

2014年4月11日 全9頁

《実践》公共インフラ関連ビジネス

# 2020年東京五輪はどのようなソリューションを世界に提案するのか

---

## 2020年問題－成熟社会の産みの苦しみの解決策として

---

経営コンサルティング部  
主任コンサルタント 鈴木文彦

### [要約]

- 1964年の東京大会では、これから伸びようとする経済においてオリンピックがどのように成長ブースターの役割を果たせるかを世界に示した。2回目の東京大会では何を世界に提案できるのか。折しも2020年に東京の人口はピークアウトし、どの国も経験していない高齢社会が本格的にはじまる。わが国は来るべき成熟社会の産みの苦しみに直面している。そうした中で、我々は「成熟経済社会をよく生きること」を提案できるのではないか。これには健康に生きること、余暇を充実させて幸せに生きること、知的に賢く生きることの3つの意味があると考えます。
- 提案すべきソリューションは準備段階のプロセスにこそある。具体策のひとつは、トップアスリートを発掘、育成し、観るスポーツの充実強化を図ることを通じて、スポーツ文化の裾野を拡大、ひいては国民の健康寿命を延ばし、かつ生活の充実感を得ることである。もうひとつは、オリンピック・パラリンピックにおける施設整備の発想を普遍化し、財政制約、人口減少、高齢化する社会に合わせた施設整備のあり方を確立することである。負の側面に注意するとともに、無形の効果も留意し、多数の主体の面的な広がりを引き起こすような整備方針を策定し、全国に波及させる。
- オリンピック・パラリンピックは、既にある解決策にストーリーを与え、効果の発現を促進するように働く。成熟社会における課題に対する数々の政策にストーリーを与え、まとめ上げ、国民一丸で前に進める「依り代」の力がある。民間企業も「成熟経済社会をよく生きること」のコンセプトにそってストーリーを組み立てることで、今後の成長戦略に活用することができるだろう。

---

## 2020年に何が始まるのか

オリンピックは、その国にとって何らかの「はじまり」を象徴する。「もはや戦後ではない」の結びで知られる1956年版経済白書が発表された3年後に1964年東京オリンピックの開催が決定した。わが国経済の高度成長はここからはじまった。オリンピックはその準備期間を通じて成長ブースターの役割を發揮した。また、それ自体が高度成長のモニュメントになった。

64年東京大会では、その関連投資が都市へと集中する人口の受け皿となる基礎インフラに使われた。また、インフラ整備そのものがさらなる民間投資を呼び起こす好循環をもたらした。東京の前の回のローマ大会を経て、64年東京大会はその次のメキシコシティをはじめその後続く大会のモデルになりえた。これから伸びようとする国に、成長期における諸々の経済課題の解決策を提示したのである。アジアでいえば88年ソウル大会然り、2008年北京大会然りである。

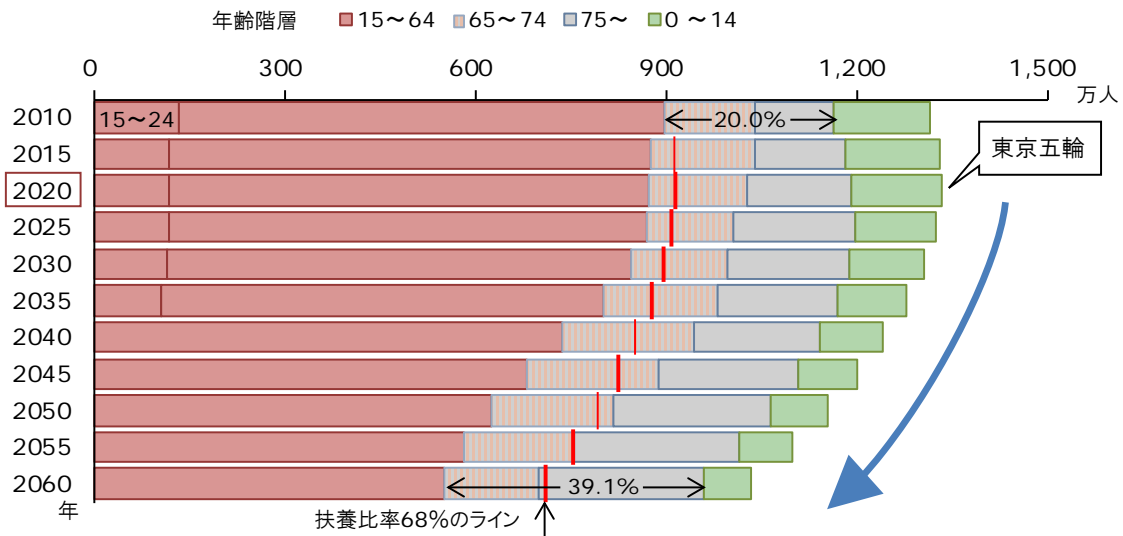
では、2020年の東京オリンピック・パラリンピックはどのような解決策を世界に発信するのだろうか。64年大会と同じ発想を2020年に適用するのは無理であろう。都市への人口集中も一段落し、インフラ整備も一巡した成熟経済期において、成長期と同じような勢いの関連投資をすれば後年の財政負担になる。オリンピックに成長ブースター機能、ないし景気カンフル剤としての機能を期待しても副作用が大きい。

また、東京での開催が2回目であることに注目したい。国のライフサイクルがあるとするればわが国はその2周目を回ったということだ。64年東京大会が高度成長のはじまりとともにあったとすると、2020年大会にあたって設定すべき次の「はじまり」は何なのか。経済成長期に代わる新しいサイクルはいったい何か。どのような課題を認識し、いかなる解決策を世界人類に発信すべきなのか。

## 2020年は東京の人口がピークを迎える年

わが国の人口減少と高齢化は2020年に新たな局面を迎える。とくに地方圏において軒並み人口がピークアウトし減少傾向にある中、一極集中の流れもあって東京都の人口は増加傾向を辿っている。しかし、奇しくもオリンピック・パラリンピックが開催される2020年にピークを迎え、減少傾向に転じる見通しである。高齢化も加速度的に進み、2060年には都民の約4割が65歳以上となる見込みである。わが国の全人口に占める65歳以上人口の割合、いわゆる高齢化率は先進各国で第一位である。もともと、他の国も遅かれ早かれ高齢化社会を迎える。つまり、大多数の国にとって日本の姿を通じて自分の国の「未来社会」を見ることになる。

図表 1. 東京都の年齢階層別人口の推移



出所) 東京都「東京都男女年齢 (5 歳階級) 別人口の予測」、「新たな長期ビジョン (仮称)」論点整理』を元に大和総研作成 2010 年から 2035 年までの 15~24 歳は内数

高齢化社会の何が問題なのか。統計をみれば 65 歳を過ぎると病院にかかる人が増え、75 歳を超えると要介護の割合が高くなる。医療費、介護費その他の社会保障費が増え、年々減少傾向にある若年層、壮年層の両肩にのしかかる。多かれ少なかれハンディキャップをもった高齢者が、残された若年、壮年層の労働の成果を搾りつつ介護サービスの世話になって生活する未来像だろうか。いや、そうではない。これとは違う未来を創り出す戦略が求められている。

あるべき姿は、経験豊かで自立した個人が、仕事と余暇活動を両立しつつ創造的な日常を謳歌する未来である。高齢化の主な要因は平均寿命が伸びたことであるが、同時に学校を卒業して社会人になる年齢も遅くなった。前に東京大会があった 1964 年当時の平均寿命は、男 67.67 歳、女 72.87 歳で今日より 10 年以上短い。そして中学卒で就職する割合がまだ学年の半分近くいた。前の東京大会から 50 年を経て、ライフサイクルの縮尺が全体的に拡大してきたといえる。

見た目も内容も、最近の「高齢者」は一昔前のイメージで測りがたい。統計上、15 歳以上 65 歳未満を生産年齢といい、65 歳以上人口の全人口に占める割合を高齢化率という。もっとも、現代において 15 歳で社会人になるのは極めて少数だし、65 歳を過ぎても働く人は多い。わが国の健康寿命は男女ともに 70 歳を超えている。知的労働が主な成熟社会においては医者や学者の定年と同じくらいまで働くようになるだろう。iPS 細胞など生命科学の進化を見込み、今から 40~50 年先は生産年齢を 25 歳以上から 75 歳未満、老年期を 75 歳以

---

上という具合に後ろに 10 年スライドしてもよいのではないか。

仮に、15 歳から 75 歳までを生産年齢とした場合、2045 年になっても 2010 年水準の生産年齢人口を維持できる。全人口に占める生産年齢人口の割合である「扶養比率」は 2010 年に 68%だったが、生産年齢を 75 歳までとすれば、2060 年になってもそのラインをほぼ維持することができる。

日本は、成熟社会の「産みの苦しみに直面していると言える。このような中、まずは 65 歳以降の日常をいかに健康に、充実して過ごすかがわが国の課題になる。そして体力的に困難さを増す生産力を、知力を尽くしていかに使いこなすか。総じて「成熟社会をよく生きること」が 2020 年の先の日本の課題となろう。その解決策こそ、2 回目のオリンピック・パラリンピックを通じてわが国が世界に向け提案するべきものではないか。

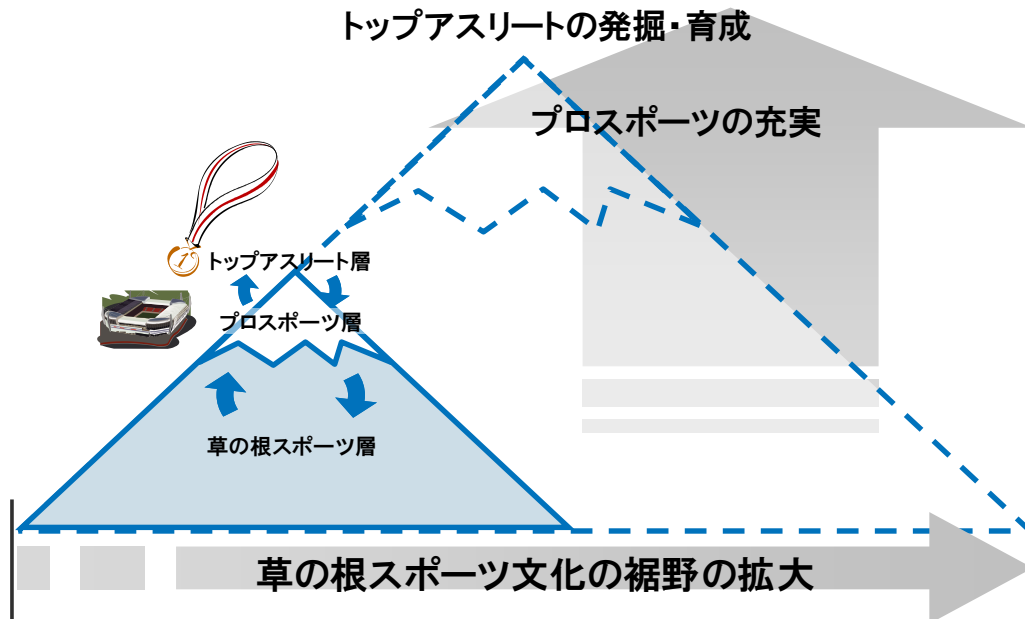
## 草の根スポーツの浸透を通じた健康寿命の延伸と余暇の充実

「よく生きること」には 65 歳を超えても健康に過ごすこと、余暇を充実させ幸せに生きること、知的に賢く生きることの 3 つの意味があると考え。はじめに、長寿命時代をいかに健康に過ごすか。これは、平成 25 年 6 月 14 日に公表された関係閣僚申合せ「健康・医療戦略」の基本的理念である健康長寿社会の実現と整合する。同じ日に公表された「日本再興戦略」のテーマのひとつに国民の健康寿命の延伸があり、KPI として 2020 年までに国民の健康寿命を 1 歳以上延伸するとしている。

オリンピック・パラリンピックはこの国家戦略の強力な推進ブースターになりえる。たとえば、オリンピック・パラリンピックを通じて草の根スポーツを浸透させ、国民の健康維持につなげる。トップアスリートを発掘、育成するのに合わせてプロスポーツ、いわば観て楽しむスポーツの充実強化を図り、もって自ら実践して楽しむスポーツを盛り上げることだ。

スポーツの裾野を草の根に拡大するにあたって、オリンピック・パラリンピックは恰好の依り代になる。カラオケ文化とプロの歌手、草野球とプロ野球の関係と同じである。草の根のスポーツ文化は、鑑賞と憧れの対象であるプロスポーツの勢いがあるからこそ盛り上がり、プロスポーツはその消費者たる鑑賞者が大勢いるからこそ成立する。草の根のスポーツ文化の盛り上がりは、世界ランクのトップアスリートの活躍とワンセットの関係がある。頂上が高い山は裾野も広い。

図表 2. 観るスポーツの充実、スポーツ文化の浸透と裾野の拡大



出所) 大和総研作成

ちなみに、1998年に冬季オリンピックを開催した長野県は男女とも平均寿命がわが国で第一位である。高齢者就業率も第一位である。オリンピック開催との明確な因果関係はわからないが、オリンピック・パラリンピックと長寿社会を結びつけるイメージを形づくるにあたって興味深い。

何をモデルに戦略を構築すればよいか。官民が一体となって草の根スポーツを盛り上げた前例として、ラジオ体操が参考になる。ラジオ体操がNHKで初めて放送されたのは今から86年前の1928年11月1日である。逓信省簡易保険局が国民の健康増進のために提案し、文部省、NHKの協力の下で「国民保健体操」が制定された<sup>1</sup>。さかのぼれば逓信省簡易保険局の猪熊監督課長が海外視察で見たアメリカの生命保険会社の健康体操事業に触発され「逓信協会雑誌」に論説を寄稿したことがきっかけである。そこでは、「国民の健康保持に基づく社会的幸福増進事業」としてラジオ体操が紹介されている。同じように、オリンピック・パラリンピックをきっかけとした一大ムーブメントで国民の健康保持に基づく社会的幸福の増進が図られれば素晴らしいことだ。

次は、余暇を充実させ幸せに生きることである。スポーツを通じた創造的な余暇活動が

<sup>1</sup> ホーム>かんぽ生命について>社会貢献活動>ラジオ体操・みんなの体操>ラジオ体操の歴史  
[http://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/csr/radio/abt\\_csr\\_rdo\\_history.html](http://www.jp-life.japanpost.jp/aboutus/csr/radio/abt_csr_rdo_history.html)

---

国民の生活を豊かにする。マズローの欲求 5 段階説によれば、生理的欲求、安全の欲求、所属と愛の欲求、承認（尊重）の欲求が満たされたその先に自己実現の欲求があるという。スポーツの語源は余暇活動であるが、これこそ、背景に経済的豊かさと時間があつてはじめて可能な時間の使い方である。世界的スポーツ祭典をスポーツ文化の振興ひいては健康維持と文化レベルの向上策として戦略的に位置付けたい。

## オリンピック・レガシーの思想を応用した成熟社会の施設整備のあり方

わが国では道路、上下水道、市庁舎など公共インフラ老朽化が問題になっている。早急な更新が求められる一方で地方財政は危機的な状況である。人口減少時代を迎え、高齢化、車社会化など公共インフラを取り巻く環境は大量整備の時代に比べ大きく変化している点も見逃せない。新規整備のときと明らかに異なる住民ニーズをいかに把握し、何を提供すべきか、マーケティングに通じる戦略性が求められている。PPP/PFI など、民間ノウハウを活かし低コストで良質の公共インフラを整備する手法に期待が寄せられている。

こうした成熟社会における施設整備のあり方に、オリンピック・レガシーの考え方は様々な示唆をもたらす。オリンピック・パラリンピックの波及効果を一過的なものに終わらせず、オリンピック・レガシー（遺産）として後世に残すという考え方は、オリンピック以外の施設整備にも応用できる。

オリンピック・レガシー<sup>2</sup>の概念を解釈し、成熟社会に必要な施設整備のあり方に関する教訓を抽出してみた（図表3）。ここから導き出せる第一の教訓は「負の側面には注意せよ」。負の側面とはポジティブ（positive）に対するネガティブ（negative）な側面のことである。リスクとも言い換えられよう。インフラにかかるコストは、最初に整備したときにかかるだけでなく、維持運営コストが発生し続け、一定の年数が経過すれば老朽化に伴う更新費用も嵩んでくる。それだけに、世界的なスポーツ祭典を盛り上げる舞台をいかに整えるかも大事だが、その「終了後」を考えるのはさらに重要だ<sup>3</sup>。

オリンピックに限らず世界大会レベルのスポーツイベントの開催にあたっては、綿密なニーズの把握と将来予測を踏まえた精緻な計画が求められる。これから伸びようとする時代には都市への人口集中の受け皿としての社会インフラの拡充が必要だった。人口集中が

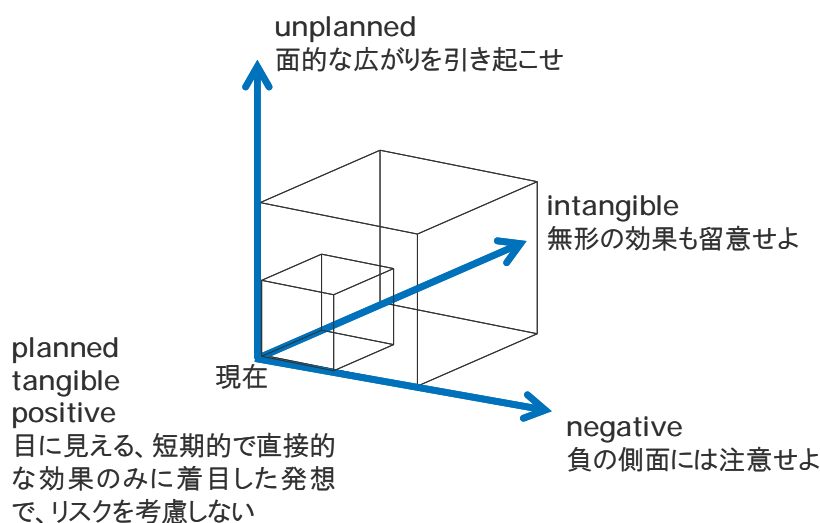
---

<sup>2</sup> オリンピック・レガシーの元々の考え方については、重点テーマレポート「オリンピック・レガシーの概念～21世紀のオリンピック開催の長期的効果を考える」（2014年1月30日、川名剛、<http://p.tl/BE3D>）を参照のこと。

<sup>3</sup> 詳しくは重点テーマレポート「「終了後」を見据えたオリンピック施設整備のあり方～アトランタ大会以降の事例に学ぶ成熟期の施設整備に必要なこと」（2014年2月24日、原田英始、大村岳雄、<http://p.tl/epQE>）を参照のこと。

一段落し減少しようとする時代、オリンピック・パラリンピックでスポーツ施設の需要が増えてもそれは一過的なものだ。求められるのはハコの容量ではなくむしろ柔軟性である。ピークに合わせて大き目に作るのではなく、一過的な需要増大には仮設で対応するという意味での柔軟性もあるし、コンサートはじめイベントの会場や避難所としても使える施設目的の柔軟性もあるだろう。

図表 3. オリンピック・レガシー概念から導かれる成熟社会の施設整備のあり方



出所) C. Gratton, et al., Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies 等を参考に大和総研作成

第二の教訓は「無形の効果も留意せよ」である。形あるもの (tangible) に対する、無形のもの (intangible) である。スポーツ施設整備の文脈でいえば、それが観戦するスポーツの充実強化につながって、地域住民の楽しみを増やすことなどがあげられるだろう。前述の通り、それがひいては草の根スポーツの浸透につながり健康寿命の延伸にも役にたつ。野球場、サッカー場、体育館などの施設整備にあたっては、プロスポーツ興業を踏まえた検討が考えられる。国と地方の財政悪化を背景に、とくに公共施設の新規整備が厳しくなっている。投資の決断にあたって採算性は重要な要素だが、外部経済効果にも目を向けなければ公共が投資する意味がない。目に見えない効果を可視化するにあたって、KPI (重要業績指標) の発想は強力な説明ツールとなりえる。

第三の教訓は、「面的な広がりを引き起こせ」である。これはオリンピック・レガシー概念でいう計画的 (planned) に対する 非計画的 (unplanned) なものに対応する。原義ではオリンピックを目当てに「計画」する主体を区別する概念であるから、オリンピック興業主体とは別の、民間企業、地域住民、東京以外の自治体などが、オリンピック・パラ

---

オリンピックというひとつの目標に向かって、有機的に体系立った経済活動を行うことと捉えられよう。狭い意味ではイベントに伴う需要拡大を見越したホテルや商業施設の建設などが考えられる。経済的な波及効果である。成熟社会における施設整備の文脈でいえば、オリンピック・パラリンピック関連施設を中心軸に据えた「まちづくり」と捉えられるのではないか。

「成熟社会をよく生きること」には知的に賢く生きるという意味もある。ICT 技術を駆使しエネルギー負荷の平準化を図るなどして街区全体の省エネルギーを達成する「スマートシティ」の発想もその内にある。徒歩による移動を前提とし、生活に必要な機能を特定街区に集積させる「コンパクトシティ」<sup>4</sup>もある。老若男女問わず使えるユニバーサルデザインのまちづくりである。

以上のように、オリンピック・レガシーが示す 3 つの方向性は、成熟社会における施設整備計画に必要な 3 つの要素でもある。オリンピック・パラリンピックの準備段階を通じてこうしたノウハウを確立し、東京以外の地域での施設整備、まちづくりに応用。ひいてはスマートシティ、コンパクトシティ政策の推進力になる。これらは東京よりむしろ、車社会化によって市街地が拡散した地方圏にとっての問題解決策となる。あえてそうすることで、2020 年のオリンピック・パラリンピックは東京だけの話ではなくなる。

## 諸々の政策にストーリーを与え、推進するオリンピック・パラリンピックの効果

大多数の国々がいずれ迎える人口減少と高齢化の時代。わが国は今まさに成熟社会の産みの苦しみに直面している。そうした中、2020 年に東京で再び開催するオリンピック・パラリンピックは、世界にどのようなソリューションを提案できるのか。ソリューションは、オリンピック・パラリンピックそのものよりむしろ準備段階のプロセスに存在する。いかにしてスポーツを文化として振興できたか、それによって国民の健康寿命が伸びて、充実した余暇活動を過ごすようになったか。オリンピック・レガシーの思想を応用し、新たな整備方針を策定することで、柔軟性ある施設整備が必要最小限の負担で実現できたか。こうした成果を、オリンピック・パラリンピックの準備段階におけるストーリーの結末として示すことである。

---

<sup>4</sup> 成熟社会におけるコンパクトシティのあり方については大和総研 Web ページで次の記事を執筆しているので参照のこと。  
拙稿、「コンパクトシティ時代における"中心市街地"の新たな役割～中心志向から脱却し"住まう街"へ」(2012 年 9 月 26 日、<http://p.tl/C3HC>)  
同、「ショッピングモールに学ぶまちづくり～集客装置の整備は官民連携がカギ」(2012 年 8 月 24 日、<http://p.tl/CzPt>)  
同、「大震災で変わるまちづくりの発想～コンパクトシティ再考～」(2011 年 6 月 15 日、<http://p.tl/caA2>)



---

高度成長にあたって都市に集中する人口の受け皿をいかに賄うかが1964年の東京の課題だった。首都高速道路も新幹線の計画もオリンピックが決まる前からあったが、オリンピックはそれを推進するように働いた。経済成長に向け国民の意識を集める大きな依り代になりえた。2020年をピークに人口減少に転じ本格的な高齢社会を迎える中で、60歳を超えても健康に過ごすこと、余暇を充実させ幸せに生きること、知的に賢く生きること、総じていかに「よく生きる」を実現するかが今の東京の課題である。こうした課題に対処すべく策定された日本再興戦略や健康・医療戦略などは、オリンピック・パラリンピックの東京開催の決定の前からあった。これにオリンピック・パラリンピックを体系的に絡めることで、これら政策をより効果的に進めることができると考えられる。オリンピック・パラリンピックは、それ自体が解決策というよりは、既存の解決策にストーリーを与え、効果の発現を促進するように働く。ストーリーを軸に諸々の政策を統合し、国民の注目を集めることによって、実現に向け大きな推進力を生み出す。

これは国家戦略だけでなく民間企業にも言える。オリンピック・パラリンピックの準備段階のプロセスに民間企業はどのように関わられるだろうか。直接的にはトップアスリートの新技術を開発するのもあるだろう。これも、「成熟経済社会をよく生きる」に関連させるとよいと思う。ちょうど、F1に参戦する自動車メーカーの動機に似ている。早く走るとは効率的な燃焼を追求するのと根は同じなのだ。健康に生きるためのアイテムの開発に絡めるとよいのではないか。スポーツに直接関係しなくてもよい。要は、首尾一貫したコンセプトでストーリー性をもってマーケティングすることである。ストーリー作りに「成熟経済社会をよく生きる」コンセプトは大いに貢献するはずだ<sup>5</sup>。

—以上—

---

<sup>5</sup> なお、直接的にオリンピック・パラリンピックとマーケティングを絡めることによっていわゆる「便乗商法」と誤解されないよう留意する必要がある。詳しくは、重点テーマレポート「オリンピック関連商標の使用に関する課題～2020年東京オリンピックのビジネスチャンスと便乗商法問題」(2014年1月16日、川名剛、<http://p.tl/qmJ7>)を参照のこと。