

地域、企業、行政の連携による

スポーツを通じたまちづくり

(ドイツ視察報告書)



2000年2月

スポーツシュレを考える会

～ はじめに ～

スポーツの意義は、学ぶこと、遊ぶこと、楽しむことを通じて、欲求を充足し、喜びや爽快感、心の安らぎを得ることにあり、さらには他者との交流・コミュニケーションを生み、育むことにあります。

これは、スポーツの語源が「仕事や日常を離れて楽しむこと（デポルターレ＝desportare）」であると言われていることから理解することができます。

私たちは、学校体育や運動部の活動などを通じて、人生のかなり多くの時間を費やしスポーツに接しています。しかし、「スポーツの意義」を十分に享受していないのが現状ではないでしょうか。

スポーツシュレを考える会は、「スポーツの意義」を最大限に発揮することができる環境が整うことにより、家庭や地域におけるコミュニケーションが促進され、心身ともに健康で、豊かに暮らすことができる「まち」が実現すると考えています。

そして、「まち」の具現化は、健康の維持・増進や今後余暇時間が増大する児童、生徒、社会人の地域における受け皿づくりに寄与するばかりではなく、青少年の健全育成や少子・高齢社会対策、医療費の削減など、あらゆる社会の課題解決につながると考えています。

しかし、そのためには、地域や企業、行政などが、それぞれのもつ特性を活かした役割を担うことが必要です。

平成8年にスポーツシュレを考える会を発足して以来、「まち」の実現を考えてきましたが、この度そのきっかけをつかむため、世界一のスポーツ文化立国であるドイツを訪れ、地域、企業、行政が連携を図り、スポーツを通じて豊かなまちを築いている状況について調査を行いました。

短期間の調査であり、報告書にまちづくりに必要な情報を網羅することは不可能でしたが、スポーツの意義と必要性、そして「まち」の実現の可能性を感じていただく契機になれば幸いです。

2000年2月

スポーツシュレを考える会



目 次

第1	視察の目的と方法	
1	背景	(1)
2	調査の目的、方法	(2)
3	調査日程	(4)
第2	ドイツにおけるスポーツ	
1	ドイツのスポーツ	(5)
2	スポーツ振興施策	(5)
3	スポーツを支える組織	(6)
4	「ゴールドテンプラン」と「第2の道」	(7)
第3	市民とスポーツ	
1	市民生活	(9)
2	地域スポーツクラブ	(10)
3	クラブライフ体験	(10)
4	ブンデスリーガ	(12)
第4	レバークーゼン市	
1	レバークーゼン市	(14)
2	バイエル社との関係	(14)
3	スポーツ施設整備	(15)
4	スポーツパーク	(16)
第5	バイエル社	
1	企業概要	(19)
2	バイエル社の歴史	(20)
3	スポーツ支援	(26)
4	日本型スポーツライフの構築	(30)
第6	T S Vバイエル04レバークーゼン	
1	クラブの誕生と歴史	(33)
2	クラブの現状	(33)
3	バイエル社の支援	(36)
4	レバークーゼン市との関係	(37)
5	課題と方向性	(37)
第7	スポーツシュレー（滞在型総合スポーツトレーニング研修センター）	
1	スポーツシュレー	(39)
2	歴史	(39)
3	運営	(39)
4	ヴェーダウ・スポーツシュレー	(40)
第8	まとめ	
1	まとめ	(45)
2	スポーツシュレーを考える会提案	(46)
第9	資料	
1	参考文献	(52)
2	スポーツシュレーを考える会概要	(53)

第1 視察の目的と方法

1 背景

現在、就業時間の短縮や学校週5日制の導入などに伴い、増大する余暇時間の活用方策として、スポーツの位置付けがとても重要になっている。また、子どもからお年寄りまで、スポーツ活動に対する需要は増大しており、そのニーズも多様化している。

さらに、学校スポーツにおいては、少子化や専門的指導者の不足、指導者の高齢化に伴う運動部の廃部などを背景として、スポーツ活動の場所は地域にシフトしつつある。

このような状況に対応するため、文部省や財団法人日本体育協会では、「総合型地域スポーツクラブ（年齢や性差、技術レベルに関係なく、あらゆるスポーツを楽しむことができる地域のクラブ）」の組織化や育成に対して支援を行い、スポーツを通じた地域内交流、余暇活動の推進に努めており、行政や学校機関のみならずNPO団体や福祉・医療機関、スポーツに関係する企業などの注目を集めている。また、法務省（保護局）も犯罪の予防、青少年の健全育成の観点から「社会を明るくする運動・地域活動パイロット事業」において、地域におけるスポーツ活動の支援を始めている。

すべての人がスポーツを楽しみ、交流を図ることができる環境の整備は、健康の増進はもとより、心身のリフレッシュ、青少年の健全育成、家族の連帯感醸成、生きがいづくりなどを促進し、ひいてはコミュニティ組織の強化や医療費の削減などにもつながると言われている。

家族を含めた地域の人々が、安価な負担（会費）で、好きなスポーツを、整った環境の中で、適切な指導を受け、交流を図りながら楽しく実践することができるヨーロッパ型のスポーツクラブが、地域において組織化され、市民生活に定着することにより、まちの活性化が図られ、ひいては心の豊かさを実感できる潤いのある「まち」の実現につながるのではないだろうか。

スポーツは、スポーツ社会学・心理学・医学・科学・経営学、そしてスポーツ産業などのことばに表わされるように、幅広い分野と密接なつながりを持ち、まちづくりを展開していく上でかなり高いポテンシャルをもっている。このため、先進的な自治体やコミュニティ組織では、「総合型地域スポーツクラブ」の組織化などスポーツを核とした地域づくりを積極的に展開しており、また民間においても、会費の高い既成の会員制スポーツクラブとはコンセプトを異にした、「整った施設の中で幅の広い年齢層の人々が安い会費で多種目のスポーツを楽しみ、クラブライフを通じて交流を図る」といった新しい都市型的なスポーツクラブの形態がニュービジネスとして創出されようとしている。

しかし、民間活力の導入を含め、スポーツ施策を展開していく場合には、スポーツの振興や中心市街地の活性化などのテーマにとどまらず、少子・高齢社会、医療費高騰社会への対応策に、また学校週5日制完全実施などにより増大する余暇時間の活用方策などをも包含し、「まちづくり」の視点で推進する必要があるのではないだろうか。

地域に住む人々が、心身共に豊かに、健康に、そして地域内で交流を図りながら暮らすことができる「まち」を、地域や行政だけではなく、企業や学校、その他の機関・団体が連携を図り、それぞれの特性を活かしながら築いていくことが、スポーツを通じたまちづくりが目指すべきものであると考える。

平成14年（2002年）には、学校週5日制が完全実施される。そして、6月には日韓共催によるサッカーワールドカップが開催され、世界各国から数十万人の人が日本を訪れ、世界最高のスポーツイベントが1箇月にわたり展開される。

日立市においては、7月に全国自治体職員サッカー選手権大会の開催が予定されており、全国から32チーム、選手役員約1,000人が、また、8月には茨城県において開催される全国高等学校総合体育大会（インターハイ）のバスケットボール競技（男女）の会場として、約7,000人の関係者が訪れることになる。

また、平成14年は、学校週5日制が完全実施される年でもあり、スポーツを最大限に活用して日立のまちを「元気」付け、スポーツを通じたまちづくりを推進し、本当の意味での「生涯スポーツ社会」を構築するための第1歩となるはずである。

2 視察の目的、方法

前記の「背景」を踏まえ、市民がスポーツライフを通じて豊かで潤いのある暮らしを送ることができる日立市型のスポーツを通じたまちづくりの方向性を探ることを目的として、地域、企業、行政が連携を図りながら、スポーツを通じてまちづくりを実践しているドイツレバークーゼン市など先進都市を訪問し、次の視点で調査、研究を行った。

ア ドイツの地域（州単位）における滞在型の総合スポーツトレーニング研修センターである「スポーツシュレ」の地域における位置付け、スポーツシュレを通じたドイツにおけるスポーツ文化、そして人々の日常生活に根付いているスポーツの実態

イ ドイツ国民のスポーツライフの拠点であるスポーツクラブの実態と人々の生活におけるスポーツクラブの意義や楽しみ方、クラブの運営方法

ウ 人々が豊かなスポーツライフを送るための行政の役割、位置付け、取組み方

エ 日立市と同じ企業城下町の形態をつくるレバークーゼン市における、バイエル社のスポーツを通じた地域貢献策、社員の福利厚生

オ バイエル社のスポーツ経営、戦略を参考とした日立市における民間活力の導入による新しいスポーツビジネスの可能性

なお、調査は、①関係者に対するインタビュー、②資料の収集、③施設見学、④スポーツクラブの体験入会により実施した。

さらに、毎日のスケジュール終了後には、コーディネーターの池下氏からドイツのスポーツ事情についてレクチャーを受け、また意見交換を行った。

(1) インタビュー調査の対象者

《ヴェーダウススポーツシュレ》

Robert Baues氏（校長）、従業員（マイスター）2名

《バイエル社》

Meinolf Sprink氏（スポーツ局担当）

《TSVバイエル04レバークーゼン》

Jurgen Beckmann氏（マネージャー）

《レバークーゼン市スポーツパーク》

Hans Becker氏

《バイエル04レバークーゼン》

Wolfgang Holzhauser氏（商業部門マネージャー）

Ulrich Dost氏（広報担当）

《地域のスポーツクラブ》

体験入会スポーツクラブ（サッカーチーム）メンバー多数

《ドイツスポーツの現状、ドイツ人の考え方》

池下興治氏（通訳、案内。日本サッカー協会国際委員。元ミュンヘン市体育局勤務。

ドイツ在住25年）

(2) 見学施設

ア デュイスブルグ市

- ・ヴェーダウススポーツシュレ
- ・デュイスブルグ市営競技場（MSVデュイスブルグホームスタジアム）

イ レバークーゼン市

- ・バイエル04レバークーゼン練習場
- ・バイエル04レバークーゼンファンショップ
- ・バイアリーナ（バイエル04レバークーゼンホームスタジアム）
- ・リンドナーホテル・バイアリーナ（スタジアム併設ホテル）
- ・バイコム（バイエル地域コミュニティセンター）
- ・TSVバイエル04レバークーゼン（クラブハウス、スポーツ施設）
- ・市営スポーツ施設（体育館、アイスアリーナ、インラインスケート場、屋内プール）
- ・体験入会スポーツクラブ管理施設（グラウンド、体育館、クラブハウス）

ウ アイントフォーフェン市（オランダ）

- ・フィリップススタジアム（PSVアイントフォーフェンホームスタジアム）
- ・PSVアイントフォーフェン練習場

(3) 体験入会スポーツクラブ（レバークーゼン市内。各クラブのサッカーチームに入会）

ア SVUnionOpladen

イ TuSRheindorf1892

ウ SVSchlebusch

(4) ブンデスリーガ（ドイツプロサッカーリーグ）観戦

MSVデュイスブルグVS1FCカウザースラウテルン



〈ヴェーダウスポ
ーツシュレ〉

3 調査日程

日 程 表

	月日	都市	時間	交通機関	スケジュール	宿泊地
1	10月15日 (金)	成田発 フランクフルト着 フランクフルト発 デュイスブルグ着	10:20 15:00 夜半	LH711 レンタカー	デュイスブルグへ	Sportschule Wedau
2	10月16日 (土)	デュイスブルグ滞在	午前 15:30		ヴェーダウスポーツシュール視察 ヴェーダウスポーツシュール周辺市街地見学 ブンデスリーガ観戦(MSVデュイスブルグ対 1FCカイザースラウテルン)	
3	10月17日 (日)		午前 午後	レンタカー	ヴェーダウスポーツシュール視察 カタ U-18 代表チームトレーニング 見学 オランダアイトフォーフエン市「フリック・スタジアム」「PSV アイトフォーフエン練習場」視察	
4	10月18日 (月)		9:30 午後 18:00	レンタカー	ヴェーダウスポーツシュール校長 Robert Baues 氏に インタビュー ヴェーダウスポーツシュール視察 バークゼン市内クラブ「TuSRheindorf1892」 体験入会	
5	10月19日 (火)	デュイスブルグ発 バークゼン着 バークゼン滞在	朝 9:00 午後	レンタカー	レバークーゼンへ バ イエル社スポーツ局 Meinolf Sprink 氏に インタビュー(リントナーホテル) バ イエル 04 バークゼン練習場視察 バークゼン市内見学	LindnerHotel BayArena
6	10月20日 (水)		9:00 15:00 18:00	レンタカー レンタカー レンタカー	TSV バ イエル 04 バークゼンマネージャー Jurgen Beckmann 氏にインタビュー(クラブハウス) バ イエルム(バ イエル社地域コミュニティセンター) 見学 バークゼン市内クラブ「SV Union 0 Pladen」体 験入会	IbisHotel
7	10月21日 (木)		10:00 14:00 18:00	レンタカー レンタカー レンタカー	バークゼン市スポーツパーク Hans Becker 氏に インタビュー(スポーツパーク) スポーツパーク(市営の体育館、アイススケート場、プー ル)視察 バ イエル 04 バークゼン財政マネージャー Wolfgang Holzhauser 氏、広報担当 Ulrich Dost 氏にインタビュー(バ イエーナ) バークゼン市内クラブ「SV Schlebusch」体 験入会	
8	10月22日 (金)	バークゼン発 フランクフルト着 フランクフルト発	朝 午前 13:50	レンタカー LH710		
9	10月23日 (土)	成田着	7:50			

第2 ドイツにおけるスポーツ

1 ドイツのスポーツ

スポーツの世界では、どのような形で、あるいはどのようなグループでスポーツをするかを決めるのはあくまで個人である。こうした考えが、後に「スポーツの自治、自主運営」という呼び名で知られることとなる自主・独立スポーツ運動を生み出すことになり、これが母体となってドイツスポーツ連盟が誕生したのである。

ドイツ連邦共和国は、16の州からなる連邦である。このような連邦制の仕組みはスポーツの世界でも採用されており、スポーツに関わる各種の責任の分担・統括・構成も、連邦に準拠している。また、スポーツの組織も、それぞれのクラブとクラブの連合体を有する、いわゆる自治スポーツと、国レベル、郡レベルそして市町村レベルで行政が運営するスポーツとは区別されている。

ドイツスポーツ連盟（DSB）は、86,000以上のクラブと2,600万人以上の会員を擁するドイツ連邦共和国最大の組織である。

組織的なスポーツ活動は、何よりもドイツスポーツ連盟、ドイツオリンピック委員会、各種スポーツ統括団体、州スポーツ連合、各種スポーツクラブといった、スポーツ関係の非政府組織（NGO）が行うものである。こうした非政府組織は、それぞれが責任を有するスポーツの運営と組織に当たっている。

これに対し、連邦政府や州政府、地方自治体は、スポーツに関する法制度を整備し、スポーツ活動のインフラを整え、スポーツ団体の人的・財政的基盤が弱い場合には、これをサポートすることを基本的任務としている。

スポーツの分野においても連邦にならった組織構成をとっていること及び憲法に定められた役割分担に従い、スポーツの振興に責任を負っている。

連邦政府は、何よりも国家レベルあるいは国際的な重要性を有するスポーツに関わる事項、とりわけ競技スポーツの振興を所管している。

2 スポーツ振興施策

ドイツ連邦基本法においては、スポーツ振興が国の任務として明文化されていないため、各行政機関は、直接的にスポーツ振興の責任や財政的義務を負うことはない。一方州は、文化の自治が認められているため、文化の一部としてのスポーツに対する責任をもつことになる。しかし、連邦政府もスポーツの性格や重要性を考慮し、国家レベルのスポーツイベントや単一の州では十分に振興が果たせない場合などに積極的な支援を行っている。

(1) 連邦政府が行う主な施策

- ア トップレベルの選手が使用するスポーツ施設の建設（内務省）
- イ トップクラスのコーチの確保（内務省）
- ウ 強化練習プログラムの集中実施（内務省）
- エ スポーツ分野での途上国との交流（外務省、経済協力省）
- オ 職場スポーツ及びリハビリとしてのスポーツの振興（労働・厚生省）
- カ 青少年スポーツの振興（女性・青年省）
- キ 健康増進としてのスポーツの振興（保健省）

(2) 州政府が行う主な施策

- ア 学校スポーツ施設の建設
- イ スポーツ用具の購入
- ウ スポーツ指導者の養成と報酬に対する財政助成
- エ スポーツクラブ設立のための資金提供
- オ スポーツクラブ所有の施設に対する援助

3 スポーツを支える組織

(1) スポーツクラブ

現在、全ドイツには86,000以上のスポーツクラブがあり、2,600万人近くの会員を擁している。1960年以降、主に女性や高齢者のクラブ加入が増えた結果、クラブ員は毎年5パーセントずつ増加してきた。

統一以前のドイツでは、スポーツクラブの数は67,000強であり、クラブの会員数も2,000万人強にすぎなかった。統一後、旧東ドイツ領には約9,000のスポーツクラブが設けられ、約300万人が会員になっている。ドイツスポーツ連盟加盟のクラブが一挙に86,000以上にも増え、クラブ員が2,600万人以上に増加したのは、このような理由によるものである。

地域レベルのスポーツクラブは、競技スポーツの振興だけではなく、「スポーツ・フォー・オール」（すべての人にスポーツの機会を）運動の基盤を構成している。

また今日、スポーツクラブは、国の社会・保健政策や教育政策の有力な支援策となるなど、スポーツの他に多くの機能を果たすようになっている。

(2) 州レベルでのスポーツ統括団体

各スポーツクラブは、地区あるいは州レベルの各スポーツ種目ごとに設けられる連盟のメンバーとなる。これら州単位のスポーツ連盟の主な仕事は、当該スポーツを統括し、州レベルでトップ選手を発掘することにある。さらに各州スポーツ連盟は、各種の競技大会を開催するほか、有望選手の発掘と養成、州レベルで設けられるセンターでの競技選手向けの強化コースの運営、スポーツクラブにおける「スポーツ・フォー・オール」プログラムの充実、連盟の管理・運営といった重要な仕事も行っている。

(3) 州レベルのスポーツ連合

スポーツクラブは、スポーツの種類を問わず、すべて州のスポーツ連合を構成することになっている。

これらスポーツ連合は、州レベルにおいてのみ、全スポーツの代表組織としてドイツスポーツ連盟の支部の役割を果たしている。州スポーツ連合は、スポーツ・クラブの全般的利益を連邦レベルで代表する責任をもつとともに、青少年リーダー、スポーツリーダーの養成を図り、彼らの手当を支払い、スポーツ施設の建設を促進するという役割を負っている。

(4) 連邦レベルのスポーツ統括団体

州のスポーツ統括団体は、連邦レベルのスポーツ団体に所属する。連邦レベルのスポーツ統括団体は、当該スポーツに関わるすべての事項を統括するとともに、当該スポーツの国際連盟において国を代表する。

各スポーツ統括団体は、そのスポーツに関する限り、ドイツスポーツ連盟やドイツオリンピック委員会に対しても自主・独立の権利を有している。各団体は、それぞれの分野でドイツ選手権大会を開催し、他の国との対抗試合やヨーロッパ選手権大会、世界選手権大会などのドイツ代表選手の選考を行う。また、トップ選手の強化指導や選手に対する援助を行うとともに、選手が抱えるさまざまな社会上の問題をドイツスポーツ援助団体の助けを借りて解決を図るよう努める。さらに、当該スポーツの指導やルールの整備などもその任務である。連邦レベルのスポーツ統括団体は、いずれも連邦単位のスポートセンターを有し、ドイツスポーツ連盟から給与を受ける連邦コーチを擁している。

4 「ゴールデンプラン」と「第2の道」

ドイツにおけるスポーツの振興は、ハードの施策「ゴールデンプラン」、ソフトの施策「第2の道」により進められてきた。

(1) ゴールデンプラン

第2次世界大戦後、国をあげて復興を果たしたドイツでは、心身ともに疲弊した国民の状況を憂い、ドイツオリンピック委員会などがスポーツや健康に関するさまざまな報告、基準を発表した。それらを1960年にドイツオリンピック委員会が、「地域におけるスポーツを、特に保養・遊戯・スポーツなどのレクリエーション施設の建設によって促進し、増大しつつある文明の障害に対抗しよう」として取りまとめた覚書が「ゴールデンプラン」であり、15年の期間、約63億マルクの費用とともに、建設する施設、経費の分担方法などが記されている。

また、ゴールデンプランでは、「文明の発達に伴う生活条件と発育条件の悪化や家庭の内外における刺激の氾濫、交通激化、空気の汚染、とりわけレクリエーション施設の欠如やそれによって生じる活動の欠如が、慢性的、病的障害を引き起こしている。」とし、「労働過程の自動化、機械化がますます増大し、娯楽産業が活動を伴わない余暇時間を提供する結果、全国的に生物的退化という恐ろしい現象が生じている。」と具体例を挙げて警告を発している。そして、「運動や遊戯やスポーツは、我々が行いうる疾病に対する予防法の中で、何よりも有効適切な地位を占め、それぞれ自分に適した処方に従うスポーツは、年齢の如何を問わず、生きる力を肉体的にも精神的にも高め、緊張を解き、喜びと満足を与える手段である。」として、スポーツの有効性、必要性を説いているのである。

その後、ゴールデンプランに記された施設整備例に基づき、1箇所平均約800㎡の児童遊戯場31,000件、体育館10,400件、1箇所平均8,500㎡の一般と学校のための運動場14,700件、屋内プール185件、屋外プール2,420件などが全国（旧西ドイツ）に整備されていったのである。

(2) 第2の道

地域におけるスポーツ施設建設プランであるゴールデンプランの発表と同時に、ドイツスポーツブント（体育協会）が「万人のためのフィットネス」を目指し、スポーツ振興施策を打ち出したのが「第2の道」である。

競技スポーツ、エリートのスポーツである「第1の道」に対し、「労働時間の短縮により獲得した自由時間と経済の豊かさを、より人間的に活かし、体力と健康を培うためのスポーツ活動」を「第2の道」と名付けたのである。「より多くの人々を、より多く

の開放された門戸を通じ、進んで運動に参加させること」が「第2の道」の目的なのである。

「第2の道」は、ドイツスポーツの基盤である地域のスポーツクラブを、従来の競技スポーツのプログラムだけではなく、幼児、婦人、壮年、高齢者などすべての人に、それぞれ適したプログラムを提供するという方向に向けたのである。これにより、スポーツクラブでは、性、年齢、体力、能力、適性、志向に応じた多様なコースが用意され、数多くのスポーツ愛好者を増やしていったのである。

- (3) 「ゴールドンプラン」と「第2の道」の推進により、次のような効果が報告されている。

ア スポーツ人口の増加

ドイツスポーツ連盟の1980年代の調査によると、当初500万人であったスポーツクラブの登録会員数は、4倍強の2,100万人（国民の30%）に増加した。

イ スポーツ施設の充実

ゴールドンプランに基づくスポーツ施設の整備費用は、当初計画の2倍を上回る174億マルクを費やすこととなったが、運動場や体育館、プールにおいては、国民1人当たりの面積が当初の2倍以上確保されることとなった。運動場とは、芝のサッカー場のことであり、国民1人当たり4～6㎡を所有する計算になるのである。

ウ スポーツ形態の多様化

従来、競技スポーツを中心としたスポーツの形態が、新しい種目の誕生や既存種目、プログラムの柔軟化により多様化することとなった。特に、中高年層のフィットネス部門が急成長し、また女性、高齢者、障害者などのプログラムが充実することとなった。

エ スポーツ産業の形成

スポーツ施設整備が計画的に推進されたことに伴い、スポーツ施設を始めとした各種機器産業が形成、発展し、またスポーツマネジメントに関する分野の需要が増大することとなった。



〈ヴェーダウ スポーツシューレ〉

第3 市民とスポーツ

1 市民生活

(1) 日本との学校制度の比較

ア 日本の場合

幼稚園 2年

小学校 6年

中学校 3年

高校 3年

短期大学 2年

専門学校 3年

大学 4年

イ ドイツの場合

幼稚園 任意2年 年長で1月程度の体験入学制度がある。

小学校 最初の2年間は通知表を出さない。

4年終了時、オリエンテーション。その後の進路を決定

本課程校（ハウプトシューレ）10年生で基礎教育終了

2年間の企業・職業学校での職業教育

高等学校（ギムナジウム）12年生で一般大学の入学資格を取得（落第あり）

実科学校（レアルシューレ）12年生で専門大学の入学資格を取得（中間的な学校）

大学（国立のみ） 総合・工業、教育、専門、行政専門、芸術、合同

(2) マイスター制度

ライセンス制度の確立されたドイツの代表的制度。日本でも近ごろ、耳にすることも多くなったが、「ビール職人」「ソーセージ職人」「刃物職人」等々それで生計を立てる上で必要なライセンス。職業訓練校を経て親方の元で修業し、独り立ちをしていくパターンである。

(3) 商店

基本的には、土曜日の午後と日曜日は休業である。平日も午後8時ごろに店は閉まる。その後は、ウィンドウショッピングのためのディスプレイのみとなる。土・日曜日に営業しているのは、ガソリンスタンドに併設しているコンビニエンスショップと市内にある大きなデパートなどである。また、レストランは深夜まで営業している。店にレジは無く、テーブル担当のウェイターが会計をしてくれる。ウェイターは、合計金額の10%程度のチップを収入として得ている。担当のテーブルには、常に目配りをして、ビールの追加などアツという間に運んできてくれるし、食べ終えた沢山の皿を瞬時に片付ける姿はプロとしてのプライドを感じさせる。

(4) アウトバーン

ドイツの各都市を結ぶ最高速度の制限のない高速道路。市街地から20km以内にインターチェンジがあり、また料金所がない（無料）ため、ほとんど渋滞なしで市街地へアクセスできる。法律で土・日曜日は、営業用の大型トラックの走行が制限されているため、我々がオランダに移動した日曜日に見かけた大型トラックは、サーカスの関係車両と数台の観光バスだけであった。

(5) ゴミ処理

基本的には有料である。しかし、家庭で処理できる野菜くずなどは、庭においてあるビール樽のような処理器（コンポスト）に捨て、肥料として再利用することはどの家庭でも常識である。また、町中では、ほとんど自動販売機を見かけることはない。あるのは、景観に配慮して目立たないタバコの販売機（金を入れてハンドルを回すとタバコが落ちてくる手動式）くらいである。ジュースや飲料水は、回収、再利用が可能なように、施設内に設置されている自動販売機ではリターナル瓶、商店などではペットボトルで売られていた（缶ジュースの自動販売機を見かけたのは、フランクフルトの空港内だけであった。）。まちのいたるところには、瓶の分別収集器が設置され、緑・茶色・透明の区別をして回収しているのである。

(6) 屋外広告

住宅の屋根の色も景観の一部として、規制の対象となり得るようである。このため、屋外の広告などはほとんど見かけることはない。また、当然のことながら、洗濯物を外から見えるところに干す家庭はなく（食器洗い機と衣類乾燥機は家庭の必需品と言われている。）、逆に外から見える窓辺に季節の花や飾り物を置いている家を数多く見かけた。

2 地域スポーツクラブ

ドイツでいわれる「クラブ」は、国の法律（クラブ法）により7人以上の構成員で会長・会計などの役員をおけばだれでも組織することができる。地域ごとに設置されている公共施設を主として利用している多種目チームの集合体がスポーツクラブであり、所属チームが共同で施設の維持管理を行っている。施設の所有者である市は、電気、シャワー等光熱水費などに見合う金額をクラブに補助し、また、必要に応じて老朽化した施設の改修工事を行っている。

3 クラブライフ体験

(1) TuS Rheindorf 1892

レバークーゼン市内にあり、1892年に創設されたスポーツクラブ「TuSラインドルフ」のサッカーチームに体験入会した。市が所有するスポーツ施設を利用する一般的なスポーツクラブである。

赤土のグラウンドが練習会場である。我々が参加するチームの開始時間まで、ジュニアチーム（10才前後）が試合を行っていた。我々は、軽いアップの後、即試合開始。それから延々と80分間休みなく試合が続く。午後8時になってやっと試合が終了した。更衣室に戻ってシャワーを浴びた後にビールパーティーが始まった。当然地元のビールである。1本は、1.5マルク（約90円）であり、自分で飲んだ分だけ払ことになる。実際の仕入れ価格は、1マルク



〈女子サッカーチームのメンバー〉

位らしいが、差額は年に数回開催されるメンバーの家族も含めた少し大きめのパーティーの資金に充てられているらしい。午後9時ごろになるとメンバーは、三々五々バイクや自動車、自転車などで帰宅の途に着くのである。

(2) SV Union Opladen

「TuSラインドルフ」よりも規模が小さく庶民的なスポーツクラブ「SVユニオンオブラーデン」のサッカーチームに体験入会した。

いずれも市の施設である、芝生広場（グラウンドではないらしいが、その日は小学生のサッカーチームが練習をしていた）1面、アンツーカー（赤土）のグラウンド2面、ハンドボールコート1面、そして体育館を利用するスポーツクラブである。年配のコーチの指示のもと、約20分間トレーニング（アップ）を行う。かなりハードである。そして、通常のサッカーグラウンドを少し小さくしたグラウンド（縦約80メートルに、カラーコーンのミニゴール）をつくり、一昨日同様80分間連続でゲームを行った。終了後にシャワーを浴び、クラブハウス1階の殺風景な（長椅子しかない）部屋で懇親会を開催してくれた。彼らは、20人程度のチームで平均年齢は45歳位。火曜日の午後6時から8時までが練習時間で、土曜日に試合を行うパターンが毎週続くそうだ。ビールサーバーから自由にビールを注ぎながら、気さくなドイツ人たちとの語らいは1時間半以上も続いた。用事のある人は、途中で自分の飲んだビール代金を払って帰っていく。最初に我々を迎えてくれた人なつこい髭面の男性にインタビューをした。

「日本もドイツもともに敗戦国だ。戦後復興に努力を続けてきた。その結果テレビも買えるようになったし自家用車にも乗れるようになった。そして我々は、これからの余暇時間を求めて週35時間労働を勝ち取ったんだ。週に1回の仲間たちとのこの時間は最高だし、女房とダンスにも行く、家族で食事に行くのも楽しみにしているし、健康でこの生活続けるために用事のない日は家の回りを10キロ位ジョギングもする。でも日本人は、それに気付かずに働き続けたんじゃないのかな。会社をリタイヤしてすぐ死んじまったら何が残るんだい」

彼は、地元大企業バイエル社の社員である。バイエル社が支援するスポーツクラブに入らない理由を尋ねたら、「ここの雰囲気が好きだからここにいたいんだよ。でも、こんな貧乏で弱小のクラブでは、きみたちの視察の参考にはならないかも知れないね」そう言って笑った彼の顔がとても眩しく見えた。



〈クラブハウスでの交流〉

(3) スポーツクラブライフから得たこと

今回の視察中各地で耳にした言葉に「コンセプト」という言葉があった。施設の充実ぶりには、ただただ感心するばかりであったが、施設整備に当たっては、コンセプトが明確であれば、10年の歳月を費やすことも普通だという。日本ではなかなか考えにくい発想である。また、官民に限らず、事業を進める上での予算措置においても、向う5年間はある程度予算額が約束され、その間に次の5年間のマーケティングを進めるという経営が行われていることには驚きを覚えた。ドイツ国民は、勤勉で節約家で人に厳しい（現在でも密告という制度が残っているという。）というイメージが我々の中にあったが、特に契約社会とマイスター制度（職人徒弟制度）の中で、自分の仕事に対する大きなプライドが感じられた。何をするかというより、何ができるかという社会構造は、我々も見習っていくべきことではないだろうか。

日本が目指す「総合型地域スポーツクラブ」については、まず各スポーツ施設の予約状況及びその管理体制のシステム化を図ることが急務と思われる。日立市においても小・中学校の学校開放制度と企業所有施設の一般市民への開放が実施されているが、学校では教頭先生が管理責任者となり、また企業所有施設ではそれぞれ管理人を置いているのが現状である。利用するスポーツクラブが自己管理責任において施設の「鍵」を供用し、空き教室を利用して整備したシャワー室完備のクラブハウスを活動の拠点とするような施策は、具体的に検討する時期に来ていると言える。また、今後も進むであろう少子化を考慮し、近接する2校の学校が共同で使用するプールを地域開放の視点も含めて、重点的に整備することにより、充実したプールを効率的に地域が活用するという施策展開も考えられる。

今後スポーツの振興を図っていくためには、企業、行政、体育協会、競技団体、学校などが連携を図りながら、スポーツクラブの組織化を含めた振興方策について、全市的な視点において検討する機会を設ける必要があるのではなかろうか。

レバークーゼン市内には、映画館や音楽ホールのような施設も当然あったが、彼らにとらえる「スポーツ」のイメージは、食べたり、飲んだり、眠ったりと同様、生活そのものという印象であった。スポーツは、自分のライフスタイルにおいて、安価に健康維持を図り、交流を楽しむことができる貴重な時間であることを痛切に感じた。

4 ブンデスリーガ

地域スポーツクラブの頂点にあり、そのクラブの宣伝広告塔・運営費の稼ぎ頭（特にテレビの放映権料、入場料）であり、地域の誇り、クラブの顔となっているサッカーのトップチーム（プロ）による国内リーグ戦の総称

(1) ブンデスリーガの構成

1部 18チーム 下位3チーム自動降格

2部 18チーム 上位3チーム自動昇格 下位3チーム自動降格（地域リーグへ）

(2) バイエル04レバークーゼンの場合

我々が訪れたバイエル04レバークーゼンの総括マネージャーによれば、チームに求めるものは「勝利」でありヨーロッパのチャンピオンズリーグに出場することという答えが返ってきた。つまりは国の代表として出場することにより1試合当たり約1億円（2回戦からは1.5億円）と勝ち進むことによって出場ギャラが加算され、決勝進出

を果たした場合には、総額約16億円（98年では）という莫大な収入を手にすることができ、それがチーム運営費の大きな部分を占めるということになる。また、チームグッズ（ユニフォーム等）の売上げも相当な収入になるとのこと。（観戦のスタイルは、チームユニフォームに身を包み、首にはチームマフラーを巻き、小旗を振るといったのが平均的なパターンらしい）

(3) ブンデスリーガ1部観戦記

《対戦カード MSVデュイスブルグ VS 1FCカイザーズラウテルン》

地元デュイスブルグ（18チーム中現在最下位）が前半20分までに2点を先行され劣勢状態、後半15分過ぎにPKで1点を返し、終了間際同点に追いつく。収容人数30,128人の80%位の入場者か。我がチームへの応援、罵声。非常に目が肥えている（当たり前か）。勇気あるプレーには称賛の拍手。ゴールへの願いを込めたリズムカルな手拍子。相手チームが放ったシュートにはまったくの無反応。これがホームゲームとアウェイの違いかと感心する。

おらがチームという地元意識は相当なもので、大きく分ければ北と南、その中でも州単位、そして市（町）という意識がかなり強いのは、歴史的な背景（戦争のたびに領主、統治国すら変わっていったこと）も相当影響しているのではないだろうか。さしずめサッカーの試合にルールはあるが、形こそ違えど「戦い」そのものなのかもしれない。



〈ブンデスリーガのゲーム〉



〈55マルク（約3,300円）のメインスタンドチケット〉

第4 レバークーゼン市

1 レバークーゼン市

(1) 概要

ドイツ連邦共和国ノルトラインヴェストファーレン州の中部、デュッセルドルフ市の南、ケルン市の北に位置する人口約16万人の中規模都市である。1891年にバイエル社が新工場を建設し、1912年には同社本部がこの地に移転して一大化学工場群が完成した。レバークーゼン市は、1930年に4町村が合併して誕生した。東西15キロメートル、南北9キロメートルにおよぶ市の面積は、7,885ヘクタールである。バイエル社に代表される化学工業以外の産業としては、自動車工業（マツダ）や合成樹脂工業があげられる。レバークーゼン市の人口のうちバイエル社の従業員が約4分の1を占め、工場と従業員のクラブ、住居ができたあとに中心街ができた企業城下町である。

(2) 文化的特性

市民の文化活動は、バイエル社の従業員のクラブ活動から始まっている。その活動に対するバイエル社の支援が、同社が行う市に対する文化活動支援につながっていったのである。音楽（オーケストラ、ブラスバンド、合唱団）、演劇（劇団）、舞踊などが具体的な対象であった。同時に市においても音楽学校や図書館、美術館などを設置し、1969年には、近代的な文化会館「フォルム」を設置している。

市における文化活動の振興、文化的施設の整備が、バイエル社主導によって促進され、国内でも高い水準を維持してきたことは否定できないが、市とバイエル社は比較的良好な関係を築きながら施策の推進を図っている。

現在同市は、音楽、演劇など著名な楽団、劇団、演奏家などの公演の会場として、また独自に開催する国際ジャズ・フェスティバルでも国際的に有名なまちになっている。さらに、宗教的に同市はカトリックの地域に当たるため、カーニバルのまちとしても知られている。

(3) 住民の生活環境

化学工業都市として繁栄してきたレバークーゼン市は、大気汚染などの環境問題を抱えたまちであった。しかし、煙突に浄化用のフィルターを設置するなど、バイエル社の努力により、それも改善されていった。その一方で、過去に不十分な処理のまま地中に埋め立てられた産業廃棄物の存在が明らかになり、市とバイエル社が協力して対策を取ったが、企業と市民の間には環境問題について多少の認識の差があることも事実のようである。

市の中心部には、モダンなアーケードがあり、天候に左右されずに買物や散策を可能にしている。しかし、市庁舎などの古い建造物が姿を消し、近代的なコンクリート建築物が増えていることを嘆く市民も少なくないようである。

2 バイエル社との関係

アスピリンで知られる世界的な化学・製薬企業であるバイエル社の巨大な社章、バイエル十字（円の中にBAYERの文字を縦横に組み合わせ、夜はネオンとして点灯する。）は、まちのいたるところから見る事ができる。あらゆる面において、「バイエルがせきをすれば、市民がかぜをひく。」とも言われる市最大の納税者に対する依存度は高い。そ

の背景には、人口の4分の1を同社の従業員が占めるという動かしがたい事実がある。レバークーゼン市は、「父なるライン」と「母なるバイエル」の間に誕生した子どもとして例えられることもあり、市の中心街には、バイエル社の百貨店があり、病院や映画館、幼稚園などもバイエル社によって整備をされているのである。



〈バイエル社の百貨店〉

同社では、1980年代以降、化学企業のイメージアップを図るため、敷地内に「バイコム（バイエル地域コミュニケーション・センター）」を建設して、企業活動やスポーツ施策などを展示を通じて紹介し、地域住民との橋渡しに努め、地域との一体感を醸成している。子どもからお年寄りまで、国の内外から多くの人が訪れている。

るようで、日本人のガイドまで用意されている。

バイエル社の支援により強化され、現在ではブンデスリーガの首位を争う人気チームとなった「バイエル04レバークーゼン」は、チーム名の中に企業名を入れ込んでいる。ドイツにおいても日本のJリーグと同様に、基本的にはチーム名に企業の名を入れることはできない。しかし、特別に同チームだけが企業名を入れることを許されているのは、レバークーゼン市に対するバイエル社の貢献が認められているからであり、同社が地域と一体であることを国民が理解しているからなのである。

環境問題など、解決しなければならない問題はあるものの、1891年にバイエル社がこの地に進出して以来（1930年に4町村が合併してレバークーゼン市が誕生）、まちとバイエル社は、良好な関係を築きながらまちを発展させてきたのである。

3 スポーツ施設整備

レバークーゼン市のスポーツは、バイエル社の進出によって始まり、同社がつくったスポーツクラブを一般市民に開放したことにより本格的に地域に根付くことになる。そして、バイエル社、スポーツクラブ、行政がより良い関係を保ちながら、世界に名だたるスポーツのまちを形成してきた。ドイツでは、1960年代に戦後の復興により疲弊した国民に健康と活力、自信を取り戻させるため、「ゴールデンプラン」を策定し、全国に計画的にスポーツ施設を整備した。同市においても、国内2番目の規模を誇る体育館やアイススケート場、屋内プールなどを整備するとともに、市内約120のスポーツクラブに属し、スポーツを楽しむ45,000人以上の市民のために、各地域に体育館やグラウンドなどを整備して無償で貸し付け、スポーツを通じた健康なまちを築いてきた。

4 スポーツパーク

(1) 自立した運営機関

景気の低迷により、バイエル社が納める法人税が大きく減額し、レバークーゼン市の財政が逼迫していた１９９５年に、行政におけるスポーツ部門が大きな変革をとげることになる。「スポーツ関係予算の削減」と「スポーツサービスの質の向上」という相反する目標を掲げ、同市はドイツで初めてスポーツに関するセクションを、法制度上（株式会社や有限会社ではない）「自立した運営機関」に位置付けられる民間団体「スポーツパーク」（トップは市長）に全面的に移している。出向の３人の市職員と１００余名のプロパー職員が運営に当たっているが、年間約１,２００万マルク（約７億２,０００万円）必要とする予算は、スポーツパーク移行前は全額市が負担していたが、現在ではその約半額の６３０万マルク（３億７,８００万円）を市から助成金として受け、不足分はスポーツパークがＴＳＶバイエル０４レバークーゼンのプロバスケットボールチームに貸し出している市営体育館の使用料（年間約１９万マルク（約１,１４０万円））を始めとして、さまざまな経営戦略を駆使して捻出している。この斬新な試みは、国内外から注目を集め、視察者が後を絶たないという。

(2) 事業

スポーツパークの事業は、市のスポーツ施設の管理・運営、そして自主事業の企画・運営である。スポーツパークが自ら管理する主な市の施設は、全国２位の規模を誇る体育館と「カリフォルニア」の名称のサウナ付き屋内外プール施設、そしてアイスアリーナ、３つの室内プール（子どもや障害者のために水深が調節できるプールがある。）、２つの屋外プールなどである。

体育館は、ＴＳＶバイエル０４レバークーゼンの本拠地として積極的に貸出し、使用料は練習時は無料、試合時は有料、そして試合開催時の必要経費はチーム負担とするなどの施策を展開した。このような積極的な経営努力により、当初は、年間１００万マルク（約６,０００万円）必要と



〈市営プール カリフォルニア〉

していた主要スポーツ施設の管理経費を、現在では３０万マルク（約１,８００万円）に減らしている。

また、その他市内を１４に分けた地域に設置されている２０のサッカーグラウンド（天然芝１、人工芝１、土１８）を始めとして、アメリカンフットボールグラウンド、アーチェリー施設など、数多くのスポーツ施設の管理を請け負っているが、これらの管理については、スポーツブント（市の体育協会）に再委託をしている。スポーツブントは、地域のスポーツクラブを取りまとめる機関であり、スポーツパークから交付された

助成金を、各スポーツクラブに対して（１８歳未満メンバーの育成費、光熱水費、有資格指導者奨励費などとして）助成をしている。なお、学校が主に使用している体育館などについては、市が管理を行っている。

スポーツパークは、減収により市の財政状況が悪化している中で、スポーツ振興に必要な予算の減額を図ることを大きな目的として設立されているが、同時に「民間化」を図ることにより、よりサービスの質を向上させること、そして「スポーツ事業により得た利益はスポーツ事業に還元すること」をコンセプトとしている。

民間の経営ノウハウを駆使して自主運営を図り収益をあげているが、得た利益の使途については透明性を確保するとともに、さらなるスポーツの振興を図るため、すべて地域スポーツの振興に使うというのである。

(3) 今後の方向性

スポーツパークでは、より自主事業を推進するため、５万マルク（約３００万円）の出資を行い、独自に有限会社であるスポーツマーケティング会社を設立する計画をもっている。スポーツパーク専門のマーケティング会社として、スポーツに関する企画全般を委託する予定である。この計画は、すでにスポーツパーク設立時にコンセプトができしており、２０００年に具体的な活動を開始する予定である。



〈プロバスケットボールチームの本拠地となる市営体育館〉

スポーツパークの組織化、事業展開は、日本においても大いに参考になると思われる。日本では、新しいまちづくりの方向性として、PFI（民間資本による社会資本整備）制度やNPO（民間非営利活動組織）が注目されているが、民間の資本や組織を活用したス

スポーツ振興施策は、日立においても今後積極的に検討していく必要があるようである。

なお、視察時にスポーツパークから、設立の経緯や市議会対応、関係団体との連携などが詳細に記された膨大な資料をいただいた。スポーツシュレを考える会では、今後翻訳作業を行い、関係機関などに情報を提供していく考えである。

資料の一部（「目次」）は、次のとおりである。

『Sportpark Leverkusen (SPL)』

インフォファイル「自主経営（自主運営）」とTSVバイエル04レバークーゼン
及びバイエル04フスバル有限会社とSPLとの関係

- 1 SPL1999のデータ及び事実
- 2 テーマ「SPL」の報告（研究調査）
市のスポーツ局とバーダー局（プール及びプール内施設の管理部門）から地方自治体「自主運営」への発展
- 3 「シュポルトコンセプト」
- 4 SPLの現状組織構造についての図
- 5 SPLの運営の組織図
- 6 市立の自主運営SPLの運営定款
- 7 SPLの課題の簡略説明
- 8 SPLの目標の簡略説明
- 9 SPLの重要な施設に関する広告、宣伝資料
- 10 市議会議案 R10711992 年 10 月 12 日「スポーツ施設及びプールの原則決議のためのコンセプト」
- 11 市議会議案 R1011995 年 1 月 30 日「レバークーゼン市の管理下においての新しい組織構造とモダンな調整（指導、操縦、運営）モデル」
- 12 市議会議案 R1031995 年 2 月 28 日「屋内プールビスマルク通り」
- 13 市議会議案 R1031995 年 9 月 25 日「市立シュポルト協会レバークーゼンへのスポーツ専門課題の移行（譲渡）」
- 14 市議会議案 R10811998 年 10 月 1 日「SPL1999年度の経営計画（財政計画）」
- 15 SBの課題の簡略範囲
- 16 TSVバイエル04レバークーゼン及びバイエル04フスバル有限会社とSPLとの関係
- 17 「SPL」に直接関係し、駐車場をもつスポーツ施設の図
- 18 「レバークーゼンのスポーツ施設の案内図」を記入したレバークーゼン市の地図



〈カリフォルニアの屋内プール〉

第5 バイエル社

1 企業概要

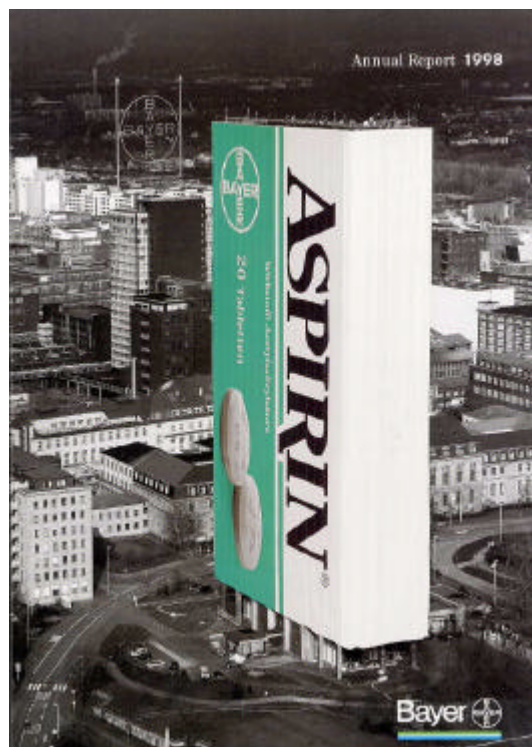
バイエル社の1998年度の事業報告書によれば、戦略目標を「世界をリードする総合化学・ヘルスケアグループを目指す」としている。事業部門は、売上順に高分子材料事業（売上構成率32%）（樹脂・ゴム・ポリウレタン・塗料・着色剤・繊維）、ヘルスケア事業（25%）（医療用医薬品・コンシューマーケア・診断薬）、化学品事業（16%）（基礎・精密化学品）、アグファ事業（16%）（写真製品・グラフィックシステム）、農業関連製品事業（11%）（農薬・動物用薬品）である。そして、これらの事業をヨーロッパ（売上構成比55%）、北米（28%）、南米（7%）、アジア・アフリカ・オーストラリア（10%）で展開している。

バイエル社といえば、アスピリンやアルカセルツァーなどの医薬品が有名だが、実態は、それ以外の事業分野が売上の大半を占めるのである。この点からも、バイエル社のスポーツ支援は、消費財の販売促進ではなく、総合化学企業としての企業イメージの向上を目標としているといえる。

日本では、このような事業領域を持つ企業は見当たらない。しいていえば、旭化成、製薬会社、帝人、富士写真フイルムが合体したイメージであろうか。今後の戦略としては、多角的な総合化学事業ポートフォリオをグローバルマーケットで効率的に管理・展開するために、意欲的な設備投資と研究投資、M&Aを実施していく。そのような投資について

は、キャッシュフロー利回り（CFROI）の基準値を目標（10%以上）とし、精密に効果判断をしていく。その結果、企業価値の着実な増大を図っていくということである。

バイエル社の企業概要を更に詳細に把握するために、1998年12月期の財務諸表の数字を確認する。1社だけでは、相対感がつかめないため、日本を代表する企業としてトヨタ自動車、日立市に関連の深い企業ということで日立製作所、企業価値の最大化を目的としているソフトバンク、化学会社として旭化成と比較をする（数字は直近期）。為替レートは、便宜的に1マルク60円とした。



〈直径5.1mの「バイエルクロス」とアスピリン誕生100周年を記念してパッケージされた本社ビル（1999年3月）〉

	バイエル	トヨタ	日立	ソフトバンク	旭化成
連結売上 (億円)	32,940	116,800	84,168	5,133	12,816
税引後利益 (億円)	1,890	4,543	35	103	208
税引き後利益率	5.7%	3.9%	0.0%	2.0%	1.6%
発行済株式数 (百万株)	729	3,760	3,338	108	1,442
1株あたり利益 (円)	259	121	1	95	14
配当(円)	120	23	11	20	6
自己資本率	44%	42%	30%	47%	39%
総資産 (億円)	34,320	147,533	96,765	5,762	11,852

やはり、バイエル社は欧米の企業らしく、株主重視の経営である。配当をしっかりと維持しながら、利益率の高い経営を実行しているといえる。100年を超す歴史を持つ企業でありながら、発行済み株式数は日本の大企業と比べ異常に少ない。自己資本比率がほぼ同レベルであることから、資金調達に関しては、かなり慎重かつ有効に実施してきたと思われる。株主利益が最優先事項であるから、1株利益及び配当の最大化のために、付加価値の高い製品に資金と人材を集中してきたはずである。その絞込みは、以下に述べるが、人類の幸福、生活改善に自分たちの叡智を注ぎ込むことで可能になるのである。

ちょっと青臭いと思われるかもしれないが、事業領域や経営理念を幅広く、そして高所から構築することで、資産及び人材の絞込みがはっきりしてくるのである。そして、マーケットニーズを適切に分析し、高付加価値製品に資源の投入をタイミング良く実施していくことにより結果を出しているといえよう。人のためになる化学技術を、高付加価値をつけて事業化することがバイエル社の真髄であろう。

2 バイエル社の歴史

(1) 創業期

1863年8月1日、染料商人フリードリヒ・バイエルと染色師ヨハン・フリードリヒ・ウェスコットが、「フリードリヒ・バイエル社」を合名会社として設立。この年は、ビスマルクがプロイセンの首相となり、前年の1862年には、ロンドンの万国博覧会が開催されている。アメリカでは、リンカーンの奴隷解放宣言、日本では幕末の動乱期で、薩英戦争勃発、8月18日の政変での長州藩の都落ちが起きている。この年、バイエル38歳、ウェスコット42歳であった。2人とも55歳でこの世を去っている。



〈バイエル社と市民の交流の場「バイコム」〉

バイエルは23歳のときに、染料販売会社を設立し、35歳のときには、6,000坪の土地と2棟の住宅、事業用建物を所有するまでになっていた。ウェスコットもバイエルと会社を設立するときには、染色師として大成功を取っていた。つまり、フリードリヒ・バイエル社は、無一文の創業者のベンチャー企業ではなく、経済的自立をした、ベテラン経営者と技術者の第二の創業企業であるといえる。

当時の染料は、高価な植物や動物からしか抽出できなかったが、1856年にタール染料が開発されたことにより、低コストで人工染料が製造できることになったのである。この技術の重要性を若い二人は十分に理解していた。染料マーケットの飛躍的拡大がスタートしたのである。後の化学繊維の発明とともに人類の衣生活に革命を起こしたからである。

創業者の二人が没するまでの15年弱に、フリードリヒ・バイエル社の事業推進スピードはすさまじいものがある。創業2年目の1865年には、ニューヨークの染料工場に中間製品を供給、1867年には、ハンブルク、バーゼル、ウィーンに販売代理店の設置、ベルリンに工場設立、イギリス、フランスに販売代理商組織の設立、1871年にはアリザリン工場の操業開始と息つく暇もなかった。その間、優秀な人材の確保と組織の充実にも余念がなかった。バイエルの染料は、1867年のパリ万博で銀メダル、1876年のフィラデルフィア万博で銅メダルを獲得した。1876年には、初の国外自社生産拠点として、モスクワに進出した。ドイツ国内では、1871年に、ウィルヘルム1世が、普仏戦争でフランスを破りドイツ皇帝としてドイツ帝国を宣言した。また、フランスの政治家ポッティエが「インターナショナル」を作詞し、当時社会問題として潜行していた、労働運動の萌芽も現れた。日本では、明治維新政府がスピードを上げて西欧化を進めていたが、イギリス、アメリカを差し置いて、ドイツの軍隊を取り入れた。その理由は、この普仏戦争でプロシアがフランスを破ったことが大きい。それまでは、イギリスと薩摩・長州の関係は深いものがあったわけであるが、明治政府は冷静に状況を判断したようである。

話はそれるが、「体育」という言葉は明治6年に太政官政府が富国強兵を目指し、初めて使ったらしい。その強兵システムは、ドイツ帝国軍をモデルとしていた。それ以降日本のドイツへの傾斜は、進んでいくわけであるが、スポーツの概念が、ドイツとは違い、兵を強くするための体育の域を出なかったのは残念である。

ドイツ国内最初の保険法制定10年前の1873年に、フリードリヒ・バイエル社は共済組合を設立した。バイエル社の従業員は、毎週20ペニヒが給与から差し引かれる代わりに、病気にかかれば、1週間に9マルクか、毎日1マルク25ペニヒの疾病給付金が支給されることになったのである。この点は、バイエルが従業員の福利厚生に先進的な考えを持っていた特徴であろう。スポーツ支援もこのあたりの精神から出ているはずである。当時の労働者は、何の社会的保証もなく、傷病、老齢の不安に悩まされていた。大黒柱の収入がなくなれば、家族は自動的に路頭に迷うことになる。染料マーケットの競合により、収益低下を人員削減で乗り切るのではなく、優秀な化学者の採用により、更に付加価値の高い商品開発で乗り切ったバイエルは、従業員福利厚生にも、時代の先を行く付加価値をつけたのである。人を財産として扱うからこそ、スピード経営ができたのであろう。

(2) 株式会社の設立

1877年に、創業者の子息である2代目フリードリヒ・バイエル25歳と2代目フリードリヒ・ウェスコット26歳が入社してくる。バルト海から太平洋まで、フィンランドからイランの国境地帯までの領地を有するドイツ帝国の発展に伴い、バイエル社もその地域での染料マーケットシェアを高めて行った。この年に、緑色が大流行し始めた。それまでは、藍と赤であったが、フランスのユージェニー皇后が体の線を強調する細い

服を緑色ともに、着出したのがきっかけである。バイエル社のみならず、競合染料メーカーは、こぞって独自のグリーンを製造・発売しだしたのである。

1881年には、合名会社から株式会社に改組し「株式会社フリードリヒ・バイエル染料製造所」となり、資本金540万マルクで、エルバーフェルトの4工場、バルメンの1工場、モスクワの工場を拠点に、新たなスタートを切った。同時に、当然の事ながら生産キャパシティの拡充も図らねばならず、1883年にロシア工場とフランス自社工場の新設をしている。また、資本金が660万マルクに増資され、19世紀末には1,200万マルクとなった。これら約10年間の資金調達により、バイエル社の設備、販売網は著しく整備されたのである。

その結果、19世紀初期には、ドイツにある約9,000の化学会社の中でも、ドイツ・ソルバー社、BASF社につぐ、3番目の大企業となったのである。バイエル社にとっては、1877年の特許法の施行も追い風となったであろう。ドイツ帝国の広い版図の中での特許が確定することで、他社に対する競合力は飛躍的に高まったに違いない。優秀な科学者と優秀な業務執行者の確保も充分に進んでいたことになる。

(3) カール・デュースベルグ

バイエル社中興の祖であるカール・デュースベルグが入社をしたのは、彼が23歳であった1884年である。化学者としての彼は、バイエル社で最も成功した染料、ベンゾプルビリン4Bを発見した。バイエル社は、1888年には、医薬品部門を設置した。1886年から研究を重ねてきた染料から抽出される解熱剤「フェナセチン」が最初の商品であった。当時この商品の売上は、僅か1,000マルクであったというから、新規事業の大いなる可能性にかけた部門設置であったといえる。

当時のドイツ帝国は、ナミビア、タンザニア、カメルーン、トーゴなどのアフリカ大陸をはじめ、ニューギニアにも版図を広げる植民地大国になっていた。その植民地における熱病対策の新薬ニーズもあり、医薬品事業の潜在力は非常に大きなものが感じられる状況であったであろう。

より広い工場立地を求めてバイエル社は、1891年にレバークーゼンの地に工場を移転することになった。デュースベルグは、脈絡なく工場を建設するのではなく、まちづくりの観点を入れて計画を練った。生産性、排水、ライン川を利用した物流、設備メンテナンス効率など経営感覚豊かな発想ですべてを設計した。その中でも従業員の労働環境や住環境の整備には注意を払った。彼によれば、「人々は狭く、暗く、不潔な、あるいは必要以上の騒音や不快感の漂う作業所で、健康を脅かされ、かつ絶えずストレスに悩まされることなしに作業ができなくてはならない」ということであった。

この精神が、健康やスポーツという概念を大切にすることになったのであろう。彼は、39歳で取締役、1912年に51歳で社長となった。1935年、74歳で没するまで、バイエル社とレバークーゼンに生涯をささげ続けたのである。

(4) アスピリン

バイエル社のブレークスルーは、1887年から研究が開始されたアセチルサリチル酸である。リウマチに効果を発揮するのみならず、頭痛、歯痛、神経痛、解熱効果、炎症阻止に効用が認められ、肋膜炎、扁桃腺炎、膀胱炎、結核症、痛風に効いた。また、現在は、心不全のリスクを低減できる効果も発見されている世紀の医薬品である。これは、「アスピリン」と命名され、1899年に帝国特許庁に登録された。

このころのドイツ国内は、人口の大都市集中が始まり、居住区が劣悪な環境にあったが、自然科学の発達や芸術、文学、音楽の開花など、文化的な息吹が燃え上がってきた時期でもある。家庭においては、貧しいながらも音楽会やダンスパーティーが開かれ、コミュニティでは、体操クラブや、樂友会、軍人会などの社会生活セクターも生まれてきていた。

当然バイエル社の新都レバークーゼンには、この種のコミュニティ活動拠点づくりの機運も盛り上がっていたに違いない。企業の寿命30年といわれるが、「フェナセチン」と「アスピリン」は、バイエル社にとっての第二の創業に大きな影響を与え、染料メーカーから総合化学会社への脱皮を図る契機となったのである。これまでの、専門知識に対する人材投資と株主に対する責任の自覚が大きな花を実らせたといえよう。

日本においては、日清戦争が終わり、日英同盟などアジアにおけるドイツ型軍事大国を目指すべく動いていた。しかし、1900年に高峰譲吉がアドレナリンを創製するなど化学の分野でも画期的な成果があがっていたことからすると、著しい知的後進国でなかったことは事実である。

また、非戦活動や労働環境の改善という点からも安部磯雄や幸徳秋水らの社会民主党が1901年に結成されたり、「職工事情」により女性職工の惨状が紹介されたりしていた。つまり、日本も世界に、遅れ馳せながら懸命に追いついてきた時期といえるが、真の人間の幸福追及という点について、政府は規制や圧力を加え、自らが先頭に立たなかったという点が、ドイツ帝国やバイエル社に代表されるドイツの企業セクターとは異なる点ではないだろうか。

その後日露戦争に勝ちながらも、その講和条件に民衆やマスコミが異を唱え、一挙に軍国主義化へ突っ走り、昭和初期に統帥権の確立までいってしまう状態を振りかえると、どこかで価値観の歯車がドイツとは違った方向に進んでいったといえる（しかし、ドイツも後にとんでもない方向に進んでしまうことになるが）。当然のことながら、スポーツは体育として、兵を養成する精神修養と身体訓練のままであった。

(5) 環境対策

バイエル社の価値観を理解できる事柄に、環境に対する考え方がある。1901年に設けられた「レバークーゼン染料製造所の廃水委員会」は、企業の廃水事情とライン川に及ぼす影響に関する資料を集め始めたのである。基本的な考え方は、環境保全の分野で受け入れられないものに将来性はないということである。1880年ごろから染料製造所付近の居住地区や付近の水の色と匂いが変わってきたことからのリスク管理としての意味合いもあったであろう。

レバークーゼンに移転することのメリットは、流量や面積の点でより自浄作用の強いライン川が利用できることもあったのである。このあたりの対応は、問題が顕在化する前に行動を起こすという点で、リスク管理のお手本であろう。この施策からバイエル社は、生物学的廃水処理の方法を研究することになり、今日の事業の一つとすることに成功しているのである。

日本においても、足尾鉍毒問題が1891年に起こっており、環境に対する危険信号が始まったが、どうしても資本家対一般大衆という情緒的対立の構図となってしまう、その場の責任の追及で終わり、廃棄物をどう処理すればいいかというしたたかなビジネスの発想までは行かなかったようである。水俣病やイタイイタイ病など日本が世界に警

鐘を鳴らした公害病も、起きてからその惨状をアピールすることになったことは大変残念なことであり、世界を見渡せば、環境保全に哲学を持っているバイエル社のようなお手本があったにもかかわらず、取り入れることができなかったことも日本人として忸怩たる思いになってしまうのである。

日立市の大煙突建造も、画期的なことではあるが、物事の根本解決までには突っ込むことができなかった。ただ、注意しなければならないのは、ドイツ全体が、環境保全の必要性を気付いていたわけではなく、あくまでバイエル社の哲学が他をリードしていたのである。

現在においても、酸性雨などの被害にドイツは悩んでおり、この工業立国としてのジレンマに日本同様の状況に直面しているのである。ただ、国民全体が環境保全に立ち向かい、ごみの収集や車のアイドリング停止など法的な規制も整備されつつあることを見ると、日本よりも一人一人の意識と行動は進んでいるといえるかもしれない。

(6) 文化対策

バイエル社は、スポーツだけではなく、文化事業にも熱心である。1913年の創立50周年記念刊行物の中に、ある哲学が披露されている。「バイエルは製造事業だけを行うのではない。バイエルには、社会的、倫理的課題をも満たす義務がある。これが、バイエルの基本方針である。この方針に基づき、バイエルでは従業員の生活水準の改善と向上に努め、教養を高め、社交を促進することに努力している」と。

1900年に、バイエル吹奏楽団、1904年にバイエル交響楽団、バイエル・レバークーゼン男性合唱団、1905年に演劇クラブをつくった。また、1902年に、自社の図書館をつくった。目的は、レバークーゼンに娯楽施設、教育施設を作るという考えである。日本にも自社所有の図書館を持っている企業もあるが、今日では、書籍、新聞、雑誌、ゲーム、映写フィルム、オーディオカセットなどがおいてある。バイエル社の各工場に図書館があり、すべての書籍は平均3回貸し出されている。実用書と専門書が充実しており、従業員の3分の2が利用しているという。



<バイエル男声合唱団の日本公演>

1907年には、従業員の教育を強化するために、「フリードリヒ・バイエル染料製造所工員・職人前進教育会」を組織し、講演会や学習会が開催された。この後進が、文化部や文化会館である。社内報も1910年に創刊されている。個人の幸福の追求をないがしろにせずに、ビジネスを追求する態度の現れであろう。企業に個人が埋没するのではなく、個人の努力と幸福の積み重ねが企業の成果に結びつくという素直でシンプルな考え方が浸透しているのであろう。

同様に、提案制度も充実をしている。日本において、提案制度やQC活動は、戦後高度経済成長時代に、製造業を中心として導入された。バイエル社では、1909年に報奨金付提案制度が開始された。現在では、提案による経済効果の18%までが報奨金として支払われることになっている。

(7) 世界大戦

バイエル社にとっての、二つの世界大戦の影響を考えてみる。まず、1914年から起きた第一次世界大戦では、それまで営々と築いた海外の市場が失われた。ロシアの子会社は、社会主義革命により失われ、1919年のベルサイユ条約では、ベルギー、フランス、イギリスにあった国外資産を放棄することになった。次に、自社所有特許をアメリカ化学財団に低廉な価格で手放した。

それまでの勢力をそがれた化学会社は、その後自社でのビジネスの再構築を図っていたが、業界の再編成の目的で、1925年にバイエル、ヘキスト、BASF、アグファなどがイー・ゲー・ファルベン社に吸収され、ドイツにおける化学コンルェルンが誕生した。バイエル社は、商業登記から抹消され、イー・ゲー・ファルベン社のニーダーライン事業所として再出発をした。

1926年には、この事業所としては、初の化学繊維「銅アンモニア法レーヨン」が開発され、その後、酸化鉄顔料、合成マラリア特効薬プラスモヒンの製造発売など事業分野ごとに着実な進歩を遂げる。また、1908年にアメリカのヘンリー・フォードがT型モデル車を発表し、1912年に流れ作業による製造によりコストを半減した結果、世界各地で自動車革命が起きた。同時に、タイヤの需要がうなぎ上りとなり、バイエル社及びニーダーライン事業所は、合成ゴムの製造を開始した。

20世紀初期の世界は、化学の産業革命の時期であり、大量生産技術の開発とも重なり、人類の生活様式の大変化が起こった。車、鉄道、電話通信、化学技術などこの世紀を決定付ける大きな発明の中で、バイエル社及びニーダーライン事業所は、その変化に十分過ぎるほどの対応をし、その中身を柔軟に変化させていった。

その他、バイエル社の重要な商品がこの時期に生まれていた。サルファ剤とポリウレタンである。バイエル社の化学者ゲルハルト・ドーマクは、アゾ染料の中から連鎖状球菌に効くスルフォンアミド化合物を発見した。その結果、肺炎、脳膜炎、敗血症、産褥熱に対する有効な治療方法が確立されたのである。ドーマクはこの研究で、ノーベル医学賞を受賞した。このサルファ剤は、「プロントジル」と名付けられ医学の歴史に新たなページを加えることになったのである。また、レバークーゼン工場の中央研究所長であったオットー・バイヤーは、ウレタン化合物の研究をし、重不可反応によりポウレタンの製造方法を開発した。この多孔質の軽量物質は、現在家具やマットレス、自動車、冷蔵庫、建築、防寒・防湿・防音用絶縁材、玩具、義肢など広範囲の用途に使われている。

バイエル社は、「研究とは、お金を知識に変換することであり、技術革新とは知識をお金に変換することである」と定義し、現在年間約36億マルク（約2,100億円）の研究開発費を付加価値の高い商品群を生み出すために計上している。少ない労働時間で有名なドイツ全体でいえることだが、とにかく今ある資産を合理的に利用し、最大の効果を上げるという気迫が感じられる。このバイエル社の研究開発の定義にしても、マーケットに受け入れられない研究や技術を厳しく排除している。人間の幸福な生活とは何かに焦点を絞り、その本質を追求することに社会的な使命を見出しているのだと思う。決して事業計画の売上と利益の数字がまずありきという経営はしてこなかったのであろう。

1929年のニューヨーク株式市場の暴落を契機とする世界恐慌は、経済的なダメージを各国に与えた。特に、ドイツへの影響は大きく、1932年に失業者700万人を超えた。そのため、政治的にも変化が大きく、国家主義ドイツ労働党（ナチス）が勢力を広げ、帝国議会最大の政党となり、1933年党首ヒトラーが首相に就任することとなった。ドイツ軍は、1937年にオーストリアに侵入・併合し、1939年9月にはポーランドに侵攻。第二次世界大戦が始まった。

イー・ゲー社は、「戦争及び生活にとって重要な工場」に指定され、硝酸、硫酸、合成ゴム、燃料、潤滑剤、繊維、塗料、医薬品といった基本物資の供給をした。イー・ゲー社の寿命は終戦までであった。独占の弊害、財産解体の意味で、1952年までに12の継承会社に解体されたのである。バイエル染料製造会社は、再スタートを切った。

(8) 理念

第2次世界大戦後のバイエル社は、新樹脂と医薬品により大いなる発展を遂げた。ポリカーボネートなどの合成樹脂、化学繊維、ビルハルツ住血吸虫病、殺虫剤、結核などの特効薬など人類の生活習慣のレベルアップに大きな影響を与えた。バイエル社の事業は、20世紀の人類の不便や健康に対する恐怖を和らげるためにあったといえる。そのためには、人間を直視しなければならないのと、化学技術のイノベーションを実現する人材と資金が必要だった。

日本の高度経済成長社会は、物を安く豊富に製造し、流通させることが課題であったが、それはあくまでも手段であって、目的ではないということをバイエルの社史は言っているような気がする。何を安く、豊富に製造することが人類の未来にとって、優先なのか、今の技術や人類にとって必要なものは何なのか。それらに対して、適宜自問自答しながら、研究と経営を続けてきたのではないか。研究者が会社を経営すると、このような理念になるのであろう。

バイエル社の今後の取り組むべき課題は、医薬品研究では、リウマチ、人体の代謝障害、エイズなどの疾病の原因究明、世界の食料確保のための植物防疫、高機能樹脂の開発、ファインセラミックス、地球環境保全の特殊技術などである。

3 スポーツ支援

(1) まちづくりとスポーツ

バイエル社は、レバークーゼンにこだわりつづけるがゆえに、そのまちづくりにも大きな目標を持っている。化学者がまちづくりをすると、このようなコンセプトになるのではないだろうか。非常に緻密で長期的であり、かゆいところまで手が届くような配慮

がなされているような、神の御技を意識させるようなまちである。

西欧の科学者や化学者は、熱心なクリスチャンが多いという。神、聖霊、イエス・キリストという天地を創造した絶対的な神を信じるからこそ、その天地究明に生涯をかけるのである。ダビンチしかり、ニュートンしかり。冷徹な合理性の背景には、人生における宗教的道義的精神があるのであろう。そのような、科学者や化学者が、100年をかけてビジネスに取り組み、かつ自分たちのまちをつくる場合、人間そのものにスポットを当てて思考を展開するのではないだろうか。

一人一人の従業員の幸福の積み上げが企業を成長させる最大の秘訣であるのかもしれない。働くということの人間にとっての意味、その職業生活を通しての人間の幸福感。その観点から、福利厚生ของ考えも浮かび、廃水委員会も設置され、スポーツ支援も生まれたのではないだろうか。人間にとって、スポーツは欠くことのできないレクリエーションであり、「遊び」である。そのスポーツの場を物心両面で提供することは、バイエル社にとっては企業理念というより、その時代ごとに経営に携わってきた人たちの人生観であり、哲学であるような気がする。

何にこだわって企業を経営するのか。売上と利益、株主の利益、確かにそれが最も大事な理由であろう。しかし、その基盤には何があるのか。どのような哲学で、売上と利益をあげるのか。バイエル社にとって、そのこだわりのシンボルがスポーツではないだ



〈バイアリーナに併設するファンショップとマクドナルド〉

ろうか。

まちづくりにとって、スポーツは最も適した材料ではないだろうか。まちを家族のような一体感で覆うとき、更に未来にチャレンジしていこうという使命感が市民一人一人に沸き起こってくるのではないだろうか。それによって、バイエル社の

売上と利益が伸びるかという、そんな問題ではなくて、レバークーゼンのまち全体がよくなっていけば、それでよいのであって、株主重視の事業計画とはまったく別の次元の問題なのかもしれない。うがった見方かもしれないが、そう思えて仕方がないのである。

また、スポーツ支援については、人間の身体能力の研究という意味も含まれていよう。トップアスリートを狙う場合は、当然ながら、筋肉の働きや刺激を与えたときの反応や無酸素状態での精神力のあり方など医学全般の助けが必ず必要になる。医薬品メーカーの顔を持つバイエル社にとっては、事業の柱の一環であるし、アスリートたちにとっても、信頼できる優秀な頭脳があるということになり、大きな助けとなるのである。ただ、いずれにしても健康的な生活のための行動であることは間違いない。

企業の事業計画にとり、スポーツの振興は目的ではない。しかし、企業理念に人々の生活環境の向上を取り上げるとき、スポーツは重要な行動規範となるのである。そして、その行動規範を維持するためには、生活環境の向上を目指すことと、企業業績を直結さ

せる必要があるのである。

(2) スポーツ支援の歴史

そのバイエル社が、一部門として組織図に載せているのがスポーツ部門。8名のスタッフがコーポレートコミュニケーション及びマーケティングの一機能としてのスポーツ支援を統括している。同社のスポーツ支援の歴史は、1904年に始まる。170名の従業員の署名請願が契機となり、ドイツ初の企業主体の多種目型クラブ「T u S スポーツクラブ」が発足した。工場をレバークーゼンに移転して13年目のときである。当時、このまちでは次のような風評があった。「いまどき運動場の施設のない地域はドイツ国内でも珍しいが、そのひとつにレバークーゼンがある。この地方に住んでいる大勢の職員や工員は、仕事柄ほとんど体を動かさない。その反動で、何か体を動かすことを考えるに違いない」と。

その後、体操、サッカー、ハンドボール、ボクシングなど一種目に偏らないスポーツクラブ「T S V バイエル 0 4 レバークーゼン」が形成された。サッカーのトップチームは、1985年にドイツカップ優勝、1988年にU E F A（ヨーロッパフットボールアソシエーション）カップ優勝、最近の3年間は、ブンデスリーガでも上位につけ、1999年～2000年のシーズンもU E F A チャンピオンズリーグに出場している。陸上競技もトップレベルで、十種競技では、ウィリー・ホルドルフが東京オリンピック金メダル、ユルゲン・ヒンセンがロサンゼルス大会で銀メダル、女子円盤投げのリーゼル・ウェスターマンが東京大会で銀メダル、ハイデ・ローゼンタールがミュンヘン大会で、金2、銀メダル1の活躍、ウルリケ・マイファルトが女子走り高跳びロサンゼルス大会で金メダルを獲得している。

現在バイエル社支援のスポーツクラブは30に増え、会員も5万人弱に拡大している。その大きなきっかけは、1960年代のクラブの一般市民への解放である。従業員のみにならず地元市民へのスポーツ支援が、企業イメージを向上させ、企業城下町としての一体感を醸成したことは容易に想像できる。



〈バイアリーナに隣接するリンドナーホテルのロビー〉

また、1979年にはサッカー部門のトップチーム、バイエル04レバークーゼンが

ブンデスリーガに昇格。レバークーゼン市民が、2週間に1回、サッカーで一体となる宝物を手に入れたのである。1991年には、自社所有のサッカー専用スタジアム「バイアリーナ」を建設。その後、テナントとしてホテルを併設し、プロショップ、ハンバーガーショップ、レストラン2軒、セミナールーム、スポンサー企業の会議室も整備した。セミナールーム、レストラン、会議室からは、試合がライブで見られるというサッカーファンにはこたえられない設計となっている。レストランは、年間予約が約30万円、会議室は900万円である。収容人員は22,500人ながら、ドイツ国内においては最新のスタジアムとなり、「小さな宝石箱」と呼ばれている。

これらバイエル社の永年の努力は、ドイツサッカー協会からも評価され、2006年のワールドカップ誘致にドイツが成功すれば、何試合かは開催されるようになるという。私たちが訪問したときも、FIFA（国際サッカー連盟）の会議が開催されており、重要な情報拠点の役割も果たしているようだ。

(3) バイエル04レバークーゼン

現在、このサッカー部門であるバイエル04レバークーゼンは、有限会社としてクラブから独立している。年間数十億円の資金が出入りする部門として、専門のマネジメントが必要であることと、バイエル社の意思決定権限を強化したいとの判断である。ドイツの場合、日本とは異なり、未公開会社は有限会社が大部分である。株式会社は、公開会社のみ。株式会社の広く株主を集めるという本来の意義からすれば、至極当然のことである。このあたりにも、ドイツの合理性を感じる。

収入の35%が広告収入、35%が放映権収入で半分以上を占める。興行収入は、25%で、経営をチケット収入に全面的に頼らない体質ができあがっている。この点がJリーグの大きな課題であり、放映権収入が低い現在、広告収入と興行収入の範囲内で、地元チームを盛り上げていかない限り、一部関係者の負担が大きくなり、長続きしないであろうし、マネジメントと呼べるものではなくなってしまうであろう。

バイエル社は、この有限会社に対し、数々の支援をしている。バイアリーナの賃貸はもとより、選手獲得のための資金援助などである。バイエル04レバークーゼンの広報



〈小さな宝石箱 バイアリーナ〉

担当者には、企業としての第一の目的を確認すると、売上や利益ではなく、「勝つこと。リーグ優勝あるいは、チャンピオンズリーグへ出場すること」との答えが返ってきた。企業的にも、勝つことや強いことが大きな価値を生み出すことを、十分認識しているのである。

スポーツ支援の意

義について、バイエル社の広報担当によると、企業イメージの向上、地元市民への貢献を通した本社所在地域の一体感の醸成という答えが返ってきた。

その中には、従業員の労務対策、売上への貢献などの本音が入っているはずと思い、ストレートに問うと、「そう考えてもらっては困る。サッカーで優勝したからといって、アスピリンが1個必ず売れるとは限らない」と意外そうな顔をした。しかし、結果として数字にはね返っていることは、同社の業績を見ても明らかだし、私たちがプレゼントされたプロショップの土産も、日本に帰れば正にバイエル社の広告塔であり、「バイエルって何？」と聞かれる度に私たちは同社の特徴を口コミで伝えることになるのである。長期の理念が、目に見えない形で企業に大きく貢献しているということである。

経営者は、得てして直接的かつ短期的に数字に現れない事象に対しては、なかなか意思決定ができないものであるが、長期的に見ると妥当性のあることなのかもしれない。そして、その長期の視点が、企業の継続的なビジョンとして、株主、社員、地域に安心感を与えるのであろう。

同社は、サッカー（バイエル04レバークーゼン）、ハンドボール、バスケットボール、バレーボール、陸上競技のトップスポーツ5種、30のスポーツクラブ、そして障害者スポーツに対して積極的に支援を行っており、バイエル04レバークーゼン以外の分野に、年間約25億円の寄付をしている（バイエル04レバークーゼンへの支援額は公表されなかったが、50億円以上に上るものと思われる。）。経常利益が5,000億円の会社にとっては可能な金額とはいえ、その支援姿勢は強烈な意思が入っており徹底しているのである。

4 日本型スポーツライフの構築

(1) スポーツ変革の必要性

我々は、視察において、ドイツと日本におけるスポーツに対する考え方、取組みの違いを目の当たりにした。しかし、その違いを文化又は価値観の違いや、日本の企業におけるスポーツに対する理解に求めることは、ナンセンスであると考えている。この両国は、同じ第二次世界大戦の敗戦国という位置からスタートし、どちらも経済的成功をあげた国である。その結果は、他国が羨むものであったし、目標ともされたのである。どちらが優れているということでもないし、どちらが正しいということでもない。両国とも問題を内在しながらも、現実に発展してきたということは、どちらもそれぞれの国にとって正解だったということではないだろうか。

歴史や信条が異なる人間たちがそれぞれの国を運営している以上、その発展プロセスには違いがあるだろうし、そのゆえに価値観も違ってくるのは当然である。だから、ドイツで我々が感動したスポーツの運営形態を日本にそ



〈ファンショップ〉

のまま持ち込むことを考えるべきではないし、そうしたとしても受け入れられるわけは

ないのである。

しかし、現状の、日本の幼児・青少年の身体能力の低下、少子・高齢化社会への突入などの与件を考え合わせると、日本人のスポーツに対する意識や生活習慣がこのままで良いとはとても思えないのである。何らかの形で、スポーツが安価に気軽にできる場やシステムをつくらない限り、日本人の生活はテレビ、家庭用テレビゲーム、パソコン、新聞、雑誌で余暇の大半を過ごすことになり、心身状態の健全性が確保できるのかどうか心配である。また、家庭内、コミュニティ内の絆が希薄化している現在、人間の孤独感や交流不足が、いたずらに精神を追い詰めることになることも、現在の青少年の犯罪増加を見ても明らかであろう。そこに、行政から見れば政策課題があるし、企業から見ればマーケットニーズがあるということになるのである。

現在の生活者の行動を見ると、日本はどうあらねばならないか、未来の日本人の生活はどのように変わるべきなのかを考慮に入れた正しい理念に基づくアプローチが行政にも企業にも必要である。このニーズをとらえ、どのように政策提言をし、事業化ができるかが携わる者たちの使命である。生活習慣を変えることは、ある種の革命であり、維新である。この種のこととは、最初から全員が納得、同意できるものではなく、最初は批判の渦に巻き込まれるのは必定である。しかし、同志を一人一人増やし、賛同者を得ることで、新しい社会の構築が、政治、企業、行政の各立場から生まれてくるのではないだろうか。



〈TSV バイエル 04 レバークーゼンでの体操風景〉

(2) 日本型スポーツライフ

日本人は、スポーツにどのようなスタンスを持っているのであろうか。この原点を考えることがスタートである。ドイツ人における「スポーツは習慣である。」という位置付けは、他でも指摘しているとおりなので、ここでは言及しない。習慣ということは、しないと気がすまない、気持ちが悪いということである。少なくとも日本人の特質として、スポーツをしないと気がすまないという人は少ないであろう。

日本人にとっての余暇は、花鳥風月を飲食とともに楽しむことに価値がある。春は花見酒、夏は西瓜とうちわとビール、秋は月見と団子、冬は炬燵でみかんと熱燗。旅行といえば、温泉めぐり。大人がこの価値観を持つ以上、子どもも自然とそうなる。

確かに、スポーツをすることによる爽快感、リフレッシュは素晴らしいものである。しかし、日本人の大多数がスポーツを習慣化できるであろうか。また、我々がドイツ滞在中強烈に感じたことは、ドイツ人の食欲とスタミナである。毎食山盛のジャガイモと肉、それを高齢者もペロリと平らげる食欲。80分間ハーフタイムも取らず、11人制のサッカーピッチでゲームをやりつづけるスタミナ。果たして日本人がドイツ人のやり

方でスポーツを習慣にするほどの骨格、筋力、心肺機能を持っているのか。

しかし、日本だってスポーツは盛んである。ゴルフにハイキング、キャンプ、スキーにスノーボード。観戦スポーツにしても、高校野球シーズンは電力会社がパンクするほどだし、野球はゴールデンタイムのライブ、そのあとのダイジェスト、各局ともシーズン中は、高視聴率が続出である。サッカーだって、人気凋落とは言いながら、セリエAの放映権に数十億出すテレビ局があったり、代表チームの試合は、国立競技場が満員になるのである。

日本人に合ったスポーツライフを提案することで、日本流のスポーツクラブの展開は可能であると考ええる。特に、各種のアンケートにおいて、継続スポーツとして高い希望がある軽体操やウォーキングは、遊びの要素を入れることで新たなジャンルとして成立する可能性は高いと思う。花鳥風月を大切にした日本流のスポーツ文化の開花がもうそこまで来ているのである。



〈スポーツクラブの仲間たちと〉

第6 TSVバイエル04レバークーゼン

1 クラブの誕生と歴史

(1) クラブの概要

「TSVバイエル04レバークーゼン」は、ドイツ西部ノルトラインヴェストファーレン州レバークーゼン市（人口約16万人）を拠点とする、会員数が約1万人の大きなスポーツクラブである。

ドイツで初めて企業（バイエル社）によって設立され、現在も様々な支援を受けているこのクラブは、企業主導のもとに運営されているという点で、特殊な例である。

サッカー、陸上競技、バスケットボール、障害者スポーツなど14種類の部門を有する同クラブは、オリンピックなどの世界大会において多くのメダリストを輩出する一方、地域の人々が気軽に通えるクラブとなっており、「トップスポーツと地域市民スポーツの共存」という理念を実現している。

(2) クラブの誕生とその歴史

クラブの設立は1904年（クラブ名はそれに由来）。バイエル社の前身「フリードリヒ・バイエル社染料工場」の従業員170名の署名請願に基づき、従業員のための体操・スポーツクラブ「TuS04レバークーゼン」が誕生した。

1928年には、サッカー、ハンドボール、ファウスト・バル（こぶしでボールを打ち合うドイツ独自の5人制球技）、陸上競技、ボクシングの5部門から成るクラブ「SVバイエル04レバークーゼン」が誕生する。この2つのクラブは姉妹関係に当たり、ハンドボールと陸上競技を除けば競合することなく、それぞれ別々の部門のクラブとして発展していった。

1950年「SVバイエル04レバークーゼン」に障害者スポーツ部門を設立。またこのころから一般地域住民も受入れ始め、トップスポーツ、障害者スポーツ、地域スポーツが共存する現在のクラブの形へ発展していく。

そして、1984年「TuS04レバークーゼン」「SVバイエル04レバークーゼン」の両クラブは合併し、現在の「社団法人TSVバイエル04レバークーゼン」が誕生した。

1999年3月には、ブンデスリーガ（ドイツプロサッカーリーグ）1部に属するサッカー部門が、「バイエル04レバークーゼンサッカー有限会社」として独立した。

2 クラブの現状

(1) 総合型地域スポーツクラブの理想郷

「今だ、シュートだ！」平日の朝9時半だというのに、室内コートでサッカーを楽しんでいる大人たちがいる。隣の部屋では、指導員に合わせてお年寄りが大きな鏡の前でストレッチのような体操をしていた。会員たちはスポーツに熱中していて、我々東洋からの突然の訪問者などは眼中にない様であった。次の部屋は、何と日本のお家芸といわれている柔道ではないか。200畳はある広い道場の壁には、技の解説をしたポスターが貼ってあった。

多種目のスポーツ部門、多世代の会員を有するこのクラブは、人々のスポーツニーズを的確にとらえることに成功し、現在では会員数が1万人を超えるドイツの中でも有数

のビッククラブとなった。

スポーツを実際に行うよりも、クラブの特典（トップチームのチケット優先入手等）を目当てとして会員となった者も多いと聞く、巨大クラブ「バイエルン・ミュンヘン」（会員数47,000人）とは対照的で、スポーツを実践する会員が多いという点に特徴を持つ同クラブでは、我々の視察中にも多くのクラブメンバーが次から次へと訪れ、スポーツに汗を流す光景をいたる所で見ることができた。

T S Vバイエルン04レバークーゼンの有するスポーツ種目（14種目）

- | | | |
|------------------------------------|---------|-----------|
| ・サッカー | ・陸上競技 | ・バスケットボール |
| ・障害者スポーツ | ・ボクシング | ・ハンドボール |
| ・バレーボール | ・氷上スポーツ | ・フェンシング |
| ・体操競技とリズム体操 | ・柔道 | |
| ・児童及び青少年スポーツ | | |
| ・レクリエーションスポーツと大衆スポーツ | | |
| ・ファウスト・バル（こぶしでボールを打ち合うドイツ独自の5人制球技） | | |

(2) スポーツライフ

スポーツ担当マネージャーベックマン氏の案内で、エアドーム型室内陸上競技練習場に向かう。東京ドームと同じような素材を使って建てられたこのドームは、最大高さ20m、最大長さ100m、最大幅80m程度の楕円形。中にトラック、ハイジャンプ、走り幅跳び、棒高跳びなどの施設がある。

数名の選手がそれぞれのコーチと一緒に淡々と練習をしていた。彼らはオリンピックでメダルを狙うトップアスリートであるという。先程までの一般会員たちの楽しい雰囲気とは違い、緊張感がみなぎっている。ドームの中は様々な器具類が置いてあり、かなり手狭な印象を受けた。近々別な場所に陸上競技場を建設する予定であるとの説明を受け練習場を後にした。

同クラブは、ミュンヘン五輪（1972年）の女子走り幅跳び・400mリレーの優勝者ハイディ・ローゼンタールを始めとする多くのメダリストを輩出しており、これまでに金9、銀8、銅15のメダルをオリンピックにおいて獲得している。またパラリンピックにおいても同様に多くのメダリストを生みだすなど、競技成績の面でもドイツを代表するクラブとなっている。

別棟のロビーでは、親子体操を終えたばかりの人々であふれ返っていた。母親、父親たちの話は盛り上がり、子どもたちも楽しく遊んでいる。だれもが上機嫌であり、このクラブに満足し、至福のときを迎えているようにさえ見えた。

同クラブは、子どもからお年寄りはもちろん、障害者や金メダルを狙うトップアスリートまでが共存する総合型地域スポーツクラブの理想郷であり、このような多種目多世代を有するクラブが多数存在するドイツでは、スポーツは多くの人々の生活の一部としてしっかりと根付いているのである。

(3) クラブの施設

市のスポーツ公園内にあり公共施設と一体化しているように見えるクラブの施設は、芝サッカーグラウンド3面、陸上競技場、エアドーム型陸上競技練習場（近々、バイエル社の支援により、これに代わる屋内陸上競技場が別な場所に新設される予定）、ビーチバレーコート、ウッドチップが敷き詰められたジョギング兼ウォーキングコースなど、建物内にはフットサル（ミニサッカー）、ダンス、リズム体操、ウエイトトレーニング、柔道などの多くの専用ホールが整備されており、一般会員からトッププロをも含めた老

若男女が、一日中フルに活動している。

また、1999年に「バイエル04レバークーゼンサッカー有限会社」が独立するまでは、サッカースタジアムを所有するドイツで唯一のクラブであった。

その他にも、市の施設である多目的体育館（プロバスケットチームのホームスタジアム）や30箇所の地域体育館などを



〈スポーツを楽しむクラブメンバー〉

クラブが優先的に借り、会員に使用させている。（維持管理はクラブで行う。）

(4) クラブの運営

クラブの主な収入としては、会員の会費、バイエル社からの援助、国や市からの公的補助、広告収入、キャラクターグッズの売上げなどがある。

クラブは、社団法人であるが、約200人のプロ契約選手がおり、最低700マルク（約42,000円）から、もっとも高額な選手（プロバスケットボール選手）には数億円の給料を支払わなければならないため、プロの経営が求められているとベックマン氏と言う。バイエル社から出向し、運営に携わっている彼は、このクラブのスポーツ担当、建物・設備担当、財政担当の3人のマネージャーのうちの1人（スポーツ担当）であり、8人の部下を持ち、クラブから給与を受けている。

クラブ員は、60マルク（約3,600円）の入会金に加えて、月々大人が22マルク（約1,320円）子供が13マルク（約780円）の会費を払っている。家族会員制度もあり、月々50マルク（約3,000円）で家族全員が人数の多い少ないに関わらず会員になることができる（現在約250家族が入会中）。入会を迷っている人のために2回の無料体験コースもある。会費は、通常銀行からの引き落としであるが、バイエル社の社員は給料引き落としでもできると言うから驚きである。

会員は、いずれかの部門に属するが、他のスポーツをすることは可能である。例えばサッカー会員になれば（サッカーの会費を払うだけで）、柔道やリズム体操も楽しむこともできる。ただし、クラブの運営等に関する議決権は1票しか持たない。

同クラブには、プロのコーチが20人、アマチュアコーチが約400人在籍している。

コーチは、すべてライセンス（公認資格）を持っており、安心してそれぞれのレベルに応じた指導を受けることができる。彼らには、主に交通費と能力に応じた報酬が支払われる（1回につき200マルク（約12,000円）までは無税）が、クラブにも各種スポーツ協会から有資格者の人数に応じて助成金が支払われるシステムが確立している。

3 バイエル社の支援

バイエル社は、自らが組織した30のスポーツクラブに対して様々な支援を行っているが、TSVバイエル04レバークーゼンに対する支援は格別である。なぜなら、このクラブは、ドイツスポーツの創始者を自認するバイエル社が最初に創設した歴史あるクラブ（現在も4割がバイエル社の社員）であるとともに、「トップスポーツと地域市民スポーツの共存」という理念を実現するモデルという位置付けがなされているからである。

バイエル社が支援の対象とするのは、「トップスポーツ」「障害者スポーツ」「地域スポーツ」の3つであり、具体的には「財政」「マネジメント」「施設整備」「人材」などの支援をクラブは受けている。

(1) 財政支援

金額については不明であるが、免税の対象となる寄付金の形で行われている。

(2) マネジメント支援

イベントの企画・運営、クラブ広報、ユニホームデザインの作成など様々な支援がバイエル社広報部の専門家によって行われている。また、バイエル社が強化種目に指定しているサッカー、バスケットボール、陸上競技の3つの種目を有する同クラブに対しては、一流選手とのプロ契約やスカウティングの支援、専任プロコーチの雇用・活動支援、競技者とのマネジメント支援が行われている。

(3) 施設整備支援

施設の維持管理に対する補助はもちろん、大規模施設建設に対しても積極的な支援が行われている。具体的には、前述した陸上競技場（ドイツ陸上競技連盟の強化センターを兼ねる）の建設においては、総額3,500マルク（約21億円）のうちの、1,500万マルク（約9億円）を負担し、残りは国や州が負担する計画になっているという。

(4) 人材支援

クラブの14ある部門のそれぞれの会長は、バイエルの社員であることが条件になっている。この14名の会長は、財務、総務、人事などの運営部局担当理事5名をやはりバイエル社員の中から選ぶ。さらに、この5名の理事が事務局長をはじめとする専任・有給事務局員を指名するのである。

こうしてバイエル社は、クラブの意思決定の要職に自社の職員を派遣することにより、クラブの支援養成に対応するとともに、自社のスポーツ政策に応じたクラブ運営のコントロールを行っているのである。

バイエル社の支援は、こうしたバイエル社とクラブの一体化を通じて行われる。ドイツの人々にとってクラブは生活の拠点であり、心のよりどころとなっている。バイエル社のクラブに対する積極的な支援は、従業員はもとより、クラブに所属する地域住民の心をバイエル社に結び付ける「絆」として、極めて大きな意味を持っているのである。

4 レバークーゼン市との関係

レバークーゼン市には、約120ものスポーツクラブがあり、45,000人以上の人々が（人口の約20%）が日常的にスポーツを行っている。市のスポーツ施設の運営は、これまで市が行ってきたが、経済的な理由から民間会社（法制度上の「自立した運営機関」。市が100%出資）に管理・運営を委託し、それぞれが独自に採算をとれるようなシステムを確立しようとしている。このような流れから、市では、スポーツ施設をクラブへ無償貸与するなどにより、維持管理費の節減を図るようになった。現在クラブでは、市の多目的体育館（プロバスケットチームの本拠地）や30か所の地区体育館を始めとする多くの施設を無償で借り、優先的に使用するかわりに通常の維持管理を行っている。これにより、市が1992年までかかっていた年間の施設維持費100万マルク（約6,000万円）が、1993年以降は30万マルク（約1,800万円）にまで節減されたという。

この制度は、市にとっては施設維持費の節減、クラブにとっては施設の確保、有資格指導者の数や維持管理規模に応じて市などから支払われるクラブ補助（節約して使えば残りはクラブの財産になる）が得られるなど、お互いにメリットがあるシステムとなっている。

5 課題と方向性

現在ドイツでは、交流や健康志向の人々が増え（最近医療費の自己負担率が上がったことも一因）、スポーツニーズがより高まっている。ベックマン氏は、今後も伝統スポーツ（サッカー、バスケットボール、陸上など）は継続しながらも、例えば人気のある「フィットネス部門の拡張」など、市民のニーズに合わせた部門の統廃合やプログラムの変更などを進めていく必要があると答えた。

日本のクラブと提携可能かどうか聞いたところ、「提携はもちろんOK。インターネットによるプログラム提供なども近々可能になるでしょう」との回答を得た。

また、日本に住んでいても会員になれるかどうかを聞いたところ、問題ないと言われたので、さっそくスポーツシュレを考える会のメンバーの1人が会員申請を行った。さすがに驚いた様子であったが、速やかに手続は行われ、わずか1時間視察をしている間に会員証は発行されてしまった（通常は数日を要する）。こうして彼は、「TSVバイエル04レバークゼンスポーツクラブ」の日本人会員の第1号となった。

環境・公害問題が憂慮される化学会社バイエル社は、地域における市民スポーツへの積極的支援を通じて、バイエル社のアイデンティティ確立、レバークーゼン市のイメージ向上、企業と地域住民との結び付きを強める政策を進めてきた。その結果、市長や行政関係者、地域民間組織、有識者や一般住民のすべての層にわたって、市とバイエル社のパートナーシップこそがこの地域の発展に最も重要であるという意識を生み出すことに成功した。

しかし、企業スポーツとして始まったバイエル社のスポーツ支援は、「TSVバイエル04レバークゼンスポーツクラブ」からバイエル社の広告塔であるプロ



〈バイエル04レバークーゼンのサポーター〉

サッカーチーム「バイエル04レバークゼン有限会社」を独立させたことから分かるように、地域市民スポーツ支援・トップスポーツ支援を経てプロフェッショナルスポーツ支援へと変化しつつある。その結果、優秀な選手を各国から獲得する必要性が生じ、その下部組織にいる地元選手のプロ契約の機会を奪う事態に陥るなど、地域市民とクラブとの結び付きが弱体化する傾向が強まりつつある。

今後もクラブは、「スポーツのバイエル＝スポーツのレバークゼン」という健全なイメージづくりに貢献するとともに、スポーツマーケティングに傾斜しつつあるバイエル社と地域社会との遊離を阻止し、「バイエル社」「行政」「市民」を結び付ける「絆」となる役割が一層強く求められることになるであろう。



〈T S Vバイエル04レバークゼンの親子体操〉

第7 スポーツシューレ (滞在型総合スポーツトレーニング研修センター)

1 スポーツシューレ

「スポーツシューレ」とは、簡単に言えば、地域スポーツ振興の拠点となる『総合スポーツトレーニング研修センター』である。

ドイツ国内に20数箇所つくられたこの施設は、いずれも広大な敷地の中にグラウンド、体育館、その他各種競技用のスポーツ施設、会議室、宿泊施設などを有し、地域の人々のスポーツ・レクリエーション、小さなクラブから代表チームまでのトレーニングや合宿、指導者育成の研修会、ビジネス会議や各種セミナーなど様々な目的で利用されている。

また、ドイツサッカー協会の地域協会をはじめ各種スポーツ団体の本部も置かれており、まさに地域（州）のスポーツ拠点としての機能を果たしている。

2 歴史

(1) 旧西ドイツのスポーツシューレ

1950年代前半に、ドイツ国内に高まってきたサッカーのニーズとドイツサッカー協会からのナショナルチーム強化・指導者養成などの要望に応じて、ノルトラインヴェストファーレン州デュイスブルグに従来からあったスポーツ施設に新たにサッカーグラウンド、宿泊施設を持つ研修所などが国と州によって建設されたのがスポーツシューレのはじまりである。

その後1960年からスタートした「ゴールデンプラン」によって、町ごとにスポーツ施設が建設されるのと同時に、各地域（州）のスポーツ振興の拠点としてサッカーだけでなく他のスポーツのための施設も兼ね備えた総合スポーツトレーニング研修施設が国や州の手で各地につくられ、「スポーツシューレ」（sportschule ドイツ語ではシュポルトシューレと発音される）と呼ばれるようになった。

(2) 旧東ドイツのスポーツ施設

旧東ドイツでは、各地につくられたスポーツ施設は、専らオリンピック選手養成のための施設であり、一部のスポーツエリートが独占的に使用するものであった。その反動もあってドイツ再統一以降の旧東ドイツでは、スポーツ選手は逆に人々の憎悪の対象になり、スポーツ強化施設も荒廃する結果になったという。

現在、旧西ドイツのスポーツシューレのような地域のスポーツ拠点として使われている施設はわずかであり、オリンピック強化拠点として使われている以外は、潰されてしまったところも多いと言われている。

3 運営

スポーツシューレの運営は、州のスポーツ連盟やドイツサッカー協会の地域協会などスポーツ団体が行っている。運営主体の責任による独立採算を原則とし、施設利用料（スポーツ・研修・宿泊施設等）、民間企業のスポンサー料、国や州及びドイツサッカー協会からの補助などによって成り立っている。

国や州によって整備された公の施設であるスポーツシューレは、最も人気があり人々のニーズが高いサッカー施設が中心である。その結果として運営もサッカー協会が行うこと

が多くなっており、一スポーツ団体が公のスポーツ施設の運営を行っているところにドイツにおけるサッカーの社会的位置付けの高さがうかがわれる。

4 ヴェーダウ・スポーツシュレー

(1) 豊かな自然に囲まれたスポーツ拠点ヴェーダウ

あざやかな緑の芝生と涼しげにきらめく湖が我々を歓迎してくれた。のびのびと成長した樹木は、みごとな森の景観をつくり出しながらも、隣り合っているグラウンドを緩やかに仕切る役割を果たしている（日本であれば間違いなくネットフェンスで仕切るであろう）。

私たちが訪れたヴェーダウ・スポーツシュレーは、ドイツ西部ノ르트ラインヴェストファーレン州デュイスブルグに位置し、ドイツで最も大きく最も古いスポーツシュレーである。

ヴェーダウのシンボルである16階建てのリビングタワー（宿泊棟）の屋上から見渡す風景は、「鉄鋼を中心とする工業の町」というデータからは想像できないほど緑が豊かである。正に、まち全体が森であるかのような印象を受けた。



〈ヴェーダウの美しい緑〉

面積200haの敷地内に芝のサッカーグラウンド6面、多目的体育館（カーテンで仕切れるため様々な室内競技が可能）、柔道（ヨーロッパではかなり盛ん）やダンス専用ホール、テニスコートなどが設置されており、国を代表するトップレベルの選手のトレーニングから、地域の草の根クラブまでが利用できる

スポーツ拠点としての機能を有し、現在では20以上のスポーツ協会のトレーニング施設として公認されている。

体が不自由な人たちもスポーツの楽しみを享受できるのは当然という社会意識を具現化した施設であり、27部屋の障害者用宿泊所を有するとともに、床の材質や更衣室、シャワールームなどに配慮がなされている専用体育館も備えている。

1950年代前半に、ドイツ国内に高まってきたサッカーのニーズとドイツサッカー協会からのナショナルチーム強化・指導者養成などの要望に応じて、デュイスブルグに従来からあったスポーツ施設に新たにサッカーグラウンド、宿泊施設を持つ研修所などが国と州によって建設された。その後、各種スポーツ施設の整備が進められ、15年前にはリビングタワーも完成し、ほぼ現在の形になった。

〔主なスポーツ施設〕

- ・芝サッカー場 6面
- ・ホッケー競技場 1面
- ・多目的グラウンド 1面
- ・体操用芝生 1面
- ・陸上競技グラウンド 1面
- ・多目的体育館（バレー、バスケットボール、ハンドボール、アーチェリー等）
- ・専用ホール（柔道、ダンス、インラインスケート等）
- ・身障者スポーツ専用体育館
- ・テニスコート（室内含む）
- ・ボーリング場
- ・ビリヤード室

〔州あるいは市の施設〕

陸上兼用サッカースタジアム

（ブンデスリーガ1部 MSV デュイスブルクのホームスタジアム 30,128人収容）

- ・レガッタコース
- ・カヌーコース
- ・スケート場

(2) 巨大な合宿施設ヴェーダウ

敷地内にある16階建てのリビングタワーは、350人分の宿泊施設（うち27部屋は障害者専用）、350人収容できる大講堂、様々な目的で使用される大・小会議室、セミナー室、食堂などを有している。

私たちが宿泊したのは、1人1泊76マルク（約4,600円（一般の料金。スポーツで利用する場合は低額となる。）食事別）の11階の部屋。ベッド2つ、机2つ、シャワー、トイレ、洗面所があるだけの簡素なつくりの部屋ではあったが、合宿所としての機能は十分に果たしていた。テラスからの眺めがよく、市営陸上兼用サッカースタジアム（ブンデスリーガ1部MSVデュイスブルクのホームスタジアム）や水上スキー練習



〈合宿中食事をとる子供たち〉

場（民営）、芝サッカーグラウンドなどの形状や配置を良く見ることができた。

200人程度が一度に食事ができる食堂は、イス、テーブルが置いてあるだけの正に「合宿所の大食堂」という感じ。バイキング方式であり、パン、チーズ、ハム中心のメニューは、朝食のみ14.5マルク（約900円）、昼食、夕食はともに25マルク（約

1,500円)という料金の割にはかなりおいしい。数人の車椅子の人が他の仲間と一緒にごく自然に食事をとっていたのが印象的であった。

リビングタワー近くの別棟に1階建てのパブ(民営)がある。私たちがヴェーダウに着いたのは、午後9時30分。遅い夕食をとろうとしてさっそく利用する。あいにくオーダーストップになっていたのでビールだけ飲むことにした。

木づくりのイス、テーブル、カウンターがあり、照明をやや暗くした店内は、昼間の疲れを癒す、あるいは仲間との親密度を一層深めるような雰囲気をかもし出している。赤い顔でビールを飲んでいる10人前後の客、そして奥の部屋では大人数(100人程度)のパーティーが行われていた。ドイツのビールはとてもおいしい。壁にかかっているテレビは、当然の様にブンデスリーガ(偶然にもバイエル04レバークーゼンのホームゲーム)を映し出していた。

〔研修・宿泊施設〕

- ・大講堂 350人収容
- ・会議場 250席
- ・講義室 5室
- ・セミナー室 3室
- ・大小会議室 15室
- ・宿泊室 350室(うち27部屋は障害者用)
- ・食堂 200人程度利用可能



〈宿泊室〉

〔その他の施設〕

- ・パブ(民営)

(3) ヴェーダウを訪れる人々

年間宿泊者は約55,000人。内訳は地元のニーダーライン州のチームが約50%、ドイツ国内チームが約40%、ドイツ国外は約10%となっており、このデータからスポーツシュレが地域スポーツの拠点であるとともにトップレベル選手の強化拠点としての機能も有していることが読み取れる。

利用形態は、約85%がスポーツ、残りの約15%が大学やビジネス関係の会議、研

修などスポーツ以外の利用となっている。特にスポーツ以外の利用は、年々上昇しており、施設利用率を上げるための（収入を増やすための）一つの手段であると捉えられている。

また、通常はクラブ単位（団体）で施設を利用するのだが、クラブに属していない人対象のスポーツ教室を用意しているのも、すべての人にスポーツの楽しみを享受するという役割を果たすとともに、施設利用率を上げるために一役買っている。

グラウンドでは、地元のサッカーチーム、そしてカナダの18歳以下のサッカー代表チーム（U-18）の練習を見ることができた。余談ではあるがカナダチームが我々と同じような練習（視察のメンバーの中にサッカー指導者が2人いた。）をしていたのを見てなんとなく安心(?)した。

(4) ヴェーダウの運営

年間の運営費は、約650万マルク（約4億円）。収入の85%は、宿泊・施設利用料、企業からの広告収入などから得ている。その他の15%は、国や州のロト・トトと呼ばれる「スポーツくじ」からの補助である。

支出は、人件費が約48%（従業員は60人。うちパート15人）を占めており、残りが施設の維持費となっている。

「補助が年々減少しているので、財政的にかなり厳しい状況にある。」とロベルト・パウエス校長（スポーツシュレの責任者）は言う。ちなみにサッカーグラウンド1面の年間維持費は、約1万マルク（約60万円）かかるそうである。

会計年度は、1月1日から12月31日。予算原案は、校長が作成し、ニーダーラインサッカー協会と西部ドイツサッカー協会との協議のうえ予算が決定する。「今後は、人工芝のサッカーグラウンドと宿泊棟テラスの改修を要望したい。」とも校長は言っていた。

(5) Jリーグの原点

「8月18日午後2時。スポーツシュレに着く。まず真緑の見事なグラウンドに驚かされる。三棟の体育館、その真中に宿泊所と食堂、さらに教室と事務所もあり、それが清潔そのものの感じである。食堂は、広々として清潔で200人は楽に座って食事ができる。そこから外を見ると周囲はみな芝生のグラウンドで、それが白樺の林に囲まれ、



〈Jリーグの原点ヴェーダウ〉

まるで公園に来ているようだ。」

これはJリーグの川淵チェアマンが、1960年に日本代表選手として、ここヴェーダウを訪れたときに日記に記した言葉である。

「体育館で、10人位の車椅子に乗った人たちが低いネットをはってバレーボールのようなスポーツを楽しんでいる光景を見たときのショックはたいへん

なものだった。」とも書いてある。「体の不自由な人がスポーツを楽しむなんて当時の

日本ではとても考えられないことだったからだ。」とチェアマンは言う。

このヴェーダウでの体験をもとに「すばらしい緑の芝生の上で、老若男女、運動能力の高い人低い人も、それぞれのレベルに応じて優れた指導者のもとに好きなスポーツを楽しむ“地域社会に根ざしたスポーツクラブ”の設立と、世界に通用する選手を育てていく。」という夢の実現をめざしてJリーグがスタートした。



〈障害者のバレーボール「シッティングバレー」を楽しむ選手たち〉



〈ヴェーダウスポーツシュエレの柔道場〉

第8 まとめ

1 まとめ

(1) 視察を終えて

スポーツシュレの美しい芝生や機能的に配置された施設、そしてバイエル社の世界をターゲットにしたスポーツ経営戦略と、同社の支援によって築かれたスポーツクラブ環境には、ただ驚くばかりであった。しかし、その背景には、日本との文化の違いや西ドイツ時代から国策として取り組んだ数十年の歴史がある。

また、バイエル社のスポーツ部門に対する多大な投資については、社員の福利厚生とフィランソロフィー（地域貢献）の精神に基づく側面はあるものの、化学製品メーカーの宿命である公害などのマイナスイメージを払拭し、レバークーゼン市はもとより、世界に対してスポーツを媒体にクリーンなイメージを誇示しようとする思惑もあるのである。

視察中は、施設のすばらしさや企業の力に目を奪われがちであったが、我々が得た最も貴い財産は、スポーツを本当に愛し、スポーツを身体全体で楽しんでいる多くの人たちと、同じ時空間でプレー（サッカー）ができたことである。

また、ハンディキャップに関係なく、老若男女がスポーツを、そしてスポーツを通じた人とのふれあいを堪能している姿に接することができたことである。そして、その構図を、バイエル社だけではなく、まちの塗装店やクリーニング屋さん、パン屋さんなど多くの人が支えているのである。

(2) 日立市の方向性

ア スポーツシュレを考える会は、すば一つを通じて得ることができる人間的、社会的な「効果」を活かすことにより、明るく、健康で、豊かなまちが創造できると考えている。このためには、視察で感じることもできた、スポーツを楽しく、手軽に、安く、組織的に行うことができる体制をまず整えることが必要ではないだろうか。

日立市には、公共、学校、企業が所有する数多いスポーツ施設があり、また、あらゆる種目のスポーツ少年団や学校、企業の運動部、地域のスポーツ愛好会などに所属してスポーツを楽しんでいる人が数多くいる。さらに、醸成されたコミュニティ組織や豊かな自然、そして日立のスポーツを支えてきた「人」など、ドイツに負けない資源が豊富にある。このような貴重な資源をネットワーク化し、それぞれが持つノウハウ、特性を活用することにより、日立市型のスポーツを通じたまちづくりが可能になるのではないだろうか。

イ スポーツを通じて、住む人が、そしてまちが豊かになっていくためには、地域、企業、行政など、スポーツに関わる人や組織が、それぞれ「利益」を得ることが不可欠であることを我々は視察において学んだ。得るものは、健康や体力、人とのふれあい、そして理解や信用、協力、一体感などであり、結果として金銭的な利益があるのである。この「利益」の必要性を常に追求しながら、地域、企業、行政などが連携を図り、スポーツを通じたまちづくりを進めることが、豊かなまち、元気のあるまちの具現化を図る第1歩である。

ウ 戦後の復興を果たした西ドイツでは、文明の発達による急激な社会的変化を要因とした心身の健康阻害や体力の低下が危惧された。この状況を改善し、健康で、豊かな

生活を取り戻すため、「ゴールドンプラン」と「第2の道」という長期的なスポーツ振興施策が打ち出され、計画的に推進し、現在のスポーツ文化立国の地位を築いたのである。現在の日立市そして日本の社会状況は、当時のドイツに酷似しているのではないだろうか。日立市においても具体的でかつ実現可能なスポーツ振興施策の策定が望まれる。

2 スポーツシュレを考える会提案

スポーツシュレを考える会は、日立市における体育・スポーツの現状そして今回のドイツ視察などを踏まえ、スポーツを通じた豊かなまちの具現化を図るため、次の施策を提案します。

(1) 提案

「スポーツを通じた健康増進・交流促進のまちづくり」

《考え方》

ものや情報が氾濫するとともに、地域における人間関係が希薄化している現代、人は価値観をものの豊かさよりも心の豊かさや心身の健康に求める傾向にあり、また余暇時間の増大や少子・高齢社会の進展など社会的な状況も要因となり、地域におけるふれあいや交流の必要性が重要視されている。

世代や性差、地域を超えて、ふれあい、交流の手段となり、また心身の健康の維持、増進に多大な効果を発揮するスポーツの特性を活用し、関係機関・団体が連携を図り、施策を推進することにより、スポーツの振興のみならず、コミュニティ意識の醸成や医療費の削減、生きがいつくりなど、あらゆる分野に効果を及ぼすことが可能になると考える。

提案1 総合型地域スポーツクラブの組織化

障害の有無にかかわらず、子どもからお年寄りまですべての人が、日常生活の中で気軽に、安く、自分に合った「スポーツの楽しさ」を享受することのできる「総合型地域スポーツクラブ」を組織する。

提案2 既存施設の有効活用及びPFIによる施設整備

既存の公共・学校・企業所有のスポーツ施設をネットワークで結び、手軽にスポーツ施設を利用できるシステムを構築することにより、施設の有効活用を図る。

また、多種多様なスポーツニーズと将来さらに増えることが予想されるスポーツ需要に対応するため、PFI制度などを活用したスポーツ施設の整備を推進する。

提案3 市民・企業・行政が一体となったスポーツ推進体制の確立

地域（市民）・企業・行政など、関係機関・団体が連携を図り、スポーツを通じたまちづくりを一体的に推進する体制を整え、全市的な視点で施策を展開する。

(2) 施策

提案1 総合型地域スポーツクラブの組織化

ア 総合型地域スポーツクラブの特徴

総合型地域スポーツクラブとは、障害の有無にかかわらず、子どもからお年寄りまで、すべての人が、自由に安い会費で参加できる多種目を有するスポーツクラブのことであり、文部省では中学校区をひとつの単位（目安）としてクラブの組織化を推奨している。特徴としては次の点が挙げられる。

- ① 複数のスポーツ種目を行う。
- ② 様々な年齢、技術・技能の保有者が活動する。
- ③ 活動の拠点となるスポーツ施設、クラブハウスを有し、定期的、計画的にスポーツ活動が実施される。
- ④ 質の高いスポーツ指導者を配置し、個々のスポーツニーズに対応した適切な指導が行われる。

イ 総合型地域スポーツクラブの意義

総合型地域スポーツクラブは、地域住民のスポーツに対する潜在的なニーズを実際の行動に結び付けるとともに、継続してのスポーツ活動を可能にする生涯スポーツの拠点であり、次のような役割がある。

- ① 各人が性・年齢・体力に応じて種目を選択できるだけでなく、個人のライフステージに応じたスポーツの選択が可能である。
- ② 地域住民の交流の場となり、地域コミュニティの基盤となる。
- ③ 異年齢間の交流が可能となるため、子どもにおける社会教育、心の教育に寄与することとなる。
- ④ 施設使用、指導者配置の調整が容易になり、計画的で効率的なスポーツ活動が可能となる。
- ⑤ 地域コミュニティの一員となることにより、誇りと責任が醸成され、また地域の活性化にも寄与することとなる。
- ⑥ 学校の運動部活動への指導者派遣や情報交換などによる連携・協力により、子どもたちに多様なスポーツ機会・環境を提供することができる。

提案2 既存施設の有効活用及びPFIによる施設整備

ア 公共、学校、企業所有スポーツ施設のネットワーク構築

所有者の違う既存スポーツ施設をネットワークで結び、誰もが簡単にスポーツ情報を得ることができる環境を整えることにより、施設の有効活用や日常的な施設の利用が可能となる。

- ① 施設利用状況の把握が瞬時にでき、スポーツ計画が立てやすい。
- ② 施設ごとに予約申し込みをする必要がなくなる。
(一回の電話、一回のアクセスで複数箇所の予約を可能にする。)
- ③ 施設の有効活用が図れる。(混雑の解消、使用率の均一化が図れる)
- ④ 自分の興味あるプログラムやスポーツイベント情報を容易に入手できる。
- ⑤ 近隣市町村所有スポーツ施設との連携(相互利用システムの構築)が図れる。

イ スポーツ施設予約システムの構築

窓口の一本化及び申込み方法の簡略化を進めることにより、より一層の施設の有効活用やスポーツの日常化が図れる。

- ① 電話及びインターネットによる施設申し込み
- ② 申込み窓口が一箇所であるのでわかりやすいのと同時に、その場で空いている施設を探し出すことができる。
- ③ 対戦相手、対戦チームなどを探することができる。
- ④ 会員（チーム登録）制予約システムの構築により、施設使用料の自動引落としが可能になる。

ウ PFI制度利用によるスポーツ施設の整備

PFI（Private Finance Initiative）とは民間の資金と経営ノウハウを活用した社会資本整備のことであり、英国で確立した政策手法である。今後、この手法を利用したスポーツ施設整備が増加すると予測される。

- ① 店舗、貸会議室併存型スタジアムなどのスポーツ施設の建設
- ② （仮称）温泉利用型スポーツ・ヘルシータウン地区の整備（スポーツ医・科学、健康、リハビリ、アミューズメント施設併設）

エ 総合スポーツ施設の建設

スポーツ人口の増加、多様化するスポーツニーズに対応でき、すべての人が利用できるスポーツ施設及び宿泊施設などを有する日本型（日立市型）スポーツシュールの建設

① 日本型スポーツシュールの建設

芝生のグラウンド、野球場、体育館、テニスコートなど、多くのスポーツ種目の拠点となるとともに、宿泊所、会議・研修施設を有する滞在型総合スポーツトレーニングセンターを建設する。

② 複合型スポーツ施設の建設

スポーツ医・科学研究所、健康・リハビリ施設、アミューズメント施設、商業施設（デパート、飲食、銀行）などとの複合化を図り、スポーツ以外にも活用できる施設を建設する。

提案3 市民・企業・行政が一体となったスポーツ推進体制の確立

ア 行政、企業、市民が一体となったスポーツ推進組織の設立

スポーツ、生涯学習、健康、福祉などの行政関係部門と地域に密着したスポーツクラブ、青少年・婦人・社会教育・文化団体、体育指導員、コミュニティ推進団体、企業などの代表者によるプロジェクトチームの結成し、次のような施策を審議・立案する。

- ① スポーツ施設整備計画の策定（日立ゴールデンプラン）
- ② スポーツ普及推進計画の策定（日立スポーツ・フォア・オール運動）
- ③ スポーツ・健康プログラム策定
- ④ 健康データベース（スポーツカルテ）の作成及び活用
- ⑤ 世界・全国レベルのスポーツに関するフォーラム、セミナーの開催

イ スポーツを核とした活性化施策の立案

- ① 中心市街地活性化対策事業（中小企業庁調査「空き店舗対策事業」）の活用

- ・ フットサル、3 on 3 コートなど誘客スポーツ施設を核とした空き店舗対策及び市街地活性化
- ② 2002年に開催されるサッカーワールドカップ、インターハイを契機とした活性化事業
 - ・ 日立新都市広場などに大型ビジョンを設置し、公開放送を通じて交流拠点の創出を図る。
 - ・ 各種情報の発信・受信ブースの設置
- ③ 旅館・民宿組合との連携によるスポーツ合宿の誘致
 - ・ 宿泊施設、トレーニング施設、審判、指導者、試合相手のあっせん
- ④ 企業所有スポーツ施設開放に対する税制面での優遇措置
 - ・ 一定期間の開放に対する特別土地保有税の減免（既存制度）
 - ・ 市への無償貸与に対する固定資産税の免除

(3) 展開

例1 <<小・中学校を拠点とした総合型地域スポーツクラブの組織化>>

ア スポーツ施設使用の現状

小・中学校におけるスポーツ施設の開放促進事業により、すでに各小・中学校の施設を利用して、多くのチーム、団体などがスポーツを楽しんでいる。しかし、次のような弊害、非効率的な使用が生じている。

- ① 年間を通して施設を使用するチームが決まっている（既得権が確立している）学校では、新しいチームの使用が規制されることがある。
- ② 毎月抽選を行い、使用チームを決めている学校では、チームが計画的、継続的に活動できない。
- ③ 基本的にチーム単位の使用申し込みとなるため、個人参加ができなかったり、チームであれば少人数でも施設を専用してしまうケースが発生する。（小人数であれば、合同で、あるいは半コートずつ使用することも可能である。）
- ④ 平日の昼間は、使用することができない。
- ⑤ 施設管理における学校側の負担が大きい。（管理責任者の配置。使用チームの管理責任の欠如）
- ⑥ 更衣室がないため、（特に女性にとっては）不便である。（グラウンドを使用する場合は外で着替えている。）
- ⑦ グラウンドにナイター設備がないため、夜間は使用することができない。
- ⑧ 更衣室、シャワー設備がないため、スポーツの機会をあきらめたり、不快感を感じることもある。

イ 総合型地域スポーツクラブ組織化のメリット

施設の使用を希望するチームが総合型地域スポーツクラブを組織化することにより、次のメリットが考えられる。

- ① クラブ内チームの協議により、チームごとの使用日、時間などが確定するため、年間を通じた計画的、継続的な活動が可能となる。
- ② チームの統合や施設の共用が可能となるため、効率的な運営、施設使用が可能と

なる。

- ③ 基本的に学校は、年間を通してクラブに施設の使用を認めることから、使用申請、許可手続きが簡略化する。
- ④ 施設の管理をクラブに委託することができる。
- ⑤ 施設使用に関する学校側との窓口はクラブとなるため、協力体制、信頼関係が確立すれば平日の昼間使用も可能となる。
- ⑥ クラブが学校と連携を図り、市と交渉を行うことにより、クラブハウス、ナイター設備などの整備も現実的なものとなる。
- ⑦ 個人でもクラブに照会、入会することにより、スポーツ活動が可能となる。
- ⑧ 「地域に開かれた学校づくり」が促進される。
- ⑨ クラブ内のチーム間交流が促進し、コミュニティの醸成など、地域づくりに寄与する。
- ⑩ クラブ内において、同種目チーム間の指導者派遣、交流を通してチームが活性化する。
- ⑪ クラブメンバーが少額の会費を負担し合うことにより、クラブ機能、施設の充実を図ることができる。

ウ 市や体育協会が行う施策

- ① 総合型地域スポーツクラブの組織化に対するサポート
 - ・ 組織化に対するノウハウの提供
 - ・ 相談窓口の開設
 - ・ 文部省モデル事業の申請
- ② 組織された総合型地域スポーツクラブに対する支援
 - ・ 学校スポーツ施設の優先使用
 - ・ ナイター照明施設や余裕教室を活用したクラブハウスの優先整備
 - ・ クラブ活動奨励金（施設管理運営費）の支給
 - ・ 光熱水費など経常費に対する補助
 - ・ 企業所有のスポーツ施設開放やスポーツ、医療、福祉、交流などに関する情報の提供
 - ・ 有資格指導者保有クラブに対する助成
 - ・ 公共スポーツ施設の使用料減免
 - ・ 地域のスポーツドクターの紹介、健康講座などの開催

エ 地域の商店や企業との連携

小・中学校区における住民と商店や商店会、企業は、日常生活における購買関係を始めとして、様々な地域内活動を通じて密接なつながりがある。また、商店会のメンバーもクラブ員となり得ることから、クラブと地域内の商店会、企業などが連携を図ることにより、地域の活性化、交流の促進を図るための新たな展開を模索することも可能と考えられる。イベントの共催、クラブ運営に対するスポンサー、クラブ広報紙への広告掲載、クラブの備品・消耗品の定期購入などの関係を構築し、連携を図ることが考えられる。

例2 《企業のスポーツ活動の市民クラブ化による総合型地域スポーツクラブの設立》

日立市のスポーツは、企業スポーツとともに発展してきた。スポーツ活動に対するノウハウと施設を有する企業と地域が連携を図ることにより、小・中学校区を単位としたクラブとは違った、レベルの高い新しい形の総合型地域スポーツクラブの組織化が可能となる。現に活動している企業の社員対象のスポーツチームを一般市民の加入を可能にし、いくつかの種目を統合して発展的に総合型地域スポーツクラブに移行することにより、次のようなメリットを期待することができる。

ア 市民の利益

- ① レベルの高いスポーツに接することができる。
- ② 機能的なスポーツ施設の利用が可能となる。
- ③ 学区単位のクラブよりも充実したスポーツ環境を確保できる。
- ④ 良い指導者に指導を受けることができる。
- ⑤ 社員との交流などを通じて企業を理解することができる。

イ 企業の利益

- ① クラブ運営の原則である会員の会費による運営を前提にし、不足分を企業がサポートしていく体制にすることにより、企業の支出を抑えることが可能となる。
- ② 社員と一般市民の交流が促進されることにより、チームが活性化され、レベルアップにつながる。
- ③ 地域に開かれた企業イメージが定着し、地域との一体感が醸成される。
- ④ 地域との信頼関係が構築され、企業イメージが良くなる。
- ⑤ 総合型地域スポーツクラブに移行することにより、行政からの支援が受けやすくなる。
- ⑥ 地域が企業に対して誇りをもつこととなる。

第9 資料

1 参考文献

報告書を執筆するに当たり次の文献を参考にした。

- (1) (財)大崎企業スポーツ事業研究助成財団「企業スポーツ支援のモデル開発に関する国際研究調査Ⅰ 平成10年度ドイツ・バイエル社のスポーツ支援」
- (2) 科学研究費補助金国際学術研究海外調査平成10年度報告書「地域社会における社会制度としての競技スポーツ大会の発展とコミュニティ形成《3》」
- (3) SSF海外レポートNo.7「ドイツ連邦共和国のスポーツ」(「EC加盟国のスポーツ」ドイツ部分の翻訳)
- (4) 「スポーツ振興と地域づくりに関する施策のあり方」 サッカー振興と地域づくりに関する調査研究会
- (5) Jリーグ「ゼネラルマネージャー講座」配布資料
- (6) 「平成10年度我が国の文教施策」 文部省編
- (7) バイエル要覧1998/1999
- (8) 1998年バイエル社事業報告書
- (9) バイエルマガジン125周年記念版
- (10) 西ドイツ・黄金計画と第2の道 (財)日本レクリエーション協会編



〈整備されたTSVバイエル04レバークーゼンの施設〉

2 スポーツシュールを考える会概要

スポーツシュールを考える会

2000年2月現在

1 活動の趣旨、目的

スポーツの本来の意義は、遊ぶこと、楽しむことを通じて、欲求を充足し、喜びや爽快感、心の安らぎを得、さらには他者との交流・コミュニケーションを生み育むことにあります。

このスポーツ本来の意義を活かし、地域振興や産業おこしといった狭義の意味ではなく、「障害の有無にかかわらず、老若男女すべての人々が、スポーツを通じて健康で安心して生活できる場づくり」といった人間関係の形成などのソフト面も含めた意味での「地域づくり」を考え、様々な方策を模索し、実践し、具現化していくのが「スポーツシュールを考える会」です。

それは、心の豊かさや潤い、人と人との結びつきを再発見し、地域における連携を密にして、コミュニティを育てていくという「ドイツにおけるスポーツシュールを背景としたスポーツ文化」を日立市型に構築することです。

地域、企業、学校、体育団体、医療機関、行政等が連携を図りながら、コミュニティ（組織力）、ボランティアに関するノウハウ、各種スポーツ施設、障害・医療に関する知識、スポーツレクリエーションに関する指導方法といった、それぞれの組織が持つ特性を活かしながら、市民総参加の生涯スポーツ社会の構築を図るのです。

なお、スポーツシュールを考える会は、「スポーツを通じた地域づくり」がもたらす具体的な効果として、次のことを想定しています。

(1) スポーツ文化の享受

スポーツは、人類が蓄積、形成した文化のひとつであり、スポーツを「する」あるいは「見る」こと自体を人間の文化活動として位置付けることができます。

そして、スポーツの振興を通じて、地域住民も多様なスポーツ文化を享受することができるようになるのです。

(2) 健康づくりの推進

スポーツは、現代社会における過剰ストレスや慢性的な運動不足に対して生理的な代謝を促進し、爽快感や達成感をもたらすなど、健康や体力を維持、増進する機能をもっています。

長寿社会への対応の観点からもスポーツの振興は、大きな意義があります。

(3) 良好なコミュニティの形成

これからの社会は、余暇時間の増大に伴う人々のライフスタイルの変化により、職場や学校での人間関係より、家庭や地域における人間関係が重視されてきます。

地域に根ざしたスポーツは、世代を超えた交流のきっかけとなり、地域コミュニティの形成、活性化に大きく寄与することになります。

また、スポーツの振興は、地域内交流にとどまらず、地域間交流にも貢献することになるのです。

(4) 地域の活性化

地域におけるスポーツ活動への参加や各種大会の開催、合宿の誘致などは、地域における消費や雇用の増進、社会基盤の整備、ボランティア活動の普及など、様々な形で地域の活性化に資することになります。

(5) 地域レベルの国際交流の推進

スポーツは、世界中どこでも同じルールで行われることから、人種、言語、政治などの違いを超えた世界共通の文化として、国際親善や国際交流に大きく寄与することになります。

また、スポーツを通じた地域レベルでの国際交流は、地域の人々が幅広く参加できることから、国際理解や友好親善に果たす役割は大きいものがあります。

2 メンバー及び関係機関

「スポーツを通じて地域づくりを行う」という趣旨に賛同する者をもって組織しています。現在は、市職員、市青年会議所メンバーなど10名が参加しています。

なお、スポーツシュールを考える会は、「スポーツ・フォア・オール」の推進を図ることを目的としてスポーツの普及活動を展開する「SSF笹川スポーツ財団」のネットワーク会員及び総合型地域スポーツクラブの調査、研究、情報提供活動を行っているNPO法人「CLUBnetz」の会員として、各種シンポジウム、セミナー等に参加するとともに情報収集等を行い、また、建築家、プランナーなど専門家の立場からスポーツを通じた地域づくりを研究する「スポーツシュール研究会」とは、さまざまな視点で連携し、情報交換等を行っています。

3 主な活動記録

平成8年	4月	「スポーツシュールを考える会」設立
平成8年	10月	日立青年会議所主催パネルディスカッション「未来を語ろう、まちづくりは我々の責任」にパネリストとして参加
平成9年	3月	市内企業・サッカー関係者と「(仮称)日立スポーツクラブ設立構想」ワーキングチームを組織
	5月	「スポーツを通じたまちづくりと柏レイソルジュニアチーム（スクール）の誘致」について柏レイソルを訪問
	8月	高松台子供会（中小路小学校学区）の依頼により、フットサル大会「あつまれ！！高松台子供会スポーツレクリエーション大会」企画・運営
	11月	花巻スポーツキャンプMURA（岩手県花巻市）(株)イーハートブ高橋代表取締役専務と意見交換
	12月	「SSFスポーツフォーラム'97東京スポーツクラブをつくりましょう」参加
平成10年	2月	静岡県清水市企画調整課「サッカーのまち推進室」訪問。綾部副参事と意見交換
	3月	塙山地区コミュニティ組織と「スポーツを通じたまちづくり」について意見交換

平成11年	5月	「CLUB net z」に加入
	7月	岩手県花巻市「花巻スポーツキャンプ村」で開催された「ORION40CUP'98 国際親善ジュニアサッカー大会」の企画・運営に参画 「日豪ジュニアサッカー交流事業」の企画・運営に参画
	8月	県北地方広域市町村圏事務組合「平成10年度交流事業」実行委員会にメンバー全員が参画し、企画・運営全般に携わる
	9月	日立市サッカー協会と鹿島アントラーズスクール（J rクリニック及びJ rユース）日立校開校事業に着手
	12月	「SSFネットワークミーティング（YC&AC）」（横浜市）参加
	2月	「SSF笹川スポーツ財団」のネットワーク会員として登録
	5月	「CLUB nets」セミナー参加 日立市議会議員との意見交換
	7月	「塙山学区すみよいまちをつくる会」スポーツイベントのコーディネイト 空き店舗の活用による商店街活性化事業として浅草ROXS（マルチコート）視察 (財)日本サッカー協会特任理事、日本フットサル連盟理事長柴隆男氏と意見交換
	9月	日立市長との懇談会開催
	10月	スポーツを通じたまちづくりに関する視察のため、ドイツデュイスブルグ市、レバークーゼン市を訪問
平成12年	11月	「SSFスポーツフォーラム'99東京このままではスポーツクラブはできない」参加
	12月	ドイツ視察報告記を茨城新聞に連載
	2月	県北地方広域市町村圏事務組合「平成11年度交流事業」実行委員会に参画し、企画・運営に携わる。 ドイツ視察に関する報告書を作成し、同報告会を開催する。

以 上

視察風景









～ おわりに ～

私たちは、多くの期待と夢そして不安を抱いてドイツの土を踏み、そして描くことができる理想、確固たる理念と多少の自信を携えてドイツを発ちました。9日間という短い視察ではありましたが、これからの活動の糧となるエネルギーは、十分に充填することができました。今後は、視察を通じて得ることができた情報やネットワークを活用し、「スポーツを通じて豊かに暮らすことができるまち」の創造を図るため、取り組んでいきたいと考えています。

今回の視察の機会をつくっていただきました多くの皆様には、心からお礼を申し上げます。

企画段階において、鈴木守氏（上智大学教授）、黒須充氏（福島大学助教授）、宮本征勝氏（元鹿島アントラーズ監督）、田嶋幸三氏（日本サッカー協会技術委員・U-15代表チーム監督、筑波大学客員助教授）には、お忙しい中時間をとっていただき、貴重な情報と多くのアドバイスをいただきました。

ドイツにおいては、池下興治氏（日本サッカー協会国際委員、ドイツ在住）に、日程、視察コースのコーディネートとアポイントメント、そして通訳、案内、レンタカーの運転と多くの煩雑な事務をお引受けいただくとともに、ドイツスポーツに関する多くの情報をいただき、滞在中はあらゆる面においてサポートをしていただきました。

また、日立市、日立市教育委員会、財団法人日立市体育協会、日立市サッカー協会の皆様には、多面にわたり御支援、御協力をいただきました。

さらに、県北地方広域市町村圏事務組合及び県北広域圏交流事業実行委員会には、多大な御理解御協力をいただくとともに、報告会の開催の機会をいただきました。

ありがとうございました。

2000年2月

スポーツシュレを考える会

視察参加者及び報告書執筆者

清水 透 （スポーツシュレを考える会）
湯田健一 （スポーツシュレを考える会）
梶 修明 （スポーツシュレを考える会）
城地尚人 （財団法人日立市体育協会）

報告書校正、編集、写真レイアウト

木下俊雄 （スポーツシュレを考える会）
小野紀代美 （スポーツシュレを考える会）
富永淳子 （スポーツシュレを考える会）
佐藤匡広 （スポーツシュレを考える会）
皆川雅彦 （スポーツシュレを考える会）
魚田 孝 （スポーツシュレを考える会）
加藤卓則 （スポーツシュレを考える会）