

# 研究紀要

第21号

特集

スポーツ活用戦略

新しいスポーツ振興の可能性

早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授 原田 宗彦

スポーツで地域を輝かす

一般財団法人 日本スポーツコミッション 理事長 木田 悟

スポーツ施設を核としたまちづくり「スマート・ベニュー®」構想

株式会社 日本政策投資銀行 地域企画部 藤田 麻衣

運動・スポーツによる健康づくり支援のあり方

～ヘルスプロモーションの視点から～

京都学園大学 健康医療学部 健康スポーツ学科 准教授 三宅 基子

スポーツ人材の育成

筑波大学 体育系 准教授 高橋 義雄

スポーツツーリズムによる地域活性化

—担い手としてのスポーツコミッションの考察—

近畿大学 経営学部 教授 高橋 一夫

◆平成29年度公募論文

<最優秀賞受賞エッセイ>

泉南アナゴの復活に向けた養殖による地方創生の取組み

泉南市 市民生活環境部 産業観光課 参事 高山 淳

平成30年3月

公益財団法人 大阪府市町村振興協会  
おおさか市町村職員研修研究センター



# 刊行にあたって

真の意味での地方分権は、地域のことは地域に住む住民が責任を持って決めることのできる活気に満ちた地域社会をつくっていくことを目指しています。このような大きな流れの中で、住民にもっとも身近な行政機関である市町村に求められる責任はより大きくなっています。

地方分権の実現に資するために、おおさか市町村職員研修研究センター（愛称：マッセOSAKA）では、大阪府内市町村職員に対する研修事業や広域的な行政課題についての調査・研究事業を実施しています。

その研究事業の一環として毎年、各界でご活躍の研究者、先達の方々のご協力をいただき、市町村行政における諸課題についてのご意見、ご提言を頂戴しまして、広く各方面への情報発信の場とするための論文集『マッセOSAKA 研究紀要』を発行しています。

日本が本格的な人口減少・高齢社会に突入することへの対応として、「地方創生」が提唱されるようになりました。東京への一極集中の是正を始め、地域のことは自らが決めることをもって本格的な「地方の創生」につながるような、新たな時の流れとなって欲しいと願っています。

そこで、第21号を迎える今号では、テーマにスポーツを取り上げることにいたしました。2020年に東京で開催されるオリンピック・パラリンピック競技大会を始めとして多くの国際的スポーツイベントが開催され、これを契機とした地方創生・地域活性化が叫ばれています。地域におけるさまざまな課題を解決していくための工夫として、スポーツを始めとするイベントと地域の資源を連携させ、地域の活性化に資する独自の工夫と活動を行っていくことが必要であると考えられます。このために、いろいろ観点からスポーツに関する先進的な研究をされている先生方にご執筆いただき、有意義な成果として刊行することになりました。

最後に、ご多忙にも関わらず、ご執筆いただきました先生方に、この場をお借りして厚くお礼申し上げますとともに、この研究紀要が市町村の施策の一助となることを祈念いたしまして、刊行にあたってのご挨拶といたします。

平成30年3月

公益財団法人 大阪府市町村振興協会  
おおさか市町村職員研修研究センター  
所長 齊藤 慎



# 目次

## 特集 スポーツ活用戦略

1. 新しいスポーツ振興の可能性 .....	3
早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授 原田 宗彦	
2. スポーツで地域を輝かす .....	12
一般財団法人 日本スポーツコミッション 理事長 木田 悟	
3. スポーツ施設を核としたまちづくり 「スマート・ベニュー®」構想 .....	31
株式会社 日本政策投資銀行 地域企画部 藤田 麻衣	
4. 運動・スポーツによる健康づくり支援のあり方 ～ヘルスプロモーションの視点から～ .....	45
京都学園大学 健康医療学部 健康スポーツ学科 准教授 三宅 基子	
5. スポーツ人材の育成 .....	60
筑波大学 体育系 准教授 高橋 義雄	
6. スポーツツーリズムによる地域活性化 一担い手としてのスポーツコミッションの考察一 .....	69
近畿大学 経営学部 教授 高橋 一夫	
平成29年度公募論文 ＜最優秀賞受賞エッセイ＞	
泉南アナゴの復活に向けた養殖による地方創生の取り組み .....	89
泉南市 市民生活環境部 産業観光課 参事 高山 淳	
参考資料	
これまでの研究紀要（創刊号から第20号までのテーマ一覧） .....	97

.....

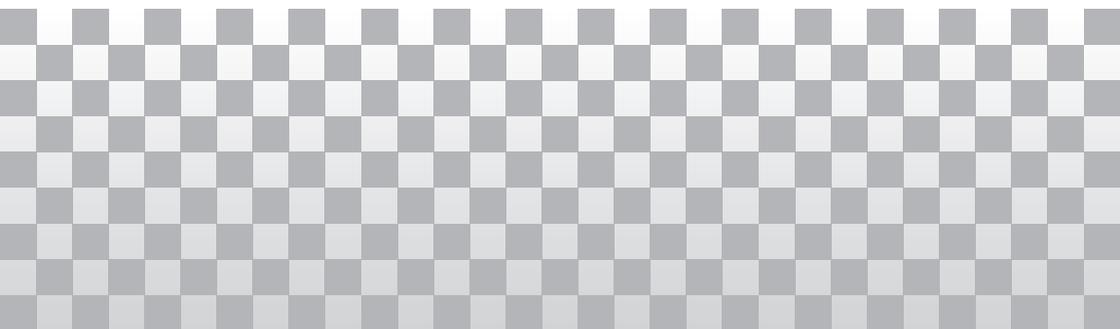


# 研究紀要



特 集

スポーツ活用戦略





## 新しいスポーツ振興の可能性

早稲田大学 スポーツ科学学術院  
教授 原田 宗彦

### プロフィール

はらだ むねひこ

1954年大阪生まれ。84年ペンシルバニア州立大学博士課程修了（Ph.D.）。フルブライト上級研究員、大阪体育大学教授などを経て、2005年から早稲田大学スポーツ科学学術院教授。主な著書に、『スポーツイベントの経済学』（2002、平凡社新書）、『スポーツマーケティング』（2008年、大修館書店）『スポーツ産業論第6版』（2015年、杏林書院）『スポーツ都市戦略』（2017年不動産協会賞受賞、2016年、学芸出版）など。一般社団日本スポーツツーリズム推進機構代表理事、日本スポーツマネジメント学会会長、Jリーグ理事などを務める。

### 1. はじめに

これまでスポーツ振興は、国や自治体が税金を使って行う公共事業であった。筆者は、戦後のスポーツ振興施策を、戦後復興の中で、行政が主導してスポーツ施設を整備し、指導者を育てた「社会体育の時代」、高度経済成長期に、地域スポーツクラブを育て、地域コミュニティの形成を図った「コミュニティスポーツの時代」、そして年齢に関係なく、学校から社会へとシームレスに、権利としてのスポーツに親しむ機会が保証される「生涯スポーツの時代」の3つに区分した。さらに21世紀になると、スポーツに関するヒト、モノ、カネ、情報をマネジメントする「スポーツマネジメントの時代」が到来する<sup>(注1)</sup>。

スポーツ振興に関しても、近年ではマネジメントの重要性が認識され始め、2015年のスポーツ庁設立を契機に、大きなパラダイムシフトが起き始めている。それが、従来の「アマチュアイズム」が支配する体育的世界観から、ビジネスを基調とする「ビジネスイズム」を基調としたマネジメント的世界観への大転換である。日本におけるスポーツは、体育の世界から脱皮して、ビジネスと結び付くことで大きく発展するきっかけをつかんだのである。

現在のスポーツ振興には、地域のスポーツ環境を充実させ、住民のスポーツ参加機会を促進する「インナー政策」に加え、スポーツを活用して、地域や経

濟の活性化を目指す「アウトター政策」が必要とされている。そこで本稿では、新しいスポーツ振興の可能性を探るために、スポーツ振興に関わる組織の歴史の変遷を概観した後、今起きている組織イノベーションについて、インナー政策とアウトター政策を同時に実践する、新しい事業体の在り方について論考を施したい。

## 2. 教育委員会から首長部局へスポーツ行政の移行

これまでのスポーツ振興は、主に教育委員会や、(教育委員会が管轄する)一般財団法人(例えば〇〇スポーツ振興財団)が担うインナー政策であった。財団は、補助金によって運営され、行政のOBが多数在籍し、指導現場は任期付きの(例えば教員採用試験の合格を目指す)若いスタッフに任されるなど、内部指向の強い組織であった。そのような組織風土の中で、前向きなイノベーションを期待することはできず、スポーツ振興は長い間停滞した。

変化が見え始めたのは、90年代後半に始まる教育委員会から首長部局へのスポーツ行政機能の移管である。筆者の記憶が正しければ、先鞭をつけたのが大阪府で、1997年の「なみはや国体」後の組織再編において、スポーツを教育委員会から分離して知事部局生活文化部青少年課に移管し、その中に生涯スポーツ振興室を設置した。その後、同様の動きは全国に伝播し、これまで体育として教育委員会の中に内包されていたスポーツが、教育という重力圏から脱出し、新たな世界へと飛躍するきっかけとなった。

笹川スポーツ財団が実施した「スポーツ振興に関する全自治体調査 2015」によれば、その後活発化した組織再編の実態がデータで示されている。2010年度に実施した調査と比較して、2015年には、スポーツ行政を担当する部局が、教育委員会から首長部局移管されるケースがさらに増え、都道府県では17.0%から44.7%へ、市区町村では8.3%から15.2%へと増加した<sup>(注2)</sup>。

また旧態依然とした外郭団体であるスポーツ振興財団にも、新しい動きが起きている。例えば、財団法人仙台市スポーツ振興事業団は、設立時の1991年は教育局の所管であったが、2006年には企画市民局の所管となり、2016年には文化観光局という新しい部署の所管となった。仙台では、スポーツボランティア組織として活動を続ける「仙台プロスポーツネット」が核となり、民間主導で「スポーツコミッションせんだい」が2014年に設立されたが、平成29年には、同財団内に事務局機能として「スポーツコミッション推進室」が設置されるなど、アウトター政策を取り込む新しい動きが見られる。

### 3. 新しいスポーツ振興の切り札：スポーツツーリズム

教育としての体育から、ビジネスとしてのスポーツへの移行は、2015年にスポーツ庁が設置されてからスピードアップした。これまでコストセンターであった公共スポーツ施設をプロフィットセンターに変え、補助金一辺倒だったスポーツ振興行政を経済的な視点から見直し、スポーツで稼げる仕組みをつくるのが重要な課題である。さらに、ビジネスとの融合によってスポーツのパワー（Power of Sports）が増大した結果、地域活性化やまちづくりの「触媒」（Catalyst）としての新しい役割が付与されるようになった。

スポーツに求められる役割が大きく変化した背景には、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会が契機となった、（サービスを提供する）企業・自治体サイドのスポーツビジネスに対する関心の高まりと、（サービスを受取る）顧客・住民サイドの、「アクティブライフスタイル」の定着による健康やエクササイズに対する需要拡大がある。90年代の高額ゴルフ用品や、旺盛なスキー需要が支えたスポーツ産業であるが、バブル崩壊とともにブームが去り、当時の現役世代が高齢化した現在、規模的にはかなり縮小した。しかしながら、スポーツの需要については、数字では示されない新しい広がりが見られている。

そのひとつが、スポーツ振興におけるアウター政策を主導する「スポーツツーリズム」であり、地域に経済的・社会的インパクトをもたらすマラソン大会やサイクルイベントの急増である。笹川スポーツ財団の調べによれば、2006年に600万人程度だったランナー人口は、2012年に1,009万人にまで増大した<sup>(注3)</sup>。その後同人口は、2016年に893万人へと減少したが、マラソンやロードレース大会は本連盟の公認大会だけでも160を超え、非公認大会を併せると1500以上が各地で開催されている<sup>(注4)</sup>。

スポーツツーリズムは、「スポーツで人が動く仕組みづくり」を意味し、スポーツイベントやスポーツ合宿の誘致に熱心な自治体やDMO（観光地経営体：Destination Management Organization）の間で関心が高まっている。インターネット調査会社のマクロミルと三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社は、全国15歳（中学生を除く）から69歳のマクロミルの調査専用パネルを使い、男女同数の計2000名から回答を得る全国調査を2014年に実施したが、回答者の約半数（50.5%）が、スポーツを目的とした観光・旅行に行った経験があることがわかった。その内訳は、スポーツの観戦（42.0%）、スポーツの体験・実施（30.0%）、スポーツの大会、競技会への参加（27.8%）や家族や友人の応援（26.2%）である。別の質問では、全体の45%が今後のスポーツを目的とした観光・旅行

に対する参加意向を持っており、スポーツ観戦（31.3%）やスポーツ大会、競技会への参加（13.4%）など、アクティブ型やイベント型に対する潜在需要の存在が明らかになった<sup>(注5)</sup>。

#### 4. 地域スポーツコミッションの増加

スポーツツーリズムの司令塔として期待されているのが、全国に相次いで設立されている地域スポーツコミッションである。2011年10月には、日本で初めてのスポーツコミッションである「さいたまスポーツコミッション」(SSC)が誕生した。SSCは、スポーツイベントの誘致と開催支援を通じて観光や交流人口の拡大を図り、スポーツの振興と地域経済を活性化することを目的として組織された。事業報告書によれば、設立時から2015年3月までの4年半に116件のイベント誘致と支援を行い、約234億円の経済効果を生み出した。もともと浦和レッズや大宮アルディージャ、そして埼玉スタジアムやさいたまスーパーアリーナといった、スポーツに関するソフトとハードに恵まれた自治体であったが、SSCによってスポーツと観光の有機的な連携が図られ、スポーツイベントに参加する域外ビジターの数が急増したのである。

さいたま市の成功以来、スポーツコミッションをつくる機運は全国に広がった。その背景には、地域のスポーツ観光資源を発掘し、スポーツツーリズムによって地域を活性化しようとする機運の高まりがあるが、それ以外にも、2020年東京五輪開催の決定による合宿誘致に対する関心や、急増した訪日外国人を、スポーツによって地域に誘導しようとするインバウンド戦略の策定などがある。

このような動きを受けて、2016年3月に策定された第二期スポーツ基本計画(2017-2022)には、2022年までに地域スポーツコミッションの数を170に増やすという数値目標が設定された<sup>(注6)</sup>。今後もスポーツコミッションが増えれば、その役割は、地域の状況に応じて多様化していく可能性がある。

今後は、スポーツイベントの開催や支援にとどまらず、地域が保有するスポーツ観光資源のフル活用と、スポーツによる地域のブランディング、そしてスポーツツーリストという新しいセグメントをターゲットとしたデスティネーションマーケティングなど、新しい事業の展開が求められる。

#### 5. スポーツ振興を担う新しい事業体

比較的歴史が浅い地域スポーツコミッションにとって、2011年から2017年は、

導入期から成長期へ移行する「啓蒙」の時期であった。しかし今後、本格的な成長期に向かってテイクオフするために、変化する社会状況に対応した多様な組織的進化が求められている。そのひとつが、組織の法人化と財政的な独立である。

折しもスポーツ庁では、平成28年度に「スポーツ地域活性化を担う事業体についての検討会」を開き、経済的に独立した事業体のプロトタイプを描くことを試みた。図1に示したのは、スポーツによる地域振興の新しい担い手としてのスポーツコミッションのひとつの進化形である。

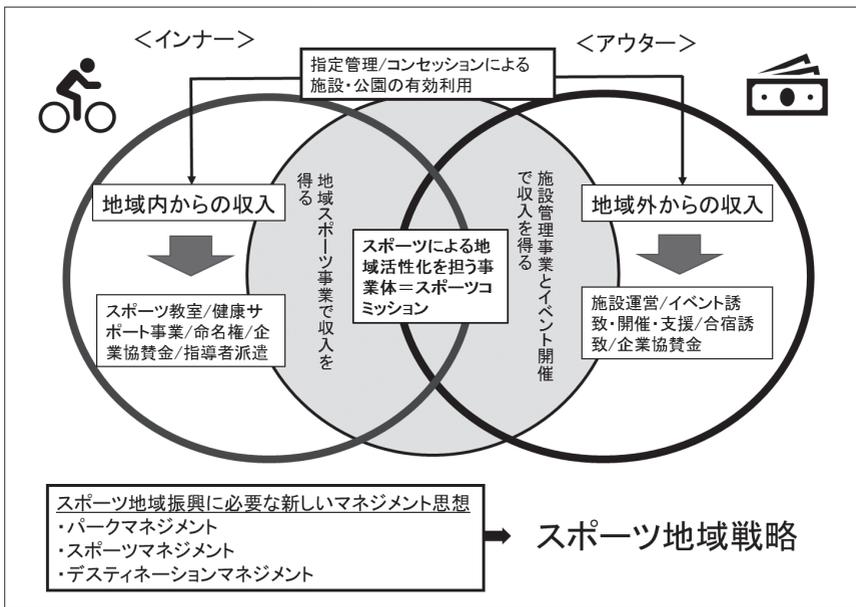


図1 スポーツによる地域振興の新しい担い手

この事業体は、「インナー事業」と呼ばれる地域スポーツ事業がもたらす収入と、「アウトター事業」と呼ばれる域外ビジターがもたらす消費によって、補助金に頼らない活動を展開する。前者には、スポーツ教室、健康サポート事業、企業協賛、指導者派遣、そして後者には、施設運営、イベント誘致・開催・支援、合宿誘致、命名権などがある。

しかしながら、現在のスポーツコミッションには、これらの収益事業を実行に移すためのミッション（組織が存在する理由や役割）やビジョン（組織が目

指すべき将来の姿)、そして人、モノ、カネ、ブランド、情報といった経営資源が不足している。その一方で、前述のさいたま市は、「さいたまスポーツコミッションの機能・体制強化に係る調査業務」(平成28年度)を民間に委託し、近未来の組織の法人化と、事業のビジネス化を視野に入れた動きを加速化するなど、先端的な動きもある。

## 6. 次世代のスポーツ振興戦略に向けて

筆者は冒頭で、現在のスポーツ振興施策は「マネジメントの時代」に移行したと述べたが、地域スポーツコミッションが事業化をすることも踏まえ、今後重要となる3つのマネジメントを紹介しておきたい。これらは、「スポーツマネジメント」「パークマネジメント」、そして「デスティネーションマネジメント」(図2参照)である。

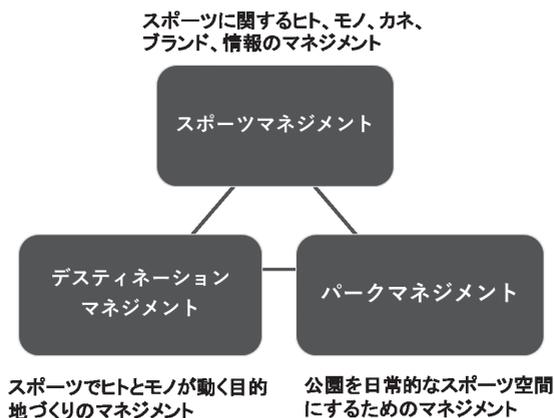


図2 スポーツ地域振興に必要な新しいマネジメント思想

### ●スポーツマネジメント (SM)

スポーツマネジメントとは、するスポーツと見るスポーツの生産と提供にかかわる営利・非営利事業のマネジメントを意味する。プロスポーツから地域スポーツまで、そしてスポーツ施設からスポーツ組織まで、スポーツマネジメントの対象領域は広く、スポーツ全体の組織的發展に不可欠な要素である。今やスポーツは、サービス財や経験財として、市場で自由に取引される時代を迎えており、身障者スポーツから都市開発まで、広い領域におけるビジネス面での

価値創造と「稼ぐ仕組み」の構築が求められている。さらに、多くの自治体において、マラソン大会に代表されるノンメガ・スポーツイベント（中小規模のスポーツイベント）の持続的開催に関心が集まっているが、今後は、スポーツイベント開催のリスクを最小化し、事業を成功に導くために、イベントマネジメントに携わる専門家の養成が必要となるだろう<sup>(注7)</sup>。

### ●パークマネジメント（PM）

これまで日本の公園（特に街区公園や近隣公園のような住区基幹公園）は、人が身体を動かし、ゲームを楽しみ、汗を流す快適なオープンスペースではなく、「ボール投げ禁止」「キャッチボール禁止」「犬の放し飼い禁止」といった注意喚起の看板に囲まれた、何もできない「空間」か、もしくは植栽や景色を楽しむ「庭園」であった。すなわち、大規模な総合公園や運動公園を除き、日常生活で使う公園は、スポーツや身体活動を拒む場所と言っても過言ではない。しかしこれからの公園は、人が楽しく集い、身体を動かす機会に溢れた、アクティブライフのための「スペース」でなければならない。

このような考え方は、すでに実行に移されており、例えば東京都は、2015年に都立公園の整備・管理の基本指針となる「パークマネジメントマスタープラン」を策定した。これによって、公園の多機能利用を進めるとともに、新しい施設の整備・運営やイベントの実施に民間の資金・ノウハウを活かす取り組みを推進する。具体的には、多機能利用として、レストランやスポーツ関連施設、保育所など、多面的な活用を誘導する仕組みを構築することが示されている<sup>(注8)</sup>。

### ●デスティネーションマネジメント（DM）

DMは、地域に眠る潜在的な（あるいはすでに顕在化した）観光資源の有効活用を促進するための手法であり、主に、資源管理、マーケティング、人材、情報、サービスのマネジメントを行うことである。現在多くの自治体にDMを行う組織、すなわちDMOが設置されているが、その中に、スポーツイベントやスポーツ合宿を誘致するスポーツコミッション機能を持つことも提唱されている<sup>(注9)</sup>。例えば、ラグビーワールドカップや世界女子ハンドボール選手権の開催地となり、今後、これらの国際的スポーツイベントのレガシーとして、スポーツイベントの誘致開催を事業の柱に据えようとする「くまもとDMC（デスティネーションマネジメント・カンパニー）」のような新しい組織も誕生している。

## 7. まとめ

これまで、体育の世界に留まっていたスポーツは、ビジネスの世界に向けて守備範囲を拡張することによって、多様な領域と価値を共創する機会を得ることができるようになった。スポーツとビジネスはもとより、まちづくり、テクノロジー、文化、バリアフリーなどと連携することによって、スポーツは自らの可能性を大きく広げてきたが、特にツーリズムとの親和性の高さが、現在のスポーツツーリズムへの関心増の根底にある。

「新・観光立国論」を著したデービッド・アトキンソンは、「自然」こそが、日本の持つ「最強の伸び代」であると唱え、今は宝の持ち腐れになっている自然資源を最大活用し、長く滞在してもらうための「体験型観光」に力を入れるように指摘した<sup>(注10)</sup>。長期間、自然の中で楽しんでもらうアウトドアスポーツやキャンプなどに着目すべきであろう。このような自然資源の戦略的活用は、人口減と高齢化に直面する自治体が考慮すべき重要な課題である。

最後に、これまでインナー政策に偏重していたスポーツ振興施策にも、交流人口の増加による地域経済の活性化という新しいミッションが加わり、アウトター政策を取り入れる動きが活発化してきた点を再度強調しておきたい。本稿で論じたように、今後は、地域スポーツコミッションの法人化と事業化、そしてスポーツマネジメント、パークマネジメント、DESTINATIONマネジメントといった3つのマネジメントを取り込んだ、新しいスポーツ振興の仕組みの構築が重要となる。

注1：原田宗彦・小笠原悦子編著『スポーツマネジメント』スポーツビジネス選書、大修館書店、2009年

注2：笹川スポーツ財団「スポーツ振興に関する全自治体調査 2015」2016年

注3：笹川スポーツ財団「スポーツライフデータ2016」2016年

注4：日本陸上競技連盟「市民マラソン・ロードレース運営ガイドライン」(<http://www.jaaf.or.jp/rikuren/pdf/road.pdf>を参照)

注5：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「スポーツツーリズムに関する意識調査」([http://www.murc.jp/publicity/press\\_release/press\\_160202.pdf](http://www.murc.jp/publicity/press_release/press_160202.pdf)を参照)

注6：スポーツ庁の調べによれば、2017年1月時点で、地域スポーツコミッション的要素を持つ組織は56あると報告されているが、その数は増加傾向に

あり、9月現在で約82に増えている。

注7：Higham（1999）は、“Commentary-sport as an avenue of tourism development: An analysis of positive and negative impacts of sport tourism” *Current Issues of Tourism*, 2, 82-90.の中で、ノンメガスポーツイベントは、道路などの既存インフラの使用、比較的少額の予算、影響の少ない混雑、効率的な社会・経済効果といった利点があると述べており、これらが、アメリカにおいて、1980年に約200あったフルマラソンの大会が、2010年に625に急増した理由とされている。

注8：東京都建設局『パークマネジメントマスタープラン』平成27年3月  
公益財団法人日本陸上競技連盟「市民マラソン・ロードレス運営ガイドライン」2013年4月1日：<http://www.jaaf.or.jp/rikuren/pdf/road.pdf>

注9：高橋一夫「DMO 観光地経営のイノベーション」学芸出版社、2017年

注10：デービッド・アトキンソン「新・観光立国論【実践編】：世界一訪れた日本のつくりかた」東洋経済、2017年

1

2

3

4

5

6

公募論文

参考資料

## スポーツで地域を輝かす

一般財団法人 日本スポーツコミッション  
理事長 木田 悟

### プロフィール

きだ さとる

1952年生まれ。静岡県清水市出身。日本大学理工学部建築学科卒業後、都市計画コンサルタントを経て財務省所管の財団法人日本システム開発研究所に入所。都市計画から国土政策にかかわる調査研究に従事。2009年に一般財団法人日本スポーツコミッションを設立。2011年博士（工学）。現在、一般財団法人日本スポーツコミッション理事長、日本大学理工学部建築学科講師、東京大学アジア生物資源環境研究センター共同研究員。静岡県及び佐野市のスポーツ推進審議会委員を兼ねる（静岡県は審議会の地域活性化部会長）。内閣府地域活性化伝道師。

主な著書：『シリーズ地域の活力と魅力1—躍動、スポーツとまちおこし』（ぎょうせい、1996年、共著）、『スポーツで地域をつくる』（東京大学出版会、2007年、編著）、『スポーツで地域を拓く』（東京大学出版会、2013年、編著）など。

### はじめに

現在わが国は、人口減少と高齢化が進展しつつあるが、特に地方圏においては顕著となっている。そしてこれを和らげるために様々な模索がなされてきている。

このような中でわが国では、2019年にラグビーワールドカップ2019<sup>注1</sup>、2020年に東京オリンピック・パラリンピック競技大会、2021年にワールドマスターズゲームズ2021関西<sup>注2</sup>と国際的スポーツイベントが3ヶ年に渡って開催され、これを契機とした地域の活性化が叫ばれてきている。

<sup>注1</sup> ラグビーのナショナルチームの世界一を決める大会で、1987年以来4年に一度開催され、2019年の日本大会はその第9回大会で、国内12都市で行われる。

<sup>注2</sup> 国際マスターズゲームズ協会が4年ごとに主催する30歳以上の成人・中高年の一般アスリートを対象とした生涯スポーツの国際競技大会で、関西を中心とした8府県（大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県、滋賀県、鳥取県、徳島県）と4政令指定都市（大阪市、京都市、神戸市、堺市）で開催される。

明治期以降わが国の「スポーツ」は、教育の一環、すなわち「体育」として導入され、行われてきた。しかしながら近年では、スポーツと体育は別の活動と理解されつつあり、特にスポーツは多様な役割や効果を有するようになってきている。

筆者がスポーツを活かした「まちづくり・地域づくり、地域活性化」(以下、「地域の活性化」という)にかかわる調査研究<sup>(1)</sup>を始めた1990年代初頭の「スポーツ」は、「スポーツ産業の拡大、雇用の創出、健康の維持増進による医療費の削減効果等の側面もある<sup>注3</sup>」と言われる程度で、まだまだ体育と明確な区分がなされていなかった。その後、2011年に施行されたスポーツ基本法では、体育と分けて表現されるとともに後述するように、「スポーツは多様な位置づけや役割を有するようになってきている」と指摘されるまでに至った。また、高齢化が進展するわが国において、スポーツをはじめとした身体活動を行うことが健康増進による医療費削減や高齢者の生きがいづくりにも貢献してきている。

このような中で、2015年10月にはスポーツ庁が創設されるとともに、これまで推進されてこなかった「スポーツを活かした地域振興」に資する部局<sup>注4</sup>が創設された。さらに、近年のプロ化の進展や健康増進など、多分野において新たな産業のキーワードとしてのスポーツも注目され、2016年には内閣府が「日本再興戦略2016」において、「スポーツ市場規模を2025年までに15兆円に拡大することを目指す<sup>注5</sup>」と示すようになってきた。

このようなことからスポーツは今後、その価値や役割の変化などにより、地域の活性化に資する可能性を大いに有する存在となってきている。

筆者は、この「スポーツを活かした地域の活性化」にかかわる調査研究を20数年前<sup>注6</sup>から行ってきているが、本稿ではこれまでの知見を踏まえて、地域の活性化の視点からみたスポーツの捉え方、スポーツによる効果、特にスポーツイベント開催を契機とした地域の活性化に資する効果、スポーツを活かした地域の活性化推進組織としての「スポーツコミッション<sup>注7</sup>」及びスポーツを

<sup>注3</sup> 1997年に当時の文部省で答申された「生涯にわたる心身の健康の保持増進のための今後の健康に関する教育及びスポーツ振興の在り方について」において記載。

<sup>注4</sup> 課長職の参事官(地域振興担当)が設置された。

<sup>注5</sup> 「日本再興戦略2016」のP106に記載。

<sup>注6</sup> 参考資料(1)に同じ。

<sup>注7</sup> (一財)日本スポーツコミッションの商標で、「スポーツを活用した地域づくりを推進することによって地域の活性化を図るという目的を達成するために設立された組織あるいは当該組織により営まれる活動」をスポーツコミッションと呼ぶとしている。

活かした地域の活性化のあり方などについて述べることとする。

## 1. わが国におけるスポーツとその位置づけ

### (1) わが国におけるスポーツとは

わが国のスポーツは、明治期以降、体育教育の一環として行われてきているが、本来スポーツは、ラテン語のde portare（デ・ポルターレ：日常生活から離れる）に由来する言葉で、遊んだり、気分転換を図るなど、楽しい気分を発散させるという意味であると言われている。

このスポーツは、英国の貴族階級のレジャーとして発祥し、その後の産業革命を経て、労働者階級のレクリエーションとして定着してきたという経緯がある。また、アメリカ合衆国におけるスポーツは、当初から移民などの労働者自らが行った楽しみを伴う身体活動として発達し、結果として観るスポーツが盛んとなったことから、現在のようなエンターテインメントとしてのスポーツビジネスが盛んになってきたと言われている<sup>(3)</sup>。

このような中、わが国のスポーツは、長い年月を経てようやく変化を遂げ、2011年に施行されたスポーツ基本法では、「人や地域との交流を促進し、地域の一体感や活力の醸成、地域社会の再生に寄与するとともに、心身の健康の保持増進にも重要な役割を果たし、健康で活力に満ちた長寿社会の実現に不可欠」と明言されるに至り、多様な位置づけや役割を有するということが認識されている。

このスポーツと体育の違いを一言でいうと、「スポーツ」は楽しむ身体活動で、「体育」は心身を鍛える身体活動と言える。しかしわが国では、学校教育の中で体育としてスポーツを行ってきており、これらを同一のものと捉えている人々が未だ多い。また逆に、スポーツが英国やアメリカ合衆国などとは異なり、体育として行われてきたことから、アマチュアリズムや公的活動として認識され、その有するイメージは「精錬潔白」とも言われている。

### (2) わが国におけるスポーツの位置づけ

このようなことからわが国におけるスポーツは、今後の少子高齢社会の進展の中で競技性の高いスポーツから、より健康増進に資するスポーツ、あるいは楽しんで行うスポーツや観て楽しむスポーツ、さらには支援するスポーツなどがより盛んになると想定される。

一方、様々な課題を抱える地域（特に地方圏）においては、近年位置づけや

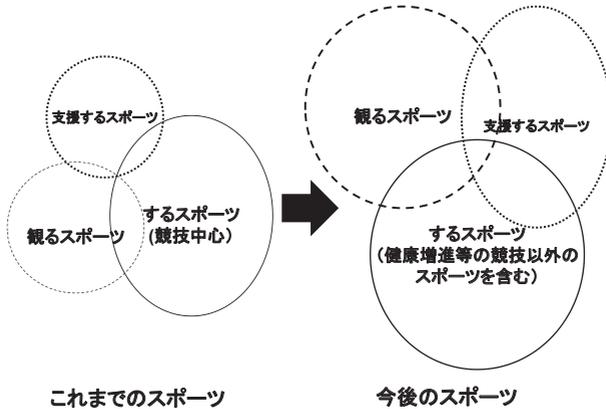


図1 現在のスポーツと将来のスポーツ

役割が多様となってきたスポーツを活かした地域の活性化が叫ばれ始めてきている。スポーツツーリズムの推進やインバウンドを視野に入れた国際的スポーツイベントの誘致・開催、あるいは高齢社会における医療費削減や生きがいづくりなどである。とはいうものの、2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会が開催される東京都の23区以外の39市町村においても筆者が（財）日本スポーツコミッション（以下、「SCJ」という）の一員として（公財）東京市町村自治調査会と行った共同研究の結果<sup>(4)</sup>では、多くの自治体ではその所掌部局が未だ教育委員会の体育課やスポーツ課となり、十分な対応が図られているとは言えない状況であることが分かった<sup>注8</sup>。

## 2. スポーツイベント開催による効果

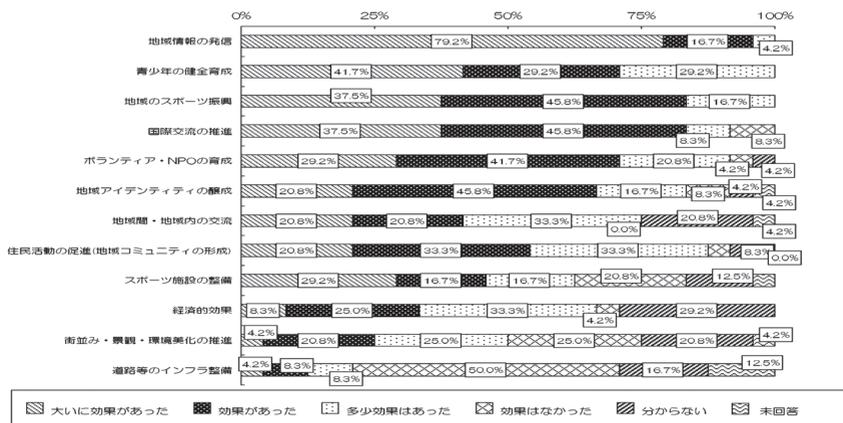
### (1) これまでのスポーツイベント開催による効果分析

スポーツを行うこと、観ること及び支援することは、スポーツの振興をはじめとして、健康増進、交流の促進、コミュニティの形成、あるいはプロスポーツなどを含めたスポーツ産業振興など様々な視点から捉えることができる。しかしここでは、2019年以降の3ヶ年間に行われる国際的なスポーツイベントの

<sup>注8</sup> 「多摩・烏しよ地域におけるスポーツを活用した地域活性化に関する調査研究～スポーツコミッションの機能に注目して～」における多摩・烏しよ39市町村へのアンケート調査結果では、スポーツ課または体育課が教育委員会以外の部局に属している自治体は、10自治体に過ぎないことが分かった。

開催<sup>注9</sup>を契機とした地域活性化に資する効果に視点を当てて述べることにする。

近年、スポーツ行う・観る・支援することとツーリズムを一体として捉え、経済的効果やスポーツビジネスの推進を図る「スポーツツーリズム」が叫ばれてきているが、それが地域の活性化にどのような効果をもたらしているのかについては、あまり議論されてきていない。このスポーツツーリズムの原点であるスポーツイベントの開催による効果を把握した事例として、少し古いながらも当時の国土庁の調査<sup>(5)</sup>をベースに論文として取りまとめた拙稿の2002年のFIFAワールドカップ日韓大会の日本キャンプ地<sup>注10</sup>を対象としたアンケート調査<sup>注11</sup>がある。結果は図2の通りであり、「地域情報の発信」は、「大いに効果があった」、「効果があった」を含むと95.9%のキャンプ地が効果を認識していたことが分かった。また、効果があったとしている事項の多くは、一般に言われる経済的効果ではなく、それ以外の効果であることも分かった。



資料：木田悟・小嶋勝衛・岩住希能：「サッカーワールドカップ大会における社会的効果に関する考察—サッカーワールドカップ開催を契機とした地域活性化に関する研究—その2—」日本建築学会技術報告集第23号、2006、pp.427-432をもとに筆者が作成

図2 キャンプ地自治体が認識する効果内容

注9 2019年には国内12か所でラグビーワールドカップ2019が、2020年には東京を中心に東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が、2021年には関西圏でワールドマスターズゲームズ2021関西がそれぞれ開催される。

注10 スポーツ大会に出場するチーム等の選手や役員等が宿泊し、練習する施設等が位置する自治体を示す。

注11 日本大会終了後の2003年2月に27すべてのキャンプ地自治体、すなわち6つの県と21の市町村（複数市町村でキャンプ地と認定されていたところは中心となった市町村を対象）を対象に郵送配布・回収とファックスによる回収で実施した。この結果24カ所から回答を得た。

現在、スポーツイベント開催による効果として、経済的効果が大きく叫ばれてきているが、明治期以降体育として展開されてきたわが国のスポーツには、それ以外の人材育成や地域コミュニティの形成など、後述する社会的効果が育まれてきたことを忘れてはならない。

一方、スポーツイベント開催による効果分析については、経済的効果はそれなりの算出方法が示されているものの、社会的効果については特にはない。その理由は、「社会」という概念があいまいで、国や地域によって捉え方が様々である、あるいは関係した人々のイメージや心理にかかわる事項であることなどによるからである、と言われている。

さらに、経済的効果の算出も産業連関表作成にかかわる根拠などが現実に即していない、あるいはイベントなどにかかわった行政の人的経費を考慮していない、さらにはマイナス効果<sup>注12</sup>などを考慮していないなどの指摘もあり、この算出方法にも問題があると言われている。このようなことから高橋は「スポーツで地域を拓く<sup>(6)</sup>」において「スポーツイベントの開催が必ずしも地域に経済的効果をもたらすわけではない。」と指摘している<sup>注13</sup>。

## (2) スポーツイベント開催による社会的効果とは

一方、前述したスポーツイベント開催による社会的効果については、その存在が英国人社会学者<sup>注14</sup>などにより明確となっはいるものの、関連する論文などは少なく、1998年に拙稿のFIFAワールドカップフランス大会キャンプ地における効果にかかわる論文<sup>(7)</sup>、2000年に佐伯らの「スポーツイベントの展開と地域社会形成」と題した著書<sup>(8)</sup>、あるいは2002年に拙稿のFIFAワールドカップ日韓大会日本キャンプ地を対象とした論文<sup>(9)</sup>がある程度である。また、1998年の冬季オリンピック長野大会を対象とした石坂・松林らの著書<sup>(10)</sup>(2013年)においてもその効果について記述されているものの、いずれも算出方法に

<sup>注12</sup> 2002FIFAワールドカップソウル大会報告である「A Report on 2002 FIFA World Cup Korea/Japan in Seoul」(ソウル市)では、「一般観光客の減少や企業の操業障害などによるマイナス効果もある」と指摘している。

<sup>注13</sup> 高橋は「スポーツで地域を拓く、第9章経済が活きる—スポーツイベントと地域経済の活性化—、2. 国際的なメガ・スポーツイベントの招致と都市開発」において「スポーツイベントが必ずしも地域に経済的効果をもたらすわけではない」と指摘している。

<sup>注14</sup> チェルキーらは、その著書「The Impact of Major Sporting Events」において、「スポーツイベント開催による経済的効果に関する研究や事例の検証数に比べ、社会的効果に関する研究や事例の検証数は限られている。」と記述し、社会的効果の存在を明らかにしている。

までは述べていない。

このようなことから筆者は、1998年にフランス各地で開催されたFIFAワールドカップフランス大会におけるキャンプ地及び2002年にわが国と韓国との共催で行われたFIFAワールドカップ日韓大会の日本キャンプ地を対象としてアンケート・ヒアリング調査及び現地調査を行い、明確でなかった社会的効果を表1に示すような8項目として整理した<sup>(11)</sup>。

表1 社会的効果の項目区分とその概要

項目	社会的効果の内容
1. 地域情報の発信	スポーツイベントに関連した地域情報の発信、マスメディア・参加者・観戦者等の来訪による地域情報の発信
2. 地域のスポーツ振興	スポーツ人口の増大、スポーツ機会の増加、スポーツのイメージの向上等
3. 国際交流の促進	スポーツイベント参加者・ボランティア・観戦者等、海外からの来訪者と地域住民との国際交流の促進
4. 青少年の健全育成	スポーツ競技者・指導者などの健全育成、体育として青少年の心身の健全育成
5. ボランティア・NPO組織の育成	ボランティアやNPO関係者・組織等の育成、地域活動リーダー等の育成
6. 地域アイデンティティの醸成	住民の地域に対する帰属意識（おらが村意識）の創出・高揚・醸成、地域のシンボル化・知名度の向上などによる地域愛着心の醸成等
7. 地域活動の促進 (地域コミュニティの形成)	地域住民の連携、地域住民・企業・行政の連携、住民組織の形成・連携、地域社会の結束力の向上等（これらの結果として地域活動が促進）
8. 地域間・地域内交流の促進	開催地域あるいは開催地と関連ある地域（姉妹都市等）との交流の促進、開催地域内・キャンプ地域内での住民・企業・行政間の交流の促進等

資料：参考文献（11）をもとに筆者が作成

### （3）今後のスポーツイベント開催による効果の捉え方

スポーツイベントの開催を地域の活性化に繋げていくためには、スポーツイベント開催による効果を一過性ではなく継続させるとともに、社会的効果の発現を基本に、如何にして経済的效果にも資するようになっていくかであると言える。このような視点からスポーツイベントの開催にかかわる諸活動の時期、すなわち、スポーツイベントの誘致期、開催準備期、開催期及び開催後などの時期における諸活動を、地域で行われている「祭り」の開催にかかる活動として捉えていくことができる<sup>注15</sup>。そして、祭りという身近なイベントとして置き替えることにより、それぞれの時期における効果の発現に至る諸活動の方向が見えてくるのではないかと考える。

<sup>注15</sup> 参考文献（7）の5. まとめにおいて「（4）以上を総括すると、キャンプ地に選ばれ、地域活性化に資するおこなっていくことは、これを『祭り』の開催準備と当日になぞらえることができる。」としている。

一方、わが国ではこれまで国際的なスポーツイベントの開催が地域に多大な経済的効果をもたらすと言われてきた。しかし、社会が成熟した現在においては、道路や鉄道などの交通インフラをはじめ、スタジアム・アリーナといったスポーツインフラもそれなりに整備されており、施設整備等による直接的経済効果もその波及効果もあまり期待できない。

このようなことから、経済的効果の発現を主としたスポーツイベントの開催は、得策ではないと考える。むしろ、交流や地域情報の発信によるその後のインバウンドを含む来訪者の拡大などを含む社会的効果を数多く発現させることを主としていくことが求められる。そして、その結果として経済的効果にも繋げていく、と言った活動を展開していくことが望まれる。具体的には、スポーツイベントの開催地やキャンプ地となった地域が観光地であった場合、スポーツイベントの開催やキャンプの実施により、地域情報が各地に発信される。そしてこれがシティセールスともなり、それらの情報に接した人々がそれぞれの地域に魅力を感じて地域を訪れることにより、経済効果に繋がってくる。さらに、これまでは観光地ではなかったとしても、現在のわが国のインバウンド増大の要因の一つである地域文化や歴史、社会スタイル、あるいはアニメの聖地など新たな産業の発祥の地などの「地域資源」と連携することにより、スポーツツーリズムを地域の活性化に資するものとしていくことが可能となる。そしてそのためには、スポーツイベントは誰のために、何のために開催するのかなどの目標・目的を再認識するとともに、地域を十分に理解し、地域資源などと連携していくことが最も重要である。

以上のようなことから、経済的効果を拡大させていくためには、社会的効果が拡大していくような活動が重要となってくるとも言え、社会的効果と経済的効果を一体として捉えていくことが重要となる。

いずれにしても、わが国におけるスポーツは、その歴史的な特性から体育をはじめとした教育やコミュニティ形成などを含む幅広い効果を有し、その効果を地域の活性化に如何に活用してかが重要な課題であることは言うまでもない。そしてそれらを効果的に発現させていくためには、図3に示すように、スポーツイベント開催を契機として社会的効果を多様に発現させることが、ひいては多様な経済的効果をもたらすといった一過性ではない経済的効果発現に向けた活動を行っていくことが求められる。

1

2

3

4

5

6

公募論文

参考資料

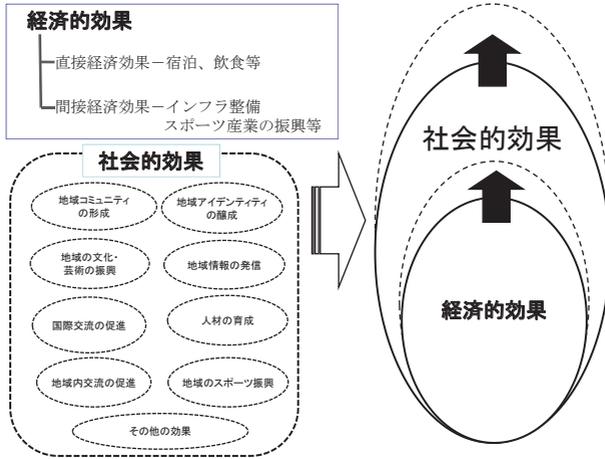


図3 社会的効果と経済的効果の関係

### 3. 地域の活性化に資する組織としてのスポーツコミッション

#### (1) スポーツコミッションとは

1940年代にアメリカ合衆国において、映像制作を支援し、ひいてはロケ地の活性化を目的に発祥した「フィルムコミッション<sup>注16</sup>」がある。そして、この組織の成功を受け、「スポーツイベント等を招致・誘致し、地域経済の活性化を図ることを目ざした組織」として「スポーツコミッション<sup>注17</sup>」が設立されている。

一方、わが国においては、このフィルムコミッションが2000年前後に導入され、地域の活性化に資する組織として定着しつつあるが、これと同様に「スポーツを地域の活性化に活かす組織」として、筆者を含むSCJが提唱したのがわが国独自の組織としての「スポーツコミッション<sup>注18</sup>」である。

わが国におけるスポーツは永年、体育教育の一環として推進されてきたことから教育的要素が強いとともに、スポーツ施設も体育施設を含めて公的施設が多い。したがって、「わが国のスポーツ」は、必然的にエンターテイメントや

<sup>注16</sup> フィルムコミッションは映像制作支援や誘致を行う組織として設立され、わが国においては、①非営利公的機関、②One Stop Serviceの提供、③作品内容は問わないという3原則がある。

<sup>注17</sup> アメリカ合衆国におけるスポーツコミッションは、スポーツイベントを誘致・招致し、それに参加する人々の宿泊や飲食などによる経済的効果を狙いとした組織で、概ねNPOと言われている。

<sup>注18</sup> 注7と同じ。

スポーツビジネスを中心とした「アメリカ合衆国のスポーツ」とはその位置づけが異なる。このようなことから、わが国におけるスポーツコミッションを公的な活動、すなわち地域の活性化に資する組織として位置づけていくことは妥当であると考ええる。

このような中で、未だ体育的かつ公的要素が強いわが国のスポーツを活用した地域の活性化を、わが国独自の「スポーツコミッション」という組織を構築し、展開していくためには、今後国内で開催されるラグビーワールドカップ2019や東京オリンピック・パラリンピック競技大会、あるいはワールドマスターズゲームズ2021関西などの国際的スポーツイベントを活用、あるいは契機としていくことが望まれている。

## (2) スポーツコミッションの先進的組織

このスポーツコミッションとして、わが国における先進的事例と言える組織に鳥根県の出雲市で活動しているNPO法人出雲スポーツ振興21（以下、「出雲SS21」という）があり、以下の点から先進的であると言われている。

- ・「スポーツコミッション研究会」を主宰するなどわが国のスポーツコミッションの実態を商標貸与などから掌握しているSCJが、スポーツコミッションの組織の中で最も地域の活性化に資する活動を行っている<sup>19</sup>と認知している。
- ・スポーツ庁の地域振興担当部局においても、全国のスポーツコミッションの中で最も理想的な組織として認めている<sup>注19</sup>。
- ・筆者が個人的にもその活動が他のスポーツコミッションの模範となると考えている。

この鳥根県出雲市で活動している出雲SS21は当初、「スポーツの振興」を目的として行政により設立された組織であった。しかし、設立された組織がスポーツにかかわる活動を展開していく中で、その組織の設立目的を「スポーツ活動を通じた地域の振興」と変更した。そして現在では、スポーツにかかわる諸活動を通して地域の活性化に資することを目的とした組織となっている。

この出雲SS21では、スポーツ関連の諸施設の指定管理などを行ってはいるものの、行政からの補助金などは一切受けておらず、また健常者を対象としたスポーツにかかわる活動を行うだけではなく、

<sup>注19</sup> スポーツ庁が平成28年度事業で自らが企画し、監修した「まんが スポーツで地域活性化」の12事例の一つに選ばれるなど、スポーツ庁が推奨するスポーツコミッションの組織となっている。

- ・高齢者を対象とした健康増進や生きがいがづくりに資する活動
- ・子供を対象とした心身の育成などに資する活動
- ・障がい者を対象とした生きがいがづくりに資する活動

などの自主事業を展開することにより、自律した組織となっている。また、正職員・パート職員を含めて50数名の職員を雇用するなど、地域の雇用に大きく貢献してきている。さらに近年では、地域の活性化に資することを目的に、サイクルイベントを行政や関連組織、あるいは高齢者組織などと連携して開催するなど、新たな取組も行っている。

### (3) スポーツコミッションに求められる機能

スポーツコミッションに求められる機能は、それぞれの地域がどのような特色や資源を有し、一方でどのような課題を抱えているかによって異なる。いずれにしろ、スポーツコミッションは、地域の活性化に資することを目的とした組織として位置付けられるため、様々な機能が求められる。

このような中で、著者が参画してSCJが（公財）東京市町村自治調査会と共同研究を行った調査報告<sup>(12)</sup>においては、以下のように取りまとめている。特に、①はスポーツを地域で活かすための中心的機能として、全てのスポーツコミッションにおいて必要な機能であるとしている。

- ① 組織のハブ機能
- ② 事業運営機能
- ③ 地域資源集約機能
- ④ 住民との連携機能

#### 1) 組織のハブ機能

スポーツコミッションの役割として、スポーツの効用を各分野に最大限に波及させるためには、地域内での関係団体の連携づくりが重要であり、「スポーツによる地域の活性化のプラットフォーム」として機能することが求められる。

#### 2) 事業運営機能

スポーツコミッションとして、地域の中心的役割を担うマネージャーかつプレイヤーとして、以下のような活動が想定される。

- ・企画・運営
- ・情報収集・営業
- ・情報発信

#### 3) 地域資源集約機能

スポーツイベントの開催、スポーツ合宿などのスポーツの活用タイプ、主に、地域外からのスポーツ団体等を受け入れる際に、ワンストップサービスの提供が可能な窓口組織として、地域内の資源・関係団体を連携し、様々な分野への波及を最大化させるための機能である。これらの機能を一口で言うとコーディネート機能として示すことができる。

- ・地域観光の紹介（観光事業者との連携）
- ・関係団体への許認可等代行
- ・スポーツマッチング

#### 4) 住民との連携機能

スポーツを活用した地域活性化は、地域住民を巻き込んだ取組であるため、スポーツの活用タイプによって住民との関係は異なるが、住民との連携を担う機能は非常に重要である。

- ・ボランティア活動の運営
- ・健康増進・スポーツプログラムの提供

#### (4) スポーツコミッションとリエゾン機能

一方、地域を活性化させていくためには、行政のみならず、地域住民などによるボランティアやNPO組織、あるいは企業などのビジネス組織の三者が連携していくことが重要である。この行政とボランティア・NPO組織及びビジネス組織を繋ぎ、連携させていくのがスポーツコミッションの役割であるともいえ、前述の調査報告ではハブ機能としてまとめている。しかしながら、さらに地域内の各組織と外部からの各組織を連携させ、地域にとって有用な存在とさせていくのもスポーツコミッションの役割であり、個人や組織を有機的に繋いでいくという「リエゾン機能」を有する組織としていくことが求められる。このリエゾン機能については、1990年代にサイエンスパークの主要機能として叫ばれ、大学と行政、企業などを有機的に繋いで地域の産業振興に資する機能として盛んに展開されていたものである。

このスポーツコミッションが有すべきリエゾン機能については、如何にしてスポーツによる社会的効果を発現させ、さらに経済的效果発現に繋げていくかを考慮する必要がある。

そしてそのためには、まずは社会的効果を拡大させて行くことが重要であり、さらにその効果を最大限に発現させるシステム構築や組織形成が求められてくる。

このようなことから、ラグビーワールドカップ2019、東京オリンピック・パラリンピック競技大会及びワールドマスターズゲームズ2021関西における開催地やキャンプ地などにおいて、

- ・人とひとを繋ぐ
- ・人と地域を繋ぐ
- ・組織と組織を繋ぐ
- ・自治体と住民を繋ぐ

などの組織としてスポーツコミッションを位置づけていくことも重要である。

### (5) わが国におけるスポーツコミッションのあり方

スポーツコミッションは、地域の状況、すなわち人・こと・もの・資金・情報などの状況に併せて設立していくことが望まれているものの、すべての自治体において「スポーツ」という切り口が求められているわけではない。あるいは必ずしも一気に多様な機能を有する組織の設立が可能となるわけでもない。また、スポーツ庁やSCJが先進的なスポーツコミッション的組織として認めている出雲SS21がここまで展開してきた背景には、組織を設立しようとした行政マンがいたことやそれを受けて設立した組織を自律させ、地域の活性化に資する組織にまで育てた民側の人材がいたことなど、それぞれの立場でのキーマンの存在があった。このようなことから、如何にキーマンを発掘し、育成するための施策や活動も重要である。さらには、出雲SS21が現在までの活動が展開可能となるには10数年の年月を有していることも忘れてはならない。

これらをもとに、わが国のスポーツコミッションは、「競技スポーツ、健康増進活動、レクリエーション・余暇活動及び体育などを含む全ての身体運動を対象に、競技者と観客という位置づけに留まるのではなく、自らが参加し、人々との繋がりから積極的に地域の活性化に貢献する施策の推進や活動を行う組織」としていくことが望まれる。そのためには、スポーツコミッションは、関係する個人や組織を有機的に繋ぐリエゾン機能を発揮させていく必要がある。またそれは、現在各地で展開されてきている地方創生におけるまちづくりに資するDMO<sup>注20</sup>として位置づけることも可能である。観光をキーワードとして地域を活性化させていく組織としてDMOがあり、この観光が「スポーツツーリ

<sup>注20</sup> 官民などの幅広い連携によって地域観光を積極的に推進する法人組織（Destination Marketing/Management Organization）の略。

ズム」であれば、DMOもまたスポーツコミッションと位置づけることが可能となる。

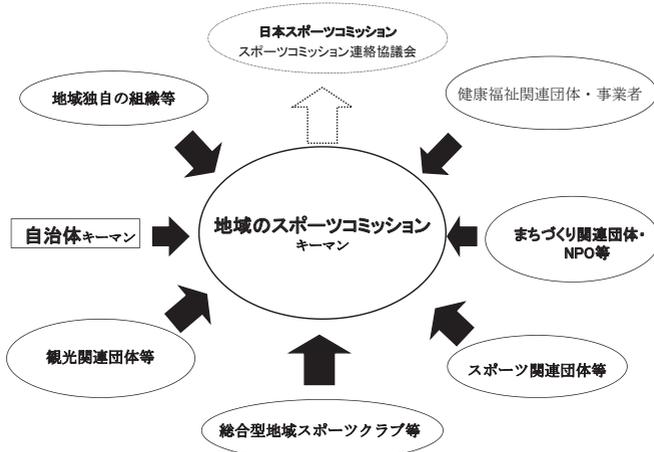


図4 スポーツコミッションの構成

#### 4. スポーツを活かした地域の活性化とは

##### (1) スポーツを活かした地域活性化の捉え方

現在わが国では、スポーツを活かした地域の活性化を図る視点として、高齢者や障がい者等がスポーツを通じて楽しみながら身体活動を行い、結果として健康増進や生きがいを創出していく、ということがある。また、薄れていく地域の絆をスポーツを通して再生させたり、地域のアイデンティティを醸成したり、様々な交流を行っていくなど、スポーツのもつ効果を十二分に発現させ、人や地域の活性化を図っていくことが可能となってきた。

しかしながら、前述したように多くの自治体においては、スポーツを活かした地域の活性化を経済的視点からのみ捉えるケースが多くなっているのが現状である。

このような状況ではあるが、筆者が20数年前から述べているように、スポーツがもたらす社会的効果に目を向ける時期に来ているといえるし、住民参加によるスポーツを展開することで、魅力ある地域を創出していくとした調査報告もある<sup>(13)</sup>。

一方、政府は「日本再興戦略2016」において、スポーツ市場規模を2020年に10兆円、2025年までには15兆円に拡大させていくことを目標としており、スポー

つを地域における新たな産業としていくことも重要な視点となってきた。

このような中で、スポーツが盛んであるということがイコール、スポーツを活かした地域となっているのではなく、スポーツによる効果を十二分に発現させて人や地域の活性化に繋げていくことが最も重要である、ということ意識していく必要がある。

さらに、独自の文化を育み、自然との調和などを優先してきたわが国は近年、欧米のみならず近隣諸国の経済成長に伴うインバウンドが増大してきている。このようなことから、スポーツの有する様々な効果や役割を活用してインバウンドと地域の人々との交流促進などを積極的に行っていくことも重要な視点となってきた。

一方、近年のプロ化の進展やスポーツ産業の振興などもスポーツを活かした地域の活性化に資することから、それらについても検討していく必要がある。とは言うものの、地域全体の活性化に資するようにしていくことは、地域内の人や企業等の活性化が重要であり、外部からの人や企業等が活性化しただけでは意味がない。地域に様々な社会的効果を発現させ、それが地域経済の活性化にも繋がっていないければ意味がないのである。

このようなことから、スポーツを活かした地域の活性化を端的に言えば、老若男女、健常者も障がい者も誰もがスポーツを行い、観て、支援することにより、健康で生きがいを持って生活していくことができる地域を、地域住民自らが創り出していくことではないだろうか。無論、地域のスポーツにかかわるボランティアやNPO、あるいは関連産業に従事する人々も含めてである。

今後の少子高齢社会の中で、身近な身体活動としてスポーツを活用し、その有する役割や効果、あるいは地域資源との連携を含めて地域の活性化に資するものとしていくことが重要である。そしてそのためには、インバウンドが数多く訪れる国際的スポーツイベントなどの開催を契機として、地域の活性化をより一層推進していくことは、重要な視点であると考えられる。

## (2) スポーツイベント開催による地域の活性化とは

スポーツツーリズムの原点となるスポーツイベントの開催において最も重要なことは、それが地域の活性化に資するシステムなどに組み込まれているかである。地域外からの人や組織、あるいは企業などは、あくまでも地域をサポートするだけにとどめ、活動の中心は地域の人や組織、あるいは企業であるということを念頭においていく必要がある。

そもそも、スポーツイベントの開催が地域の活性化に資するということは、第二次世界大戦後の国民体育大会の開催が、国民の生きがいやスポーツの振興を謳いつつも道路や施設などのインフラ整備を行ってきたこと。あるいは、1964年に行われた東京オリンピックの開催に併せて高速道路や新幹線などのインフラが整備されてきたことに由来するものである。これらは経済成長を遂げつつある国や地域にとっては、非常に有効な手段であったといえる。

しかしながら、今日のわが国のように成熟した国や地域においては、スポーツイベント開催によって道路や鉄道などのインフラが必ずしも整備されるわけではないことから、これまでのような経済的効果は期待できない。また、国際的スポーツイベントのようなビッグイベントの開催は、国や地域をあげて実施していくことから、おのずと公的資金を導入していかなくては実現できない。したがって、その成果をアスリートのみならず、国民や地域住民に還元していくことが求められ、それ無しにはイベントの開催はむずかしいと捉えるべきであろう。特に、現代社会のように核家族化や国際化、あるいは地域やコミュニティの崩壊が叫ばれている中で、少子高齢社会も進展してきており、これら社会が抱える課題を解決していく一方策としてスポーツイベントを開催することも可能である。したがって、それらの課題解決に向けた効果を発現させるための事前の活動を行っていくことが望まれる。

このようなことから、スポーツイベント開催による地域の活性化とは、スポーツの有する効果や役割を十二分に活用したイベントとしていくこと、すなわち社会的効果を如何に数多く発現させていくかであり、その効果を如何に地域の活性化に資するものとしていくかであろう。

一方で、わが国は江戸期265年間の安定した社会情勢のもと、幕藩制度や鎖国、あるいは参勤交代などから独自の地域文化を育み、自然との調和などを優先してきた。そして近年は、それらがベースとなってインバウンド増大に繋がってきていることから、スポーツイベントの開催を国や地域の情報発信手段として捉えていくことも重要な視点となってきた。また、地域への来訪者が地域独自の文化に触れるとともに、地域の人々との交流をより多く展開していくことは、経済的視点からも重要な視点である。特に、関西圏に目を向けると、大阪は江戸期において食文化の中心的役割を果たしてきた地域であり、歴史文化の代表的な地域となっている。

このようなことから、今後のわが国独自の文化との関係を図ったインバウンドの拡大には、国際スポーツイベントの開催が大いに貢献すると考えられる。

そして、その視点からみると現在の東アジア地域からのインバウンドのみならず、2021年に関西圏で開催されるワールドマスターズゲームズ2021関西では、世界各地からのインバウンドがあり、関西圏にとって絶好の機会と捉えることができる。そしてそのためには、国際的スポーツイベント開催による効果、特に社会的効果をこれまで以上に発現させていくための組織形成や活動が重要となってくると言え、地域が有する資源との連携がより重要となってくる。

## 5. 今後に向けて

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2020年は、筆者が「スポーツを核とした地域活性化に関する調査—スポーツフロンティアシティ21—」として、スポーツを活かした地域の活性化に資する調査研究を始めてから四半世紀を経た年でもある。

この四半世紀の間に、国ではスポーツに対する考え方や捉え方が大きく変わり、スポーツは生活の一部と位置づけられ、多様な役割を有するとスポーツ基本法で明記されるに至ってきた。また、住民サイドでは、わが国では成り立たないと言われたボランティア活動が積極的に行われ、1995年の阪神・淡路大震災以来、2011年の東日本大震災や2016年の熊本地震においても数多くのボランティアが災害復旧やその後のまちづくりなどに活躍してきている。

しかしながら、スポーツを活かした地域の活性化やその推進組織としてのスポーツコミッションについては、20数年の年月を経てやっと緒に着いた程度であり、未だ四半世紀前の調査研究における様々な提案が十分に展開されているとはいえない。

このような中で、ボランティア活動の活発化やまちづくりへの住民の積極的参加の兆しが見られている現在、スポーツや健康をキーワードとした地域の活性化の推進は、他のキーワードより進展してくるのではないかと感じている。

このようなことから、ラグビーワールドカップ2019、東京オリンピック・パラリンピック競技大会、ワールドマスターズゲームズ2021関西の開催は、スポーツをキーワードとした地域の活性化を進める追い風となっている。特に、関西圏においては、ワールドマスターズゲームズ2021関西の開催が大きな転機となりえる可能性を有していることから、新たな「スポーツ」という視点から、旧態依然とした態勢やシステムを将来を見据えたものとしていくかが課題となろう。

さらに、今後の少子高齢社会、人口減少、国際化のさらなる進展などの大き

な課題を解決していくためにも、スポーツを活かした地域の活性化にかかわる地域独自の施策や活動などが必要である。そしてそれらを推進する組織としての「スポーツコミッション」のような行政と両輪となった公的組織の設立により、具体的活動の展開を図っていくことが望まれる。

スポーツイベントを開催すれば、多大な経済的効果が発現する時代は終焉し、今後はスポーツを行い、観て、支援するなどにより、数多くの社会的効果を発現させるために、地域の自然環境を含む文化・歴史、あるいは関連産業などの地域独自の資源と連携していくことが求められる。そして、その結果として経済的効果の発現に繋げ、地域経済の活性化に資するものとしていくかである。要は、人や地域それぞれが「スポーツ」をキーワードとした様々な活動において、地域の活性化に資する独自の工夫と活動を行っていくかである。

## 参考文献

- (1) 「スポーツを核とした地域活性化に関する調査—スポーツフロンティア21—」(国土庁・財)日本システム開発研究所、1994.10)
- (2) 参考文献(1)と同じ
- (3) 「野球とニューヨーク」: 佐山和夫、中央公論新社、2011
- (4) 「多摩・島しょ地域におけるスポーツを活用した地域活性化に関する調査研究—スポーツコミッションの機能に着目して—」、(公財)東京市町村自治調査会、2017.3
- (5) 「国際的イベント等がもたらす資産を活用した地域活性化に関する調査」: 国土交通省、2003. 3
- (6) 「スポーツで地域を拓く: 木田悟・高橋義雄・藤口光紀編著、(一財)東京大学出版会、2013
- (7) 木田悟・小嶋勝衛: サッカーワールドカップフランス大会における地域活性化の実態—サッカーワールドカップ開催を契機とした地域活性化に関する研究 その1—、日本建築学会技術報告集第18号、2003、pp.319-324
- (8) 「スポーツイベントの展開と地域社会形成—ウインブルドン・テニスからブンデスリーガ・サッカーまで—」: 佐伯聰夫編著、不味堂出版、2000
- (9) 木田悟・小嶋勝衛・岩住希能: 「サッカーワールドカップ大会における社会的効果に関する考察—サッカーワールドカップ開催を契機とした地域活性化に関する研究—その2—」日本建築学会技術報告集第23号、2006、

pp.427-432

- (10) 「(オリンピック遺産)の社会学—長野オリンピックとその後の十年—」:  
石坂友司・松林秀樹編著、青弓社、2013
- (11) 木田悟:「地域におけるスポーツイベントの社会的効果に関する研究—サッ  
カーワールドカップのキャンプ地を中心として—」日本大学提出博士論  
文、2011. 3
- (12) 参考文献(4)に同じ
- (13) 「市民の活動がつくる魅力ある地域—住民参加による地域活性化—」:  
大蔵省印刷局、1997

## スポーツ施設を核としたまちづくり

### 「スマート・ベニュー®」構想

(株)日本政策投資銀行 地域企画部  
藤田 麻衣

#### プロフィール

ふじた まい

2009年神戸大学経済学部卒、同年(株)日本政策投資銀行入行。本店および関西支店にて融資業務に従事したのち、2012年より関西支店企画調査課、2017年地域企画部企画調査班にて地域の産業調査や自治体、地域財界との連携等の企画調査業務に従事している。

主な調査レポート：『「センサ×ビッグデータ」ビジネスの可能性②—センシングデータ流通市場創設と金融の役割—』（2017年）『「センサ×ビッグデータ」ビジネスの可能性—スマートフォンのビジネスモデルから学ぶ、センサの将来—』（2014年）『関西バッテリーベイにおけるリチウムイオン電池製造装置メーカーの重要性』（2013年）など。  
(旧姓：大田名にて執筆)

## 1. 公共施設からの転換期にある「見る」スポーツ施設

近年、「見る」スポーツ施設としてのスタジアム・アリーナのあり方が見直されている。現在の日本のスタジアム・アリーナは、公共的な性格が強いこともあり、その機能は、単なる体育施設にとどまり、立地は、市街地から離れた交通の便が悪い場所にある場合が多い。しかし、本来のスタジアム・アリーナの持つ「集客力」を考えれば、スタジアム・アリーナはその周辺も含めた交流拠点の核となり、収益施設となる可能性を有している。そのため、2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けて高まるスポーツ産業の振興において、スタジアム・アリーナの改革が期待されている。

日本政策投資銀行では、スタジアム・アリーナが集客力の核となって賑わいを生む街を「スマート・ベニュー®」<sup>1</sup>と提唱している<sup>2</sup>。このスマート・ベニュー構想では、スタジアム・アリーナは市街地中心部に近い街なかに整備され、機

<sup>1</sup> 日本政策投資銀行の登録商標（商標登録第5665393号）

<sup>2</sup> 日本政策投資銀行。(2013). スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」

能も多様化し、公共施設だけではなく、民間の収益施設も併設し、スポーツ以外にショッピングやエンタテインメントの機能も有することを想定している。また、運営面においても、民間の活力を存分に取り入れることを提案している。そうすることで、スタジアム・アリーナの来訪客が周辺施設で消費する、もしくは周辺施設の来訪客がスタジアム・アリーナに関心を持つようになる等、各施設が互いに相乗的に収益を上げるエリアとなると考えている。本稿では、スマート・ベニュー構想におけるスタジアム・アリーナの収益化およびその運営について事例を交えて解説する。

なお、本稿におけるスタジアム・アリーナは、スポーツ興行（入場有料）にて利用されている「見る」スポーツ施設を想定している。バスケットボール、バレーボール、フットサル等で利用される屋内施設を「アリーナ・体育館」、サッカー、ラグビー、アメリカンフットボール等で利用される施設を「スタジアム・球技場」、野球、ソフトボール等が利用される施設を「野球場・ソフトボール場」、アイスホッケー、フィギュアスケート、水泳の大規模大会で利用される施設を「その他」と分類している。

【図表1】スポーツ施設の種類（日本政策投資銀行作成）

分類	競技	リーグ等
スタジアム・球技場 ※ サッカー、ラグビー、アメリカンフットボールの興行で利用のある施設。一部を除き、基本的には屋外の施設である。	サッカー	Jリーグ
		JFL
	ラグビー	なでしこリーグ
	アメリカンフットボール	トップリーグ
アリーナ・体育館 ※ バレーボール、バスケットボール、ハンドボール、ホッケー、フットサルの興行で利用のある施設。基本的には屋内の施設である。	バレーボール	Vリーグ
	バスケットボール	Bリーグ
		WJBL
	ハンドボール	JHL
	ホッケー	HJL
フットサル	Fリーグ	
野球場・ソフトボール場 ※ 野球、ソフトボールの興行で利用のある施設、「ドーム球場」と呼ばれる屋内施設と屋外施設がある。	野球	NPB
		独立リーグ
その他	ソフトボール	JSL
	アイスホッケー	アジアリーグ
	フィギュアスケート	
	水泳	

## 2. “スタジアム・アリーナ=コストセンター”の現状

国内の「見る」スポーツ施設は、およそ600施設ある。施設構成では、「アリーナ・体育館」が46%と最も多く、次いで「スタジアム・球技場」(26%)と「野球場・ソフトボール場」(24%)が同程度である。施設の所有は、自治体が約70%を占め、民間はわずか4%程度である。日本政策投資銀行が2013年に実施したアンケート調査<sup>2</sup>では、これらのうち収益性が確保されていると考えられる施設は、わずか13.8%という結果になっている。

ここで国内のスポーツ施設がどのように整備されたかを見てみると、日本のスポーツ振興は、国や地方公共団体が主体となり、行政主導のもと進められてきたことがよくわかる。最初に「見る」ためのスポーツ施設整備のきっかけとなったのは、1946年より開催された国民体育大会、いわゆる国体であった。国体を契機に各地でスポーツ施設の建設計画が進み、1959年より制度化した国体施設への補助や、1961年に制定されたスポーツ振興法等により、さらに行政の後押しを受けて、全国的に整備されてきた(上和田、1995)<sup>3</sup>。東京オリンピック(1964年)以降は、住民主導のスポーツ振興が活発になったが、高度経済成長の中で地域社会が希薄になったことに対する危機感を契機としたものであったことから、コミュニティスポーツに注目が集まり、スポーツを「する」場が重視された。そのため、この時期に建設されたスポーツ施設は、観客席等の「見る」ための設備が縮小している。その後1980年代後半に入り、競技大会の開催能力を有する大規模施設が次々と建設されはじめた。この時、「見る」ためのスポーツ興行において重要な要件である立地条件が劣後になってしまう。立地条件によって、その施設の観客動員数、ひいては事業収入が大きな影響を受けるにも関わらず、この時期に建設された大規模スタジアム・アリーナは、その多くが広大な敷地を確保するために、中心街から離れた場所に建設された。そして、残念ながら国内既存のスタジアム・アリーナの多くは、立地条件の悪さが収益性を下げている。

<sup>3</sup> 上和田茂, (1995), 戦後50年と体育・スポーツ施設, 体育施設出版.

【図表2】国内のスタジアム・アリーナ整備の沿革（日本政策投資銀行作成）

年代	国内のスポーツ環境の変化	スタジアム・アリーナ等の整備・運営に関する沿革	スタジアム・アリーナ等の整備・運営に関する事例
1950年代	・学校体育から社会体育へ	・公共体育館建設開始 ・国体施設への補助金制度の整備(1959)	
1960年代	・高度経済成長の始まり ・東京オリンピック開催(1964)	・スポーツ振興法の制定(1961)	
1970年代		・市民体育館の建設(中央から地方へ)	・横浜スタジアム(PFI類似:1978)
1980年代	・バブル景気 ・生運スポーツ時代の到来		・東京ドーム(民設民営:1988)
1990年代	・バブル景気の崩壊 ・Jリーグ開幕(1993)	・国際イベントの開催が可能な大規模公共体育施設の建設 ・民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(1999)	・大阪ドーム(第三セクター:1997)
2000年代	・地域密着型プロスポーツの発展 ・日韓ワールドカップ開催(2002)	・スポーツ振興基本計画(2001) ・指定管理者制度の導入(2003) ・スポーツ振興基本計画の改正(2006)	・宮城球場(管理許可:2005) ・千葉マリンスタジアム(指定管理:2006) ・カシマサッカースタジアム(指定管理:2006)
2010年代	・東京オリパラ2020開催決定(2013) ・スポーツ庁設置(2015) ・日本再興戦略2016 ・スポーツ未来開拓会議中間報告(2016) ・ラグビーワールドカップ開催(2019予定)	・スタジアム・アリーナ改革ガイドブック(2017)	・墨田区総合体育館(PFI:2010) ・ゼビオアリーナ仙台(民設共営:2012) ・北九州スタジアム(PFI:2017)
2020年代	・東京オリパラ開催(2020予定) ・関西ワールドマスターズゲームズ(2021予定)		・新国立競技場(コンセッション:2019予定) ・有明アリーナ(コンセッション:2019予定) ・沖縄市多目的アリーナ(2020予定)

収益性を下げている要因は、立地だけではなく運営のあり方にもある。現在のスタジアム・アリーナ運営は、行政主導でスポーツ等の興行のための単一的な「場所貸し（ハコ貸し）」をしている場合が多い。しかし、主要な収入源である「スポーツチームのゲーム（試合）」は、年間の開催数が決まっており、週末を中心に固定されていて、そこからの収入には限界がある。そのため近年は、スタジアム・アリーナ経営には、スポーツ興行開催日以外の日の収益性をいかに高められるかという点が重要であると考えられている。

このように、コストセンターになってしまっているスタジアム・アリーナの「集客力・収益力」が改めて注目され、コストセンターからプロフィットセンターへの改革が期待されている。

### 3. 2025年までに全国20箇所のスタジアム・アリーナ整備

国も、コストセンターからプロフィットセンターへとスタジアム・アリーナの改革を提唱している。2015年に発足したスポーツ庁は、スポーツ産業の拡大を目指しており、スタジアム・アリーナについては、従来のスポーツ観戦だけの場ではなく、多様な世代が集うような地域の交流拠点の核となりにぎわいを創出すること、スポーツ産業の拡大を支える収益産業となることを期待している。2017年6月、スポーツ庁・経済産業省がスタジアム・アリーナ改革ガイドブックを公表した。このガイドブックでは、日本政策投資銀行の提唱するスマート・



### ①民間活力導入

まず、第1段階である従来の行政による「場所貸し（ハコ貸し）」運営モデルから、スマート・ベニューへ一歩前進する第2段階は、民間運営型の事業モデルである。スタジアム・アリーナが民間運営になると、収入面では、スポーツ興行利用以外のイベント興行の誘致、広告・命名権等の収入拡大方策、特別室（VIPルーム）の整備等に加え、支出の面でも、運営費用の圧縮等の恩恵を期待できる。イベント興行やスポーツ興行に関するナレッジおよびネットワークを有する民間企業へ委託すれば、スタジアム・アリーナの稼働率が高まり、その過程における効率化によっても運営効果を高めることが見込まれる。

さらに、この運営に対する民間参加者が、プロスポーツチーム、リーグや劇団等の興行における施設の主な利用者であれば、施設利用と運営を同一事業者が行う「ハード（施設）とソフト（コンテンツ・興行主）の一体経営」のスキームとなり、さらなる収益改善が図られる可能性が広がる。ハードとソフトの一体経営では、利用者（ソフト）自身が最大限の収入を上げることができるよう、施設整備・運営をカスタマイズすることが期待できる。

また、本来、運営者は利用者に対して高い利用料で施設を貸したい反面、利用者としてはできるかぎり安い利用料で借りたいことから、運営者と利用者はそれぞれの利益が相反する立場にある。しかし、この相反する関係である運営者と利用者が一体となり経営にあたる場合、施設運営費の負担は発生するものの、固定の利用料支出はなくなる。利用者であるプロスポーツチームは、リーグ等のスポーツコンテンツからの収益を上げるために、施設の運営費とのバランスを勘案しながら運営することにより、固定賃料を支払うよりも収益向上を図れる可能性が高まるだろう。

### ②多機能複合化

次の第3段階は、第2段階の民間運営や一体経営に加え、さらに公共施設や商業施設等、スポーツ関連施設以外の施設との複合化を図り、街づくりの中核を担う施設とするものである。様々な機能が加わることにより、スポーツに限定せず幅広い地域住民が集う交流空間としての役割を果たすようになる。

第2段階の民間運営や一体経営は、基本的にスタジアム・アリーナの稼働率を向上し、それに伴い収入を最大化することを目的としていた。第3段階の「スマート・ベニュー」となり得る複合型施設化は、スタジアム・アリーナ以外の施設部分においても交流空間を創り出す点が特徴である。単に様々な機能を寄

せ集めるのではなく、その地域において不足している都市機能を十分に調査・分析した上で、都市機能を集約・補完できるような複合施設化が求められる。この段階においてはじめてスタジアム・アリーナの収支改善、地域における存在意義が現れるだろう。

このような施設はそれぞれが集客力を持っているため、スタジアム・アリーナの利用者が複合施設を利用したり、逆に複合施設の利用者がスタジアム・アリーナに関心を持ち、利用につながったりすることが想像される。こうして相互に「ついで利用」客が増えるため、エリア全体として集客力が高まることが期待される。エリアの訪問者が増加すれば、スタジアム・アリーナの興行日数の増加や訪問客数の増加を見込める。さらに売上面では、複合施設の入居テナントからの不動産賃貸料収入を得られ、支出面では、維持管理コストをスタジアム・アリーナと複合施設で分散させる効果も期待できる。

### ③街なか立地

多機能複合型スタジアム・アリーナが「集客拠点」として、スポーツの試合がない日も日常的に賑わうためには、立地の良さが非常に重要な要件となる。日本政策投資銀行の調べ<sup>1</sup>では、公共からの委託費を上回る収入を得ている「アリーナ・体育館」のうち、利用料収入が年間3億円以上となっている施設は、最寄り駅から徒歩5分圏内に立地していることが明らかとなった。

施設の集客力を高めて稼働率を向上させ、収益の安定・改善を図る観点からも、スタジアム・アリーナにおいては、最寄り駅への近接性をはじめとして、郊外ではなく街なかの利便性の高い立地戦略を検討することが求められる。ただし、立地の悪いスタジアム・アリーナであっても、海外では、Uber<sup>4</sup>などによる新しい交通サービスにより、アクセスの悪さが補完されている例もあり、工夫次第で利便性を向上できるであろう。

### ④収益力向上

さて、民間活力導入、多機能複合化、街なか立地を踏まえて、スタジアム・アリーナ自体の収益力を向上させるための方法を検討する。

既存の施設を想定すると、まず、スタジアム・アリーナの「収入源の多様化」

<sup>4</sup> ウェブサイトおよびアプリによる自動車配車サービス。タクシーの配車に加え、一般人自家用車による乗り合いを実現する仕組みを構築している。

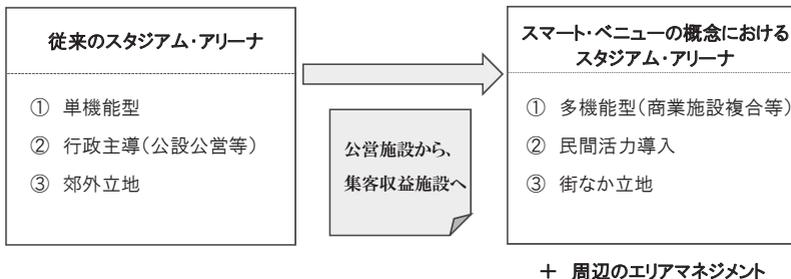
が必要である。現状でも、公共からの委託費を上回る収入を得ている施設は、利用料収入だけでなく、飲食物販、興行事業、広告、命名権の収入により収入源を増やしている傾向がある。今後はさらに、多様な収入源により収益を確保する経営力が求められよう。

次に検討すべきは、「興行の活発化」である。スタジアム・アリーナの収益源のメインとなるスポーツ興行において収入源の軸を確立するために、運営者は多くのイベントを呼び込み、スポーツ興行を積極的に誘致・開催する。

さらに、「利用用途の多様化」も検討する。スポーツ以外のコンサート等、文化的興行等の利用を拡大したりする等、様々な目的の利用者がスタジアム・アリーナを利用し、スタジアム・アリーナにお金を落とす仕組みを取り入れる。

なお、新規の施設建設にあたっては、構想段階から「利用の多様化」「収入源の多様化」が可能な仕様として企画し、その上で「興行の活発化」を努力するというフローとなる。

【図表4】スマート・ベニューの概念によるスタジアム・アリーナの変化（日本政策投資銀行作成）



## 5. 事例紹介①海外事例 アメリカ・ロサンゼルス『Staples Center』

それでは、スマート・ベニューの事例を見てみよう。アメリカ・ロサンゼルスにあるStaples Centerは、1999年10月に老朽化が進む旧アリーナを移転する形で建設された。約18,000人を収容できるアリーナである。このアリーナはバスケットボール、アイスホッケー、アリーナフットボールのほか、コンサート等のイベントでも年間250回程度使用されており、アメリカ国内でも屈指の稼働日数を維持している。立地も良く、ロサンゼルス市街地の西側のフリーウェイに隣接する位置にある。しかし、このエリアは、アリーナが移転する前は、コンベンション施設があるものの周囲は荒廃しており、治安も悪化していた。

【写真】 Staples Center (日本政策投資銀行撮影)

〔写真〕左:昼間の外観 中:夜間の外観 右:屋内



〔写真〕L.A. LIVE



現在ではアリーナ周辺に、AEG社<sup>5</sup>により、コンサート施設、映画館、ホテル、ショッピング等から構成される複合施設「L.A.Live」が作られ、既存のコンベンション施設も含めた複合都市開発がなされている。

アリーナ建設費は、375百万米ドルであった。そのうち71百万米ドルはロサンゼルス市が地方債や市の外郭団体からの補助金によって調達している。残りの300百万米ドル強は、民間組織であるLLC<sup>6</sup>にて調達された。LLCは、315百万米ドルを、当時スポーツ施設としては初となるABS（資産担保証券）の発行により調達した。債権の担保は、ネーミングライツ収入、スポンサーシップ契約収入、スイート・プレミアムシートライセンス収入等の特定の収入に限定されている。

アリーナの収益を向上させた要因は、スポーツ以外にも興行を行える複合施設として高い稼働率を実現できたことに加え、ABSの担保にもなっている多様な収入を増やすことができたことも大きい。このアリーナには、VIPエリア

<sup>5</sup> The Anschutz Entertainment Group 米国のスポーツ、エンターテインメント事業者。スポーツチームの株式保有、スポーツ施設、コンサート施設の経営、コンサートプロモーション等を主な事業としている。

<sup>6</sup> L.A. Arena Company.LLC アリーナの運営会社。AEG社と全米4大TVネットワークのひとつであるFOX社等が出資。

としてスイートボックス160室、クラブシート2,500席が設置されており、富裕層向けや企業の福利厚生として高額な料金で利用されている。一般に、全ての席を同じような価格帯の席種で埋めるよりも、一部には高単価のVIP用席種をしつらえることで、よりチーム収入が増加する。また、VIPの社交の場となれば、アリーナ自体のブランド力向上も図られることから、ネーミングライツ収入やスポンサーシップ収入の増加も期待できる。

## 6. 事例紹介②国内事例 新潟県 長岡市『アオーレ長岡』

国内においても、好立地や多機能化等スマート・ベニユアの要素を備えたアリーナの事例が出て来た。新潟県長岡市にあるアオーレ長岡は、2012年4月に竣工した複合型施設である。長岡駅から雨や雪に濡れずにアクセスでき、非常に利便性が高い。アリーナは、プロスポーツの公式戦やコンサートの開催も可能な仕様となっている。また、併設されている全天候型屋根付き広場や、交流ホールでは様々なイベントを開催している。さらに、土日祝日も開いている市役所窓口、通りから様子が見える市議会の議場等もあり、平日も休日も様々な利用目的の市民が訪れる交流拠点となっている。実際に、アオーレ長岡の開業後は通りに面する商店街の通行量が増加している。

アオーレ長岡建設の背景には、長岡市が市町村合併によって市域が広がったため、市役所を駅前に立地させることにより市民の利便性を高め、新しい市民協働・交流の拠点とする必要が生じたことが挙げられる。また、2004年に発生した新潟県中越大地震の体験を踏まえて災害対策本部の機能水準を満たす施設を整備する必要もあり、老朽化した長岡市厚生会館の建て替え事業として2008年2月にアオーレ長岡の設計が着手された。

設計は、世界的に有名な建築家である隈研吾氏が手がけ、「市民協働によるまちづくり」と「まちなか型公共サービス」の展開を一体的に推進する複合施設として、2012年4月に竣工した。建設資金は、市町村合併による合併債を含む地方債約54億円、長岡市都市整備基金45億円、国県支出金約29億円等の合計約131億円により賄われた。また、その際に発行されたアオーレ長岡債は短期間で完売している。

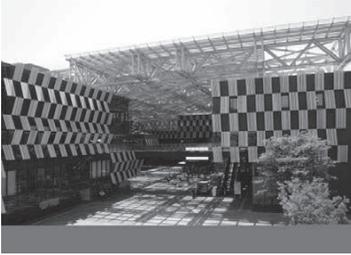
運営については、「NPO法人ながおか未来創造ネットワーク」に委託し、使用許可、ハード管理等を長岡市が担い運営をサポートする中で、市民の視点に立った業務運営がなされている。同団体の役員は、実際に市民活動に取り組んでいる人をはじめ、地元商工会、音楽・文化・スポーツ関係者等多彩なアイデ

ア・人脈を有し、市民交流イベントの企画・実行ができる面々で構成されている。同施設は市役所の一部機能を含んでいることや、交流施設を市民活動に対して無料で提供していることから、市民交流の場として相応の効果があると考えられる。

同施設は、市役所のような公共施設とアリーナ・交流ホールのような文化的施設がひとつの施設内に包含されている点が高く評価でき、施設そのものに価値が見出せる。市民交流の拠点として、市民が日常的に集い活動する場であり、一方で一流のスポーツや音楽等を魅せる場でもあることから、今後も多くの可能性を秘めているといえよう。

**【写真】アオーレ長岡**

〔写真〕左：昼間の外観 右：長岡駅からのアクセス



〔写真〕アリーナの使用例



出所：長岡市、シティホールプラザ「アオーレ長岡」HP

**7. スマート・ベニュー構想におけるスタジアム・アリーナの運営**

最後に、こうしたスマート・ベニュー構想を取り入れるための、スタジアム・アリーナの運営手法について考察する。

日本国内におけるスポーツ施設の整備運営手法には、大きく下記の3つが挙げられる。

- ・公設公営
- ・公設民営
- ・民設民営

現在、国内既存のスタジアム・アリーナ等は、その初期建設資金負担が大きいことや、国からの補助金を活用して自治体の建設費負担軽減も期待できることから、市区町村、都道府県が公共事業により整備し所有者となる「公設」パターンが多く見られる。一方で、運営面では、指定管理者制度の採用などにより「民」の有するノウハウを活用して、運営コストの削減と利用者へのサービスの質向上を図る「民営」パターンが多く見られており、従って、整備運営手法の主流は「公設民営」スキームとなっている。

ここで、スタジアム・アリーナ等の整備運営主体となり得る可能性があるのは、①スタジアム・アリーナ等の所有者（主に公共であることが多い）、②運営者（公共もしくは民間等）、および③利用者（ここでは地域住民ではなく、プロスポーツチームやリーグ等の興行イベントの主催者を指すこととする）の3者である。

一方、「民設民営」スキームについては、施設整備配置や利用料単価設定といった面で自由度の高い経営を行うことが可能となるが、建設の際の借入金返済、償却負担や固定資産税等の税負担が経営を圧迫する可能性がある。それぞれの整備運営スキームにおける各主体別の大まかなメリット、デメリットとして、【図表5】のようにまとめられる。

【図表5】スタジアム・アリーナにおける整備運営手法とその主体の関係（日本政策投資銀行作成）

		公設・公営	公設・民営	民設・民営
施設の所有者	メリット	・国等からの補助金支給の可能性はある	・国等からの補助金支給の可能性はある	・建設におけるムダを省き、コストを圧縮することができる可能性はある  ・収益施設の整備配置が自由になる(特別室や飲食物販施設等)
	デメリット	・収益施設の整備に制限がある(特別室や飲食物販施設等)  ・公共側に建設に伴う費用負担が発生する	・収益施設の整備に制限がある(特別室や飲食物販施設等)  ・公共側に建設に伴う費用負担が発生する	・国等からの補助金の支給がない  ・民間側に建設に伴う借入金返済、償却負担や固定資産税等の税負担が発生する
施設の運営者	メリット	・公的ニーズ(利用者の平等性、公平性)に配慮した運営を行う	・利用料金や営業面で柔軟な運営を行える可能性はある  ・建設資金負担(初期投資)なく、運営に参入できる	・利用料金や営業面で柔軟な運営を行える可能性はある  ・収益施設の有効活用による収入増の可能性はある
	デメリット	・公的ニーズに配慮した安価な利用料金で運営するため、収入を増やしにくい  ・収益施設が少なく、収入方針に制限がある	・公的ニーズに配慮した安価な利用料金で運営するため、収入を増やしにくい  ・収益施設が少なく、収入方針に制限がある	・所有者と運営者が同一の場合、建設に伴う借入金返済、償却負担や税負担が運営を圧迫する可能性はある
興行イベント主催者等(施設の利用者)	メリット	・安価な利用料金で施設を利用できる	・質の高いサービスを受けられる可能性はある  ・安価な利用料金で施設を利用できる	・質の高いサービスを受けられる可能性はある
	デメリット	・公的スポーツイベントの利用が優先され、私的利用に制限がかかる可能性がある	・公的スポーツイベントの利用が優先され、私的利用に制限がかかる可能性がある	・比較的高価な利用料金での利用を余儀なくされる可能性がある

スタジアム・アリーナの経営自由度を高められるような運営をするには、各施設の状況を鑑みて最適な運営スキームを構築しなければならない。例えば「公の施設」の場合、行政事業の優先予約や利用料金の減免された利用が多かったり、条例により利用料単価が定められていて自由な価格設定ができなかったり

1  
2  
3  
4  
5  
6  
公募論文  
参考資料

すると、民営であったとしても運営者の裁量範囲が狭く、収益力を十分に生かせない場合がある。「民設」の場合においても、消防法等様々な法規制の影響を受けており、運営上の工夫や努力で収益を高めることができる範囲が限定される可能性がある。収益性の向上に向けては、スポーツ利用とのバランスを確保しつつも、多様な利用や柔軟な料金設定により利用料収入を最大化することが不可欠であり、このような柔軟な運営が可能となるスキームの導入が求められる。

以上より、スマート・ベニュー構想を進めるにあたって行政として考えなければならないことは、①経営の自由度が高い柔軟な運営スキームを導入すること、②民間所有施設や運営資金への補助助成制度を拡充することである。さらに、施設設備にあたっては都市機能の現状を把握するために、整備したい都市にどのような都市機能があるかを再点検することも重要である。

以 上

## 運動・スポーツによる健康づくり支援のあり方

～ヘルスプロモーションの視点から～

京都学園大学 健康医療学部 健康スポーツ学科  
准教授 三宅 基子

### プロフィール

#### みやけ もとこ

1961年豊中市生まれ。1983年東海大学体育学部社会体育学科卒、1985年東海大学大学院体育学修士課程修了。2007年バージニア州ジョージメイソン大学大学院レクリエーション・健康・視光学研究科修了。2012年保健学博士（大阪府立大学）。

1988年公益財団法人日本レクリエーション協会入職。2007年公益財団法人大阪YMCA研究所兼中高齢者事業推進室研究員。京都府立医科大学研究員を経て2015年より京都学園大学健康医療学部健康スポーツ学科准教授。京都府レクリエーション協会理事。亀岡市地域保健福祉計画および亀岡市社協地域福祉活動計画策定委員。亀岡市民生委員推せん会委員。主な著書：大阪府街かどデイハウス介護予防マニュアル（共著、大阪府）、シニア健康プロジェクト（共著、大阪YMCA）、京都市介護予防総合プログラム構築事業～地域資源を活用した総合型介護予防プログラム実施マニュアル～（共著、京都地域包括ケア推進機構）

### 1. はじめに

2016年のわが国の平均寿命は、男性80.98歳、女性87.14歳となり過去最高を毎年のように更新している。さらに西暦2060年には、男性84.19年、女性90.93年に到達すると予想されている<sup>1)</sup>。

平均寿命の延伸が進行する中、健康は個人にとって重要な問題であるとともに、社会全体においても大きな課題となっている。特に生活習慣病の予防や健康寿命の延伸は、わが国の健康づくり施策における解決すべき喫緊の課題である。

健康日本21（第二次）は、2013年から10年間の計画として、健康増進法に基づいて厚生労働大臣が定める「国民の健康の増進の総合的な推進を図るための基本的な方針」に、国民の健康づくりのための方針、理念、目標を盛り込む形で全面改訂が行われた<sup>2)</sup>。

53項目の目標の中には、健康寿命の延伸、健康格差の縮小の実現に向けた社

会環境の整備とともに、がん、糖尿病など生活習慣病の予防対策の他、個人レベルの生活行動として身体活動・運動に関する具体的な目標を示している。

わが国における健康増進に関する施策は、健康日本21（第二次）の他にも、スポーツ基本法に基づくスポーツ基本計画がある。

スポーツ基本計画は、スポーツ基本法に基づいて、スポーツを通じた健康で活力に満ちた長寿社会の実現を目標に、平成24年に5か年計画が示された。その後第2期スポーツ基本計画が策定され、平成29年から33年度までのさらなる5年間の計画を策定した<sup>3)</sup>。

しかしながら国民における運動・スポーツ実施者の割合は3割程度で、10年間横ばい状態を続けている。生活習慣病の予防や高齢者のフレイル予防など健康上の身体活動・運動の効果について、世界中で多数のエビデンスが示されており、健康の維持・増進において運動・身体活動の効果は明白であるが、実際の健康行動として定着していないのが現状である。

このような状況において、2010年WHOは、全世界の死亡に対する危険因子として、身体不活動が高血圧（13%）、喫煙（9%）、高血糖（6%）に次ぐ第4位（6%）に上がっていることを認識し、「健康のための身体活動に関する国際勧告」を発表した<sup>4)</sup>。

さらに2012年、国際的に権威のある医学誌「The Lancet」（July 21,2012）が身体活動特集号を発表した。身体不活動が喫煙と匹敵するくらい健康に及ぼす影響が甚大であるとの知見が発表され、世界的に身体不活動が「大流行している（パンデミックな）状態」であるとの認識を示した<sup>5)</sup>。

2016年にThe Lancetは再び身体活動特集号を発表し、生活習慣病の予防や改善において、禁煙、健康的な食事、飲酒制限は有効な健康行動として認識されているが、身体活動が同様の健康行動であるという認識は進んでおらず、世界中で身体活動不足の状況が続いていると報告している<sup>6)</sup>。

身体活動は、健康維持・増進に有効な優先順位の高い健康行動であり、身体不活動の生活を活動的な生活習慣に変える取組みの必要性が世界的規模で強調されている。

運動嫌いの子どもたちや運動経験が少ない人、普段運動を行っていない人をいかに運動・スポーツ活動に導くことができるのか、忙しい生活の中でも身体活動量を増加させる生活にいかに切り替えていくか、個人レベルでの行動変容が求められている。

そこで本稿では、ヘルスプロモーションの視点から世界的潮流としての身体

活動推進施策を概観するとともに、運動・スポーツ活動実施の現状をふまえ、これからの健康づくりのあり方を検討することを目的とする。

## 2. 身体活動の定義

最初に身体活動と運動、スポーツについて定義しておく。身体活動 (Physical Activity) とは、「筋の収縮を伴い安静時を上回るエネルギーを消費するすべての活動」と定義されている。歩行や各種の生体動作、家事・仕事など、日常生活の中での動作や姿勢の保持も含む活動として捉えることができる。

さらに運動 (Exercise) とは、「体力の向上や維持、健康増進などある目的を目指して行う身体活動」であり、スポーツは「規則にのっとり行う運動」として位置づけられている。身体活動は運動・スポーツ活動はもちろんのこと、通勤や買い物など仕事や家事上の生体動作を含む広い概念である (図1)。

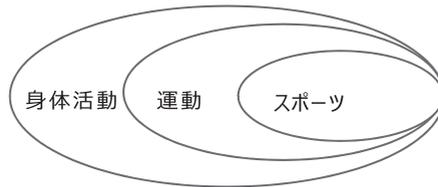


図1 身体活動・運動・スポーツの位置づけ (健康と運動の疫学, 医学出版より)<sup>7)</sup>

## 3. 運動・身体活動実施の現状

身体活動が体重増加の予防や体力の向上、筋力向上による転倒予防において有効であることは一般的に知られている。

身体活動と生活習慣病との関係について、身体不活動が糖尿病、がん、脳卒中などの危険因子であり、身体活動がこれらの生活習慣病の予防に寄与することは、多くの疫学研究が明らかにしている<sup>8)</sup>。

多数のエビデンスの蓄積から、身体活動が健康行動として有用であることは明白であるが、運動・身体活動の実施状況はわずか3割程度にとどまっている。

平成28年の国民健康・栄養調査の結果において、運動習慣のある者 (1回30分以上の運動を週2回以上実施し、1年以上継続している者と規定) の割合は男性35.1%、女性27.4%であり、10年間の推移に増減はなく、女性は減少傾向である。さらに日常的な身体活動の指標として用いられている歩数は、その平

均値が男性6984歩、女性6029歩で、歩数においても男女ともに10年間増減がない状態であると報告されている<sup>9)</sup>。

大阪市民を対象とした「スポーツと健康に関する実態調査」の結果では、過去1年間の運動・スポーツ実施状況について、「現在、運動・スポーツをしている」と回答した人の割合は、平成19年の調査で32.1%、平成24年の調査では24%と減少している。さらに女性の実施者の割合は、男性より低い。調査対象、質問項目は異なるものの、大阪市民の運動・スポーツ実施の傾向は、全国調査と同様の結果を示している<sup>10)</sup>。

また「運動やスポーツをしたいがなかなかできない」と回答した人の割合は、平成19年は54.5%であったが、平成24年には58.9%に増加している。さらに「運動やスポーツに関心がない」と回答した人の割合は、平成19年は9.3%であったが、平成24年には15.3%に増加している。(図2)

「運動・スポーツをしたいができない人」と「運動・スポーツに関心がない人」を合わせると、平成24年の調査で男性70.3%、女性は77.4%と身体不活動者の割合は7割を占め、平成19年より増加している。

全国レベルの調査および大阪市の調査からも、身体不活動者は7割を占めており、これらの人々をいかに身体活動につなげるかのアプローチが重要な視点となる。

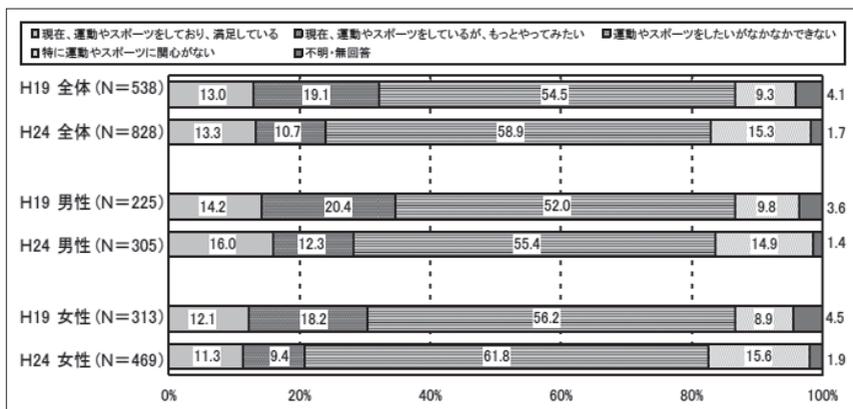


図2 大阪市民における運動・スポーツの実施状況（大阪市民のスポーツと健康に関する実態調査報告書より）<sup>10)</sup>

#### 4. 身体活動推進に関する世界的動向

現在、世界的に身体不活動（physical inactivity）、いわゆる運動不足が広がっている。

2012年に発表されたThe Lancetの身体活動特集号では、身体不活動が心疾患、糖尿病、乳がんおよび結腸がんなどの非感染性疾患（Non-Communicable Diseases; NCD）の原因になることを明らかにした<sup>5)</sup>。

さらに喫煙と身体不活動の非感染性疾患への影響を比較した結果、身体不活動の健康に及ぼす影響は喫煙と同等であることが発表された<sup>11)</sup>。図3は、喫煙と身体不活動の割合、危険率、死亡者数を比較したものである。

まず身体不活動率の割合は35%で、喫煙（26%）より高い。相対危険度は喫煙が1.57で、身体不活動の1.28を上回るが、身体不活動人口が9%と喫煙人口を少し上回るため、1年間あたり世界で5300万人が身体不活動が原因で死亡しており、その数は喫煙を上回る。

身体不活動の健康に及ぼす影響が示されると同時に、国際的な規模で身体活動推進に向けた呼びかけの動きが進んでいる。国際身体活動健康学会による「身体活動のトロント憲章」（2010）、およびWHOによる「健康のための身体活動に関する国際勧告」（2010）について紹介する。さらに2015年にユネスコが発表した「体育・身体活動・スポーツに関する国際憲章（International Charter for Physical Education, Physical Activity and Sport）」についても紹介する。

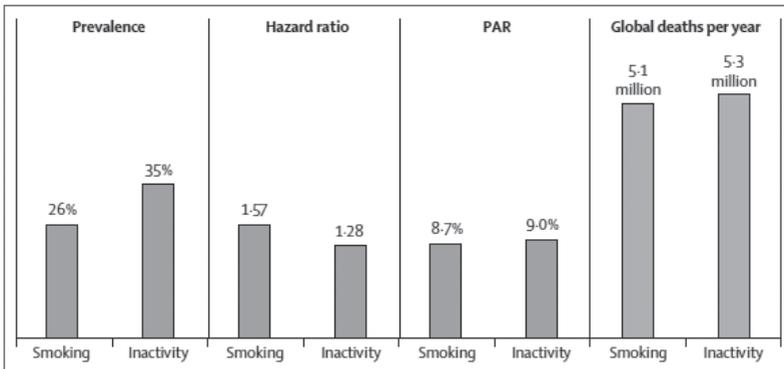


Figure: Comparison of global burden between smoking and physical inactivity

Prevalence of smoking, population attributable risk (PAR), and global deaths for smoking were obtained from WHO.<sup>7</sup> Hazard ratio for all-cause mortality of smoking was obtained from meta-analysis studies.<sup>8,9</sup> All inactivity data were obtained from Lee and colleagues.<sup>5</sup>

図3 喫煙と身体不活動の比較（Wen CP & Wu X, 「The Lancet」2012より）

## 1) 身体活動のトロント憲章

(The Toronto Charter for Physical Activity: A global Call for Action)

2010年5月、トロント市において開催された第3回国際身体活動公衆衛生会議において「身体活動のトロント憲章：世界規模での行動の呼びかけ」が採択された。この憲章は、世界規模で身体活動推進の優先順位を高めるための行動を呼びかけ、関連する団体や個人に向けた支援ツールとして提供されている。

この会議に出席していた日本の運動疫学研究者が中心となって、日本語版の翻訳とその内容の解説を行っており、身体活動の推進のために活用が期待されている<sup>12)</sup>。

この論文では、原文と日本語版を対照とする形で紹介されているので、政策決定担当者にはぜひご参照いただきたい。

憲章では、健康、持続的発展が可能な社会の実現、経済に関する3分野で身体活動がもたらす効果の概要を示している。そして憲章の中心部分である「9つの指針」および「行動の枠組み」の内容を表1に示した。

表1 トロント憲章で示されている指針と行動の枠組み

<p><u>すべての人々を対象とした身体活動推進のための9つの指針</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全人口および特定の集団（女性、高齢者、子ども、障がい者、勤労者など）、特に身体活動を行うことに大きな障壁を有する人々に対して、科学的根拠に基づいた戦略を用いる。</li> <li>・社会的不平等、健康の不平等、身体活動機会の不均衡を減少させるような平等の戦略を用いる。</li> <li>・身体不活動の環境的、社会的、個人的な規定要因の改善に取り組む。</li> <li>・効果を最大にするために、持続可能な対策を、国や地域の各レベルで複数部門の連携を通じて実施する。</li> <li>・研究、実践、政策、評価、調査のための能力を高め（キャパシティ・ビルディング）、トレーニングを支援する。</li> <li>・子ども、家族、成人、高齢者のニーズに対応した、生涯を通じたアプローチを行う。</li> <li>・文化的差異に配慮し、多様な地域の現状、背景、資源に応じた戦略を採用する。</li> <li>・身体活動を行うという選択が容易にできるようにすることで、個人が健康な選択をすることを促進する。</li> </ul> <p><u>行動の枠組み</u></p> <p>政府・自治体、市民団体、研究機関、専門家組織、民間団体、その他健康に関係したあるいは直接健康に関係しない組織が、連携した行動（対策）を取るよう求めている。すなわち、「国家政策、行動計画の策定と実行」「身体活動を支援する施策の導入」「身体活動に重点を置いたサービスと財源の新たな方向づけ」「対策のためのパートナーシップの構築」の4領域である。</p>
--

## 2) 健康のための身体活動に関する国際勧告 (WHO)

2010年WHOが「Global Recommendations on Physical Activity for Health」を発表した。日本語版の「健康のための身体活動に関する国際勧告」は、国立健康・栄養研究所の宮地らが翻訳・作成している<sup>13)</sup>。

WHOによるこの国際勧告は、身体不活動が全世界の死亡者数の原因となる危険リスクの第4位である現状を踏まえて、国民レベルで身体活動による非感染性疾病の一次予防に向けた政策立案を推進するためにまとめられたガイドラインである。

この中で健康づくりのための身体活動の推奨レベルを年齢別に示している。18歳～64歳の成人を対象に、全身持久力、筋力、骨の健康の向上、非感染性疾病の発症リスクやうつ症状の軽減のために推奨される身体活動レベルを図4に示した。

この勧告を基に、わが国では、国立健康・栄養研究所が日本人の身体活動基準2013を策定している。

表2 「健康のための身体活動に関する国際勧告日本語版」による身体活動推レベル

1. 週あたり150分の中強度の有酸素性身体活動、または週あたり75分の高強度有酸素性身体活動、または同等の中～高強度身体活動を組み合わせた身体活動を行うこと。
2. 有酸素性活動は1回につき、少なくとも10分間以上続けること。
3. 中強度有酸素性身体活動を週300分に増やすこと、または、週150分の身体活動を高強度の有酸素性身体活動にすること。または、同等の中～高強度身体活動を組み合わせて行うことで、さらなる健康効果が期待できる。
4. 週2日またはそれ以上、大筋群を使う筋力トレーニングをすること。

\*ここでいう身体活動とは、日課や家庭・地域社会と結びついたレクリエーションや余暇時間の身体活動、通勤などの移動（徒歩、自転車）、職業活動、家事、遊び、ゲーム、スポーツなどとしている。

## 3) 体育・身体活動・スポーツに関する国際憲章

ユネスコの「体育・身体活動・スポーツに関する国際憲章」は、1978年に採択され、1991年に修正された憲章を2015年に、新たに「身体活動」という言葉を入れて全面改訂された<sup>14)</sup>。

世界中の人々が身体活動を実施するにあたり、具体的な行動に向けた内容として、世界人権宣言に則ってスポーツ・身体活動のあり方を示したものである。

国際憲章の前文には、「すべての人々に体育・身体活動・スポーツの資源、権限、責任が、ジェンダー、年齢、障がい、その他の一切の理由に基づく差別なく与えられなければならないことを強調し」と記されており、体育・身体活動・スポーツの実践はすべての人の基本的人権としている。

さらに「体育・身体活動・スポーツを人類の無形の文化であり、その文化的多様性として、運動遊び、レクリエーション、ダンス、組織化されたもの、日常的なもの、競争的なもの、伝統的なもの、先住民のものとしてのスポーツやゲームが含まれる」ことなどが述べられている。

運動・スポーツ・身体活動の捉え方を改めて見直し、健康づくり施策の環境整備を進めていく上で、多様な側面で身体活動を捉え、ひとりでも多くの人々が身体活動を実施する機会の拡大に大いに参考にできるのではないかと考える。

この国際憲章の全文は、日本スポーツ体育健康科学学術連合のホームページから原文「International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport」(UNESCO2015)とその日本語訳が提示されており、広く関係方面に活用できるようになっている。(http://jaaspehs.com/important/269/)

## 5. 身体活動推進の取組み～身体活動基準・指針

### 1) 厚生労働省：身体活動基準2013とアクティブガイド

2012年健康日本21（第二次）では、平成25年度から34年度まで10年間の健康づくり推進に関わる身体活動・運動に関する新たな目標を示すとともに、目標達成に向けた指標としてより具体的な行動目標が示された。

健康日本21（第二次）での身体活動（生活活動・運動）に関する目標は、「日常生活における歩数の増加（1200～1500歩の増加）」「運動習慣者の割合の10%増加」「住民が運動しやすいまちづくり、環境整備に取り組む自治体数の増加」である。

身体活動を実施する際、18～64歳の基準は3メッツ以上の身体活動（ゆっくり歩く程度）を1週間あたり23メッツ・時行う。そして全年齢層においては、今より毎日10分長く歩いて身体活動量を増やす。30分以上の運動を週2日以上行うようにするという基準を策定している<sup>15)</sup>。

さらにこの目標を達成するための行動指針として、2013年3月厚生労働省が策定した「アクティブガイド～プラス・テン」がある<sup>16)</sup>。



身体活動に馴染みのない一般の方々にもわかりやすいメッセージとして、「今より10分多く身体を動かしましょう」という具体的な提案である。さらに運動習慣のない人とある人が身体活動を始めるにあたって、最初の1歩をどこから始めればよいのか「気づく」⇒「始める」⇒「達成する」⇒「つながる」の具体的なステップを示している。

このガイドブックは、厚生労働省のホームページから誰でもダウンロードが可能である。

身体活動を行っていない人は、すなわち身体不活動の人であり、生活習慣病等の非感染性疾患のリスクが高い人である。したがって、現状の活動を上回る身体活動を行う際には、安全面の配慮は不可欠である。そして身体活動は、ほとんどの人にとって安全な活動であることを理解することが重要であると指摘されている<sup>17)</sup>。

## 2) 文部科学省「第2期スポーツ基本計画」とスポーツガイドライン(仮称)

文部科学省は、第2期スポーツ基本計画の中で、生活習慣病の予防、健康寿命の延伸のために有効な運動・スポーツ活動の推進を具体的施策として示している。

具体的な政策目標として、「成人のスポーツ実施率について、現在、週1回以上が42.5%を65%程度、週3回以上が19.7%を30%程度とする」を掲げ、今後5年間、スポーツを「する」「みる」「ささえる」といった様々な側面から取り組みを進めるとしている<sup>3)</sup>。

第2期スポーツ基本計画における中長期的なスポーツ政策の基本方針では、『スポーツの「楽しさ」「喜び」こそがスポーツの価値の中核であり、すべての人々が自発的にスポーツに取り組み自己実現を図り…(以下略)』と述べている。

その基本方針は、「スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことは、すべての人々の権利」であるスポーツ基本法が精神が反映されている。

したがってこの基本方針では、スポーツを他者と競い合い自らの限界にチャレンジするものから、健康維持や他者との交流を目的とした多様なものであり、スポーツを文化としての身体活動として捉えている。このような幅広いスポーツを、子どもから高齢者まで各ライフステージに応じて推進すること、特に子どもの運動習慣の確立や、スポーツ実施率の低い女性や働く世代、障がい者のスポーツ活動の機会を増やす取り組みを進めるとしている。

さらにスポーツ庁では、第2期スポーツ基本計画を具体的に推進するため、

スポーツガイドライン(仮称)の策定に向けた議論が行われている。策定にあたっては、よりスポーツに親しみ、スポーツを楽しみ、スポーツを支える活動の機会をいかに拡大するかが焦点となっているが、運動・スポーツを含む幅広い多様性のある身体活動の推進に向けた行動指針が示されることを期待したい。

## 6. 健康づくり支援のあり方～ヘルスプロモーションの視点から

先に述べたように、身体不活動が世界的な規模で広がっている。身体活動は、生活習慣病の予防、健康寿命の延伸にとって不可欠な活動であり、今よりも少し身体を動かす、すなわちアクティブになることが、心身の健康状態を良好に保つ優先順位の高い健康行動になりうる。

身体活動の効果は良く知られているが、身体活動を行わない不活発な生活習慣が、高血圧、喫煙に並ぶ死亡原因となることから、禁煙やダイエット同様、健康のために必要な健康行動のひとつとして、今以上の認識を持つことが重要である。以下、今後の運動・スポーツを含む身体活動推進の取組みについて私見を述べる。

### 1) 地域全体としての取組み

身体不活動の影響を認識し、日常的な身体活動を実施するには、個人レベルの取組みを進めるだけでは限界がある。

一般の方にも、身体活動を行わない生活が健康にどのような影響を及ぼすのか、煙草を吸うことで起きるがんをはじめ、呼吸器疾患や循環器疾患などのリスクと同様、身体活動不足が高血圧、脳卒中、糖尿病などの生活習慣病を引き起こすリスクがあることを伝えるとともに、身体活動を行うことが不活動による様々な疾患のリスクの軽減、ストレスや抑うつ軽減など心身の健康にとって多くの恩恵をもたらすことを、わかりやすいメッセージで伝えていくことが必要である。

ヘルスプロモーションの分野では、個人的要因から個人を取り巻く環境、公共政策など複数のレベルから個人の行動を捉え、行動変容を促すアプローチとしてエコロジカルモデルが広く知られている<sup>18) 19)</sup>。

エコロジカルモデルを活用し研究者と市町村が連携して身体活動促進のための取組みを行っている例として、厚生労働省のプラス・テンの推進を進める藤沢市の「ふじさわプラス・テン」(<http://www.plusten.sfc.keio.ac.jp/>)、ウェルネスをまちづくり政策の中核とする首長研究会が主体となって進めている

「Smart Wellness City Project」(http://www.swc.jp/)、モビリティマネジメントの視点に基づいて策定された京都市の「歩くまち・京都」総合交通戦略(http://www.city.kyoto.lg.jp/tokei/page/0000075185.html)などがある<sup>20)</sup>。

これらエコロジカルモデルを活用した身体活動推進戦略を参考にしながら、個人の行動変容に向けた環境整備を政策レベルで検討していくことが必要である。



図5 エコロジカルモデル(久野ら, バイオメカニズム学会誌, 2011)

## 2) 運動・身体活動につなげる個人へのアプローチ

運動実施者を増やすには、運動・スポーツに関心のない人、また運動に関心はあるが今はできていないという人に対して、どのようなアプローチを行うのか検討が必要である。

行動変容ステージモデルでは、運動・スポーツに関心のない人を無関心期、運動に関心はあるが今はできていない人を関心期として、行動変容を検討することができる<sup>21)</sup>。

無関心層の人は、運動・身体活動の行動をとること自体に関心がないため、まずは今とは違う行動の選択肢が気づくことが必要である。

例えば、喫煙は身体に悪影響を及ぼすことは広く知られている。まずは身体

不活動も喫煙と同じくらいの影響を健康に及ぼすことへの気づきを促す働きかけが必要だと考える。

メタボリックシンドロームを「メタボ」、ロコモティブ・シンドロームが「ロコモ」という馴染みやすい名称で広く一般に伝わったように、身体不活動を何か一言で表す新しい言葉を考案することもよいかもしれない。

また若い世代には、運動をしないことはカッコ悪いこと。運動することは今風なカッコ良さのイメージを定着させる働きかけがあってもよいのではないかと考える。

さらに運動・スポーツ・身体活動の楽しさを、より身近に感じることができ  
る機会を提供していくことが必要である。

小・中学生がやってみたいと思う楽しい身体活動を、体育の授業で実施したり、運動・スポーツ活動に関心を持つ新しいツール（例えばポケモンGOのような）の開発も考えられる。

そのためにはこれまでの運動・スポーツの既成概念を取り払うことが必要である。

既成概念にとらわれない新しいスポーツを生み出している「世界ゆるスポーツ協会」を一例として紹介する。代表の澤田氏が新聞のインタビューの中で、「私は昔からスポーツが苦手でした。今でも体育館に行くと、誰かから怒られるんじゃないか、ミスしたら笑われるんじゃないかと萎縮し、足がすくみます」と語っている<sup>22)</sup>。

身体活動の推進を検討する際、運動やスポーツ経験者に意見を聞くのではなく、運動嫌いや苦手な人の気持ちに寄り添い、その声に耳を傾けることも必要である。

これまでの組織化された運動・スポーツの経験から運動嫌い、スポーツ嫌いを生み出しているのだとすれば、運動・スポーツのあり方を見直していくことも必要であろう。

## 7. まとめ

身体活動の健康への効果は、これまでの研究成果から多数のエビデンスが蓄積され、今まさに世界的な規模で身体活動推進の重要性が認識されている。

健康づくりを目的とした身体活動を推進するには、人々の身体不活動の生活をアクティブな生活に変えていく取組みが求められる。

そのためには身体活動の効果をわかりやすく伝える情報戦略や、身体活動を

行いやすい環境整備を含めた社会全体によるアプローチと、個人の行動変容を促すためのきめ細かいアプローチの両方のアプローチが必要である。

特に、健康行動への変容が難しいと考えられる国民のおよそ7割を占める無関心層および関心層の人々の行動変容に向けた取組みは、今後の健康づくり支援の大きな柱となる。

それはこれまでの運動・スポーツのあり方を見直し、既存の枠組みを超えて、スポーツ、運動、遊び、レクリエーションやダンス、あるいは組織化されたもの、日常的なもの、競争的なもの、伝統的なものなど、あらゆる身体活動が健康に寄与し、楽しみや喜びを感じ、生きがいや幸福につながる活動として捉えなおすことが必要ではないかと考える。

## 参考文献

- 1) 国立社会保障・人口問題研究所. 日本の将来推計人口（平成24年1月推計）（2012）. <http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html>. [平成29年11月25日アクセス]
- 2) 健康長寿社会を創る 公益財団法人 健康体力づくり事業財団, 2015
- 3) 文部科学省：スポーツ基本計画[http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop01/list/1372413.htm](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop01/list/1372413.htm) [平成29年11月28日アクセス]
- 4) 宮地元彦, 久保絵里子：健康のための身体活動に関する国際勧告（WHO）日本語版. <http://www.nibiohn.go.jp/files/kenzo20120306.pdf> [平成29年11月28日アクセス]
- 5) Lee IM et al.: Effect of physical inactivity on major non-communicable diseases worldwide: an analysis of burden of diseases and life expectancy. *The Lancet*, 380(9838), 219-229, 21 July 2012.
- 6) Andersen, LB et al.: Update on the global pandemic of physical inactivity. *The Lancet*, 388(10051), 1255-1256, 24 September 2016.
- 7) 荒尾孝：健康・運動の疫学の基礎. 健康と運動の疫学入門, 12-18, 医学出版, 2008.
- 8) 澤田亨：生活習慣病・危険因子. 健康と運動の疫学入門, 130-144, 医学出版, 2008.
- 9) 厚生労働省：平成28年度国民健康・栄養調査の概要, [http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-10904750-Kenkoukyoku-Gantaisakukenkouzoushinka/kekkgaiyou\\_7.pdf](http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-10904750-Kenkoukyoku-Gantaisakukenkouzoushinka/kekkgaiyou_7.pdf) [平成29年11月28日アクセス]

- 10) 大阪市：大阪市民のスポーツと健康に関する実態調査報告書, <http://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/cmsfiles/contents/0000010/10421/honpen1.pdf> [平成29年11月28日アクセス]
- 11) CP Wen et al: Stressing harms of physical inactivity to promote exercise. *The Lancet*, 380(9838), 192-193, July 2012.
- 12) 井上茂他：身体活動のトロント憲章日本語版：世界規模での行動の呼びかけ. *運動疫学研究*, 13 (1) : 12-29, 2011.
- 13) 宮地元彦, 久保絵里子：健康のための身体活動に関する国際勧告 (WHO) 日本語版. <http://www.nibiohn.go.jp/files/kenzo20120306.pdf> [平成29年11月28日アクセス]
- 14) UNESCO：体育・身体活動・スポーツに関する国際憲章, 2015. 日本学術会議健康・生活科学委員会健康・スポーツ科学分科会監訳 [hs.com/wp/wp-content/uploads/2016/10/076f5cf42511ddf2d0c7485a5414c983.pdf](http://hs.com/wp/wp-content/uploads/2016/10/076f5cf42511ddf2d0c7485a5414c983.pdf) [平成29年11月28日アクセス]
- 15) 宮地元彦：健康長寿社会を創る（身体活動・運動分野）. 公益財団法人健康体力づくり事業財団, 46-50, 2015
- 16) 厚生労働省：「健康づくりのための身体活動基準2013」及び「健康づくりのための身体活動指針（アクティブガイド）」について. <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002xple.html>. [平成29年11月28日アクセス]
- 17) 木林弥生, 小熊祐子：身体活動と健康—プラス・テンから生涯スポーツへ—. *保健の科学*, 57 (12), 824-829, 2015.
- 18) 久野譜也：生活習慣病予防のための運動の意義とそれを実行可能にする環境対策の重要性. *バイオメカニズム学会誌*, 35 (2), 2011.
- 19) 小熊祐子：身体活動と健康. *KEIO SFC Journal*, 14 (2), 2014.
- 20) 齋藤義信：身体活動の環境整備. [http://sports.hc.keio.ac.jp/\\_src/sc3085/newsletter26.pdf](http://sports.hc.keio.ac.jp/_src/sc3085/newsletter26.pdf). [平成29年11月29日アクセス]
- 21) 蝦名玲子：人々を健康にするための戦略ヘルスコミュニケーション. ライフ出版社, 2013.
- 22) 読売オンライン：運動音痴に朗報！誰もが楽しめる「ゆるスポーツ」の世界. [http://www.yomiuri.co.jp/fukayomi/ichiran/20160121-OYT8T50125.html?page\\_no=1](http://www.yomiuri.co.jp/fukayomi/ichiran/20160121-OYT8T50125.html?page_no=1). [平成29年11月28日アクセス]

## スポーツ人材の育成

筑波大学 体育系  
准教授 高橋 義雄

### プロフィール

たかはし よしお

1968年東京都渋谷区生まれ。1992年東京大学教育学部卒、1994年教育学修士（東京大学）。現在、筑波大学体育系准教授。経済産業省産業構造審議会地域経済産業分科会委員、スポーツ庁スポーツ未来開拓会議委員、日本卓球協会評議員、日本体育協会総合企画委員会企画部会委員・国際交流専門委員会委員、日本スポーツ産業学会理事などを歴任。

主な著書：『サッカーの社会学』（日本放送出版協会，1994年，単著）、『スポーツで地域を拓く』（東京大学出版会，2013年，編共著）、『スポーツツーリズム・ハンドブック』（学芸出版社，2015年，共著）など。

今日、本誌でも採り上げるようにスポーツの多様な価値が語られるようになった。平成29年3月に出された政府のスポーツ審議会の「第2期スポーツ基本計画」では、スポーツの「する」、「みる」「ささえる」の3つの側面のスポーツ参画人口の拡大がめざされている。本稿では、スポーツ参画人口の拡大を担う人材について、現状を踏まえた上でその課題を克服するための提言をまとめた。

### 1. スポーツを「する」人口の拡大のためのスポーツ人材

平成25年調査の「体力・スポーツに関する世論調査」では、この1年間に「運動やスポーツを行った」とする者の割合が80.9%、「運動やスポーツはしなかった」と答えた者の割合が19.1%であり、8割の人が何らかの運動やスポーツを行っていた。詳細の分析は「体力・スポーツに関する世論調査」を参照いただきたいが、1年間に行った運動・スポーツの種目では1位がウォーキング（歩け歩け運動，散歩などを含む）で50.8%、2位が体操（ラジオ体操，職場体操，美容体操，エアロビクス，縄跳びを含む）で30.8%、3位がボウリング12.7%であり、平成6年調査からこの種目の順位はほぼ変わっていない。また1年間

に運動やスポーツを行ったとする者の日数では、「週に3日以上(年151日以上)」の割合が30.1%、「週に1～2日(年51日～150日)」の割合が28.6%、「月に1～3日(年12日～50日)」の割合が22.6%、「3か月に1～2日(年4～11日)」の割合が10.0%、「年に1～3日」の割合が7.2%となり、前回の調査結果からの大きな変化は見られない。これがスポーツを「する」人口の実態であり、競技をするスポーツよりは身体を動かす運動が中心的な活動であるといえることができる。

この調査では、望まれるスポーツ指導者についても調査している。複数回答で得た回答では、1位が「スポーツの楽しみ方やスポーツへの興味・関心がわくような指導ができる人」で51.9%と最も高く、「健康・体力づくりのための運動やスポーツの指導ができる人」が2位で40.7%、「年間を通して定期的に指導ができる人」が3位で25.6%、「障害者や高齢者のスポーツの指導ができる人」が4位で21.0%となり、この項目も前回の調査結果と大きな変化は見られない。注目点は、年齢別で望まれる指導者に差があるという点である。例えば、「スポーツの楽しみ方やスポーツへの興味・関心がわくような指導ができる人」は20歳代から40歳代で高く、「健康・体力づくりのための運動やスポーツの指導ができる人」は30歳代から50歳代で、また「障害者や高齢者のスポーツの指導ができる人」、「年間を通して定期的に指導ができる人」は50歳代で高くなっている。このことから年齢を重ねるとともに健康・体力づくりの要望が高くなり、高齢者であれば、高齢者にあった指導ができる指導者を望んでいることがわかる。これらの調査結果からも、更なる高齢化を考えれば、ウォーキングや体操をはじめとする健康や体力づくり、そして高齢者にあった運動を指導できる指導者の養成・確保が重要になる。

さらに調査では公共および民間スポーツ施設への要望も調査している。公共スポーツ施設に対しては、69.2%が「望むことがある」と回答しており、大都市・中都市では小都市に比べて「望むことがある」との回答が多くなっている。また大都市では、「身近で利用できるよう施設数の増加」の回答が比較的が多いことから、小都市は比較的公共スポーツ施設が充実していることを示しているとも解釈できよう。ちなみに「初心者向けのスポーツ教室やスポーツ行事の充実」は20代男性や20代、30代女性に多く寄せられる要望である。20代30代男女のスポーツ実施率の向上を狙うためには、初心者向けのスポーツ指導ができる指導者が必要になると考えられる。民間スポーツ施設への要望は63.3%から寄せられているが、49.3%が「料金が安くなること」としており、男性の30

1

2

3

4

5

6

公募論文  
参考資料

代40代、女性の20代から50代が比較的多いことから、子育て世代と家計への負担が料金についての要望を出させたことも考えられる。これらのことから、スポーツ・体育政策として自治体が考慮すべきは、子育て世代の負担を公的なスポーツサービスによって軽減させるために、公共スポーツ施設で初心者向けのスポーツ指導ができる指導者の配置や提携・協力関係で外部からのスポーツ指導者を充実させることが必要なのではないだろうか。近年の全国の公共スポーツ施設は、指定管理者制度によって民間スポーツクラブが参入しているが、調査結果のエビデンスをもとに必要な指導者を指定管理者にも求めていく必要がある。

広く国民のスポーツや運動実施を促進するための指導者の育成は、学校体育指導者育成を中心としてきた大学に対して、初心者に適切な指導ができる経験豊富な即戦力の人材養成を積極的に働きかけることや、大学や専門学校などと連携し、将来の指導者のインターンなどによる実際の職場での育成に公共スポーツ施設が協力することがあげられる。また民間スポーツクラブへの指定管理者制度を利用した積極的な指導者の確保が必要だろう。

## 2. 競技力向上をめざすスポーツ人材

2017年の文部科学省の「大学スポーツの振興に関する検討会議最終とりまとめ」に書かれているように、2016年のリオデジャネイロオリンピックのオリンピックアの約3分の2を大学生または大学卒業者が占めている。残りはプロ選手や実業団選手となるが、トップレベルの指導者も大学、実業団スポーツチームを持つ企業、プロスポーツクラブで養われていることになる。2020年東京オリンピック・パラリンピックを控える昨今では企業が実業団チームを新規に結成する事例もみられるが、1990年以降の経済の失速・停滞で多くの実業団チームは廃部に追い込まれ、トップレベル競技を支える指導者の職場は失われている。2020年以降も実業団チームが維持される約束もないことから、民間企業を巻き込んだ形での競技力向上を担う人材が養われ、そうした人材がプールされる競技力強化システムの構築は課題である。具体的には大学スポーツの活性化を図ることで、企業から支援を受けたコーチやトレーナー、医科学スタッフが、選手が大学卒業後も大学の施設を利用して強化できる仕組みが進むと考えられる。

こうしたなか、文部科学省の大学スポーツに関するとりまとめでは、「オリンピック、パラリンピック選手やプロ選手を輩出する大学がある一方、競技生

活のために、より優れた環境を求めて大学進学を選択しないトップアスリートもおり、これらのアスリートの引退後のキャリア形成が問題となっている。欧米ではデュアルキャリア支援の取組が進んでおり、そのような環境を求めて世界各国から留学生を集めている。日本からも海外留学を選択する事例も出始めており、このような状況は、大学、スポーツ界双方にとってマイナスである」と指摘している。日本のスポーツも学業も優秀な高校生がアメリカの大学に学費無料の特待生で進学する時代となり、日本の大学も危機感を持って大学スポーツの改革も始まっている。日本の大学は、1991年の大学設置基準の改正で一般教育と専門教育の区分、一般教育内の科目区分が廃止される以前は、保健体育が必修であり、そのためスポーツ施設が整えられ、保健体育の教員が配置されていた。現在では、スポーツ施設のない大学や保健体育教員のいない大学が認められるものの、競技力向上のために地域の大学に働きかけ、自治体が積極的に大学との協力関係を持つことは地域資源の有効活用になると考えられる。

また「体力・スポーツに関する世論調査」では、日本選手がオリンピック・パラリンピック競技大会などで活躍するために「公的な援助が必要である」と回答した者の割合は、92.4%であることから、概ね競技力向上に公的な援助を行うことについての賛同を得ている。具体的な援助については、「選手のトレーニングや海外遠征などに経済的な援助を行う」が58.3%、「国などが、施設の充実したトレーニング施設（ナショナルトレーニングセンター）を充実させる」が58.1%と高く、「コーチ、トレーナーなど指導者の養成を図る」が38.8%となっている。政府は、1996年のアトランタオリンピック以降の国際スポーツ競技力が低下したことを受けて、スポーツ振興くじを導入し、その財源を元に2001年に国立スポーツ科学センターを、2003年には（独）日本スポーツ振興センターを設立させ、2008年にはナショナルトレーニングセンターを設置した。学校部活動や実業団スポーツで強化が手薄な競技はナショナルトレーニングセンターを利用して現在は強化を進めているが、日本スポーツ振興センターでは、2004年の福岡県を皮切りに、平成28年2月現在では、14の都道府県・町・地域とタレント発掘・育成事業を展開している。この取り組みは日本スポーツ振興センターと地方自治体が協力して行う競技力向上事業であり、この取り組みから日本を代表する選手が誕生してきている。こうした日本スポーツ振興センターと自治体の共同事業が今日の競技力向上のためのスポーツ人材の足場の一翼を担っており、自治体にあるスポーツ医科学センターの機能を充実させるための、国や大学との連携が望まれる。

### 3. スポーツを「みる」人口の拡大のためのスポーツ人材

従来の体育・スポーツ政策は、「する」を中心に考えられてきたが、スポーツ庁発足以降、スポーツを「みる」行動がスポーツ参加に関わる重要な活動であることや、スポーツを「みる」人口が拡大すれば、観戦に伴う消費やそれに伴う生産活動が生まれることから、「みる」スポーツイベントをイノベーションさせることでスポーツ産業を拡大していこうとする動きがスポーツ庁をはじめとする関係省庁、大学などの教育機関、地方自治体、企業で始まっている。2016年に経済産業省とスポーツ庁が主催して設置されたスポーツ未来開拓会議では、スポーツ産業にむけて解決すべき5課題をあげている。そのうちの3つすなわち、「スタジアム・アリーナ改革」、「スポーツコンテンツホルダーの経営力強化」、「スポーツ経営人材の育成」は「みる」スポーツをマネジメントするスポーツ人材と直結している。

スポーツマネジメントは、「人」、「モノ」、「金」、「情報」などの資源をスポーツの価値を高めるために最適に配分するすべての活動である。例えば、あるスポーツの普及・拡大を考える時、平田・中村（2006）の「勝利」「マーケット」「普及」のトリプルミッションを踏まえると、あるスポーツを「みる」人を増加させるためには、まずはそのスポーツの競技での成功が重要なポイントであり、特に世界大会でメダルを取るなどの国際的な成功が大事になる。国際的な成功によりメディアに取り上げられて興味関心を抱く人が増えれば、そのスポーツのメディア価値を利用したい企業が協賛スポンサーやライセンスを購入して自社製品のマーケティングに用いるようになる。その結果、権利元のスポーツ競技組織・団体は収入を得て、更なるスポーツの普及や強化に資金を回すことができる。そして関心を寄せる人を「する」スポーツの場へとスムーズに誘導して「する」人を拡大するとともに、強化に力を入れて世界での継続的な成功につなげていくことになる。

しかし、我が国のスタジアムやアリーナは、これまで「する」人を中心に考えられた設計・設備、運営制度となっており、「みる」スポーツがエンターテインメントとして収入をあげることが難しい。そしてスポーツ競技団体、スポーツリーグ、スポーツチームなどのスポーツイベントの主権者として権利を持つコンテンツホルダーの経営力不足によって、例えば、プロ野球やプロサッカーでは、世界のトップリーグと比べて、ほぼ差がなかった20年間前と比較して現在ではそれぞれ約3倍、約5倍の差が生じている。（経済産業省・スポーツ庁（2016））

そこでスポーツ未来開拓会議で明らかになったスタジアムやアリーナの課題を解決するために政府は、2017年にスタジアム・アリーナ推進官民連携協議会を立ち上げ、『スタジアム・アリーナ改革ガイドブック』を6月に発表し、冒頭で「政府が掲げる成長戦略である日本再興戦略2016の官民戦略プロジェクト10に、スポーツの成長産業化を位置づけた。スタジアム・アリーナは、スポーツ産業の持つ成長性を取り込みつつ、その潜在力を最大限に発揮し、飲食・宿泊、観光等を巻き込んで、地域活性化の起爆剤となることが期待されている。さらに、未来投資戦略2017（平成29年6月9日閣議決定）において、2025年までに20か所のスタジアム・アリーナの実現を目指すことが具体的な目標として掲げられ、今後、多様な世代が集う交流拠点となるスタジアム・アリーナを整備し、スポーツ産業を我が国の基幹産業へと発展させていき、地域経済好循環システムを構築していく」とした。また、地域未来投資促進法では、近年の地域経済の事業環境変化に伴い、新たな成長分野としてスポーツ産業をあげるまでになった。このようなスタジアムやアリーナの整備は、教育委員会的な学校体育や社会体育の発想から地域や都市開発、地域の産業政策とも連動した発想ができる人材が求められるようになってきている。

またスポーツコンテンツホルダーの経営力強化については、スポーツ庁がスポーツ経営人材プラットフォーム協議会をたちあげ、人材育成講座におけるカリキュラム構築の方向性について議論を始めている。現在、高橋（2016）が述べるように、我が国ではスポーツマネジメントを教育する大学や大学院が増えているが、依然未整備で発展途上にあり、即戦力となる社会人大学院も試行錯誤のなかで徐々に整備されてきているという状況にある。一方で改革待ったなしのスポーツ組織団体は、Jリーグが「Jリーグヒューマンキャピタル」（現スポーツヒューマンキャピタル）や、日本オリンピック委員会が「JOC国際人養成アカデミー」や、自らスポーツ経営人材を養成するコースを立ち上げている。さらには民間企業がスポーツ現場で働く人材を養成する教育コースを設けることもあり、多くの教育機関が存在していることも確かである。こうした人材養成コースは、入学に値する人材を集めること、そしてその教育内容、さらに学んだ後のスポーツ界での仕事の確保、最後に証明資格としての学位が重要であることが、スポーツ経営人材プラットフォーム協議会でも指摘されている。現在、こうした教育サービスが充実しつつあるが、スポーツ産業振興にとって有効なスポーツ経営人材養成機関へと発展することが望まれる。このようなスポーツ経営人材の育成については、スポーツ庁のスポーツ国際戦略において、海外の

1

2

3

4

5

6

公募論文  
参考資料

スポーツ組織団体で活躍したり、海外でスポーツを活用して平和づくりや社会づくりに貢献したりするための人材養成を目的とした動きもでてきている。政府は、SPORT FOR TOMORROW事業の一環として国際アカデミー事業を筑波大学、日本体育大学、鹿屋体育大学に委託し、筑波大学では修士学位が取得できる「つくば国際スポーツアカデミー（TIAS）」を開始した。すべての講義が英語で行われ、一学年20名の定員のうち15名は海外からの留学生という世界に直結したスポーツ人材養成の大学院が日本でも始まっている。

#### 4. スポーツを「ささえる」人口の拡大のためのスポーツ人材

わが国では、スポーツ大会においてこれまで多くのボランティアの活動によって支えられてきたが、2007年に開催した東京マラソンを契機にスポーツボランティアの活躍が広く社会に認知されるようになった。2012年に結成されたNPO法人日本スポーツボランティアネットワークは、スポーツボランティアの養成プログラムやスキルアップ研修会を実施するなど、2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けてスポーツボランティアの注目が高まっている。一方で、平成25年調査の「体力・スポーツに関する世論調査」によれば、この1年間に、スポーツの指導やスポーツ大会の運営などスポーツに関するボランティア活動を「行った」割合は11.4%（「日常的・定期的に行った」3.8%および「イベント・大会で不定期に行った」7.6%を加算）であり、「行っていない」割合は88.5%とスポーツボランティア活動をしている割合は比較的低い。またNPO法人日本スポーツボランティアネットワークのスポーツボランティア調査でも「国内のスポーツボランティア団体は、年々、組織化が進む一方で、過去10年間スポーツボランティア活動の実施率および実施希望率は、いずれもほぼ横ばい」とされている。スポーツボランティアのきっかけを複数回答で尋ねると、「出会い・交流の場」が36.0%と最も高く、「地域での居場所、役割、生きがい」が29.3%、「好きなスポーツの普及・支援」が26.7%、「社会貢献」が18.5%となっている。このことは地域コミュニティの場づくりにスポーツボランティアが機能する可能性を示しており、行政のパイプライン以外の地域のコミュニティづくりを担う人材が実際に誰であり、どんな活動をしているのかについてつぶさに観察しておくことは大事である。佐賀県はスポーツボランティアの先進自治体であるが、2015年に北京で開催された世界陸上の事前キャンプになったことを活用し、佐賀県のスポーツコミッションが中心になってスポーツボランティアを募集し、スポーツによる地域の活性化にまで発展させている。

## 5. スポーツ政策を推進するための人材とは

現在、地方自治体ではスポーツ政策を適切に立案し、実行する人材が求められているが、これまでの教育部局の職員に加え、スポーツイベントの立案から、スポーツツーリズムによる交流人口の拡大など、幅広い施策との連動を見通すことのできる人材の確保が急務である。地方自治体では、地域スポーツコミッションの設立が進んでいるが、積極的に旅行代理店や広告代理店などから外部のエキスパート人材を登用する動きもある。

2017年、栃木県佐野市では、国の地方創生推進交付金を活用して、国内初の国際クリケット競技場を整備し、民間活用による誘客などの総合的な活性化策に取り組むことを発表した。クリケットは日本ではまだなじみがないものの、特にインドやコモンウェルスと言われる英連邦に関係する国々では盛んに行なわれるスポーツであることに着目した点でも斬新である。さらに佐野市では、このプロジェクトを推進するために、クリケットタウン佐野創造プロジェクト事業を同時にたちあげ、佐野市政策調整課は「クリケットで『稼ぐ力』を高め、地域経済を活性化させたい」として、誘客策や地域と連携したサービス業（飲食、宿泊、体験事業）の展開などを民間主体で実施することとしている。このようなスポーツを活用した地域課題解決型のスポーツ施策を議会や行政とともに、推進できる人材は今後非常に重用されることが確実であり、こうした人材の育成の事例として佐野市のクリケットタウン事業は注目すべきであろう。

### 参考文献

スポーツ庁スポーツ審議会：第2期スポーツ基本計画について（答申）（2017）  
[http://www.mext.go.jp/prev\\_sports/comp/b\\_menu/shingi/toushin/\\_\\_\\_icsFiles/afieldfile/2017/03/01/1382789\\_003\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/prev_sports/comp/b_menu/shingi/toushin/___icsFiles/afieldfile/2017/03/01/1382789_003_1.pdf)

文部科学省：体力・スポーツに関する世論調査（平成25年1月調査）（2013）  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/chousa04/sports/1338692.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa04/sports/1338692.htm)

文部科学省：大学スポーツの振興に関する検討会議 最終とりまとめ～大学のスポーツの価値の向上に向けて～（2017）  
[http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/shingi/005\\_index/toushin/\\_\\_\\_icsFiles/afieldfile/2017/03/10/1383246\\_1\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/shingi/005_index/toushin/___icsFiles/afieldfile/2017/03/10/1383246_1_1.pdf)

日本スポーツ振興センター：JSCと連携する地域のタレント発掘・育成事業（2016）[http://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop07/list/detail/\\_icsFiles/afieldfile/2016/06/24/1372076\\_2.pdf](http://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop07/list/detail/_icsFiles/afieldfile/2016/06/24/1372076_2.pdf)

NPO法人日本スポーツボランティアネットワーク：スポーツボランティア調査、<https://www.jsvn.or.jp/investiga/index.html>

平田竹男、中村好男（編集）（2006）トップスポーツビジネスの最前線―「勝利」「マーケット」「普及」のトリプルミッション、講談社BIZ.

経済産業省・スポーツ庁（2016）スポーツ未来開拓会議中間報告～スポーツ産業ビジョンの策定に向けて～、<http://www.meti.go.jp/press/2016/06/20160614004/20160614004-1.pdf>

産経ニュース（2017）クリケットで地域活性 栃木・佐野市、国内初の国際競技場整備、<http://www.sankei.com/region/news/170607/rgn1706070015-n1.html>

## スポーツツーリズムによる地域活性化 —担い手としてのスポーツコミッションの考察—

近畿大学 経営学部  
教授 高橋 一夫

### プロフィール

たかはし かずお

1959年名古屋生まれ。大阪府立大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。1983年JTに入社。イベント・コンベンション営業部長、コミュニケーション事業部長を歴任。在職中は2001年東アジア競技大会招致概要計画書の策定、04年ロータリークラブ国際大会大阪大会の招致事業などに従事。06年退社後、流通科学大学サービス産業学部教授。2012年より現職。

「ワールドマスターズゲームズ2021関西」の誘致を先導し、現在、評議員を務める。著書に『DMO—観光地経営のイノベーション』（学芸出版社、2017年）、『1からの観光事業論』（碩学舎、2016年、編著）、『CSV観光ビジネス—地域とともに価値を創る（2015年度日本観光研究会賞受賞）』（学芸出版社、2014年、編著）、『旅行業の扉』（碩学舎、2013年、編著）、など。

他に「観桜期の吉野山における交通需要マネジメント」で2006年度日本イベント大賞特別賞受賞。

## 1. スポーツの可能性—スポーツツーリズム

スポーツが持つ可能性は、これまで様々な立場から論じられてきた。すなわち、

### (1) 保健体育面からの意義と効果

体を動かすという人間の本源的な欲求の充足及び達成感・他者との連帯感・爽快感という精神的充足を通して心身を向上させることを意義・効果とする。特に青少年の健全な育成においてスポーツを活用することの教育的効果を指摘する声は多い。

### (2) 国際的な友好貢献への機運醸成

古くはアメリカと中国のピンポン外交に見られるように、政治的立場や言語、生活習慣の違いを超え、スポーツによって相互理解を深めることができるという指摘である。オリンピックやワールドカップなどの大規模国際競技大会の開

催は、実際に国家間の友好の機運を盛り上げる。我が国においても、2002年のサッカーワールドカップ日韓共同開催は、両国間の友好機運を盛り上げた。

### (3) 経済効果への寄与

スポーツへの関心は、スポーツ関連産業への経済効果をもたらす。スポーツ用品、ゴルフ場等のスポーツ施設空間、プロスポーツの興業・放送といった従来からのスポーツ関連産業に加え、ファッションや食などスポーツと近接する産業の振興に波及効果を及ぼす。

こうした経済効果の一つとして、スポーツの持つ「集客機能」への期待が観光と結びつき、「スポーツツーリズム」という概念が成立している。オリンピックやサッカーワールドカップなどの大規模スポーツイベントが莫大な集客力と経済波及効果をもたらすことはよく知られているが、各種レベルのスポーツイベントも強力な集客力を有しており、このスポーツツーリズムに注目し、スポーツを集客装置の核として地域活性化戦略に据えようとする地域が増えてきている。

また、世界の潮流としてのスポーツツーリズムは「観光産業で最も成長の速い分野」(Canadian Sport Tourism Alliance、以下CSTA)といわれている。日本でも東京シティ・マラソンを始め、大阪、京都、神戸での市民向けフルマラソン大会など各地でマラソン大会が開催されている。2002年の日韓共催ワールドカップの例をみても試合会場だけでなく、キャンプ地への集客力も大きく、報道を通じての知名度の向上など、多様な社会的・経済的な波及効果を有している。本稿では、スポーツの持つ可能性の中から、スポーツツーリズムによる地域の活性化の可能性とその主体としてのスポーツコミッションについて取り上げる。

なお、本稿ではスポーツツーリズムを「スポーツあるいはスポーツイベントへの参加または観戦を主目的としていること」、「日常生活圏を離れ旅行すること」「目的地で宿泊、滞在すること」(工藤、野川2002)の3点を含んだ旅行として定義し、旅行の目的という活動の側面を重視するツーリズムとして取り扱う。また、スポーツツーリズムの参加者、観戦者をスポーツツーリストと表記する。

## 2. スポーツツーリズムによる地域活性化の可能性と課題

### (1) スポーツの三要素

スポーツには「する」「見る」「支える」という三つの要素があり、参加と交流の観点からスポーツツーリズムを捉えることができる(図1参照)。

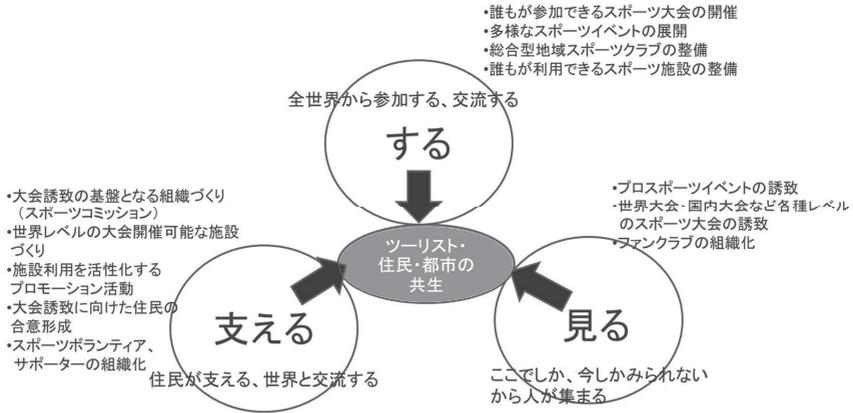


図1. スポーツの三要素からみたスポーツツーリズム

出所：筆者作成

### ① 「する」 スポーツ

スポーツ立国戦略やスポーツ基本計画の政策目標として、生涯スポーツ社会の実現が掲げられている。しかしながら、ウォーキングや体操、マラソン（ジョギング）等の、一人で実施する運動種目への実施率は増加しているものの、対人競技やチーム競技に代表される多くの組織的スポーツへの参加率は減少傾向にある。また、競技性を重視するスポーツ活動への支援事業や機会提供は、成人期以降に縮小していく傾向が見られる。このため、誰もが参加できるスポーツ大会の開催や多様なスポーツイベントの開催を通じてスポーツツーリストを集客することが求められる。2021年のワールドマスターズゲームズ関西大会は、この分野における象徴的な大会と言えるだろう。

この他に、ラフティングやシュノーケリング、スキーなど余暇の充足を目的としたレクリエーションの要素をもつレジャースポーツへの参加もこのカテゴリーに該当する。

### ② 「見る」 スポーツ

19年のラグビーワールドカップ、20年の東京五輪のように世界のトップレベルが集うスポーツイベントやプロ野球、Jリーグなどのプロスポーツゲームなど多種多様な観戦を目的としたカテゴリーである。沖縄、宮崎に見られるプロ野球のキャンプ誘致によるスポーツツーリストの集客のみならず、Jリーグのアウェイゲームの応援ツアー、春夏の高校野球甲子園大会の応援団バスなど、

ここでしか今しか見られないゲームに人が集まる。

プロ野球ファン2845万人、Jリーグ1089万人、B.League559万人、Vリーグ517万人（三菱リサーチ&コンサルティング「スポーツマーケティング基礎調査2017年」）との調査もあり、一定のファン層の存在が確認できる。

このカテゴリーは、スポーツ施設が一定レベルの質と規模を求められ、アクセスについてもマストラが必要であり、ハードの充実が前提となっている。

### ③「支える」スポーツ

ボランティアとしてスポーツ大会を支えるのは地元住民が多数を占めるだけに、スポーツツーリストの参加は数としては大きくはない。しかし、ボランティアによるスポーツ大会運営のサポートは、世界レベルの大会誘致の基盤となるものであり、スポーツツーリスト拡大のためには重要なカテゴリーである。

また、スポーツ大会やスポーツ合宿などの誘致の基盤となるスポーツコミッション（後述）の設立をする自治体もあり、世界との交流が期待される。

スポーツツーリストは「どこに旅行しようか」ではなく、スポーツゲームの観戦やスポーツ大会に参加するために旅行をする。スポーツへの参加、観戦などを主目的とする旅行者は、これら「する」「見る」「支える」のいずれかのスポーツへのかかわりを中心としながら旅行行動をする。

## (2) スポーツツーリズムによる地域活性化の課題

スポーツの持つ集客機能に着目し、スポーツをきっかけに人が動くことは様々な場面で想定されることは先に示した。スポーツツーリズムは人が動くことで地域を活性化させる可能性があることは間違いない。しかし、人が動きさえすれば地域は活性化すると考えてよいのだろうか。例えばイベントを企画・実施することで人が動き、賑わいができるだけでは、そのためのコストを回収することはできず、常に行政への要望型の活性化策を求めるに過ぎなくなる。

スポーツツーリストが動き、地域との交流による社会的価値を創るだけでなく、投資あるいはコストに対する経済的価値の創出も併せて行うことを追及しなければならない。こうして地域において、「人・モノ・カネ」が活発に動く状態を「地域活性化」という。

スポーツツーリズムによる地域活性化を実現するにあたっては、以下の課題

を克服することが必要である。

### ①スポーツツーリストによる消費促進

工藤（2006年）によれば、スポーツツーリストは儉約志向が強いタイプが多く、スポーツ大会への参加や観戦に重きをおく場合は、宿泊は自分の車で過ごし、食事はコンビニエンスストアやスーパーでの購入あるいは自炊ですませ、マラソン大会などで走り終わったら渋滞を避けてすぐに帰宅するというタイプも多くみられると指摘している。ツーリズムによる地域への経済効果を求めようとする際には、スポーツツーリストが開催地の観光資源を楽しみ、食事や地酒を堪能するという行動をとるように仕掛けていくことが必要であり、これをスポーツツーリズムの文化として育てていくことも必要であろう。

### ②地域住民の理解促進

スポーツツーリズムの推進にあたり地域内の調整として必要不可欠なことは、その地域のスポーツ施設を住民以外のアスリートが利用することへの理解である。「見る」スポーツにおいて、プロや世界のトップアスリートの試合を優先する大規模施設とは別に、例えば高校生、大学生等の合宿をターゲットとして誘致をしていくにあたり、住民が日常使用しているスポーツ施設の優先利用をどの程度まで許容していくのかという課題である。

こうした課題に対し、静岡県島田市は大井川の河川敷にある全長17.9km、幅7m震災時の緊急避難用道路を活用し、普段は陸上長距離の合宿誘致を進めており、スポーツ合宿のまちづくりを標榜している。また、長野県上田市菅平は、今ではラグビー合宿のメッカとして知られるようになったが、100を超えるラグビーグラウンド・テニスコート・体育館を、民宿をはじめとする宿泊施設が保有したり、上田市はサニアパーク菅平を整備してラグビー・サッカーだけでなく陸上競技の合宿施設として供したりするなど、積極的な官民での投資により課題を克服している。

### ③スポーツツーリズムの主体の育成

これまで述べてきたように、スポーツはトップアスリートだけのものではなく、身近なものであり、様々なコミュニケーションをつくりあげるものでもある。スポーツツーリズムを意識した都市インフラの整備と、住民のコンセンサス形成がその基盤をなしている。すなわち、スポーツツーリズムはツーリスト・住民・都市の3者の協調と共生によって成り立っているのである（図1. 参照）。

地方においては観光・交流を通じた地域の活性化を目指している自治体が少なくない。しかしながら、その地域のアイデンティティを明確にしてまちづくりを考え、それをセールス・ポイントとして戦略的な観光振興をしているところは少ない。

スポーツツーリズムでの地域活性化をめざすためには、恒常的にその活動を行う組織が必要である。行政においては、2007年に「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」が一部改正され、法23条第2項により、学校における体育に関することを除き、自治体が条例を定めることで、教育委員会ではなく首長部局でスポーツ事務に関する管理・執行が可能となった。これによりスポーツはツーリズムと接点を持つことで経済効果を創り上げることが行政課題として取り上げられることとなる。

行政はそのための政策主体として立案をする。しかし、その実施主体となるのは、鳥田市のように行政が合宿受入れのための営業をすることもあるが、大抵の場合は観光協会・DMO (Destination Marketing/Management Organization) あるいはスポーツコミッションである。

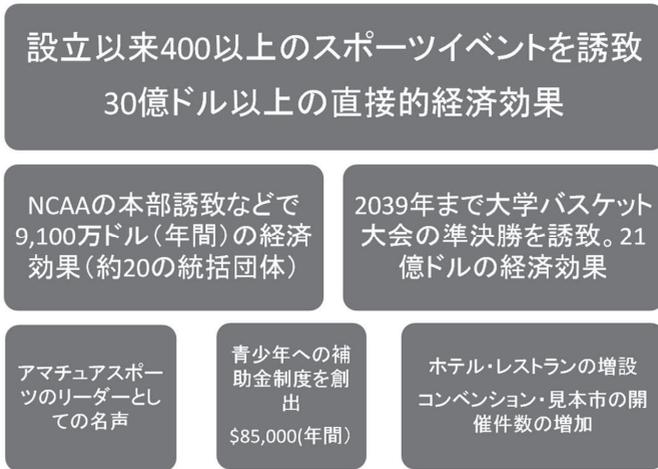
### 3. スポーツコミッションとは何か

#### (1) スポーツコミッションの起源

多くのアメリカ人にとってインディアナポリスは何のイメージも湧いてこない都市のひとつだったという。しかし、1979年を境にして、「Amateur sports capital of the USA (アマチュアスポーツの首都)」とか「Star of Snow Belt (積雪地帯の星)」などというキャッチフレーズで呼ばれるようになる。このきっかけとなったのがインディアナ・スポーツ・コーポレーション (以下、ISCという) の設立である。ISCはインディアナポリスを魅力的な居住区とすることを目的として設立された全米初のスポーツコミッションである。全米規模あるいは国際的なアマチュアスポーツ大会を誘致し、スポーツ都市インディアナポリスのブランド価値を高めることがISCのミッションである。

1982年のナショナル・スポーツ・フェスティバルや1987年のパンアメリカンゲームズ(38カ国から27競技4500人の参加)の成功によって、「アマチュアスポーツの首都 インディアナポリス」の評価が確定するとともに、1985年から90年にかけて4,500室のホテル客室の増加というスポーツツーリズムの経済効果があったという(日本経済新聞「わが関西」1990年1月30日朝刊)。

ISCはその後も実績を重ね、設立以来400を超えるスポーツ大会を誘致し、



\*NCAA (National College Athletic Association = 全米体育協会)

図2. ISCの活動実績例

出所：関東経済産業局 2009年などから筆者作成

経済波及効果を生み出すだけではなく、青少年スポーツへのサポートなどの社会的効果、アマチュアスポーツのリーダーとしての名声という戦略的效果を創りだした（図2参照）。

インディアナポリスの成功は「インディアナの奇跡」と呼ばれ、全米の各都市がISCのコピーを作り始めた。2013年の時点で、スポーツコミッションの組織団体である全米スポーツコミッション協会（以下NASC）には、スポーツイベント産業に関わる425都市、600を超える組織団体が加盟をしており、NASC加盟の組織によると経済効果は毎年80億ドル程度に上ると推定されている（シューマツハ 2013）。

NASCのシューマツハ会長は、「スポーツイベントは景気の良し悪しにかかわらず、毎年継続的に行われるものであるため、スポーツツーリズムに対する関心が高まってきている」と述べている。NASCと同様の組織であるカナダのCSTAも、前述したように、スポーツツーリズムを「観光産業で最も成長の速い分野」と捉えている。スポーツコミッションはスポーツイベントを誘致し受入体制を整える組織であるだけに、スポーツあるいはスポーツツーリズムを通して「地域活性化を図る組織」という位置づけを持っていることは明白といえよう。

## (2) 日本のスポーツコミッション

文部科学省ではスポーツ基本法の規定に基づき、2012年3月に「スポーツ基本計画」を策定した。その中には、「国及び地方公共団体は、例えばスポーツツーリズムによる地域の活性化を目的とする連携組織（いわゆる『地域スポーツコミッション』）」（スポーツ基本計画53頁）と記述され、日本でのスポーツコミッションの位置づけも地域活性化を図る組織として捉えていることがわかる。

また、観光庁は2010年5月にスポーツツーリズム推進連絡会議を設置し、「スポーツツーリズム推進基本方針」をとりまとめた。その中にはスポーツツーリズム推進に向けた基本的方向の中に、自治体・スポーツ団体・観光団体・企業の地域連携と協働によってスポーツコミッションを設立することがスポーツ観光のまちづくりに寄与すると記されている。経済的効果からみた地域活性化の切り札としてスポーツツーリズムを推進し、観光まちづくりを進めていく組織として「スポーツコミッション」を取り上げていることがわかる。近年、各地で開催される市民マラソン等の参加型スポーツの成功をみると、その流れは着実に進んでいると言えよう。

スポーツ庁は、以下の4要件（表1. 参照）に合致した活動を行っている組織を「地域スポーツコミッション推進組織」として集約したが、2017年9月段階で、全国に83の地域スポーツコミッションの存在を確認しているという。第2期スポーツ基本計画（2017年3月24日策定）では、2021年度末までに、全国の地域スポーツコミッションの設置数を170にまで拡大することを目標として掲げている。

こうした各地のスポーツコミッションの中には、地域社会における行政、市民、地域の観光事業者、観光客等との間で価値を共創し、地域の実情にあった

表1. 地域スポーツコミッションの4要件

地域スポーツコミッション推進組織の4要件
1. 常設の組織であり、年間を通じて活動を行っている。（時限の組織を除く）
2. スポーツツーリズムの推進、イベントの開催、大会や合宿・キャンプの誘致など、スポーツと地域資源を掛け合せたまちづくり・地域活性化を主要な活動の一つとしている
3. 地方自治体、スポーツ団体、民間企業（観光産業、スポーツ産業）等が一体となり組織を形成、または協働して活動を行っている。
4. 特定の大会・イベントの開催及びその付帯事業に特化せず、スポーツによる地域活性化に向けた幅広い活動を行っている。

出所：スポーツ庁HP全国の地域スポーツコミッション所在状況（2018年1月20日取得）

スポーツコミッションが存在している。次章では、NPO法人掛川体育協会とNPO法人出雲スポーツ振興21を取り上げ、地域での新たな価値を創るスポーツコミッションについて考察する。

#### 4. 自立と地域連携のスポーツコミッション

市内体育館などの公共スポーツ施設の指定管理者や行政からの委託事業とは別に、スポーツを中心とした事業として総合型地域スポーツクラブや体験農園・地域通貨の運営、地元開催のスポーツイベントなどを取り扱う旅行业業、高齢者の健康づくり、校庭の芝生化推進などの自主事業を手掛け、事業収入を得ることで自立化している組織がある。旅行业業においては、トランポリンなどの全国大会の誘致や地域資源を活用したウォーキングなどを行いながら、地域振興につなげるための役割を積極的に果たしている。こうしたユニークな活動を続ける新しいタイプのスポーツコミッションとして静岡県掛川市と島根県出雲市の事例を紹介する。

##### (1) NPO法人掛川体育協会の活動

###### ① 掛川体育協会のミッション

掛川市体育協会（以下、掛川体協）は、地域の体育協会の役割といえば、生涯スポーツの振興や競技力の向上がその中心であり、市民生活の中において目立たない存在である。掛川体協はこれまでの役割に加え、2006年から市内スポーツ施設の指定管理を受託し、地域貢献活動、環境保全活動、地域資源を活用した地域振興事業を自らのミッションとして展開している。管理局長（2012年当時）の板垣晶行氏は35年に渡る民間企業での実績を基に、ミッションを実現し事業を継続させていくには自らが経営資源を持つことが必要であり、それを有効に活かしていくネタ（アイデア）がないといけないと考えていた。体協といえども経営に無関心でいることは許されないと考えており、公共的使命を持ったうえで収支を合わせていくことが必要であると指摘する。

###### ②掛川体協の事業モデル

掛川体協の事業収入は、掛川市内のスポーツ施設の指定管理業務を主体とした受託事業で、全体の7割の取扱額を占めている。一方、自主事業は「総合型地域スポーツクラブ」（以下、掛スポ）、「掛川体協農園」（以下、掛ファーム）、「掛川体協ツーリスト」（以下、掛ツアー）、地域通貨「掛マネーい〜さ」（以下、

掛マナー)を中心に展開している。受託事業は施設運営課、自主事業は事業課と担当を分け、責任と権限を分けて運営をしている。

体育協会は85名ほどのプロパーの職員を雇用しているが、その8割が施設運営課で指定管理業務を担っている。これらの人件費をはじめとした経費は指定管理費で賄うが、事業課の職員の人件費や各種経費は、自らの事業収入で賄い自主事業担当職員の雇用を生み出している(図3.参照)。

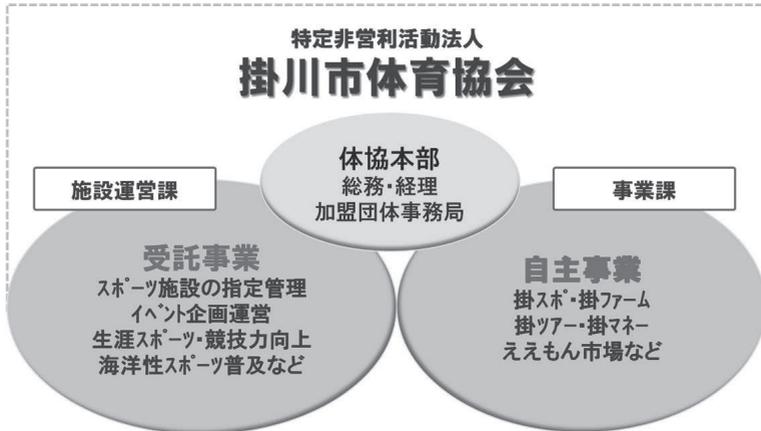


図3. 掛川体協の事業内容と担当セクションの区分け  
出所:板垣 2013

掛川体協の事業収入(一般企業の売上げにあたる)は2010年時点で約5億円、内訳は受託事業が3億5千万円程度、自主事業が1億5千万円程度となっている。受託事業は指定管理が中心で、既に市内の全スポーツ施設の運営管理を担当しているため今後は大きな伸びが見込めないものの、自主事業は市民の支持が得られさえすれば今後も収入の伸びが見込まれる分野である。

板垣氏によれば、掛川体協のプロパー職員は市内のスポーツ施設の指定管理業務に対し、行政からの委託という事業の安定性からくる安心感とともに、今回の指定管理者の選定で外されるかもしれないという不安感が混在していたという。そこで、市民からスポーツ施設の指定管理は掛川体協でなければならないと言ってもらえるように、市民から喜ばれる事業を自ら実施しようと職員とともに議論したという。2003年10月の総合体育館さんりーな開館から、1年半の準備を経て、2005年4月に総合型地域スポーツクラブ「掛スポ」を自主事業として始めたのである。

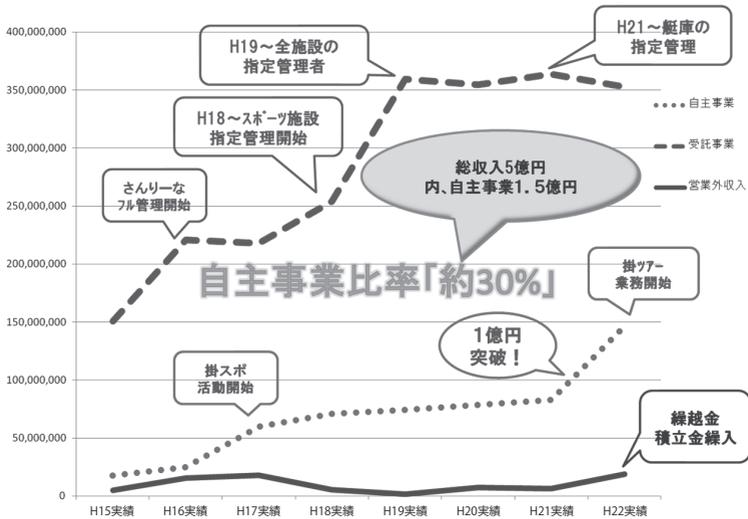


図4. 受託事業と自主事業の取扱比較とその推移

出所：板垣 2013

掛スポは160に上る年間定期プログラムが用意されているが、平日の日中に約9割が実施されている。一般的に、公共スポーツ施設は週末や夜間に利用が集中し、平日の昼間は閑散とするケースが多い。そのため、主婦、子供、シニアをターゲットとして新たなスポーツ参加者を増やそうとプログラムが用意されている。

また、掛スポは受益者（参加者）の月会費で運営されているのも特徴の一つである。現状では、国内の総合型地域スポーツクラブでは年会費、または半年単位の会費制になっている。これは総合型クラブの収益性や参加者の一定の運動成果を上げるための継続性を考慮すると、適当な制度とは言い難い。掛スポの月会費制度は、月単位でいつでも入会しプログラムが悪ければいつでも退会できるという気楽さが参加者には受けているようだ。一方で、掛スポの運営者からすれば、常に魅力あるプログラムを提供しなければ参加者が減るというシビアさもあり、質の向上に取り組むきっかけともなっている。こうした経営感覚を掛スポに取り入れているのは、多くのプロパー職員を雇用し自立的に事業継続をしていくためであり、自主財源の確保が重要な経営課題となっているからである。

前述のとおり、指定管理者の選定権は行政にあり、必ずしも掛川体協が今

後も指定管理者であり続けることにはならない。そのため、行政サービスの受益者である住民へのCS（顧客満足）を徹底し、会員満足度の向上につながる必要があるとあり、プログラムの魅力化・月会費制など住民ニーズに基づいた自主事業が必要だということである。こうして自主財源を確保し、地域の指導者による一貫指導体制でスポーツ好きの子どもたちの育成・ジュニア育成プログラムによる地域の競技力向上や体づくりや食育の推進につながる農園事業（掛ファーム）、スポーツボランティアへのお礼として地域通貨「い〜さ」（掛マネー）を実施し地域への貢献にもつなげていくのである。

### ③地域貢献のためのスポーツツーリズム—掛川型のスポーツコミッション

2005年1月に、総務・文部科学の両省が、小・中・高校生が参加するスポーツの全国大会を特定地域で継続的に開催することにより、スポーツ振興と地域の活性化を図る「スポーツ拠点づくり推進事業」を発表した。全国で34の競技が選ばれた中で、掛川市はトランポリン競技で認定された。これをきっかけに掛川市はトランポリンのまちとして、国際競技の誘致などにも力を注いできた。

こうした国際大会や全国大会では、従来大手の旅行会社が参加者の宿泊や弁当、交通関連の手配を取り扱ってきた。しかし、大手旅行会社から手配されるホテルやバス会社、弁当会社は必ずしも地元の事業者ばかりとは限らない。その旅行会社が契約を結んでいる掛川市内の宿泊施設だけでは数が足りないということであれば、近隣の契約宿泊施設に送客手配を行い、契約外の掛川市内の宿泊施設へは送客しない。あるいは弁当会社であれば保健所の食品衛生点が何点以上でなければ契約をしない、などの旅行会社による事業者選定基準がある。そのため、地元の自治体が補助金を出して大会を誘致しても、必ずしも地元事業者の活用による経済効果につながらないという実態もある。

掛ツアーは地域貢献を目的として、日本トランポリン協会から2008年のパンパシフィック大会の旅行業務を元受けし、地元の事業者を使うように手配を行い、仕組みを変えるようにした。海外からの選手団については大手旅行会社にフォローを依頼することで、インバウンド業務でのノウハウ不足の補完をした。こうしたスポーツイベントの対応の他に、掛川・新茶マラソンの宿泊プランの取扱、掛スポが企画するスキーツアーやサマーキャンプなどの旅行手配、指定管理施設を活用した各種スポーツ合宿の受入手配を実施し、地域と密接な協働関係を構築している。

旅行業務を取り扱うためには旅行業法に基づく登録が必要になる。掛川体協は、旅行業務取扱管理者の有資格者を雇用し、掛川体協ツーリストの名称で第2種旅行業の登録をしている。第2種旅行業は国内の募集型企画旅行（いわゆるパッケージツアー）及び海外、国内の受注型企画旅行と手配旅行の取扱が可能な旅行業登録である。掛ツアーとして展開している事業は地域貢献としての着地型の展開と子供たちを中心にしたスポーツツアーであるので、この資格を取ることで法令を順守した事業が継続できる。また、自主事業部門の職員が掛スポなどの他事業と兼務して、業務に当たるラテラルサービス（セクションの壁を越えて仕事を行う）の体制を敷くことで、コスト増とならないように慎重に事業を拡大している。

品質第一、顧客志向、法令順守を合言葉に、市場と地域、大会参加者と地域を結び、地域貢献につながるスポーツツーリズムの担い手である掛川体協は、日本の地域における新たなスポーツコミッションといえるだろう。

## (2) NPO法人出雲市スポーツ振興21

### ①出雲スポーツ振興21のミッション

出雲市は1999年に、スポーツ文化の振興と地域活性化を図るため、「出雲スポーツ振興プラン21（以下、振興プラン）」を策定し、翌年にその推進役としてNPO法人出雲市スポーツ振興21（以下、スポーツ振興21）を設立した。また、出雲市は、2006年に他に先駆けて「21世紀出雲スポーツのまちづくり条例」を制定し、その前文で、スポーツを市民の「健康増進に寄与するもの」と位置付ける一方で、「大型スポーツイベントの誘致・開催は、市民の日常活動に大きな刺激を与えるとともに、観光ビジネス等地域経済の発展に重要な役割を果たす」として、スポーツによる経済価値にも言及している。

こうした出雲市のスポーツ政策を受け、スポーツ振興21は、「スポーツ振興による地域づくり」を理念とするとともに、「スポーツライフの確立と進展」をミッションとして、各世代においてスポーツとの関わりを創出・支援するとしている。具体的には、少年期は「健全に育つ」ことがスポーツとの関わりであり、壮年期は「健康増進・社会参加」、高齢期は「介護予防・仲間づくり」というように、ライフステージに応じたスポーツの関わり方を市民に向けて提案している。また、スポーツを教育だけでなく、福祉や商工業など様々な分野と関わりを持たせ、連携をしていくことが必要だとしている。

## ②出雲スポーツ振興21の事業モデル

2017年3月現在の職員数は52名、予算規模は4億5380万円で補助金は受け取っていない。業務内容は掛川体協と類似している。

- (ア) 出雲市体育協会や出雲市スポーツ少年団、スポーツ推進協議会等の事務局を務めるとともに、大相撲出雲場所、和田毅杯少年野球大会、出雲小学校駅伝などスポーツイベントの実行委員会事務局もおこなっている。
- (イ) 県立浜山公園、出雲健康公園（出雲ドーム）をはじめ市立のスポーツ関連9施設の合計10施設の指定管理者として、施設の管理運営をおこなっている。
- (ウ) 自主事業およびスポーツ振興団体などとの連携事業

ここでは、代表的な事業を紹介する。

- ・総合型地域スポーツクラブの運営

出雲市全域を対象とする中央クラブを自主事業として運営するとともに、4か所の中学校校区に地域クラブの設立を促し、地域コミュニティの核となれるように支援を行っている。

- ・PPKプロジェクト（足腰元気会）

高齢者向けの健康増進プログラムにより医療・介護費の削減による社会的費用及び家庭の負担軽減を目指している。また、元気な高齢者には社会活動参加を促すことで、見守り、防犯、子育て支援などの地域課題解決に「地域の財産」として活躍するよう努めている。

- ・芝生化推進

小学校や幼稚園・保育園の校庭・園庭の芝生化を進めることで、子ども達の運動を質量ともに向上させる取り組みで、スポーツ振興21から芝の無償提供や芝の育成ノウハウの提供をおこなっている。この事業により、地域住民が学校と協力し芝管理を行うことで「地域で子供を育てる」場づくりができるように努めている。

- ・スポーツツーリズム

学芸員の解説を聞きながら出雲市内の古代遺跡を巡る「古代出雲歴史探訪：ミステリーウォーク（出雲市文化財課と共催）」を市民対象に開催することをきっかけに、事業のターゲットを全国に拡げ、地元のスイーツを楽しみながら神話の国出雲をスポーツバイクで巡る「縁結びライドin出雲」など出雲の地域資源を活かしたスポーツツーリズムを推進している。

高齢者の健康増進、校庭の芝生化やスポーツツーリズムは、一次的目的の「その先」を目指すものがあり、それが「スポーツによる地域づくり」につながると考えているという。スポーツツーリズムは地元再発見や交流人口の拡大、経済効果を目的とし、活動の過程で多様な分野の人たちと連携を深め「地域づくりのプラットフォーム」の創造をめざし事業を展開している。

#### (エ) 収益事業

スポーツ振興21が取り組む上記の各種事業において、例えばイベントの企画運営、大会開催時の弁当や看板の手配などを請け負う。可能な限り、地元企業を使うことで地域への貢献にもつなげる。スポーツ振興21の自主財源とするとともに、自主事業等への再投資の資金ともしている。

### (3) 掛川体協と出雲スポーツ振興21の共通点

紹介をした2つの組織にはいくつかの共通点がある。

#### ① 明確なミッション

行政の外郭団体は、「業務は行政からコントロールされている」という意識が強く、業務をこなしていくという考え方で運営されるケースが多い。しかし、2つの組織はともに「何のために自分たちの組織は存在しているのか」「近い将来どういう組織になりたいのか」を明確に示しており、そこで働く職員の高いモチベーションのもと、自主財源を確保し必要な事業を推進している。当然、活力のある組織として成長していく。

#### ② 徹底的な利用者志向

持続可能な組織として活動するためには、住民を中心にした利用者指定管理をする施設の利便性を高め、利用者が参加しやすい自主事業を行なうことが必要である。月会費制を導入し参加しやすいスポーツクラブとする、あるいは地域の課題解決にスポーツを活用するという発想は徹底的な利用者志向の中から生まれる。スポーツ振興21の白枝氏は、「施設にお越しになった方には、『何の用ですか』ではなく、誰にも『いらっしやいませ』と声掛けをする」と利用者への姿勢を示している。一方で、こうした利用者への対応が地域に欠かせない組織として地域住民に浸透していき、指定管理者継続としての強みともなっていく。

### ③ 自主事業の展開

行政から与えられた事業を行うだけでは既存の枠組みから突き抜けることはできない。利用者の子供向けに食育を行うための市民農園事業や子供がけがをすることなくスポーツに親しむために小学校や幼稚園・保育園に芝を提供する芝生化推進事業などの試みは、両組織にとってはミッションの達成というだけでなく、先行投資としての要素がある。「損して得とれ」のビジネスの発想が生きている。

### ④ 事業収支への強い意識

行政主導で、事業の枠を拡張指定管理を始めた掛川体協、組織を立ち上げたスポーツ振興21ではあるが、現在ではともに補助金に頼ることなく、自らのスキルと知見で事業収支が組み上がっている。掛川体協では、すでに市内の全スポーツ施設の管理運営をしているため今後は大きな伸びは見込めないものの、自主事業は市民の支持が得られさえすれば今後も収入の伸びが見込まれる分野だとして、自主事業の比率を高めることで、自主財源の比率も高めるよう努めている。また、スポーツ振興21では、財務会計の知識を持った事務局長が事業単位での収益管理をすることで職員それぞれが経費削減に自ら取り組み、新規事業への再投資や非正規雇用の正規職員化に取組むなど、事業収支への強い意識が組織のあり方も変えている。

### ⑤ スポーツツーリズムによる裾野の広い地域活性化の意識

スポーツの持つ集客力という可能性を、ツーリズムの中に活かす試みを行っている。地域活性化につなげようと各種のイベントや観光商品造成を行うとともに、行政のスポーツイベントの企画・運営を行うことで、スポーツツーリストを地元に取り込み、経済的価値の創出につなげている。

## 5. おわりに

スポーツを集客装置の核としてスポーツツーリズムを取り上げ、その主体となる組織がスポーツコミッションであることを紹介してきた。日本では、毎年行われる大型のスポーツ大会は全国持ち回りで開催されることが多く、アメリカのように大会主催者とスポーツコミッションの間で交渉や入札により大会誘致ができるようになっていない。インディアナポリスのスポーツコミッションのように、ドラステックな役割と成果を創り上げることは容易ではない。

そのため、スポーツ合宿の取り扱いに重きが置かれるものの、スポーツ施設は住民利用を中心に運営されるため、菅平や島田、網走のように合宿向けの施設を持たない地域ではなかなか本格的に取り組みを進めることが難しい。

スポーツ庁の「地域スポーツコミッション推進組織の要件」の4番目に挙げられている「特定の大会・イベントの開催及びその付帯事業に特化せず、スポーツによる地域活性化に向けた幅広い活動」という要件は、日本の現状を理解したものと解釈できる。

前述の2組織の事例をみてもわかるように、指定管理業務で一定の財務基盤を作り市民から共感を得る取り組みを自主事業で進めながら、スポーツツーリズムなどの取り組みを中心に地域の事業者へのメリットを創り出す組織が、現状においては日本版のスポーツコミッションといえよう。スポーツ振興21の白枝氏は「スポーツコミッションはスポーツを活用した地域づくり」と捉えているのも、今の日本の現状からすると納得のいく指摘である。

スポーツツーリズムによる地域の活性化は、本稿で述べた以外にも、地域と連携したレジャースポーツへの取り組み、スポーツ大会への参加や観戦に重きをおくスポーツアスリートは儉約志向への取り組みなど課題が多い。しかし、スポーツの持つ経済的価値の創造力を地域の社会的価値の創造と両立させることで、従来の課題を解決し地域の活性化につながるように歩みを進めなければならない。

### 【参考文献】

1. 工藤康宏、野川春夫「スポーツツーリズムにおける研究枠組みに関する研究—“スポーツ”の捉え方に着目して—」2002年『順天堂大学スポーツ健康科学研究』第6号、183頁～192頁
2. 高橋一夫「掛川体協によるスポーツを通じた地域振興」高橋一夫、藤野公孝編著『CSV観光ビジネス』2014年、学芸出版社、127頁～143頁
3. 「わが関西」日本経済新聞1990年1月30日朝刊
4. 工藤康宏「日本人スポーツツーリストのツアー参加意思決定構造に関する研究」2006年、順天堂大学博士論文
5. 原田宗彦『スポーツ都市戦略』2016年、学芸出版社
6. 関東経済産業局「広域関東圏におけるスポーツビジネスを核とした新しい地域活性化のあり方に係る調査報告書」2009年3月
7. 講演録：全米スポーツコミッション協会会長 ドン・シューマッハ氏「ス

ポーツ・イベント・ツーリズム」(2013年3月18日 スポーツコミッション関西フォーラム)

8. スポーツ庁企画・監修「『自立と連携』スポーツを核に地域に雇用を生む—出雲スポーツ振興21」2017年

## 【インタビュー】

1. NPO法人掛川体協管理局長 板垣晶行氏 (2013年1月30日 於：掛川体協事務所)
2. NPO法人出雲スポーツ振興21 専務理事 白枝淳一氏、事務局長 矢田栄子氏 (2017年11月26日 於：出雲スポーツ振興21事務所)

---

<sup>i</sup> 地方教育行政の組織及び運営に関する法律  
(職務権限の特例)

第二十三条前二条の規定にかかわらず、地方公共団体は、前条各号に掲げるもののほか、条例の定めるところにより、当該地方公共団体の長が、次の各号に掲げる教育に関する事務のいずれか又は全てを管理し、及び執行することとすることができる。

一 スポーツに関すること (学校における体育に関することを除く。)

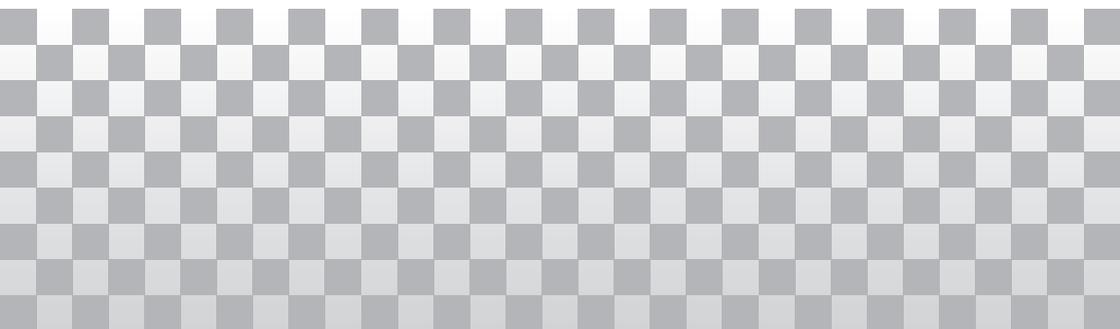
二 文化に関すること (文化財の保護に関することを除く。)

2 地方公共団体の議会は、前項の条例の制定又は改廃の議決をする前に、当該地方公共団体の教育委員会の意見を聴かなければならない。

平成29年度  
**公募論文**  
.....



**最優秀賞受賞エッセイ**





## 泉南アナゴの復活に向けた 養殖による地方創生の取組み

泉南市 市民生活環境部 産業観光課  
参事 高山 淳

1

2

3

4

5

6

公募論文  
参考資料

### はじめに

本稿では、現在泉南市の地方創生として取り組んでいる「アナゴの養殖事業」の背景と実施内容について紹介する。加えて、事業の中核を成す岡田浦漁業協同組合に対する積極的マネジメントについて、光栄にも重責を任された、漁業にまるっきりの素人である著者の試行錯誤の取組みを記していきたい。

### 激減する泉南市の伝統アナゴ

大阪湾に面する泉南市では、古くから郷土料理としてアナゴを使った押し寿司が五穀豊穡を感謝するお祭りなどでご馳走であったといわれている。「古絵図が語る泉南」（山本六合夫）によると、江戸期において岡田、樽井地域を合わせ77艇のアナゴ漁船が記録されており、岸和田藩の中でも有数の浦であったことがわかる。また、同書によれば、この地域では明治期から昭和期にかけて、アナゴ延縄漁業が中心であったことが確認されている。このようにアナゴは泉南市の伝統的な文化の形成に大きな影響を与えている。

大阪府下の漁獲量を見ると、泉南市は市町村別の統計データのある平成16年から平成25年において、平成17年と平成20年の2ヶ年を除き、すべての年で1位となっている。

しかしながら、大阪湾の水温・水質の変化などにより、泉南市のアナゴの漁獲量は平成16年以降減少傾向にあり、平成16年の140tから平成25年の25tまで82.1%減少している。（図1参照）

### 産官学連携によるアナゴの養殖事業の取組み

この状況を踏まえ、激減する泉南市のアナゴの保全・再生を図り、水産業を活性化するため、泉南市と岡田浦漁業協同組合は、平成27年度にアナゴの養殖

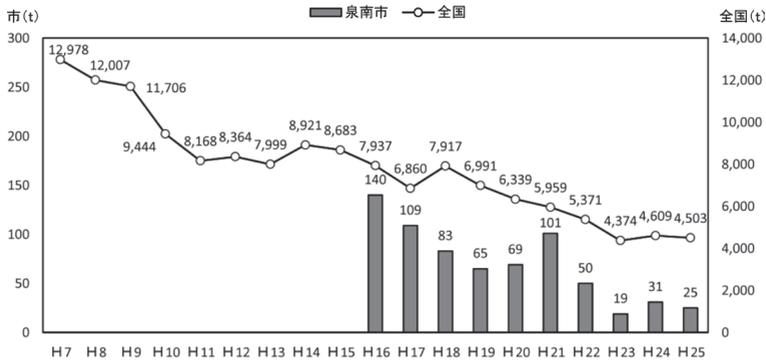


図1 アナゴ類の漁獲量の推移

事業の実施に向けて舵をきった。

本事業は、「産官学連携」による知識・経験・ネットワークを十分に活用することで事業効果を高めることを柱としており、近畿大学水産研究所の技術指導のもと、泉南市内にある岡田浦漁業協同組合が実施主体となり事業を展開する。(図2参照)

養殖の技術指導を担う近畿大学水産研究所は、平成16年からマアナゴの養殖の研究を開始し、現在は生育に適した低温の海水が得られる富山県射水市の富山実験場を研究拠点としており、天然資源に頼らない完全養殖を目標とした研究活動を本格的に展開している。

現在、アナゴの完全養殖は世界的に成し遂げられておらず、本事業による岡田浦漁業協同組合の養殖は、30g程度のアナゴの稚魚を200g程度の成魚に育てることを目的としている。

著者は、光栄にも本事業にかかる市のプロジェクトリーダーを拝命した。と、いいつつも、マネジメントに徹するのではなくプレーヤーも兼務するプレイングマネージャーである。聞こえはいいかもしれないが、客観的な判断が鈍り、最良の選択の逸失に繋がることを危惧している。

最初の役割は、平成27年夏から冬にかけて、国が制度化した地方創生事業の予算の分捕り合戦に勝つことであった。都道府県と市町村の地方自治体が参加可能なものの、予算に上限を設け有識者による審査でふるい分けをすることが事前から声高に謳われており、事業には綿密な計画が求められていた。これを突破するべく相当な時間をかけ、事業計画書の作成に尽力した。

平成27年11月、見事に満額予算での採択を得る。他の自治体の多くのプロジェ

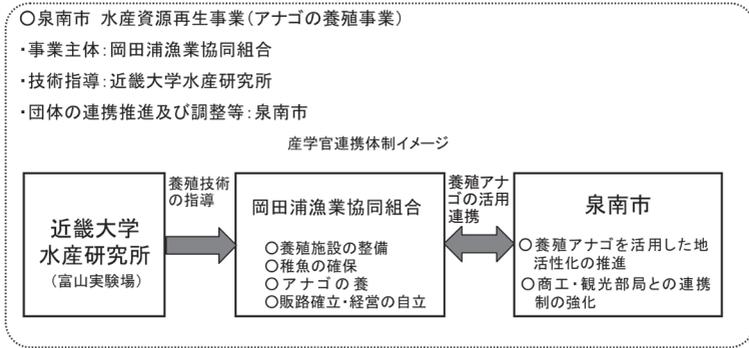


図2 事業推進体制

クトが落選や減額されたことを聞き、胸躍る思いであった。しかしながら、後に新たな地方創生事業が制度化され、落選したプロジェクトや新たなプロジェクトに予算がついたときは、正直やりきれない思いが強く、踊らされた感は否めなかった。

その後、補正予算の成立まで執行ができず、採択されたことにとりあえず安心する日々が続く中、気持ちが一変したのが平成27年12月議会。予算委員会では委員から質問の嵐。その質問に対し、自分の思いをぶつける様に回答しつつもこのプロジェクトの注目の高さを窺い知ることとなった。そして補正予算が成立。事業のスタートを切った。

### 求められる役割

事業計画に定めた中期的な目標は、平成31年度までに漁業協同組合が運営するアナゴの養殖事業において、経営の自立を図ることである。

事業推進体制は整えられているものの、岡田浦漁業協同組合はこのような事業の経験はなく、実際のところ漁業協同組合が自らの役割について自らが判断し、遂行できる状態にはなかった。そのため、漁業協同組合が担うべき事務すべてについて、著者は当初から積極的マネジメントの必要性を認識し、市を挙げてそれを担う覚悟でいた。

また、近畿大学水産研究所に対しては指導の対価を支払うものではない。また、地理的に遠方である。技術指導を仰ぐ体制は整備されたものの、一から十まで受け身の状態で丁寧に指導されるはずがない。あくまでも地域貢献の一環として大学が協力してくれており、担当教授や職員も日々研究で忙しいのが実

態である。何がわからないのか、何を教えてほしいのか、常に漁業協同組合からヒアリングをし、同じ目線になって考え、大学に伝えきることが求められた。

漁業協同組合にもわかりやすく事業を推進していくため、事業をシンプルに3つの柱に分けた。①養殖技術の確立（ソフト）、②養殖施設の整備（ハード）、③ブランド化に向けた積極的なPRである。著者は漁業協同組合に対し、①については極力任せ（結果的に口を出す場面も多々あったが）、②と③は泉南市が積極的に介入し、取り組むこととした。

### 慌ただしく過ぎた3か月

年度毎の予算執行となる行政上のルールから、事業着手元年は補正予算成立から平成28年3月までの3か月で、計画的な事業実施と予算執行が求められた。正直、このときは何をどうすべきか困惑するばかり。近畿大学水産研究所の意見を踏まえ、なんとかソフト面とハード面に着手した。

養殖技術の確立（ソフト）では、平成28年1月、岡田浦漁業協同組合の担当者ら4名が近畿大学水産研究所富山実験場にて4日間の住込み実習を行ったことから始まった。漁業協同組合はこの4日間でエサの配合等、近畿大学水産研究所が有する養殖ノウハウの取得に励んだ。

養殖施設の整備（ハード）では、平成28年3月、養殖用水槽20t（2t水槽10基）に加え、冷却及び加温により適温にしたうえで循環させるための機材を整備した。水槽内の水温が27℃を超えると弱り、死亡に至るアナゴにとって、冷却装置は必須である。

これらを実施する一方で、もっと自分の色を出したかった。自分の考えで何かをしたい。また、課題として、本事業に対する市民の機運を醸成する必要があった。アナゴが伝統魚であることについて、若年層の認知が低いことをアンケートから把握していた。老若男女すべての市民にこの取り組みへの関心を抱いてほしい。そうさせなければと思った。

これらの思いの中、平成28年3月6日、自らの企画・立案により「泉南アナゴ養殖プロジェクト キックオフセレモニー」の開催にこぎ着けることができた。「ブランド化に向けた積極的なPR」の一発目である。セレモニーは、養殖施設整備の竣工による、養殖開始のお披露目となった。併せて、アナゴの蒲焼の試食会や料理専門学校とのコラボによるアナゴ料理の提供などを行い、メディアの脚光をあびた。多くの新聞やテレビに取り上げられた。この経験が、自らがこのプロジェクトを引っ張っていくという大きな動機づけになった。多

様な意見を十分踏まえつつ、自分が中心となり周囲とともに考え、自分が中心となり周囲とともに動く。自分の決断がこのプロジェクトを左右する。少し言い過ぎかもしれないが、この思いを強く抱くようになったのは事実だ。これだけは胸を張って言える。

## 人材確保に向けて奔走

平成28年4月からは大阪湾の稚魚を捕獲し、12月を目途に養殖を実施した。漁業協同組合に対し何度指示を出しても、どれだけ打ち合わせをしても、データ取りが進まない。漁業協同組合内の体制の問題であり、如何ともしがたかった。とりあえず育てたというのがこの時の正直な感想である。これでは何の成長も見込めないと痛感した。さらに素人である著者の技術的知識の欠落などから、マネジメントにも限界を感じた。先述のとおり、養殖技術のノウハウ等はすべて近畿大学水産研究所から指導を受けるものの、日々のデータ管理を不慣れな漁業協同組合が実践するには、一定頻度で直接指導を受ける必要が生じており、詳細の指導役が必要であった。近畿大学水産研究所富山実験場とは地理的問題があり、大学にすべてを頼ることはできない。

そこで、平成28年度の半ばからは、泉南市から程近い岬町にある大阪府立環境農林水産総合研究所にデータ集約等に特化した分野で応援を要請。さらにはアナゴに精通した技術者を漁港へ派遣することまで人脈を築くことができた。あつかましいお願いを多くしたが、この人材マッチングを成し遂げたことは、行政マンとして自らの自信にも繋がった。

## 海水井戸掘削を決断

先に述べたように27℃の水温から徐々に弱るアナゴを、夏場に30℃超の水温となる泉南市で養殖する際、冷却装置は必須である。①冷たい深層水の汲み上げが可能な近畿大学水産研究所富山実験場に水槽を間借りして養殖するか、②泉南市において冷却装置を使って養殖するか、著者を含む市・漁業協同組合の関係者すべてが当初2択で経営ビジョンを抱いていた。平成28年4月から、著者は電気代と輸送代の観点から、経営的に効率の良い他の手法を模索。そして、海水井戸の掘削を決断した。井戸というものは掘ってみないとわからないことが多く、技術者泣かせであることは事前から聞いていた。海の傍とはいえ、帯水層が浅い位置にあるとは限らない。また、海水が出ても夏場に27℃以下の海水を汲み上げることが可能かわからない。しかしながら、リスクがあるものの、

1

2

3

4

5

6

公募論文

参考資料

このままでは本事業に未来はないと平成29年1月に海水井戸掘削に着手。これが見事に功を奏した。平成29年9月末時点で、井戸で汲み上げた海水は8月末の26.6℃が最高であり、その時のアナゴの状態は良好であった。今後の経営に海水井戸でやり遂げる目途がついたことは非常に大きな成果となった。

## 泉南アナゴのブランド化に向けたPR

本事業のPRのため、平成28年度から今日に至るまで、市内高校における調理実習での養殖アナゴ利用や、料理専門学校と連携したイベント開催、商談会の参加、商標登録（手続き中）、各種イベントでの試食提供など様々な取り組みを実施してきた。平成29年2月には、ふるさと納税返礼品限定商品として、異業種である「うなぎ」の老舗とタイアップし、初めて商品として世に送り、テレビや新聞で話題となった。

次のチャレンジは、平成29年12月から10日間限定で市内8店舗と連携して一斉に養殖アナゴ料理を提供するPRイベントの開催である。ふるさと納税返礼品では限られた人しか食べることができなかったが、今回は広く市民に味わってもらえることができる。店舗との調整では、待ってましたと言わんばかりにこの取り組みを歓迎する声が多く、やりがいを感じている。中にはイベントに対して注文の多い店舗もあり、困らされることもしばしばだが。

## おわりに

本事業を通じて、近畿大学水産研究所の方々をはじめ、多くの人と関わりを持つことができた。事業の進捗だけでなく、著者個人のスキルアップにも繋がった。これらの出会いには感謝してもしきれない。一方で、少し冷やかであるが切に感じたことがある。それは、最終的には主となる人間の決定がすべてであるということ。専門家であろうが、畑違いの人間であろうが関係ない。主体を除くその他の意見はあくまでも参考意見である。自分で考え、考え抜くこと。待っているだけでは誰もアドバイスはくれない。すべては自分で勉強し、自分から聞き、それらをもとに決定して仲間とともに実行する。ただし、謙虚にありながら。本事業を通じ、これをやり抜く力が付いたことが著者自身の大きな成果である。まだまだ本事業は道半ば。平成30年度までに、サイズ別の出荷可能量と出荷可能時期を定量的に把握し、経営計画を樹立する。そして平成31年度の市場出荷に向け、手を緩めることなく漁業協同組合とともに日々精進していきたい。

# 参考資料

## これまでの研究紀要

- 第1号特集：地方分権の推進に向けて
- 第2号特集：広域行政
- 第3号特集：住民と行政の協働
- 第4号特集：21世紀の市町村行政
- 第5号特集：ジェンダー平等社会の実現にむけて
- 第6号特集：住民参画による合意形成にむけて
- 第7号特集：安全・安心な社会の実現
- 第8号特集：これからの自治体改革のあり方
- 第9号特集：分権時代におけるマッセOSAKAの役割とは
- 第10号特集：人口減少時代における社会福祉の変革
- 第11号特集：くらしと交通
  - ～これからの交通まちづくり～
- 第12号特集：廃棄物処理とリサイクルの現状
  - ～循環型社会の実現にむけて～
- 第13号特集：危機管理について考える
- 第14号特集：地方議会のこれから ～改革へのみちすじ～
- 第15号特集：自立へ向けた就労支援の取組み
- 第16号特集：児童虐待防止への対策と支援
- 第17号特集：自治体経営の道しるべ
  - ～自治体政策の転換に向けて～
- 第18号特集：都市再生～さらなる発展に向けて～
- 第19号特集：防災行政を考える
  - ～来る南海トラフ巨大地震に備えて～
- 第20号特集：人口減少社会を豊かに生きる



## これまでの研究紀要（創刊号～第20号）

※敬称略、肩書は当時のもの。

### 創刊号 特集：「地方分権の推進に向けて」（平成10年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
序 文	おおさか市町村職員研修研究センター 所長 米原淳七郎
新しい時代の分権型行政システムへの転換	横浜国立大学 名誉教授 成田 頼明
分権化における地方政府の基本戦略	立命館大学政策科学部 教授 伊藤 光利
留保財源によるシビル・ミニマムの確保	近畿大学商経学部 教授 中井 英雄
地方分権と地域福祉	奈良女子大学生活環境学部 助教授 木村 陽子
まだ、市民に遠い地方分権	朝日新聞 編集委員 中村 征之

### 第2号 特集：「広域行政」（平成11年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
「市町村合併 最近の新しい動き、抵抗、思惑」 —全国各地域の実態からみる—	東洋大学法学部 教授 坂田 期雄
「行政規模を規定する要因」	大阪大学大学院経済学研究科 教授 齊藤 慎
広域行政の新展開	関西学院大学経済学部 教授 林 宜嗣
循環型社会と広域行政	京都大学大学院経済学研究科 教授 植田 和弘
地方自治と効率化のジレンマを乗り越える 市町村合併のあり方	関西学院大学産業研究所 教授 小西砂千夫

### 第3号 特集：「住民と行政の協働」（平成12年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
市民と行政のパートナーシップ	京都大学大学院経済学研究科 教授 田尾 雅夫
分権時代 —住民と行政の協働	中央大学経済学部 教授 佐々木信夫
情報公開制度 —住民と行政の協働の視点から—	大阪大学大学院法学研究科 教授 松井 茂記
自治体とNPOの協働	特定非営利活動法人 NPO研修・情報センター 代表理事 世古 一穂
住民主体のまちづくりにおける「協働」の条件	神戸新聞情報科学研究所 副所長 松本 誠

第4号 特集：「21世紀の市町村行政」（平成13年3月発行）

テ	マ	執	筆	者
	「21世紀の市町村財政」	東京大学大学院経済学研究科・経済学部	教授	神野 直彦
	「市町村における行政評価の必要性と課題」	関西学院大学産業研究所	教授	石原 俊彦
	「地域福祉における市町村行政を展望する —問われるコーディネーター—」	大阪大学大学院人間科学研究科	助教授	斉藤 弥生
	「市町村行政の実情と可能性—京都・滋賀の現場から—」	京都新聞社会報道部・自治担当	記者	高田 敏司
	「変革の時代における自治体の基本戦略 ～分権 参加 経営 連携～」（特別講演録）	神戸大学大学院法学研究科	教授	伊藤 光利

第5号 特集：「ジェンダー平等社会の実現にむけて」（平成14年3月発行）

テ	マ	執	筆	者
	「男女共同参画社会基本法と自治体条例」	十文字学園女子大学	教授	橋本ヒロ子
	「ドメスティック・バイオレンス防止法と 女性に対する暴力防止への課題」	お茶の水女子大学	教授	戒能 民江
	「構造改革」と女性労働 —世帯主義を超えた多頭型社会へむけて—	朝日新聞社東京本社 企画報道室		竹信三恵子
	「公務職場のセクハラ対策 —相次ぐ二次被害が問うもの—」	東京都中央労政事務所		金子 雅臣
	市町村公募論文： 「わがまちの魅力創出の視点から見た国内交流のあり方」	八尾市職員グループ		いんさいどうと
	地方分権セミナー録：「キーパーソンが語る —創造的な自治体マネジメントと住民主体のまちづくり—」	近畿大学理工学部土木工学科	助教授	久 隆浩

第6号 特集：「住民参画による合意形成にむけて」（平成15年3月発行）

テ	マ	執	筆	者
	「地方分権時代の住民参画 —参加から参画へ、パートナーシップによる地域経営—」	(有)荻コミュニティ研究所	代表取締役	浦野 秀一
	「住民主体のまちづくりの取組みと実践 —交流の場を核とした協働のまちづくりシステムの展開—」	近畿大学理工学部社会環境工学科	助教授	久 隆浩
	「住民投票制度の現況と制度設計の論点」	（財）地方自治総合研究所	理事・主任研究員	辻山 幸宣
		筑波大学社会学系	教授	大村謙二郎
	「都市計画とパブリックインボルブメント：現状と課題」	筑波大学博士課程社会学研究科・ 川崎市総合計画課題専門調査員		小野 尋子
	「パブリック・コメントの現状と課題」	横須賀市都市部都市計画課	主幹	出石 稔
	市町村公募論文：「自治体の政策形成と政策系大学院 —経験と展望にもとづく—考察—」	豊中市政策推進部企画調整室		佐藤 徹

第7号 特集：「安全・安心な社会の実現」（平成16年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
「犯罪機会論と安全・安心まちづくり —機会なければ犯罪なし—	立正大学文学部社会学科 助教授 小宮 信夫
「環境リスクをめぐるコミュニケーションの課題と 最近の動向」	早稲田大学理工学部複合領域 教授 村山 武彦
「バリアフリーとその新展開」	近畿大学理工学部社会環境工学科 教授 三星 昭宏
「子育て、教育における自治体のあらたな役割 —子育て支援という視点から、 安心して暮らせる街作りという視点から—	東京大学大学院教育学研究科・教育学部教授 同付属・学校臨床センターセンター長 汐見 稔幸
「高齢者の安全・安心とは —年金、医療、介護を考える—	岡本クリニック院長 国際高齢者医療研究所 所長 岡本 祐三
市町村公募論文：「要綱行政の現状と課題 —自治立法権の拡充を目指して—	岸和田市総務部総務管財課 藤島 光雄

第8号 特集：「これからの自治体改革のあり方」（平成17年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
「自治体行政改革の新展開」 —ローカル・ガバナンスの視点から—	同志社大学政策学部 学部長 真山 達志
「評価の政策形成と経営への活用と課題」 —基本へ還れ—	筑波大学大学院システム情報工学研究科 教授 古川 俊一
「自治体職員の人材育成」	千葉大学法経学部 教授・ 東京大学名誉教授 大森 彌
「公務員制度改革と自治体職員イメージの転換」	国際基督教大学社会科学科 教授 西尾 隆
「地方財政の改革」—地方行政は「黒字」なのか—	総務省地方財政審議会 会長 伊東 弘文
市町村公募論文： 「財政危機と成功する行政評価システム」	八尾市都市整備部交通対策課 南 昌則

第9号 特集：「分権時代におけるマッセOSAKAの役割とは」（平成18年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
「マッセOSAKAへの期待」	大阪大学大学院経済学研究科教授 おおさか市町村職員研修研究センター 所長 齊藤 慎
「分権時代、自治体職員の習得すべき能力と マッセOSAKAの関わり」	(有)荻コミュニティ研究所 代表取締役 浦野 秀一
「地域公共人材」育成としての職員研修	龍谷大学法学部 教授 富野暉一郎
「自治体女性職員をめぐる環境と能力開発に関する一考察」	大阪市立大学大学院創造都市研究科 助教授 永田 潤子
地方分権セミナー録：「自治体再生への道しるべ」	大阪大学大学院経済学研究科教授 おおさか市町村職員研修研究センター所長 齊藤 慎 他

1  
2  
3  
4  
5  
6  
公募論文  
参考資料

第10号 特集：「人口減少時代における社会福祉の変革」（平成19年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
障害者自立支援法と自治体における障害者福祉施策	東洋大学ライフデザイン学部 教授 北野 誠一
新しい地域福祉とコミュニティの活性化	桃山学院大学社会学部 助教授 松端 克文
次世代育成支援の推進と市町村の課題	大阪市立大学大学院生活科学研究科 教授 山縣 文治
生活保護行政を考える	首都大学東京都市教養学部 教授 岡部 卓
2005年介護保険法改正の立法政策的評価	大阪大学大学院人間科学研究科 教授 堤 修三
福祉と自治体財政	奈良女子大学 名誉教授 澤井 勝
自治体病院だからこそ、変わる	徳島県病院事業管理者 坂出市立病院名誉院長 塩谷 泰一
市町村公募論文：「公益法人制度改革と市町村」 ～市町村出資財団法人と市町村の 今後の関係を構築するための課題整理～	八尾市人権文化部文化振興課 朴井 晃

第11号 特集：「くらしと交通～これからの交通まちづくり～」（平成20年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
地域交通について考える ～新たな交通価値と低速交通システムについて～	大阪大学大学院工学研究科 教授 新田 保次
市民協働の交通まちづくり 相互学習による協働型交通安全の取り組み	大阪市立大学大学院工学研究科 教授 日野 泰雄
地域から育てる交通まちづくり	大阪市立大学大学院工学研究科 准教授 松村 暢彦
まちづくりを支える総合交通政策	神戸国際大学経済学部都市環境・観光学科 教授 土井 勉
地域公共交通を地域で 「つくり」「守り」「育てる」ということ	名古屋大学大学院環境学研究科 准教授 加藤 博和
子どもと交通問題	筑波大学大学院システム情報工学研究科 講師 谷口 綾子
市町村公募論文： 「放置自動車対策をめぐる二、三の問題 ～法的アプローチを中心にして～」	岸和田市法律問題研究会

第12号 特集：廃棄物処理とリサイクルの現状～循環型社会の実現に向けて～  
（平成21年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
廃棄物処理の現状と今後	京都大学大学院 教授 植田 和弘
ごみ有料化と「見える化」	東洋大学経済学部 教授 山谷 修作
貴金属・レアメタルの回収と行政の関与	神戸山手大学現代社会学部環境文化学科 教授 中野 加都子
上勝町のゼロ・ウェイスト政策 ―その実践と展開―	NPO法人ゼロ・ウェイストアカデミー 理事 松岡 夏子
循環型社会における資源物持ち去り業者の位置づけ	近畿大学経済学部総合経済政策学科 教授 坂田 裕輔
不法投棄対策の現状と課題	岩手大学人文社会科学部 准教授 笹尾 俊明
循環型社会の地球温暖化対策	独立行政法人国立環境研究所 橋本 征二

第13号 特集：「危機管理を考える」（平成22年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
地域防災計画の課題と展望 ～生ける計画をめざして～	板橋区総務部契約管財課 課長 鍵屋 一
新型インフルエンザ対策	新潟大学大学院医歯学総合研究科 教授 鈴木 宏
緊急対応時に必要な都市機能	関西大学理事・環境都市工学部教授 阪神・淡路大震災記念人と防災未来 センター長 河田 恵昭
学校における侵入暴力犯罪からの安全管理	明治大学理工学部 准教授 山本 俊哉
【最優秀エッセイ】 ブックトーク：新しく自治体職員になったみなさんへ （福祉事務所編）	羽曳野市保健福祉部福祉総務課 細井 正人

1

2

3

4

5

6

公募論文  
参考資料

参考資料

第14号 特集：「地方議会のこれから～改革へのみちすじ～」

(平成23年3月発行)

テ	マ	執	筆	者
自治法改正と議会の役割		東京大学	名誉教授	大森 彌
二元代表制 —その課題と展望—		株式会社野村総合研究所	顧問	増田 寛也
住民参加と議会		同志社大学大学院総合政策研究科	教授	新川 達郎
議会事務局のあり方とその改革課題		立命館大学法学部	教授	駒林 良則
政策立案（議会立法）機関としての議会		拓殖大学地方政治センター長 四日市研究機構・地域政策研究所長		竹下 讓
自治を担う議会の権限強化 —住民自治を促進する議会に—		山梨学院大学法学部	教授	江藤 俊昭
議会の活性化		関西大学総合情報学部	教授	名取 良太
求められる議員職の姿 —受身の「られる」ではなく可能の「られる」—		東京大学大学院法学政治学研究科	教授	金井 利之
議会基本条例の主要項目と自治体改革への意義		法政大学法学部	教授	廣瀬 克哉
【平成22年度公募論文 最優秀賞受賞論文】 就学援助制度の意義と市町村の役割 —今求められる就学援助制度の在り方とは—		摂津市教育委員会教育総務部学務課		大橋 徹之

第15号 特集：「自立へ向けた就労支援の取組み」 (平成24年3月発行)

テ	マ	執	筆	者
就労支援をどう実現するか 企業の包摂から社会的包摂へ		北海道大学大学院法学研究科	教授	宮本 太郎
生活保護受給者への就労支援の現状と課題		明治学院大学社会学部社会福祉学科	教授	新保 美香
障がい者就労支援の現状と課題		埼玉県立大学保健医療福祉学部	教授	朝日 雅也
若年者への就労支援 一次世代への就労支援は社会投資である—		NPO法人「育て上げ」ネット	理事長	工藤 啓
高齢者への就労支援		桜美林大学	名誉教授	瀬沼 克彰
母子家庭の自立支援・NPOとしての取組み		NPO法人Wink	理事長	新川てるえ
就労支援と地方自治体—地域雇用政策の進化の視点から		東京大学大学院経済学研究科	教授	佐口 和郎
【平成23年度公募論文 最優秀賞受賞論文】 『ふるさと納税制度』の仕組みと現状 ～自治体の魅力発信の切り口から～		八尾市経済環境部環境施設課		小池 宜康

第16号 特集：「児童虐待防止への対策と支援」

（平成25年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
子ども虐待の現状と課題	関西大学人間健康学部 教授 山縣 文治
市町村の児童家庭相談体制の現状と課題、方向性	関西学院大学人間福祉学部 教授 才村 純
要保護児童対策地域協議会 ～機能するための要件・ファミリーソーシャルワークの視点～	流通科学大学サービス産業学部 サービスマネジメント学科 教授 加藤 曜子
児童虐待の予防 ～保育所・幼稚園・学校が出来ること	種智院大学人文学部 助教 近棟 健二
虐待する親の回復支援の視点 ～MY TREEペアレンツ・プログラムの実践から～	エンパワメント・センター 主宰 森田 ゆり
自治体の事例 (大阪府・茨木市・枚方市・三重県いなべ市)	自治体職員
子ども虐待防止と支援の課題 —実践を通して感じること	淑徳大学総合福祉学部社会福祉学科 教授 柏女 霊峰
【最優秀賞受賞論文】 自治体における情報公開制度の現状と受益者負担の在り方 —情報公開手数料についての一考察—	泉佐野市総務部総務課 道井 渉
【平成24年度公募論文 最優秀賞受賞エッセイ】 「笑顔」が一番！ キャリアデザインと今までの経験から学んだコト	貝塚市健康福祉部 兒玉 和憲

第17号 特集：「自治体経営の道しるべ～自治体政策の転換に向けて～」

（平成26年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
地方財政の健全化の中長期的展望と 税制抜本改革、地方消費税	総務省 大臣官房審議官(税務担当) 平嶋 彰英
自治体財政指標に係る諸論点 —発生主義・複式簿記会計の視点を交えた検討—	有限責任監査法人トーマツ公認会計士 小室 将雄 有限責任監査法人トーマツ公認会計士 大川 裕介
地方公営企業の財務規定の拡大とその意義、さらなる課題	関西学院大学大学院経済学研究科 人間福祉学部 教授 小西砂千夫
第三セクター再生のための公経営監査・診断	青山学院大学 名誉教授 鈴木 豊
資産老朽化への対応	東洋大学PPP研究センター リサーチパートナー 藤木 秀明
実務者からのメッセージ —財政担当の仕事のやり方—	川 西 市 理事 松木 茂弘
【平成25年度公募論文 最優秀賞受賞エッセイ】 政策形成時代×図書館＝未来をきりひらく！ ～情報収集力アップへの一提案～	吹田市地域教育部生涯学習推進室 中央図書館 栗生 育美

1

2

3

4

5

6

公募論文

参考資料

第18号 特集：「都市再生～さらなる発展に向けて～」(平成27年3月発行)

テ	マ	執	筆	者
人口減少と自治体財政		マッセ	OSAKA	所長 齊藤 慎 (大阪学院大学大学院教授・ 大阪大学名誉教授)
自治体経営で人口流入を図る		一般財団法人地域開発研究所 主任研究員		牧瀬 稔
自治体の資金調達において今やるべきことは何か		地方公共団体金融機構 ファイナンス支援課 課長		地方支援部 浅野 正義
「新地方公会計改革」の概要と展望 —自治体改革のための財務書類の活用方法—		関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 教授		稲沢 克祐
予算編成手法の見直し		専修大学経済学部 教授		町田 俊彦
県民経済計算から読み取る地域の経済指標		富山県経営管理部統計調査課 副主幹		南保 勇治
大都市圏の公共施設更新問題		日本大学経済学部 教授		中川 雅之
習志野市の公会計改革の実践例		千葉県習志野市 会計管理者		宮澤 正泰
【最優秀賞受賞論文】 地方分権時代における文書管理の在り方について ～いかに保存文書を適切に管理していくか～		摂津市総務部総務課		菰原 知宏

第19号 特集：「防災行政を考える～来る南海トラフ巨大地震に備えて～」  
(平成28年3月発行)

テ	マ	執	筆	者
防災・減災マネジメント型地域防災計画の策定 ～近年の大震災に学ぶ～		跡見学園女子大学 観光コミュニティ学部 教授		鍵屋 一
自治体の情報インフラ整備 ～民間技術の利活用～		国立研究開発法人 防災科学技術研究所 理事長		林 春男
災害対策本部の運用と課題		明治大学 政治経済学部 教授		牛山久仁彦
被災地支援 ～中長期間の支援方策～		大阪大学大学院人間科学研究科 教授		渥美 公秀
外国人住民のための「やさしい日本語」 ～1.17、10.23、3.11の教訓を 南海トラフ地震・首都直下地震に活かす～		弘前大学大学院 地域社会研究科 教授		佐藤 和之
次世代へのメッセージ① ～時代は変わったか～		朝日新聞 東北復興取材センター長・仙台総局長 坪井ゆづる		
次世代へのメッセージ② ～阪神・淡路大震災の記憶～		神戸市消防局 警防部 警防課長		濱田 宗徳
【最優秀賞受賞論文】 新たな公共図書館をめざす動向の考察と公共図書館 政策の課題		枚方市 教育委員会社会教育部 部長		中路 清

第20号 特集：「人口減少社会を豊かに生きる」（平成29年3月発行）

テ ー マ	執 筆 者
人口減少時代に向う日本の針路 ～「一億総活躍社会」の実現に向けて～	株式会社ニッセイ基礎研究所 主任研究員 土堤内昭雄
「これから」の家族政策 一少子化対策からの転換～	増田社会保障研究所 代表 増田 雅暢
「これから」の男性の育児参画 ～父親の役割を考える～	大阪教育大学 教育学部 准教授 小崎 恭弘
「これから」の教育支援 ～未来への投資～	環太平洋大学 学長 大橋 節子
「これから」の婚活支援 ～若者の恋愛観からみる～	マーケティングライター 牛窪 恵
「これから」の都市部と地方のライフスタイル ～豊かな暮らしのあり方と、この国のゆくえ～	首都大学東京 都市教養学部・人文社会系 准教授 山下 祐介
人口減少社会での地域医療のあり方 ～医療・介護のシームレスな体制の構築に向けて～	八尾市立病院事務局 企画運営課 課長 朴井 晃
【最優秀賞受賞論文】 市営住宅における単身入居者の孤独死 ～残された家財道具等の処分について～	八尾市 建築部 岩本 慶則

1

2

3

4

5

6

公募論文

参考資料



サマージャンボ・ハロウィンジャンボ宝くじは、  
大阪府内で買ってほしいねん。



大阪の宝くじイメージキャラクター  
「たこ焼きクーちゃん」です。

「サマージャンボ宝くじ」及び「ハロウィンジャンボ宝くじ」の収益金は、販売実績等に応じて、各都道府県市町村振興協会に配分されます。

本協会では、配分された収益金を府内市町村に交付しており、各市町村において公共事業等をはじめ、少子・高齢化対策、地域情報化対策などの事業に活用されています。大阪府内での宝くじの購入にご協力をお願いいたします。

マッセOSAKA研究紀要 第21号  
特集 スポーツ活用戦略

---

平成30年3月発行

編集・発行：公益財団法人大阪府市町村振興協会  
おおさか市町村職員研修研究センター  
(マッセOSAKA)

〒540-0008

大阪市中央区大手前3-1-43

大阪府新別館南館6階

TEL 06-6920-4565

FAX 06-6920-4561

HP <http://www.masse.or.jp/>

印刷：和泉出版印刷株式会社

TEL 06-6946-1073(代)





おおさか市町村職員研修研究センター

マツセ  saka

再生紙を使用しています