国際線)は、上位・中位ケースでは2022年度、下位ケースでは2027年度に現在の計画処理能力を超過する見込みとなっている。なお、この需要推計においては、2020年の東京五輪開催決定等の需要予測後の状況変化や、政策目標の訪日外国人旅行者数2,000万人等は考慮されていない(さらに国際空港において見られるピーク時間帯への集中についても表現されていない)とのことである<sup>12</sup>。

さて、首都圏空港(成田空港、羽田空港)に関しては、2010年から2014年にかけて年間の発着回数を1.5倍に増加させることが計画されている。仮に2013年から2020年にかけても同程度(1.5倍)の増加があることを前提条件とし、この仮定に基づいて試算すると、2020年の成田空港の入国外国人数は約640万人、羽田空港は約200万人、合計で約840万人となる。そこで、政府の目標値である2,000万人の達成へ向けて、残りの1,160万人分を成田・羽田以外の空港で入国させることが必要となる。

上述した通り、成田空港と羽田空港だけでは、政策目標の訪日外国人2,000万人達成は困難であると考えられる一方で、日本には国際線が発着する地方空港が多数存在する。成田・羽田以外の空港は、2020年には2013年水準の2.3倍、2030年には同4.3倍以上に入国外国人数を増加させないと、政府の目標は達成できない計算となる。そこで、2020年へ向けて増加する訪日外国人は(処理能力の不足することが予想される)成田空港または羽田空港に入国してもらうだけではなく、地方都市の空港から入国してもらおうという方策を積極的に推進することが必要となる。訪日外国人2,000万人という大きな目標を達成するためには、「成田か羽田か」あるいは「首都圏空港か地方空港か」という二元論ではなく、「成田も羽田も地方空港も」というオープンでフラットな観光戦略が必要とされているのである。

具体的には2020年において、関西空港は現在の成田空港(2013年の入国外国人数、4,263,463人)より多

図表3 2013年の入国外国人人数(国籍地域別・空港別)を元にした2020年及び2030年の目標値の試算

空港名	入国外国人人数 (2013)	2020年の目標値	2030年の目標値	増加率 (2020/2013)	増加率 (2030/2013)	備考
成田	4,283,463	6,395,195	6,395,195	150%	150%	発着回数は1.5倍増と仮定
関西	2,323,111	5,343,155	9,919,684	230%	427%	
羽田	1,293,083	1,939,625	1,939,625	150%	150%	発着回数は1.5倍増と仮定
福岡	687,020	1,580,146	2,933,575	230%	427%	
中部	573,527	1,319,112	2,448,960	230%	427%	
新千歳	505,677	1,163,057	2,159,241	230%	427%	
那覇	374,467	861,274	1,598,974	230%	427%	
函館	81,271	140,923	261,627	230%	427%	
広島	47,560	109,388	203,081	230%	427%	
小松	45,895	105,099	195,118	230%	427%	
富士山静岡	44,997	103,493	192,137	230%	427%	
旭川	42,267	97,214	180,480	230%	427%	
鹿児島	36,170	83,191	154,446	230%	427%	
北九州	33,012	75,928	140,961	230%	427%	
茨城	32,833	75,056	139,343	230%	427%	
仙台	28,740	66,102	122,720	230%	427%	
富山	26,355	60,617	112,536	230%	427%	
岡山	25,785	59,306	110,102	230%	427%	
新潟	23,964	55,117	102,326	230%	427%	
宮崎	23,503	54,057	100,358	230%	427%	
高松	21,329	49,057	91,075	230%	427%	
熊本	15,783	36,301	67,393	230%	427%	
長崎	12,719	29,254	54,310	230%	427%	
青森	10,590	24,357	45,219	230%	427%	
釧路	10,421	23,968	44,498	230%	427%	
佐賀	10,056	23,129	42,939	230%	427%	
米子	9,599	22,078	40,988	230%	427%	
帯広	9,059	20,836	38,682	230%	427%	
秋田	7,461	17,160	31,858	230%	427%	
石垣	7,218	16,601	30,821	230%	427%	
松山	6,526	15,010	27,866	230%	427%	
大分	6,050	13,915	25,834	230%	427%	
その他計	17,707	40,726	75,609	230%	427%	
合計	10,636,818	20,019,445	30,027,580			

資料：法務省「出入国管理統計表(2013年、港別 入国外国人の国籍・地域)」を元に筆者作成  
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001118801>

い、530万人以上を目標とすることが必要となる。

また、新千歳空港(同、505,677人)、中部空港(同、573,527人)および福岡空港(同、687,020人)の3つの空港については、現在の羽田空港(同、1,293,083人)と同程度以上の入国外国人を目標とすることが必要である。これらに続く水準の那覇空港(同、374,467人)は年間100万人を向う位置取りが必要である。

さらに、現状において入国外国人が年間5万人程度の空港(函館、旭川、富士山静岡、小松、広島)の5つの空港については、年間10万人超を目標とする必要がある。

### 3 | 逆転の発想：「プラス・トーキョー」戦略

紹介したいもうひとつの予測は、東京のホテル需要に関する推計である。日本政策投資銀行の推計によると、訪日外国人が政府の目標(2020年に2,000万人)並み

に増加するケースにおいては、2020年の東京の宿泊需給は「需要超過(▲372万人泊)」と予測されている<sup>13</sup>。

このような需要超過への対応策としては、①東京(特に需要が高いと想定される都心部)で新たにホテルを建設する、②東京都外のグレーター東京に立地するホテルで需要を吸収する、③宿泊施設を貸し出す人向けのウェブサイト Airbnb(エアビーアンドビー)等を活用する、等が考えられるが、本稿においては第4の方法、すなわち、④地方都市が訪日外国人旅行者の宿泊需要を受け入れる、という案について検討してみたい。

上述した通り、政策目標である2,000万人という訪日外国人の積み増し分については、成田・羽田以外の地方都市の空港に入国してもらうという方策が考えられるのであるから、宿泊に関しても(ホテルが需要超過と予想される東京ではなく)地方都市に宿泊・滞在していただく、

という案が考えられる。そして、特に2020年に関しては、もし五輪大会の試合を観戦したいという希望があれば、新幹線等で東京への日帰りまたは一泊旅行をしてもらえばよいのではないだろうか。

すなわち、「ロンドン・プラス」をまねて「東京プラス」とするのではなく、これを逆転させ、地方都市に訪日外国人を直接誘導したうえ、2020東京五輪の観戦等に関しては国内交通で対応するという「プラス・トーキョー」が、2020東京五輪を契機とした地方創生のために日本が目指すべき戦略であると考えられる。

こうした戦略を実現していくためには、地方空港の経営自体も変革していく必要がある。

実際、首相官邸は「日本再興戦略 改訂2014－未来への挑戦－」において、「公共施設等運営権方式について、2016年度末までの3年間を集中強化期間に設定し、この期間内に達成すべき数値目標（空港6件、上水道6件、下水道6件、道路1件）を設定する。さらに2022年までの10年間で2～3兆円の事業規模を達成する目標を2016年度末までの3年間に前倒しする」<sup>14</sup>と謳っている。本稿執筆時点（2015年3月現在）において、民間へのインフラ運営権売却の第1号として仙台空港についての審査が進められている<sup>15</sup>。また、二番手となる福岡空港に関しても、「17年春以降に入札で受託事業者を決め、19年4月ごろにも運営権を引き渡して民営化する方針」<sup>16</sup>と報道されている。さらに、関西国際空港と大阪国際（伊丹）空港の運営権売却については、事前審査を通過した企業と新関西国際空港会社が応札前に契約条件を話し合いを進めており、運営権移行の時期は2016年1月の予定とされている<sup>17</sup>。その他、神戸市は、神戸空港の運営権売却に向け、2015年度予算案に2億円の調査費を計上すると発表しており、関西国際空港、大阪国際（伊丹）空港とあわせた3空港一体運営を目指している<sup>18</sup>。このように、今後も地方の空港について民間へのインフラ運営権の売却が進んでいくことが想定される。地方空港のインフラ運営権の売却により、運営権を購入した民間企業を中核とする街づくりや観光客の誘致が進展すると

期待されている。そして、空港運営会社が観光客の増加に直接関与することも今後は期待される。たとえば、空港運営会社がファンドを設立したり、または直接投資によって、空港からアクセス圏にある宿泊施設をリニューアルする等の展開も考えられる。

そして、こうした展開は、本稿において提案している「プラス・トーキョー戦略」の実現にとっても望ましいものと考えられる。

また、国際線定期便就航を活用した訪日外国人の増加促進だけではなく、地方の空港における国際チャーター便の一層の活用促進によるインバウンドの推進も必要であろう。この点に関しては、観光立国推進閣僚会議「観光立国実現に向けたアクション・プログラム2014」においても、「地方空港への国際チャーター便に対する支援等、航空会社の新規路線開設・就航を促す方策を検討する」<sup>19</sup>とされている。

さらに、地方の空港において訪日外国人の入国を円滑に許可していくために、入国管理や税関の体制を強化していくことが必要である。この点に関しては、「入国審査官1,000人増員へ…観光客増加見込む」という見出しの記事も新聞報道<sup>20</sup>されており、2015年から2020年の5年間をかけて約1,000人の入国審査官を大幅増員する方針を法務省では固めている模様である。

その他として、訪日外国人が素早く出入国手続きができるようにするため、入国手続きを優先して行う「ファーストレーン」を主要な空港に導入することが望まれる。実際、国土交通省では、「ファーストレーン」を成田空港において導入するための予算を概算要求している<sup>21</sup>。

そして空港だけではなく、地方の港湾についても「プラス・トーキョー」の拠点としての活用が期待される。たとえば、近年において外国船社による日本発着外航クルーズが本格化していることから、クルーズ船を活用して地方の港湾に入国してもらうという方策が考えられる。国土交通省の報道発表資料<sup>22</sup>によると、2014年中に日本へクルーズ船により入国した外国人旅客数は前年比2.4倍の約41.6万人（概数）となった。そして、国土交通省



車本数は342本で、ほぼすべての時間帯で1時間当たり最大10本の「のぞみ」を運転しており、高頻度で大量輸送を実現している。その結果、東京～新大阪間における1日当たり輸送能力は約33万人となっており、航空機(同、約3万人)を大幅に上回っている<sup>24</sup>。

ところで、JR東日本のWebサイト<sup>25</sup>を見ると、JR東日本の新幹線を利用して、東京から各路線の終点となる県庁所在地への日帰りツアーが販売されている。逆の視点から見ると、これらの各都市への訪日外国人が増加した場合、これらの都市から東京への日帰りツアーの造成も大いに実現可能性があると考えられる。

これらの日帰りツアーのうち、片道の所要時間が最も長くかかるのは秋田へのツアーであり、片道で約3時間50分となっている。一方で、JR東京駅より広島駅までは、「のぞみ」で所要時間が3時間55分であるので、広島や岡山等においても現在の秋田と同様に日帰りツアーが造成される可能性が十分にある。また、2015年3月に北陸新幹線の長野～金沢駅間が開業することによって、東京～金沢駅間の最速列車は2時間28分で運転されることになるので<sup>26</sup>、金沢や富山から東京への日帰りツアーも今後は造成されていくことになるであろう。

このように考えると、北陸新幹線の開業後の訪日外国人の観光ルートに関しても、大きな変化が生じる可能性がある。たとえば、訪日外国人が小松空港で入国した後、金沢等に長期滞在して、もしも東京を観光する場合には、

金沢から新幹線で東京にショート・トリップを行う、という「プラス・トーキョー」の展開も想定される。

なお、新聞報道<sup>27</sup>によると、インドのモディ首相は日本の新幹線システムの導入に意欲を示しているとのことである。今後、インド以外の新興国も日本の新幹線システムの導入を検討することになると期待されるが、単に車輛や鉄道システムだけを輸出するのではなく、新幹線によって高密度にネットワーク化され、実質的によりコンパクトとなる国土構造そのものを、新興国に対してアピールすることが望ましいと考えられる。2020年の東京五輪大会は、そのプレゼンテーションの場として格好のショーケースとなるのではないだろうか。

新幹線だけでなく、日本国内の都市・地域間における基幹的な公共交通機関として、高速バスまたは貸切バスの存在を挙げることができる。このうち高速バスに関しては、国土交通省の資料によると「高速道路の延長等も背景に着実に輸送人員を増加させてきている。足下では景気の低迷等による伸び悩みも見られるものの、平成20年度には全国で約1億1千万人を輸送するなど、我が国の基幹的な公共交通機関として地域間交流の拡大を支えとともに、近年では外国人個人旅行者(FIT)による利用も広がりつつある」<sup>28</sup>と評価されている。東京を発着地とする高速バスは、新幹線の敷設されていない山陰(岩国、萩、浜田、益田、津和野、松江、出雲)や四国(松山、徳島、高松、高知)にも運航しているので、新幹線を利用

図表5 新幹線を利用した東京発・地方都市行きの日帰りツアー

新幹線	駅名	ツアー名	新幹線の所要時間(片道)	価格(大人1名)
東北新幹線	新青森	往復の新幹線&特急と青森B級グルメの味噌カレー牛乳ラーメン付きプラン	約3時間20分	25,400円 ～29,100円
秋田新幹線	秋田	往復の新幹線と秋田ステーションビルの3館共通商品券1,000円分付きプラン	約3時間50分	27,800円
山形新幹線	山形	往復新幹線とご当地グルメ 山形市内名店のそば付きプラン	約2時間30分	25,500円 ～29,300円
上越新幹線	新潟	往復の新幹線とびゅうオリジナルそばセット付きプラン	約2時間	15,800円 ～18,100円
長野新幹線	長野	往復の新幹線と善光寺門前そばor駅弁or長野の名産品付きプラン	約1時間30分	11,800円 ～14,400円

出所：えきねっと(JR東日本)WebSite(新幹線の所要時間は各都市の観光情報)を元に作成

した「プラス・トーキョー」戦略を補完する公共交通ネットワークになると期待される。

また、貸切バスに関しては、同様に「鉄道や乗合バス等による定時定路線的な輸送を補完するアドホックな需要にも対応できる柔軟性の高い輸送手段であり、従来より、我が国の交通体系の重要な一翼を担ってきた。近年では、従来からの観光旅行需要への対応に加え、スクールバス、コミュニティバス等の地域に根ざした公共的な移動ニーズへの対応が進み、また、観光旅行の分野でも、外国人観光客の輸送を通じて、観光立国への貢献がなされている<sup>29</sup>と評価されている。

なお、貸切バスの営業区域は、営業所での運転者の運行管理や車両の整備管理の確実な実施を図るため、道路運送法第20条において、営業所が存在する都道府県の営業区域を発地または着地とする旅客のみを運送することができるとしている<sup>30</sup>。しかし、日本を訪れる外国人旅行者数が大幅な増加傾向にある中で、今後も貸切バスの旺盛な需要が予想されることから、期間限定（2015年3月末まで）で、訪日外国人旅行者を旅客とする運送について、営業所が所在する区域を管轄する運輸局の管轄区域を臨時営業区域とするという特例措置が実施されている<sup>31</sup>。今後は、コスト競争の激化や運行距離の増大ともなう安全面の低下防止等に配慮しつつ、さらなる規制緩和の実施に向けて検討を深めていく必要がある。

## 5 | 五輪文化プログラムによる「プラス・トーキョー」の展開

さて、本稿においては、2020東京五輪を契機とした「プラス・トーキョー」戦略について検討しているわけであるが、この五輪大会とは、一般的には「スポーツ」の祭典と見られているものの、実は「文化」の祭典でもある。というのは、五輪大会の開催にともない、「文化プログラム」を実施することがIOCから義務づけられているからである<sup>32</sup>。

「オリンピック憲章」<sup>33</sup>においては、その巻頭に記述されている「オリンピズムの根本原則」の中で「オリンピズムはスポーツを文化、教育と融合させ、生き方の創造を

探求するものである」と定義されているほか、「IOCの使命と役割」に関しても「15. スポーツと文化および教育を融合させる活動を奨励し支援する」と記述されている。これは、近代オリンピズムの生みの親であるピエール・ド・クーベルタン男爵の理念にのっとったものである。

また、この五輪大会にともなう「文化プログラム」は、東京だけの話ではなく、日本全国で開催されることになる。実際、2012年に開催されたロンドン五輪大会では、全英を12のブロックに分けて、各ブロックのイニシアチブで、イギリス全土でオリンピックムーブメントを盛り上げる文化プログラムが実施された。2020東京五輪の開催にあたっては、東京だけでなく、日本全国で文化プログラムが行われることが想定されている。

そして、五輪大会の東京開催が決定したことを背景として、2016年のリオデジャネイロ五輪終了後から開始される文化プログラムの着実な実施等に資するため、文化庁と観光庁は、2013年11月に「包括的連携協定」を締結している。

一方、日本では近年において地方自治体等が主催するトリエンナーレや芸術祭といった名称の大規模な文化芸術イベント（たとえば、「大地の芸術祭 越後妻有アートトリエンナーレ」等）が全国各地で開催されるようになっている。こうした現象にともなって、地域における文化芸術事業も、単なる文化行政の範囲内のイベントとしての位置づけから、地域創生を視野に入れた存在へと大きく変化している。

こうした背景のもと、2020年に向けて「プラス・トーキョー」戦略を日本全国の地方都市で展開する際に、各都市において、滞在する観光客を惹きつける要素として、この「文化プログラム」が大きな役割を果たすものと期待される。

そして、現在の訪日外国人の訪問地は、いわゆるゴールデンルート（東京、富士山、京都、大阪等を巡るルート）が中心となっているが、この「プラス・トーキョー」戦略を展開することにより、既存のゴールデンルート以外の地域の観光振興に大きく寄与することになると期待さ

れる。

こうした背景を踏まえ、以下においては、五輪文化プログラムによる「プラス・トーキョー」戦略の展開に関する5つのアイデアについて提案したい。

#### ①2020東京五輪のレガシーとしての「アーツカウンシル」の設置

過去に他の都市で開催された五輪大会で非常に分かりやすいレガシーの事例として、2004年のアテネオリンピックの事例がある。アテネにおいては文化プログラムを実施するために専門家のチームが立ち上がり、それが五輪大会後に「アーツカウンシル」という専門組織として継承された。

一方、日本においては、独立行政法人芸術文化振興会の「日本版アーツカウンシル」が現在“試行”という段階にある。「日本版アーツカウンシル」におけるPD（プログラムディレクター）・PO（プログラムオフィサー）の導入については、試行という形でいち早く取り組んだ点は高く評価したいが、やはり試行は試行にすぎない。仮にその方向で良いという判断であれば本格的なアーツカウンシルに移行すべきである。また、試行している「日本版アーツカウンシル」の方法論が日本の実態になじまないという評価であれば、試行に代わる方策を早急に実施する必要がある。この際には、芸術文化振興基金と国立劇場を一体の組織（芸術文化振興会）が管理・運営することが本当によいかどうかも含めて、抜本的に体制を検討することが望まれる。

また、アーツカウンシルの所管する分野が拡大し、業務量も増加していくと考えると、東京に一極集中するかたちでこのような仕組みを維持していくことはかなり難しいと考えられる。そこで、各地域・都市にいかにして「アーツカウンシル」の仕組みを展開していくのか、というところまでにらんだ今後の進め方の検討が必要である。たとえば、各地域・都市につくられる「地域版アーツカウンシル」に対して、文化庁が支援をしていくこともひとつの選択肢ではないかと考える。

いずれにしても、「日本版アーツカウンシル」の試行を

踏まえた、日本全体でのアーツカウンシルの実体化を当初の想定よりも前倒しで実行すべきである。

#### ②「ホストシティ・タウン」構想とのマッシュアップ

政府は、2020年の東京五輪大会に参加する国・地域と地方自治体が、国際交流のためにパートナーとなるという「ホストシティ・タウン」構想を推進しようとしている。具体的には、東京五輪大会への参加国が200カ国以上見込まれることを前提として「1県当たり、アジア・アメリカ・欧州・アフリカ・オセアニアの各ブロックから1カ国ずつ計4～5カ国程度ずつ受け入れるイメージ」<sup>34</sup>とのことである。また、文化交流の例として、「東京大会に向けた機運醸成の一環として、地域伝統的な行事やアートイベントを和食のおもてなしと併せ相手国で実施。大会期間中又は大会前後に地元で開催される『〇〇祭り』を体験してもらおう」<sup>35</sup>と示されている。この「ホストシティ・タウン」は、1998年2月の長野オリンピックの際に開始された、地域の学校がひとつの国を応援して当該国との交流や異文化理解を深めようとする「一校一国運動」の事例を踏まえての構想であると推測される。ただし、この「ホストシティ・タウン」構想に参加を希望する自治体はわずか8カ所にとどまっていると報道されている<sup>36</sup>。もちろん、五輪大会を契機とする国際交流は極めて重要であるので、今後の対応が望まれるところである。

一方で、早稲田大学の間野義之教授は、「オリンピックでメダルを1つも取ったことのない国が74もある<sup>37</sup>。カンボジア、ラオス、ミャンマーなど近年、日本が関係を深めている国が含まれる。これらの国のために日本がメダリストを養成してはどうか」と語っている<sup>38</sup>。

そこで、間野氏の提案と「一校一国運動」（「ホストシティ・タウン」構想）をマッシュアップして、「一港一国」（「一港複数国」）の活動を提案したい。具体的には、前述した「プラス・トーキョー」戦略を展開する日本の地方空港が当該空港の周辺の自治体とのパートナーシップを組成したうえで、特に五輪でまだメダルを取ったことがない国（カンボジア、ラオス、ミャンマー等アジアの国々等）を空港および地域ぐるみで応援し、当該国との交流や異

文化理解を深める、という活動の提案である。もしも応援した国が結果としてメダルを取ることができなかったとしても、地域ぐるみで応援したという活動そのものが、その後の良好な国際交流の関係構築に大きく貢献するものと考えられる。

換言すると、現在の「ホストシティ・タウン」構想を、地方空港を中核とする運動に転換していくということである。このようにアイデアを展開していくと、政府の提唱する「ホストシティ・タウン」構想を推進するうえでも、「プラス・トーキョー戦略」は有効に機能するものと考えられる。

### ③地方空港が五輪競技を応援&マンガ・キャラをあてはめ<sup>39</sup>

ロンドン・オリンピックにおいては、26競技・302種目<sup>40</sup>が実施されており、2020年の東京五輪大会においても、同程度以上の種類の競技が実施されることが想定される。そこで、これらすべてのスポーツ競技(ケースによっては種目ごとに)に対応するように、日本のマンガのキャラクター<sup>41</sup>をあてはめて、それらの競技を応援するという文化プログラムを提案したい<sup>42</sup>。

キャラクターの選定にあたっては、本プログラム自体の周知と盛り上げのため、インターネットを通じて、“国民投票”を行うこともひとつのアイデアである。

そして、スポーツおよびキャラクターを通じて、日本語や日本文化に親しみを感じてもらうため、それらのキャラクターを登用した日本語学習教材を、オリンピックに参加している国・地域のすべての言語で作成し、Webにて無償で公開する。

この文化プログラムのために必要な資金は、これらすべてのキャラクターごとに民間スポンサーをつけることでまかなうものとする。そして、集まった資金の剰余分は「五輪文化基金」として、今後の文化振興にも投資していくこととする。

そして、こうした運動を地方空港と連携して実施することも考えられる。たとえば、「新潟空港はサッカー(男女)を応援します」と決め、サッカー競技のキャラクター

として「翼太郎くん」を選定する、というイメージである。これは「一港一競技」運動と呼べるかもしれない。こうした「一港一競技」運動と「プラス・トーキョー」戦略を連動させれば、2020年の東京五輪大会時に訪日するスポーツ・ファンを、各競技を応援する地方空港(地方都市)が惹きつけることになるかと期待される。

### ④日本の食文化の多様性をアピール

2013年12月、UNESCOの「無形文化遺産」に、日本から提案した「和食：日本人の伝統的な食文化」が記載されることとなった。また、UNESCOでは、「無形文化遺産」とは別の仕組みとして、創造的な地域産業を振興し、文化の多様性保護と世界の持続的発展に貢献することを目的として「創造都市ネットワーク」という顕彰制度を創設している。ここで言う創造的な都市として、食文化、文学、映画、音楽、クラフト&フォークアート、デザイン、メディア・アートという7つの部門をUNESCOは設定している。そして、日本初の「食文化創造都市」として鶴岡市(山形県)が2014年12月に認定されたのである。さらに、新潟市(新潟県)も食文化創造都市に申請中とのことである。このように2つの食文化都市が近接して立地している事例は世界でも例がないため、新潟市が認定されれば、新潟と鶴岡を結ぶ羽越線のエリアは「食文化創造エリア」として国際的な注目を集めるものと期待される。

そして、見た目も美しく、新鮮でうまみがある日本食に対して、UNESCOだけではなく、海外の大都市でも評価が高まっている。たとえば、レストラン調査ザガット(Zagat)の2014年ニューヨーク版では、合計2千軒以上のレストラン、100種類の料理のカテゴリーがカバーされている中で、日本食のレストランが最高の評価点を得ている<sup>43</sup>。

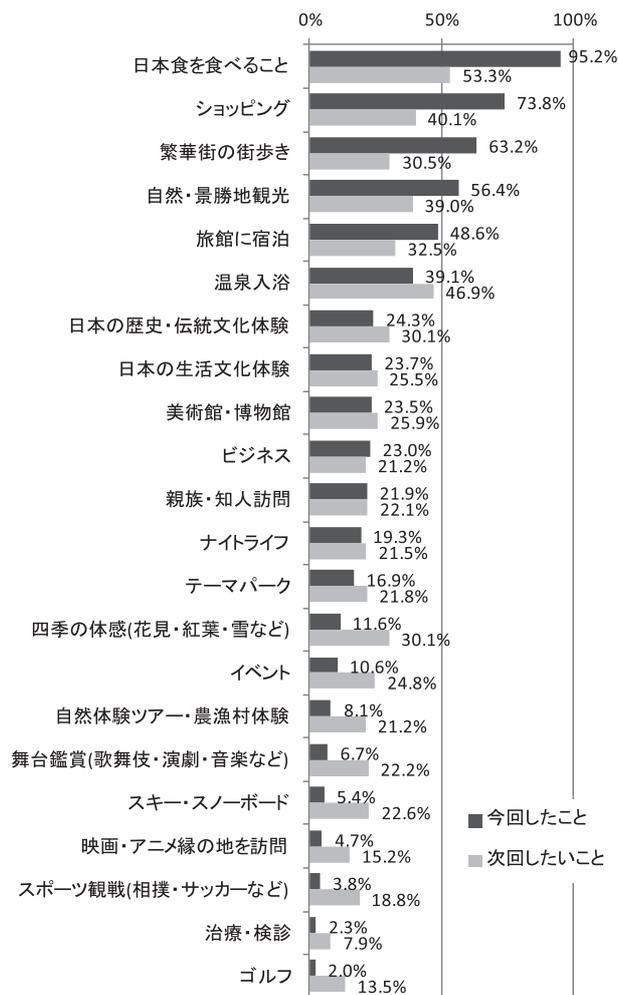
また、観光庁の「訪日外国人の消費動向」調査<sup>44</sup>によると、訪日外国人旅行者が「訪日して実施した活動」および「次回実施したい活動」のどちらも1位は「日本食を食べること」であった。

こうした和食に対する高い評価を勘案し、日本の食文

化を訪日外国人旅行者の増加のためのプロモーションである「プラス・トーキョー」戦略に活用するという戦略が考えられる。

ただし、単に「うちの地域には美味しい料理があります」と言うだけでは、地域の食文化の魅力を伝えたことにはならない。仮にそのように宣伝しても、受け手としては「そうかもしれないが、私の暮らす国(地域)にも美味しい料理はある」と感じてしまうかもしれないからである。食文化という極めて感覚的な対象を扱うにあたっては、相対的または主観的な問題に陥ってしまわないように留意が必要である。

図表6 訪日外国人の今回実施した活動と次回実施したい活動(全国籍・地域、複数回答)



出所：観光庁「訪日外国人の消費動向 訪日外国人消費動向調査結果及び分析 平成25年年次報告書」(2014年3月)

外国人に日本の食文化の魅力を伝えていくためには、「なぜ美味しいのか」「なぜ単なる“食”ではなく“食文化”なのか」という点をきちんと伝えていくことが重要であると考えられる。たとえば、「日本酒」を題材として、望ましいユーザーとのコミュニケーションのあり方について考えてみたい。前述した通り、日本酒についても「日本のお酒は美味しい」と宣伝するだけでは、その魅力は伝わってはいかない。日本酒についても、「なぜ日本酒は美味しいのか」「なぜ単なる“酒”ではなく“食文化”なのか」をきちんと説明する必要がある。具体的には、日本酒の醸造工程を行う職人集団・蔵人の監督者であり、酒蔵の最高製造責任者でもある「杜氏」の存在に着目してみたい。換言すると杜氏という存在は「酒のクリエイター」であり、ある意味では「アーティスト」でもある。そして、高価ではない日本酒でも、そのラベルをみると杜氏の名前が刷られているものがある。世界には、ビール、ワイン、ブランデー、ウイスキー等、さまざまな種類の酒が存在するが、酒のクリエイターの名前を誇らしげにラベルに印刷する風習のある酒について、日本酒以外には見聞きしたことは寡聞にしてない。こうしたことを勘案すると、「杜氏という、食文化を司るクリエイターが創ったお酒」として日本酒をアピールすれば、その特徴がもっとよく伝わるとともに、美味しさへの期待感が高まるのではないだろうか。

日本料理に関しても同様であり、クリエイターとしての料理人、さらには料理の素材となる作物を提供する、やはりクリエイターとしての農業家の存在と彼らのクリエイティビティが関与しているからこそ料理が美味しくなるのである。このように、日本の食文化の価値を構造化して、その魅力を外国人にも理解できるように伝えていくことが今後は重要であると考えられる。

### ⑤日本の温泉宿すべてをアーティスト・イン・レジデンス化し100年後の名所づくり

往年の文人墨客が逗留した客室や観光地は、現在では観光名所にもなっているところが多い。昔の文豪が温泉宿に籠もったように、現代のアーティストやクリエー

ターが田舎町で長期滞在しながら文芸執筆等に挑戦しようというプロジェクトも登場しており、そうしたプロジェクトがクラウド・ファンディングで目標金額を達成するという事例も出てきている<sup>45</sup>。

一方で、公益財団法人セゾン文化財団の「サバティカル(休暇・充電)」<sup>46</sup>は、劇作家、演出家または振付家がサバティカル(休暇・充電)期間を設け、海外の文化やさまざまな芸術に触れてもらうことを目的としたプログラムである。

そこで、こうした先進的なプログラムを参考に、①一般的なアーティスト・イン・レジデンスが創作活動のための滞在であるのに対して、逆転の発想で「芸術家を休んでもらう」ことを目的として、②舞台芸術分野だけでなく、美術、音楽、文学等、文化芸術全般のアーティストを対象に、③セゾン文化財団の助成が主に海外での充電を対象としているのに対して国内の施設での充電を対象とする、④宿泊場所は、地方自治体(公共の宿、空き家、等)または民間企業(温泉宿、等)と想定し、宿泊にかかる基本的な費用は別途、地元から提供されることを前提とする、⑤滞在したいアーティストの選定と招へいしたい地域の公募を文化庁がコーディネートする、といった拡充を行って、日本の温泉宿すべてをアーティスト・イン・レジデンス化することがひとつのアイデアとして考えられる。滞在のための経費(生活費、文化活動費等)は、クラウド・ファンディングと組み合わせて、広く公募するものとし、資金が集まったプログラムから順次実施することとする。

このようなプロジェクトを「プラス・トーキョー」戦略と連動して実現させることができれば、現時点における話題づくりに貢献するとともに、100年後の名所づくりにもつながるという期待がある。

## 6 | おわりに

本稿においては、2020東京五輪を契機とする「プラス・トーキョー」戦略について述べてきたが、現実の訪日外国人の動きは「プラス・トーキョー」と「トーキョー・プラス」のハイブリッド型になるものと予想される。

ただし、東京以外の日本全国で五輪大会の開催へ向けに気運を盛り上げていくためにも、また、このチャンスを地方創生に活かしていくためにも、地方都市が主役となる「プラス・トーキョー」戦略をより重視すべきであると考えられる。

実際、地方自治体の担当者からは2020東京五輪に対して、「東京への一極集中が進み、地域の活力が減退することがないように留意してほしい」(岐阜県の担当者)や「東京の観光客を地方へ周遊させるような取り組みを」(兵庫県担当)といった声があげられている<sup>47</sup>。こうした地方のネガティブな反応を払しょくし、むしろ地方が主体的な役割を演じるようにするためにも、「プラス・トーキョー」戦略が重要となると考える。

そもそも日本の観光政策の基本となる「観光基本法」が1963年に制定された背景には、1964年の東京オリンピックの際に、外貨獲得手段としての観光に期待が集まったという点が指摘されている<sup>48</sup>。その意味では、五輪大会と観光とは歴史的にも極めて関連が深い事象なのである。今後2020年へ向けては、五輪大会を契機とした地方創生のための観光戦略が推進されることになると考えられるが、その中で本稿で提案した「プラス・トーキョー」戦略が現実化し、地域ごとの創意工夫に基づく文化振興と訪日誘客がより一層進展することを期待したい。

### 【注】

<sup>1</sup> 日本政府観光局「報道発表資料」(2015年1月20日) < [http://www.jnto.go.jp/jpn/news/press\\_releases/pdf/20150120.pdf](http://www.jnto.go.jp/jpn/news/press_releases/pdf/20150120.pdf) >

<sup>2</sup> 日本経済新聞「横綱は『インバウンド消費』と『妖怪ウォッチ』」(2014年12月2日) < [http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ02HEK\\_S4A201C1I00000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ02HEK_S4A201C1I00000/) >

<sup>3</sup> 観光庁「平成25年度観光の状況」および「平成26年度観光施策」(観光白書)(2014年) < <http://www.mlit.go.jp/common/001042798.pdf> >

- <sup>4</sup> 東京都「報道発表資料」(2012年6月) < <http://www.metro.tokyo.jp/INET/OSHIRASE/2012/06/20m67800.htm> >
- <sup>5</sup> 三菱UFJ モルガン・スタンレー証券「2020年東京五輪が日本経済に与える影響」(2013年9月)  
< [http://www.sc.mufj.jp/report/business\\_cycle/bc\\_report/pdf/bcr20130919-2.pdf](http://www.sc.mufj.jp/report/business_cycle/bc_report/pdf/bcr20130919-2.pdf) >
- <sup>6</sup> 東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会「立候補ファイル」(2013年1月)  
< [http://tokyo2020.jp/jp/plan/candidature/dl/tokyo2020\\_candidate\\_section\\_13\\_jp.pdf](http://tokyo2020.jp/jp/plan/candidature/dl/tokyo2020_candidate_section_13_jp.pdf) >
- <sup>7</sup> TN Global Travel Industry News (2011年3月15日)  
< <http://www.eturbonews.com/21743/visitbritain-chairman-olympics-royal-wedding-etcetera-etcetera> >
- <sup>8</sup> Office for National Statistics “Overseas Travel And Tourism, Provisional Results Q3 2014” (2015年1月)  
< [http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776\\_391522.pdf](http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171776_391522.pdf) >
- <sup>9</sup> 観光庁「平成25年度観光の状況」および「平成26年度観光施策」(観光白書) (2014年) < <http://www.mlit.go.jp/common/001042798.pdf> >
- <sup>10</sup> World Economic Forum “Travel and Tourism Competitiveness Report2013” (2013年)  
< [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf) >
- <sup>11</sup> 観光庁「説明資料」(2014年2月24日) < <https://www.mlit.go.jp/common/001028709.pdf> >
- <sup>12</sup> 国土交通省「首都圏空港の機能強化について」(2014年9月)  
< [http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/toshisaisei/hk\\_renkeikyouka/dai1/sankou3.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/toshisaisei/hk_renkeikyouka/dai1/sankou3.pdf) >
- <sup>13</sup> 日本政策投資銀行「東京オリンピック期間中と期間後の全国のホテル需給環境を考える」(2014年6月)  
< [http://www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1406\\_02.pdf](http://www.dbj.jp/pdf/investigate/etc/pdf/book1406_02.pdf) >
- <sup>14</sup> 首相官邸「日本再興戦略 改訂2014－未来への挑戦－」(2014年6月24日)  
< <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf> >
- <sup>15</sup> 産経新聞「仙台空港民営化、全陣営が2次審査へ」(2015年1月27日)  
< <http://www.sankei.com/economy/news/150127/ecn1501270003-n1.html> >
- <sup>16</sup> 日本経済新聞「福岡空港の民営化に同意 知事・市長が表明」(2014年11月2日)  
< <http://www.nikkei.com/article/DGXLZO79971770Q4A121C1LX0000/>>
- <sup>17</sup> 日本経済新聞「オリックスなどと協議へ 関空・伊丹運営権の条件」(2015年2月10日)  
< [http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ10HTV\\_Q5A210C1TJ2000/>](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ10HTV_Q5A210C1TJ2000/>)
- <sup>18</sup> 日本経済新聞「神戸空港運営権売却へ調査費2億円計上 神戸市」(2015年2月2日)  
< [http://www.nikkei.com/article/DGXLASFB02H0E\\_S5A200C1EAF000/>](http://www.nikkei.com/article/DGXLASFB02H0E_S5A200C1EAF000/>)
- <sup>19</sup> 観光立国推進閣僚会議「観光立国実現に向けたアクション・プログラム 2014」(2014年6月17日)  
< <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kankorikkoku/dai4/siryou.pdf> >
- <sup>20</sup> 読売新聞「入国審査官1000人増員へ…観光客増加見込む」(2014年8月25日)  
< <http://www.yomiuri.co.jp/feature/TO000299/20140824-OYT1T50133.html> >
- <sup>21</sup> 日本経済新聞「公共事業16%増6兆円 国交省15年度概算要求」(2014年8月28日)  
< [http://www.nikkei.com/article/DGXLASDF28H04\\_Y4A820C1MM0000/>](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDF28H04_Y4A820C1MM0000/>)
- <sup>22</sup> 国土交通省「クルーズ100万人時代に向けて(2014年速報値公表)」(2015年1月30日)  
< [http://www.mlit.go.jp/report/press/port04\\_hh\\_000112.html](http://www.mlit.go.jp/report/press/port04_hh_000112.html) >
- <sup>23</sup> Wikipedia「新幹線」< <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%96%B0%E5%B9%B9%E7%B7%9A> >
- <sup>24</sup> JR東海「平成26(2014)年度重点施策・経営戦略」< [http://company.jr-central.co.jp/ir/annualreport/\\_pdf/annualreport2014-02.pdf](http://company.jr-central.co.jp/ir/annualreport/_pdf/annualreport2014-02.pdf) >
- <sup>25</sup> えきねっと(JR東日本) < <http://www.eki-net.com/travel/higaeri/> >
- <sup>26</sup> JR西日本「北陸新幹線 長野～金沢駅間開業に伴う運行計画の概要について」(2014年8月27日)  
< [http://www.westjr.co.jp/press/article/2014/08/page\\_6073.html](http://www.westjr.co.jp/press/article/2014/08/page_6073.html) >
- <sup>27</sup> 日本経済新聞「インド首相、新幹線システムの導入に意欲」(2014年8月29日)  
< [http://www.nikkei.com/article/DGXLASGM29H0Y\\_Z20C14A8MM8000/>](http://www.nikkei.com/article/DGXLASGM29H0Y_Z20C14A8MM8000/>)
- <sup>28</sup> 国土交通省「バス事業のあり方検討会「バス事業のあり方検討会 報告書」(2012年3月30日)  
< <http://www.mlit.go.jp/common/000211900.pdf> >
- <sup>29</sup> Ibid.
- <sup>30</sup> 内閣官房地域活性化統合事務局「国際戦略総合特別区域及び地域活性化総合特別区域における新たな規制の特例措置に関する提案に対する国と地方の協議の結果について」< <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/sogotoc/kyougi/ronten1/tiiki17.pdf> >
- <sup>31</sup> 公益社団法人 日本バス協会「『外国人訪日旅行者向け貸切バスの供給逼迫状況を踏まえた臨時営業区域の設定について』(平成26年4月17日付け国自旅第17号)の一部改正について」(2014年11月17日)  
< <http://www.bus-kyo.or.jp/cms/wp-content/uploads/2014/11/914bed9cbdb49568d38d4c198f5b30d2.pdf> >
- <sup>32</sup> 文化プログラムの詳細に関しては、太下義之「オリンピック文化プログラムに関する研究」を参照(本号掲載)
- <sup>33</sup> 公益財団法人日本オリンピック委員会「オリンピック憲章」< <http://www.joc.or.jp/olympism/charter/pdf/olympiccharter2013.pdf> >
- <sup>34</sup> 内閣府経済諮問会議「地域再生と地方財政の健全化に向けて」(2013年11月29日)  
< [http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2013/1129/shiryo\\_01-2.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2013/1129/shiryo_01-2.pdf) >
- <sup>35</sup> Ibid.
- <sup>36</sup> 47NEWS「求む！東京五輪のホストシティ 希望8自治体のみ」(2014年10月19日)  
< <http://www.47news.jp/CN/201410/CN2014101901001316.html> >

- <sup>37</sup> Wikipediaの“NOCs without medals”の項目によると、五輪大会でメダルを獲得したことのない国の数は73ヵ国となっている  
< [http://en.wikipedia.org/wiki/All-time\\_Olympic\\_Games\\_medal\\_table](http://en.wikipedia.org/wiki/All-time_Olympic_Games_medal_table) >
- <sup>38</sup> 東芝国際交流財団、日本経済新聞社、日本経済研究センターの主催によるシンポジウム「2020年へ、日本は世界に何を発信できるか」(2014年10月3日)での発言。
- <sup>39</sup> 太下義之「Design for Future」(2014年5月、文化庁文化審議会文化政策部会提出資料)
- <sup>40</sup> 日本オリンピック委員会< <http://www.joc.or.jp/games/olympic/london/> >
- <sup>41</sup> たとえば、男子サッカーに対しては、高橋陽一『キャプテン翼』の「翼太郎」くん、等。
- <sup>42</sup> 福井健策氏@骨董通り法律事務所のアイデア。
- <sup>43</sup> Zagat Blog “Zagat 2014 NYC Restaurants Survey” (2013年10月1日)  
< <http://zagat.blogspot.jp/2013/10/zagat-2014-nyc-restaurants-survey-le.html> >
- <sup>44</sup> 観光庁「訪日外国人の消費動向 訪日外国人消費動向調査結果及び分析 平成25年年次報告書」(2014年3月)  
< <http://www.mlit.go.jp/common/001032143.pdf> >
- <sup>45</sup> 「北海道に1ヶ月 昔の文豪みたいに長逗留して新作を書きたいプロジェクト」< <http://camp-fire.jp/projects/view/890> >
- <sup>46</sup> 公益財団法人セゾン文化財団< <http://www.saison.or.jp/application/01a.html> >
- <sup>47</sup> 官庁速報「東京の観光客を地方に」(2014年10月31日)
- <sup>48</sup> 国立国会図書館(国土交通課・福山潤三)「観光立国実現への取り組み」(2006年11月30日)  
< <http://www.ndl.go.jp/jp/diet/publication/issue/0554.pdf> >

# オリンピック・パラリンピックと企業との 価値協創についての提言

Proposal for Value Co-Creation by Enterprises and the Olympic and Paralympic Games

2020年の東京大会は、企業からするとチャンスが到来したかのように見える。しかしながら、東京大会の直接的な恩恵については「公式スポンサー」と「設備投資等の受託を行う企業」に限定され、その他の企業は何もしなければ恩恵は巡ってこないであろう。

そこで、本稿では公式スポンサーの立場を保護しつつ、公式スポンサー以外の企業がオリンピック・パラリンピックに関わることができるようにするため、企業が非営利の文化プログラムを策定・実施するというアイデアを提案する。

文化プログラムは、2012年のロンドン大会で大々的なイベントとして実施され、のべ4,340万人が参加するビッグイベントとなった。日本においても行政サイドでは文化プログラムに対する動きが進みつつあるため、文化プログラム自体の機運は日本でも高まるであろう。

日本における企業文化活動は、文化庁予算に匹敵するだけの予算規模を有しており、企業が文化プログラムを実施できる土壌はあると考えられる。企業における文化プログラムの実施のためには、組織委員会とIOCに対して公式スポンサー以外の企業が文化プログラムを行うことを承認してもらわなければならない。その交渉は個別企業の単位では難しいため、組織委員会等との交渉や各種調整を行う中間支援団体が必要になると考える。

企業のプログラム作成は、単なる資金拠出ではなく「自社の保有資産（技術・ノウハウ）を活かした」文化的な表現物を利用するプログラムを提案する。プログラム実行の結果として業界の振興、観光客の増加、社会課題の解決等が図れるような成果が残ることが期待できるであろう。



The Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games seem to offer a big opportunity to many enterprises in Japan. However, the direct benefits from the Games are limited to only the official sponsors and the enterprises associated with capital investment for facilities and equipment, and other enterprises will probably not receive any benefit unless they take some kind of action. This paper therefore proposes a concept in which many enterprises implement nonprofit cultural programs in order to obtain benefits from the Games while protecting the position of the official sponsors. In the London 2012 Olympic and Paralympic Games, cultural programs were organized as major events, and a total of 43.4 million participants were involved. With movement toward the establishment of cultural programs in Japan, the government is making efforts to support them. The budgets of Japanese enterprises for cultural activities are estimated to be almost equal to the budget of the Agency for Cultural Affairs, which suggests that enterprises have a basic social foundation for organizing cultural programs. To implement such programs, non-sponsor enterprises must have the Olympic Organizing Committee and the IOC approve their programs, but it is difficult for individual enterprises to negotiate for such approval. Accordingly, there should be an intermediary organization to negotiate with the Organizing Committee and other entities. Regarding enterprises' cultural programs, this paper proposes the creation of programs that are designed to take advantage of each enterprise's strengths (technologies and know-how) not just the donation of funds. Such programs are expected to lead to industrial growth, increased tourism, and solution to social issues.

## 1 | オリンピックは、産業界におけるチャンスか

2013年9月7日<sup>1</sup>、2020年のオリンピック・パラリンピックの開催地が東京に決定した。この東京大会の開催によって、大会組織委員会の支出（大会運営費等）で約3,411億円、大会組織委員会以外の資金支出（主として会場や選手村の設営・整備費）が約4,334億円で、合計で約7,745億円の投資が見込まれることとなった<sup>2</sup>。この投資は、産業界（特に、投資の恩恵を直接受ける企業）にとっては大きなチャンスである。また、投資額が約7,745億円であるため、経済効果の規模は試算方法によっても異なるが、波及効果を合わせると数兆円～数十兆円規模になるであろう。

このように、非常に大きな経済効果を有するイベントが到来するわけであるが、東京大会で直接的に恩恵を受けると想定されるのは、主に2つの企業群である。ひとつめはオリンピック・パラリンピックの公式スポンサーであり、2つ目は、建築関連、大会運営等に関連する企業である。2つ目に限定して経済効果という側面を考えた場合、従来型の公共投資と変わらないという考えもできる。

また、東京大会開催にあたり、建築資材の高騰、人手不足とそれによる震災復興が遅れること等、必ずしも大型公共投資を手放しで喜べるという状況でもない。現在、

ダウンサイジングを前提とした競技場の見直しを図っている最中であるため、当初計画よりも建築に関する投資は抑制傾向にあるが、それでも大型公共投資であることには変わりがない。

さらに、現状の日本は人口減少時代に突入<sup>3</sup>しており、出生率の大幅向上や移民の受け入れがない限り、2021年以降はスポーツ施設の利用者、観客数が年々減ってゆく可能性が高いであろう。よって、2021年以降の動向を見据えずに、2020年をピークとした設備投資を行うのであれば、その投資効果は限定的なものとなるであろう。

したがって、通常の公共投資という観点からは、東京大会の開催に関する公共投資は、必ずしもチャンスであると言いきれない部分がある。大会組織委員会以外の資金支出相当の約4,334億円の投資先が一部に偏らず、国家全体に対して投資効果を行き渡らせるという意味では、理論的には1人4,334円の金券を1億人に配布する（東京都に限定するのであれば、1人4.3万円の金券を1,000万人に配布する）方がより効果的かもしれない。

しかしながら、東京大会は単なる公共投資ではないと筆者は考える。オリンピック・パラリンピック大会は、通常の公共投資とは異なり、「国際的に注目されるイベント」であり、「象徴的なイベント」である。そのため、イベ

図表1 東京大会の収入科目内訳

収入科目	(単位:百万円)	
	2020年 日本円	割合
IOC負担金(テレビ放映権)	79,000	23%
TOPスポンサーシップ	33,500	10%
ローカルスポンサーシップ	82,029	24%
オフィシャルサプライヤー	10,749	3%
チケット売上	77,298	23%
ライセンスング	13,916	4%
くじ	0	0%
寄付金	10,800	3%
資産処分	3,241	1%
補助金(国、都道府県、市区町村)	0	0%
その他	30,658	9%
合計	341,191	100%

出典：公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ  
立候補ファイル テーマ6 財政（日本語版）[http://tokyo2020.jp/jp/plan/candidature/dl/tokyo2020\\_candidate\\_section\\_6\\_jp.pdf](http://tokyo2020.jp/jp/plan/candidature/dl/tokyo2020_candidate_section_6_jp.pdf)よりMURC作成

ント開催による副次的効果が期待できる。

IOC (国際オリンピック委員会) は、「レガシー」(直訳すると「遺産」)であるが、使用されている文脈より、将来にわたってプラスの影響力を及ぼし続ける物事という定義に近い) という名でその副次的効果を説明している。

また、東京大会を単なる公共投資ととらえた場合であっても、図表1より、立候補ファイルに記載しているIOC負担金(テレビ放映権による収入)の790億円の大半と「TOP」<sup>4</sup>スポンサーの335億円の一部分(国内スポンサー分と、国外スポンサーに対する業務発注分)で国外

企業が得た利益を除いた金額)と、チケット収入772億円の一部(日本国外からの入場者による売上)が、外貨として入り込んでくるであろう。当該部分に関しては国家ベースで見ると純粋に経済効果があがるものとみなせる。

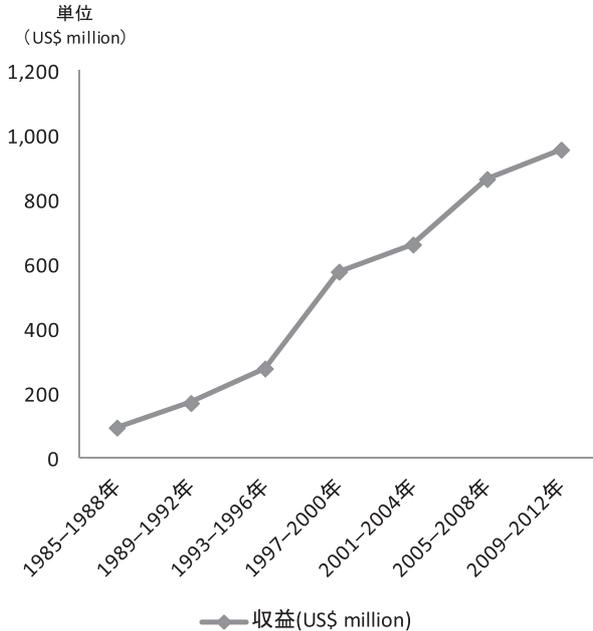
また、ワールドワイドなTOPスポンサーだけでなく、東京大会のローカルスポンサー(Tier1~Tier3まであり、Tier別に権利が変わる<sup>5</sup>)も、商品・サービスのサプライ権が認められているため、オリンピックの恩恵を受けやすいと考えられる。しかし、推測するに、「サプライ

図表2 TOPスポンサーによる収益の推移表

時期	年	大会名	パートナー企業数・企業名	収益 (US\$ million)
TOP I	1985 ~1988	カルガリー ~ソウル	9社: コカ・コーラ、コダック、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ブラザー工業、フィリップス、3M、フェデラルエクスプレス、パナソニック	96
TOP II	1989 ~1992	アルベールビル ~バルセロナ	12社: コカ・コーラ、コダック、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ブラザー工業、フィリップス、3M、アメリカ合衆国郵便公社、パナソニック、ポッシュロム、リコー、マース	172
TOP III	1993 ~1996	リレハンメル ~アトランタ	10社: コカ・コーラ、コダック、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ゼロックス、アメリカ合衆国郵便公社、IBM、ジョン・ハンコック、パナソニック、ポッシュロム	279
TOP IV	1997 ~2000	長野 ~シドニー	11社: コカ・コーラ、コダック、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ゼロックス、アメリカ合衆国郵便公社、IBM、ジョン・ハンコック、パナソニック、マクドナルド、サムスン	579
TOP V	2001 ~2004	ソルトレイク ~アテネ	11社: コカ・コーラ、コダック、アトス、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ゼロックス、サムスン、ジョン・ハンコック、パナソニック、マクドナルド、スウォッチ	663
TOP VI	2005 ~2008	トリノ ~北京	12社: コカ・コーラ、コダック、アトス、VISA、マニユライフ、サムスン、GE、オメガ、パナソニック、マクドナルド、レノボ、ジョンソン&ジョンソン	866
TOP VII	2009 ~2012	バンクーバー ~ロンドン	11社: コカ・コーラ、エイサー、アトス、GE、ダウ、マクドナルド、オメガ、パナソニック、P&G、サムスン、VISA	950

出典: パートナー企業数と収益については、IOC「OLYMPIC\_MARKETING\_FACT\_FILE\_2014」  
[http://www.olympic.org/Documents/IOC\\_Marketing/OLYMPIC\\_MARKETING\\_FACT\\_%20FILE\\_2014.pdf](http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/OLYMPIC_MARKETING_FACT_%20FILE_2014.pdf) より MURC 作成  
 パートナー企業名について、TOP IVまでは Josep Maria Puig「Olympic marketing: historical overview」<http://olympicstudies.uab.es/lec/pdf/puig.pdf> を参考にして企業名を記載。  
 TOP V以降の企業については、上述のレポートに記載している企業数とIOCの「OLYMPIC\_MARKETING\_FACT\_FILE\_2014」の企業数が異なっていたため、IOCの各大会レポート(アテネ、北京、ロンドン)を参考にして企業名を記載。

図表3 図表2のグラフ



出典：IOC『OLYMPIC\_MARKETING\_FACT\_FILE\_2014』  
[http://www.olympic.org/Documents/IOC\\_Marketing/OLYMPIC\\_MARKETING\\_FACT\\_%20FILE\\_2014.pdf](http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/OLYMPIC_MARKETING_FACT_%20FILE_2014.pdf)よりMURC作成

権による恩恵—支払ったスポンサー料—大会組織委員会にサプライした商品・サービスの原価」がプラスになりにくいと考えられるため、商品・サービスのサプライ権だけではスポンサーとしての投資効果は限定的なものと推察される。

また、図表2、3より、スポンサー料は大会を経るごとに上昇傾向であり、サプライ権による投資効果がさらに低くなると考えられる。したがって、その他の権利(呼称の使用権等)を行使することによる投資効果を高める戦略を構築しなければならない。

なお、近年のオリンピック・パラリンピックがテレビの放映権料とスポンサー料をメインとしていることより、「商業主義」とネガティブな文脈で言われることも少なくない。その一方で、テレビの放映権料とスポンサー料があるからこそ、近年のオリンピック・パラリンピック運営の原資を国や開催都市だけに頼らなくてもよくなったという面もある。一般的にオリンピック・パラリンピックが「商業主義」と言われ始めるようになったのは1984年のロサンゼルス大会であると言われている。

本大会では結果として黒字を計上しており、大会の運営に関して国や開催都市の援助を受けないかたちでの完全民営化を達成している。なお、ロサンゼルス大会では、1972年のコロラド州住民投票によるデンバー冬季大会の返上、1976年のモントリオール大会の財政赤字を受け、ロサンゼルス市が財政保証をできないという状況であった。つまり、ロサンゼルス市の財政保証を受けない完全民営化を行わなければ大会が開催できないという状況であった<sup>6</sup>。

以上を踏まえ、東京大会が企業に与える直接的なチャンスは「オリンピック・パラリンピック公式スポンサーについては、各種独占権を活かした収益向上策が可能であればチャンスである」「オリンピック・パラリンピック公式スポンサーではないが、間接的予算(東京都等の支出)の恩恵を受ける企業にとってはチャンスであるが、その効果は公共投資と変わらない」「それ以外の企業は、チャンスではない」という整理となる。

## 2 | 文化プログラムへの着目

前章で、オリンピック・パラリンピック公式スポンサーではなく、間接的予算の恩恵も受けない企業については、東京大会はチャンスではないと述べた。そして、企業の大半はこの条件に該当するため、大半の企業はオリンピック・パラリンピックの恩恵を受けられないこととなる。

しかしながら、東京大会は、運営費こそIOCや大会組織委員会が賄っているものの、インフラ整備等で東京都等の税金が投入されるため、一部の関係者だけでなく、広く国民や企業に効果があるものにするべきである。

できるだけ多くの企業が、オリンピック・パラリンピックに関わることができるようにするためには、オリンピック・パラリンピックや東京大会の名を冠せずに、組織委員会とは無関係に「特定のスポーツ種目を応援する」「東京大会への出場国を応援する」というムーブメントを創り出す方法があると考えられる。このような方法を採用すれば、個々の応援がオリンピック・パラリンピックに直接関係ない取り組みとなるため、スポンサー規制に関する各種

制限を受けないものと想定される。しかしながら、組織委員会とは無関係に応援等をするという行為は「オリンピック・パラリンピック自体の振興につながらない」「応援等を実施する側としても、東京大会に貢献しているという認識が薄くなる」といった懸念がある。したがって、本稿では、公式スポンサーの立場を保護しつつ、公式スポンサー以外の企業がオリンピック・パラリンピックに関わることができるようにする提案を検討したい。その方法として、「文化プログラム」の利用が好ましいと考える。以下に、文化プログラムの説明を記載する。

オリンピック・パラリンピックは、スポーツの祭典であるだけでなく、文化の祭典でもある。もっとも、筆者の周囲の反応からすると、現時点での文化プログラムについて世間の認知度は低い。しかしながら、オリンピック憲章<sup>7</sup>を見ると、根本原則の1に「オリンピズムは人生哲学であり、肉体と意志と知性の資質を高めて融合させた、均衡のとれた総体としての人間を目指すものである。スポーツを文化と教育と融合させることで、オリンピズムが求めるものは、努力のうちに見出される喜び、よい手本となる教育的価値、社会的責任、普遍的・基本的・倫理的諸原則の尊重に基づいた生き方の創造である」と記載されているように、オリンピズムはスポーツだけを行うという趣旨ではなく、均衡のとれた総体としての人間を目指すものであるということが分かる。

また、同憲章の39に「OCOGは、短くともオリンピック村の開村期間、複数の文化イベントのプログラムを計画しなければならない。このプログラムは、IOC理事会に提出して事前の承認を得るものとする。」という記載がなされている。したがって、文化プログラムの実施は、任意ではなく開催都市の義務である。文化プログラムの期間について、オリンピック憲章には「短くともオリンピック村の開村期間」という文言はあるものの、東京大会の場合、2016年のリオデジャネイロ大会が終了した後から始めてよいこととなっている。換言すると、文化プログラムは4年間開催できる権利を有しており、スポーツの大会の期間はオリンピックとパラリンピックを足しても

1ヵ月程度であるため、その48倍の期間、文化プログラムを実施できることとなっている。

文化プログラムは実施場所を選ばない。つまり、スポーツ競技と違い日本の各地で実施することができる。したがって、スポーツ大会開催地域（主として東京都内）だけでなく、全国で祭典を実施することができる。したがって、文化プログラムであれば、全国どの企業であっても、自分の身の丈に応じた活動が展開できる可能性があるということになる。また、4年間の開催が可能であるため、スポーツ大会の開催期間に限らずに活動を展開すればよい。プログラム実施の結果としてその会社・その地域の魅力を再発見することとなるため、2021年以降の日本の活力を見出す源泉となるであろう。

しかしながら、企業視点で文化プログラムを実施するにあたって最も問題になると思われることは、オリンピック資産<sup>8</sup>の利用についてである。オリンピック憲章を解釈すると、オリンピック資産は、公式スポンサー以外の主体による商業利用ができない。公式スポンサーになると、オリンピック資産の利用ができるようになるが、多額のスポンサー料の支払いと1業種1スポンサーという原則があるため、多くの企業がスポンサーになれるわけではない。

IOCは、スポンサーの保護を行うために、オリンピック・パラリンピックに対する商業利用を厳しく制限している。近年は、競技場付近でスポンサー以外の企業が大きな看板を立てるといったアンブッシュ（待ち伏せ）マーケティングを禁止するため、開催国に時限立法を策定させる等の強い要請を行っている。

このため、文化プログラムについても、オリンピック・パラリンピックの名を冠する場合、その名称に制限がかかる可能性がある。そのような中、ロンドン大会では、文化プログラムに対する独自のロゴを作成することによって、この制限を回避し、文化プログラムを盛り上げた。ロンドン大会の概要とともにこの事例を紹介したい。

### 3 | ロンドンの文化プログラムの事例

ロンドン大会における独自のロゴの説明をする前に、ロンドン大会における文化プログラムの概要説明を行う。

ロンドン大会は、北京大会以前と比べて、文化プログラムに対して非常に力を入れた大会となった。ロンドン大会における文化プログラムは、2008年の北京大会終了後から2012年の間に、英国全土の1,000カ所以上で開催され、18万件近くの活動があり、のべ4,340万人が関与したという結果となった<sup>9</sup>。パラリンピックを含むスポーツ大会のチケット売上数が1,099万枚<sup>10</sup>であったことからすると、文化プログラムの関与者は、スポーツ大会の入場者よりも多かったと考えられる<sup>11</sup>。

文化プログラムで特筆すべきものは、2012年の6月～9月に開催された「ロンドン2012フェスティバル」である。この3ヵ月間だけでのべ2,020万人が関与している。4年間の関与者が4,340万人であるため、4年間の半分近くがこの3ヵ月に集中して関与している。また、25,000人を超えるアーティストが参加し、多数の大規模なプログラムが実施された。プログラムには以下のようなものがある<sup>12</sup>。

Discovering Places：英国中の建築物および自然環境の中から、あまり知られていない歴史的なスポット（隠れた名所）やオープンスペースを中心に発掘した。

Artists Taking the Lead：アーティストにカルチュラル・オリンピアドの記念となるような「大作」の案を依頼。それぞれの地域でアーティストが集まり、1地域につき1つの案を決定し、代表作品として委嘱した。

Unlimited：聴覚や身体に障害を持つアーティストの優れた芸術に対して資金援助を行うプログラムとしては、英国史上最大であった。カルチュラル・オリンピアド期間全体を通して発展していき、パラリンピック期間中に最高潮を迎えた。

World Shakespeare Festival：シェイクスピアを国

際的にアピールし、英国と世界の劇団との交流やコラボレーションを促進した。この中にはシェイクスピアの37の戯曲を35か国が37の言語で演じるGlobe to Globeプロジェクトも含まれていた。

文化プログラムを行うにあたり、ロンドン大会では「インスパイア・プログラム」というプログラムを策定し、当該取り組みに該当するものには、インスパイア・プログラムのマーク（ロゴ）を付与した。インスパイア・プログラムとは、2012年のロンドン・オリンピックに端を発する優れた非営利的なプロジェクトやイベントを公式にカルチュラル・オリンピアドが承認するプログラムである<sup>13</sup>。これは、文化プログラムのうち、草の根的な活動を支えるものであり、多くのプログラムが実施された。

同取り組みについて、「インスパイア・プログラムやロンドン2012フェスティバル独自のマーク（ロゴ）として、ロンドン・オリンピック／パラリンピックのロゴと統一性のあるデザインを採用することで、公式スポンサーを確実に保護した<sup>14</sup>と評価レポートに記載されており、同取り組みによって公式スポンサーを保護しつつも、ロンドン大会の名のもとで統一性のあるロゴを利用して、インスパイア・プログラムの実際のロゴについて、五輪マークを利用していないものの、ロンドン大会のロゴと統一性があるものであった。

「インスパイア・プログラム」のロゴは、五輪マークを利用しないがロンドン大会の文化プログラムとして利用されており、その位置づけが微妙なものであった。また、オリンピック憲章によると、文化プログラムはIOCの承認を受けなければならないという制限があるため、すべてのプログラムにおいて名目上はIOCの承認を受けられなかった。しかしながら、ロンドン大会組織委員会の文化チームは、IOCと早い段階で話し合いを行い、事実上の承認権を組織委員会へと移すことに成功した。そして、組織委員会内でも、ロンドンにある組織ではなく、地方に派遣したクリエイティブ・プログラマーに権限委譲を行うことによって、プログラムが滞ることなく承認されていった。

「インスパイア・プログラム」は、五輪のマークを利用しないという位置づけが曖昧なプログラムであったため、2020年の東京大会において同様の仕組みを導入することについてIOCから承認を得ることは、実際には難しいものと考えられる。ロンドンの組織委員会は、IOCに対する粘り強い交渉を行うことによって、承認権限の実質的な委譲を受けたようである。関係者の話によると、「プログラムは非営利に限定」するが「非営利であることが証明されれば、民間の施設を利用することも可能」というような運用を行っていたようである。このような取り組み等の結果として、文化プログラムが終了する頃には、10,940の新たなパートナーシップが、文化組織、企業、教育機関、地方自治体、スポーツ組織との間に誕生した<sup>15</sup>。

なお、関係者の話によると、ロンドン大会組織委員会がIOCを説得できた理由は、「タフな交渉を粘り強く続けたこと」と「プログラムの実行において、IOCの信頼を勝ち得たこと」であるようである。

上記のようなことが日本においても可能であれば、公式スポンサーでなくとも文化プログラムに参加できるようになる。それができれば広く企業が東京大会の文化プログラムに参加可能となる。

## 4 | 日本における文化プログラムへの取り組み

日本における文化プログラムの取り組み準備という意味では、東京大会のホストシティである東京都が2015年の3月31日に「文化ビジョン」を発表した<sup>16</sup>。そこには、「東京独自の芸術文化が持つ多様性を発信する」「東京の更なる成長の柱として芸術文化を位置づける」「オリンピック・パラリンピックを契機に有形・無形の文化レガシーを創出する」「東京を舞台にあらゆる人々の交流と世界中の芸術家の創造活動を促進し、芸術文化の力を世界平和の実現につなげていく」「芸術文化の力で東京を変え取組を全国に広げ、文化が牽引する新たな日本をあらゆる人々の力を結集して創出する」という理念が掲げられている。

東京文化ビジョンを実現する10の主要なプロジェク

トでは「リオ大会以降に展開される文化プログラムを先導する「リーディングプロジェクト」を国内外で展開」という項目が記載されており、東京都は、文化プログラムに対する本気度を見せていると考えられる。文化ビジョンは、東京大会が終了した2021年以降も継続して掲げられるものである。文化ビジョン遂行のためには文化プログラムの成功は必要条件であると考えられるため、ロンドン大会の文化プログラムと同等もしくはそれ以上のコミットを東京都が見せるのではないかと推察される。

また、文化庁は、「世界に誇るべき『文化芸術立国』の実現～文化を起爆剤とする地域と日本の再生～」という名目で、平成27年度文化庁予算の要求・要望額1,218億円(前年度は1,036億円)をまとめた<sup>17</sup>。このうち、「2020年の文化プログラムに向けて」という項目が162億円(前年度は112億円)であり、予算が約1.5倍に増加している。現時点では文化プログラムは開始されていないため、文化プログラムが開始する予算額はもっと増える可能性が出てくるであろうと考えられる。

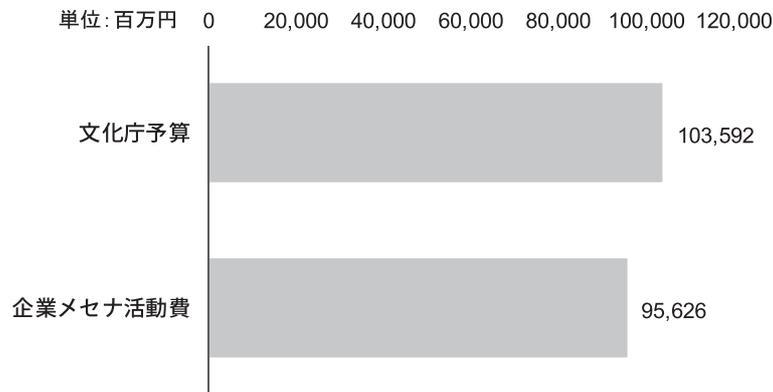
また、東京都や文化庁以外でも文化プログラムについての検討を行っている自治体もある。このように、行政側では文化プログラムに対する準備が着々と進められつつある。

## 5 | 日本における企業文化活動の実態とポテンシャル

前章で国や自治体が文化プログラムについて前向きに検討していることを述べた。企業が文化プログラムを行うにあたり、そもそも日本において「企業」と「文化活動」の親和性はあるのかという疑問が生じる。これについては「親和性はある」と考える。

一般的にあまり知られていないようであるが、企業メセナ活動(「メセナ」【mécénat】は、芸術文化支援を意味するフランス語<sup>18</sup>)の活動費は、文化庁の予算に匹敵する規模である。平成26年度は、文化庁予算が103,592百万円<sup>19</sup>に対して、企業メセナ活動費は95,626百万円であった<sup>20</sup>。この公益社団法人企業メセナ協議会による調査では、企業メセナ活動の金額規模は100万円未満～

図表4 文化庁予算と企業メセナ活動費の比較



出典：文化庁予算については、文化庁『平成26年度文化庁予算』[http://www.bunka.go.jp/bunka\\_gyousei/yosan/pdf/26\\_yosan.pdf](http://www.bunka.go.jp/bunka_gyousei/yosan/pdf/26_yosan.pdf)、  
企業メセナ活動費については、公益社団法人企業メセナ協議会『2014年度メセナ活動実態調査』[http://www.mecenat.or.jp/\\_data/introduction/research/press2014\\_7.pdf](http://www.mecenat.or.jp/_data/introduction/research/press2014_7.pdf)よりMURC作成

10億円以上とさまざまであり、また、メセナ活動を支援している芸術・文化分野についても、音楽や美術のみならず、郷土芸能や工芸、ものづくり、産業遺産、文学等多岐にわたっている。

また、同調査では、活動の実施方法については、自主企画・運営が31.1%であり、他団体への支援・提供のうち、資金以外の支援について、マンパワーの提供が17.8%、製品・サービスの提供が14.6%、場所の提供が11.8%、技術・ノウハウの提供が9.1%となっており、企業メセナ活動の内容は単に資金だけ出しているという活動ばかりではない。

なお、企業メセナ協議会で把握している数値は、企業メセナ実態調査で明らかにした数値のみであり、企業数と団体数を合計しても、1,000社・団体にも満たない。企業メセナ協議会の会員企業を見ると、世界に名だたる企業が多いため、これらの企業での十分な数値と言えなくもないが、日本の企業等は約412万社<sup>21</sup>と言われているため、企業メセナ活動を実施している企業はもっと多いものであると思われる。

## 6 | 活動を促進させるために必要な団体

前述のように、企業メセナ活動は、費用面で考えると文化庁予算に匹敵するものであり、「企業」が「文化プログラム」を行う親和性はあると考えられる。しかしなが

ら、企業が個別に文化プログラムを実施するにあたっては、次の2つの課題が指摘できる。ひとつは、IOCならびに組織委員会から「文化プログラム」として承認されるため、個々の活動が「非営利(≒公益性)」であることの信頼感のある認定プロセスが必要となることである。もうひとつは、組織委員会が数多くの企業とプログラムの詳細について円滑にやりとりをする仕組みが必要となる、という点である。

そこで、文化プログラムを円滑に実行するためには、企業と文化プログラムをつなぐ中間団体の存在が必要となると考える。中間団体を介することによって、企業や各業界団体における文化のプログラムと組織委員会との調整が一本化されるため、文化プログラムに関する調整が容易になると考えられる。また、文化プログラムにおける企業文化活動の部門が一本化することによって、個々の企業や業界単体が交渉する場合に比べて、組織委員会への交渉力が強くなることも考えられる。

なお、日本における中間支援団体は、公益社団法人企業メセナ協議会が適していると考えられる。同会は、企業による芸術文化支援(メセナ)活動の活性化を目的に設立された、日本で唯一のメセナ専門の中間支援機関である。実際の活動として、文化芸術への助成事業や各種認定・顕彰事業(「This is MECENAT」、「メセナアワード」)、政策提言、コンサルティング等を行っている<sup>22</sup>。

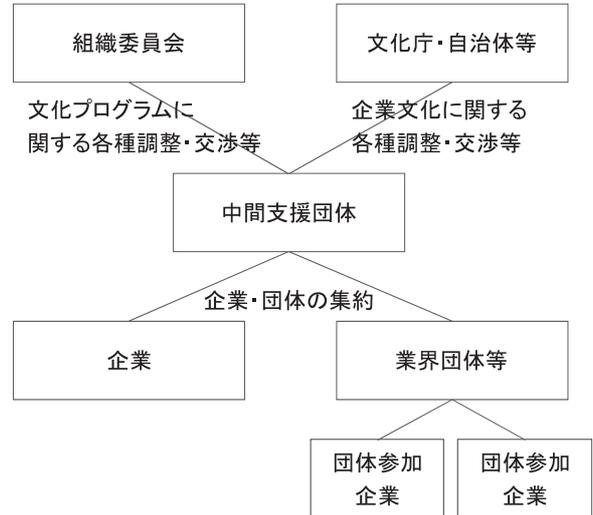
企業における文化プログラムの成立のためには、中間組織は2つの調整・交渉が必要となるであろう。ひとつめは組織委員会（厳密にはその先にいるIOC）に「企業文化活動を東京大会の文化プログラムとして認めてもらうこと」であり、もうひとつが「各企業等が東京大会の文化プログラムに参加してもらうような工夫をおこなうこと」である。

この2つの調整・交渉は同時に進めてゆく必要があるが、まずは、ひとつめの「文化プログラムとして認めてもらうこと」が極めて重要となる。前述の通り、オリンピック・パラリンピックの知的財産の商業利用については厳しい制限がかけられている。そのため、まずはどのような条件を整備すれば文化プログラムとして認めてもらえるかということについて、組織委員会（そしてその先にあるIOC）と話し合いを行うということが必要となるであろう。その際のポイントは、企業における文化プログラムが商業利用にあたるかどうかであると考えられる。したがって、中間支援団体は、業界や企業における文化プログラムが商業利用にあたらぬということを説明しなければならない。交渉成立のためには粘り強い話し合いが必要になると思われるが、イギリスの例を考えると不可能ではないと考える<sup>23</sup>。

また、中間支援団体は、多くの企業や業界をつなぐという性質上、組織委員会だけでなく、文化庁・自治体等との交渉・調整を行うという役割も担うことになる可能性があると考えられる。文化庁・自治体等から見ると、中間支援団体の存在によって企業サイドでの窓口が分かりやすくなるため、各種交渉・調整がしやすくなるであろう。上述の関係者たちと中間支援団体の関係を図表5にて図示する。

企業における文化プログラムは、図表5の通り多くの関係者を巻き込むこととなる。そのため、文化プログラムの開始時期が2016年の9月であることを考えると、あと1.5年程度の期間しかなく、2016年の実現は難しいかもしれない。しかし、2016年のプログラムは行政等に委ねることとし、企業サイドは2017年や2018年

図表5 各種関係者間における中間支援団体の立ち位置と各関係者に起こすアクション



出典：MURC作成

までにプログラムを開始するというスケジュールであれば、今からの交渉で十分に間に合うであろう。2018年に開始であっても、2年間は文化プログラムを行うことができる。

## 7 | 企業における文化プログラムの資金

企業における文化プログラムの資金について、プログラム認定されるからと言っても組織委員会からの補助は期待しない方がよいと考える。もちろん、補助があればありがたいが、補助がなくてもプログラムを遂行できる体制を考えておく必要がある。そのための方法として、各企業・団体でプログラム策定を行い、中間団体経由、組織委員会（とその裏側にいるIOC）に承認をもらい、各企業・団体の自費でプログラムを実行するという手続きが考えられる。

プログラムの実施が自費であったとしても、参加企業・団体にとっては、文化プログラムが「今世紀最初で最後かもしれない祭典に当事者として参加ができる」「文化プログラムを通じて自社・自業界で保有している資産を文化的価値に置き換え、世間から認められる可能性がある」「プログラムを共に作成・実施する団体との連帯感が生

まれやすくなる（複数社と連携してプログラムを行う場合）」というメリットがある。

組織委員会は「文化プログラムのイベント数および参加者数が増加するため、東京大会の盛り上がりにも寄与する」というメリットを享受できる。また、文化プログラムの参加者は、自らの活動だけでなく、他のプログラムに関心を持つ可能性が上がるであろう。そのようになると、結果として文化プログラムの参加者数が増えることとなる。

東京大会におけるレガシーという意味では、「文化というソフト面でのインフラが強化した」「企業や業界を元気にする礎を創った」「各地方の魅力を再発見するきっかけをつくった（特に各地方の企業・団体が行うプログラムを想定）」ということが期待できる。

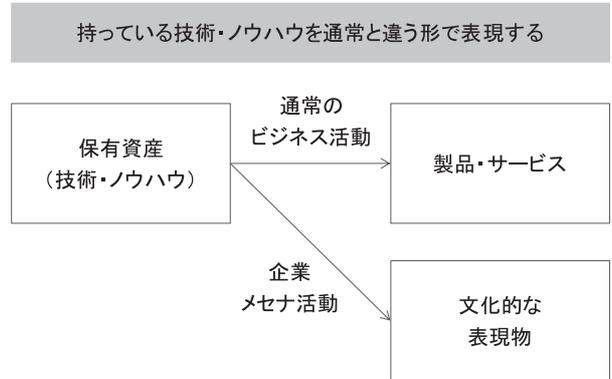
## 8 | 本業の技術・ノウハウを活かしたプログラムの実施

企業や各団体が行う文化プログラムについて、「資金の拠出のみ」という形態は想定していない。想定しているのは、図表6のような「自社の保有資産（技術・ノウハウ）を活かした」文化的な表現や活動である。企業がメセナ活動を実施するにあたって重要な視点は「（結果として）業界や本業の発展に資する活動」を行うことであると筆者は考える。

日本の企業が保有している技術やサービスレベルは世界に冠たるものと言われている。そうであれば、その企業が有している資産を文化の分野で活用した場合、人々に感動を与えることができるものになる可能性を有しているはずである。

実際に文化プログラムを行うことができる企業は、おそらく大企業が多くなるものと考えられる。大企業は、多様な技術・ノウハウを社内（もしくは自社グループ内）に有しており、幅広い範囲での文化プログラムを実施できる可能性を有しているためである。大企業が自社のリソースを活用しつつ、自社のアイデンティティを表出することができれば、素晴らしい文化的な表現物ができるであろう。ただし、文化プログラムを実行する場合、広告宣伝のような営利活動につながらないように留意しな

図表6 保有資産の表現方法



出典：MURC作成

ればならない。そうでなければ、プログラムの認定がなされないであろう。

なお、大企業でなくとも文化プログラムの実施は可能であると考えられる。その場合、企業単独ではなく、業界が保有している高い技術を文化活動に転換する「業界によるメセナ」という方法が考えられる。業界によるメセナ活動が実際に行われている例として、「全日本製造業コマ大戦」という取り組みがある。この取り組みは、下請け仕事が多い製造業者が自社の技術でコマを作成し、対戦するというものである。この取り組みの魅力は、旋盤を有している企業であれば誰でもコマを作成することができることである。日頃の業務で培った設計力と製造力をコマという形にすることで大会に参加できる。大会を通じて、日本の製造業者のレベルの高さをアピールすることができ、かつ、エンターテインメントとしても楽しめる<sup>24</sup>。

上記のような取り組みを行うには、業界団体が主導となった文化プログラムが適していると考えられる。業界団体は特定の業種ごとに企業が集まっているため、その分野に限定すると相当高い技能を有していることとなる。この技能を利用して文化的な表現物ができれば、各団体が保有している技術・ノウハウを広く世界に周知することができるようになる。業界団体で行う文化プログラムは、各社の営利目的ではないため、文化プログラムの実施がただちに各社の売上が向上するわけではない。しかしながら、文化プログラムの実施が各業界の知名度向上につ

ながら、結果として業界の維持・発展に寄与するものと思われる。また、業界内（特に通常は世間の注目を浴びない業界）で自分たちの活動をPRすることによって、各社・各員の仕事に対する誇りを高めることができるようになる可能性もある。当該取り組みについては直接的な営利目的ではないため、文化プログラムとして認定される可能性も高くなるものと考ええる。

一般的な中堅・中小企業に対して「オリンピックの文化プログラムとして、企業メセナ活動を行ってください」と言ったところで、「そんなお金やリソースはない」という回答が来るであろう。特に、企業文化活動＝絵画に対して投資するというようなイメージがあるのであれば、なおさらこの傾向は強まるであろう。そのような中、「全日本製造業コマ大戦」のように、企業が集合することによってプログラムを行えば、限りあるリソースであっても素晴らしい取り組みができるものであると考えられる。このように、企業規模に関わらず工夫次第で文化プログラムを実施することは可能であろう。

なお、中小企業が文化プログラムを実施する場合、上述の「業種」ではなく「地域」というくくり方もできると考える。地域ということを見ると、日本では、「商工会議所」および「商工会」のような団体がこれに該当すると想定している。商工会議所は全国に514カ所、会員数は126万<sup>25</sup>であり、商工会は全国1,679カ所、会員数が84万<sup>26</sup>の組織である。両者を合わせると、全国に2,193カ所、219万という数となり、全国の総企業数（386万<sup>27</sup>）の過半数をカバーしていることとなる。また、商工会議所と商工会の数は、全国の市区町村の数である1,718<sup>28</sup>より多少多いという規模である（これは「平成の大合併」以前の基礎自治体の単位を現在も継承しているためと考えられる）。そのため、商工会議所と商工会単位で文化プログラムを考えると、結果として各市区町村と連携を密に取りやすくなる可能性が高くなると考えられる。また、商工会議所や商工会間をまたぐようなプログラムについては、前述した中間団体や日本商工会議所等の全国組織を介して連携を図ることにより、地域間

のコラボレーションも可能となるであろう。

## 9 | 具体的なプログラムの考え方

企業における文化プログラムの策定について、まず、プログラムの対象を「本業で培った技術・ノウハウ」を活かすものとするのが望ましいと考える。理由は2点で、「もともと本業で培った技術・ノウハウを利用するため、プログラムの核となる技術習得に手間がかからない」「プログラムの成功が本業に対する称賛につながる可能性が高くなる」からである。

この取り組みの例は、前述した「全日本製造業コマ大戦」であるが、この考えを他の業種に活かすとすると、たとえば、金型業界においては、金型を利用した美術コンクールの開催のようなものが考えられる。このような職人芸は多数存在すると考えられるため、職人芸を活かした数多くの文化プログラムが開催されることが想定される。

また、商工会や商工会議所級の単位の集まりの場合は、「本業で培った技術・ノウハウ」だけでなく、「地元らしさ」も要素に織り込むべきである。そうすることによって、業種という観点からすると同じような技術・ノウハウを利用したとしても、より地元らしいプログラムを実施することが可能になると考える。結果として、全国各地でその土地ならではの魅力があるプログラムの構築が可能となるであろう。また、地元らしさを適切に表現できたら、文化プログラム終了後に、その土地の魅力が上がることとなるので、交流人口の増加も期待できる。また、「地元らしさ」を広義にとらえ、本業で培った技術・ノウハウを利用した文化プログラムを通じて、地域の社会課題を解決するというのも可能となるかもしれない。

企業が文化プログラムを行う際、他分野とのコラボレーションも重要になるであろう。具体的には「アーティスト」「行政（特に地方自治体を想定）」「産業界の異分野」とのコラボレーションを想定している。企業がアーティストとコラボレーションすることによって、文化的な要素を一層強化することに資すると想定される。行政は、地域を巻き込んだ取り組みを促進する際に企業の力にな

ると考えられる。行政と協力することによって、予算面や規制面での優遇を受けられる可能性がある。また、産業界の異分野については、たとえば、サービス業のおもてなしの作法をIT業のプログラミングで条件判断し、電機業の各種設備（もしくはロボット）で再現するというようなことが考えられる。このような取り組みによって、ひとつの業種では難しい文化プログラムの展開ができるとともに、新しいイノベーションの萌芽となる可能性も秘めている。

当然のことではあるが、こうした既存のやり方を踏襲するのではなく、実際のプログラムは、企業や各団体が独自に取り組みを行うべきである。なお、プログラムを実施する際、中間支援団体が各所のプログラムをとりまとめ、デジタルアーカイブとして広く展開できるように仕組みを構築することが好ましい。このようにすることによって、事例の水平展開ができるようになるため、プログラムのレベルアップにも寄与する。また、東京大会終了後にも残る記録となるため、後世や後に続く他国の文化プログラムの参考としても利用できるであろう。

## 10 | 終わりに

オリンピック・パラリンピックには公式スポンサーが存在しており、近年のオリンピック・パラリンピックの資金（IOCと組織委員会の資金だけで大会運営費の支払いができるようなスポンサー料を設定し、徴収する）の流れを考えると、公式スポンサーを保護するという理由には一理ある。

しかしながら、スポンサーの保護は大切であるものの、オリンピック・パラリンピック自体を盛り上げていかなければ、この先、立候補都市が減ってゆき（もしくは、公式スポンサーの数が減ってゆき）、オリンピック・パラリンピックが存続できなくなる懸念もある。

そこで、オリンピック・パラリンピックのレガシー、つまり、オリンピック・パラリンピックをやって良かったと思うような成果を残さなければならない。たとえば、新興国であれば、オリンピック・パラリンピックの開催

を機にインフラ整備を行うことによって、レガシーとして都市機能を向上させることができるかもしれない。

しかしながら、成熟国では、都市に必要なインフラの整備は一通り終了していると考えられる。したがって、インフラ等のハード面でのレガシーはあまり期待できない。そうすると、レガシーとして期待できるのはソフト面である。オリンピック・パラリンピックを契機として、観光客の増加、産業の振興、社会課題の解決等を図ることができれば、それがレガシーとなるであろう。

ソフト面でのレガシーを残すためには、ソフト面の取り組みを促進しなければならない。そのためには、文化プログラムは重要な要素のひとつとなるであろう。したがって、東京大会の成功のためには、文化プログラムを積極的に行うべきである。文化プログラムを積極的に行うにあたっては、行政、アーティストのみならず、企業の参加、そして、それは資金面ではなく、実際のプログラムの担い手としての参加がキーとなるであろう。

東京大会でソフト面のレガシーを残すことは、日本の発展に寄与するだけでなく、オリンピック・パラリンピックの継続という意味において大きな意味を持つと考えられる。イギリスは、2012年の大会において成熟国のオリンピックのあり方のヒントを示した。2020年の東京大会で、日本がソフト面においてより具体的なレガシーを残すことができれば、成熟国の都市で2回目のオリンピック・パラリンピックを行う意義を証明できる。逆に、東京大会でソフト面のレガシーを残せなければ、今後、成熟国の都市による2回目の立候補が減る可能性がある。

本稿を通じて、企業からの文化プログラムが活性化し、結果として業界の振興、各地域への観光客の増加、社会課題の解決等が図れるような成果が残り、企業にとっても国家にとっても、IOCにとっても企業が文化プログラムをやってよかったという結果を残せることを期待したい。

## 【注】

- <sup>1</sup> 現地時間であり、日本時間では9月8日である
- <sup>2</sup> 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ  
立候補ファイル テーマ6 財政（日本語版）[http://tokyo2020.jp/jp/plan/candidature/dl/tokyo2020\\_candidate\\_section\\_6\\_jp.pdf](http://tokyo2020.jp/jp/plan/candidature/dl/tokyo2020_candidate_section_6_jp.pdf)より
- <sup>3</sup> 国立社会保障・人口問題研究所  
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401smm.html>の出生中位（死亡中位）推計によると、日本全体の人口は減少局面となっている。なお、<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/t-page.asp>より、東京都に限定しても、2015年をピークに人口が減少局面に転じる
- <sup>4</sup> The Olympic Partnerの略であり、IOCが管理するワールドワイドオリンピックパートナーである。TOPスポンサー以外については、各国・各地のオリンピック委員会や大会組織委員会とのスポンサー契約となる
- <sup>5</sup> 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ  
スポンサーシッププログラムの構造 <https://tokyo2020.jp/jp/marketing/structure/index.html>より
- <sup>6</sup> 詳細については、『オリンピックと商業主義』小川勝（集英社）に記載しており、各大会の歴史を踏まえ、どのように商業主義に近づいて行ったのか等の記載がなされている。
- <sup>7</sup> 公益財団法人 日本オリンピック委員会〔2011年7月8日から有効〕 オリンピック憲章<http://www.joc.or.jp/olympism/charter/pdf/olympiccharter2011.pdf>より
- <sup>8</sup> オリンピック憲章（<http://www.joc.or.jp/olympism/charter/pdf/olympiccharter2011.pdf>）によると、7-4で「オリンピックのシンボル、旗、モットー、讃歌、特定できる言葉（オリンピック競技大会、オリンピック競技大会などであるが、それらに限らない）、連想させる映像・音声、マーク、聖火、トーチは、下の規則8から14に定義するとおり、集合的または個別的に「オリンピック資産」と便宜上呼ぶものとする。いかなる、そして全てのオリンピック資産に関するあらゆる権利、およびそれらを使用する全ての権利は、利潤目的、商業目的、宣伝目的のための使用を含むがそのみに限らず、独占的にIOCに帰属する。IOCはその権利の全体あるいは一部を、IOC理事会の定める条件により、使用の許諾をすることができる。」との記載がある
- <sup>9</sup> Arts Council England『Reflections on the Cultural Olympiad and London 2012 Festival』 <http://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/browse-advice-and-guidance/reflections-cultural-olympiad-and-london-2012-festival> より。ロンドンフェスティバルも当該出典である
- <sup>10</sup> London 2012 Report and accounts [http://www.olympic.org/Documents/Games\\_London\\_2012/London\\_Reports/LOCOG\\_18month\\_Report\\_Sept2012.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Games_London_2012/London_Reports/LOCOG_18month_Report_Sept2012.pdf)より。チケットの売上数は、オリンピックが821万枚、パラリンピックが278万枚であった
- <sup>11</sup> しかしながら、スポーツイベントはテレビ視聴やパブリックビューイング等の数字を含んでいないため、最終的な視聴人数はスポーツイベントの方が多。下記資料によると、ロンドン大会は世界中に48億人の潜在視聴者が存在し、イギリスの人口の90%がオリンピックのBBC（英国放送協会）の報道を見たこと記載している  
FACTSHEET LONDON 2012 FACTS & FIGURES [http://www.olympic.org/Documents/Reference\\_documents/Factsheets/London-2012-Fact-Sheet-in-track-FINAL-qc-V3-One-year-on-qc.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents/Factsheets/London-2012-Fact-Sheet-in-track-FINAL-qc-V3-One-year-on-qc.pdf)
- <sup>12</sup> 「Discovering Places」から「World Shakespeare Festival」については、London 2012 Cultural Olympiad Evaluation Final Report（[http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london\\_2012\\_academic\\_report/London\\_2012\\_Cultural\\_Olympiad\\_Evaluation\\_ICC.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london_2012_academic_report/London_2012_Cultural_Olympiad_Evaluation_ICC.pdf)）より
- <sup>13</sup> [http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/se\\_website\\_images/SouthEastCulturalOlympiadVolumeTwo.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/se_website_images/SouthEastCulturalOlympiadVolumeTwo.pdf)より
- <sup>14</sup> London 2012 Cultural Olympiad Evaluation Final Report（[http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london\\_2012\\_academic\\_report/London\\_2012\\_Cultural\\_Olympiad\\_Evaluation\\_ICC.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london_2012_academic_report/London_2012_Cultural_Olympiad_Evaluation_ICC.pdf)）より
- <sup>15</sup> London 2012 Cultural Olympiad Evaluation Final Report（[http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london\\_2012\\_academic\\_report/London\\_2012\\_Cultural\\_Olympiad\\_Evaluation\\_ICC.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london_2012_academic_report/London_2012_Cultural_Olympiad_Evaluation_ICC.pdf)）より
- <sup>16</sup> 東京都『文化ビジョン』<http://www.metro.tokyo.jp/INET/KEIKAKU/2015/03/DATA/70p3v500.pdf>より
- <sup>17</sup> 文化庁 平成27年度文化庁概算要求の概要 [http://www.bunka.go.jp/bunka\\_gyousei/yosan/pdf/27\\_gaiyou.pdf](http://www.bunka.go.jp/bunka_gyousei/yosan/pdf/27_gaiyou.pdf)より
- <sup>18</sup> 公益社団法人企業メセナ協議会ホームページ<https://www.mecenat.or.jp/introduction/about.html>より
- <sup>19</sup> 平成26年度文化庁予算 [http://www.bunka.go.jp/bunka\\_gyousei/yosan/pdf/26\\_yosan.pdf](http://www.bunka.go.jp/bunka_gyousei/yosan/pdf/26_yosan.pdf)より
- <sup>20</sup> 公益社団法人企業メセナ協議会『2014年度メセナ活動実態調査』[http://www.mecenat.or.jp/\\_data/introduction/research/press2014\\_7.pdf](http://www.mecenat.or.jp/_data/introduction/research/press2014_7.pdf)より。95,626百万円は、企業と企業財団のメセナ活動費の合計を記載している
- <sup>21</sup> 平成24年 経済センサス活動調査（確報）<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2012/kakuho/pdf/yoyaku.pdf>より
- <sup>22</sup> 公益社団法人企業メセナ協議会ホームページ <http://www.mecenat.or.jp/ja/>より
- <sup>23</sup> 本構想は、公益社団法人 企業メセナ協議会・監事の太下義之氏による、2月5日の同協議会理事会での提案に基づくもの
- <sup>24</sup> 詳細については、全日本製造業コマ大戦ホームページ <http://www.komataisen.com/>に記載
- <sup>25</sup> 日本商工会議所ホームページ 日商の概要 <http://www.jcci.or.jp/about/jcci/index.html>より
- <sup>26</sup> 全国商工会連合会 商工会組織の概要 [http://www.cao.go.jp/consumer/iinkai/2014/002/doc/140128\\_shiryoushiyou3.pdf](http://www.cao.go.jp/consumer/iinkai/2014/002/doc/140128_shiryoushiyou3.pdf) より
- <sup>27</sup> 386万社は、上記「全国商工会連合会 商工会組織の概要」に記載している2012年の企業数を記載
- <sup>28</sup> 総務省 市町村数の変遷と明治・昭和の大合併の特徴 <http://www.soumu.go.jp/gapei/gapei2.html> より平成26年4月の数を記載

# オリンピック文化プログラムに関する研究 および「地域版アーツカウンシル」の提言

Cultural Programs Held in Conjunction with the Olympic Games and a Proposal for Regional Arts Councils

本論文は、オリンピックの文化プログラムに関して、過去の大会に見られないほど、大規模かつ多様に実施された2012年のロンドン大会に焦点を当てた事例研究を行っている。最初に、「文化プログラム」の歴史の変遷を振り返り、現在までを5つの時期に分類した。

そして、2003年以降、IOCが重視している「レガシー」という概念を把握したうえで、ロンドン大会における文化プログラムのレガシーについての記述を整理した。

続いて、ロンドン大会における文化プログラムの全体概要をイメージ図で提示したうえで、主要なプログラムについて説明を加え、さらに参加者数や事業費等を分析した。そして、文化プログラムの主要なステークホルダーについて検討したうえで、ステークホルダー全体の関係を概念図として提示した。

次いで、ロンドンではなく、地方都市における文化プログラムとして、リーズ市（「リーズ・キャンヴァス」）とリバプール市の事例研究を行った。そして、ロンドン大会における文化プログラムのレガシーについて総括した。

ここまでの研究成果を踏まえ、2020年の東京オリンピックにおける文化プログラムを日本全国で展開していくために、「地域版アーツカウンシル」の必要性について提言を行った。そして、オリンピックの文化プログラムにおいては、さまざまな社会実験を展開することを通じて、「文化に携わることがひとつの職業になり得るのだ」という大きなメッセージを発信していくことが重要であると指摘した。



This case study focuses on the London 2012 Olympic Games and their cultural programs, which had larger scale and greater variety than the cultural programs seen in any previous Olympic Games up to that point. I first review the history of Olympic cultural programs and divide the past into five periods. After reviewing the concept of legacy, which has been emphasized by the International Olympic Committee since 2003, I summarize the descriptions of the legacy of the cultural programs held in conjunction with the London Olympic Games. Using a diagram to illustrate and overview these London Olympic cultural programs, I then explain the major programs and analyze data such as the number of participants and project costs. I also examine major stakeholders in the cultural programs and show the overall relationships among the stakeholders using a schematic diagram. Instead of London, I then pay attention to regional cities and conduct a case study of cultural programs held in Leeds (Leeds Canvas) and Liverpool and review the legacy of the cultural programs held in conjunction with the London Olympic Games. Lastly, on the basis of the above investigations, I propose that regional arts councils are necessary if cultural programs are to be held across Japan in conjunction with the 2020 Tokyo Olympic Games. Also, with regard to Olympic cultural programs, I note the importance of conducting a variety of pilot experiments and disseminating the message that engaging in culture can be a professional pursuit.

## 1 | はじめに：五輪大会と文化プログラム

2020年、東京で五輪大会が開催される。

五輪大会に関して意外と知られていないことであるが、大会の開催にあたっては、オリンピズム（オリンピック精神）の普及を目指す観点から、スポーツ競技と同時に文化芸術の振興も重要なテーマとなっている。これは「文化プログラム；Cultural Programme」と呼ばれるものである。

IOC<sup>1</sup>の「オリンピック憲章」では、前文に続いて「オリンピズムの根本原則」が記載されているが、そこでオリンピズムとは「スポーツを文化、教育と融合させ、生き方の創造を探求するものである」（IOC 2013：10）と定義されている。すなわち、そもそもオリンピックとはスポーツだけではなく、文化・教育と一体となった活動であったのである。

上述した「オリンピック憲章」において、「第5章 オリンピック競技大会」の「39 文化プログラム」にて、「OCOG<sup>2</sup>は少なくともオリンピック村の開村から閉村までの期間、文化イベントのプログラムを催すものとする。当該プログラムは、IOC理事会に提出し、事前に承認を得なければならない」（IOC 2013：67）と記述されている。

こうした背景のもと、特に近年になって「文化プログラム」はIOCから重視されるようになってきている。

ちなみに、五輪大会を誘致したいと考える「立候補都市」は、詳細な開催計画を説明した「立候補ファイル」をIOCに提出し、それを受けてIOCの評価委員会による現地評価調査を受ける必要がある。この「立候補ファイル」とは、IOCから提示される質問項目に基づき、「立候補都市」が策定するオリンピック開催のための全体計画であり、競技種目や競技会場のほか、開催による影響とレガシー、大会コンセプトと長期戦略との整合性等500以上の質問項目に回答する形式の書類である。

そして、この「立候補ファイル」における「文化プログラム」の位置づけは、2012年版では“Theme1”であったのに対して、2016年版からは“Theme2”に繰り上

がり、大会全体のコンセプトに関連させて記述することが求められている。この変更は、オリンピック全体における「文化プログラム」の重要性が高まったものと理解することができる。

そして、大会開催年を含む4年間にわたって「文化プログラム」を展開することが開催都市には求められている。換言すると、夏季のオリンピック大会というスポーツ・イベントは4年に1回しか開催されないが、オリンピックの「文化プログラム」は世界のどこかの都市で切れ目なく、開催され続けているのである。

もっとも、この「文化プログラム」とは、単なるイベントのことだけを意味するのではない。実際に直近の五輪であったロンドン大会において、後述する通り、社会全般にインパクトのある、多様な文化プログラムが実施された。

そして、文化プログラムは五輪大会の開催都市（2020年の場合は東京）で実施されるだけでなく、全国で実施されることが想定されているのである。

## 2 | 「文化プログラム」の歴史的変遷

2012ロンドンの「文化プログラム」について述べる前に、過去の五輪大会における“文化的要素”の位置づけについて触れておきたい。

フランスのクーベルタン（Coubertin）男爵の提唱により、第1回の近代オリンピックが1896年にギリシャ・アテネで開催されることになって以降、オリンピックにおける文化的要素の変遷は、図表1の通り、おおむね5つの時期に分類することができる。

### ①「万国博覧会」の時代

1896年の第1回アテネ（ギリシャ）から1908年の第4回ロンドン（イギリス）までの時期は、オリンピックに文化的要素がない時代であった。

もっとも、この時期のオリンピックは、実は国際博覧会にあわせて開催されるスポーツ・イベントという性質であった。第2回のパリ、第3回のセントルイス、第4回のロンドンについては、「同年に同都市で開催された博覧

会の『添え物』に過ぎなかった」(関口2009: 1)と評価されている。特に第3回のセントルイスの五輪大会については、「当初、シカゴに決まっていた開催を万国博覧会にあわせてセントルイスへ半ば強引に変更された」(道重2009: 108)のものであった。そもそもクーベルタン男爵は「一九世紀のパリ万博から強い影響を受けて、オリンピック開会式や授賞式等のセレモニーを取り入れた」(関口2009: 1)とされる。その意味では、この時期の五輪大会は、「万国博覧会の時代」と言うこともできよう。

②「芸術競技」の時代

続く1912年の第5回ストックホルム(スウェーデン)から1948年の第14回ロンドン(イギリス)までの時期は、近代オリンピックの提唱者であるクーベルタン男爵の強い要望もあり、建築、彫刻、絵画、文学、音楽の5部門がオリンピック競技のひとつである「芸術競技」とし

て実施されていた。具体的には、この5部門において、参加アーティストがスポーツを題材にした芸術作品を制作し、採点により順位を競うというものであった。しかし、一般のスポーツ競技においては、得点やタイム、距離等の達成値といった客観的な指標によって順位をつけることが可能であるのに対して、芸術作品について客観的な基準をもって採点を行うことは困難である。こうした理由から、この「芸術競技」は廃止された(パリー and ギルギノフ2008: 282-295)。

③「芸術展示」の時代

そして、1952年の第15回ヘルシンキ(フィンランド)から1988年の第24回ソウル(韓国)までの時期においては、オリンピックの公式なプログラムとして「芸術展示」が行われた。

ここで日本人にとっても馴染みの深い1964年の東京

図表1 近代オリンピックにおける文化的要素の変遷

年代	大会	文化プログラムの概要
①1896年～1908年	第1回アテネ(ギリシャ)～第4回ロンドン(イギリス)	「万国博覧会」の時代
②1912年～1948年	第5回ストックホルム(スウェーデン)～第14回ロンドン(イギリス)	「芸術競技」の時代
③1952年～1988年	第15回ヘルシンキ(フィンランド)～第24回ソウル(韓国)	「芸術展示」の時代
④1992年～2008年	第25回バルセロナ(スペイン)～第29回北京(中国)	「文化プログラム(文化イベント)」の時代
⑤2012年～	第30回ロンドン(イギリス)～	「新しい文化プログラム」の時代

資料：太下(2012)をもとに筆者作成

図表2 1964年の東京オリンピックにおける芸術展示

部門	内容	会場	会期	備考
美術部門	古美術(絵画、彫刻、工芸、建築、書道)	東京国立博物館	10/1～11/10	古代から江戸時代までの800点以上
	近代美術(絵画、彫刻、工芸)	国立近代美術館(竹橋)	10/1～11/8	明治20年以降の近代美術約200点
	写真	銀座松屋8階催事場	10/9～10/21	日本の作家56名のカラー作品150点
	スポーツ郵便切手	通信総合博物館(大手町)	10/1～10/21	スポーツをテーマとした記念切手20種
芸能部門	歌舞伎	歌舞伎座	10/2～10/27	ナイトカブキ(深夜興行)も上演
	人形浄瑠璃	芸術座(有楽町)	10/3～10/12	第3部は外国人向けに分かりやすい演目
	雅楽	宮内庁楽部舞台	10/21, 22	管絃2曲、舞楽4曲
		水道橋能楽堂	10/5～10/9	観世、宝生、金剛、金春、喜多の5流が合同公演
	能楽	観世会館(大曲)	10/12～10/16	
		古典舞踊・邦楽	新橋演舞場	10/16～10/20
民俗芸能	東京文化会館(上野)	10/17, 18	北海道から沖縄までの17演目、300名以上が出演	
その他	現代美術	-	-	美術10団体(日展等)の展覧会を、芸術展示に準ずる協賛展として展示

資料：電通 and 東京オリックス作成委員会(1966)をもとに筆者作成

大会における芸術展示の事例を紹介しておく、1964年には、「美術部門」で古美術等4種目、「芸術部門」(パフォーマンス・アーツの部門)で歌舞伎等6種目、計2部門10種目の芸術展示が開催された(図表2)。

#### ④「文化プログラム(文化イベント)」の時代

その後、1992年の第25回バルセロナ(スペイン)から第29回北京(中国)までは、多彩な行事が行われる「文化プログラム(文化イベント)」の時代になっていく。たとえば、バルセロナ大会においては、図表3の通り、1988年から1992年までの間にさまざまな「文化プログラム」が実施されており、オリンピック開催後のバルセロナの都市ブランドの形成に大きなインパクトをもたらした。

このようにバルセロナ大会において、「文化プログラム」の位置づけが大きく変化した背景としては、冷戦終了後にグローバル化が加速する世界情勢の中で、多文化理解の観点から「文化」の重要性がより高まっていった点を指摘することができる。

また、2004年の第28回アテネ大会(ギリシャ)の際には、2001年から4年間にわたって文化プログラム「カルチュラル・オリンピアード(文化オリンピック)」が実施された。この文化プログラムにおいて、音楽、演劇、ダンス、パフォーマンス、オペラコンサート等の舞台芸術から、展示、映画、文学ほかさまざまな文化イベントが開催され、スポーツ・イベントと並ぶもうひとつのオリンピックを実現させた、とのことである。さらに、この「カ

ルチュラル・オリンピアード(文化オリンピック)」の企画・運営を目的として、2000年にアーツカウンシル「ギリシャ文化機構(Hellenic Culture Organization)」が創設されている。そして、2004年のカルチュラル・オリンピアード終了後、ギリシャ文化機構は事業内容を再編成し、ギリシャの現代文化・芸術の国際的振興へと役割をシフトし、さまざまなフィールドへその活動を展開している、とのことである<sup>3</sup>。

#### ⑤「新しい文化プログラム」の時代

そして、前述した通り、2012年のロンドン大会において、文化プログラムの位置づけが極めて重要なものへと変化した。

## 3 | オリンピックの「レガシー」とは何か

#### ①2012年ロンドン大会の3つの特徴

2012年のロンドン大会は、過去の五輪大会と比較して3つの点で大きな特徴があったと考えられる。

ひとつは、第二次世界大戦後に同じ都市で2度目の五輪大会が開催されるのは、ロンドンが最初であったということである<sup>4</sup>。実はロンドンは第二次世界大戦前の1908年(第4回)にも五輪大会を開催しており、大戦直後の1948年(第14回)に続いて、2012年は通算3度目、第二次世界大戦後で2度目の開催であった。

2つ目は、後述するように「レガシー」という概念が重視された最初の大会であった、という点である。

3点目は、この「レガシー」を実現するために、「文化プ

図表3 第25回バルセロナ大会における文化プログラム

実施年	プログラム名	概要
1988~1989年	Barcelona, the City and 92	直接的・間接的にオリンピックに関連した、進行中の都市計画プロジェクトについての展覧会。35万人が来場する。
1990年	Casa Barcelona	バルセロナと結び付いたデザインによる日用品の創作を支援するためのプロジェクト。世界的に有名な建築家ミース・ファン・デル・ローエが「バルセロナ・チェア」を制作した1929年のバルセロナ万博にちなむ。
1992年	The Olympic Festival of the Arts	4年間のクライマックスとしてのイベント。演劇、ダンス、音楽、オペラ、パラエティやストリートショーなど、約200のショーと500以上のパフォーマンスが行われ、45万人以上が参加。特にカタロニアの脚本家やカンパニーなどの作品に焦点を当てる。

資料：太下義之「創造都市バルセロナの文化政策」(太下2008：41)

プログラム]が過去の大会に見られないほど、大規模かつ多様に実施されたという点である。

さて、上述したオリンピックの「レガシー」という概念であるが、これはいったいどのような内容なのであろうか。IOCのパンフレット“OLYMPIC LEGACY 2013”によると、「レガシー」とは「スポーツだけではなく、社会、経済、環境の各面に関して、オリンピック開催都市に残され得る一連の利益であり、開会式前に経験されるものもあれば、大会終了後、数年を経過しても目に見えない可能性もある」(IOC 2013 : 8)と説明されている。なお、同資料において、「文化と教育は五輪大会にとって今までもずっと不可欠な要素であった」(IOC 2013 : 24)とも記述されている。

ではIOCはいつから、この「レガシー」という概念を使い始めたのであろうか。もちろん、一般名詞としての「レガシー」はIOCにおいても従前から使用されてきたであろう。ただし、今日のような概念としての「レガシー」が最初に提唱されたのは、2002年11月にローザンヌでIOCオリンピック研究センターとバルセロナ自治大学オリンピック・スポーツ研究センターの共催で開催された“The Legacy of the Olympic Games 1894-2000”というシンポジウムであったと推測される。IOCが編集したオリンピックの「レガシーとインパクト」に関する文献資料集“Olympic Games: Legacies and Impacts”を見ると、「レガシー」という概念が初出する文献が上記シンポジウムの論文であることが確認できる(IOC 2014 : 6-9)。そして、同シンポジウムにおいては、オリンピックの「レガシー」に関して、次の8つのテーマが設定された。すなわち、①オリンピックの「レガシー」およびその歴史展開の理解、②都市および環境、③スポーツ、④経済と観光、⑤政治、⑥文化、社会および交流、⑦教育とドキュメンテーション、⑧未来のオリンピックの「レガシー」の構想、の8項目である<sup>5</sup>。

同シンポジウム開催の翌年、「オリンピック憲章」2003年版において、IOCの役割は「オリンピック競技大会の規模や経費を適切に抑えることを含め、オリン

ピック競技大会の将来性のある遺産を残すことを、開催都市や開催国に対して奨励する手段を講じる」(JOC 2003 : 12)となり、「遺産(レガシー)」という概念が初めて明記されたのである。

2003年以降、2004年にアテネ、2008年に北京で五輪大会が開催されているが、大会の開催都市は7年前に決定されるので、どちらの都市もオリンピック憲章に「レガシー」という概念が追記される以前にIOCに対して立候補ファイルを提出していたことになる。つまり、「レガシー」という概念がオリンピック憲章に追記されてから初めて、五輪大会の開催都市として選定されたのがロンドンであったのである。

なお、この「レガシー」という概念が提唱された背景として、2001年7月にIOCの第8代会長としてジャック・ロゲが就任した点を指摘することができる<sup>6</sup>。ジャック・ロゲは「第五代ブランテージ会長以来、二人目のオリンピック出場経験を持つIOC会長」(猪谷2013 : 203)であり、「(中略)その経歴もあって、彼は常にオリンピックのあるべき姿を追い求めてきた」(ibid.)とのことである。そして、より適切な規模の五輪大会の開催等、オリンピックの改革に着手した一環として、オリンピックの「レガシー」という概念が提唱されたのである。

## ②ロンドン大会における「レガシー」と文化

ロンドン大会に関しては、少なくとも4回にわたって、レガシーに関する文書が策定・公表されている。

最初は2005年2月、ロンドンオリンピック・パラリンピック組織委員会(The London Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games ; 以下、LOCOG)による「2012年ロンドン・オリンピック招致立候補ファイル」である。同資料の中で、文化に関連するレガシーとしては、「コミュニティにとってのレガシー」の項目で、「イースト・ロンドンの豊富な遺産をもとにして、五輪大会は文化的活動も強化し豊かにするとともに、創造産業のための新しい機会と設備を提供する」(LOCOG 2005 : 23)と記述されている。

次は2007年6月、英国の文化・メディア・スポーツ

図表4 ロンドン大会における文化に関するレガシーの記述

年月	文書名／機関名	文化関連するレガシー
2005年2月	2012年ロンドン・オリンピック招致立候補ファイル／LOCOG	コミュニティにとってのレガシー
2007年6月	2012年大会へ向けた公約／DCMS	若い世代の人たちが、地域のボランティア活動、文化活動、スポーツに参加するよう鼓舞する
2008年6月	大会前・大会期間中・大会後 2012年ロンドン大会を最大限活用する／DCMS	若い世代の人たちを鼓舞する（新たな文化活動：2012年大会によって、新たに数万人の若い世代の人たちが文化活動に参加する）
2010年12月	2012年オリンピック・パラリンピック大会のレガシーに関する計画／DCMS	大会を通じてコミュニティ参加を促進

資料：各種資料をもとに筆者作成

省 (Department for Culture, Media and Sport: 以下、DCMS) による「2012年大会へ向けた公約」である。この中で、5つの公約のうち、3番目に「若い世代の人たちが、地域のボランティア活動、文化活動、スポーツに参加するよう鼓舞する」(DCMS 2007: 3) と掲げられている。

そして、2008年6月に、やはりDCMSが「大会前・大会期間中・大会後 2012年ロンドン大会を最大限活用する」という文書において、「若い世代の人たちを鼓舞する」という項目の中で「新たな文化活動：2012年大会によって、新たに数万人の若い世代の人たちが文化活動に参加する」(DCMS 2008: 6) と記述している。

さらに、2010年12月に、やはりDCMSが「2012年オリンピック・パラリンピック大会のレガシーに関する計画」の中の「大会を通じてコミュニティ参加を促進」という項目で、「300万人以上の人々がロンドン2012フェスティバルの一部に参加することが目標」(DCMS 2010: 10) と記述している。

そして、これらの文化関連のレガシーを実現するための主要な事業として、「文化プログラム」が位置づけられているのである。

## 4 | 2012ロンドン五輪大会における「文化プログラム」の概要

### ①立候補段階における構想

2012年の開催都市となったロンドンであるが、同大会の選考過程においては、立候補都市としてライバルであったパリの方が優勢であると見られていた。では、どう

してロンドンが勝利したのかと言えば、それは「文化プログラム」の提案が良かったからだとされる<sup>7</sup>。

こうしたことから、2012年ロンドン大会以降にオリンピックを招致する都市は、オリンピックならびに開催都市における文化の役割について、創意工夫のあるプログラムを提案していかなければならないと言われている。

ロンドン大会の「立候補ファイル」作成時における文化教育分野の最高責任者で、後にサウスバンクセンター(ロンドン)の芸術監督となるジュード・ケリー (Jude Kelly) 氏は、オリンピックの「文化プログラム」について次のように語っている。

「正直に言いますけれど、(オリンピック立候補ファイル全般の提案内容については)パリの方がロンドンよりも中身は良かったのです。でもどうしてロンドンが勝ったのか、と言いますと、ロンドンの方が熱のこもった夢を提案したからです。(中略)多くの若者の人生をより良いものに変えて、そして世界とつながるためにオリンピックを開催したいのだ、と」

「ロンドンのオリンピック招致では、“Sports” という言葉を使わずに、“Culture” という言葉で活動を展開したのです。(中略)若者の特権というものは、スポーツだけにあるのではなく、むしろイマジネーションにこそあるのです」

「IOCは、オリンピックを招致しようとしている都市が、オリンピックによって文化面で何を達成したいのか、そして、それがいかに文化政策につながって、持続

可能なものとなっていくのか、という点に関して、提案をぜひ聞きたいと思っているのです」

「ロンドン以降、オリンピックを招致する都市は、文化の役割について提案していかなければならないと思います」「もしも(オリンピック招致の勝負に)勝てなかったとしても、招致の過程で行う(文化関係者との)対話はとても貴重で価値のあるものとなるでしょう」<sup>8</sup>

つまり、ケリーの発言をもとに考えると、IOCはオリンピックを単にスポーツや身体の運動能力をテーマとした祭典としてではなく、文化や精神の創造性をキーワードとしてイベントに重点を移動させることにより、すでに複数回の開催実績のある先進国においても持続可能なオリンピックというビジョンにつなげていこうとしているものと推測される。

②ロンドン大会における文化プログラムの全体概要

こうした背景のもと、ロンドン大会の文化プログラムに関しては、以下の5つの目標が設定された(ACE 2013a:7)。

- 1. 地球上で最も素晴らしいショー(オリンピック/パラリンピック)において、文化が重要な役割を果たすこと
- 2. 一生忘れられないような体験を(参加者に)提供

- すること
- 3. 英国の類まれなる文化とクリエイティブ産業を、新たな観客に対して紹介すること
- 4. 英国の文化を世界中に発信すること
- 5. ロンドン2012フェスティバルに参加する機会を、すべての人々に提供すること

ではロンドン大会においては、これらの目標を達成するために、具体的にどのような「文化プログラム」が実施されたのであろうか。横軸に時間(2008年から2012年)を設定し、縦軸に文化プログラムが「従来型」であったか、または「新機軸(新規性・独自性)」であったか、という区分でマトリックスに整理すると、ロンドン大会の文化プログラムの全体概要は図表5のようになる。

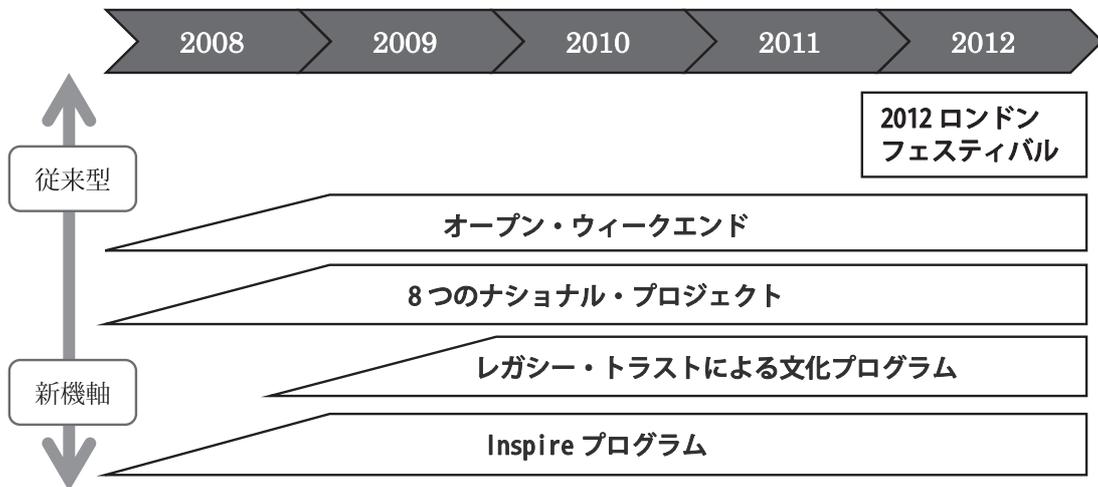
ロンドン大会の文化プログラムのうち「従来型」と位置づけられるプロジェクトから先に紹介したい。

「オープン・ウィークエンド」は、2012年の五輪大会の開会式へ向けてのカウントダウンを祝福するために、2008年から毎年夏期に3日間だけ実施された年中行事である<sup>9</sup>。

③8つのナショナル・プロジェクト

また、2008年から開始された「8つのナショナル・プロジェクト」は、Garcia 2013においてあげられてい

図表5 ロンドン大会の文化プログラムの全体概要



資料：各種資料をもとに筆者作成

図表6 8つのナショナル・プロジェクトの概要

名称	概要
Stories of the World	英国内の59の博物館、図書館、文書館が2011年から2012年にかけて35件以上の展示を行うもので、英国図書館の展示“ <i>In Your Own Words</i> ”は、国内の若者が英国図書館の所蔵資料から選んだ資料を図書館やオンラインで展示 <sup>10</sup> 。長期の教育プログラムを含んでおり、たとえば、ミュージアムと若者たちを結びつけるため、(美術館に縁遠い)若者たちによるキュレーションの展覧会も開催した。現在もこうした試みを継承している美術館がある <sup>11</sup> 。
Somewhereto_	素晴らしいクリエイティブなアイデアを持つ若者がそれを実現するために必要なスペースを見つける仕組み。自分のニーズに合ったスペースを探し出すことができるだけでなく、そのスペースは無料で利用できる <sup>12</sup> 。
Film Nation	Panasonicとクリエイティブ・イングランド <sup>13</sup> による14歳から25歳の若者を対象にしたショート・フィルムのコンテスト。2010年から3年間にわたりエントリーのあった439作のショート・フィルムの中から10部門において優秀作品を選び、賞を授与した。受賞作品は、五輪会場で上映されるという栄誉を得た <sup>14</sup> 。
Discovering Places	英国中の隠れた名所や誰かに伝えたい話にまつわる場所などを英国国民に紹介し、英国の素晴らしさを発見・探究し、そこから何かを感じてもらおうというプロジェクト。250,000人を超える人々が参加した <sup>15</sup> 。
Artists Taking the Lead	英国のアーティストカウンシル主催のプロジェクト。アーティストやプロデューサーによって構成される独立委員会の選考により、パブリックアート等、合計12件の文化プログラムが選定され、委嘱制作された <sup>16</sup> 。詳細は次章参照。
Unlimited	身体障害者による芸術表現の可能性を開拓し、より高い水準に向上させることを目的としている。パラリンピックのオープニング・セレモニーと、その他26作品を委嘱した。ShapeとArts Adminという2つのNPOによって、現在もプログラムは継続されている <sup>17</sup> 。
World Shakespeare Festival	シェイクスピアを国際的にアピールし、英国と世界の劇団との交流やコラボレーションを促進した。この中にはシェイクスピアの37の戯曲を35カ国の劇団が37の言語で演じるGlobe to Globeプロジェクトも含まれていた (Garcia2013:12)。
Sounds	下記の一連の重要な国際的音楽プロジェクトの総称。BBC Proms、BBC Hackney Weekend、BT River of Music、Youth Music Voices、Music 20x12、Music Nation (Garcia2013:12)

資料：各種資料をもとに筆者作成<sup>18</sup>

る8つのプロジェクトのことであり、その概要は、図表6の通りである。

#### ④レガシー・トラストによる文化プログラム

レガシー・トラスト(後述)による文化プログラムは2009年に開始され、3つの主要なカテゴリーがあった。

このうち、“Community Celebrations”は、スコットランドで実施された“Speed of Light”等、英国の4つの地域で実施された大規模な参加型プロジェクトで構成されていた。

二つ目は全国規模のプログラムであり、5～11歳の子どもたち数千人がデジタル映画を制作する“Tate Movie”と前述した“somewhereto\_”という2つの大きなプロジェクトが実施された。

三点目は英国の各地域で実施されたプログラムであり、その代表的なものとしてBig Danceがあげられる。このBig Danceは、2年に一度行われるダンスの祭典

であり、レガシー・トラストの支援により、Foundation for Community Danceとロンドン市長が主催した。特に2012年のイベントは英国で史上最も規模の大きいダンスの祭典となった。そして、ショッピングセンターや公園など様々な会場で3,500を超えるイベントが行われ、ありとあらゆる形式のダンスが披露された<sup>19</sup>。

#### ⑤Inspireプログラム

Inspireプログラムとは、2012年のロンドン大会に端を発する優れた非営利プロジェクトやイベントを、The Cultural Olympiad Board(後述)およびIOCが公式に承認するプログラムのことである<sup>20</sup>。

Inspireプログラムは、(非営利)産業、教育、スポーツ、持続可能性、ボランティア、そして文化という6つの分野における非営利のプロジェクトが対象となっている。そして、最終的に2,713件のプロジェクトが実施され、1,000万人以上が参加した。このうち、文化は717件

のプロジェクトが実施された (LOCOG 2012 : 6-8)。

このInspireおよびロンドン2012フェスティバルのロゴは、「ロンドン・オリンピック/パラリンピックのロゴから五輪マークを外したものを採用したため、過去の大会よりも多岐にわたる文化組織の参加促進や認知向上につながった」(ACE and LOCOG 2013 : 29) とのことである (図表7)。

そして、「文化プログラムに関する独自のロゴが、五輪大会のメインのロゴとは別に導入・実施されたのは、2012年のロンドン大会が初めてのことである。この

文化プログラムのロゴ (Inspireおよびロンドン2012フェスティバルのロゴ) は、大会のメインのロゴから五輪のマークを消去したものであった。五輪のマークは使用しないが、一つのロゴであるという戦略は、オフィシャルパートナーの利害と対立することなく、様々な組織がロンドン・オリンピック/パラリンピックとの関連性を表明することができた」と評価されている (Garcia 2013 : 168-170)。

Inspireプログラムの実施によって、参加者の55%が文化的な活動を初めて体験・関与した。また、プロジェ

図表7 Inspireおよびロンドン2012フェスティバルのロゴ



資料 : Garcia (2013 : 168) より<sup>21</sup>

図表8 ロンドン2012フェスティバルにおける8つの主要プロジェクトの概要

名称	概要
BT River of Music	テムズ川沿いの6会場で開催される5大陸の野外音楽フェスティバル <sup>22</sup> 。
Globe to Globe	シェイクスピアの37の戯曲を35か国の劇団が37の言語で演じるプロジェクト (再掲)。日本からは蜷川幸雄の演出した「シンベリン」が招聘された。
How Like an Angel	UK在住のボーカルアンサンブル Fagioliniの神聖な歌のライブにより伴奏される、オーストラリアのサーカス Circaの6人の軽業師のパフォーマンス。ロンドン歴史的な教会の建物の中で実演された <sup>23</sup> 。
Mittwoch aus Licht	文化プログラム開始の前年に亡くなったドイツの作曲家シュトックハウゼン (1928-2007) の最後のオペラ作品「Mittwoch aus Licht」に触発された3日間の音楽祭。バーミンガムで開催 <sup>24</sup> 。
The Big Concert	2012年6月21日にロンドン・フェスティバルのオープニング・イベントとして開催。このビッグコンサートは、世界で最高の指揮者のひとりであるグスタボ・ドゥダメルおよびベネズエラのシモン・ボリバル交響楽団によって演奏される、ドラマチックなスターリング城を背景にした真夏の夜の野外コンサート <sup>25</sup> 。
Campagne Carabosse (The Fire Garden)	ロンドン大会を特色付けるために、世界遺産のストーンヘンジにおいて、500以上の発煙筒と40のたいまつとカンテラに点火をしたイベントを開催。この「火の庭」は、フランスのアートグループ Compagnie Carabosseによって演出され、3日連続で夜間に開催 <sup>26</sup> 。
Mandara	MANDALA (『円』という意味のサンスクリット語) は、伝統的なアジアの音楽とダンスを、英国のアジア人による都市的な文化と融合させ、それに市庁舎等を対象とした劇的な3Dデジタル映像のプロジェクションを加味した、アウトドアでの無料のマルチメディア・スペクタクル <sup>27</sup> 。
Piccadilly Circus Circus	ピカデリー・サーカスでサーカスを行うというイベント。17か国から、240人を超えるサーカス・アーティスト (空中曲芸師、ワイヤブランコの曲芸師、フラフープの芸人、ジャグラー、竹馬の軽業師、BMXのストリート・ダンサー、綱渡り芸人、中国の棒術師、コンテンポラリーな道化、ミュージシャン、およびボイス・パーカッション (beatboxer) を含む) が出演 <sup>28</sup> 。なお、このプロジェクトは、会場が混雑しすぎるという懸念があったため、事前に開催情報が告知されなかった、とのことである <sup>29</sup> 。

資料 : 各種資料をもとに筆者作成

クトの84%は、Inspire マークを使用できたことによつてより目立ち、広く紹介された、と回答している。そして、プロジェクトの78%は、ロンドン大会後も継続されている (LOCOG 2012 : 6-7)。

#### ⑥London 2012 Festival

ロンドン大会のフィナーレを飾った「ロンドン2012

フェスティバル」は、夏至の日の2012年6月21日から9月9日まで12週間にわたって、英国各地で開催された祭典であり、「英国史上最大規模の祭典」となった (ACE and LOCOG 2013 : 5)。

同フェスティバルは、文化プログラムの芸術監督ルー・ス・マッケンジーが全体をプロデュースし、図表8の8

図表9 London 2012 Festivalと文化プログラム全体の比較

項目	London 2012 Festival	文化プログラム全体 <sup>31</sup>
活動数	33,631件 (18.9%)	177,717件 <sup>32</sup>
参加者	2,020万人 (46.5%)	4,340万人
アーティスト数	25,000人 (61.8%)	40,464人
うち 新進アーティスト	1,299人 (21.1%)	6,160人
新たな委嘱作品	2,127件 (40.0%)	5,370件
事業費	6,300万£ (49.8%) <sup>33</sup>	1億2,662万£

資料：Garcia2013 およびACE (2013a) をもとに筆者作成<sup>34</sup>

図表10 オリンピック文化プログラムへの関与者数

	ロンドン2012フェスティバル	フェスティバル以外	合計
有料入場・来場者数(延べ)	4,765,931	160,031	4,925,962
無料入場・来場者数(延べ)	11,303,193	21,211,396	32,514,589
無料参加者数(提供側)	4,123,953	1,801,961	5,925,914
ボランティア	12,208	33,389	45,597
合計	20,205,285	23,206,777	43,412,062

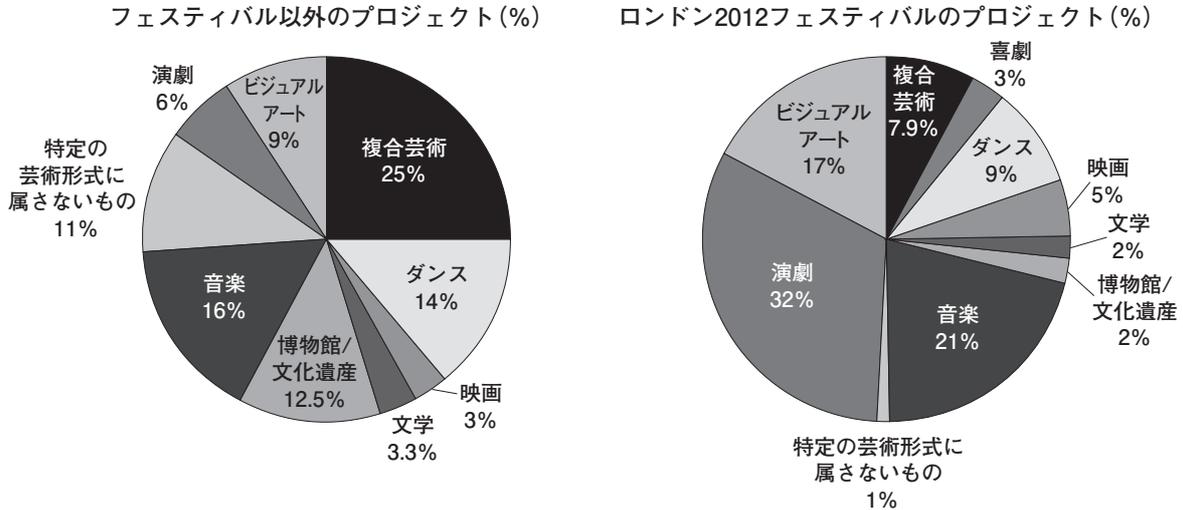
資料：Garcia2013 をもとに筆者作成

図表11 地域別の参加者数

	有料入場・来場者数(延べ)	無料入場・来場者数(延べ)	無料参加者数(提供側)	ボランティア	合計
East Midlands	7,775	3,344,863	107,860	4,249	3,464,747
East of England	58,522	913,661	23,934	779	996,896
London	3,944,823	13,364,245	297,349	6,966	17,613,383
North East	15,753	1,507,048	33,556	1,890	1,558,247
Yorkshir	21,453	2,836,033	37,835	753	2,896,074
North West	17,978	2,364,014	37,808	856	2,420,656
South East	234,660	948,646	515,707	1,513	1,700,526
South West	91,624	618,712	211,748	6,427	928,511
West Midlands	314,109	1,026,778	525,657	14,911	1,881,455
Wales	26,357	297,373	54,760	1,533	380,023
Northern Ireland	4,972	186,066	11,218	1,140	203,396
Scotland	32,558	840,703	43,396	927	917,584
Multi-region	105,133	622,022	18,727	933	746,815
UK-wide	50,245	3,644,425	4,006,359	2,720	7,703,749
合計	4,925,962	32,514,589	5,925,914	45,597	43,412,062
				ロンドン以外の地域の参加者数	25,798,679

資料：Garcia2013 をもとに筆者作成

図表12 文化プログラムの芸術形式<sup>35</sup>



資料：Garcia2013をもとに筆者作成

つの主要プロジェクトを含んでいた。

#### ⑦ London 2012 Festivalおよびその他の文化プログラムのデータ分析

前述したLondon 2012 Festivalとその他の文化プログラムをデータで比較してみたものが、図表9である。

ロンドン大会の文化プログラムは、総事業費が1億2,662万£ (1 £ = 175円で計算すると約222億円)<sup>30</sup>という巨額なプロジェクトであり、総参加者数も4,340万人と極めて大きな規模であった。

そして、London 2012 Festivalの期間はわずか12週間であったが、総事業費の約半分、文化プログラム全体に参加したアーティストの6割強、参加者の半数弱、新たな委嘱作品の4割が集中していたことが理解できる。一方で、活動数は全体の2割弱であったことから、London 2012 Festivalにおいては比較的に規模の大きな活動が展開されていたと推測できる。

また、作品を披露する側の参加者が590万人以上もいたという事実は特筆すべき点であろう。これらの参加者の中には、Work no.1197 (オリンピック初日に実施された。3分間にわたり、英国中の鐘やベルをできるだけ速く、大きな音で鳴らすというイベント)の約290万人も含まれている。

その他として、ロンドン市内の参加者数は、合計

1,761万人であったのに対して、ロンドン市以外の地域での参加者数は、合計で2,580万人弱にも達している。

文化プログラムで実施された芸術形式に関して、図表12の通り、さまざまな分野のプログラムが実施された。ロンドン2012フェスティバルでは、演劇、音楽、ビジュアルアート等が比較的多く実施され、それ以外においては、複合芸術、音楽、ダンス等が比較的多く実施された。

#### ⑧文化プログラムのステークホルダー（組織体制）

ロンドン大会の文化プログラムには、さまざまなステークホルダーが関与していた。最初に文化プログラムの収支の面から、ステークホルダーを概観したい。

4年にわたる文化プログラムの総予算1億2,660万ポンド (約222億円) は、さまざまな組織から出資された。主な出資元はLOCOG<sup>36</sup>、アーツカウンシル・イングランド (以下、ACE)、Legacy Trust UK (後述) で、少々金額は低くなるがGreater London Authority (以下、GLA) が続いている。National Lottery (国営宝くじ) や公共の資金は、ACE、Legacy Trust UK、Olympic Lottery Distributor、等を経由して、文化プログラムに提供された。

#### ■LOCOG

LOCOGは、英国政府のオリンピック開催準備委員会がロンドン大会の開催を勝ち取ったまもなく後の2005

図表13 カルチュラル・オリンピアドの収入（資金提供者別）および支出（目的別）

収入（資金提供者別）		支出（目的別）	
LOCOG	£33,795,041	諸経費・人件費・リソース	£9,439,623
ACE	£36,362,949	マーケティング/コミュニケーション	£4,428,926
Legacy Trust UK	£35,702,327		
GLA	£4,618,000	プログラム	£112,750,989
その他	£16,141,221		
£126,619,538		£126,619,538	

資料：Garcia2013（元資料：LOCOG, Arts Council EnglandおよびLegacy Trust UK）

年7月に設立された。LOCOGは、2012年のロンドン・オリンピックとパラリンピック大会の設営、広報および実施について責任を持つ組織である。LOCOGの会長には元陸上競技選手で政治家のセバスチャン・コー卿が就任し、また、最高経営責任者はやはり政治家で財務省の商務長官を務めた経験のあるポール・デイトンが就任した。取締役会メンバーは、英国政府、ロンドン市長、英国オリンピック協会（BOA）、英国パラリンピック協会（BPA）、国際オリンピック委員会の英国委員といった特別な専門知識を持つメンバーだけでなく、以前オリンピックの選手だったメンバーも含めて構成された<sup>37</sup>。

文化プログラムに関する組織としては、LOCOGが設立される以前の2004年5月に、前述したジュード・ケリーがオリンピック招致に向けた芸術・文化・教育諮問委員会（Arts, Culture and Education Advisory Committee）の委員長に指名された<sup>38</sup>。

もともと招致の時点における文化プログラムの基本コンセプトは、ジュード・ケリーが提案したものである。しかしその後、ジュード・ケリーとLOCOGの間で考え方の衝突が発生した。そこで2007年、LOCOGは文化プログラムの責任者としてアーティストのキース・カーンを指名した。

文化プログラムに関する実際のガバナンスは、北京オリンピックが開催された2008年以降に展開することとなった（Garcia2013：137）。しかしその後、キース・カーンとLOCOGの関係も良好ではなくなった<sup>39</sup>。

そして2010年には、LOCOG、DCMSおよびロンドン市長が、カルチュラル・オリンピアド委員会（The

Cultural Olympiad Board）を新たに創設した。この委員会はトニー・ホール（Tony Hall）<sup>40</sup>が議長を務め、文化プログラムへの主要な資金援助組織等を含む、主な文化機関のリーダーがメンバーとなった（Garcia2013：137）。

カルチュラル・オリンピアド委員会は当初、独立した組織として設立された。しかし、議長のトニー・ホールがLOCOGの文化部門の代表者でもあったことから、2011年にLOCOGの公式な委員会として位置づけられた。このような経緯を経て、文化プログラムはオリンピック/パラリンピックのガバナンス構造の中に組み込まれることになったのである（Garcia2013：137）。

このカルチュラル・オリンピアド委員会において一流の文化人がチームメンバーとして任命され、また、LOCOGの公式な委員会であると認識されたことは、文化プログラムの信頼性を高めることになった、と評価されている（Garcia2013：159）。

そして、2010年に、英国の州立劇場ノッティンガム・プレイハウスの最高責任者等を経験したルース・マッケンジー（Ruth McKenzie）が文化プログラムの芸術監督に就任し、主要なナショナル・プロジェクトの大半を含む200の新たな委嘱プロジェクトや英国または世界の主要な文化組織との共同プロジェクト等を公表した（Garcia2013：13）。

文化プログラムの芸術監督を務めたルース・マッケンジーは、「文化プログラムの総括」の中で、「文化プログラム、特にロンドン2012フェスティバルの成功の中心に、この委員会があったことは間違いない。（中略）今回

の方法はぜひ、今後開催されるオリンピック／パラリンピックにも推奨したい」と高く評価している(ACE and LOCOG 2013: 16)。

なお、LOCOGにおける文化プログラムの担当部署は、段階的に人数が増えていき、2012年時点では約50名の規模となった<sup>41</sup>。

ところで、文化プログラムの全体像を前項にて概観したが、不思議なことに、ACEやLOCOG等が発行した報告書等において、ロンドン大会の文化プログラムの全体像を概観した資料は見つけることはできなかった。その理由としては、上述した通り、文化プログラムの責任者がジュード・ケリー（おおむね2004年～2007年）、キース・カーン（おおむね2007年～2010年）、そして最後にルース・マッケンジー（2010年～2012年）というように、次々と交代していったため、文化プログラム全体としての整合性を図ることが実質的に不可能であったためと推測される。

■アーツカウンシル (ACE)

アーツカウンシルは文化プログラムに関連して、主に3つの役割を担っていた。ひとつは文化プログラムへの資金提供者としての役割であり、全事業費のうち約29%を拠出した。2つ目の役割は、主要な文化プログラムの実施を支援するという役割であり、Unlimited等の複数の文化プログラムについてはハンズオンでプログラムの実施を支援した。そして3点目は、地方における文化プログラムの実施を側面から支援するという役割である。

ACEは、2012年から2013年にかけて、フルタイムのポストで559.5人<sup>42</sup>も雇用していた大組織である。このうち、ロンドン以外のイングランドを4分割し、8つの拠点に合計236人もフルタイムの職員を擁していたのである(ACE 2012b: 12)。

また、地方の文化プログラムに関して、特筆すべき点として、「クリエイティブ・プログラマー」の存在を指摘することができる。このクリエイティブ・プログラマーと名づけられた専門職員は計13名が雇用されており、ロンドンを含む英国全土・13地域に配置されていた。「ク

図表14 ACEの地方組織のポスト数(2012年/2013年)

地域区分	地方組織	ポスト
North	Newcastle Dewsbury Manchester	58人
Midlands	Nottingham Birmingham	58人
South East	Cambridge Brighton	29人
South West	Bristol	91人
合 計		236人

資料：ACE 2012b をもとに筆者作成

リエイティブ・プログラマー」は最初にLOCOGに所属していたが、その後、ACEに所属が移管された。この「クリエイティブ・プログラマー」の役割は3つあった。ひとつはロンドンだけでなく、英国全土の国民の関心を喚起することであった。そのため、「文化プログラム」とはどのようなものなのか、についての広報活動等を展開した。2つ目の役割は、地域で活動するアーティストや文化団体に全国レベルでの活躍の機会を提供し、結果としてLOCOGが委嘱した文化プログラムが英国全土にバランス良く展開するようにすることであった。そのため、各地域で活動するアーティストや文化団体等に対して、インタビュー調査を実施し、それら文化セクターとの関係を構築していった<sup>43</sup>。

そして3点目は前述したInspireプログラムの実質的な認定者としての役割である。Inspireプログラムの認定について、当初はLOCOGが委員会を設置して、ひとつひとつのプログラムを評価のうえ、IOCに推薦していた。IOCはInspireプログラムの承認にリスクがあると考えていたようであるが、IOCとLOCOGとの信頼関係は時間の経過とともに良好に転じていった。こうしたやり取りを通じて、LOCOGがIOCから信頼を勝ち取り、その結果としてLOCOGがIOCに諮ることなくInspireプログラムを決定してもよいということが既成事実化した。その後、LOCOGは、特に地方のInspireプログラムに関して、クリエイティブ・プログラマーたちにプログラムの選定を委託することとなった<sup>44</sup>。

すなわち、Inspireプログラムをはじめとして、ロンドン大会の文化プログラムが、英国全土で実施することができた背景として、このクリエイティブ・プログラマーの存在を指摘することができるのである。

#### ■Legacy Trust UK

Legacy Trust UKは、2012年のロンドン大会においてスポーツや文化のレガシーを創出し、これを残していくことを目的とした時限設置型の非営利組織で、2007年に設立された。

文化プログラムに関して、Legacy Trust UKは主に2つの役割を担った。ひとつはACEと同様に資金提供者としての役割であり、全事業費のうち約28%を拠出した。その原資として、National Lottery (Big Lottery Fund) から4,000万£が提供された。たとえば前述したナショナル・プロジェクトのうち、Somewhere to \_は、レガシー・トラストからの資金で実施された。

2点目は、文化プログラムの支援者としての役割である。どちらかと言えば、芸術性が高い文化プログラムはアーツカウンシルが支援しており、Legacy Trust UKは「草の根」的な文化プログラムを支援した模様である。なお、Legacy Trust UKの文化プログラムに関する体制は5名であった<sup>45</sup>。

#### ■GLA (Greater London Authority ; 大ロンドン庁)

GLAは五輪大会のホストシティとして、文化プログラムを通じて都市の創造性を発揮することを企図していた。

文化プログラムに関するGLAの主な役割は2つあった。ひとつは資金提供者としての役割であるが、他の資金提供主体と比較すると割合は低く、全事業費の3.6%を負担したにすぎない。この資金に関しては、GLAが独自にファンドレーシングを行った。もうひとつの役割は文化プログラムの実施主体としての役割であり、特にロンドン2012フェスティバルにおいては中核的な役割を果たした。こうした文化プログラムを実施するため、最盛時には約40名の規模のチームが組成された。このうち2名は、GLAおよびLOCOGという2つの組織を50/50

で勤務するという兼務の形態であり、この2名の存在を中心としてGLAとLOCOGとの円滑な意思疎通が図られていた<sup>46</sup>。

#### ■DCMS : The Department for Culture, Media & Sport

DCMSは、文化プログラムに関する全体的なコーディネーターの役割を担った。特に、2010年から2011年にかけての時期、LOCOGとカルチュラル・オリンピック委員会が別の主体であったので、DCMSが両者の調整を行っていた。

一方で、DCMSはLOCOGや文化プログラムに対して直接的な資金支援はしていない(ただし、アーツカウンシルを通じての間接的に資金を提供している)。

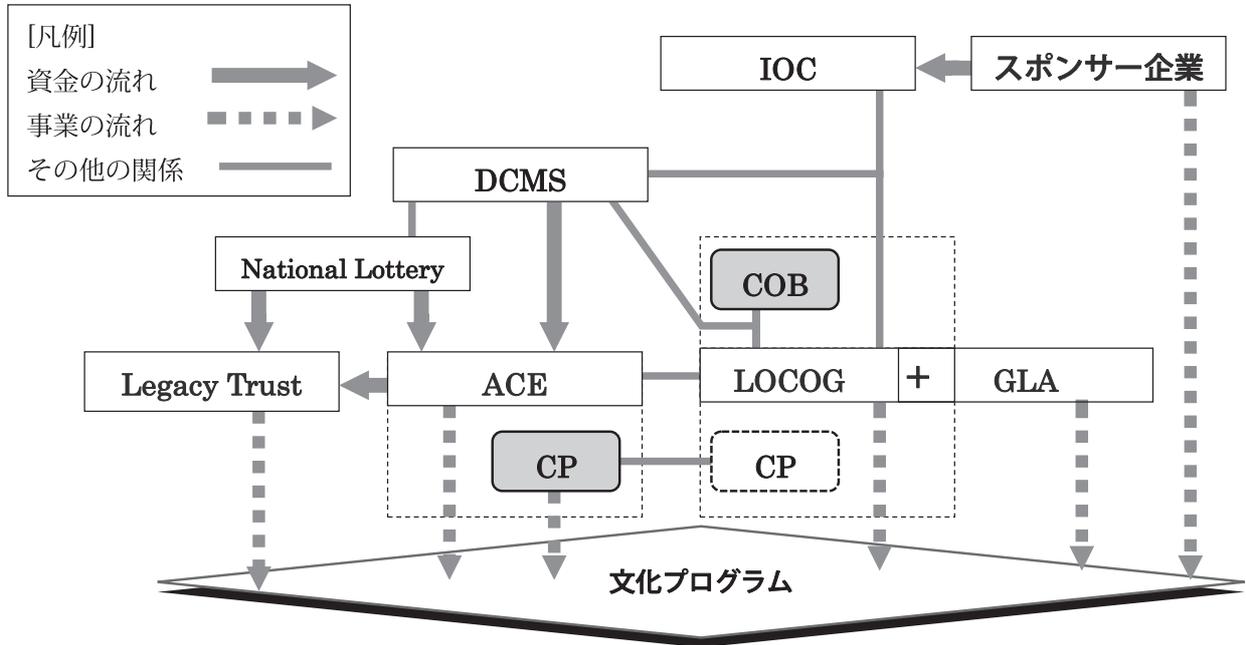
なお、DCMSにおける文化プログラムの担当者は兼務も含めて5名であった、担当者の人数少ないのは、個別のプログラム等の詳細には関与していないためである<sup>47</sup>。

#### ■スポンサー企業

オリンピックのスポンサー企業の中には、共同出資者として、文化プログラムに対して資金を直接提供した組織も数多くあった。たとえば、BTとBPが文化プログラムのPremier Partnerとなったほか、Panasonic、Samsung、Freshfields、BMW、Eurostar等の企業も、ブリティッシュ・カウンシルや、スコットランド、ウェールズ、ノーザン・アイルランドの各アーツカウンシル、観光振興団体等の公共セクターの組織とともに、オリンピック/パラリンピックのスポンサーとして名を連ねた。各企業は、LOCOGを経由して資金援助を行うのではなく、直接プロジェクトをサポートすることもあった。支援を受ける文化組織は多くの場合、地方自治体、公共の資金援助団体、慈善団体、個人の資金提供者をはじめとして、オリンピック/パラリンピックの公式スポンサーではないところからも資金を確保することができた(Garcia2013 : 137)。

上述したさまざまなステークホルダーの関係を概念図として整理したものが、図表15である。

図表15 文化プログラムにおけるステークホルダーの関係概念図



注 CP：クリエイティブ・プログラマー、COB：カルチュラル・オリンピアド委員会  
 資料：筆者作成

## 5 | 事例研究：地方都市における文化プログラム「リーズ・キャンヴァス」

### ① 『Artists taking the lead：アーティストがリーダーシップをとる』

前述した通り、ロンドン大会の文化プログラムは、五輪大会の開催都市であるロンドンだけでなく、英国全土で実施された。その象徴的なプロジェクトが、『Artists taking the lead：アーティストがリーダーシップをとる』である。この『Artists taking the lead』の実施対象地域は、オリンピック開催都市のロンドンだけではなく、英国の全地域を12地域に区分して、各地域でプロジェクトが実施された。

同プロジェクトは、英国の全地域からオンラインを通じて公募され、12の地域に分けて専門家によって選考された、アーティスト発案型のアート・プロジェクトである。同プロジェクトは、2009年春に公募が開始され、同年8月に各地域で一次審査が行われて、計59プロジェクトが選考通過した。また同年10月に各地域で二次審査が行われ、計12プロジェクトを決定している。最終的

な合格率は、約0.6%と、極めて競争率の高い審査であった。

### ②事例研究：『Leeds Canvas』

この『Artists taking the lead』のひとつとして、ヨークシャー地域で選定されたプロジェクトが『Leeds Canvas』である。同地域においては133件のプロジェクトがエントリーしたが、一次選考で5つのプロジェクトに絞られ、その中から、『Leeds Canvas』が選定されている。

実は、この『Leeds Canvas』は、2012年ロンドン・オリンピックを幕開けとして、以降は4年ごとにさまざまな芸術監督を招へいして、ヨークシャー地域に持続的な文化遺産を提供することを目的とした、一連のプロジェクトの総称である。このような性質のプロジェクトであるため、『Leeds Canvas』は、ヨークシャー地域を代表するさまざまな文化組織とのパートナーシップによるプロジェクトとなっている。

そして、2012年の『Leeds Canvas』は、映像作家のブラザーズ・クエイ (Brothes Quay；クエイ兄弟) が、

図表16 Artists taking the leadの12プロジェクトの概要

地域	プロジェクト名	アーティスト名	概要
East	On Landguard Point	Robert Pacitti	サフォーク地方で成長したアーティスト、Robert Pacitti は、同地域における『家庭』という観念を調査するために、一連の大規模な、公的なアウトドアイベントを開発し、それを元に長編映画を2012年に制作。
East Midlands	Lionheart Project	Shauna Richardson	ライオンハート・プロジェクトは、オーダーメイドで、モバイルを活用して、ガラスケースの中に3頭の巨大な手編みのライオンを製作した。これらのパワフルでリアルな作品は、イングランド東中部地方で生産されたスウェイルデイル種の羊毛を使うことによって、象徴性および素材の両面から、イングランド王であったリチャード1世（獅子心王）の3頭のライオンのふさを再現している。また、それは同地域の豊かな織物文化の遺産を賛美することにもなる。
London	Bus-Tops	Alfie Dennen and Paula Le Dieu	バストップとは、ロンドンを横断するバスの待合所の屋根にLEDのパネルを設置してデジタルのキャンバスとしたパブリックアート。様々な定評のあるアーティストたちへの委託作品のショーケースとなった。また、それだけではなく、ロンドンっ子たちがゲームで遊びながら、創造性を表現することも可能にした。
North East	Flow	Owl Project and Ed Carter	「フロー」は潮流によって作動する機械である。タイン川の潮流によって作動する水車を使って自家発電する「水の上に浮かぶ建物」である。この「水の上に浮かぶ建物」は、常に変わる川の環境に反応して音とデータを生成する音響機械と楽器を収容している。
North West	Column	Anthony McCall	Anthony McCallの「カラム」は、ほっそりとして、曲りくねって、回転している雲の「カラム(柱)」を形づくり、それがイングランド・マージーサイドの大都市ウィラルのイースト・フロートの水面から空に立ち昇ることを意図した。ただし、技術的な要因のため、プロジェクトは中止された。
South East	The Boat Project	Lone Twin	アーティストはサウスイーストの住民に、たとえば、鉛筆、食卓、庭の小屋など、個人的に意味のある木製品を寄贈してほしいと依頼した。それらを実際に海で使用する船の建造に組み入れた。
South West	Nowhereisland	Alex Hartley	2012年の夏に、北極の島で組み立てられた大規模な彫刻 Nowhereislandは、『島国家』としてイングランド南西部を訪れ、周辺の港や波止場に停泊しながら漂う。
West Midlands	Imagineer Productions	Godiva Awakes	このプロジェクトは、ウエストミッドランド地方のアイコンであるレイディ・ゴディヴァを、高さ10メートルもあるカーニバルの操り人形の見せ物として生き返らせた。
Yorkshire	Leeds Canvas	the Brothers Quay	リーズの市民、街、アーケード、そして街を流れている水路等は、ブラザーズ・クエイにより演出されたリーズ・キャンバス・プロジェクトの素材となった。本プロジェクトには、リーズのアーティストと文化団体も深く関与した。
Northern Ireland	Nest	Brian Irvine and John, (Dumbworld)	ネストは、ちょっとしたものを寄贈するという簡単な行為を通じて、巨大な規模のアートを製作するために、北アイルランドの人々を招いた。
Scotland	Forest Pitch	Craig Coulthard	Craig CoulthardのForest Pitchは、森林の中に隠されたフルサイズのフットボール競技場から構成されていた。競技場のスペースを作るために切り倒された商業用の材木は、ゴールポスト、シェルター、およびこのサイトの他のインフラを作成するために使用された。
Wales	Adain Avion	Marc Rees	Adain Avion は、飛行機DC-9の残骸から作成された移動可能なアートスペースである。スペインの彫刻家でありデザイナーでもあるエドアルド・カハルにより発見され、変形された。

資料：Arts Council England 資料<sup>48</sup>をもとに筆者作成

図表17 『Leeds Canvas』のパートナー組織

Opera North  
 Northern Ballet Theatre  
 West Yorkshire Playhouse  
 Phoenix Dance Theatre  
 Yorkshire Dance  
 Leeds Met Gallery and Studio Theatre  
 Situation Leeds  
 Leeds City Council  
 Leeds Art Gallery

資料：Leeds Canvas 資料<sup>49</sup>をもとに筆者作成

リーズという都市を「空白のキャンパス」と見立て、街全体をアート化するプロジェクトとして企画された。具体的には、リーズ市の水路、リーズ駅の地下、ウォーターフロント（運河沿い）、等の場所をテーマに、予想外の出会いを演出した。

ブラザーズ・クエイは、陰鬱、幻想的で、完成度の高い、独特の映像世界を生みだしており、世界中でカルト的な人気を誇っている映像作家である。ブラザーズ・クエイの代表作としては、ポーランドの作家ブルーノ・シュルツの短編『大鱈通り (Ulica Krokodyli)』(1933年)を原作とする「ストリート・オブ・クロコダイル (Street of Crocodiles)」(1986年)があげられる。

この『リーズ・キャンヴァス』プロジェクトは、2012年5月18日から20日の3日間にわたり開催された。オリンピック自体は7月からの開催であるが、英国ではすでにオリンピック・フィーバーは始まっており、また、オリンピックと同時期に開催する必要は必ずしもないため、5月に開催することに決定された。

リーズ・キャンヴァスの参加者は、リーズの街を歩いて、このプロジェクトを体験することになる。たとえば、1,000万個のレンガで構築されている、ヴィクトリア王朝時代の神秘的な地下水路においては、英国の作曲家ギャヴィン・ブライアーズ (Gavin Bryars) の“Blake Morrison” (ヨークの詩人の名前) という曲、カール・オルフ (Carl Orff) が作曲した子どものコーラス、川の音をサンプリングした音楽等が聞こえてくるほか、音楽にあ

わせて、照明デザインも効果的に導入された。

また、このアーケードの支線部分は現在、駐車場として利用されているが、ここでブラザーズ・クエイが演出する幻想的な博物館のような展示が設置された。

このリーズ・キャンヴァスに対して、ブラザーズ・クエイが最初に提案したコンセプトは“Flow of River / Flow of People”であった。リーズ市はその周囲を川と運河が巡っている都市であり、その水辺に人々をどのように近づけるのか、をコンセプトにしていた。その後、コンセプトは、“Over World & Under World”と最終的に決定された。すなわち、「見えるもの」と「見えないもの」が錯綜・混濁して、新しいヴィジョンをかたちづくるイメージである。

ブラザーズ・クエイは、アメリカの作曲家チャールズ・アイヴズ (Charles Ives ; 1874年～1954年) の管弦楽曲「宵闇のセントラル・パーク : Central Park After Dark」(1898年～1907年) に高い関心を持っており、同曲のハーモニーからカオスに至るコントラストを、リーズ・キャンヴァスのコンセプトの象徴と位置づけた。

なお、リーズ・キャンヴァスは、文化に関心の高い特定の観客層だけではなく、一般の人も革新的なアートに興味があるという認識のもと、アートのエクセレンス (卓越性) を街中で展開することにより、一般の人々の生活に近づけようという壮大なチャレンジでもあった。こうしたことから、リーズ・キャンバスは、できるかぎり多くの人々 (市民、観光客等) にこのプロジェクトを体験してもらうことを第一の目標としていた。

ちなみにリーズ・キャンヴァスの事業費は、ACEから助成される50万£のみである。その他機関からの助成金等はない。地元自治体であるリーズ市やヨークシャー州は、公共空間の提供等、非資金的援助のみである。

このようにして実施されたリーズ・キャンヴァスは、2012年5月18日から20日までの3日間で約2万人の聴衆を集めた。参加者を対象としたアンケート調査で、回答者の56%が「文化イベントを体験するという明確な意図」をもってリーズを訪問していた。

図表18 リーズ・キャンヴァス：中心市街地でのアート・プロジェクト



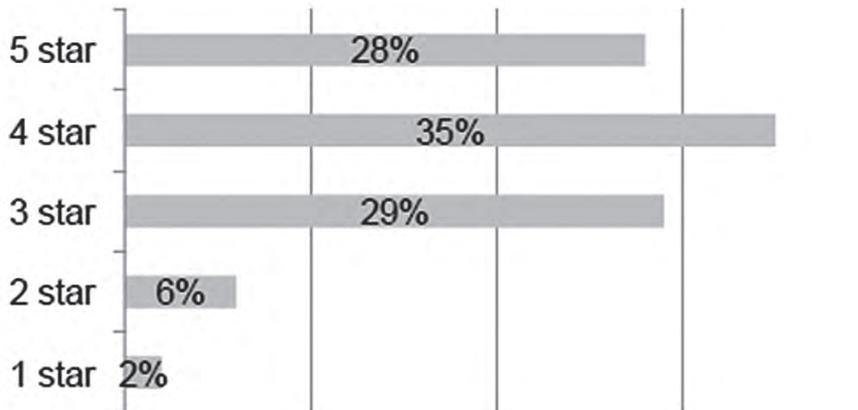
出所：筆者撮影（2012年5月）

図表19 リーズ・キャンヴァス：中心市街地でのパフォーマンス



出所：筆者撮影（2012年5月）

図表20 Lees Canvasの参加者による評価（5段階）



資料：Walter Hardley Ltd. (2012)

そして、リーズ・キャンヴァスの参加者による5段階評価によると、平均で「4つ星」という高い評価を受けている。また、リーズ・キャンヴァスをひとつの単語で表現すると、図表21のインフォグラフィックスの通り、「good良い」「interesting興味深い」「different異質な」「weird奇妙な」等があげられており、全体として肯定的な評価であった。

また、リーズ・キャンヴァスの事業パートナーとなったリーズに本拠を置く8つの文化団体においては、キーパーソン同士の交流がより深まり、「ひとつの文化ユニット」としてより良く機能する関係となった、とのことであ

る。

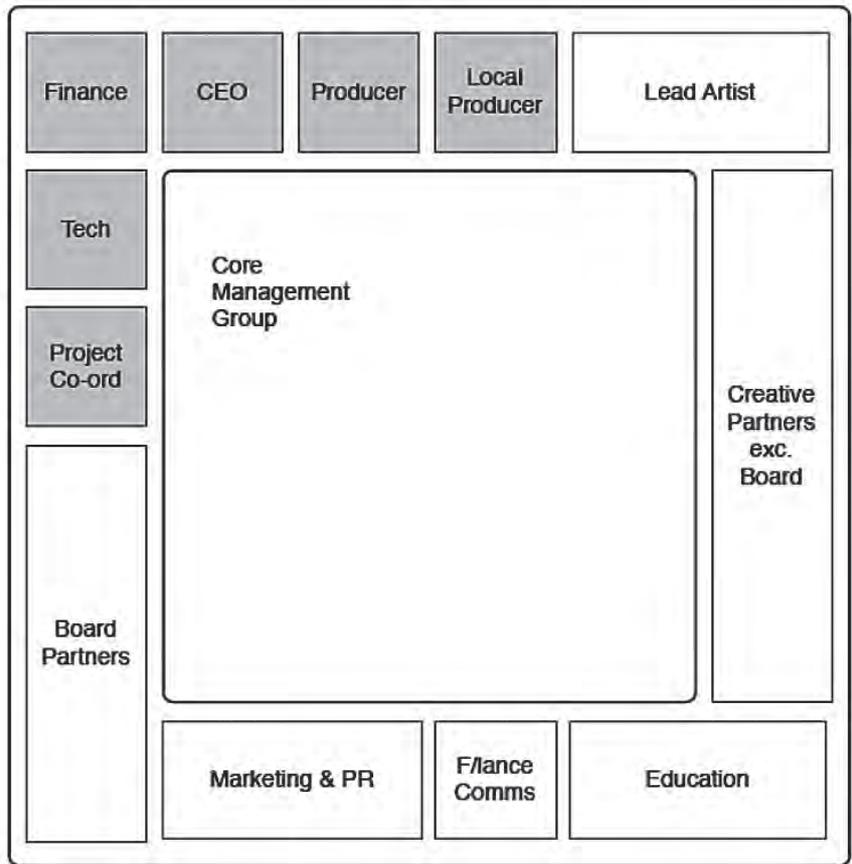
一方で、リーズ・キャンヴァスは、アーティストが主導してプロジェクトを進めることを優先するということを前提とした事業であったため、本来であればアーティストが責任をもって判断を下すことができないような事項（たとえば、予算と時間の管理、スタッフの健康や安全性の管理、都市や地域への貢献、等）もアーティストの判断に委ねられてしまった点が課題として指摘されている。こうした課題を踏まえ、報告書では望ましいマネジメント・モデルの組織イメージが提案されている。

図表21 Lees Canvasの参加者による評価（コメント）



資料：Walter Hardley Ltd. (2012)

図表22 望ましいマネジメント・モデルの組織イメージ



資料：Walter Hardley Ltd. (2012)

### ③その他の地域の事例：リバプール

上述した通り、成功事例と評価できるリーズのような事例がある一方で、地域での文化プログラムの展開がうまく進まなかった都市もある。

たとえば、North West地方の中心都市であるリバプール市においては、特徴的な文化プログラムは展開されなかった。同市では、文化プログラムの実施期間とも重なる2008年に欧州文化首都を開催した。また、2008年、2010年、2012年には、英国で最大の国際芸術展であるリバプール・ビエンナーレを開催している。さらに、2012年には、リバプール港を出港した後に沈没したタイタニック号の（沈没から）100周年であったので、関連するさまざまなイベントが多数実施された。しかし、これらの文化事業はすべてオリンピックの文化プログラムとは直接関係なく実施されたのである。

リバプール市の文化政策担当者へのヒアリングによると、「五輪大会の文化プログラムはリバプールにとってそれほど重要ではなかったし、あまり盛り上がりもなかった。五輪大会のフォーカスは、地方都市ではなくロンドンであった。そして、リバプールで開催した欧州文化首都やリバプール・ビエンナーレに活用できる資金は基本的に提供されなかった。英国政府は欧州文化首都やリバプール・ビエンナーレを文化プログラムの一部にしたいと考えていたようであるが、資金的な面から実現しなかった。また、そもそも地方都市に対する文化プログラムの資金配分は少なかった。さらに、文化プログラムのうち、Artists taking the leadの委嘱作品（Column）は結局のところ、作品としては完成せずに失敗した<sup>50</sup>というコメントがあげられている。

## 6 | 文化プログラムの「レガシー」と課題

### ①文化プログラムの「レガシー」

前項までロンドン大会の文化プログラムを概観してきた。ここであらためて整理すると、ロンドン大会の文化プログラムは大きく3点の特徴があったと考えられる。1点目は、従来の五輪大会はあくまでもスポーツが中心

であったのに対して、ロンドン大会では、もうひとつの中核として「文化」という概念を明確に提示したことである。2点目は、スポーツ競技についてはロンドンにほぼ集中していたものの、文化プログラムに関しては英国全土で開催されたという点である。そして3点目は、文化プログラムの件数や事業費、参加者数等、規模（量）の面から見ても、文化プログラムの多様性や内容等に代表される質の面から見ても、ともに過去の五輪大会には見られない、圧倒的な水準であったという点である。

では、このような文化プログラムの「アウトプット」に対して、「レガシー」としてはどのような成果があったのであろうか。以下において、国民全般、文化関係者、地域という3つの視点から、「レガシー」について検討してみたい。

### ②国民全般に対するレガシー

最初に「国民全般に対するレガシー」についてであるが、文化プログラム来場者の70%以上は、オリンピック／パラリンピックとの関連でロンドン2012フェスティバルに立ち会えたことは「『一生に一度』の体験である」と回答している。なお、The Independent誌は「一生に一度ではない、それよりはるかに素晴らしい」（2012年8月7日）と報道している（ACE and LOCOG2013：3）。

また、フェスティバル参加者の84%は、「フェスティバルは、オリンピック／パラリンピックにプラスの影響を与えた」と回答している（ACE and LOCOG 2013：31）。

そして、文化プログラムを体験した国民は、今後の文化活動に対する意向にプラスの影響を与えている。たとえば、ロンドン2012フェスティバルのイベント時に実施された調査によると、回答者のうち58%は文化プログラムを経験したことによって「他の文化イベントにも足を運んでみようという気持ちになった」と回答している。また、2012年9月の国勢調査では、35%の国民がオリンピック／パラリンピックをきっかけに今後文化活動に「参加する人々の数は増えるだろう」と回答している

図表23 ACE年次報告書の表紙となったスー・オースティン “Flying Free”



資料：ACE (2013b)

(Garcia 2013 : 66)。

このようなレガシーが発現した背景として、ロンドン大会の文化プログラムにおいては、国民を単なる観客として位置づけるのではなく、たとえばBig Danceのように国民自らが主体的に参加することができるような仕掛けがなされていた点を指摘することができる。

さらに、身体障害者およびその芸術表現に対する国民の考え方にも変化が見られた<sup>51</sup>。実際、スー・オースティンによるUnlimitedのプログラム“Flying Free”においては、車椅子は行動の制約ではなく、むしろ限界のない(unlimited)自由の象徴のような印象を与える。そして、Unlimitedは現在も継続的に実施されており、また、リオ・デ・ジャネイロ大会にも文化プログラムとして継承される見込みである。

### ③文化関係者に対するレガシー

次に、「文化関係者に対するレガシー」として、文化関係者をめぐる新たなネットワークが新たに構築された、という点をあげることができる。データをみると、文化プログラムの実施を通じて、文化機関、企業、教育機関、地方自治体、スポーツ組織等の間で合計10,940もの新たなパートナーシップが誕生した、とのことである(Garcia 2013 : 17)。たとえば、ACEとBBC等、従来は関係が薄かった大規模な組織の間でも、文化を巡る新しいパートナーシップが確立された。リーズ・キャンヴァスの事例で先述した通り、地方都市における文化プログラムにおいても、新たなネットワークの構築がなされている。

そして、こうした文化関係者のネットワークの副産物として、「カルチャー・ダイアリー」<sup>52</sup>というサービスがGLAによってオリンピック後に実装された。この「カルチャー・ダイアリー」とは、文化産業の関係者等が、それぞれが主催する文化イベントが同じ日に重複しないように調整するためのスケジューラーで、無料で利用することができる<sup>53</sup>。

その他、文化関係者に関するレガシーとして、文化活動に関するR&D(研究開発)の必要性が明確化された、という点を指摘することができる。一連の文化プログラムは個々の文化団体やアーティストにとっても革新的なチャレンジであった。そして、革新的であるが故に、一部のプロジェクトは事業として失敗したことも事実である。たとえば、前述したとおりArtists taking the leadのうち、North West地方で実施する予定であったColumnというプロジェクトは、技術的な要因で中止となってしまった。

今後は、1件あたりの予算は少なくともよいが、アーティストのアイデアが実現可能かどうかについてのR&Dが必要であり、そうしたR&Dの結果をもとに、プロジェクトの予算を拠出するかどうかを判断するという仕組みが必要である、と関係者からも指摘されている。たとえば、Unlimitedでは2012年以降、R&Dを重視しており、R&Dの公募プログラムを導入している。2014

年現在で約200件の応募があり、その中から17件を選定して実施している、とのことである<sup>54</sup>。

一方で、ソーシャル・イノベーションに関する先端的な助成機関であるNESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts ; 英国国立科学・技術・芸術基金) はオリンピック文化プログラムを「一過性の事業である」と判断したため、文化プログラムには基本的に関与しなかった<sup>55</sup>。その意味では、文化芸術を通じて新しい社会や経済を創造するという本質的なチャレンジについては、2012年のロンドン大会においては実は行われなかったと評価することもできる。

#### ④地域に対するレガシー

最後に、「地域に対するレガシー」としては、五輪大会の開催地区であり、大会後にオリンピック公園が整備されたロンドンのイースト地区の事例をあげることができ

る。同地区は、従来は低所得者層が暮らす、文化面でも立ち遅れた地区とみなされていたが、ロンドン大会後に競技会場がアートパークとして整備され、若い世代にも人気の地区に変貌している。また、同地区でロンドン大会開催後の2013年にHOXTON MINIPRESSという小規模の出版社が起業しており、同社では、地元のイラストレーターや写真家による、地元の人物たちを表現した書籍を出版している。そのうち“50 PEOPLE OF EAST LONDON”においては、地元在住のイラストレーター、アダム・ダント (Adam Dant) が、タイトル通りに、イースト・ロンドンで見かける典型的な50人をユーモラスに描いている。同書はオリンピック公園のミュージアム・ショップ等でも販売されており、これも文化プログラムのひとつのレガシーと評価できるのではないかと。

## 7 | 提言：「地域版アーツカウンシル」の設立を

### ①文化プログラムが地方で展開された背景

先述した通り、ロンドン大会の文化プログラムは、五輪大会の開催都市であるロンドンだけではなく、イギリス全土を対象として展開されたが、その背景としては、以下の3つの事項をあげることができる。

ひとつは、イギリス全土でオリンピックのムーブメントを盛り上げていくための戦略的なコミュニケーション・ツールとして「文化プログラム」が位置づけられた、という点である。そして、オリンピックの閉幕後には、ロンドンを経る文化面での全国的なネットワークがオリンピックのレガシーとして残ることが期待された。

2点目は、文化多様性の観点から、首都ロンドンだけがイギリスの文化を代表するわけではない、という考え方である。ロンドンがオリンピック開催の立候補都市として招致活動を展開し始めた時期(2002年頃)においては、「クール・ブリタニア」というキャッチ・フレーズがすでに使用されなくなっていたことも、ロンドンのみがイギリスの文化を表象するわけではない、という考え方の一因になったものと推測される<sup>56</sup>。

3点目は、創造都市政策の一環として位置づけられる、

図表24 50 PEOPLE OF EAST LONDONの表紙



資料：筆者撮影

社会的包摂の観点である。2005年7月6日にロンドン・オリンピックの開催が決定したが、その翌日(7/7)に、五輪大会の開催地となるロンドンにおいて地下鉄の3カ所がほぼ同時に、その約1時間後にバスが爆破され、計56人が死亡するテロ事件が発生した。このようなテロ事件が発生した背景には、政治的、民族的、宗教的等、さまざまな要因があると考えられるが、テロ実行犯およびその予備軍となる地方都市の若者層が経済的な要因等から未来に希望を持っていないことも大きな要因のひとつであると考えられる。そして、こうした地方都市の若者たちの、不安、あせり、悲しみ、怒りを和らげる社会的包摂のプログラムとして、オリンピック「文化プログラム」が期待されていたのである。

## ② 「地域版アーツカウンシル」の提言

次に、ロンドン五輪大会において、このように大規模な文化プログラムが現実にも実施できた背景としては、2つの組織体制に関する特徴を指摘することができる、

ひとつは、英国に「アーツカウンシル(ACE)」という、文化芸術支援のための専門組織が存在していたことである。実際、文化プログラムの芸術監督であったルース・マッケンジーがそのポストに着任したのは、すでに文化プログラムの一部が開始された2010年であった。このような遅い着任でも、結果として文化プログラムを成功裏に導けた背景に、ACEの存在を指摘することができる。前述した通り、ACEは英国全土に8つの地方出先機関を持ち、ロンドン以外に236人の職員を配置していた。さらに、文化プログラムの責任者として、国内各地に13人のクリエイティブ・プログラマーを派遣していた。

また、英国全土で活動数として合計18万件弱もの文化プログラムが実施できた、もうひとつの理由として、「Inspireプログラム」の存在をあげることができる。前述した通り、「Inspireプログラム」は、草の根レベルの文化プログラムが中心であり、文化プログラムの全国的な展開に大きく寄与したと推測される。そして、これらのInspireプログラムを実質的に認定していたのが、上記のクリエイティブ・プログラマーであった。

英国の文化プログラムを事例として紹介・研究するにあたっては、個々の事業内容が興味深かったかどうかといった点だけではなく、ロンドン大会の文化プログラムが英国全土で、かつ草の根レベルの事業も一体となって開催されたということを実現した構造こそ、参考にすべきであると考えられる。換言すれば、現時点において優先度の高い論点とは、文化プログラムの内容“What”ではなく、それを実現する仕組み“How”なのである。

一方、本論で分析している文化プログラムを日本全国で実施していくためには、英国と同様、アーツカウンシル的な組織が必要になると考えられる。ただし、文化庁が本格稼働させようとしている中央政府のアーツカウンシル(「日本版アーツカウンシル」)だけではなく、全国で「地域版アーツカウンシル」を立ち上げていくことが必要であると筆者は考えている。そのような「地域版アーツカウンシル」の設立と育成を文化庁が側面から支援していくことが必要であろう。このように、中央と地方のアーツカウンシルが両輪で存在することが肝要であるが、その際に、中央政府のアーツカウンシルと「地域版アーツカウンシル」はあくまでも平等・並列の関係であるべき点に留意が必要である。

なお、本年4月16日に答申された「文化芸術の振興に関する基本的な方針(第4次基本方針)」においては、「日本版アーツカウンシルの本格的な導入を図る」と記述されているが、「地域版アーツカウンシル」に関しては、直接的な記述は存在しない。同基本方針には、「地方公共団体等が文化芸術団体、企業、NPO等の民間団体や大学等と一体となって企画・実施する計画的な文化芸術活動を推進する」と書かれているのみであり、「地域版アーツカウンシル」を実現し、それを中核とした文化政策と文化プログラムを実施していくためには、残念ながらまだ表現が弱い。

一方で、文化庁は、創造都市ネットワーク日本に加盟している都市の数について、全自治体の10%に相当する170都市という意欲的な目標を掲げている。もっとも、この創造都市ネットワークが普及していくとともに、自治

体の間からは「いったい何をすれば創造都市と呼ばれるのか?」といった根本的な疑問も出されるようになっていく。こうした状況を踏まえ、日本における創造都市政策の中核に、「地域版アーツカウンシル」の設置を据えてはどうかと筆者は考えている。

なお、この「地域版アーツカウンシル」の具体的な設立のイメージは、地域によって異なると考えている。たとえば、行政が設置した文化財団が中核となって設立されるケースもあるであろうし、それ以外に、地域で活動するアートNPOや観光振興機関等、さまざまな主体が参画して、新しい政策提言およびプログラム実施の中核となることが想定される。

この点に関して、地方自治体の文化担当の職員を対象として、アートマネジメントの研修の機会等を提供すれば、地域における五輪文化プログラムも対応できるのではないかという意見があるかもしれない。しかし、文化庁自体も同様であるが、ほとんどの地方自治体においては文化政策の専門職の制度が存在しないため、職員の研修を行っても、数年後には異動してしまうこととなり、地域の文化振興に十分な対応ができない懸念がある。また、英国のアーツカウンシルの職員に求められているものは極めて高度な専門性であるため、その面からも一般的な自治体の職員では対応が困難であると考えられる。

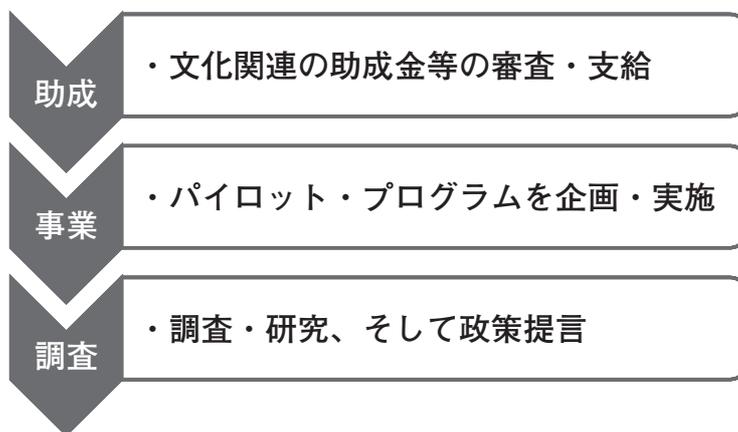
### ③ 「地域版アーツカウンシル」の組織イメージ

この「地域版アーツカウンシル」は、具体的には、3つの機能を有しているというイメージを想定している。ひとつは「文化関連の助成金等の審査・支給」という機能である。特に文化プログラムの展開にともなって、オリンピック組織委員会等からの補助金や委託費等を、全国の文化団体やアーティストに助成・支給していくことが必要になると想定されるが、地域においてその役割を担うのが「地域版アーツカウンシル」になると筆者は想定している。そして、「地域版アーツカウンシル」は、単に資金を提供するだけでなく、ハンズオンでの支援もあわせて実施することが必要不可欠である。

2つ目は、地域においてパイロット・プログラムを企画・実施するという機能である。地域において、新たなイノベーションを起こすような文化団体やNPO等が存在している場合には、上述したような「助成金等の審査・支給」を実施すればよいわけであるが、社会的ニーズは存在するのに、その担い手が地域に存在しないという場合には、「地域版アーツカウンシル」自身が、試行的に文化プログラムを企画・実施するという場面も必要であると考えられる。

そして3点目は、調査・研究、そして政策提言という機能である。これは民間企業におけるR&Dに相当するものと言えよう。上述したような、地域で社会的に必要な

図表25 「地域版アーツカウンシル」に求められる3つの機能



資料：筆者作成

事項を発見するためにも、調査・研究というシンクタンク機能は極めて重要である。

そして、なにより重要なポイントは、これら「地域版アーツカウンシル」は、中央政府から設置を義務づけるのではなく、あくまでも各地域の発意に基づいて、ボトムアップ型で五月雨式に設置されていく、という点である。中央政府（文化庁等）は、その設立を側面から支援することとなる。こうした試みが一定の成果を達成することができれば、日本はオリンピックのレガシーとして、「地域版アーツカウンシル」を世界に対して、ベスト・プラクティスとして提示することができるのではないか。

ただし、全国で「アーツカウンシル」を新たに創設することになった場合、それらの組織を構成する人材をどのように確保・育成するのが大きな課題となる。そこで、文化プログラムに関する初動が他の道府県より早く展開すると推測され、かつより多くの文化プログラムが実施されることとなる東京が、地域版アーツカウンシルの人材育成センター的な機能を担うことが望ましいと筆者は考えている。

なお、文化プログラムを実施するために「地域版アーツカウンシル」を創設しても、文化プログラム自体は2020年の夏に終了してしまう。したがって2021年以降は、文化プログラム以外の原資を確保していくことが必要である。そこで、2016年からの文化プログラムのための補助金等を「地域版アーツカウンシル」に提供するにあたっては、当該プログラムの審査をするのは当然のこととして、「2021年以降の組織の持続可能な戦略（出口戦略）」についても企画・提案してもらい、これをあわせて審査することが必要である。そして、地域において持続的な活動をしていくためには、文化芸術を中核としつつも、たとえば観光政策、福祉政策、教育政策、産業政策等と連動して、地域の課題を解決していくことが必要となるであろう。すなわち、この「地域版アーツカウンシル」は、2021以降において、より自立した組織として地域の課題解決を担っていく主体となるべきなのである。

## 8 | おわりに：2020東京オリンピックで日本はどう変わるか

### ①1964年のレガシー

さて、本稿においては、2012年のロンドン大会の文化プログラムを中心に述べてきたが、冒頭で触れた通り、2020年には東京で2度目の五輪大会が開催される。

かつて1964年に東京で開催された東京オリンピックにおいては、その開催にむけて、競技用施設だけでなく、東海道新幹線や東京モノレール、首都高速道路等のインフラストラクチャーが整備されたほか、観戦客を受け入れるための数々のシティホテルも開業し、良くも悪くも東京の風景は一変した。そして、こうした明確な変化は、日本が第二次世界大戦敗戦の荒廃から復興し、先進国として国際社会に復帰するというメッセージとなって国内外に強く発信された。

一方、文化勲章も受賞した歴史小説家の杉本<sup>そのこ</sup>苑子は、1964年の東京オリンピックの開会式に参列して、次のような感想を新聞に寄稿している。「二十年前のやはり十月、同じ競技場に私はいた。女子学生のひとりであった。出征してゆく兵士たちを秋雨のグラウンドに立って見送ったのである。（中略）同じ若人の祭典、同じ君が代、同じ日の丸でいながら、何という意味の違いであろうか。（中略）きょうのオリンピックはあの日につながり、あの日もきょうにつながっている」（杉本1964：37-39）

また、後にノーベル文学賞を受賞することになる大江健三郎は、まだ20歳代であった当時、1964年東京大会の聖火の最終ランナーが「原爆投下の日、広島で生まれた青年」（大江1964：55）であることや、自衛隊による「空にえがかれるジェット機の五輪」（ibid）について書き残している。

そして、国立代々木競技場とオリンピック選手村は、米軍のワシントンハイツの跡地であり、その前の用途は代々木練兵場であった。このような「お膳立て」を眺めると、1964年の東京オリンピックは、第二次世界大戦の記憶を日本人の心から、そして東京という街から払拭するという意図がどこかに込められていたのではないかと

と推測してみたくなる。

さらに言えば、1964年の東京オリンピックを契機として整備された首都高速道路は、ロシアの映画監督アンドレイ・タルコフスキーによって、その代表作のひとつである映画「惑星ソラリス」の冒頭で未来の都市の場면을描写するために使用された。言い換えると、1964年のオリンピックによって整備された東京に、アーティストは“過去”ではなく、“未来”を透視したのである。逆説的に言えば、それは単純に未来を信奉できる時代であったとも言えよう。

一方で、1964年の東京オリンピックにおいては、「デザイナー」という新しい職業にさまざまな活躍の機会が提供された。有名な東京オリンピックのポスターをデザインしたのはデザイナーの亀倉雄策であるが、同氏がデザイナーとして働き始めたころは「グラフィックデザイナーなどという職名は一般的ではない」(野地2013:46)時代であった。その後も「フリーランスのグラフィックデザイナーという仕事は世の中にあることなど、ふつうの人々は一向に理解してくれなかった」(野地2013:86)時代が続いたのである。そのような状況であったのに対して、「オリンピックのポスターが駅や市役所に張り出されてから、グラフィックデザイナーたちは『あれです。あれが僕らの仕事です』と胸を張って言えるようになった」(野地2013:91)のである。

また、「ピクトグラム<sup>57</sup>が標準化されたのは東京オリンピックが世界初であり、開発したのは日本のグラフィックデザイナーたち」(野地2013:268)であった。

このように、グラフィックデザイナーたちにオリンピックを契機として彼らの実力を発揮する場が提供され、グラフィックデザイナーという「仕事は身近なものとなり、志望するものも増えていった」(野地2013:320)のである。この事例から理解できる通り、前回(1964年)の東京オリンピックでは、「デザイナー」という存在が社会から注目され、職業として確立する契機となったのである。

一方、米国の有力な慈善基金団体であるマッカーサ基

金が資金提供する「デジタルメディアと学習コンペ」の共同理事Cathy N. Davidsonは、New York Timesのブログ記事において「現在、小学校通学している子どもたちの65%は、おそらく今まだ存在しない仕事に就くだろう」と語っている<sup>58</sup>。この記事は公表後、日本でもかなり話題になった。

こうしたことから、2020年のオリンピックへ向けて、文化に携わる新しい職業を創造することがけっして空想ではなく、現実的なビジョンになりえると筆者は考えている。

そのためには、アーティストやクリエイターが持つ社会的機能の可能性を最大限引き出していくことが2020年へ向けて必要となるであろう。

そして、オリンピックの文化プログラムにおいては、さまざまな社会実験を展開することを通じて、「文化に携わることがひとつの職業になり得るのだ」という大きなメッセージを発信していくことが重要であると考えられる。そのような社会実験を通じて、アーティストであることや文化に携わることを職業として持続可能なものとしていくことができるのではないかと。そして、残念ながら今日喧伝されているように「アーティストでは食えない」という社会から脱却して、「文化で生きる」社会へと転換を図ることが必要であろう。

「文化プログラム」は、来年(2016年)の夏から早くも開始されることになる。最初の「文化プログラム」であり、象徴となるイベントが、オリンピック閉会式において実施されるハンドオーバー・セレモニー(Olympic Handover Ceremony)である。たとえば、2008年北京オリンピックの閉会式で、次回開催都市ロンドンを代表して、往年のブリティッシュ・ロックを代表するバンド「レッド・ツェッペリン」のギタリストであるジミー・ペイジが、英国の新たなディーバであるレオナ・ルイスと共演した。そして、セブなサッカー選手ベッカムが同じ舞台にのぼり、オリンピック参加国の子供たちに向かってボールを蹴った。さて、2016年夏のリオ・デ・ジャネイロから東京へのフラッグの受け渡しはどのよう

なものになるのであろうか。

## ②成熟国における2度目のオリンピックの意義

21世紀における五輪大会は、中国(2008年)、ブラジル(2016年開催予定)等に代表される、いわゆる新興国での開催が増加して行くものと推測される。しかしその一方で、先進諸国の都市において2度目(または3度目以降)の開催についても継続されていくであろう。それは、五輪大会の安定的な開催、および世界的な国家間のバランスというローテーションという観点からも必要になると考えられる。そして、成熟国・成熟都市において2度目ないしは3度目のオリンピックを開催する場合、その開催に本質的にどのような意義があるのか、という点について今後も問い直されていくこととなる。

2012年のロンドン大会において、成熟した国での複数回目の開催の意義について、そのヒントが提起されると筆者は考えている。2020年の東京はこれを継承し、さらにより明確な回答を提示することが求められてい

る。もちろん、東京で2回目の開催となるオリンピックが目指すものは、ハード面の都市整備が中心となるのではなく、本稿で述べたロンドン大会における「文化プログラム」がヒントを与えてくれたように、より文化的または社会的な意義が強調されたものとなるべきであろう。

先日(4月16日)、下村文部科学大臣に答申された「文化芸術の振興に関する基本的な方針(第4次基本方針)」においては、「我が国が目指す『文化芸術立国』の姿」として、「2020年東京大会を契機とする文化プログラムの全国展開等に伴い、国内外の多くの人々が、それらに生き生きと参画しているとともに、文化芸術に従事する者が安心して、希望を持ちながら働いている。そして、文化芸術関係の新たな雇用や、産業が現在よりも大幅に創出されている」と将来像を描いている。

オリンピックの文化プログラムが、こうした将来像の実現へ向けての一助に資することを期待したい。

## 【注】

<sup>1</sup> The International Olympic Committee ; 国際オリンピック委員会

<sup>2</sup> The Organising Committees for the Olympic Games ; オリンピック競技大会組織委員会

<sup>3</sup> 国際交流基金 <<http://www.performingarts.jp/J/society/0703/1.html>> (参照2015-04-07)

<sup>4</sup> 第二次世界大戦前の開催も含めると、アテネ(1896年、2004年)、パリ(1900年、1924年)、ストックホルム(1912年、1956年、ただし1956年はメルボルンとの共催)、ベルリン(1916年、1936年)、ロサンゼルス(1932年、1884年)の5都市も、それぞれ2度の五輪大会を開催した実績がある。

<sup>5</sup> Olympic - Legacy.com <[http://www.pe04.com/olympic/about/symposium\\_a.php](http://www.pe04.com/olympic/about/symposium_a.php)> (参照2015-04-07) .

<sup>6</sup> 2013年9月以降の会長(第9代)は、トーマス・バッハ。

<sup>7</sup> ロンドンが逆転勝利した背景として、最終プレゼンテーションにおいて、ブレア首相(当時)がフランス語でスピーチを行ったことが功を奏したとも言われている。その意味では、2012年へ向けてのオリンピック文化プログラムは、ブレア政権の最後の文化(スポーツ)政策である、という見方もできる。

<sup>8</sup> Ms.Jude Kellyとの意見交換時のメモ(2008年2月14日、東京芸術文化評議会にて実施)

<sup>9</sup> GOV.UK <<https://www.gov.uk/government/news/london-2012-open-weekend-begins>> (参照2015-04-07) .

<sup>10</sup> カレントアウェアネス(2009年5月1日) <<http://current.ndl.go.jp/node/12757>> (参照2015-04-07) .

<sup>11</sup> Arts Council England , Ms. Moira Sinclairへのインタビューより(2014年10月8日、ロンドン市内で実施)

<sup>12</sup> Somewhereto <<https://somerhereto.com/how-it-works/>> (参照2015-04-07) .

<sup>13</sup> 英国の創造産業を支援する非営利組織

<sup>14</sup> IndiePix Films <<http://blog.indiepixfilms.com/daily-news/winkleman-to-host-film-nation-shorts-awards/>> (参照2015-04-07) .

<sup>15</sup> Discovering Places <<http://www.discoveringplaces.co.uk/about-us>> (参照2015-04-07) .

<sup>16</sup> ACE <<http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do2/our-priorities-2011-15/london-2012/artists-taking-the-lead/>> (参照2015-04-07) .

<sup>17</sup> Unlimited, Ms. Jo Verrntへのインタビューより(2014年10月7日、ロンドン市内で実施)

<sup>18</sup> この8つのナショナル・プロジェクトは、計画当初から「8つの主要なプロジェクト」として位置づけられて実施されたわけではなく、結果としてそのように位置づけられると Garcia (2013) によって整理されたものである。

<sup>19</sup> BIG DANCE <<http://www.bigdance.org.uk/about-us/>> (参照2015-04-07) .

<sup>20</sup> Kings College , Ms. Francesca Hegyiへのインタビューより(2014年10月10日、ロンドン市内で実施)

<sup>21</sup> 元資料は“London 2012 official pictograms”

<sup>22</sup> 国際交流基金 <<http://performingarts.jp/J/calendar/201206/s-01019.html>> (参照2015-04-07) .

- <sup>23</sup> Barbican Centre 〈<http://www.barbican.org.uk/theatre/event-detail.asp?ID=14384>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>24</sup> VisitBirmingham 〈<http://visitbirmingham.com/ja/what-to-do/festivals-events/stockhausen-a-festival-of-light/>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>25</sup> Scottish Government 〈<http://www.scotland.org/features/year-of-creative-scotland-2012/>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>26</sup> BBC News (2012年7月11日) 〈<http://www.bbc.com/news/uk-england-wiltshire-18779304>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>27</sup> Sampad 〈<http://www.sampad.org.uk/event/mandala>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>28</sup> The Guardian (2012年9月2日) 〈<http://www.theguardian.com/culture/gallery/2012/sep/02/piccadilly-circus-circus-pictures>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>29</sup> Arts Council England, Ms. Moira Sinclair へのインタビューより (2014年10月8日、ロンドン市内で実施)
- <sup>30</sup> なお、インスパイア・プログラムの中には、LOCOGを経由せずに、独自で資金調達したプログラムも多数あったが、これらの金額は含まれていない。また、資金以外に「In Kind」と呼ばれる、非資金的な支援 (たとえば、ホテルの部屋を無償で提供する、等) も多数実施されている。
- <sup>31</sup> ロンドン大会の文化プログラムの数としては、「177,717」という数値が公式報告書において公表されており、日本でもこの数値が盛んに引用されている。ただし、この数字は「プロジェクト」の総数ではなく、プロジェクトを構成する「活動」の総数である点に留意が必要である。たとえば、Unlimitedというひとつの「プロジェクト」の中には複数の「活動」が包含されている。
- <sup>32</sup> 文化プログラムの活動数の合計である「177,717」という数値が掲載されているのは巻頭部分 (Introduction) の「数でみる文化プログラム」のページ一か所のみである。そして、その内訳のパーセンテージとして、「うち22%がパフォーマンス、18%がイベント／展覧会、52%が教育・研修・参加型のプログラム、7%がその他の活動だった」と記載されている。一方で、報告書の本編においては、「活動数」のデータとして、地域別および分野別の詳細データが掲載されているが、どちらのデータも合計が「117,717」となっている。さらに、この内訳の割合は、サマリーにおいて合計「177,717」とするデータの割合と何故か一致している。もちろん、「活動数」の集計方法の相違によって、2つのデータが併存するという事態はあり得ることである。しかし、この2つの数値が、6ケタのうち5ケタまでが同じで、しかもその内訳の割合までが同一ということは極めて不自然であると考えられる。このことから、実は正しい「活動」数は「117,717」であり、「1」と「7」が似ているために、サマリーに転記の際に間違いが生じたのではないかと筆者は推測している。ただし、ACEのWebサイト等において、現時点では訂正が行われていないため、本稿においては「177,717」と記載しておくこととする。
- <sup>33</sup> London 2012 Festivalの事業費については、何故か報告書に記載が無い。ACE (2013a) の中の Michael Coventry のレポートの中の、しかも括弧書きされた部分に記載されているのみである。
- <sup>34</sup> なお、本調査には、Open WeekendおよびInspireプログラムに関する調査結果概要も記載されているが、この2つのプログラムに関しては、包括的なデータがないため、調査結果については大半を省略しており、合計に関する数字については、少々控えめな数字となっているとのこと。
- <sup>35</sup> 図表12の「ロンドン2012フェスティバルのプロジェクト」の芸術形式において、「悲劇」がなく、「喜劇」がある点についての理由は不明。
- <sup>36</sup> London Organising Committee of the Olympic and Paralympic Games ; ロンドンオリンピック・パラリンピック組織委員会
- <sup>37</sup> UK.GOV 〈<http://discovery.nationalarchives.gov.uk/details/r/C13273031>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>38</sup> Ms.Jude Kelly との意見交換より (2008年2月14日、東京芸術文化評議会にて実施)
- <sup>39</sup> DCMS, Mr. Nick Cady へのインタビューより (2014年10月8日、ロンドン市内で実施)
- <sup>40</sup> 2010年当時、Royal Opera House の最高経営責任者。
- <sup>41</sup> Kings College, Ms. Francesca Hegyi へのインタビューより (2014年10月10日、ロンドン市内で実施)
- <sup>42</sup> 559.5人という雇用者のうち「0.5人」の部分は、他の組織との兼務と推測される。
- <sup>43</sup> Kings College, Ms. Francesca Hegyi へのインタビューより (2014年10月10日、ロンドン市内で実施)
- <sup>44</sup> Kings College, Ms. Francesca Hegyi へのインタビューより (2014年10月10日、ロンドン市内で実施)
- <sup>45</sup> Kings College, Ms. Francesca Hegyi へのインタビューより (2014年10月10日、ロンドン市内で実施)
- <sup>46</sup> GLA へのインタビューより (2014年10月7日、市役所内で実施)
- <sup>47</sup> DCMS, Mr. Nick Cady へのインタビューより (2014年10月8日、ロンドン市内で実施)
- <sup>48</sup> Arts Council England Web サイト 〈<http://www.artscouncil.org.uk/what-we-do2/our-priorities-2011-15/london-2012/artists-taking-the-lead/>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>49</sup> Leeds Canvas Web サイト 〈<http://www.leedscanvas.com/what-is-leeds-canvas/>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>50</sup> Liverpool City Council, Ms. Claire McColgan へのインタビューより (2014年10月9日、リバプール市内で実施)
- <sup>51</sup> Unlimited, Ms. Jo Verrnt へのインタビューより (2014年10月7日、ロンドン市内で実施)
- <sup>52</sup> The Culture Diary 〈<http://www.theculturediary.com/static/about>〉 (参照 2015-04-07) .
- <sup>53</sup> GLA へのインタビューより (2014年10月7日、市役所内で実施)
- <sup>54</sup> Unlimited, Ms. Jo Verrnt へのインタビューより (2014年10月7日、ロンドン市内で実施)
- <sup>55</sup> NESTA, Mr. Hasan Bakhshi へのインタビューより (2014年10月7日、ロンドン市内で実施)
- <sup>56</sup> 「クール・ブリタニア」に関する詳細は、太下義之「英国のクリエイティブ産業政策」を参照。
- <sup>57</sup> ビクトグラム (pictogram、ビクトグラフ (pictograph) と) は、一般に「絵文字」「絵単語」等と呼ばれ、なんらかの情報や注意を示すために表示される視覚記号 (サイン) の一つである (Wikipedia より)。非常口のサイン等が有名。
- <sup>58</sup> VIRGINIA HEFFERNAN [2011年8月7日] “Education Needs a Digital-Age Upgrade” The New York Times.

## 【参考文献】

- ・ ACE (2012) “Organization Review Final operating model and organization structure” p.1-13.
- ・ ACE (2013a) “Independent Evaluations of London 2012 Festival” p.1-34.  
 〈[http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Independent\\_Evaluations\\_London\\_2012\\_Festival.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Independent_Evaluations_London_2012_Festival.pdf)〉 (参照2015-04-07)
- ・ ACE (2013b) “Grant-in-Aid and Lottery annual report and accounts 2012/2013” p.1-14  
 〈[http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/ACE\\_Annual\\_Report\\_2012-13\\_Interactive.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/ACE_Annual_Report_2012-13_Interactive.pdf)〉 (参照2015-04-07)
- ・ ACE and LOCOG (2013) “Reflections on the Cultural Olympic and the London 2012 Festival” p.1-33.  
 〈[https://www.london.gov.uk/sites/default/files/Reflections\\_on\\_the\\_Cultural\\_Olympiad\\_and\\_London\\_2012\\_Festival\\_pdf.pdf](https://www.london.gov.uk/sites/default/files/Reflections_on_the_Cultural_Olympiad_and_London_2012_Festival_pdf.pdf)〉 (参照2015-04-07)
- ・ DCMS (2007) “Our Promise for 2012” p.1-6.  
 〈[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/77720/DCMSLeafletAdobev5andlaterTPL.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/77720/DCMSLeafletAdobev5andlaterTPL.pdf)〉 (参照2015-04-07)
- ・ DCMS (2008年) “Before, during and after ; making the most of the London2012 Games” p.1-80.  
 〈<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.culture.gov.uk/images/publications/2012LegacyActionPlan.pdf>〉 (参照2015-04-07)
- ・ DCMS (2010年) “PLANS FOR THE LEGACY FROM THE 2012 OLYMPIC AND PARALYMPIC GAMES” p.1-14.  
 〈[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/78105/201210\\_Legacy\\_Publication.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/78105/201210_Legacy_Publication.pdf)〉 (参照2015-04-07)
- ・ Garcia, Beatriz. “London 2012 Cultural Olympiad Evaluation Final Report” (2013) pp.1-194 〈[http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london\\_2012\\_academic\\_report/London\\_2012\\_Cultural\\_Olympiad\\_Evaluation\\_ICC.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london_2012_academic_report/London_2012_Cultural_Olympiad_Evaluation_ICC.pdf)〉 (参照2015-04-07)
- ・ IOC. (2013a) “Olympic Charter In FORCE AS FROM 9 SEPTEMBER 2013”. (=JOC訳 (2014) 「オリンピック憲章 2013年版・英和対訳 (2013年9月9日から有効)」. p.1-95.) 〈<http://www.joc.or.jp/olympic/charter/>〉 (参照2015-04-07)
- ・ IOC (2013b) “OLYMPIC LEGACY 2013” .p.1-72.  
 〈[http://www.olympic.org/Documents/Olympism\\_in\\_action/Legacy/2013\\_Booklet\\_Legacy.pdf](http://www.olympic.org/Documents/Olympism_in_action/Legacy/2013_Booklet_Legacy.pdf)〉 (参照2015-04-07)
- ・ IOC (2014) “Olympic Games: Legacies and Impacts” . p.1-147.  
 〈[http://www.olympic.org/Assets/OSC%20Section/pdf/LRes\\_7E.pdf](http://www.olympic.org/Assets/OSC%20Section/pdf/LRes_7E.pdf)〉 (参照2015-04-07)
- ・ JOC (2003) 「オリンピック憲章 Olympic Charter 2003年版・日本語 (2003年7月14日から有効)」  
 〈<http://www.joc.or.jp/olympism/charter/pdf/olympiccharter200300j.pdf>〉 (参照2015-04-07)
- ・ LOCOG (2005) “London's plans for hosting the 2012 Olympic Games and Paralympic Games” p.1-600.  
 〈<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20070305103412/http://www.london2012.com/documents/candidate-files/theme-1-olympic-games-concept-and-legacy.pdf>〉 (参照2015-04-07)
- ・ LOCOG (2012) “Inspire Legacy Book A record of the London 2012 Inspire Program” pp.1-1422. 〈[http://image.comms.london2012.com/london2012/ftp\\_images/Inspire/September/INS\\_PIRE\\_LEGACY\\_BOOK\\_SEP\\_2012.pdf](http://image.comms.london2012.com/london2012/ftp_images/Inspire/September/INS_PIRE_LEGACY_BOOK_SEP_2012.pdf)〉 (参照2015-04-07)
- ・ Walter Hardley Ltd. (2012) “Canvas2012 : Overworlds and Underworlds”
- ・ 猪谷千春 (2013) 『IOC —オリンピックを動かす巨大組織—』.新潮社. p1-221.
- ・ 大江健三郎 (1964) 「七万三千人の《子供の時間》」.講談社編 (2014) 『東京オリンピック 文学者の見た世紀の祭典』.講談社. pp.45-55.
- ・ 太下義之 (2008) “創造都市バルセロナの文化政策 (特集 経済成長を考える).” 季刊政策・経営研究 1.1: pp.19-54.  
 〈<http://www.murc.jp/report/quarterly/200801/19.pdf>〉 (参照2015-04-07)
- ・ 太下義之 (2012) 「グローバル化とオリンピック文化プログラム——2012年オリンピック大会にロンドンが勝利した理由」.慶應義塾大学出版会 (2012) . pp.113-128.
- ・ ジム・バリーandヴァシル・ギルギノフ (2008) , 「オリンピックのすべて」.大修館書店. p1-399.
- ・ 杉本苑子 (1964) 「あすへの祈念」.講談社編 (2014) 『東京オリンピック 文学者の見た世紀の祭典』.講談社. pp.37-39
- ・ 関口英里 (2009) 「東京オリンピックと日本万国博覧会」.老川慶喜編『東京オリンピックの社会経済史』日本経済評論社, pp.1-37.
- ・ 電通and東京オリンピックス作成委員会 (1966) 『TOKYO OLYMPICS OFFICIAL SOUVENIR』.電通. p1-292.
- ・ 野地秩嘉 (2013) 『TOKYOオリンピック物語』.小学館. p.1-361.
- ・ 道重一郎 (2009) 「ロンドン・オリンピック」.老川慶喜編『東京オリンピックの社会経済史』日本経済評論社, pp.99-126.

対談：

# 技術流出と不正競争防止法改正

Opening Discussion: Technology Leaks and Amendment to the Unfair Competition Prevention Act



さまざまな情報漏えいや技術流出事件が報道されている中、不正競争防止法が定める営業秘密保護に関する規定の改正に向けた検討が行われており、世の中の注目も高まっています。顧客情報や営業上のノウハウ、技術上の秘密情報等は、企業にとって極めて重要な経営資源であると同時に、一度これが漏えいすれば企業の信用を大きく損なう事態ともなり得るため、適切な情報の管理と対策が必要となります。しかし、企業活動がグローバル化、複雑化する中、情報漏えいや技術流出のリスクを軽減することは容易なことではなく、当社でもさまざまなご相談をいただいております。

こうした現状に鑑み、不正競争防止法改正のポイントと企業において求められる役割について、内閣官房知的財産戦略推進事務局の横尾事務局長と一橋大学大学院国際企業戦略研究科の相澤先生をお招きして対談をしていただきました。

As the media continues to report various cases of information and technology leaks, the government is considering amending the provisions of the Unfair Competition Prevention Act that concern protection of trade secrets. The issue has also increasingly attracted the public's attention. Customer information, operational know-how, and technological secrets are extremely important business resources for firms. At the same time, once such information is leaked from a firm, confidence in the firm can be significantly undermined. Therefore, firms need to properly manage information and put appropriate measures in place. However, with the globalization and greater complexity of corporate activities, it is not easy to reduce the risk of information or technology leaks. In fact, we at Mitsubishi UFJ Research and Consulting have received various inquiries regarding such problems. In light of this situation, we invited Mr. Yokoo, Secretary-General of the Intellectual Property Strategy Headquarters Cabinet Secretariat, and Professor Aizawa of the Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy to have them discuss important points concerning the amendment to the Unfair Competition Prevention Act and the role of firms in this issue.

## 不正競争防止法改正検討の趣旨・背景

**肥塚(司会)** さまざまな情報漏えい、技術流出事件が報道されている中、不正競争防止法が定める営業秘密保護に関する規定の改正に向けた検討が行われており、世の中の注目も高まっています。今回の法改正検討の趣旨や背景についてお話をいただけないでしょうか。

**相澤** 企業が保有する営業秘密(非公知の財産的情報)については、TRIPS協定(マラケシュ協定(WTO設立協定)の付属書)によって国際的にも保護が義務づけられており、日本では不正競争防止法によって保護しています。不正競争防止法はたびたび改正されており、営業秘密侵害についての刑事罰規定や刑事訴訟法の特別によって、刑事についても制度の整備が行われてきました。一方、近年は新興国等における技術発展にともない、新興国の企業において日本企業の営業秘密が不正に使用されるという事態が顕在化しています。こうした事情から、一昨年、知的財産戦略本部<sup>1</sup>の検証・評価・企画委員会において議論が始まったのだと理解し

ています。横尾様は今回の検討の背景等についてはどのようにお考えでしょうか。

**横尾** 情報漏えい、技術流出自体は昔からある問題ですが、近年、日本を代表するような大企業における基幹的な技術の漏えいが頻発しており、これまで以上に注目されるようになりました。代表的な事例としては、2012年に発覚した新日鐵住金の高性能鋼板に関する製造技術が元社員を通じて韓国の鉄鋼メーカーに漏えいしたとして裁判で争っている事例がありますし、2014年には東芝からフラッシュメモリに関する技術が漏えいし、やはり争いになった事件があり、記憶に新しいのではないかと思います。さらに、技術情報ではありませんが、ベネッセにおいて大規模な顧客情報漏えい事件もありましたし、米国の事例ですが、ソニーピクチャーズにおいてサイバー攻撃による情報漏えい事件もありました。

企業が保有している情報はその多くが電子化されており、サイバー攻撃等の脅威にさらされると同時に、人を通じた流出等があった場合にも容易に拡散し得ると

### 《対談者プロフィール》

**横尾英博(よこお ひでひろ)** 内閣官房知的財産戦略推進事務局長

昭和57年通商産業省入省、要職を歴任され、中小企業庁事業環境部長、資源エネルギー庁電力・ガス事業部長、日本貿易振興機構副理事長、経済産業省貿易経済協力局長を経て現在、内閣官房知的財産戦略推進事務局長。知的財産戦略推進事務局では、知的財産の創造、保護および活用に関する施策を集中的かつ計画的に推進するために内閣に設置されている知的財産戦略本部の事務局として重要な役割を担われている。

**相澤英孝(あいざわ ひでたか)** 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

知的財産制度を専門とし、知的財産戦略本部において中心的な役割を果たしている検証・評価・企画委員会の委員および知財紛争処理タスクフォースの座長を務められている。産業構造審議会 知的財産分科会 営業秘密の保護・活用に関する小委員会の委員、関税外為等審議会の委員も務められている。編著書として、『知的財産法概説(第5版)』(西村あさひ法律事務所と共編)等がある。

**肥塚直人(こいづか なおと)** ※司会

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社知的財産コンサルティング室 主任研究員。  
知的財産コンサルティング室の中核メンバーとして、さまざまな受託調査やコンサルティング業務に従事。営業秘密関連案件の担当実績も豊富で、著書に『「技術流出」リスクへの実務対応』がある。博士(法学)。

いう現実があります。こうした事情を踏まえ、2013年に策定された「知的財産政策ビジョン<sup>2</sup>」を検討した際にも、営業秘密の重要性が指摘され、営業秘密保護の強化が当該ビジョンに盛り込まれました。これを受け、営業秘密タスクフォースという有識者会議を設置し、集中的な議論をしていただき、2014年6月に公表された「知的財産推進計画2014<sup>3</sup>」にも重点施策のひとつとして営業秘密保護の総合的な強化を盛り込みました。

このような流れの中で、不正競争防止法を点検し、必要な改正について検討を行っているところですが、今回の総合的な強化というのは、三位一体で強化をしていくことを意図しており、制度整備はもちろんですが、官民連携の重要性、各企業における取り組みの重要性もまた強調されています。

**相澤** サイバー攻撃の話がありました。新しい問題が顕在化してきたことが、今回の法改正の背景にあるとお考えでしょうか。

**横尾** 重要な情報が電子的に保管されていることや、サイバー攻撃等の脅威が増大していることで、企業側としても営業秘密を守ることが難しくなるでしょうし、制度面も含めて新たな対策が求められていることは事実だと思います。サイバー攻撃については、営業秘密保護という観点からだけの問題ではないので、昨年秋の臨時国会においてサイバーセキュリティ基本法が成立し、「サイバーセキュリティ戦略本部」が設置されたところです。

**相澤** 日本企業を取り巻く環境が変化する中、人事管理を含めた営業秘密の管理が従来通りではうまく行かなくなっているという事情と、新興国等の技術水準が向上してきた結果、日本の技術情報を利用すれば製品化できるところまで技術が発展して来ているといった事情が、背景にはあるのではないかと考えています。

## 改正の方向性

**肥塚(司会)** 今回の法改正について、さまざまな論点が



相澤氏

討議の対象となっているようですが、どのあたりがポイントとなりそうでしょうか。

**相澤** 新日鐵住金の事例も東芝の事例も、海外において営業秘密が不正使用された事例であるという点と、日本企業の従業員も関与しているという点に特徴があると思います。これまで、不正競争防止法上には、国外犯の規定はあったものの、水際措置が関税法に規定されていないこと等、海外における不正使用については十分な配慮がなされていなかったのではないかと思います。さらに、営業秘密を含めた知的財産権の侵害訴訟における証拠収集については大きな課題があります。これについては、短期的に対応できる課題と中長期的にでも解決しなければならない課題があると思います。今回の法改正のポイントについてご説明いただけないでしょうか。

**横尾** ご指摘のように海外での侵害事件については、証拠保全の問題もあり、実務的には立証が難しいという事情があります。そこで、今回の改正論点のひとつとして民事手続における立証責任の転換を打ち出しました。現行法によれば、不正に取得したこと、不正に使用したことまでを立証しなければなりません。不正に使用したことの立証は難しいので、不正に取得したことが立証できれば、使用については「不正に」行ったものであると推定できるのではないかと議論です。また新日鐵住金の例も1980年代後半から漏えいが始まっていたとも言われており、現行法が定めてい

る除斥期間10年を20年まで延ばすという方向性も示しました。

刑事的措置については、未遂罪の創設を打ち出しました。また営業秘密が電子的に保管されている場所が海外のサーバであることもありますが、現行法では海外のサーバに保管されている営業秘密については保護の対象外とされており、これを保護対象とする方向性で検討が行われております。

さらに中長期的なテーマとしては、証拠収集の手続きをもっと簡単にできないかという論点、裁判管轄の論点があります。こうした論点は営業秘密保護固有の問題ではなく、民事訴訟全般に関わる論点ですので、じっくりと議論をしていくことが必要であると考えております。

**相澤** 推定規定は知的財産権の侵害訴訟の課題である証拠の偏在を解決するものではありません。推定規定によって推定される範囲についての課題もあり、どの程度、原告（権利者）の立証負担が軽減できるかについては、今後の裁判所における運用の課題かと思えます。

**肥塚（司会）** 大企業の法務部門や知財部門の方とお話すると、Discovery制度<sup>4</sup>のある米国と比べて紛争を見越した証拠の管理を行えてない企業が多く、推定規定が入ると不正に取得した営業秘密をもとに類似製品を製造したメーカ等から逆に訴えられるリスクが高まるのではないかという懸念の声もあります。また中小中堅企業だと、証拠合戦になったら訴訟で勝ち目が無いということはないのでしょうか。

**横尾** 相澤先生がおっしゃった立証の程度については、合理的な推定が働くかどうかという判断がつけば良いとは思いますが。司会の方がご指摘した点については、訴える側に立って制度を検討するか、訴えられる側に立って制度を検討するかということは常に問題となります。日本ではどちらかというとな訴えられる側に立って検討をすることが多いように思いますが、特許にしても、今回の営業秘密にしても、自らの知的財産を活用するためには攻めの発想が重要で、世界に誇る技術



横尾氏

を武器にグローバルな市場で競争する日本企業の積極的な制度活用を応援したいという思いはあります。

証拠収集手続は、訴訟法も含めた議論となるのでハードルは高いのですが、とても重要なテーマであると認識しており、知的財産戦略本部で設置した「知財紛争処理タスクフォース」ではこれを大きなテーマにしていく予定です。タスクフォースのスコープとしては特許権を中心に検討が行われる予定ですが、営業秘密を含む知的財産全体の問題ではないかと思えます。

**相澤** 日本では、原告（権利者）による侵害の立証は難しく、訴訟では原告が不利であると思えます。侵害訴訟において、公平な制度の整備が必要であると思えます。米国にはDiscovery制度があります。この制度は原告と被告の間の証拠の偏在を解消し、公正な訴訟を行うという趣旨から制度化されたものです。

**横尾** 米国は公平を大切にする社会であり、そのためには相応のコストを負担するという文化があるということだと思います。公平を大切にするので、訴訟においてもプロセスの適正性については重要視されていますね。

**相澤** 刑事について、かつて、日本企業の従業員が営業秘密侵害の疑いで海外において刑事的な訴追を受けるということがありました。今後、司法制度の整備が不十分な国において、日本人が営業秘密侵害の疑いで拘束されるような事態もあり得るのではないかと恐れ、刑事的措置については諸外国との関係についても配慮

しながら慎重に検討すべき側面があると思います。

**横尾** 新興国の方が、民事よりも刑事的なエンフォースメントに頼る傾向があることは事実であり、政府としては制度の整備にも協力しているところですが、相手国の事情もありますので難しい問題ですね。

**相澤** 民事制度の場合、新興国であっても外資が参入し、市場が発展してくると、司法制度も発展してきます。時間は掛かりますが、企業活動が活発になれば、さらなる制度整備が必要となり、そこで活躍する法曹も増え、質も次第に高くなっていきます。

しかし、刑事制度の場合、新興国では恣意的な運用や判断が入るおそれがないとは言えず、刑事罰に関する検討においては、国際的な配慮を含めた慎重さが必要です。

**横尾** コメントが難しいのですが、刑事制度についてのみ言えば、新興国においてあまり刑事罰等の刑事的措置のみ先進国と同等に強化されない方が良いというお考えでしょうか。

**相澤** 日本を含め先進国において刑事的措置を強めていくことについては、新興国における刑事罰の強化による日本人従業員の拘束等の懸念もあるということ念頭に置いて検討を進めていただきたいと思います。

## 海外制度との比較

**肥塚(司会)** すでに米国の訴訟制度については触れていただいておりますが、今回の不正競争防止法改正に係る論点について、海外制度との比較検討等もされているのでしょうか。

**相澤** 海外制度とは単純に比較することができないと思います。たとえば、米国における民事手続ではDiscovery制度があったり、刑事手続ではおとり捜査が認められていたり、訴訟手続に違いがあるので、単純に比較することはできません。法改正の議論の中ではどのあたりが注目されたのでしょうか。

**横尾** 相澤先生がご指摘されている通り、海外との制度比較は慎重でなければならない部分もありますが、営

業秘密保護規制については米国やEUではある程度ハーマライズされている部分もあります。たとえば先ほども触れた未遂罪の新設ですが、これは米国、ドイツ、韓国にはすでに未遂罪が制度化されている状況です。また営業秘密侵害によって取得された情報が転々流通した場合ですが、日本の制度は二次取得者までしか対象としていないので、海外の制度と比較すると見劣りするという現実もあります。今回の法改正ではこうした部分については、対応をしていくということで考えています。

また関税法上、営業秘密侵害物品は輸入差止の対象になっていませんが、特許権等であれば輸入差止が可能ですので、こうした点についても改善して、海外とも平仄<sup>ひょうそく</sup>を取っていきたいと考えています。

**相澤** 水際措置は重要で、水際措置の充実を求めてきました。営業秘密の漏えい等をした人に対する制裁だけ強化しても、産業スパイ等を利用する意図を持っている海外の企業等の不正使用に対する抑止として効果的とはいえません。営業秘密の不正使用によって生産された製品の流通を抑止することが必要です。

**横尾** その意味でも水際対策を整備することは重要ですね。今後は、不正競争防止法を所管する経済産業省と、現場で執行を行う税関との連携がより一層重要になると思います。

## 求められる企業の取り組み

**肥塚(司会)** 冒頭、横尾様から官民連携の重要性についてもご指摘がありましたが、技術流出や情報漏えいを防ぐためには、昨今の環境変化を踏まえ、企業にもこれまで以上に踏み込んだ対策が求められるのではないかと思います。この点についてはいかがでしょうか。

**相澤** そもそも、営業秘密というのは企業の資産であり、本来は企業がきちんと管理をしていく、また自らの権利は自ら守り実現していくという姿勢がないと、制度だけ整備しても絵に描いた餅になってしまうと思います。この点、横尾様はどのようにお考えでしょうか。

**横尾** ご指摘の通りで、冒頭申し上げた「知的財産推進計画2014」の三位一体のひとつの柱が企業側での営業秘密管理でして、企業の取り組みはとても重要であると認識しています。

企業が営業秘密管理に取り組むため、経済産業省が平成15年に営業秘密管理指針を策定し、たびたび改訂されてきましたが、いろいろと実務上使いにくい内容になっているというご指摘をいただいております。たとえば、当該指針がミニマムスタンダードを示しているのか、ベストプラクティスを示しているのかといった点がやや分かりにくいといった指摘がありますが、確かに当該指針は営業秘密が法的に保護されるための要件について解釈を示していると同時に参考となるプラクティスを紹介しているといった側面があります。そこでこの営業秘密管理指針を改訂して、法的保護を受けるためのミニマムスタンダードを示すガイドラインにする一方で、ベストプラクティスを紹介することも含めたマニュアルのようなものを別途作成するという方向で検討を進めているところです。

営業秘密管理指針の改訂で最も重要なポイントのひとつとして、秘密管理性の要件を満たす秘密管理措置はどの程度行っていれば良いのかという点について、今回の改訂では企業が当該情報を秘密にしておこうという意思があったことを従業員等が簡単に認識できる程度の措置が講じられていれば良いという基準を示しています。こうした基準も参考に、各社に営業秘密を法的に保護できる仕組みを考えてもらいたいと考えております。

また1月28日には「技術情報等の流出防止に向けた官民戦略会議」において、技術情報等の流出防止に向けた「行動宣言」を発表しました。官民の代表で議論を行い、行動宣言の中では、「営業秘密侵害を断固許さない社会」を創出することを訴えると同時に、各社では経営者がリーダーシップを発揮して、事業部門、総務、法務、人事、情報セキュリティ、知財等の各部門横断的な対策を推進することの重要性についてもメッセー

ジを発信しています。また情報の性質や合理的に予想される脅威に対応した適切な対応を行ってもなお、情報漏えいが生じてしまった場合、これを恥じる必要はないという趣旨のメッセージも発信しています。技術流出や情報漏えいがあった場合、企業はこれを隠したがるのですが、やるべきことをやっていたのであれば、これを恥じることなく、しっかりと事後対応を行って、民事上・刑事上の措置も厳正に行っていくことが大切だと考えております。そのうえで、どのような被害があったのか、どのような手口で情報が漏えいしたのかといった点については官民で共有し、ベストプラクティスを高めて行くことも宣言の中で謳われています。

**相澤** おっしゃる通りで、知的財産権というのはあくまで財産権です。そもそも、財産権というのは権利者が権利侵害者を排除しようとした場合に司法救済を受けることができるというものです。たとえば土地の所有者が勝手に入ってくる人を排除する意思を持たなければ、土地という財産を保全し、その利用による収益をあげることもできません。その意味で営業秘密の管理についても、企業は自らの財産を守るために行動しなければならないとの認識を持っていただきたいと思っております。

また、企業を取り巻く環境の変化への対応も必要です。雇用の流動性も高まっており、以前のように終身雇用を前提とした管理の仕組みではなく、人が異動することを前提とした管理の仕組みを考えて行くことも必要ではないかと思っております。

**横尾** 大企業はもちろんですが、中小企業の場合、管理を行うための資源も十分にありませんから、ご苦労されるのではないかと思います。先ほど指摘した営業秘密管理に関するマニュアルは中小企業にも参考となるものとしたいですし、また相談体制の整備も進めております。独立行政法人工業所有権情報・研修館に2月2日から相談窓口を設置しますし、各都道府県には知財総合支援窓口が設置され、中小企業の営業秘密に関



肥塚氏

連する相談に対応しています。こうした相談体制の一層の整備を進めていますので、中小企業の方も含めて、企業における管理体制の整備をぜひしっかりと進めていただきたいと思います。

**相澤** 中小企業における組織的管理が難しいことはご指摘の通りですが、中小企業の場合、人の顔が見える規模なので、規模を考えた管理ができると思います。その意味では、大企業のように何千人、何万人も従業員がいる組織とは管理のあり方も異なるのではないかと思います。顔が見える方が管理しやすいという側面もあるでしょうから、中小企業においてもしっかりと守るべき情報は守る仕組みを作りたいと思います。このあたり、肥塚さんは現場も見られているのではないですか。

**肥塚(司会)** 規模にもよりますが、中小企業の場合、秘密情報の表示をする、鍵をかける、ファイルにパスワード設定をするといった基本動作をきちんとやれば、実は管理はしやすいという実態は確かにあります。

大企業については、横尾様にご指摘をいただいた通りで、経営者から直接ご相談をいただくケースでない限り、トップから技術流出・情報漏えい対策の指示を受けましたと言って特定の部門、たとえば知財部門や情報システム部門から相談をいただくケースでは、まずどのように全社に展開するのかという点が課題となります。われわれのように社外の専門家を活用しようという大企業では、このような社内横断的な取り組み

を行う場合、第三者的な立場の人間を入れることで円滑に部門間調整を進めることを期待されているように思います。

**横尾** 全社的なリーダーシップのもと、専門部署をアサインしないとうまくいかないということは私も官民戦略会議で発言したところであり、大企業の営業秘密管理を行ううえでは重要なポイントだと思います。

**相澤** その点、中小企業は、トップダウンですから、本気で取り組もうと思えばそれなりに対策ができると思います。

**横尾** そうですね。大企業であれば経営者がしっかりと理解をしたうえで、仕組みを作って全社に浸透させていかなければならないですが、中小企業の場合、経営者がしっかりとすれば、組織の規模が小さいので割と機能すると思います。この点、全国の知的財産総合支援窓口や工業所有権情報・研修館が設置する営業秘密110番といった相談窓口においても中小企業の相談対応・支援を行います。どのようなものが営業秘密になるのかといった基本的な部分からサポートを行うことになっています。

**相澤** 管理の強化と業務効率のバランスも重要であり、この点についても十分な配慮がなされる必要があるのではないのでしょうか。情報を共有することにはプラスの側面もありますし、一方で、情報の共有範囲を広げれば広げるほど管理は難しくなります。この点は業種によっても異なるのでしょうか。

**肥塚(司会)** もちろん、個社によって事情は異なりますが、IT系の企業では人の流動性が高いですので、人が割と頻繁に異動することが前提の仕組みになっており、極秘プロジェクト等であれば、とにかく関わる人を最小化しようという発想があるようですね。一方、相対的に人の異動が少ない、化学系、航空機・防衛関係等の企業では、人はあまり異動しないことが前提の仕組みになっており、研究所自体は高いレベルの営業秘密管理が行われているものの、研究所の中での情報共有は割と広くやっているような印象はあります。

**相澤** 社会も変容し、企業における雇用のあり方も変化しており、以前よりもドライな管理が全般的に求められているのではないかと思います。処遇面も含めて不正が割に合わないという環境を企業が作ることも安全管理の一側面なのではないかと思います。出来心で不正を行うよりも、品行方正に勤めた方が生涯賃金は高いという安心感もまた不正の予防効果があるのではないのでしょうか。

**横尾** ご指摘の点のごもつともで、公務員の世界でもたとえばシンガポールは公務員の不正が少ないことで知られていますが、公務員に対してかなり高い給料を支払っているそうです。逆に新興国の中には公務員の処遇が悪くて、不正をしなければ公務員の給料だけでは報われないという国もあるようです。

**相澤** 日本人も合理的な行動を取ることを示している研究もあり、営業秘密管理も従業員に対する処遇と切り離して考えることは難しいのではないかと思います。もちろん、以前に比べて、終身雇用という仕組みは失われ、大企業においてもグローバル競争の中で大規模な事業再編や人員の整理が行われており、こうした環境変化に企業は対応していくことが必要にはなるとは思います。

**横尾** やはり日本の企業を取り巻く環境が大きく変化していることが、営業秘密管理の総合的な強化が必要とされる背景にはありそうですね。環境変化にあわせて営業秘密管理のあり方も変えていかなければならないし、やはり人事面での処遇、管理も重要になってくる

ということだと思います。

## 最後に

**肥塚(司会)** 今日のテーマの本質に迫るお話をいただきましたが、最後に読者に対してメッセージをお願いできないでしょうか。

**相澤** 不正競争防止法の改正に向けて国会で審議いただくことになると思います。今回の制度改革は営業秘密の保護にとってひとつの基礎を成すものであると思います。しかし、今日の議論にもありましたように、さらなる制度整備が必要であります。また、制度整備だけでは目的を達成することはできないので、この制度を利用する企業が、これまで以上に努力をするということが、制度を活かす鍵となるのではないのでしょうか。

**横尾** 「知的財産推進計画2014」では三位一体ということで、総合的な営業秘密管理対策の強化を訴えておりました。政府としては、これに基づいて制度面についてはしっかりと議論をして、法改正を実現していくということですが、相澤先生もご指摘されているように企業側における管理の強化というのはぜひともお願いしたいところです。また官民の連携や情報共有も一層進めていく必要があると考えており、関係各位のご協力をお願いいたします。

**肥塚(司会)** 相澤先生、横尾局長、本日はお忙しい中、本当にありがとうございました。

[対談日：2015年1月29日]

### 【注】

<sup>1</sup> わが国産業の国際競争力の強化を図ることの必要性が増大している状況を踏まえ、知的財産の創造、保護および活用に関する施策を集中的かつ計画的に推進するため、平成15年に内閣に設置された。本部長は内閣総理大臣が務め、内閣官房知的財産戦略推進事務局が事務局を担い、日本の知的財産関連政策の方針等の策定を行っている。

<sup>2</sup> 知的財産基本法が策定されてから10年程度が経過したことを受けて、新たな10年程度を見据えた政策の方向性について知的財産戦略本部が平成25年6月に策定したものの。この知的財産政策ビジョンは、知的財産政策に関する基本方針として、同じく平成25年6月に閣議決定されている。

<sup>3</sup> 知的財産戦略本部が毎年策定している、政府の知的財産関連施策の行動計画である。

<sup>4</sup> 米国の民事訴訟制度における手続で、トライアル手続前に原告側および被告側が持つ証拠を開示させる手続である。

# B-to-B製造加工業の成長戦略

## ～「設計力」による顧客創造～

Growth Strategy of the Business-to-Business Manufacturing Industry:  
Generating Customers through Design Capabilities

近年の製造業全体の構造改革の中、特にBtoB（法人間取引）を事業の中心に据える企業では新規事業開発、新規顧客開拓等、既存事業の枠組みからの脱却による事業拡大に向けた活動が活発化している。

これらの取り組みに必要な因子として「顧客ニーズ（顧客の有する事業上の課題）」の重要性があげられるが、顧客ニーズのとらえ方、特にその深度の解釈は千差万別であり、失敗事例の多くでは表面的なニーズの有無に終始し、顧客の持つ本質的なニーズをとらえきれぬままに舵を切ったことが事業としての不成立、あるいは事業にすら至らない原因となっている。

また、製造業において、顧客ニーズから価値ある機能を創造すべきエンジニアも技術部門の中核という役割に隔離された結果、自社の生産工程の特性やコスト概念を解さぬままに、顧客から与えられた指示に基づく開発に終始する傾向が生まれている。創業世代が担ってきた自社の技術と生産特性を解し、顧客との接点の中から課題を抽出し、製品として具現化する取り組みが失われつつあることも今日の新規事業が確立し難い原因のひとつといえよう。

本稿では“ものづくりの原理原則”に立ち戻り、顧客が有する本質的なニーズ（課題）へのアプローチをいかに行き、何をもって他社に対する優位性を確立すべきかに焦点を当て、製造業として進むべき今後の道筋を提示するものである。

As the entire manufacturing industry has gone through structural reform, firms whose core business is business-to-business (B-to-B) transactions have particularly increased their activities aimed at business expansion through new business development, new customer generation, and other measures that allow the firms to break away from their existing business framework. A necessary factor in such efforts is recognition of the importance of customer needs (or business-related issues facing them). There are various ways to understand customer needs, especially the extent of their needs. In many cases of failure, unsuccessful or unrealized projects have resulted from premature business decisions that were made without being able to see beyond the existence of superficial customer needs and understand customers' fundamental needs. Also, in the manufacturing industry, engineers—who are supposed to create valuable mechanisms based on customer needs—are isolated as core members of an engineering department. Consequently, they do nothing but develop products based on customers' instructions without understanding the characteristics of their firm's production process or the concept of cost. One reason why establishing new business projects is difficult today is that firms are making less effort to create products by understanding their technologies (developed and improved by the founders' generation) and the characteristics of the firms' production processes and by identifying issues through communication with customers. Focusing on how firms should approach customers' fundamental needs and issues and how they should establish advantages over their competitors, this paper proposes the future paths that manufacturing firms should take, going back to the principles of manufacturing.



## 1 | はじめに

近年の製造業全体の構造改革においてBtoB<sup>1</sup>を取引の中心に据える企業では、一業種（一社）依存からの脱却に向けた活動が活発化している。新製品開発、あるいは既存製品の用途展開による他業種への進出等さまざまな手法によって、既存の枠組みから脱却し、新たな事業の柱を創造するための取り組みが盛んに行われている。これらの取り組みには「人材」、「技術」、「機会」等多くの因子が関連し、特に「顧客ニーズ（顧客の有する事業上の課題）」に沿った活動の有無が成功に必要な因子として重要である。

一方で顧客ニーズのとらえ方、特にその深度の解釈は千差万別であり、失敗事例の多くでは表面的なニーズの有無に終始し、顧客の持つ本質的なニーズをとらえきれぬままに舵を切ったことが事業としての不成立、あるいは事業にすら至らない原因となっている。また、顧客ニーズから価値ある機能を創造すべきエンジニアも技術部門の中核という役割に隔離された結果、自社の生産工程の特性やコスト概念を解さぬままに、顧客から与えられた指示に基づく開発に終始する傾向が生まれている。創業世代が担ってきた自社の技術と生産特性を解し、顧客との接点の中から課題を抽出し、製品として具現化する取り組みが失われつつあることも今日の新規事業が確立し難い原因のひとつといえよう。

本稿では“ものづくりの原理原則”に立ち戻り、顧客が有する本質的なニーズ（課題）へのアプローチをいかに行い、何をもって他社に対する優位性を確立すべきかに焦点を当て、製造業として進むべき今後の道筋を提示するものである。

## 2 | 製造業のステージと技術的な区分

既存取引の枠を拡大し、新たな事業の柱を構築するためには自社の置かれている環境を正確に認識することが必要となる。ここでいう認識とは自社の有する実績・人材・設備等の諸要件を鑑み自社の技術力が製造業として

どのステージにあるかを明確化することをいう。

製造業としてのステージは取引を行う業種によってもさまざまであり、一概に定義することは本来難しいが、以降の議論を明確化するために、本稿では技術的に対応可能な領域を切り口に「賃加工」、「特定カテゴリのプロフェッショナル」、「共創パートナー」に区分する。

以下に各ステージに属する企業が求められる要件を整理する。

### (1) 賃加工

顧客から図面、作業指示書等を提供され、要求された加工を請け負う業態。その際に加工業者には図面、指示書以外の周辺情報は提供されない。

当該ステージでは、顧客が加工事業者の実力値（対応可能な素材、加工種類、サイズ、精度等）、原価構造等を把握しており、顧客側の都合（要求事項）に応じた使い分けが行われる。このため、顧客側は同程度のスペックを持つ加工業者を複数確保している（代替業者を常に確保している）ことが一般的である。

加工業者には提供された図面に忠実な加工・製造が求められ、顧客が案件に対する主導権を持つため、「設計力」、「開発力」を社内に保有・育成する下地が必要とされない。

顧客からの評価軸が要求した水準の製品をいかに短納期・低価格で納めることができるかに集約されるため、他の業態に比べ利益率が相対的に低く、事業の採算性が厳しいケースが多い。

### (2) 特定カテゴリのプロフェッショナル

顧客からは図面等の“指示”ではなく、構想、あるいは製品思想といった“コンセプト”が提供され、加工業者には“コンセプト”に基づく製品の具現化が求められる。

製品の具現化に際して加工業者に委ねられる裁量は大きく、意匠性を含めた形状の工夫等、要求されたコンセプトに沿った中で機能性を最大化するための創造性が問われる。

顧客は製品を構成する部位、機能ごとに当該カテゴリに属する加工業者を抱えており、加工業者の評価は限ら

れた機会の中でどれだけ顧客の意図(真意)に沿った提案を行えるかで決定される。そのため、加工業者の社内に「設計力」、「開発力」を育成するための下地があるか否かが業績に与える影響が大きい。

多くの場合、加工業者のエンジニアと顧客担当者との間で細部の調整を繰り返し製品は完成に至るが、その過程では製品の形状だけでなく、素材を含めた設計全般に対する提言が期待されている。そのため、当該製品に対する発言力・影響力を一定程度有しており、設計全般に対する対価として賃加工に比べ高い利益率で案件を受注することが可能となる。

### (3) 共創パートナー

顧客は製品の目標スペックを有しているが、具現化するための解決策を持たない状態で加工業者の「エンジニア」に対して相談を持ちかける。

顧客の社内、および既存の加工業者では解決できなかった課題に対する回答を要するため、「設計力」に加え、課題解決に向けた「構想力」、論理的な「説明力」が求められる。

加工業者の技術なしでは、製品化・目標スペックのクリアが不可能であるため、加工業者は顧客に対して価格面を含めた強い交渉力を有し、利益率は3つのステージの中で最も高い。

## 3 | 製造業の成長に必要なプロセス

自社の置かれている位置づけを正確に認識したうえで、それをもとに進むべき方向性を定める必要がある。加工業者としての理想的な位置づけは「共創パートナー」であろう。代替の効かない技術力、あるいは設計力を有し、自社技術に基づく付加価値を提供することによって、顧客に対して価格を設定する力を有しており、加工業のひとつの理想形といえる。しかし、下記の事由によって「賃加工」、「特定カテゴリのプロフェッショナル」から「共創パートナー」へ一足飛びに成長することは困難といえる。

「共創パートナー」とは、突き詰めると顧客から加工業者の「特定のエンジニア」に対する指名相談であり、組織

ではなく個人を指している。すなわち、豊富な知識・経験を有するエンジニアがさらに多くの事案を経ることによって、結果として辿りつける可能性のある領域であり、教育・研修等の過程を配して組織の意図として作り上げることは困難である。

では、「組織」として目指すべき方向性はどこなのか？ 製造業としての成長に必要な要件とは何か？ 以下に自社の置かれている状況ごとにその選択肢を論ずる。

### (1) 設計力の「育成」による、賃加工からの脱却

自社の置かれている現状が上記の区分のうち「賃加工」であれば、現状からの脱却には自社に欠けている「設計力」を付加することが最優先事項となる。自社が「設計力」を有することによって支給された図面や指示書に従うだけの状態から脱却し、加工に自社の特性(優位性)を込めることが可能となる。

では、自社に付加する「設計力」とは具体的に何を指すのか。本稿が定義する設計力とは単純に顧客の意図に沿った図面を起こす能力を意味しない。本稿では設計力を加工業者が顧客から求められる顧客の持つニーズを正確に汲み取り、回答を具現化する能力と定義する。

すなわち、加工業者のエンジニア(あるいは営業・生産技術等、顧客との折衝を担う部門)には顧客の抱えるニーズを「正確に」把握することが求められる。顧客の表面的な言葉をそのままとらえるのではなく、顧客が本質的に抱えている課題を正しく理解することによって図面を通じて提示する機能性(設計に込める意図)が明確なものになる。顧客担当者との限られた面談機会の中でいかに適当な機能性を示すことができるか、それによって顧客にとつての加工業者の価値が決定される。

顧客ニーズを正確に把握し、必要な機能性を図面の中に付加するためには、エンジニアには製図等の基礎的な知識に加え、自社の保有する設備、人材、技術等のリソースが対応可能な範囲、生産現場の特性を考慮したうえでの生産性、品質の限界点を正確に把握することが求められる。

これらのエンジニアが顧客の担当者との折衝を通じて

自社の評価を高めるために必要な社内リソースの把握に関する必要項目として次の3項目があげられる。

#### ①指定された図面通りに加工できるかの判断

技術者としての基礎的な要件ともいえるが、自社の保有する設備ごとに加工可能な形状、精度、特性を正しく認識する。製造現場ではなく、設計者がこれらを理解・認識することが設計力を高めるための第一要件となる。

#### ②生産性の向上を意図した設計

次の段階として生産性の最大化を意識した設計が求められる。自社の保有するすべての設備、および生産現場の特性を理解することによって、設計思想に自社にとって生産しやすい(高い生産効率を維持できる)形状を取り込むことが可能となる。

#### ③品質とコストを両立させた設計

生産効率を意識した設計の次段階として、保有設備、生産現場等、社内の特性に加えて外部、自社が抱える協力会社の力量までを考慮に入れ、品質を担保したうえでコストを抑制する設計への到達が求められる。品質とコストの両立には自社の技能のみでは限界があるため、有用な外部機能を設計に盛り込むことが必要となり、そのためには設計者自らが社外ネットワークを構築し、情報を収集するためのアンテナを張り巡らせることが必要となる。

上記に提示する生産性向上、コストと品質の両立を設計に落とし込むには、製図に関する知識・経験以上に自社の保有設備、生産現場の特性等の社内リソースについて知り尽くすことが絶対条件となる。これによって自社の技術、生産能力の強み・弱み、足らず等が明確なものになり、顧客課題に対して自社が現状で補うべきポイントが明らかになるとともに、自身の設計した製品の原価に意識を向けることとなり、エンジニア自身がコスト構造を解することにつながる。

さらに次の段階、4つ目の項目として顧客が受け取る価値を最大化する(≒加工業者の評価を最大化する)ために最終製品を見据えた機能性の向上が必要となる。

#### ④最終製品の機能性向上を意図した追加設計

前述の3点は与えられた諸条件に基づき、自社の生産性、利益率向上に貢献することを求めるものであり、これらの結果として顧客の求めるコストや短納期対応に応えることで価値を提供するものであった。さらに自社の価値を高めるためには当該加工分野の専門家として、顧客製品が要する機能性の向上に寄与することが求められる(たとえば、平板加工において加重方向に対してビートを配置することで剛性を強化するという顧客の製品価値向上を実現する設計をいう)。このためには社内リソースの理解に加え、顧客(あるいはエンドメーカー)から自社が製造する製品の用途、あるいは最終製品に関する情報の収集が必要となる。

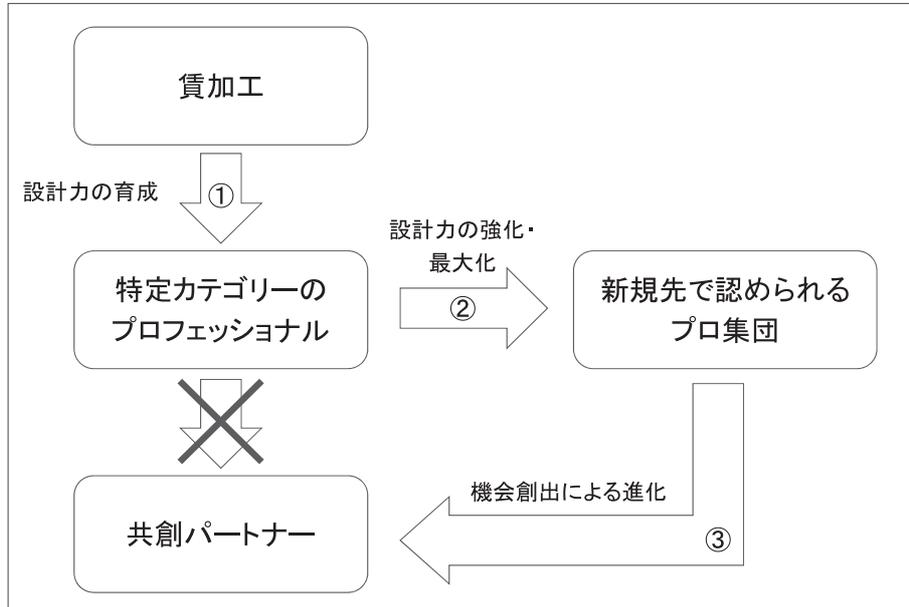
社内リソースの全容把握に重点を置いた前述の3点と異なり、本質的な顧客のニーズをどこまでつかみきれたかによって自社製品の価値が左右される。すなわち、加工を依頼された部品の“用途”や“使用環境”、または“最終製品に関する情報”をどれだけ顧客から収集することができたかによって、提示することのできる付加価値が決定される。

設計力の基盤となる「顧客のニーズを正確に解する」ことを軸に、社内リソースの特性とそこから生み出される生産性、品質、コストといった顧客に対する付加価値を最大化し、加えて顧客ニーズの中に潜む最終製品への情報をもとにした機能性の付加を実現することによって、オーダー通りにモノを作るだけの単なる加工業者から、特定カテゴリの顧客から信頼を勝ち得る加工事業者へと転換することが可能となる。

### (2) 設計力の「強化」による、特定カテゴリから新分野への展開

前段で提示した設計力を構成する4つの要素を組織として有する加工業者は、顧客より業務遂行に対する信頼を得て「特定カテゴリにおけるプロフェッショナル」と認識される。ただし、この延長線上に「共創パートナー」は存在しない。特定の顧客とのすでに完成された関係の中では、往々にして顧客の直接的な要求に対する回答の提

図表1 組織としての方向性



出所：筆者作成

示に終始することとなり、潜在的な課題に対する技術的な回答を模索する中で生まれる技術的な広がりや失われる。顧客から「パートナー」とまで呼ばれる「個」を育てるためには完成した関係の中でのものづくりを続けるだけでなく「新規先」の開拓を通じた経験とそこで得た実績による一段のレベルアップが必要となる。

一般的に新規開拓を行う場合、新規開拓先（以下、「新規先」という）の自社に対する信頼は「ゼロ」であり、たとえ同業者や金融機関からの紹介であったとしても「（信用に値する企業か否かという）疑いの目」で見られるところから関係づくりは始まる。

通常、新規先にも従来から取引を続けている協力会社（自社から見た場合の競合先）があり、特段の事由がなければ新規先の担当者は既存の取引があり、信頼性（製品の品質、設計力、技術力、経営者・担当者の人柄、与信等を含む企業そのものに対する信頼性）が担保された既存の協力会社との関係を優先する。また、新規先の担当者は自社の抱える技術的な課題（素材、加工形状、大きさ、数量、精度、品質、デリバリー等）に応じて求められる因子を満たす協力会社を都度選択し、使い分けている。このような条件のもとで顧客の信頼を勝ち得るには、ハード、

ソフト両面からのアプローチによる接点の構築と、既存の協力会社を上回るスピード、コスト競争力に加え、技術的な優位性を示すことが不可欠である。

#### ①新規開拓先の検討

新規先の開拓を検討する場合、まったく接点のない第三軸への展開を検討するケースも多い。その場合、接点の構築、自社が参入する必然性、自社技術の延長線上で対応可能な範囲か否か等いくつかの課題が噴出する。

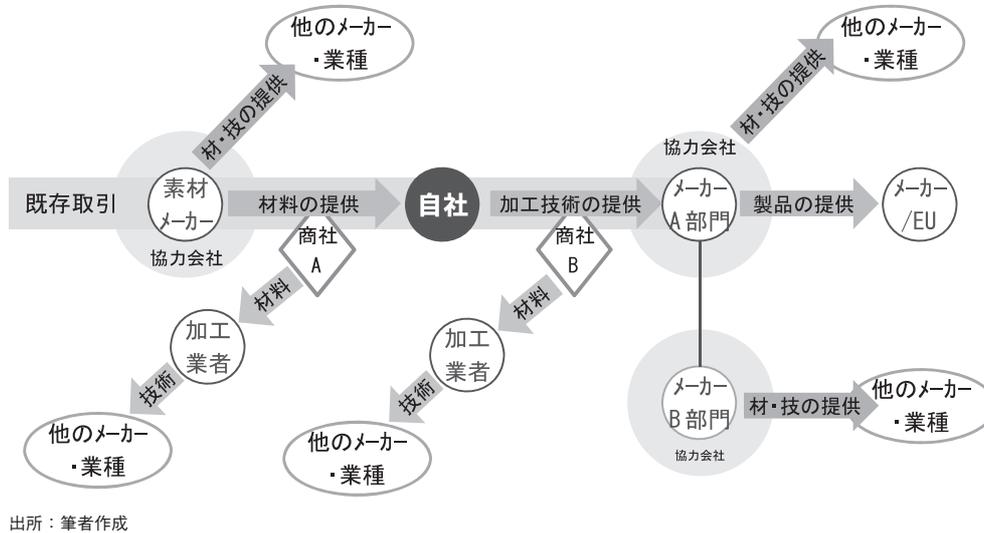
参入後の成果（事業としての成立）を勘案するのであれば、既存の顧客あるいは技術からそれぞれストレッチすることで対応できる範囲での検討が望ましい。

#### ②新規先との接点の構築

新規先との接点構築を視野に入れた場合、自社がすでに有している商流はひとつの切り口となる。

自社に素材等を納めている仕入先、自社が加工した製品を納める販売先、それらの中間を取り持つ流通商社。自社との取引を起点に見れば各社との関係は1対1となるが、取引先各社は自社との取引だけに事業を限定しているわけではなく、自社以外に多くの企業と接点を有している。たとえば、商流の川上にあたる素材メーカー（仕入先）は自社が属する業界だけでなく、その周辺業界にも

図表2 商流の分解イメージ



取引の裾野を広げている。また、自社の販売先についても他の協力会社との協業によって他業種へと取引を展開していることが多い。

これら既存の商流を分解することによって、取引先を拡大しようとした場合に課題となるのはすでに関係を構築している協力会社との間に自社をどのように滑り込ませるのか、その際に単純なコスト競争による受注ではなく、自社にとって価値のある取引とするためにはどのような付加価値を加えるべきかという点にある。

以下にどのようにして新規先に対して自社（自社のエンジニア）を価値ある存在と認識させるのか、そのための取り組みについて言及する。

### ③新規先開拓に求められる機能

新規先に対して自社の価値（＝魅力）を伝えるためには、製品・サンプル品に代表される「ハード」と、エンジニア自身の能力に代表される「ソフト」の両面を「新規先にとって関心のある形」で示すことが必要となる。

自社の価値（＝技術力・設計力）を示すうえで製品、サンプル品のような実物には高い説得力がある。ただし、効果を有するのは新規先の関心という因子を含むサンプル品のみであり、自社の技術を一方的にアピールするための押し売りのようなサンプル品に新規先が関心を示す理由はない。

必要とされるのは、たとえば金属加工であれば顧客の求める「素材」、「形状」、「精度」を正しく網羅したサンプル品である。これを成すためには、少なくとも新規先が有する「関心事」を把握することが必要であり、関心事に応じたサンプル品を製造することが信頼獲得への第一歩である。また、新規先の関心事に応じて自社の技術・設計力をストレッチする姿勢は、結果として顧客と真摯に向き合うイメージを与えることにもなり、評価と心象の両面から重要なプロセスといえる。

加えて、製品・サンプル品によって新規先から一定の関心を引いたうえで求められるのがエンジニアによる技術力・設計力の提示である。新規先の担当者は初回訪問からはじまる数度の折衝を通じて協力会社とする価値のある企業なのか、あるいは試作を依頼する価値のある企業なのか、その見極めを図っている。限られた機会の中で先方の意図を正確に把握・理解し、先方とのやり取りに潜む技術的な課題への対策を示し続けることによってのみ、「（信用するに足る企業か否かという）疑い」から始まっている関係をフラットの状態に持ち込むことが可能となる。

そのためにはエンジニアの語る自社技術もまた顧客の関心事と一致していることが前提となる。限定された新規先との接点の中から表層的なものでない本質的な二

ズを汲み取り、かつ、既存の協力会社に自社が取って代わるためには技術的な優位性の確立と提案までの時間軸を短期化することがエンジニアには求められる。まさに本稿が定義する「設計力」が試されることとなる。この時、エンジニアには自社の技術の代弁者という役割に加え、新たな案件（事業）を獲得できるか否かという営業的な役割が付加されている。あえて極端な言い方をすれば、自社の将来をエンジニアが担う瞬間である。これを単一の営業機会としてではなく全社的な視点が考えた場合には、受注の成否だけではなく、エンジニアとして設計力と顧客折衝力の双方を高める、つまり既存の枠組みを超え「共創パートナー」に近づくための貴重な機会ととらえることができる。製造業としての自社の成長を考慮し、全社を上げたサポート、すなわちエンジニアの持つ「設計力」を「最大化」するための取り組みを組織として行う必要と価値がある。

### （3）設計力の「最大化」による、信頼関係の構築

これまで自社の「設計力」に基づく事業拡大を論じた。その根幹にあるのは各社に属するエンジニア各人が有する知見であり、ノウハウであり、熱意である。しかし、常に取引先を含む他社から高い評価を得るエンジニアが社内にいるわけではない。逆に所属するエンジニアに突出した技能を持つものがない（有能でないという意味ではない）ことを自社の課題と認識している企業も多数存在しており、これは製造業全体を見渡した際の共通課題であるといえる。

したがって、前述した設計力を有するエンジニアの存在を前提とした顧客との信頼関係の構築というシナリオから乖離した現状を踏まえた取り組みが必要となる。自社のエンジニア単独では顧客、あるいは新規先に対する当社の評価を向上させる、あるいは評価を覆すために十分な設計力を提示できない場合には、対外的に自社の技術力、設計力をより高く示すための取り組みが必要となる。すなわち、組織を上げた技術力・設計力の上積み（＝最大化）である。

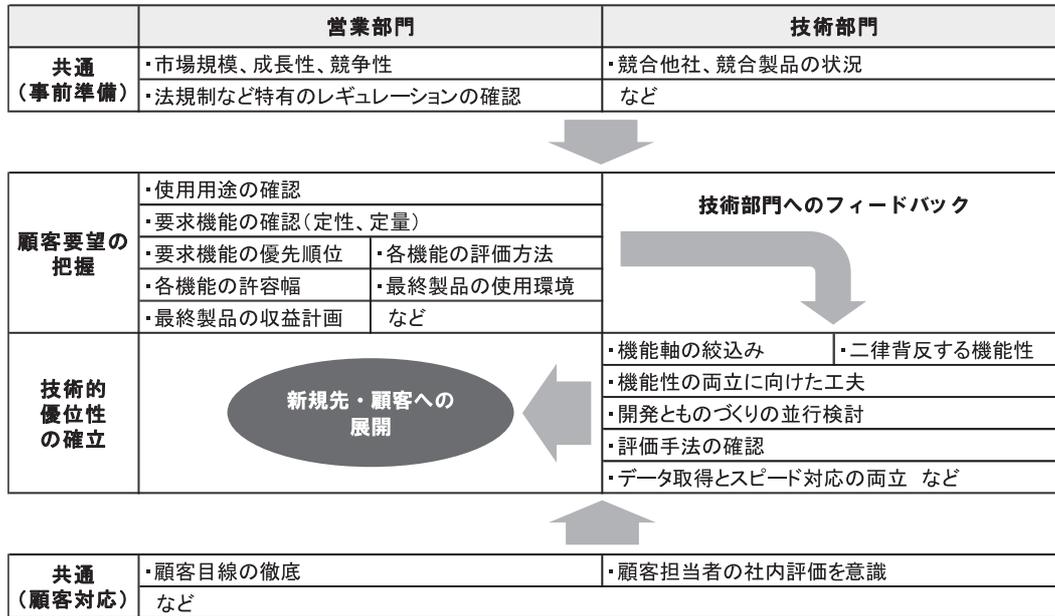
### ①技術的な優位性に繋げる営業活動

一般的に新規先との初回接点を担う役割は営業部門に課されることが多い（独立した営業部を持たず、技術部門が兼務することもある）。初回訪問からエンジニアを帯同した技術提案までの間の営業部門（あるいはエンジニア本人）の動きが、その後の技術提案の成否を決める。営業部門は新規先担当者との幾度かの折衝機会を最大限に活用し、自社のエンジニアの技術提案に付加価値を与える言葉を引き出すことが最大の役割となる。具体的には「製品の使用用途」や「最終製品の使用環境」、「要求される機能」と「その水準・許容範囲」、「複数機能の優先順位」等である（当然、エンジニア本人が外渉を兼ねる場合には、より具体的・直接的な項目となる）。

これらの情報を新規先から引き出し、自社のエンジニアにインプットすることによって、エンジニアは自身の知見・ノウハウだけでは達することのできない提案に至ることが可能となる。与えられた要求水準の中で最高の結果を追求するだけでなく、たとえば、複数の要求因子に優先順位をつけ、実際に製品の使われる環境を把握することによって新規先が要求する以上の提案を行うことが可能となる。

これらの情報は高い有用性を持つ半面、新規先にとっても重要な情報であることが常であり、容易に入手することは難しい。難易度の高い情報収集を可能にするためには新規先の担当者にとって自社が有用な取引先になる蓋然性が高いことを示すことが第一歩となる。担当者から有用性を評価される（信頼を得る）には、初回訪問の段階で新規先の属する業界、新規先企業の現状と今後の方針、競合他社等の諸情報に基づき、自社の技術をどのように使い、新規先の製品（企業）価値を向上させるかという自社の姿勢を示すことが重要である。十分な予備調査を行い、適当な折衝を行うことで提案内容の適否とは別に、自社が新規先の担当者にとっても有用な存在に成り得ることを示すことで、自社にとって有用な情報を引き出す糸口とするのである。

図表3 設計力の「最大化」に向けた組織の取り組み



出所：筆者作成

## ②技術的優位性(差異化ポイント)を明確にする技術部門

営業部門から入手した情報のフィードバックを受けた技術部門ではその情報を斟酌し、既存の協力会社との間で技術的な優位性を持った提案を行うことが役割となる。技術的な優位性を打ち立てるための方策は多種多様であろう。一例を挙げるのであれば、営業部門が入手した要求される機能の中から「相反する機能(強度と軽量性等)を両立させる」こと等がそれに当たる。一見すると両立させることが困難な機能をエンジニアの創意工夫によって実現するのである。この技術的な優位性の確立を既存の協力会社に比して短期間で実施することによってコスト競争に抛らない顧客獲得が成立する。

エンジニアが開発に課する時間を確保するためにも、上述した新規先からの情報収集を短期間で実施することが必要となる。組織的な信頼関係構築の取り組みがエンジニアを活かすか否かの分水嶺となり、本質的な顧客ニーズを得たエンジニアはその情報と自身の技術力・設計力を組み合わせることによって、新規先攻略の切り札となるのである。

## 4 特定カテゴリから、新規先への展開を実現した企業の取り組み

前段で示した組織的な技術力・設計力の上積みによる新規先からの信頼獲得には徹底して考え抜かれた活動が必要となる。以下に全社を上げてエンジニアを後押しし、新たな顧客開拓を成し遂げた事例を示す。

### (1) 金属加工業A社のケース

中部地方を中心に金属の切断・切削業を営むA社は業績を安定させるために売上構成の上位10社を意図的に安定させず、数年のチームで入れ替えることを事業戦略の根幹としている。このため、常に開発案件を含む新規先の開拓を行うことが不可欠である。金属加工という他社との優位性を打ち出すことが困難な業種の中でA社が新規先の開拓に向けて実施している取り組みとその工夫について、一端を示す。

#### ①展示会を利用した新規先の分析

A社は新規先の開拓を行うに際して、大きくターゲットとする業種を定めたとうえで、規模の大小を問わず関連する展示会への出展を行う。この展示会の出展には新規先との接点を構築する目的もあるが、最大の狙いは当該

市場におけるA社が取り扱い可能な技術のトレンドを関係者の声として収集・分析することにある。

金属加工業としてA社が提供することのできる価値は大別すると「素材」、「形状」、「加工精度」の3項目に集約される。A社はこの3項目について来場者の声を拾うとともに、公開情報を中心に広く業界の方向性を示唆する情報（オピニオンリーダーのインタビュー記事等）を収集し、双方を付き合わせることで自社技術の用途を推察、仮説に基づき当該市場で関心を持たれる蓋然性の高い「素材」、「形状」、「加工精度」の提示を行っている。また、展示会を通じて自社が持つ仮説の検証を行い、修正を繰り返すことによって、当該市場においてA社が提供すべき付加価値の選定を実施する。この活動を途切れることなく継続することで、新規先との一次接点の構築を効果的に行っている。

## ②技術力（設計力）を最大化するための活動

本稿では新規先開拓には「設計力」が肝要であり、新規先との折衝には極力エンジニアが同席すべきと説いているが、一般に部品加工業の多くは人的な余裕がない。A社のエンジニアの体制も同様で営業活動のすべてにエンジニアを関わらせることはできない。したがって、新規先の開拓に際しても営業部が中心となって行い、エンジニアの投入も最終フェーズ（技術提案）に絞ったものとなる。

エンジニアの投入機会を絞った結果、面談機会は減少する。そのため、数少ない面談機会の中で自社のエンジニアの価値を最大化することが必要となる。そのためにはエンジニアが顧客と初めて接する場から120%の力を発揮する、すなわち、新規先担当者の想定を超えるパフォーマンスをエンジニアが示すことが必要となる。そのために営業部は事前の折衝を通じて自社が提供する付加価値を最大化するために必要な情報の収集を行う。先方から提供される試作品の図面や仕様（あるいはコンセプト）に加え、製品が使用される環境や用途について展示会や事前準備期間に収集した情報を織り交ぜながら、担当者との打合せを通じて関連する情報を引き出し、エンジニアへ

のフィードバックを行う。

これによってエンジニアは先方からの事前オーダーに加え、新規先の製品価値を高める提案を付加的に提案することが可能となる。加えて、これらの展開を迅速に行うことで、先行・並行して依頼を受けている既存の協力会社に対するアドバンテージとし、新規先からの信頼を勝ち獲るのである。また、入手した製品の用途に関する情報は経営者から見た場合には今後必要となる可能性のある設備投資の是非を判断する重要な指針ともなり得る。

## ③エンジニアのコミュニケーション能力向上に向けた活動

営業部が新規顧客の開拓をミッションとするA社では、上記の取り組みを経て取引関係が成立した後の顧客対応は技術部門（各ラインの長）が担うこととなる。技術面での問い合わせ、VA（Value Analysis：価値分析）・VE（Value Engineering：価値工学）等のコスト提案だけではなく、新規先の他部門への展開についても技術部門が請け負うこととなる。

前述したように自社の技術を知り尽くしたエンジニアが対顧客の全面に出ることは非常に効果的である半面、エンジニアには対人コミュニケーションに不安を覚えている者も多い。A社では一定の関係が構築された取引先については、他部門に対する営業を含む折衝を技術部門に一任することによって将来的な顧客開拓への投入に向けたエンジニアの育成が行われている。

## （2）金属表面加工業B社のケース

近畿地方で金属の表面加工を行うB社は前述した自社の商流を分解する手法によって、新たな取引先を選定し、新規先に対して技術的な優位性を立証することで、競合する既存の協力会社に打ち勝った実績を有する。限られた人員と育成途上であった自社のエンジニアを用いて素材メーカー、ひいてはエンドユーザーの信頼を勝ち得た一連の活動の一部を下記に記す。

### ①素材メーカーへのアプローチと共同戦線

B社は半導体メーカーを主要な顧客としていた。しかし、2007年以降のいわゆるサブプライム問題、さらにリーマン・ショックの影響を受け、半導体メーカーが生

産拠点を海外へ移管したことにより、新規先の開拓を必要としていた。

金属の加工メーカーである同社は異分野への進出を行うに際して、素材支給メーカーに対して一定の仮説に基づくアプローチを行った。すなわち、自社同様に半導体市場を失いつつある素材メーカーは当時有望であった自動車分野へのシフトを志向している蓋然性が高い。また、自動車分野での実績に乏しい素材メーカーは付加価値を高める提案には関心を示すであろうとの見解から、自社の加工技術によって従来に比べ、軽量化するとともに、機能性同等でコストを削減することが可能であるとの提案を実施したのである。結果、素材メーカーは自社が自動車業界に切り込むための施策としても有用と判断し、「自社の素材+B社の技術」という切り口で積極的に自動車業界への接点構築を行った。

#### ②技術力（設計力）を最大化するための活動

素材メーカーとの共同提案に際して、B社の営業部はエンドユーザーの評価項目の特定・入手を最優先とした。異分野への進出時には既存の取引業界との慣習の違いが大きな障害となることも多い。特に評価が必要となる場合に「何を」、「どの水準」で求められているのかを把握することで既存の協力会社との情報の非対称性を埋め、他の新規参入者に対するアドバンテージとすることが可能となる。

B社は最初に接点を構築したエンドユーザーとの折衝を通じて、自動車業界で求められる機能性と機能ごとの評価項目、その合格水準についての仮説を構築した。折衝を担当した営業部は都度その詳細をエンジニアにフィードバックし、エンジニアはすべての情報に応えるサンプル品を作成し、2社目の訪問に挑んでいる。2社目を訪問した際にエンジニアは同業界で求められる項目、水準を網羅しており、エンドユーザーが望むものとはほぼ同等のサンプルを初回から提示している。これによってエンドユーザーの信頼を勝ち得たB社は異業種からの新規参入でありながら、従来からの協力会社に先行する形で採用を勝ち得ている。

事例として取り上げたA社、B社の共通項はエンジニアに最大限の力を発揮させるための取り組みを会社を挙げて実施している点にある。初期接点を設けた営業部隊が必要な情報を可能な限り収集し、技術者に提供し、提供を受けた技術者は受け取った情報を斟酌し、最も効果的な機能性を付加することで競合先に比して優位な提案を行い、新規先の開拓を実現している。

## 5 | おわりに ～現状からの脱却、進化に必要な組織としての変革と成長

繰り返しとなるが、前述したエンジニアに求められる4項目、所有設備・生産ラインの特性把握、品質とコストの両立、エンドユーザーを志向した機能性の付与という各項目を網羅し、そのうえで際立った能力を持つエンジニアを有している企業は少ない。多くの場合、個としては突出した技能を現段階では有していないエンジニアが主力であり、エンジニアが個として対外的な折衝に十分な水準に育つまでの期間をいかに組織として支えていけるかが最大の課題といえる。

本稿ではエンジニアに必要な技能として設計力、すなわち顧客のニーズ・課題を正確に解する能力をあげている。設計力を強化するに際して、前述した加工業の3区分のうち、「賃加工」に属する企業では社内に設計力を持つことから始まる。これまでの加工実績で培ったノウハウを持った社員に設計を一から学ばせることとなり、OJTを含めた学ぶ場の確保、生産性、品質、コスト、機能性と設計力を強化していくプロセスにおいては経営者自身を中心とした全社を挙げてのフォローが欠かせない。

また、特定カテゴリから脱却し、新規先で認められる企業へと進化する過程では、これまでは一エンジニアであった技術者を競合他社を圧倒するための切り札に進化させることが必要となる。技術者自身の創意工夫はもちろんだが、技術者に個人の能力以上の成果を出させるための取り組みが必要であり、営業部をはじめとした各部門による協力が欠かせない。特に営業部をはじめとする対外的な折衝を担う部門はある意味でエンジニア以上にアウトプットを意識した活動が求められる。

これまで営業部門をはじめ対外的な活動を担う部門への言及を行ってきたが、ものづくりの本丸である生産部門や原材料の手配や品質の担保等を担う間接部門にも、それぞれの立ち位置に応じた新たな役割が課される。これまでの取引先とは性質の異なる顧客・事業からの要求事項への対応にはじまり、エンジニアの構想する機能性の具現化に向けた取り組みの中心は生産現場であり、製品としての確立には間接部門の力が欠かせない。製造業に限らずではあるが、現状からの変革に際しては中心となる一部門だけでなく、連鎖的に関連する部門すべてに変革が要求される。すなわち、全社における改革が必要となる。

これらの取り組みは一朝一夕で成果の出るものではな

い。短期間の成果をあきらめるものではもちろんないが、中長期の視点で組織として一連の活動に取り組むことが製造業としての成長に欠かせないものであり、この期間の経験と実績とがエンジニアを顧客にとってのパートナーへの押し上げ、自社を共創パートナーへと到らせるための第一歩であると考ええる。

製造業に携わる企業にはそのそれぞれに技術を持ったエンジニアが属しており、それぞれが一様ではない技術・知見・ノウハウを有している。今一度、ものづくりの原理原則に立ち戻り、企業・エンジニアがそれぞれ有する技術を顧客ニーズ（課題）という切り口で活かすことこそが、各企業の事業、ひいては日本の製造業の一層の発展につながるものと考ええる。

---

**【注】**

<sup>1</sup> Business to Business、B2Bとも。製造業者と卸売、あるいは小売等、法人間の商取引をいう

# ノウハウを形式知化し組織力を最大化する、BtoB ビジネスにおけるCRMプラットフォーム構築

Building a CRM Platform for B-to-B Transactions:

Transformation of Know-How to Explicit Knowledge and Maximization of Organizational Capabilities

CRM (Customer Relationship Management) という概念が登場して以来、EC等の普及により、BtoCビジネスでは進化・普及が続いているもののBtoBビジネスではあまり注目されてこなかった。

BtoBビジネスは取り扱う商品・サービスに関わる専門性の高さや顧客の意思決定スタイル、あるいはITの進化により、BtoCビジネス以上にCRMの重要性が高まりつつある。

中長期的なストーリーや活用シーン・メリットが不明確なまま、データの蓄積ありき、システム構築偏重のCRMはメリットが十分得られず、失敗する可能性が高い。

CRM構築にあたり、最も重要なのは「アクション」につなげることである。データをもとに顧客に対して、適切なタイミングでの確かな行動（アクション）を起こす、顧客へのコミュニケーションや価値提供の基盤「プラットフォーム」であるべきだ。

構築のポイントは①自社の「強み」・差異化を意識した事業戦略の明確化、②メリットの高度化に向けたプロセス・ストーリーづくり、③活用シーン・メリットの具体化、④システム構築方針の明確化、⑤「上から」「逆から」の構築プロセス、⑥PDCAの徹底、である。

また、CRMのメリットは活用されるにつれ、徐々に拡大するものであり、データの蓄積・更新、アクション、結果の蓄積を愚直に続けてこそ、そのメリットを最大化することができる。

環境変化、競争が一層激しくなる中、BtoB企業の存続・持続的な成長は、社内の個人の中に埋没しがちなノウハウを形式知化、組織力を最大化し、顧客に提供する価値をいかに上げていくかにかかっている。



Since the advent of the concept of customer relationship management (CRM), it has evolved and become widely used in business-to-consumer (B-to-C) transactions as electronic commerce has expanded. However, CRM has not attracted much attention in business-to-business (B-to-B) transactions. The importance of CRM is growing faster in B-to-B transactions than B-to-C transactions because of the advancement of information technology, the decision-making styles of customers, and the high levels of expertise required to handle the products and services being sold. CRM that puts undue emphasis on system building and data accumulation without clarifying relevant medium- to long-term scenarios, use cases, or the advantages of CRM would not be sufficiently beneficial and would likely fail. What is most important in building a CRM platform is to make it lead to actions. It should be a platform that enhances communication with customers and offers them value by prompting precise data-based actions with proper timing. Important points in building such a platform are (1) clarifying business strategies with consideration given to your firm's strengths and product differentiation, (2) devising processes and scenarios aimed to enhance the advantages of the platform, (3) concretizing the advantages and use cases, (4) clarifying guidelines for system building, (5) having top-down and bottom-up building processes, and (6) thoroughly following the plan-do-check-act cycle. The advantages of a CRM platform gradually increase as it is utilized and are maximized only when data accumulation/updating, proper actions, and accumulation of results are continuously conducted. As the business environment rapidly changes and competition becomes fierce, the survival and sustained growth of B-to-B firms hinge on how value offered to customers is increased by transforming know-how (which tends to be buried within individual employees) to explicit knowledge and maximizing organizational capabilities.

# 1 | BtoBビジネスにおけるCRM

## 1) CRMとは

CRMという言葉自体は1990年代に登場した言葉でご存知の方も多いと思う。CRMとはCustomer Relationship Management (顧客関係管理)の略で、①顧客(属性・ニーズ等)および顧客との関係(取引履歴・商談内容等)情報を蓄積・管理し、②それらをもとに顧客のニーズを探り出し、適切なタイミングで適切な商品・サービス(・情報)を提供することにより、③顧客との長期にわたる関係を構築・向上させ、顧客生涯価値(ライフタイムバリュー)を最大化する仕組みを意味する。

顧客情報や取引履歴の情報はどんな企業であれ、必ず持っている。重要なのは、営業担当等、個人で持つのではなく、「企業として」情報を持つということ、加えて、情報を持つだけでなく、それらを顧客への価値提供・関係構築に「活かす仕組み(システムを含む)」が構築されているということである。

本稿では、上記のCRMの仕組みを構築するための方向性(戦略)の決定、具体的な体制構築プロセスにおけるポイントを述べていきたい。

## 2) BtoBビジネスにおける営業活動・CRM (BtoCビジネスとの違い)

今回のテーマはBtoBビジネス(企業向け商品・サービス)におけるCRMである。BtoBビジネスはBtoCビジネス(一般消費者・個人向け商品・サービス)と異なる点がある。実際にBtoB企業に所属する方にとっては、当たり前前のことではあるが、これらはBtoBのCRMを検討するうえで考慮に入れるべき事項である。

### i. 購入に際しての意思決定スタイル

BtoBビジネスにおいて取引される商品・サービスは企業・組織の生産活動や業務遂行等、経済的活動に必要なものである。BtoCの商品にくらべ、コストを含めた経済的なメリット等、客観的かつ合理的な意思決定がなされることが多い(購買担当者の個人的な好みで決まる企業もあるが)。また、顧客企業内の一定のルール・規則に

基づくタイミングで取引が発生するケースも多い。個人のその時の感情において左右されることの多いBtoCの取引に比べ、データに基づく顧客へのアプローチがより有効と言える。

### ii. 購入関与者が複数にわたる

BtoCの場合は車や住宅、家電等、利用者が複数にわたるものを除くと基本的に関与者はひとり、本人だけである。また、基本的に購入者=利用者であることがほとんどである。

これに対し、BtoBビジネスは購入関与者が職務・階層ともに複数であることがほとんどである。また、購入(決定)者と利用者が異なるケースがほとんどである。窓口担当者だけでなく、その背後にいる購買関与者あるいは商品・サービスの実際の利用者の情報、関係者同士の関係性・意思決定プロセスも含め、情報を把握・整理しておく必要がある。

### iii. 購買プロセスが長い

購買関与者が多い分、最初にコンタクトしてから実際に取引に至るまでのプロセスは長くなる。また、ものによっては顧客企業の予算策定のタイミングにあわせてアプローチが必要な場合もある。そうになると、商談が進まないアイドリング期間のようなものができ、さらに取引開始までの期間は長くなる。通常、営業担当者は見込も含めた複数の顧客を抱えている。目の前の顧客に忙殺され、アプローチのタイミングを逃したり、打ち手が遅れないよう、顧客ごとの商談プロセスを適切に管理する必要がある。

### iv. 取引は中長期にわたる

BtoBビジネスで扱われるのは顧客企業自体の商品・サービスにも品質等の面で影響を与えうるものである。また、購買頻度が少ないものでも高額なもの(いわゆる投資と呼ばれるものも含めて)が多い。そのため、一度取引を始めたら、中長期にわたって継続する、または購入後のサポートも含めて関係が中長期にわたるケースが多い。また、関係が続いている間に顧客のニーズ・課題を引き出しつつ、その解決に資する商品・サービスの提案

ができれば、取引拡大・さらなる関係強化につながる可能性が高い。

CRMは一般的にはネット通販の拡大等もあり、BtoC企業における活用が拡大している。しかし、上記のような特性から見てBtoB企業にとってこそ、重要な考え方であるといえる。

## 2 | BtoBビジネスにおけるCRMの重要性

### 1) ノウハウの共有

先に述べたようにCRMはBtoCビジネスではEC（ネット通販）事業等をはじめ、なくてはならないソリューションになっている。

一方、BtoBビジネスの企業では、会社全体で体系化・仕組み化し、十分な成果を得られている企業は少ない。

最大の要因は顧客への商品・サービスの営業（販売）・提供が多分に「属人的」であることだ。BtoBの場合、特に商品・サービスの営業は、顧客ごとに決まっている特定の「担当」を介して行われるため、その担当さえ、内容を理解していれば業務が回ってしまう。

顧客企業がどのようなニーズ・課題を持ち、それに対してどのような商品・サービスを提案すべきか、そのタイミングやキーパーソンはどのように見極めるべきかといった営業のキモとなるプロセス、さらには上記を的確に把握し、次の行動につなげるノウハウ自体もその担当個人のノウハウにとどまり、会社全体で共有されることは少ない。

社内での取り組みが行われていたとしても、一部のチーム内に偏ったり、共有に時間がかかる。正確に共有されない、といったケースが非常に多いのではないだろうか。

もちろん、営業担当各々にもキャラクターがあり、それぞれ顧客に対して有効なコミュニケーションのあり方も異なる部分はあると思われる。

しかし、取り扱う商品・サービスが同じであれば、顧客のニーズの吸い上げ方や提案、さらなる拡販・シェアアップの方法等は共通する部分も多い。そのノウハウを

共有・実践できるレベルまで落とし込むためには、人に頼らず「仕組み」として体系化することが不可欠である。

### 2) データに基づく判断（もしくは顧客情報を活用したデータマイニング）

BtoCビジネスのCRMの効果として良く例に出されるのが「おむつとビール」の話だ（少し古いかもしれないが）。これは通常人が気付かないような、意外な組合せ（クロスセル）をデータによって発見することができる、という例えである。BtoBビジネスにおけるCRMではこういった、「意外な発見」はあまり期待できない。

一方、既述の「ノウハウ」の話と関連するが、現状、BtoBビジネスにおいては、実際は担当者の属人的な判断で顧客へのアクションがとられるといった企業がまだまだ多い。

これは担当者が個別の顧客に対しても最低限の理解はあること、また、判断に必要な情報が適宜確認できない（情報が蓄積されていないか、もしくはその情報が自由に取り出せない）ことが主な要因であると考えられる。

その結果、人によるバラつきが生じてしまう。

加えて、実は最も重要なのがそもそも「数字や情報に基づいて判断する基準」が共有されていないということだ。

「ハイパフォーマー」と呼ばれる人たちは顧客に関するデータを見て、自分あるいは自社がどのようなアクションを起こすべきかを判断する基準を持っている。一方、新入社員等経験の浅いメンバーは同じデータを見ても、それがどのような意味を持つのか判断ができないため、アクションが起こせない。つまり、どれだけデータがあっても有効に活用することができないのだ。

実はCRM「システム」の構築においてうまくいかない、失敗している企業はここでつまずいているケースが多い。関係者から要望されるデータをとりあえず蓄積できるシステムをつくったものの結局活用されず、データも陳腐化してしまう。

ネットも含め、さまざまな情報が取得・蓄積できるようになった今、「意外な発見」は困難となってきているが、「データ」を蓄積し、ノウハウの共有を含め、それに基づく

判断が高い水準でできる環境を整えることが企業の競争力を大きく左右する。

### 3) 「やるべきこと」を着実に実行する

もうひとつ、「仕組み」化する重要な意味がある。それは「やるべきこと」をしかるべきタイミングで着実に実行に移すことだ。

BtoBビジネスは基本的に企業や組織等、特定多数の顧客を相手にする商売である。物理的な環境も考慮するとBtoCに比べターゲットとなる顧客数も限りがある。

そこで必ず営業課題として出るのは顧客社内での他部門への「横展開」、あるいは他の商品・サービスを提供する「クロスセル」といった話だ。必ず出る話だが、ニーズの有無の確認や実行は営業担当任せになってしまっている。「当たり前のこと」のように見えるが、実際に徹底できている企業は非常に少ない。

そもそも可能性のあるすべての部署や商品・サービスを洗い出し、ひとつひとつアプローチをしてニーズの有無を洗い出し、ニーズのある部署、商品・サービスについてクロージング（取引決定・契約締結）まで持っていくプロセスの把握・管理が会社としてできていないのだ。

担当者任せになると実行の徹底度合い、ニーズの確認のレベルにバラつきが出る。表面上は「やっている」という話になっているが、徹底度合いが足りないため、成果が出ない。同じようなことを表面的に何度も繰り返し、無駄な労力をかけてしまうということになる。

商品・サービスによっては特定の需要期（顧客の購入決定タイミング）だけしか検討の俎上にのらず、そのタイミングを逃すと次のタイミングまで提案ができない、といったモノもある。BtoBビジネスにおいては、この需要期をいかにとらえるかというのも非常に重要なポイントである。

持続的な成長を実現している企業はこれらの「当たり前のこと」を当たり前に行き、徹底する仕組みを持っている。

### 4) さらに重要性増す今後

1)、2) ではCRMの普遍的な重要性を述べたが、さら

に以下の要因から今後もさらに重要性が増すものと想定される。

#### i. 市場の成熟化

この状況下ではターゲットの顧客数自体が大きく伸びるということは想定できない。したがって、既存の顧客をいかに「育て」（横展開・クロスセル、新規ニーズの掘り起こし）、顧客生涯価値を上げていくかが大きな課題となる。

新しい商品・サービスの拡販も既存の顧客基盤を活かしながら進めていくのが最も着実な方法である。

今後は1)、2)の重要性がさらに増してくるものと思われる。

#### ii. 就労形態の多様化

ライフスタイルの多様化、人口減少にともなう雇用需給のひっ迫等により、今後も就業形態や働く人の意識の多様化が進むと想定される。今後はこれまでの属人的なコミュニケーションによるノウハウの継承はさらに難しくなってくるものと思われる。

そのなかで企業として、社内のノウハウ継承、営業力の維持・向上を実現するためにはノウハウの継承・実行のベースとなる仕組みがより重要な位置づけとなる。

#### iii. ITの進化

既述の2)の内容とも関連するが、実際にCRMの仕組みを構築するためには顧客ごとに多様・大量のデータを蓄積・管理することが必要になる。これらを効率的に活用するためには、システム構築、あるいはシステムパッケージの導入が必要となる。

自社の「やるべきこと」にあわせ、システムを導入することにより、従来の業務も含めた効率化だけでなく、より効果的なCRMの仕組みを構築することも可能である。

システムと現業をうまくリンクさせるためには試行錯誤も必要になる。また、システム自体も進化していく。そのため、いかに早くこれらに取り組み、システムの機能を活かしながら自社のノウハウを蓄積できるかが非常に重要になってくる。

### 3 | CRM「プラットフォーム」構築のメリット

#### 1) 「システム」ではなく「プラットフォーム」の構築を目指す

まず、CRMの構築というと単純に既述の「システム」の話と認識されることが多いがそれは違う。CRMの仕組みとは、顧客（に関するデータ）を起点とする、会社としてのあるべきプロセス・PDCAの流れを意味している。顧客からの情報・ニーズを収集・蓄積し、営業、商品・サービスの提供、アフターフォローを含め、顧客へのアクション、コミュニケーションを行う一連のプロセスを会社として共有された考え方・ノウハウに基づき、あるべきプロセスを定義する。そして、その実行を徹底、その結果に基づいて次のアクションが定義されるといった一連の流れを無理なく運用できるような「基盤」＝「プラットフォーム」を目指すべきである。

当然、最初から「完成版」ができるわけではなく、ノウハウやデータの蓄積を経て、目指す姿に近づいていくものではあるが、後に述べるようにどちらの考え方を貫くかが成否の重要な分かれ目となる。

#### 2) 活用するほど拡大するCRMのメリット

既述の通り、CRMは「顧客データを起点とする

PDCA」の仕組みである。データを活用してアクションを起こし、その結果が反映されるといったサイクルが回れば回るほど、その精度はあがり、メリットは大きくなっていく。

企業の属性、取り扱う商品・サービスの特性にもよるが、CRMによるメリットは大きく以下の6つの段階に分けられる（図表1）。

##### i. 現状の「見える化」

初期の段階でまず必要なデータの収集・蓄積を行うことになる。データが蓄積されることにより、自社の現状が数字で客観的に「見える化」される。これにより、現状の課題や自社の「強み」「弱み」が把握しやすくなるとともに、現場も含めて課題や方向性の共有がしやすくなる。

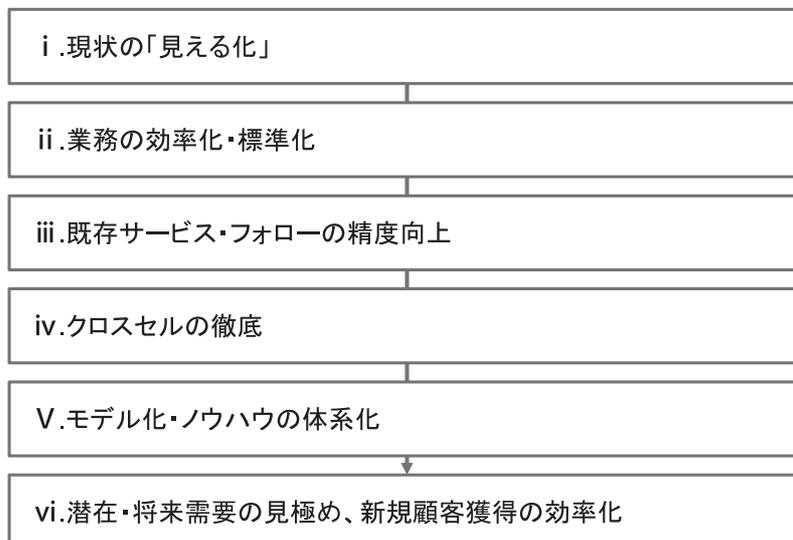
##### ii. 業務の効率化・標準化

数字が整理され「見える化」されることにより、顧客分析や予算策定等の業務の効率化が実現される。さらに、顧客提案等の際にも、データに基づいて顧客を分類し、その分類に応じた汎用提案書の使い分けやデータを活用した提案、等より高い次元で標準化をはかることが可能になる

##### iii. 既存サービス・フォローの精度向上

顧客データの「見える化」により、データに基づくフォ

図表1 「プラットフォーム」構築のメリット



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ロー（取引量の変化に応じた接触・追加情報収集）やサービス（購入後一定期間経過したらメンテナンスの提案を行う、サービス改善の検討を進める等）を行うことができるようになる。また、フォローの方法や接触のタイミングもルール化することにより、人によるレベルのバラつきを排除することができるようになる。また、アクションの履歴もデータとして蓄積し、アクションの効果測定、さらなる精度向上につなげていく。

#### iv. クロスセルの徹底

あらかじめ、営業プロセスを意識した仕組みの構築により、顧客ごとの横展開の状況や他商品・サービスの提案・獲得状況等を把握し、営業担当のアクション状況を見ながら、その徹底を促すことも可能になる。

CRMというと基本的に顧客情報に目が行きがちだが、最も重要なのは顧客に価値を提供するアクションにつながる情報をいかに蓄積し活用できるかという視点で仕組みプランニングを行うことである。

#### v. モデル化・ノウハウの体系化

ii～ivまでのデータ蓄積からアクション、結果データの蓄積といったプロセスの積み重ねにより、顧客（ニーズ）のパターン分け、パターンに応じた提案・訴求ポイントが明らかになってくる。また、初回往訪から提案、クロージングやその後のフォロー、クロスセルまで含めた一連のプロセスの体系化、「あるべき姿」の設定が可能になる。

定期的にデータを集計・分析、あるいはシステムのアラート機能等を活用し、体系化されたモデルに基づいて、担当者に顧客へのアクションを促すことができ、従来は属人的で人によって偏りや抜け漏れのあったプロセスを高い水準で全社共通で実行を徹底できるようになる。

#### vi. 潜在・将来需要の見極め、新規顧客獲得の効率化

上記の「あるべきプロセス」が着実に実行されるようになり、さらにデータが蓄積されるとそのデータに基づくおおむねの需要予測等も可能になる。自社の既存顧客の属性と照らし合わせ、似たような属性の新規顧客の需要を予測する。あるいは時系列で先行する顧客の需要動向

をもとに、取引が始まったばかりの新規取引顧客の将来的な需要を予測する、といったことが可能になる。

商品・サービス特性にもよるが、新規サービスの導入の際に普及のタイミングがエリアごとに異なる、といった傾向も分析・把握できるようになる（たとえば、首都圏でサービスが普及した〇年後に関西圏で普及が始まる等）

上記のようにCRMのメリットについて段階を追って示したが、viの段階まで達するには相応の時間を要する。

しかし、明確な戦略・方向性を持ち、着実に推進（継続）すれば、ivのメリットまでは確実に実現できるものと考ええる。

また、こういった「仕組み」化の話をする本人の「考える」意識を育てられなくなるという意見も聞く。

が、「あるべきプロセス」は会社としての最大公約数であり、高い水準ではあるが、「標準のアクション」という位置づけである。

この「標準アクション」については、そこにたどり着くために個人で思い悩み、四苦八苦するよりも、そのアクションの意味合いや目的は確実に理解したうえで「仕組み」にのっとって効率的かつ着実に実行する。

そして、さらに顧客への提供価値を高めるためにはどうすべきか、潜在ニーズを発見し、それを満たすためにはどうすべきか、を考える方がより本人の意識も上がり、会社としてのメリットも大きいと考える。

BtoCの例になるが、高い顧客満足で知られるディズニーリゾート（オリエンタルランド）の教育・業務の考え方も上記の考え方に近い。

彼らの仕事には「デューティー」と「ミッション」がある。「デューティー」は組織上の役割として最低限やるべきことを指し、徹底的にマニュアル化されている。

一方、「ミッション」は本質的な目的である「ギブ・ハピネス（Give Happiness）」をさらに実現するためのサービス提供を意味し、これは本人がお客様のために良いと思うサービスを行う、といった位置づけになっているという。

「デューティー」を徹底してマニュアル化することにより、「あるべき姿」を体現しながら、心に余裕のある状態＝「考えられる」状態をつくり出し、さらに高次の顧客満足を目指す。

これはBtoBのビジネスにおいても同じ考え方ができるのではないだろうか。

## 4 | CRMプラットフォーム構築のポイント

ここまで、CRMの重要性、メリットについて述べてきたが、この章ではCRMプラットフォーム構築のポイントについて述べていきたい。

これまでも一部触れてきたが、基本的にCRMプラットフォーム構築のためにはシステムの導入が不可欠である。

導入の方法にもよるが、おおむね、どの企業にとっても比較的大きな投資になることが多い。

また、システムについては導入後、ある程度の機能拡張は可能だが、大きな内容の変更は難しい。

そのため、初期の段階で方針、全体の戦略から具体的な活用方法のイメージを明確にしておくことが重要で

構築のポイントは大きく6つである(図表2)。

- 1) 自社の「強み」・差異化を意識した事業戦略の明確化
- 2) メリットの高度化に向けたプロセス・ストーリーづくり
- 3) 活用シーン・メリットの具体化
- 4) システム構築方針の明確化
- 5) 「上から」「逆から」の構築プロセス
- 6) PDCAの徹底

### 1) 自社の「強み」・差異化を意識した事業戦略の明確化

企業における取り組みすべてにおいて言えることであるが、CRMプラットフォームは当然、全体の事業戦略をふまえたものであるべきだ。そのために事業戦略そのものを明確にしておく必要がある。

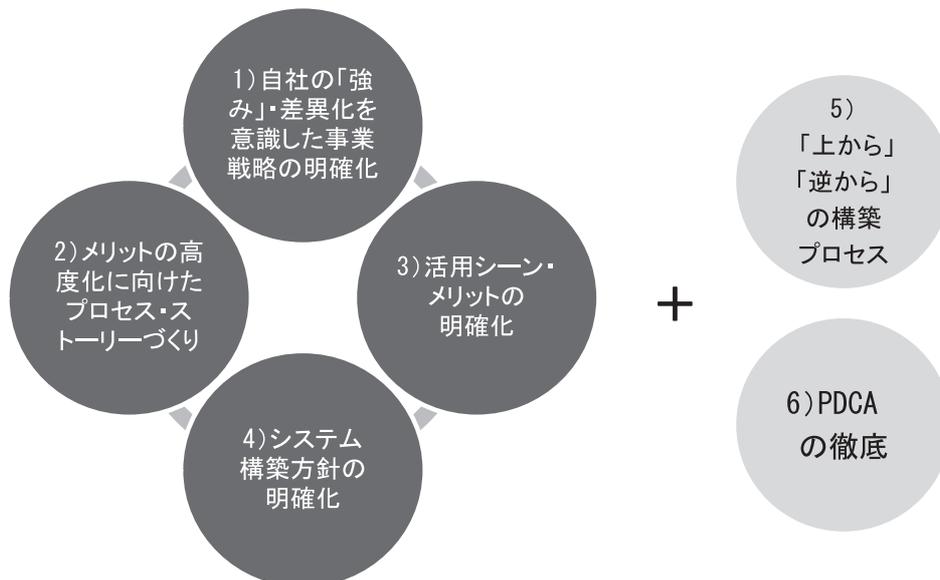
CRMは顧客への価値提供の基盤となる重要な要素である。

戦略を明確にするうえで重要なのは、提供価値とターゲットの両面から、自社の「強み」(あるいはこれから強みとすべき事項)を意識し、どこで競合他社と「差異化」するか、という点である。

#### i. 顧客への提供価値

顧客に提供している価値はさまざまなものに分類され

図表2 構築のポイント



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

る。商品・サービスにおける品質・コスト・特別な機能や自社の商品・サービスによって得られる経済的メリット等。また、それらを提供する品揃え・ラインナップ、納期・スピード、顧客の課題にあった企画提案力、アフターサービスの手厚さ等も挙げられる。

それらのなかで自社としての「強み」、他社より優れている価値は何なのかを見極める。さらに、競合の追従状況を鑑み、その「強み」をさらに圧倒的なものにするためにはどのような取り組みが必要か、といった事柄が論点になる。

また、現状は「強み」とまではいえないが、顧客の動向や業界のトレンドから、今後、顧客への価値提供・関係強化にあたり、獲得すべき「強み」という視点でも検討が必要となる。

検討材料の収集についての基本的な方法は大きく2通りである。ひとつは顧客アンケートやヒアリング、日常のコミュニケーションの内容等、顧客に直接「聞く」パターン。もうひとつは商品・サービスごとのシェアや実際取引している顧客の状況等から導出するパターン。主観的な情報から仮説を立て、可能な限り客観的なデータで検証する、といったプロセスが有効である。

さらに、CRMのなかで具現化するために、それらの「強み」の実現のために必要、把握すべき「データ」は何なのか、収集可能なデータはどのようなものか、といった視点でさらに検討を進める必要がある。

もちろん、すべての視点で必要なデータを集めると言う考え方もあるが、それには構築・データの更新も含めて膨大な労力とコストがかかる。顧客属性等、基本情報として必要な情報は別として、最小の投資で最大の効果を得るためには的を絞って構築を進めるべきだ。

## ii. ターゲット・セグメント

「強み」という意味では、商品・サービスといった自社の提供価値に関する視点だけでなく、得意な市場、つまり得意とする顧客セグメントという視点も重要である。顧客属性がある程度共通していれば問題ないが、異なる複数の顧客セグメントの顧客を持つ場合は最も得意なセ

グメントの顧客、自社のなかで最も売上構成比の大きいセグメント、最も重要なセグメントの顧客を基準として検討を進めるべきである。

CRMプラットフォームの構築において、うまくいかない＝活用されない、データも更新されずに陳腐化する例でよくあるのは総花的にデータを集めた結果、どの情報も顧客の属性レベルの情報としてしか活用できず、差別化をはかるアクションにつながらない、といったケースである。

こういった状況を避けるためにも、現状・将来的な自社の「強み」を意識したうえで事業戦略、CRMプラットフォーム構築の方向性を明確にすべきである。

## 2) メリットの高度化に向けたステップ・ストーリーづくり

先の「CRMのメリット」の章でも述べたがCRMプラットフォームはデータが蓄積され、それが活用されればされるほど、メリットが大きくなり、精度が向上する仕組みである。

逆に言うと初期段階からいきなりすべてのメリットを享受する、というのは難しい。

過大な期待を抱かず、着実にメリットを大きくしていくためには、メリットの最大化に向けたステップ・ストーリーを明確にしておく必要がある。

たとえば、以下のようなステップが考えられる(図表3)。

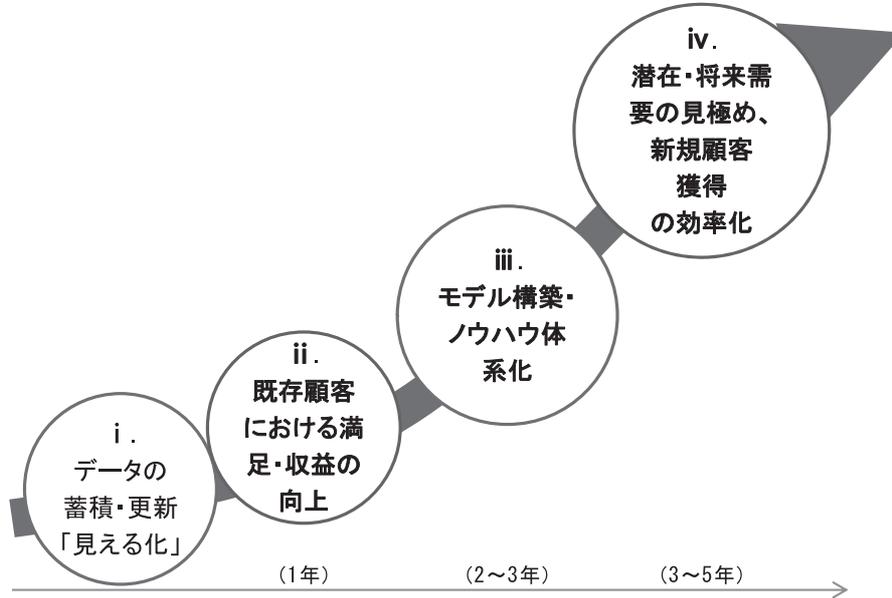
### i. 必要なデータの着実な蓄積・更新による「見える化」の実現

CRMプラットフォーム構築の最初のメリットは「見える化」である。

「見える化」の重要なポイントはデータの信頼性、リアルタイム性である。この2点を担保するために必要なデータを着実に蓄積・更新する必要がある。

商品・サービス別の売上等、自社との取引に関わるデータは販売管理システムから自動的にインプットされるようにする等、比較的容易に蓄積可能である(または上記のように別のシステムに蓄積されているため、後からでも

図表3 ステップ・ストーリーのイメージ



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

把握可能である)。

一方、顧客の定性的な情報、直接ヒアリングして入手した情報等は、営業担当者等が意識し更新しなければ、情報として陳腐化し、活用できなくなってしまう。

また、顧客情報に基づく顧客への営業アプローチ、フォロー活動等の自社の活動データもインプットし、「見える化」することが重要である。ターゲティング→初期アプローチ→提案→受注(取引開始)→リピート(取引拡大)といった営業プロセスにおける歩留りに関する課題等も抽出できるようになる。

上記のように「見える化」されたデータに基づき、当初は多少の手作業も含め、課題を抽出し、データ蓄積・更新の有用性を感じてもらうこと。それによってデータをインプットする役割の人々のモチベーションを低下させないことが重要である。

データを入れる「箱」を準備し、最初の情報がインプットされた段階で満足してしまっはいけない。

その後も継続的にデータが蓄積・更新されるサイクルをつくるのが最初のステップとなる。

#### ii. 既存顧客における満足・収益の向上

第2のステップは先のメリットのii～ivを享受でき

る段階である。蓄積した情報をもとに顧客とのコミュニケーションを行い、既存商品・サービスに関する顧客満足度の向上、クロスセルによる収益向上をはかる。

構築当初の目標として、まずはできる限り早く、このステップが実現できることを目指すべきである。できれば構築後1年程度でこれらが実現できていることが望ましい。

蓄積されたデータについて、決められた「判断基準」(4.3) ii にて詳述)に基づき、着実にアクションを起こし、結果につなげていく。

あるいは蓄積されたデータを集計・分析し、優先順位づけし、上位の顧客に対して集中的なアプローチを行い、営業活動の効率化をはかる、といったことも考えられる。

アクションを着実に結果につなげるため、ヒアリングシートや汎用提案書といったツールの拡充も必要になるであろう。これらによって、データに基づくアクションが結果につながる確率を高めていくことが重要である。

もうひとつ、このステップにおいて重要なのはアクションした結果もデータとして蓄積する、ということだ。分析→アクション→結果、のプロセスをデータとしてつなぎ合わせることで、遡って分析の精度向上をはかるこ

とができる。

上記の精度をどれだけ上げられるかが次のステップを実現する重要な足がかりとなる。

このステップが実現できたかどうか、CRMプラットフォームの成否の判断基準とも言える。

iii. モデル構築・ノウハウ体系化

iv. 潜在・将来需要の見極め、新規顧客獲得の効率化

これらのステップについては既述の3. の2)、v、viにて記載している通りである。

このステップまでくれば、自社のCRMプラットフォーム自体がノウハウとなり、「強み」となる。これらが確立され、定着すれば、「ノウハウを形式知化、組織営業力を最大化する」ことが可能になる。

以上のようなステップを着実にクリアしていくためには、実際にデータを蓄積・更新する、あるいはデータを活用するメンバーのモチベーションの維持が重要な要素となる。

ポイントはCRMプラットフォームやデータに対する「短期的な有用感」と将来的に目指すところ、「ビジョンの共有」だ。

そういった意味でも目指すべき方向性とステップを明確にすることが不可欠であるといえる。

また、上記のような中長期的なステップ・ストーリー

をふまえ、各ステップごとのプロセス設計を行う。検討段階から現場を巻き込んで設計を進める、あるいは組織の風土・特性や成果創出までの期待スピードに応じてプロセスを組み立てることが必要だ。

最初からシステムをつくり込んでリリースするのか、最低限の機能をリリースしたうえでそれを活用しながらシステムをつくり上げていくのか。運用はモデル部署を設定し、成功モデルを早く構築したうえで、他部署、全社に展開していくのか、あるいは最初から全社で展開し、機能を少しずつ拡大しながら定着させていくのか、組織のモチベーションの維持・向上という観点でどのようなプロセスが最適なのか、十分に検討するべきである。

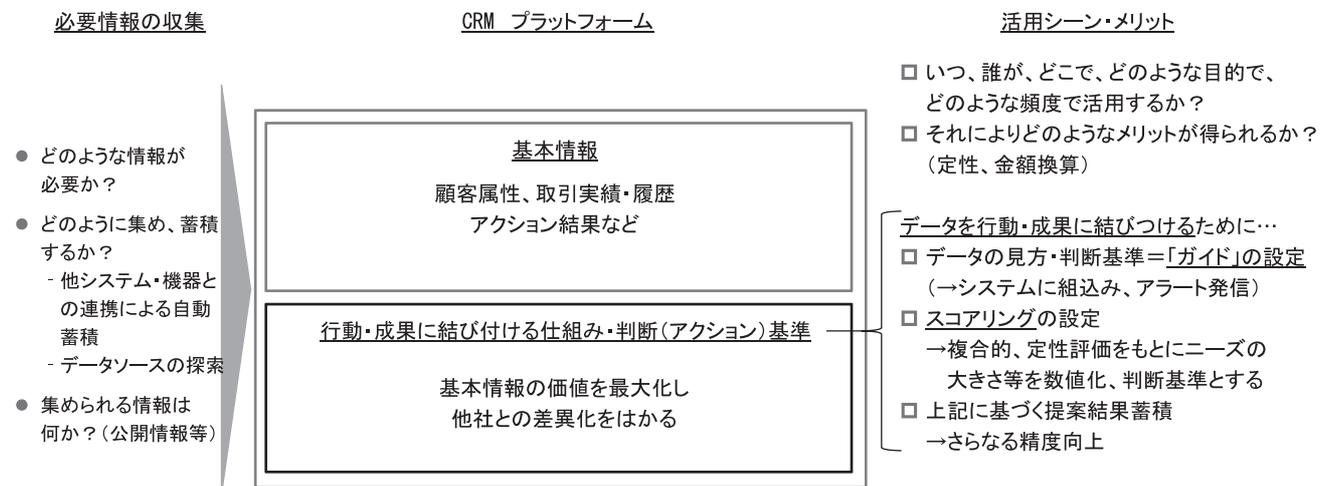
3) 活用シーン・メリットの具体化

CRMプラットフォームの本質的な目的は「アクション」と「成果」である。データに基づき、適切な「アクション」を起こせない、あるいは「成果（顧客満足度・収益向上）」が得られなければ意味がない。

そのためには活用シーン・メリット、つまり「そのデータを活用して、いつ、どのようなアクションを起こし、どのようなメリット（成果）を求めるか」をできる限り具体化しておく必要がある（図表4）。

既述の通り、本質的な目的を抑えるという意味では、この3)のポイントがCRMプラットフォーム構築のうえ

図表4 CRMプラットフォームのイメージ



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

で最も重要な「キモ」とであると言える。

ポイントは大きく以下の2点である。

#### i. 「映像」がイメージできるくらい具体化する

活用シーン・メリットを具体化する、という当たり前のように聞こえる。が、ここもしっかりとできている企業は少ない。

たとえば、「顧客企業情報について窓口部門以外の部門情報があれば横展開につながられる」、「顧客企業のお客様の情報があればより有効なフォローができる」といったアイデアが挙げられるケースがある。しかし、これだけでは成果にはつながらない。

「どのような目的で、いつ、誰が、どこでどのような頻度でどんなデータを活用し、どのようなアクションを起こすか」ということが「映像」としてイメージできるくらい具体化しなければ、集めるべき情報もポイントがずれたものになってしまう。微妙にポイントがずれるだけでそのデータが使い物にならない、といった話はよくある。

また、「そのデータを使って、いつアクションを起こすのか」ということも明確にしておく必要がある。「必要に応じて、活用してくれ」では多くの人は活用どころか見ることもさえない。

見て活用するのはごく一部の意識の高い人たちだけである。意識の高い人たちはこういったプラットフォームがなくとも自分で情報を持ち、それに基づいて行動しているため、プラットフォームを構築する前後で大きく行動が変わることはない。

結果として、会社全体で成果が感じられない、といったことになってしまう。

既述の通り、CRMプラットフォームの目的のひとつは高い水準で皆が効果的なアクションができることである。全員のアクションにつながらなければ意味がない。全員のアクションにつなげるためには、データの見方からアクションまで、できる限り具体的に定義し、業務フローまで落とし込む必要がある。

#### ii. データの見方・判断基準を具体化する

活用シーンを具体的に定める際にもうひとつの重要な

ポイントが「判断基準」を明確にすることだ。アクションにつながらない、あるいは効果的なアクションが取れない理由にこの「判断基準」の問題があるからだ。

本人の意識の問題もあるが、アクションできない人はデータ・情報があっても、それがどんな状態なのか、読み取り、理解することができていないケースが多い。理解できないので、アクションが起こせないということになってしまうのだ。

これを避け、関係者全員が必要なアクションを起こせるようにするためにはこの「判断基準」を明確化＝形式知化する必要がある。

ハイパーフォーマーと呼ばれる人たちは暗黙知としてこういった「判断基準」を持っていることが多い。たとえば、機器のメンテナンス・設備更新提案タイミングの判断（新設後▲年後にメンテナンスを提案、設備更新を促すチャンス）や有望顧客の見極め（現状の関連費用が△円以上であれば、自社サービス導入のメリットが出せる）等、具体的に一つひとつひも解きながら、会社としての「判断基準」として形式知化し、ルールとして定めていく。さらにそのチャンスを逃さないようにシステムのアラート機能等を使って行動を促す、といった仕組みをつくっていくのである。

なかには、定量的な情報把握が難しく、定性的な情報に基づき判断しなければならないようなケースもある。その場合にはそれぞれの判断項目ごとに5段階等で評価を数値におとし（＝「スコアリング」し）、その数値に基づいてアクションを促す、といったやり方もひとつの手である。たとえば、ターゲット顧客のアプローチ優先順位づけ等の際に顧客の問題認識の高さ、競合の入り込み状況等をスコアリングし、その合計値で優先順位付けし、高いところからアプローチをしていく、といったことも可能になる。

最初は人によって「精度」が違う、といった課題も出てくる。が、スコアリングした後にハイパーフォーマーや上司を交えて「補正」をしていくことにより、定性的な判断基準が養われる、といったメリットもある。

iii. メリットの具体化

上記の検討を経て、データに基づくアクションのよって、現状に比べ、どの程度の収益向上が見込めるかを試算する。

当然精緻に出すのは難しいかもしれないが、後述のシステム投資にいくらかけられるのか、運用開始後のKPIとして、どの程度の収益向上があれば、成功（想定通りの効果が出ている）と言えるのか、といった判断基準がなければ、改善の手のうちようもなくなってしまふ。

また、当然金額で表すことのできないメリット（「見える化」による経営判断・意思決定の精度向上・スピードアップやノウハウの形式知化による人材育成の高度化等）も確認、関係者に共有をしておく必要がある。

4) システム構築方針の明確化

CRMプラットフォームを具現化するためには、システム導入が前提となる。

既述のような視点に基づき、「あるべき姿」、アクションにつなげるルール・仕組みを固めた後にそれをどのようなシステムで具現化するか、といった方針を決めておく必要がある。

「あるべき姿」をすべて具現化しようと思うと多大な金額になる。システム導入は投資であり、無制限にお金を

かけられるものではない。

システムについては、コストを安く抑えたASP型のサービス、ある程度の機能を組み込んだパッケージ型のシステム、ゼロから要望通りにつくり込んでいくフルカスタマイズのもの等、さまざまなタイプがあり、方針なく検討し始めると混乱する可能性もある。

そもそもの投資可能額のもとより、既述のCRMプラットフォーム構築によってどの程度の収益向上が見込めるのか、それに基づいて、「必ず導入する機能」、「費用に応じて導入判断する機能」等、優先順位等やシステム投資の方針を決めておくべきである。

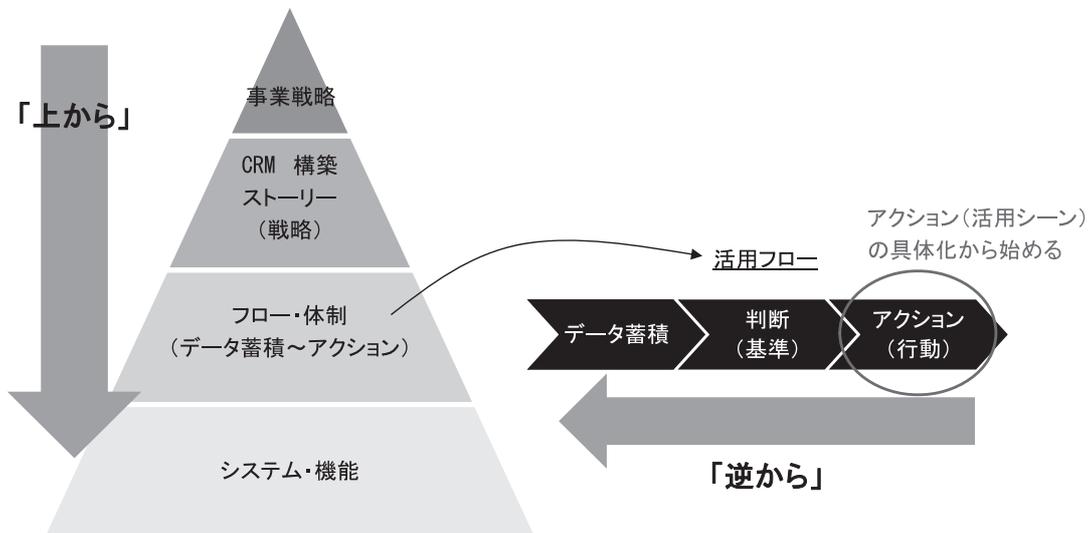
5) 「上から」「逆から」の構築検討プロセス

以上のポイントをふまえるとおのずから構築のプロセスについても2つのポイントが明らかになる。（図表5）。

ひとつ目はまずは「上から」、つまり「戦略の明確化」からはじめるということ。事業全体の戦略、特にどこで「差異化」するか明確になっていなければ、競争力のあるプラットフォームを効率的に構築することはできない。

2つ目は「逆から（活用シーンから遡る）」ということ。具体的な活用シーン・方法（できればアクションにつながる判断基準）を明確にし、それらに必要なデータ、蓄積すべきデータを定める。導入後の活用プロセスに沿って、

図表5 検討プロセス



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

蓄積すべきデータから入ってしまいがちだが、検討の際は必ず逆から遡って検討することが必要である。

## 6) PDCAの徹底

最後のポイントがPDCAの徹底である。CRMプラットフォームはきちんと構築すればあとはうまくいく、といったものではない。

構築検討時に想定したデータの蓄積・更新、それに基づくアクションの実行徹底等、運用の定着に向けた取り組みが必要になる。

実際に業務を行ってみて、想定と異なる部分があれば、是正する。想定していた収益アップが実現できていなければ、要因を分析し、必要な改善施策を進める、といったことも必要になる。

また、CRMプラットフォームのメリットは運用開始当初からすべて実現するわけではない。データの蓄積度合いや判断基準の精度向上の状況を見ながら、段階的にその適用範囲を広げていく、ということが必要になる。最初に策定したステップ・ストーリーに沿いつつ、実際の運用状況・成果の出具合を見ながら、一步一步進化させていく必要がある。

# 5 | 取り組み事例

## 1) 資材製造卸売業 A社

工務店・ゼネコン等、複数のチャンネルを抱えていた資材製造卸売業A社。

自社の強みを分析しながら、特定エリアの工務店を重点的に攻略する方針を決定した。

当初は各々の営業担当が独自の方法で営業を展開、成果等にもかなりのバラつきがあった。

ハイパフォーマーのノウハウ・行動特性を分析し、営業プロセスの標準化をはかるとともに、必要な情報の収集・蓄積や取扱商品ごとの強みや訴求ポイントの整理・ツール化を行った。

当初は最初から全社展開を行ったため、サポートが行きとどかず、取り組みが停滞。

そこで、テスト支店をつくり、集中的に運用定着と好

事例の蓄積を行った結果、業績が向上。徐々に対象支店を広げながら全社的な浸透を推進していったところ、自主的に取り組み始める支店も現れ、全社的な推進が加速、さらなるメリットの拡大を目指して、次のステップを検討している。

## 2) サービス業 B社

ネット関連のサービスを提供していたB社。複数のサービスを展開していたが、各々のサービスの専門性が高く、担当者が別々になっていた。そのため、顧客に対するクロスセルがうまく行かず、大きな課題になっていた。

クロスセルを中心とした顧客への提供価値最大化のため、CRMプラットフォームの構築を推進した。

当初、各部署が担当している各企業について他のサービスの導入可能性がありそうな先について情報を蓄積・共有、さらに具体的なアクションが取られたかどうかを把握、滞っている先にはアラートを出す等の取り組みを推進していた。しかし、可能性を見極める精度にバラつきがあり、想定通りの効果が得られなかった。

そこでB社ではさらに踏み込んで、各サービスのニーズを把握するノウハウを議論しながら形式知化し、ニーズの簡易診断ツール(スコアリング・ツール)を作成し、互いに共有を行った。

その結果、ニーズの有無の見極め精度があがり、効果的かつ効率的なクロスセルができるようになった。さらに上記の診断ツール作成にあたり、自社の強みや訴求ポイントが明確になり、営業上の顧客への訴求力も向上。クロスセルを除く収益も拡大した。

上記の2社については、既述のいくつかのポイントをおさえながら、良い形で推進された例として挙げられる。しかし、両社とも最初からうまくいっていたわけではない。推進途中で停滞がありながら、それらを乗り越え、愚直に取り組みを進めたからこそ、その後のメリットを享受することができたのである。

今後検討される企業についてもこういった事象は心してかかるべきであろう。

## 6 | 最後に

本稿では、BtoBビジネス（を行う企業）におけるCRMプラットフォームの必要性、メリット、構築のポイントについて述べてきた。

既述の通り、BtoBビジネスにおけるCRMのポイントはシステムではない。蓄積されたデータを活用し、いか

に精度の高いアクションを起こせる仕組みを作り上げるか、が最も重要なポイントである。

企業の存続・持続的な成長は、顧客に提供する価値をいかに上げていくかにかかっている。

本稿がその価値提供を支える基盤づくりの一助になれば幸いである。

---

### 【参考資料】

- 1) 「BtoBマーケティング」(余田拓郎著、東洋経済)
- 2) 「ディズニーの最強マニュアル」(大住力著、かんき出版)

# コーポレート・ガバナンス、そして企業倫理

Corporate Governance and Corporate Ethics

コーポレート・ガバナンスについては、まずコーポレート（会社）とは何かとの検討を行い、この検討に基づいてあるべきコーポレート・ガバナンスの方向性を検討する。会社は株主利益最大化を目的にするとの考えや、会社の行動は個人の行動に還元できるとの考えを排し、会社は関係の束ととらえて会社の社会的関連性/存在性に注目することが適切なコーポレート・ガバナンスに通じる。会社の社会性については会社の利害関係者の反射的利益/効果を尊重することが重要な点となる。会社の社会的関連性/存在性を念頭において現在話題になっている社外取締役や委員会制度について議論する。

企業倫理についても会社の社会的関連性/存在性によって検討されるべきである。企業倫理を企業人倫理とすることは避けるべきであり、企業倫理は企業人倫理の総和とは必ずしも一致せず、通常はその総和以上の要求水準を持つと考える。そしてコーポレート・ガバナンスでも企業倫理でも社会との対話がその水準を維持するために必須である。



With regard to corporate governance, this paper first examines the question of what a corporation is and, based on this examination, then discusses the future direction of ideal corporate governance. Proper corporate governance results from (1) dropping the idea that firms' goal is to maximize shareholder value and the idea that firms' behavior can be attributed to individuals' behavior and (2) considering a firm as a bundle of relationships and focusing on firms' relationship with and presence in society. In terms of firms' societal role, it is important to recognize indirect benefits for the stakeholders of firms. Also, with consideration given to firms' relationship with and presence in society, this paper discusses outside directors and committee systems, both of which are frequent topics of conversation today. Corporate ethics should be examined with respect to firms' relationship with and presence in society. Corporate ethics should not be regarded as the ethics of businesspersons. Corporate ethics do not necessarily coincide with the totality of businesspersons' ethics and are normally required to exceed it. Maintaining the levels of both corporate governance and corporate ethics requires that firms engage in dialogue with society.

企業の社会的責任が注目されるなか、コーポレート・ガバナンスの重要性、方法論についての議論が盛んに行われている。

また日本企業の海外展開のなかで、グローバル・コーポレート・ガバナンスについての議論も各種行われている。たとえば、2014年12月には金融庁と東京証券取引所が事務局を務めるコーポレート・ガバナンス・コードの策定に関する有識者会議がコーポレート・ガバナンス・コード(原案)を取りまとめて発表している。ただ本稿では、コーポレート・ガバナンスの実際適用問題よりも、コーポレート・ガバナンスそもそもの前提について議論し、その後で上記コーポレート・ガバナンス・コード(原案)でも触れられているいくつかの具体的項目に関して考察してみたい。

続いてコーポレート・ガバナンスと密接な関係にある企業倫理についてコーポレート・ガバナンスでの議論を踏まえて検討したい。

企業の社会的責任への注目から、企業倫理について語られることが多くなったが、この企業倫理というとき「企業倫理＝企業で働く人、なかんずく、経営者の倫理」と構成されることがある。もちろん会社の行動はそこで働く人の行動なしにはありえないことから、企業倫理＝企業人倫理との構成でもよさそうである。しかし、企業倫理＝企業人倫理であるとするならば、あえて企業倫理と名前をつける必要もなく、通常の倫理問題の経済活動における適用事例に過ぎないことにならないだろうか。企業倫理は企業人倫理に限られないこと、株主利益最大化の原則は必ずしも企業倫理に資さないことを論じつつ、いくつかの例を検討したい。

議論の順は以下の通り：

- (1) コーポレート・ガバナンスの前提
- (2) 会社とは
- (3) 会社の行動と個人の行動
- (4) 会社の実体視
- (5) 関係の束とコーポレート・ガバナンス
- (6) 企業倫理とは

(7) 企業市民とは

(8) 企業倫理は企業人倫理に限られない

(9) 株主利益最大化原則は必ずしも企業倫理に資さない

(10) 企業倫理と会社収益の調整

(11) まとめ

## 1 | コーポレート・ガバナンスの前提

1990年頃までは日本企業においてはいわゆる日本型経営が主流であったが、1990年代の日本経済のバブル崩壊とともに日本型経営への問題点、特に株主価値重要視の不徹底が指摘され、米国型の株主価値を重要視する経営が喧伝され、そしてそれを達成すべく米国型コーポレート・ガバナンスに傾斜して行ったとされる。その一方で逆に最近の金融危機をひとつの契機に米国型経営の問題が指摘され、日本型経営、日本型コーポレート・ガバナンスへの回帰への主張が行われることも増加している。

ところで、コーポレート・ガバナンスは、コーポレート(企業/会社)のガバナンス(統治)であるが、コーポレートの語源はラテン語のcorpusで「体」の意であり、ガバナンスの語源はギリシャ語のkubernaoで意味としては「舵取りをすること」であった由<sup>1)</sup>。これらの語源を参考にしたときコーポレート・ガバナンスを検討するに際して、会社は体なのかということと、舵取りするときの海図は何であろうかという2つの問題が示唆されていると考えると面白い。

まずは日本の法規定を手掛かりにして日本の会社(コーポレート)の大宗を占める株式会社について検討を行いたい(以降、会社・企業の語は特に断りのない限り株式会社を指すものとする)。

株式会社の設立には株式の引き受け、要すれば出資が必要とされている(会社法25条)。

株主総会は株式会社に関する一切の事項について決議することができる(会社法295条1項)と定められており、会社の機関のひとつであるこの株主総会によって役員が選出される(会社法329条1項)。

会社の業務執行に関しては、取締役(会社法348条1

項)、もしくは取締役会設置会社の場合には代表取締役と業務執行取締役が業務執行者となり(会社法363条1項)、委員会設置会社の場合は執行役が業務執行者になる(会社法418条)(以降、特に断りのない限り取締役の語にて株式会社の業務執行者を代表させる)。

役員である取締役と会社との関係は委任であり(会社法330条)、取締役は業務遂行に際して善管注意義務(民法644条)と、忠実義務(会社法355条)を負う。コーポレート・ガバナンスとは、会社の業務執行者である取締役が会社のために善管注意義務や忠実義務を果たして適切な舵取りを責任をもって行うこと、およびそのための仕組みになろうが、以上の流れに沿って考えた場合、「業務執行者」、「会社のため」さらに「適切」の3点の検討が必要であろう。たとえば具体的な考察点は以下のようになる：

- (1) 取締役は会社からの委任によって会社のために業務執行を行う。この取締役を選出するのは株式会社の機関のひとつである株主総会である。この株主総会の議決権者である株主は会社の出資者である。さて業務執行者である取締役と出資者であり取締役を選出する株主総会の議決権者である株主の関係はどう理解すればよいか。
- (2) 「会社のため」の定義にはいくつかの考え方がある。会社には各種の利害関係者が存在しており、その立場によって会社のための定義が異なる可能性がある。たとえば、株主、業務執行者としての取締役、債権者、従業員、顧客、近隣住民等々が、それぞれの立場によって異なった意見を持ちうるのは当然であろうが、これを調整する原則はあるか。
- (3) 会社と取締役の関係は委任であるが、この委任に際して取締役を選出するのは上記の通り株主総会である。株主は業務執行に直接携わらず取締役が業務執行を行うため、会社の業務知識に劣るとと思われる株主が会社の業務知識で勝る取締役を選出するという構造になるがこれに問題はないか。
- (4) 株主は(法令等に違反しないことを前提として)

株主価値の最大化を望む。しかしながら会社は一個では存在できない社会的存在である。会社の業務執行者である取締役が株主価値を少々犠牲にしても会社が社会的存在であることによる要求を充足しようとするれば株主との間で利益相反が生じるおそれがあるのではないか。

- (5) 「適切さ」も株主にとって適切なのか、会社にとって適切なのか、社会にとって適切なのか等の問いがあろうし、さらにこの「株主にとって」、「会社にとって」や「社会にとって」についてすら、各利害関係者の立場によっては判断が異なる可能性がある。その取りまとめは可能なのか。
- (6) 会社のためであるか否か、その適切さについての判断を行う責任者は業務執行者である取締役であるが、これを誰がどのように監督するのか。

さて最初に述べた通り1990年代以降とくに従来へのいわゆる日本型経営への対立命題として導入された、アングロサクソンのもしくは端的には米国的な考え方である市場主義的考え方が主流となったと言われる。そのなかで、コーポレート・ガバナンスも米国流の市場主義的なものを志向した。そして上記のいくつかの問いに対する市場主義的回答は以下の通りであるかと思う：

- (1) 取締役は株主の利益を代表している。万一なんらかの利益相反が発生するおそれがあるときには、取締役は株主利益を優先すべき。社外取締役も同様。ちなみに、法律学における通説では株主が配当もしくは残余財産の分配を受ける権利の規定をもって「株式会社は、対外的経済活動で利益を得て、得た利益を構成員(株主)に分配することを目的とする法人であることを示すものと解されて」いる<sup>2</sup>。なお取締役がその職務執行に関して瑕疵があった場合にはいわゆる株主代表訴訟が可能であり(会社法847条3項)、この株主代表訴訟において原告は株主、被告は役員であるが、勝訴した場合の受益者は会社となっていることは注意して良いと思う。
- (2) 会社のためとは会社価値を向上させ、株主利益を

最大化することである。なお、法律学における通説でも「株式会社においては、対外的経済活動における利潤の最大化を始めとする「株主の利益の最大化」が会社を取り巻く関係者の利害調整の原則になる」<sup>3</sup>とされている。

- (3) 取締役と株主を比較して知見・情報の差があるところ、コーポレート・ガバナンスでの監督の仕組みが必要な理由である。取締役が株主の意向に反しないよう監督の仕組みが設置されるべきである
- (4) 会社が社会的存在であり、社会的要求を充足するのは当然であるが、それは会社価値向上、すなわち株主価値向上に資することを前提にしたものである。法律学における通説でも上記の通り株主利益の最大化を株式会社における利害調整原則とし、株主利益の最大化の原則は「他の利害調整原則を排除してどこまでも貫かれるべき性質のものではない」<sup>4</sup>が、「とくに、取締役・執行役の善管注意義務・忠実義務の履行の判断基準としては、「株主の利益最大化」の原則を採用せざるを得」<sup>5</sup>ないとする。また、会社の寄付行為に関して、会社の寄付行為は会社の信用評判を高め、会社事業に有益な限りで認められるとの説もあり<sup>6</sup>、会社の行為はすべて会社価値の向上に資することを求める考えも有力である。
- (5) 各会社がそれぞれの株主利益を最大化すべく会社活動を行えば、神の見えざる手によって、社会の利益が達成される。したがって株主利益を最大限向上させることこそ、会社にとっても、社会にとっても適切な行為である。
- (6) 監督の仕組みは、会社の経営・運営が企業価値、すなわち株主利益を最大化するように行われているか否かを監督するよう構築されるべきである。

これらは、会社は出資者である株主のものであり、市場原理にしたがって会社の収益性を上げて株主利益を最大化する努力をすることが株式会社の務めであり、またそれが社会全体の利益につながるの考え方を基礎としていると思う。これはある意味において極めて明快かつ

強力な理論であろう。そしてこの考え方についてはアダム・スミスの国富論にある、たとえば「生産物の価値がもっとも高くなるように労働を振り向けるのは、自分の利益を増やすことを意図しているからにすぎない。だがそれによって、その多くの場合と同じように、見えざる手に導かれて、自分がまったく意図していなかった目的を達成する動きを促進する……。自分の利益を追求する方が、実際にそう意図している場合よりも効率的に、社会の利益高められることが多い……。」<sup>7</sup>のような言説に起源のひとつを求めることができるであろう。

これが資本主義の基本的考え方として認識され、その延長としてとくに米国においてコーポレート・ガバナンスを考える際の前提としての納得性を獲得し適用され、「会社の目的＝株主利益の最大化＝社会全体の利益」、との構成が喧伝され、業務執行者である取締役は会社の利益を最大化して株主を利益最大するよう努める義務があり、市場原理の貫徹こそコーポレート・ガバナンスの目的であるとの主張が主流化したかと思う。

この主張に疑問を投げかけたきっかけが、2001年のエンロンの破綻、2002年のワールドコム破綻、そして2007～2008年の金融危機であったかと思う。たとえば以下のような事例を考えてみたい。

例1：

金融危機のさなか、大手金融機関のXYZ社が倒産した。

XYZ社は世界中に主に子会社形態を使って業務を展開していた。XYZ社の米国本社はその倒産直前に、各地に分散しているXYZ社の子会社が保有する現預金を本社に集中する決定をした。そこで、XYZ社の英国現地法人は本社の命により、保有する現預金を可能な限り本社に移転させた。XYZ社の英国法人には社内取締役のみならず、社外取締役、さらに各種リスク管理部署があったが、時間がなかったこともあろうが、その牽制機能は働かなかった。最終的にXYZ社は倒産、その子会社も倒産し、XYZ社

の英国法人もその例外ではなかった。XYZ社の英国法人はその大規模な営業活動のなかで、多額の債務があったが倒産時点で保有する資産は上記理由から限られてしまう事態となった。

この事例は、親子間かつ国境を跨いだものであり、例外であるとの感があるかもしれないが、それなりに示唆に富んだ事例であり、現実にこの事例のもととなった事象を大きな反省材料として英国における金融機関に対する金融当局のコーポレート・ガバナンスに関する監督は変更を余儀なくされているようである<sup>8</sup>。

まず、この事例で顕著なことは、XYZ社の英国法人とその株主（この場合はXYZ社の米国本社）の利益が相反していることである。XYZ社本社としては、資金繰りの悪化のなかで現預金をXYZ社本社に集めたいとの要求があり、XYZ社英国法人の持つ現預金を本社に集中したわけである。通常の場合であれば、XYZ社本社の資金繰りをXYZ社英国法人も含めた子会社が助けることはおかしくないと言える。しかしこの時点ではXYZ社本社の倒産の可能性が高まっていることから、XYZ社英国法人がXYZ社本社へ移した資金はほとんど返って来ない可能性があり、XYZ社英国法人から見ればこのXYZ社本社への現預金の移転はXYZ社英国法人の財政状況を大きく毀損する可能性があり、おかしな取引であったかもしれない。

そして本行為はXYZ社の米国本社の存在する米国においては是とされる可能性が高いが、XYZ社英国法人の存在する英国においては英国のXYZ社英国法人の債権者を詐害するかもしれない行為として是とされない可能性があると思われる。仮にXYZ社英国法人がその存在する英国において良き企業市民を目指すのであれば本件が違法でないとしても避けるべき行為であったかもしれない。

そして上記の状況において仮にこの資産移動の前に取締役への報告があったとしても、もし取締役の務めは社内取締役、社外取締役を問わず株主利益の最大化であるとするならば、取締役が本件に対して反対することは、

明らかに英国法上違法と認識されない限り困難であることは明白である。

このひとつの事象から一般的結論を導くのは危険であるが、少なくとも、本事例から取締役の役割は常に株主利益の最大化であると構成することは問題があるかもしれないことは言えそうである。

そして本稿の論旨としては、この懸念は一般化でき、会社の目的を株主利益最大化とし、会社を株主利益最大化のための装置のように認識することは、会社の社会的責任を果たすうえで問題のある認識であり、「会社の目的→株主利益最大化→社会全体の利益」との構成は取れず、株主利益の増加は重要な会社の目的のひとつであるが、社会的責任の遂行はこれと別に考える必要がある場合もある。以下においてこれを敷衍したいが、結論を先取りすると本稿の趣旨は先の問題点の順に述べると以下の通りとなる：

- (1) 業務執行者である取締役は株主利益増加を含めた会社の社会的責任を実現することにある。
- (2) 会社のためとは会社の社会的関係性を背景にしたうえでの「ため」である。
- (3) 取締役は株主のためだけの代理人ではない。したがって取締役と株主との知識や情報の差は特に問題としない。これが、そもそも出資と経営を分離した株式会社のあり方である。ただしこれは会社による株主への説明責任の重要性を否定するものではない。
- (4) 会社の直接間接の利害関係者利害の軽重をつけた判断の適切化はコーポレート・ガバナンスの重要な部分である。この適切さは会社の社会的関係性によって判断される。
- (5) 株主価値最大化だけでは会社の社会的責任を果たしきれない。適切に軽重をつけながら各種社会的責任を果たすことを業務執行者は責任を持って遂行すべきである。
- (6) 監督は「適切さ」を会社の社会的関係性から判断することを主たる目的とする。

## 2 | 会社とは

会社とは何であろうか。会社には実体があるのであるのか。コーポレートの語源が *corpus* すなわち体であるのは非常に興味深い。コーポレート・ガバナンスを考える前提として、会社の実体についての議論は意外に重要であり、たとえば岩井克人教授もいくつかの著作でこれを指摘している<sup>9</sup>。

日本会社法の規定では「会社は、法人とする」(会社法3条)とあり、会社とは何かについての考察は法人の実体性に関する考察と重なる。法律論において法人とは何かとの議論は法人擬制説、法人否認説、法人実在説の3つに分けられる。

我妻栄博士によれば、(1) 擬制説とは「権利義務の主体は、自然人たる個人に限るべきものであるから、自然人以外に権利義務の主体となりうるものは、法律の力によって自然人に擬せられたものに限る」との考え、(2) 法人否認説とは「法人の本体が法の擬制したものならば、これを正面から観察すれば、結局、個人あるいは財産の他に、とくに法人の本体となすべきものは無い」との考え、(3) 実在説とは「法人は、法律の擬制した空虚物ではなく、一個の社会的実在」とする考えである<sup>10</sup>。

日本民法は「法人は、この法律その他の法律の規定によらなければ、成立しない」(民法33条1項)と規定し、法人擬制説を取るよう見えるが、現在の民法学における通説は法人実在説とされている。たとえば我妻博士は以下のように述べている「法人は、決して擬制されたものではない。しかし、その実在する本質は何であるかという問題については、まず、「個人以外に、これと同様に、一個独立の社会的作用を担当することによって、権利能力の主体たるに適する社会的価値を有するもの」と答うべきである<sup>11</sup>。ただし、商法学では、株主利益最大化に眼目を置くため結果として法人否認説に近づいているように見える。

会社の目的を米国での通説のように専ら株主価値の最大化に求め、これを純粋化する場合、法人擬制説・法人

否認説に近づく。たとえば、会社のすべての活動は株主価値最大化のためであるとするならば、業務執行者としての取締役は専ら株主の代理人となり、会社は株主利益最大化の単なる装置となり、このとき会社は株主利益最大化の装置としての機能をうまく果たすべく法律が権利能力の主体として擬制したものと考えられよう。

このとき経済学の(新)古典派の理論に基づけば、株主利益最大化が社会一般の利益最大化につながるべく神の見えざる手が機能するわけであり、会社の社会的責任なるものがあるとしても、株主利益を最大化すればその責任は果たされると考えることができる。さらに、従業員の利益についても、これが社会一般の利益に含まれることに加えて、各会社がその業務に邁進すれば社会全体として完全雇用が達成できると想定することから、会社の経営者は自社の従業員の雇用を守るとの使命は想定しなくてよいことになる。

そして会社組織において、ひたすらこの株主価値最大化の障壁となるものを取り除くのが、コーポレート・ガバナンスの重要な役割であり、取締役等の業務執行が株主利益最大化に沿っているかを検証することが会社の内部統制において最重要課題となる。

かたや、会社と株主価値の分離を志向して、会社は株主価値最大化のためだけのものではないとする場合には法人実在説に近づく。このとき会社を株主利益最大化の装置とすることはできなくなり、会社として独自に社会に実在するが故に法律上の権利能力の主体となる。会社の社会的関係性が会社の社会的存在性を支えることとなる。

業務執行者にとっての善管注意義務や忠実義務は、株主価値最大化と必ずしも一致しない会社の社会的関係性によって検討される。会社の価値は株主価値のみならず、多くの利害関係者の利害を、適切な軽重をつけつつ総合的に勘案した結果となろう。このときコーポレート・ガバナンスは会社の社会的関係性に注意しつつ直接間接の利害関係者の利害の調整を適切に行うことが重要な役割となり、会社の内部統制はこの適切さを検証するものとなる。

旧来の日本型コーポレート・ガバナンスの前提は法人実在説的に会社を認識し、「会社の目的＝株主利益の最大化」ではなく、会社の目的は会社自体の存続繁栄であり、経営者・従業員・株主があたかも家族のごとく協働態勢を構築しつつ利益を上げることであったと思う。これを達成するべく日本型コーポレート・ガバナンスが構築されたのであろう。ところが1990年頃以降、株主利益の最大化なくして日本経済の成長は望めないとの思いによって導入されてきた米国的コーポレート・ガバナンスでは、会社は株主利益最大化をどこまでも追求し、したがって会社の事業執行者は株主利益を専ら考えるべきであり、これが最終的に社会全体の利益となるとの考えを前提として、株主利益の追求を阻害するものを排除することがコーポレート・ガバナンスの主な目的であるとされ、コーポレート・ガバナンスが法人否認説的に遂行された。

それが最近に至り、株主利益最大化を金科玉条とすることが必ずしも社会の利益につながらないとの反省から、会社としての社会責任が再認識され、法人実在説的な再展開が見られている。先ほどの例1ではないが、特に金融危機の反省として提唱されるコーポレート・ガバナンスでは、法人である会社は単に株主利益最大化の装置ではなく社会的実体があることを前提としてであろうが、会社の社会的責任を果たすべきと考えることが推奨され始めている。

本稿の論旨としては「会社の目的＝株主利益最大化」では狭きに失し、各会社が株主利益最大化に努めれば社会一般の利益も達成できるとの考えは取ることができずとし、会社は株主を含めた直接間接の利害関係者に対する責務を適切な軽重をつけつつ果たすことを目的としたい。この考え方は法人実在説に近づくが法人実在説には別の問題があると考えられる。

さて米国では会社を契約の束 (nexus of contracts) ととらえる考え方がある。これは契約の自由が関係者の富の最大化をもたらすとの考え方から会社に関する法律は原則として任意法規であるべきことを主張する理論で

あり、「会社は、労働者、経営者、資本提供者、部品供給者、顧客等の双務関係の集合体に過ぎない」<sup>12</sup>とする、法人否認説的考えである。この考え方は米国の市場主義に発するものであり、会社の実体を認めず、会社を各契約当事者との関係に還元でき、したがって会社の行動を最終的には個人の行動に還元できるとの考え方に立脚しているものと思う。

この個人への還元主義は株主利益最大化の説明の際に述べたように経済学の新古典派理論を理論的背景としているのであろう。ちなみに宇沢弘文教授は、「新古典派の理論では、市場経済を構成する経済主体はあくまで個人的な個人であって、企業、労働者、利子生活者あるいは家計というものを所詮個人の集まったものとしてとらえ、それらの経済単位の行動を、それぞれを構成する個人の個別的な行動を集計することによって理解しようとする。このような意味で、新古典派の理論は個人行動への分解可能性を前提として議論が展開されていると言ってよい。」<sup>13</sup>と述べている。

さて関係の集合体をあたかも実体であるがごとく錯視する物象化についてはマルクスを始めとして多くの哲学者が議論するところである。たとえばマルクスはその資本論で「生産者たちは、彼らの労働生産物の交換によって、はじめて社会的接触にはいるのであるから、彼らの私的労働の特別的に社会的なる性格も、この交換の内部においてはじめて現れる。……、彼らの労働自体における人々の直接に社会的な諸関係としてではなく、むしろ人々の物的な諸関係として、また物の社会的な諸関係として現れるのである」<sup>14</sup>と述べているが、これを参考にすればわれわれは会社に関する関係を会社という物との関係としてとらえる（錯視する）と言うことができよう。

その意味では会社の実体視を排し法人否認説に近づく「契約の束」説は会社の目的を株主利益最大化であるとしている点は問題であるが、物象化を避けることに関しては正鵠を得ている側面はあろう。

ただ会社と労働者、経営者、資本供給者、部品供給者、顧客等の関係は法律で言う契約に限られず、「束」という

概念を利用するのであれば契約ではなく関係の束としたうえで、会社の目的は会社の社会的関係性をもとに検討すべきと考える。

確かに契約の束を個別の契約に還元することはもちろん可能であろう。これはひとつにはそれぞれの契約によって発生する反射的利益が法律上は保護の対象にならず無視してよいためではないかと考える。たとえば、A-Bの契約とA-Cの契約の2つの契約があり、その結果B-Cになんらかの関係が発生しても、B-Cには契約が存在しない場合これを法律上は無視できることから、状況はA-BとA-Cの2つの契約に還元できる。またA-Bの契約から第三者のDになんらかの反射的利益を期待できるとしてもDはA-Bの契約当事者でない以上、法律上はこれを無視できる。

しかし法律上の契約にとらわれず、もう少し広い意味での関係で考えてみると、A-Bの関係とA-Cの関係の2つの関係があり、その結果B-Cになんらかの関係が発生した場合、もはや状況を単純にA-B、A-Cの関係に還元できるとは考えにくい。またA-Bの関係から第三者のDになんらかの反射的利益/効力が発生する場合、AとBは必ずしもDに発生する反射的利益/効果を無視できない場合がある。

すなわち契約の束はこれが法律理論であることから、反射的利益について多くを検討する必要がなかったために、会社をひとつひとつの契約に還元できると考えた可能性があるのではないかと思う。一方、会社は直接間接の利害関係者の関係の束であるとの考えをとれば、会社の利害関係者が増加すれば当初加算して行く関係とは別の関係が発生し、その新しく発生した関係がまた新しい関係を発生させという連続的構造を想定することになり、一種のフラクタル的様相を呈し、その結果会社を単純にもともとあった個々の関係に分解還元することは不可能になってしまうであろう。関係の束は単純関係の総和以上の形態となっているからである。

関係の単純合計以上の部分である一種の反射的利益/効果は会社の社会的責任に注目する場合、重要な位置を

占めると考えたい。ある工場の近隣の住人は工場が火災等の事故を起こさず安全に操業することによる利益を認識する。法律は工場を規制するだけであり、この近隣住民の安全操業に関する利益は法律の保護しない反射的利益でしかないと判断されるかもしれない。しかし、当該工場を有する会社が近隣住民の安全に配慮することは社会的責務であり、会社が工場を有することにより工場の近隣住民との間で工場の安全操業に関する関係が発生し、この関係を会社は尊重する必要があると考えることが、健全なコーポレート・ガバナンスを生むのではないだろうか。先ほど会社の直接間接の利害関係者との言い方を行ったが、このうちの間接の語はこの反射的な部分を考慮してのものである。

会社は誰のものかという議論がある。従来の会社は株主のものという米国的通説への対立命題として、会社は株主だけのものではなく社員等の利害関係者のものであるとして会社の社会性を強調する意味は大いにあると考える。ただ、会社は誰のものという問いよりも、会社の社会的存在性は社会とのどのような関係性によって成立しているのかという問いの方が会社の社会性を認識するうえで有益と考える。そして会社は会社に関する利害関係者の関係の束=結末点であるが、この結末点は関係の単純合算の和以上となっていると考える方が、直接間接の利害関係者を考慮したコーポレート・ガバナンスを志向する場合に有効であろう。

王様は、王様だから臣下が服従するのではなく、臣下が服従するから王様なのである。会社は会社だから社会における権利主体と見なされるのではなく、社会が会社は社会的権利義務を果たすものと要求するから社会的権利主体と見なされるわけで、実体視は錯視であると考え。

法人否認説は法人を利害関係者である個人、もしくは端的には株主に還元できると考えることから個人の集合体以上のものを会社に認めない点に難があると思う。また、法人実在説は法人を実体視する物象化の錯視に陥っている点に難があると思う。会社の社会性を認識するうえで実体を想定することは必要ではなく、また関係の束

とする方が会社の社会的関係性/存在性をより正確に認識できると思う。

### 3 | 会社の行動と個人の行動

先ほど、「企業の……の行動を、それぞれを構成する個人の個別的な行動を集計することによって理解しようとする」を経済学の新古典派の考えと述べたが、複合体の有様はそれを構成する要素の集計によって理解できるし、そのようにして理解すべきとの考えは非常に強い。日本語において「わかる」は「分かる」→「分ける」であることは示唆に富む。われわれにとって通常分かるとは分けて説明できることであろう。すなわち物事を単純化して分析し、物事をこの分解して単純化されたことの総合としての説明を行い、このような説明ができることをもって分かるということとなっていることが多い。

複合体においては単純化された状況・部分が相互に影響しあうことはもちろん認識されているが、相互影響を把握することは実はかなり難しく、この相互影響も簡略化・形式化することによって説明可能として分かったことにする場合が多い。

たとえば会社の従業員は労働者であり、顧客であり、さらには株主であるかもしれないし、銀行預金によって間接的には会社への資金供給者であるかもしれないが、これを一種の割り切りによって単純化して考えることが分析に必要な場合もあろう。ただしこのときこのような割り切りによる単純化は恣意的な要素を幾分は持たざるをえない。そして恣意的に部分に分けることによってかえって全体を見失う場合もあるし、また、細かく分析した結果を再構築して全体に戻ることが可能ではない場合もあるのではないだろうか。

会社を個人に還元できるとの考えは、会社をその構成要素に分けることができ、それを分析すればももとの事象である会社を把握し理解することができるとの前提があろうが、少々手段が結論化しているように感じる。この「わかる、分ける」の構成は物事の極めて有効な研究方法であり人類の知見の発展はこれに支えられてきたわ

けだが、「各要素⇄その集合体」は常には双方向ではなく、分けられた要素を単純合算してももとの事象には達しないことがありえる。

会社の行動を個人の行動に還元することは、分析の手段としては大変有用であるが、最終的な会社の認識の仕方としては取りがたいと考えたい。

### 4 | 会社の実体視

会社を実体視することは物象化による錯視であると述べたが、会社を実体と考えることと、会社は関係の束で関係の単純合算以上のものであると考えることの差については、社会に対してより閉じた関係を希求するか、より開けた関係を希求するかとの差と考えたい。

各会社がそれぞれに特徴、技術、会社文化を持ち、差異化を図ることは会社存続のために極めて重要である。たとえば、同じ自動車産業に属していても、トヨタとフォルクスワーゲンでは異なる会社文化を持ち、異なる会社戦略を持っている。この違いこそ、個々の会社の利益拡大、存続のために必要である。

ただ、このとき会社を実体として認識していると、社会との関係を省みることが少々疎かにしても会社の独自性を希求するおそれがあると思う。もちろん会社は顧客や仕入先等々との関係があり、この点に関する配慮を忘れることはないと思うが、会社の社会性とはそのような業務に直接関わっている側面だけではない。周辺住民との関係や、そもそも社会の雰囲気や風潮と言ったことが実は重要であることが多い。「我社の道を突き進む」との強い意志は業務遂行上必要であるが、これが唯我独尊に変わると危険であろう。たとえば、10年前と比較して現在の企業コンプライアンスの要求水準は極めて高くなっている。これは直接の利害関係者との関係変化によるものではなく、社会の雰囲気によって醸成された部分が多いであろう。

また、そもそも差異化は社会との対比があつての差異化であり、唯我独尊のみでは差異化にならない。

一方、会社を広い意味での利害関係者の関係の束であ

るとの意識を持つ場合、会社の社会性に関して失念することはなく、この社会性を踏まえたうえで「会社の差異化をどう図るか」との問題意識を持つことになると思う。

会社を実体視しても会社の社会性に思いを馳せることは可能であるが、より強く会社の社会性を認識してコーポレート・ガバナンスを構築するうえでは会社を関係の束と認識する方がよいのではないだろうか。

また、別の側面で検討してみると会社を実体化する日本型コーポレート・ガバナンスの考え方のもとでは、たとえばいわゆる会社人間が発生し、会社に尽くすことが人生の目的と考えることが頻見されたと言われることがある。米国でも仕事第一主義者は多数いるが、市場主義的考え方では会社人間を作り出す可能性は低く、仕事人間を作り出す可能性の方が高いように思われる。そして、会社を実体視しない関係の束との見方においても同様の効果があると思う。会社人間も仕事人間も外形的現象面では大差ないかもしれないが、会社を絶対視することにより会社の社会との断絶を生じさせる危険は前者の方が高いと思う。

会社が社会に対してより閉じた状況になるか、より開けた状況になるかによって会社のあり方は大きく変われるし、当然ながらコーポレート・ガバナンスのあり方も変化すると思う。会社の実体視を止め会社を関係の束ととらえ、社会との対話を積極化することが健全なコーポレート・ガバナンスの前提になるとしたい。

## 5 | 関係の束とコーポレート・ガバナンス

以下では会社の目的は株主利益の最大化に限られるものではなく、社会との多様な関係のなかで社会的責任を果たすことであると考えるときにも、会社を実体化するのではなく、会社を広い意味での利害関係者の関係の束であると考えを前提としてコーポレート・ガバナンスのいくつかの具体的項目について考えてみたい；

### (1) 利益の追求

会社は利益を上げることによって存続可能であり、社会的責任を果たすことができる。カントは「人間が自分の

生命を守るのは義務である」<sup>15</sup>と述べているが、会社においても存続するために利益を上げることは義務から発生する行為と考える。カントの場合、義務は人の善い意志から発展したものとされている。ただ会社にとっての義務は、同語反復のおそれはあるが、会社の社会的責任から発展したものとしたい。すなわち会社の利益を上げることは株主のためのみではなく、会社が存続することによって直接間接の利害関係者を資するためであり、これが会社の社会的関係性を考えたときの社会的責任であろう。

コーポレート・ガバナンスの面から言えば、会社の利益を積極的に上げる行為の適切性の判断を行い、逆に毀損する行為を適切に防ぐために監督することが必要となる。ただ、会社が利益を上げるのは社会的責任を果たすためであるから、金銭的利益を多少毀損しても会社の直接間接の利害関係者の非金銭的利益を追求すべき場合もある。したがって株主の金銭的利益のみを基準とする場合よりも難しい判断に迫られることがより多く発生することが予想される。たとえば法律で要求されている以上に環境対策を行うことは、株主利益のみを考えると是とされない可能性があるが、会社利益が許す範囲内で法律に要求されている以上の環境対策を行うことは会社の社会性から見ると是とされる可能性がある。したがって利益と社会的責任の比較考量を適切に行うことが、取締役の忠実義務、善管注意義務の遂行の大きな部分となる。

また会社が利益を上げる場合、株主への利益還元から増配や自社株買いが株主から要求されることがある。株主は会社の極めて重要な利害関係者でありこの利益を増やすことは会社の重要な使命のひとつである。ただし株主利益の増加であって株主利益の最大化ではない。たとえば将来の投資にまわすべき資金まで株主への利益還元を使うか否かはよく議論する必要のある点であろう。英国では株主への利益還元を行いつつ株主資本利益率(Return on Equity : ROE)を上げるために資本勘定をゼロもしくはマイナスにする会社もあるが<sup>16</sup>、そこまでして株主利益最大化を目指すことに懸念を持つ方も多いと思う。

これらの判断は必ずしも単純でないことが多いことから、社外内で適切に議論を行うことが必要となる。最終的には、業務執行者である取締役がその責任において判断決定するわけであるが、それに至る過程において、多様な意見を聞いたうえで判断する機会を設ける必要がある。これが、取締役会、各種委員会、これに参加する外部者である社外取締役、投資家説明会等々の仕組みということになる。

このときコーポレート・ガバナンスとは社内外における適切な議論を踏まえて適切な手続きを行い、業務執行者が会社の社会的責任を果たしうるのであることを適切に責任持って決定することであろう。なおこれらの点は、企業倫理の検討にも重要な点であり、後ほど再度触れることにしたい。

## (2) 社外取締役

社外取締役の定義であるが、会社法2条15号は「社外取締役 株式会社の取締役であつて、当該株式会社又はその子会社の業務執行役員……若しくは執行役又は支配人その他の使用人でなく、かつ、過去に当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人となったことのないもの」と規定している。また米国ニューヨーク証券取引所は日本の社外取締役に相当するIndependent Directorに関して“*No director qualifies as “independent”, unless the board of directors affirmatively determines that the director has no material relationship with the listed company (either directly or as a partner, shareholder or officer of an organization that has a relationship with the company).*”<sup>17</sup> 他を規定しており、米国のIndependent Directorの要件は、たとえば株主との関係に注意を払う等、日本の社外取締役の要件よりも厳しくなっている。

一方、英国で2003年1月に出された“*Review of the role and effectiveness of non-executive directors*”いわゆるHiggs Report<sup>18</sup>には日本の社外取締役に相当するnon-executive director (“NED”)

は会社の日々の業務執行に従事しない取締役との記述がある (“*non-executive directors do not report to the chief executive and are not involved in the day-to-day running of the business*”)。そしてこのHiggs Reportは、すべてのnon-executive directorは独立である必要があるとしたうえで、一定割合のnon-executive directorには特に米国並みの厳しい独立性を課すことを提言している。

Non-executive directorの役割であるが、Higgs Reportは“*Strategy: Non-executive directors should constructively challenge and contribute to the development of strategy.*”と述べ、さらに、“*they (non-executive directors) can bring fresh perspective and contribute more objectively in supporting, as well as constructively challenge and monitoring, the management team.*”とあり、独立した別の視点での立場で経営戦略の展開に挑戦し貢献することとしているが、これは日本における社外取締役に期待されていることと同一かと思う。

会社は関係の束であり、社会的責任を果たす必要があるとの前提からは会社の業務執行者が社会と開けた関係にある必要があり、社外取締役は経営陣に挑戦(challenge)することによって経営陣とは違った新鮮(fresh)な考え方を会社に導入することになり、会社をより社会に開けたものとする役割が期待されている。

ただ、上記の社外取締役の定義に関する検討のなかで明らかになったかと思うが、社外取締役が独立した立場で経営者に挑戦することは、知識情報のうえで本当に可能なのが問題となる。

米国や英国では経営者は経営者という専門職であるとの考え方があり、たとえば金融や薬品、自動車等まったく違う業種のCEOを渡り歩く人物が存在する。これと同じように、たとえばある程度功成り名を遂げた人物が社外取締役の専門職としていくつかの会社を渡り歩く例もある。このように社外取締役の専門家がいる場合でも、日々の業務に従事するCEOと違い、日々の業

務に従事しない社外取締役が会社の経営陣に挑戦するだけの知見と情報を持てるか否かは難しい問題である。Higgs Reportが「In order to fulfil their role, non-executive directors must acquire the expertise and knowledge necessary properly to discharge their responsibilities」と述べているのはこの懸念を共有しているものであろう。

日本でも社外取締役が増加しているが、これに就いている弁護士、会計士、大学教授と話すと、多くの場合、「自分の専門分野については分かるが、それ以外のことは分からず、多くの場合取締役会の本質的な議論に参加できない。」との発言をよく耳にする。

社外取締役も長く同一の会社の取締役を続けていると、業務への理解も増し経営に対する挑戦も可能になるが、このときには社外取締役の独立性の問題が発生しよう。長く社外取締役に従事した人物は果たして「社外で独立」なのであろうか。経営陣と同化している危険はないのであろうか。この点は英国金融規制当局が金融機関のnon-executive directorは6年以上継続した場合は独立(independent)とは認められないとの考えを持っていることが参考になる。

また、社外取締役といえども、最初の段階で候補者を選定するのは会社の経営陣であることが多い。この点を考えると、実は最初の段階からいかに社外取締役の独立性と知識能力の双方を担保するかが問題となろう。

要すれば、社外取締役の制度は会社・経営・業務執行者を社会と開けた関係に置く仕組みのひとつとして大きく期待されるが、実際にいかにその役割にふさわしい社外取締役を選定するかが難しく、場合によっては画餅に化すおそれがあることを認識する必要があり、万一、社外取締役制度が画餅に化す場合には形式に安住することなく、コーポレート・ガバナンスの実を上げるための手段を講じることが重要であることを強く認識すべきである。

### (3) 委員会

会社法は委員会設置会社の規定をおき、委員会設置会社の場合には監査役を置くことができないと定める(会

社法327条4項)。委員会設置会社では取締役会が置かれ(同条1項)、業務執行者として執行役が選ばれ(会社法418条)、委員会として少なくとも指名委員会、監査委員会、報酬委員会が置かれ(会社法404条等)、各委員会の委員の過半数は社外取締役でなくてはならない(会社法400条3項)。これは、米国型のコーポレート・ガバナンスの仕組みを参考として執行と監督監査を分離し、監督監査における社外取締役の役割を期待するものであるとされている。ちなみに、指名委員会は取締役の選任解任に関する株主総会への議案を決定し(会社法404条1項)、監査委員会は執行役等の職務執行の監査等を行い(同条2項)、報酬委員会は執行役等の報酬を決定する(同条3項)。

この米国型の仕組みは、米国の通説である会社の業務執行は株主利益最大化のためであることを前提しているとされる。この前提のなかで会社の業務執行者と株主の間では業務に関する知見知識に差がありすぎることから、業務執行者が株主利益の最大化に努力していなくても、場合によってはお手盛りの状況になっても株主はこれを監督できないおそれがあることに株主が危惧をもち、独立した社外取締役に業務執行者の指名、業務執行者の業務執行状況、業務執行者への報酬を監督させようとの意図とされている。要するに、株主は会社の業務執行者を全面的には信頼できないとの前提があるものと思われる。

委員会設置は株主による業務執行者の監督の強化の一助になる可能性はあるが、以下の問題があるかと思う。

(イ) そもそも会社の目的が専ら株主利益最大化であると考えすることは、前述の通り取り難い。また専ら多数を占める特定の株主のために社外取締役が委員会を運営するのであれば、社外取締役の独立性を毀損する場合がある。

(ロ) 委員会を株主利益最大化のためではなく、会社が社会的責任を果たすために活用する考えはありえるが、これも前述の通り、これを実行する社外取締役に人を得ることは必ずしも容易ではない。

(ハ) 人を得たとしても、日々の業務に参画しないこと  
によって独立性を保つ社外取締役が、業務執行者の  
業務執行を形式的にはなく実質的に監査するこ  
とは難度が高い。

(二) 報酬委員会が独立性や公平性を強調すると、同業  
他社比較もしくは前例比較に多くを頼ることにな  
り、会社の実態に応じて適切なリスク・アパタイト  
を形成する報酬体系を構築することにならない場  
合がある。

委員会設置によってコーポレート・ガバナンスを強化  
することはある程度可能であるが、この強化が株主利益  
最大化のために委員会が業務執行者を監督するとの構成  
では、会社の社会的責任を果たすためのコーポレート・  
ガバナンスとは相容れず、仮に委員会設置を選択する  
としても、それは株主への責任も含めた広い意味での会社  
の社会的責任充足の目的であることを明確にし、委員会  
の委員になる社外取締役に人を得、そしてこの社外取締  
役に十分な情報供与を行うことが前提になると考える。

#### (4) グローバル・コーポレート・ガバナンス

日本企業の海外展開とともに、日本企業のコーポレー  
ト・ガバナンスについてグローバルな視点が求められる  
ことが多くなっている。ちなみに経済協力開発機構  
(OECD) は1999年にコーポレート・ガバナンス原則  
を発表し、2004年にはこの改訂版を発表している。こ  
のコーポレート・ガバナンス原則では、コーポレート・  
ガバナンスの枠組みは、株主の権利を保護しまたその行  
使を促進すべきであり、また、法律または相互の合意に  
よって確立された利害関係者の権利を認識すべきであ  
り、会社と利害関係者の積極的協力関係を促進し、豊か  
さを生み出し雇用を創出し、財務的に健全な会社の持続  
可能性を高めるべきと述べている。OECDのコーポレー  
ト・ガバナンス原則は株主利益にやや重点があるが、本  
稿の趣旨は一定限度でOECDのコーポレート・ガバナン  
ス原則と歩調が合っていると思う。

ただ、ここではOECDのコーポレート・ガバナンス原  
則で言うようなコーポレート・ガバナンスのグローバル

での統一という側面ではなく、親会社と海外子会社の関  
係について考察してみたい。

日本企業は世界で活動しており、グローバル・ブラン  
ドと見なされる企業も多い。海外の子会社は連結利益を  
上げるために設立されており、グローバルに統一的な戦  
略を推進することは、効率面やマーケティング上重要で  
ある。このとき、往々にして本社は海外子会社を本社の手  
足と認識することがある。本社による統制が効かず、海  
外子会社がそれぞれ勝手に活動したのでは効率性やマー  
ケティングの実を上げられないからである。

しかしコーポレート・ガバナンス上、海外子会社を親  
会社の手足のように認識することはどうであろうか。子  
会社は支店ではなく会社であり、所在国における会社と  
しての社会的責任を果たす必要があるわけで、株主であ  
る親会社と利益相反の状況が発生してもおかしくない  
(支店であっても所在国における社会的責任はあるが、会  
社形態を選択した場合、支店よりも大きな社会的責任を  
負うことになる)。

この親子間の利益相反は同一国内でももちろん発生す  
るが、海外との関係では法律・慣習の違いにより、より  
際立つことがある。このとき親会社と海外子会社の利益  
相反をどう調整すべきかについても、株主利益最大化の  
論理だけで調整すべきではないと考える。先に述べた金  
融危機の際に倒産したXYZ社の例1の場合を再度参照  
してほしい。

グローバル・コーポレート・ガバナンスの重要な部分  
に、海外子会社のコーポレート・ガバナンスの水準を当  
該子会社の所在国における要求水準、できればそれ以上  
に維持することがあると考える。海外子会社の所在国状  
況に合わせて海外子会社の独自のコーポレート・ガバ  
ナンスを尊重する場合に生じる若干の効率の悪さは海外で  
業務を展開する場合の費用であるとしたい。

## 6 | 企業倫理とは

以下では、今までの議論をもとに企業倫理を検討する  
が、企業倫理は大きな問題であり、場合によってはす

に検討した部分にも再度触れながら考察してみたい。さて企業倫理を英訳しようとする、business ethics もしくは corporate ethics の語が候補として頭に浮かぶ。おそらく、企業に対しては corporation の訳語が適当と考へて corporate ethics をより適切な訳と考へる方も多いと思う。しかしながら、管見に触れる限りで言へば、アメリカやイギリスでは corporate ethics との表現よりも、business ethics の語が通常使われているかと思う。Corporate ethics という場合と business ethics という場合では、意味合いが異なる可能性がある。前者であれば、企業/会社が倫理の主体となる意となり、後者であれば会社活動であるビジネスにおける(企業人の)倫理という意がそれぞれ強くなる。

この会社と会社活動における企業人の違いをもう少し考察するためにも、先に倫理とはなにかを考へたい。

まず、倫理を辞書で引くと「①人倫のみち。道徳。②「倫理学」の略」<sup>19</sup>となっており、道徳と同意としてある。道徳を辞書で引くと「社会生活を営む上で、ひとりひとりが守るべき行為の規律(の総体)。自分の良心によって、善を行い悪を行わないこと」<sup>20</sup>とされており、倫理と道徳は同意であり双方とも社会生活を営むうえでの個人の規律との趣旨とされている。ちなみに倫理の英訳は ethics であるがこの語源はギリシャ語の ethos でこの意味は習慣であり<sup>21</sup>、また、道徳の英訳は moral であるが、この語源はラテン語の mos であり、意味としてはやはり習慣であったとされている<sup>22</sup>。したがって西洋の語源の面からも倫理 ethics と道徳 moral はもともと習慣の語から展開された同意語であるとしてよいかと思うが、習慣が倫理の意に転じたのは面白い事象ではないだろうか。

さて、倫理であるところの社会生活を進めるうえでの個人の規律とはいかなる意味であろうか。和辻哲郎博士は、「倫理という言葉は第一に人間共同態に関する。共同態を捨象した個人的意識はこの語と縁なきものである。第二にそれは人間共同態の存在根柢に関する。道徳的判断あるいは評価はこの地盤の上で可能にせられるのであって、逆にかかる判断や評価が根柢となるのではない。

……倫理とは人間共同態の存在根柢として、種々に実現せられるものである。それは人々の間柄の道であり秩序であって……。」<sup>23</sup>として、人によって構成される共同態/共同体における規律とされている。この和辻説を採ると企業倫理は人によって構成されている共同体における会社もしくは会社で働く人の規律ということができるよう。

ここで最初の問いは、人間共同態の規律としての倫理が会社自体にも適用されるのか、会社自体には適用されず会社で働く人たちに適用されるのかとの問いとなる。この部分は、前述の法人否認論と法人実在論の検討と重なるが、会社で働く経営者や従業員なくして会社自体が判断するというようなオカルト状況は想定できず、そもそも倫理は人間共同態における人間に向けられた規律であり会社のような擬制された装置には適用されないとの意見もある。

この考へに立つならば、企業倫理は人間共同態において、会社という装置で働く状況に置かれた人たちが会社特有の状況において行動する際における規律となる。

ところが日本経済団体連合会(経団連)は1991年に企業行動憲章を発表しているが、この2010年の改訂版の序文では「企業や個人が高い倫理観をもつとともに、法令遵守を超えた自ら社会的責任を認識し、さまざまな課題の解決に積極的に取り組んでいくことが必要となる」と述べさらに「企業は、公正な競争を通じて付加価値を創出し、雇用を生み出すなどの経済社会の発展を担うとともに、広く社会にとって有用な存在でなければならない。」とあり、日本の経営者の集まりである経団連では会社自体が個人に加えて倫理の対象となることを表明しているようである。先ほどオカルト状況と記述したが、訂正を要するようである。

仮に会社が倫理の対象となるのであれば、経営者を含めた従業員は個人としての倫理の充足に加えて会社の倫理をも充足すべく行動するのであって、たまたま会社におかれた個人としてのみ倫理を充足すべく行動するのではないこととなる。

日本の経営者の意見を経団連の企業行動憲章で代表さ

せるなら、経営者の多くは会社が人に加えて倫理の対象となると考えていることになる。この経団連の企業行動憲章の6項では「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。」とあり、企業を市民＝人間と見なしているようである。市民はこの場合人間共同体における構成員としての人の意であろう。

企業市民は英語の corporate citizen からの和訳かと思うが、この corporate citizen の使用例として以下を例示する。米国のフォーブスは “AT&T is the best corporate citizen in the U.S. right now, according to a new ranking by CR Magazine. That means it beat out everybody else in the Russell 1000 index of large-capitalization companies in terms of virtues like good corporate governance and environmental impact.”<sup>24</sup> と述べている。上記文中での corporate citizen は上記経団連の企業行動憲章の企業市民と同様の意を持っているように読める。ただ同じ記事のなかで、AT&Tの担当ヴァイス・プレジデントが “We……know that the full impact of sustainability comes when it is integrated across the company operation and benefits both the community and our shareholders” と述べ、この the best corporate citizen を選んだ CR Magazine の編集長が “A good corporate citizen is one that demonstrate its good faith and genuine value to all shareholders by acting transparently” と述べているが、特に後者を読むと企業市民と corporate citizen との間に多少の差があると思うのは私だけであろうか。この点は次に検討するとして、一応ここでは和辻説を援用して「企業倫理とは人間共同体構成員である会社の、人間共同体の存在根柢に関する規律」と仮置きしたい。

さらに人間共同体の存在根柢に関する規律とはなにかと問われると、私はこれを人間共同体を存在させることに必要な人間共同体構成員同士の信頼であろうと考える。人間共同体である社会は、その構成員同士の信頼関係がないと瓦解することは明らかであり、社会がある構

成員に対してある行動を取ることが信頼関係維持のために大変重要であるとする場合に、当該行動を取ることが倫理的要請と考えられると思う。もちろん、なにを信頼関係維持のために必要と考えるかは、時代、場所等によって変化するものであり、歴史的かつ世界的に普遍的な静的なものもあるかもしれないが、多くは動的である。特に会社がおかれる状況は動的な状況であり、企業倫理は時代、場所、そしてその変化により人間共同体の構成員の思いの変化によって変化するものであろう。

## 7 | 企業市民とは

会社は倫理を考えるうえで人間共同体の構成員・市民なのかをもう少し考えたい。会社は法人として自然人ではないが法が権利義務の主体として認めたものである。既述の通りイギリスやアメリカでは権利義務の真の主体は個人だけであるとの考え方が根強いことから法人否認説に傾く論者が多い。この考えは、「株式会社の目的＝株主利益最大化」に結びつき、会社は株主利益最大化の道具であると考えられることが多い。

先の CR Magazine の編集長の “A good corporate citizen is one that demonstrate its good faith and genuine value to all shareholders by acting transparently” との発言はこれに沿ったもののように読める。

もし会社の行動が個人の行動に還元でき、会社が株主利益最大化の道具に過ぎず、会社が倫理の対象にならない場合は企業市民との概念は不必要となる。たまたまある人がある会社の社員もしくは経営者であったとして、この人は同社の社員・経営者という環境において人としての倫理に従うことが企業倫理の意とされる。このとき企業市民という言葉には実はなんら意味が与えられず、会社の倫理は会社に関与する個人の倫理の総和と等しくなる。株主利益最大化を会社の目的とするならばすべての倫理的問題も金銭的株主利益によって比較考量されることになる。

しかし、名称実在論ではないが、名前を与えられるこ

とはなんらかの意味、特に社会的要求があると考えられるならば、企業市民なる名称になんらかの社会的意味があると考えられるべきであろう。

企業市民なる語に意味があるとすれば、会社は一つの市民としてそれに関与する個人とは別に人間共同体の倫理に従うことになり、会社には会社に関与する個人の倫理の総和とは必ずしも一致しない倫理が要求されることができると考えることができる。また、会社とそれに関与する個人との間で複雑な倫理的相反関係が生じる可能性もある。この結論は会社実在説で考えても、会社を関係の束と考えることも導けるが、前述の通り会社の実体視することを物象化による錯視と考えることから関係の束と考える方が適当としたい。倫理問題について会社が会社に関係する個人の倫理の総和と必ずしも一致しない、もしくはそれ以上の倫理基準を持つことが企業市民の意味するところとしたいが、この点は以下でもう少し検討したい。

## 8 | 企業倫理は企業人倫理に限られない

たとえば、以下の例を考えてみたい：

例2：

A国において贈収賄は日常茶飯事であり、贈賄なくしてA国の公共事業への参画は難しい状況にある。A国においては国家元首も収賄を行っていることは公然の事実であり、贈収賄に関する法律は実質有名無実化している。さて、贈収賄は反倫理的との一般認識が確立しているB国の大手企業UVW社はA国政府が検討している新しい発電所建設の受注を目指している。この案件のUVW社の責任者DはA国の関係公務員に贈賄を行うか否か悩んでいる(A国においても贈収賄は違法であるが、この法律はA国において実質的に存在しないがごとくになっていると仮定する)。

上記は、企業倫理問題でよく取り上げられる型の事例だと思う。さて、そもそもこの倫理問題は責任者Dがか

かる状況にたまたま置かれた場合の個人の倫理問題と考えるべきであろうか、それとも、まずUVW社の企業としての倫理問題と考えるべきものであろうか。

もちろん、最終的には責任者Dが贈賄を行うか否かであるから、責任者Dの特別な状況における個人的倫理問題と考えられないわけではない。しかし、このA国において公務員の規律を求める人たちが仮に存在するならば、大手企業であるUVW社の行動規律に注視し、かつ、高い倫理基準の先駆けとして期待しているのではないだろうか。また、UVW社の本社のあるB国の人たちもUVW社全体の海外における行動規律に注目しているのではないだろうか。すなわち、求められているのは単にUVW社で働く個人個人の矜持ではなく、それを超えたUVW社としての矜持であろう。

例3：

RST銀行はE国に本店を持つ世界的銀行である。RST銀行が子銀行を持っているF国ではG国を国際的な犯罪を支援しているとしてG国向けの送金取引を禁じた。ただし、RST銀行本店があるE国はG国を犯罪支援国とは認定せず、特に送金等の取引を禁じていない。RST銀行はE国にある本店を通じてG国向けの送金取引を活発に行ってきた。この結果RST銀行への非難が高まった。

さて、この例においてRST銀行はE国においてなんら違法行為をしていないことを前提としている。したがって、RST銀行のE国本店の送金担当者は、まったく合法かつ正当な銀行業務としてG国向けの送金取引を行っている。しかしこの送金取引は、国際犯罪に向き合っているF国の政府や国民の感情を逆なでするものであり、F国の国民感情としては反倫理的行為と見なされても仕方がないが、そこでF国がG国を国際犯罪支援国と認定したことをどう斟酌するかの問題となる。

この問題は、RST銀行の送金担当者やその上司の倫理的問題ではなく、RST銀行全体として世界犯罪にどう対

応するかの問題であると認識する人は多いと思う。まず会社全体の倫理問題と考へ、そして会社全体の問題として経営陣や従業員の国際犯罪に対する行動規範を定める構成とする方が、社会的要求に合致するであろう。

上記の例2、3で示したように、現在の社会は会社が倫理の対象ではないとの見方は最早受け入れられないものと思われる。倫理は人間共同体の規範であり、この人間共同体が会社を倫理の対象と考へている。したがって会社はそれ自身で倫理の対象となる。このとき企業倫理はそれに働く個人の倫理の総和とは必ずしも一致せず、むしろさらに高度な倫理が要求されることが多いであろう。

## 9 | 株主利益最大化原則は必ずしも企業倫理に資さない

会社の目的が利益を上げることのみであるなら、企業倫理の遵守は会社の利益向上のために行うことになる。

巷には、企業倫理の高度化やコンプライアンスの遵守は企業利益につながるとの言説もあるが果たしてそうであろうか。前章で上げた例2と3を使って検討してみたい。

まず、例2の場合UVW社として贈賄は非倫理的との認識があるが、A国においては贈賄なくして公共事業の商談は獲得できない。したがって、本案件の責任者DがUVW社の倫理基準をA国での商談に適用して贈賄を行わなければ、UVW社はこの商談を獲得できない。したがって倫理遵守はUVW社の期待利益を毀損することになる。もちろん、長い目でみれば贈賄を行わないことはUVW社の評判を高め、将来のUVW社の利益に資するかもしれない。ただ、たとえばUVW社の競合他社がすべてA国において贈賄を行っており、しかもこれが全く問題にされない場合には、UVW社は単純正直者との評価を得るだけかもしれない。一定の仮説を立て、これに負荷をかけることによって、A国において贈賄して商売を取る利益と、贈賄を行わずに長い眼で評判を高めて利益を狙うやり方の現在利益の多寡を推測することはあるいは可能かもしれないが、これはあくまで推測であり、仮に贈賄を行わずに長い眼で評判を高める作戦の方が有利と

出てもこれが確実というわけではない。重要な点は贈賄を行わないことが期待利益を毀損する可能性があることである。もちろん、だからといって贈賄を鼓舞するものではないが、倫理的正直さが必ずしも利益に直結するわけではないことは明らかかと思う。

例3において、G国への送金取引を禁じたF国が大きな経済規模を持っていればRST銀行がF国において評判を落とすことはRST銀行の将来の収益に悪影響を及ぼすおそれがあるので、当該送金取引を回避することはRST銀行の会社利益にも資する。

一方、F国が大きな経済規模をもたず、F国での評判の劣化が他国での評判にそれほど影響しない一方で、G国への送金取引が大きな収益をもたらす場合には、RST銀行がG国への送金を国際犯罪防止の観点から取りやめれば同行の収益の減少を招くことになる。さらにG国向け送金取引をRST銀行がやめる一方で競合他行がG国向け送金取引を続ける場合には、RST銀行の重要顧客のうちでG国企業と取引のある会社をこの競合他行に奪われる可能性すらある。

もちろん社会的に要求されている倫理基準から逸脱したために、評判を落とし、その結果会社の収益を落とす例も多くある。したがって企業倫理の高度化はこのような事態を避けるために重要であることは間違いない。しかし、そもそも倫理を話題にするのはなぜかと考へてみると、倫理の要求がなんらかの別の要求、たとえば利益増大要求と相反する事態が生じるためであろう。会社にとって倫理的行動を行うことが常に会社利益につながるのであれば、そもそも企業倫理について議論するところはほとんどないことになろう。個別企業の水準で考えれば、企業倫理の高度化が会社利益に必ずしもつながらないことは稀ではない。

すでに、コーポレート・ガバナンスの検討で「会社の目的＝専ら株主利益最大化」は成り立たない旨を述べたが、倫理は必ずしも会社利益にならない場合があるわけであり、株主利益最大化原則が人間共同体である社会が求める倫理と一致しないおそれは大いにある。

先に、コーポレート・ガバナンスの説明のなかで、日本会社法の通説として「株主利益の最大化の原則は他の利害調整原則を排除してどこまでも貫かれるべき性質のものではない」を紹介したが、これは株主利益最大化原則が利害調整原則として破綻していることを示しているのではないだろうか。株主利益最大化原則が仮にこれが有効に働くと考えするためには、神の見えざる手が働いて株主利益最大化が最終的には社会全体の幸せにつながることを前提とする場合であろうが、完全均衡状態が各種の障壁によって達成されないことが現実であると考えるならば、この前提は取れない。

もうひとつ例を上げると、少々昔のようにねずみ講が必ずしも違法でない状態において、ねずみ講の胴元会社があったとして、いつかは破綻することが明らかなねずみ講の会員を勧誘することは、胴元会社の株主利益最大化のためには正当化されるかもしれないが、倫理的には正当化されないであろう。

## 10 | 企業倫理と会社収益

本稿の5章において、会社が存続するために利益を上げるのは義務であると述べたが、上記のように企業倫理が必ずしも企業利益につながらないとするならば、この調整はどのように考えればよいのであろうか。

ここでの考察点は、会社が存続するために利益を上げることも、倫理に従うことも、両方とも人間社会からの要求によるものであることであろう。仮に会社存続のために利益を上げることが株主のためだけであり、倫理の遵守が社会的要求によるものである場合、要求の土台が異なるため、共通言語で会話することは困難かもしれない。もちろん利益追求のために必要なことと倫理充足のために必要なことに相反がある場合、同じ土台の上にあるからといって簡単に調整できるものではない。かえって社会的要求という数字化できない莫とした概念を持ち出すことで、議論を複雑にする可能性もあるが、社会的要請を共通土台とするときには、この社会的要請の比較考量に基づいて検討することがともかく必要である。

会社の大きな期待利益喪失の可能性があっても倫理を優先すべきかとの判断を迫られる場合、判断の適切性は会社の社会的関係性／存在性のもとに判断する場合に担保される。したがって会社は社会に対して開いた状況である必要がある。唯我独尊の殻に閉じこもっては社会の社会的関係性を感じることはできない。社会に対して開いた状況になるには社会との対話が必要であるが、そのひとつは社外取締役の人を得ることであろう。ここに社外取締役の大きな役割があると考えられる。したがって社外取締役は単なる株主の代弁者ではなく、株主も含めた直接間接の利害を適切な軽重を付けて独立した立場で社会の要求を判断する者と考えられるべきであろう。この社外取締役の独立した意見に真摯に耳を傾けて業務執行者である取締役は適切に判断することが必要である。

なお、もうひとつ極めて重要なのは社内外における自由な意見交換である。

まず従業員は顧客、仕入先、近隣住民等々と接する立場にあり、また従業員自身の思想・意見も個々の従業員の生まれ育ち、また、現在おかれた環境によって異なる。仮に社内の大宗がある取引に賛成しても、それに企業倫理の面から反対する従業員がいるかもしれない。そして、その従業員の考えが社会全体からは支持される場合もあるかもしれない。したがって、従業員による会社・経営に対する注意喚起の方法を設定しておくことは、企業倫理の面から重要だと考える。そういう意味では社内通報制度は従業員を通じた経営への注意喚起制度の側面を持ち尊重すべきものだと思う。たとえば、先の例3で、RST銀行の経営者は従業員からF国によるG国の国際犯罪支援認定に注意を払うべきとの社内通報を受け、これによってより深く事態を検討することがあるかもしれない。

また、適切に各種の仕組み・機会を設けて外部意見を聴取することも企業倫理の性格を勘案すれば、当然極めて重要である。

会社利益と企業倫理の問題は、社会との対話によって結論を出すべきであり、したがって業務執行者は社外取

締役、従業員、さらには場合によっては外部者の意見を聞くことを躊躇すべきではなく、このような努力によって会社利益と企業倫理の適切な妥協点を求めることになり、これが持続的な企業倫理水準維持のために必須であると考えられる。

## 11 | まとめ

- (1) 会社の目的＝株主利益最大化を金科玉条とすべきではない
- (2) 会社の行動を個人の行動に還元しきることはできない
- (3) 会社は直接間接の利害関係者の関係の束である。この束はもともとの関係の総和以上となっている
- (4) コーポレート・ガバナンスにおいては、会社の社会的責任を業務執行者が責任をもって適切に果たすことを目的とすべき
- (5) 企業倫理は企業人倫理に還元しきれない。会社は会社として倫理の対象となる
- (6) 倫理は会社の社会的関連性／存在性に基づく社会による要求であり、倫理問題においても社会との対話が鍵になり、会社利益と企業倫理の適切な妥協点がここに見出せる

### 【注】

<sup>1</sup> 研究社「リーダーズ英和辞典」

<sup>2</sup> 江頭憲治朗著「株式会社法 第4版」有斐閣 19ページ

<sup>3</sup> 同書 20ページ

<sup>4</sup> 同書 20ページ

<sup>5</sup> 同書 22ページ

<sup>6</sup> 同書 23ページ

<sup>7</sup> アダム・スミス著、山岡洋一訳「国富論（下）」4編2章。日本経済新聞出版社

<sup>8</sup> 本事例、また、それによる影響は文章化されていないが、英国金融当局との面談では、しばしば耳にし、それによるコーポレート・ガバナンスの変化を説明されるようである。ちなみに。以下は、某金融機関のコンプライアンス担当の個人的意見を参考までに記載する；“I don't know of any publications by UK regulators that specifically describe this story but the story is commonly told in regulatory circle.

So basically on Friday late XYZ, NY moved massive amounts of funds from London to NY just before the weekend talks sponsored by the Fed. On Monday morning London had no liquidity and UK regulators had very little control. Given timings local boards and independent non-executive directors would have had no chance

Psychologically this caused a change in how UK (and other) regulators approach subsidiaries within groups but also foreign branches (who are treated more and more like subsidiaries)

Immediate consequences were RRP (Resolution and Recovery Programme), sharper focus on entity governance (alongside not instead of group governance) and regulatory colleges

Longer term ones the Balkanisation of global finance (look at the bail in debate) and the rise of shadow banking”

<sup>9</sup> 本稿では特に、岩井克人“The Nature of the Business Corporation”を参考にした

<sup>10</sup> 我妻栄「民法総論」岩波書店 123～124ページ

<sup>11</sup> 同書 126ページ

<sup>12</sup> 前掲 江頭 54～55ページ

<sup>13</sup> 宇沢弘文「ケインズ「一般理論」を読む」岩波書店 81～82ページ

<sup>14</sup> マルクス「資本論（一）」向坂逸郎訳 岩波文庫 132～133ページ

<sup>15</sup> カント「道徳形而上学の基礎づけ」中山元訳 光文社古典新訳文庫 42ページ

<sup>16</sup> 例えばLadbroke plcは過去何度か資本勘定をマイナスにしている

<sup>17</sup> New York Stock Exchange Listed Company Manual 303A.02

<sup>18</sup> 英国のSecretary of State for Trade and Industry の任命のもとに Sir Derek Higgsによって纏められ2003年1月に発表されたレポート

<sup>19</sup> 岩波国語辞典第4版

<sup>20</sup> 同上

<sup>21</sup> 小野原雅夫 福島大学教授のサイト (<http://blog.goo.ne.jp/masaoonohara/e/3b64566428d683bba6d895c4abaf2bf>) を参照した

<sup>22</sup> 同上および研究社リーダーズ英和辞典

<sup>23</sup> 和辻哲郎「人間の学としての倫理学」岩波書店 17ページ

<sup>24</sup> Forbes 2013年4月13日 (<http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/04/11/americas-100-best-corporate-citizens>)

**次号予告 2015年10月発行予定**

特集：未定

**既刊**

2014 vol.2 (通巻第30号)

特集：グローバル人材マネジメントの視界

2014 vol.3 (通巻第31号)

特集：自然資本管理への  
世界の潮流と日本の動き

2014 vol.4 (通巻第32号)

特集：ゼロ年代の思考

2015 vol.1 (通巻第33号)

特集：阪神・淡路大震災から20年、  
われわれが学んだこと<http://www.murc.jp/thinktank/rc/journal/quarterly/>

Quarterly Journal of Public Policy &amp; Management

**季刊 政策・経営研究**

2015 vol.2・3 合併号 (2015年2号・3号) 通巻第34号・35号

**2015**  
**Vol.2・3**

発行責任者：藤井 秀延 取締役社長

中谷 巖 理事長

編集長：太下 義之 (政策研究事業本部)

編集委員：鈴木 明彦 (調査本部)

名藤 大樹 (コンサルティング・国際事業本部)

国松 麻季 (政策研究事業本部)

相川 高信 (政策研究事業本部)

加藤 三貴式 (会員・人材開発事業本部)

本誌掲載記事のご照会は

三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング

革新創造センター (広報) までご連絡ください。

連絡先：TEL03-6733-1653 (東京)

編集・発行

三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング株式会社

東京 〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2

オランダヒルズ森タワー

TEL：03-6733-1000 FAX：03-6733-1009

名古屋 〒461-8516 名古屋市中区葵1-19-30

マザックアートプラザ

TEL：052-307-1110 FAX：052-307-1126

大阪 〒530-8213 大阪市北区梅田2-5-25

ハービスOSAKA

TEL：06-7637-1500 FAX：06-7637-1501

E-mail：info@murc.jp <http://www.murc.jp>

印刷・製本 株式会社 カントー

2015年4月発行

(禁無断転載複写) 落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

今回の特集は「オリンピック・パラリンピック」である。周知の通り、2020年に東京で二度目の五輪大会が開催されることを背景として、社内外の論者にとっても関心の高いテーマであったためか、社内から9本、社外から3本、合計12本もの論文等を掲載することができた。また、今号ではその他として特集以外の「シンクタンク・レポート」を4本も掲載しており、総ページ数はP.236に達した。こうしたことから、本誌として初めての合併号(通巻34号+35号)として発行することにした。

ところで、この2020年の五輪大会は東京をホスト・シティとしてその名を冠しているため、東京都以外の地方自治体は「自分たちにはほとんど関係ない」と考えているところが多いのではないだろうか。ただし、本誌掲載の論文においても述べている通り、2012年のロンドン大会においてはオリンピックの「文化プログラム」が英国全土で開催されており、日本でも全国で展開することが期待されている。また、2020年という年次については、「今からまだ5年もある」と考えられていることが多いのではないと思われるが、この「文化プログラム」は、実は来年(2016年)から開始されるのである。このように考えると、オリンピックとそれに関連する「文化プログラム」に関しては、東京だけではなく全国で、しかも、できるかぎり早くから検討を開始する必要があるということとなる。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、総合シンクタンクとして、全国の地方自治体や企業、諸団体等が、文化プログラム以外にも、それぞれのかたちでオリンピックに取り組んでいることができるよう、今後とも情報提供等を継続していく予定である。

編集長 太下 義之

**コラム サーチ・ナウ**

サーチ・ナウは政策研究事業本部の研究員が個々の専門分野で得た知見を元に政策提言や社会動向に対する推察などを、わかりやすく読み切りサイズで定期的に執筆・公表しているコラムです。

社会の「今」を鋭い視点で切り開く多彩なコラムを是非、一度ご覧ください。

([http://www.murc.jp/thinktank/rc/column/search\\_now](http://www.murc.jp/thinktank/rc/column/search_now))

三菱UFJフィナンシャル・グループの総合シンクタンク



〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 TEL : 03-6733-1000

