

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 2 年 9 月 13 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K01695

研究課題名(和文)ハイブリッド型事業経営体によるスポーツ地域戦略に関する研究

研究課題名(英文)Study on sport regional strategy by hybrid business management entity

研究代表者

原田 宗彦 (Harada, Munehiko)

早稲田大学・スポーツ科学大学院・教授

研究者番号：70189710

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、日本の地域スポーツを振興するために、新しい概念としてのハイブリッド型事業体を戦略的に導入する必要性を明確化することにある。そのために、インナーの政策とアウトターの政策を同時に展開する必要があり、スポーツで人を動かす仕組みであるスポーツツーリズムの考えを導入した地域スポーツコミッションをあり方を探った。具体的には、掛川市体育協会、出雲スポーツ21、スポーツコミュニティ軽井沢の3つの組織をヒアリング調査することで、財政的に自立した事業体のプロトタイプを提示することが可能となった。研究成果は「スポーツ地域戦略」(学芸出版、2020年)という書籍にまとめ、刊行した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、従来の地域スポーツ振興政策に、スポーツマーケティングとスポーツツーリズムの視点から、新たに戦略的な「スポーツによる地方創生」の具体的方法を明確にしたことにある。加えて、研究成果を「スポーツ地域戦略—持続可能なまちづくりに向けた課題と戦略」という本にまとめ、これを刊行することによって、社会的意義を増幅したと考えている。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the necessity of strategically introducing a hybrid business entity as a new concept in order to promote regional sports in Japan. For that purpose, it is necessary to develop inner and outer policies at the same time, and we searched for a regional sports commission that introduced the idea of sports tourism, which is a mechanism to move people in sports. Specifically, by conducting a hearing survey of three organizations, the Kakegawa Sports Association, Izumo Sports 21, and Sports Community Karuizawa, it became possible to present a prototype of a financially independent business entity. The research results were published in a book called "Sports Regional Strategy" (Gakugei Pub.Co.Ltd., 2020).

研究分野：スポーツマネジメント

キーワード：地域スポーツ 総合型地域スポーツクラブ 地域スポーツコミッション ハイブリッド事業体 スポーツまちづくり スポーツ都市戦略

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

1. 研究開始当初の背景

(1) これまでの地域のスポーツの振興政策

地域のスポーツ振興政策には、図1に示すように、スポーツによって住民の健康と幸せを最大化する地域資産形成型の政策(インナー)と、スポーツイベントや合宿誘致などで域外からビジターを呼び込み、地域を活性化する域外交流振興型の政策(アウトター)がある。前者は、スポーツの振興や地域のスポーツ関連インフラの整備といった内部指向の政策であり、主たる担い手として、総合型地域スポーツクラブの設置が全国で進められてきた。一方後者は、地域イメージの向上や経済効果などの外部指向の政策であり、最近では、スポーツイベントや合宿によってビジターを呼び込む新しい考え方が浸透し、その目的に沿う形で、全国に「地域スポーツコミッション」が設立されてきた(原田、2016)。

インナーの機能は主に都道府県や市町村のスポーツ課が担ってきたが、アウトターの機能を持つ組織は、自治体によって様々である。さいたまスポーツコミッションのように、市の外郭団体である「公益社団法人さいたま観光国際協会」に設置されるケースや、佐賀県スポーツコミッションのように、県庁の文化・スポーツ部に設置されるケース、そしてスポーツコミッション沖縄のように、「一般財団法人沖縄観光コンベンションビューロー」から県体協に移管されるケースなど様々である。

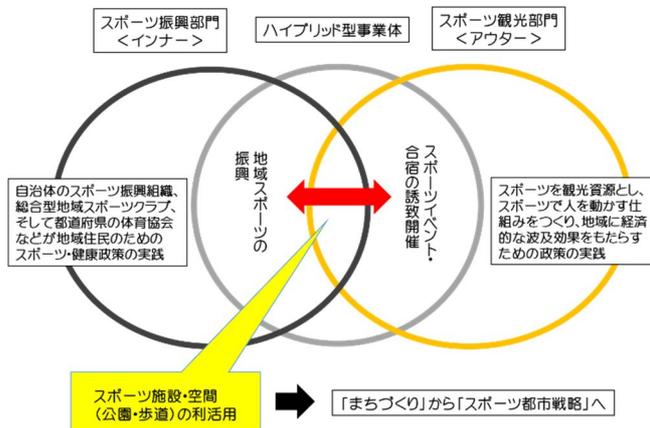


図1 <インナー>と<アウトター>の性質を有したハイブリッド型事業体(原田、2016)

である。2001年から2011年を目途とした「スポーツ振興基本計画」では、子どもの体力の向上、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策、そして国際競技力の総合的な向上が柱とされていたが、特ににおいては、総合型地域スポーツクラブの全国展開が最重要課題であった。同計画では、2010年までに、全国の各市区町村においてクラブを少なくとも1か所育成することが目標とされた。基本計画の最終年である2011年には、全国で3,241クラブが設置され、育成率は75.4%に達するなど、一定の成果を示した。しかしながら、すべての育成事業が順調に進んでいる訳ではなく、様々な困難を抱えつつ、補助金頼みの運営を強いられているクラブが多くを占める(関根、2017)。

2. 研究の目的

以上、研究開始当初の背景の中で概観してきたように、2020年東京五輪に向けて、メダルの獲得やパラリンピアン活躍など、トップスポーツへの関心が高まりを見せているが、その一方で、地域スポーツの振興は停滞しており、有効な施策が打ち出されていない。そこで本研究の目的は、スポーツイベントの誘致開催や、指定管理者の受託等で事業収入を稼ぐ一方、その果実を地域スポーツ振興に振り向ける、経済的に自立したハイブリッド事業体のモデル構築にあり、そのために、自立した事業経営を実践する「総合型地域スポーツクラブ」へのヒアリング調査によって共通の事業モデルを発見するとともに、スポーツを観光資源として地域活性化に取り

組む 80 の「地域スポーツコミッション」の現状を調べ、補助金に頼らない地域スポーツ振興のエコシステムの普及を提案することとした。

3. 研究の方法

本研究で用いた調査の全体は、図 2 に示すとおりである。本研究は 3 つのテーマと 6 つの調査から構成される。第 1 は、地域内（インナー）の政策である総合型地域スポーツクラブの自律的運営の現状分析であり、第 2 は、地域外（アウトター）の政策である地域スポーツコミッションの収入源と展開ビジネスの現状把握、そして第 3 として、インナー（地域資産形成型）とアウトター（域外交流振興型）の両方の性格を持つ、ハイブリッド型事業体のビジネスモデルの創出に対する政策提言である。

この組織は、スポーツを核に複合的な事業展開で自主財源を確保し、地域住民に求められる公共的なスポーツサービスを提供し、地域への経済効果をも創出する地域に不可欠な事業体である。特に地方自治体においては、経済的閉塞感が漂う中、それが新しい産業育成に対するモチベーションを誘発し、都市・地域のブランディングの必要性が観光への着目という流れを生むケースが多い。これによって、新しい行政課題の出現と再編が図られ、スポーツ振興の新しい側面としてスポーツと観光の戦略的融合と、そこから生まれる財政的な果実が地域のスポーツ振興に振り分けられることになる。そこで本研究では、図 2 に示した 6 つの調査を軸に、事業力が旺盛な総合型地域スポーツクラブの現状を社会調査によって把握しつつ、新しい事業体の可能性を秘めた地域スポーツコミッションの動きをインタビュー調査によって解き明かし、両者の長

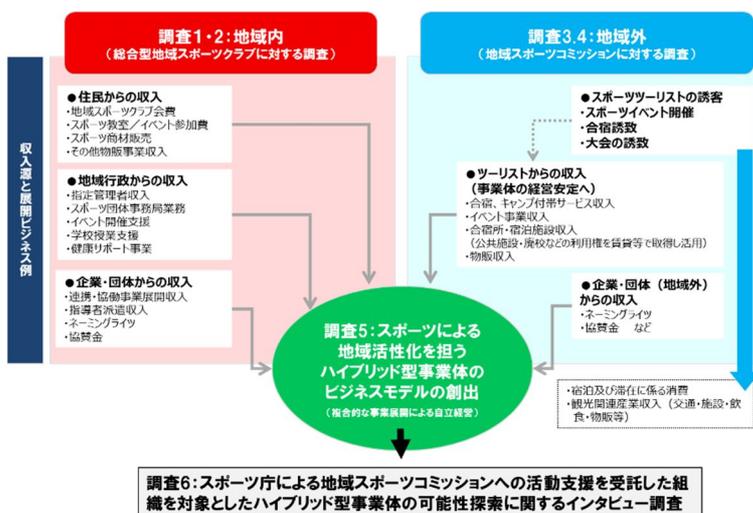


図2 本研究の調査設計

興組織（ハイブリッド型事業体）のビジネスモデルの構築を行った。以下は、本研究から得られた研究成果の概要である。

(1) 既存のスポーツ振興組織の停滞

総合型クラブの育成施策が開始されたのは 1995 年であり、その数は徐々に増えていったが、2002 年から 2003 年にかけて、クラブ数は 541 から 2155 へと 4 倍に増加する。実際 2001 年から 2011 年を目途とした「スポーツ振興基本計画」においても、地域におけるスポーツ環境の整備充実の最重要課題が、総合型クラブの全国展開であった。その後クラブ数は順調に増えていき、2014 年には 3500 の大台に乗るが、現在はこれ以上増加が見込めない飽和期にある。その一方で、総合型クラブの活動内容には濃淡があり、少数の成功事例とそうでない多数の事例が混在している。実際、2016 年には、創設済みの 3599 クラブの 9%にあたる 327 クラブが廃止・統合・移行になるなど、成長に陰りが見えているのも事実である（スポーツ庁、2019 年）

所を融合した新しいハイブリッド型事業体の事業モデルを明確化することを目的とした。

4. 研究成果

研究開始当初の背景で概説したように、現在の日本における地域スポーツマネジメントにおいて、種々の問題点が確認され、それらを包括的に分析するために、6 つの調査を実施し、新しいスポーツ振

総合型クラブ政策の最大の弱点は、クラブが自前の施設を持たないネットワークだけの「共同体」である点で、法人化率も低く、指定管理者として PDCA サイクルを回すだけの事業体としての力も乏しい。実際、総合型クラブの 89.4%が会費を徴収しているが、月平均は 965 円であり、予算規模も 35%が 1～100 万円と、財務的には同好の志が集まる共同体の域を出ていない。その反面、自己財源率（全体収入に占める会費、事業費、委託費の割合）は高く、5割以上と答えたクラブが全体の 72%を占めている。スポーツ振興くじ（toto）による助成も、ピーク時の 2012 年に比べて半減し、文科省の予算主要項目からも総合型の文字が消えるなど、活動は転換期を迎えている。

法人格を有する総合型の数は 34%と増加基調にあるが、その中で地方公共団体から指定管理者として指定された総合型は 7%（219 クラブ）に過ぎない。よって大半のクラブの自主財源は会費収入のみとなっている。その一方で、総合型というカタチにとらわれない、同好の士が集まるクラブの場合、法人格や補助金は必要なく、自主財源は会費のみで充分である。特に単一種目のスポーツクラブ（単一型）の場合、運営はシンプルで成員の関係はフラットである。今後は、総合型の枠に捉われない、収益的に安定したスポーツクラブ事業の推進が求められている。

（2）新しいスポーツ振興組織：地域スポーツコミッションの可能性

次に、新しい地域スポーツコミッションに対して実施した調査を報告する。これらは、広域のスポーツコミッションとして低予算で活発な動きを展開する盛岡広域スポーツコミッションの事例と、新しく設立された福岡県と広島県の事例、そして将来、組織の法人化を目指す金沢市の事例であり、担当者に対してヒアリング調査を行った。

低予算で活動を展開する盛岡広域スポーツコミッション

盛岡市と 7つの周辺自治体（八幡平、滝沢市、雫石市、葛巻町、岩手町、紫波町、矢巾町）が負担金を出しあって運営する組織で、「希望郷いわて国体・希望郷いわて大会」のレガシーを継続する形で策定された「第一次盛岡広域スポーツツーリズム推進計画」の実現に向けて、（ア）スポーツによる交流人口の拡大、（イ）地域スポーツの推進、（ウ）東京オリ・パラなどメガスポーツイベントへの取組を行っている。ユニークな試みとして、「盛岡広域スポーツコミック」（通称「ばるスポ」）というコミック調の冊子を発行しており、その中でホストタウン（ルワンダの選手団を受け入れる八幡平市）や、矢巾町のラジオ体操会、そしてイベントとして「あづまねマウンテントレイル」（紫波町と雫石町の東根山が会場）の内容が漫画で紹介されている。

広島県スポーツアクティベーション

この組織が担う機能は（ア）戦略立案・事業実施支援、（イ）スポーツ情報等の一元管理・戦略的情報発信、（ウ）スポーツネットワーク機能（アドバイザーボードによる支援体制の構築）の 3つである。特徴的なのは、（1）の戦略立案・事業実施支援であり、市町と一体となったロードマップの作製等の支援や個別の事業に関する協働の取り組みに対し、人的支援と財政支援を行うというコンサルティングを軸とした支援内容である。

KPI を設定した福岡県スポーツコミッション

福岡県は、2020 年度にスポーツ関連施策を中心的に担う組織として「スポーツ局」を知事部局に新設し、同年 4 月に施行された「スポーツ推進条例」に基づき、総額 50 億円のスポーツ振興基金を造成するとともに、福岡県スポーツコミッションを設立した。スポーツコミッションは、持続可能で調和のとれた県内地域の発展というビジョンと、県内のスポーツ資源をフル活

用し、アウトナー施策を戦略的に展開することにより地域への経済効果を最大化するというミッションを掲げ、これらを分かり易く発信するために、「Hello SPORTS, Hello FUKUOKA」というメッセージを設定した。

金沢文化スポーツコミッション

2018年7月1日に「金沢文化スポーツコミッション」が設立されたが、この新しい組織が担うミッションは明確である。すなわち、「金沢の土壌の深い文化とスポーツをツールに、地域コミュニティ・地域経済を活性化し、文化とスポーツを振興し、金沢ブランドを醸成・発信する」とあるように、スポーツ×文化という新結合を、金沢ブランドの強化に結びつけようとしている。

(3) ハイブリッド型事業体のビジネスモデル

図3は、本研究の成果である「ハイブリッド型事業体」に関する概念図であり、地域スポーツの振興において内外から収入を得る仕組みが示されている(原田、2020年)。図の左側はインナーの政策であり、従来の地域スポーツ振興組織の視点を進化させたもので、地域内からの収入を得る方法を示した。収入源は「住民」「地域行政」「企業・団体」の三者である。第一の住民については、スポーツ教室参加費やクラブ会費等で、スポーツサービス収入が主たるもの

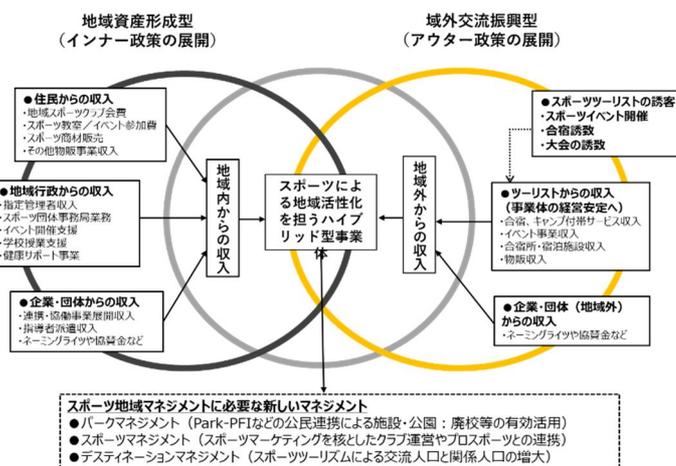


図3 <インナー>と<アウトナー>の性質を有したハイブリッド型事業体

図の右側は、アウトナーの政策で、地域外からの収入である。大きく分けて「スポーツツーリストの誘客」と「企業・団体」からの収入が想定される。第一のスポーツツーリストについては、スポーツ合宿やキャンプによる域外からの誘客、そして廃校や公共施設のコンバージョン等による合宿所や宿泊施設を使った事業収入等が想定される。第二については、地域外の企業・団体からのネーミングライツ収入や協賛金である(原田、2020年)。

<引用文献>

原田宗彦「スポーツ都市戦略」学芸出版社、2016年

原田宗彦「スポーツ地域マネジメント」学芸出版社、2020年

スポーツ庁「平成30年度 総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」2019年3月

関根正敏「『豊かなクラブライフ』によるアウトカムとは何か：総合型地域スポーツクラブにおけるアウトカム項目の検討プロセス」体育・スポーツ経営学研究、31(1):1-23、2017年

である。第二の地域行政に関しては、指定管理者収入をベースとして、スポーツ団体の事務局業務の代行や、学校の部活動のコーチ派遣、そしてプールなどの授業支援等を行うことで収入を得ることができる。第三の企業・団体については、スポーツイベント等での企業協賛や、スポーツ施設に対するネーミングライツ収入などが期待できる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 原田宗彦	4. 巻 98
2. 論文標題 オリンピック・パラリンピックを契機としたスポーツによる地方創生	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 国際文化研修	6. 最初と最後の頁 14-19
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 原田宗彦	4. 巻 352
2. 論文標題 メガ・スポーツイベントと地域づくり	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 地域づくり	6. 最初と最後の頁 2 - 5
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 原田宗彦	4. 巻 623
2. 論文標題 施設マネジメントのパラダイムシフト	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 月刊体育施設	6. 最初と最後の頁 48-49
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 原田宗彦	4. 巻 626
2. 論文標題 サイクルツーリズムの発展	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 月刊体育施設	6. 最初と最後の頁 30-31
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 原田宗彦	4. 巻 21
2. 論文標題 新しいスポーツ振興の可能性	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 マッセ大阪研究紀要	6. 最初と最後の頁 1-11
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件 (うち招待講演 2件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 原田宗彦
2. 発表標題 スポーツを通じたビジネスの価値創造
3. 学会等名 JATA経営フォーラム2018 (招待講演)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 原田宗彦
2. 発表標題 スポーツイベントの誘致による地域振興について
3. 学会等名 立川MICEネットワーク会議 (招待講演)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------	---------------------------	-----------------------	----