

札幌オリンピック・パラリンピック招致に向けて

札幌大学 東原ゼミ

○高橋 泰貴 田中 渚小 小島 加奈恵
江端 郁弥 松本 雄也

1. 背景と目的

2015年4月、札幌市は観光文化局内に招致推進担当部を設置し、本格的な2026年冬季オリンピック・パラリンピック（以下、オリ・パラと略記）招致活動がスタートした。札幌市役所はそれまでに、市民1万人を対象にしたアンケート調査、およびパブリックコメントの募集を行い、アンケートでは市民の66.7%、パブリックコメントでも58.6%が賛成していることを示してきた¹。「賛成」もしくは「どちらかといえば賛成」と回答した理由として、第一に子どもたちに夢と希望を与えること（54.0%）、第二に世界に対する札幌のPR（認知度向上、47.2%）、第三に雇用創出や経済効果（41.2%）が上がった一方、「反対」もしくは「どちらかといえば反対」の理由としては開催費用や維持費などの財政面への懸念が総じて高く（アンケート78.3%、パブ・コメ62.5%、反対自由記述件数136件=1位）、同時に福祉や教育など他の施策に（費用を）使うべきとの意見が上位となった（92件=2位）。

他方で、札幌市の特徴は自然高齢化に止まらず周辺自治体からの高齢者転入超過により、2012年より高齢化率は21%を超え、現在も増加し続けている²。何も対策を取らなければ、医療費の高騰や高齢者の社会的孤立といった問題が深刻化することが予測される。加えて、人口190万を数えながら平均年5mの降雪がある世界で唯一の豪雪都市札幌においては、毎年除排雪に約150億円を費やしている。この除排雪費の節減は社会保障費がふくらみ財政的に厳しさを増す北方寒冷地方都市の共通の課題となっている。2026年冬季オリ・パラ招致にあたっては、こうした高齢化に伴う種々の都市問題を緩和し、逆に高齢者が生き生きと生活できるまちづくりのきっかけにすることが望ましいと考えられる。そうしたビジョンと具体策を財源の裏付けと共に提示できれば、招致活動への賛同者が増え、招致機運も自然と高まっていくものと期待され、冬季オリ・パラは、新しい高齢化都市のモデルを世界に示す機会になるだろう。

そこで本発表では、冬季オリ・パラ招致の成功を期すと共に、高齢化が進む降雪都市社会に対応した新しい札幌のまちづくりビジョンとして、高齢者が輝けるまちづくり計画、札幌シルバー・シャイニング・プランを提示する。

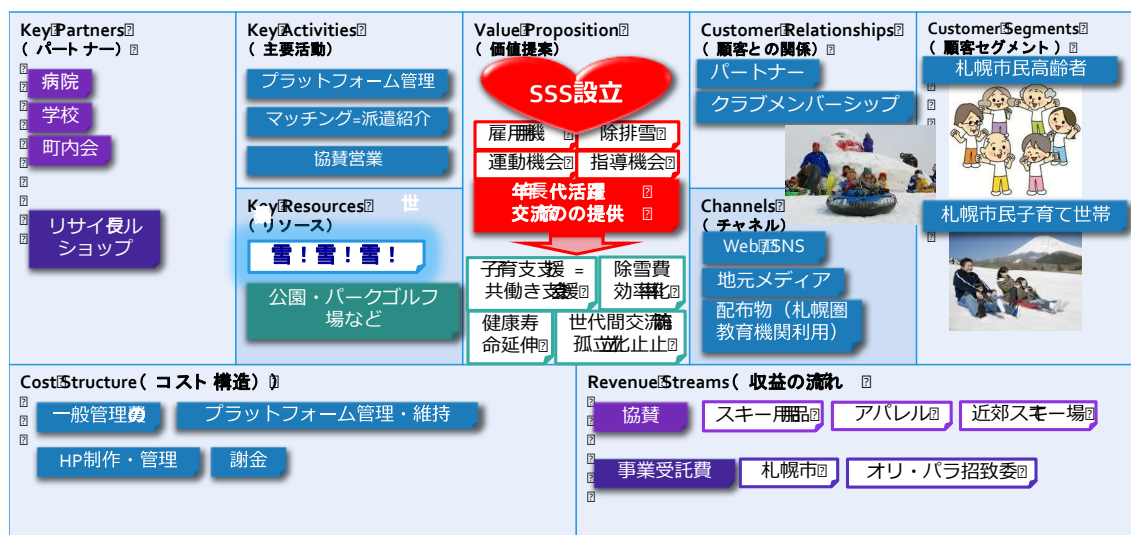
2. 方法

高齢化に伴う大きな課題として、医療費の高騰および地域社会での孤立化がある。これに対して、運動不足解消による健康寿命の延伸（による社会保障費の抑制）、子育て世代の共働き支援による税収アップ、および社会参加の促進による新規コミュニティの形成が有効であると考えられる。これに除排雪費の節減が伴えば、財政の健全化にもわずかではあるが貢献するこ

とができる。そこで本企画では、道幅 10m 以下の小道や公園の除排雪・整備，整備した公園を利用して遊ぶ子ども達の見守り，スキー指導，および除排雪業を中心にシルバー人材の派遣幹旋業務を行う NPO 法人札幌シルバー・シャイニング（以下，SSS）の設立を提案する。

3. プランの概要

ビジネスモデルをビジュアライズする枠組として，Osterwalder, A., & Pigneur, Y.が 2010 年に提示し³，2012 年に和訳され（オスターワルダーとピニユール，2012，「ビジネスモデル・ジェネレーション」⁴）反響を呼んだ「ビジネスモデル・キャンバス」を用い，SSS 計画の概要を説明する。同書では，ビジネスモデルは「どのように価値を創造し，顧客に届けるかを論理的に記述したもの」と定義され，ビジネスモデル・キャンバスは，事業やプロジェクトの全体像を視覚的に把握するための，つまりより直感的な理解を促すためのツールとなる。結果を下図にまとめた。



図：SSS プランのビジネスモデル・キャンバス

まず，顧客セグメントとして札幌市在住の高齢者と子育て世帯を設定する（最右列上段）。その2つのセグメントに対し，年長世代には除排雪補助と放課後の子どもの見守り（可能な人材にはスキーや雪遊び指導）の機会を，子育て世帯には託児サービスを提供する（価値提案，中央上）。SSS を設立し，高齢者をパートナー，子育て世帯をメンバーとして登録し（顧客との関係，右中列上段），エリアや場所ごとにマッチングを行う。年長世代のパートナーには運動機会，指導機会，交流機会，就業機会となり，除排雪の効率化，子育て世帯への共働促進による経済効果，健康寿命の延伸による社会保障費抑制効果，世代間交流の促進による孤立化防止効果などが得られる。さらに，これにより子育て世代の流入が促進されれば，人口構成のアンバランスも是正され，税収アップなど副次的な経済財政健全化効果が期待される。

顧客セグメントへのリーチを可能にするチャンネルとしては，WEB，SNS，地元メディア，配

布物（チラシ、回覧板等）を用いる（右中列中段）。特に、孤立化防止には SNS 経由でのコミュニケーションが有効であると考えられるため、パートナーシップ登録、およびメンバーシップ登録には、実名登録が一般化している Facebook のアカウントを必須とし、事業関連の連絡もスムーズに行えるように設定する。年長世代に向けたアカウント設定支援も行う。

したがって、本事業の主要活動は FB アカウント設定支援も含むプラットフォーム（パートナー/メンバー登録基盤）の維持・管理と顧客セグメント間のマッチング、それに事業費を得るための協賛営業や事業委託公募への申請業務ということになる（左中列上段）。

本事業の特徴は、これまでネガティブに捉えられてきた降雪都市の不利を逆手に取った地域活性化策であり、これまで冬期間除排雪場としてしか活用されてこなかった既存の公園やパークゴルフ場といった広場の有効活用が含まれている点である（リソース、左中列中段）。また、会員の健康管理として病院、場の提供として学校や町内会、そして用具の提供として地元のリサイクルショップやスポーツ店をビジネス・パートナーにすることで、活動を充実させていくことができる（最左列上段）。

事業費としては、職員の人件費や事務所の敷設費用を含む一般管理費に加え、プラットフォームの維持管理費、Web ページの制作・管理費、謝金などが考えられる（コスト構造、下段左側）。これに対し、大きくは市やオリ・パラ招致委員会からの事業受託費、さらに売上増加が見込めるスキー用品メーカーや防寒着や子ども用のウェアを含むアパレルメーカー、子どものエントリーが増えることでやはり増客が見込める近郊のスキー場などから協賛を獲得することができると思われる（下段右側）。以上から、収支の構造としても、巨大スポーツイベントに求められるスポーツインフラや、輸送や宿泊といったその他の社会的インフラ整備を伴うわけではなく、本計画の持続可能性は高いと考えられる。

4. 議論

【オリ・パラの経済効果試算と SSS プランへの適用可能性】

直近の冬季オリ・パラ 4 大会（長野～バンクーバー）の報告⁵とソチの実績に基づき、市が試算した総経費は 4045 億円（スポーツインフラ整備、メディアセンター・選手村の建設費を含み、社会的インフラの整備費用は含まない）、うち市の負担額が 715 億円、道内への経済波及効果が 7700 億円、雇用誘発数が 61,000 人となっている⁶。仮に札幌市がオリ・パラの招致を取り下げ、SSS プランへの投資に転換した場合、市負担の 715 億円が開催までの 9 年間で毎年約 80 億円、加えて歩道と小道などの除雪費節減分約 20 億円⁷、合わせて年間 100 億円の資金を SSS プランに使うことができると考えられる。

他方、本プランが想定する比較的健康な高齢者を試算してみると、市内在住の 65～74 歳までの高齢者が約 20 万人、健康に問題を抱える可能性がある高齢者が半分を占めたとしても 10 万人、内有業者の 6 万人を引いても 4 万人が潜在顧客セグメントして残る。市内 10 区に当てても 1 区あたり 4000 人規模のシルバー人材が潜在していることになる。仮に 4 分の 1 の 1 万人が本計画に賛同/参加してくれたとして、4 ヶ月の就労に対する謝金は除雪費節減分だけで単

純に 20 万程度、オリ・パラ招致を撤回した場合は月 25 万、4 ヶ月計 100 万円となり、年長世代の生活をより健康で活活なものにする可能性を秘めていると考えることができる。オリ・パラを通じ、より小さな規模で展開したモデルを提示するか、オリ・パラの招致を諦める代わりに、年長世代がより住みやすく、生き生きと生活でき、子育て世代もそれに伴って安心して豊かに生活できる社会を築いていくか、熟慮と熟議が求められる。

【主要参考・引用文献】

- ¹ 札幌市観光文化局スポーツ部企画事業課（2014）プレスリリース資料：冬季オリンピック・パラリンピック招致に係る市民アンケートや意見募集等の結果について (<http://www.city.sapporo.jp/somu/koho/hodo/201411/documents/shiminanketo.pdf>). 札幌市観光文化局スポーツ部企画事業課
- ² 札幌市市長政策室政策企画部企画課（2014）統計からみた札幌市の高齢者 (<http://www.city.sapporo.jp/toukei/tokusyu/documents/koureisya26.pdf>). 札幌市市長制作室企画部
- ³ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
- ⁴ アレックス・オスターワルダ、& イヴ・ピニユール. 小山龍介=訳 (2012). ビジネスモデル・ジェネレーション. 翔泳社.
- ⁵ 電通北海道（2013）大規模冬季スポーツイベント調査 (<https://www.city.sapporo.jp/somu/machikiso/documents/sportsevent.pdf>). 電通北海道
- ⁶ 札幌市市長政策室政策企画部企画課（2014）冬季オリンピック・パラリンピック招致を考えるシンポジウム説明資料「冬季オリンピック・パラリンピック開催調査の結果報告」 (<http://www.city.sapporo.jp/kikaku/olympic/documents/tyousahoukoku.pdf>). 札幌市市長制作室企画部
- ⁷ 札幌市建設局雪対策室計画課（2015）Web ページ「雪対策費実績」 (<https://www.city.sapporo.jp/kensetsu/yuki/jigyuu/budget.html>). 札幌市建設局