



**スポーツ産業の活性化に向けて**  
**——地域で支えるスポーツエコシステムの構築——**

2023年3月23日

公益社団法人 経済同友会

# 目次

はじめに .....	1
<b>1. スポーツが社会にもたらす価値 ——「生活者共創社会」の実現に向けて .....</b>	<b>3</b>
(1) スポーツの持つ多面的な価値 .....	3
(2) 生活者共創社会で実現する多様な価値創造——スポーツがもたらす豊かさや Happiness .....	3
<b>2. イノベーションでスポーツを経済成長のエンジンに .....</b>	<b>4</b>
(1) スポーツホスピタリティの推進 .....	4
(2) スポーツ DX の推進 .....	8
<b>3. 持続可能性のためのガバナンス強化 .....</b>	<b>12</b>
(1) スポーツ団体のガバナンス改革・経営力強化 .....	12
(2) スポーツインテグリティの保護・強化 .....	12
(3) 誰でもアクセスできるスポーツ環境の実現——求められる DEI (ダイバーシティ、エ クイティ、インクルージョン) .....	13
<b>4. 地域で支えるスポーツの価値創造基盤の構築 .....</b>	<b>14</b>
(1) 部活の地域移行を機に必要となる、地域で支える「新しい地域スポーツ」の創造 .....	14
(2) 地域におけるスポーツの価値創造基盤の構築 .....	16
<b>5. 提言 .....</b>	<b>20</b>
提言1: スポーツホスピタリティの本格的推進に向けた環境整備を .....	20
提言2: スポーツホスピタリティやスポーツ DX を通じた収益拡大を——スポーツ全体の 振興のために役立つ資金循環の仕組みづくり .....	21
提言3: スポーツ団体の経営力強化に向けた支援を .....	22
提言4: スポーツ界のガバナンス/インテグリティ強化のために、企業の経験・ノウハウ を活かした支援を .....	22
提言5: すべての人がスポーツにアクセスできるような社会の実現を——ダイバーシティ、 エクイティ&インクルージョンの重視 .....	23
提言6: 地域におけるスポーツの価値創造基盤の構築に向けた土台づくりを ——地域で支えるスポーツエコシステムの構築 .....	24
<b>6. 経済同友会としての実行計画 .....</b>	<b>27</b>
(1) スポーツを核にした地域との協働——地域共創協働メニューへの追加 .....	27
(2) マイナースポーツ/パラスポーツ/マスターズスポーツを中心としたスポーツ団体 支援 .....	28
(3) アスリート支援 .....	29
<b>おわりに .....</b>	<b>29</b>

## はじめに

- **FIFA ワールドカップカタール 2022** の感動と熱狂は、あらためてスポーツの持つ力を感じさせてくれた。新型コロナウイルスの感染拡大で、スポーツが制限されたり、日々の生活から失われたりした状況が長く続いてきたが、スポーツが我々の生活や社会に活力を与えるなど、重要な価値を持つことが世界中に示された瞬間だった。
- 世界から多くの観客が集まったラグビーワールドカップ 2019 日本大会、無観客で行われた 2020 年東京オリンピック・パラリンピック競技大会、そして今回の **FIFA ワールドカップ** という世界の三大スポーツ大会と称されるスポーツイベントを目の当たりにして、スポーツの力というものと同時に、DX など急速な技術革新、持続可能な社会や **SDGs** の展開、共生社会への移行、戦争の続く中での国際交流、地域間格差の拡大やライフスタイルの変化、といった社会課題をより身近に感じるようになった。
- 一方、スポーツにはビジネスといった側面もあるが、わが国のスポーツ産業は、欧米諸国に比べて遅れをとってきた。例えば、日本のプロ野球と米国のメジャーリーグの 1995 年の総収入は、約 1,400 億円とほぼ同規模だったにもかかわらず、1990 年代後半から米国市場は急拡大し、2022 年のメジャーリーグの収入は 108 億ドル（約 1 兆 4,000 億円）に達した（注<sup>1</sup>）。それに比べ、日本のプロ野球の市場規模は 2018 年で約 1,800 億円程度と推定されている（注<sup>2</sup>）。
- 政府は 2016 年の「日本再興戦略」の中で、成長戦略の KPI（数値目標）の一つとして、スポーツ産業の市場規模を、2015 年の 5.5 兆円から 2025 年までに 15 兆円に拡大することを掲げた。2018 年には約 9 兆円と順調に拡大を続けていたが、新型コロナウイルスの感染拡大で影響を受け、停滞を余儀なくされている。スポーツ産業を再び活性化し、成長産業への道筋を明確なものとするのが喫緊の課題である。
- スポーツ政策全般については、2022 年 3 月に「第 3 期スポーツ基本計画」

---

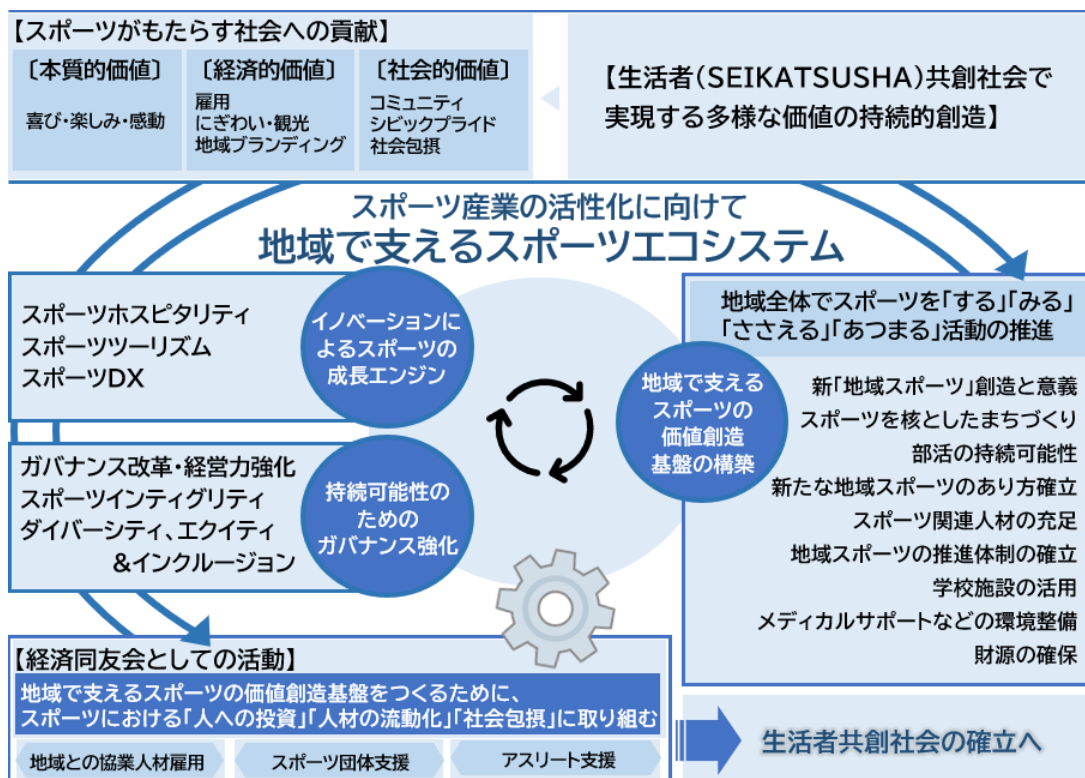
<sup>1</sup> “MLB Sets New Revenue Record, Exceeding \$10.8 Billion For 2022,” (*Forbes*, Jan 10, 2023.)

<sup>2</sup> 小林至『スポーツの経済学（新装改定版）』（PHP 研究所、2020 年）。

が策定され、2026年度までの5年間の方向性が示された。第2期計画では「する」「みる」「ささえる」の3つの視点を中心に、スポーツ参画人口の拡大、スポーツを通じた共生社会等の実現、スポーツを通じた経済・地域の活性化などが目指されてきたが、第3期計画では、東京オリンピック・パラリンピック大会のスポーツ・レガシーの継承・発展と、スポーツを「する」「みる」「ささえる」に加え、新たな3つの視点として、①スポーツを「つくる／はぐくむ」、②スポーツで「あつまり、ともに、つながる」、③スポーツに「誰もがアクセスできる」、ことを支える施策が盛り込まれた。

- そこで、我々は「第3期基本計画」をより実効性のあるものとするために、こうした方針や社会課題に対しての問題意識に基づき提言を行う。なお、その提言の目的は、スポーツの社会的価値の向上とスポーツ産業の活性化に向けて、地域で支えるエコシステムを構築・活用することで、スポーツが経済成長や人々のHappinessの増進に寄与し、経済同友会が目指す「生活者共創社会」の実現に向けた原動力となることである。

図：地域で支えるスポーツエコシステム（概略）



(※) 本図に関する説明については、「提言6：地域におけるスポーツの価値創造基盤の構築に向けた土台づくりを-地域で支えるスポーツエコシステムの構築」（P. 23～）を参照。

- スポーツ産業の活性化のためには、上記の『地域で支えるスポーツエコシステム』の構築が不可欠である。このエコシステムの構築に向けた課題や具体的方策について、以下、順次述べていく。

## 1. スポーツが社会にもたらす価値 ——「生活者共創社会」の実現に向けて

### (1) スポーツの持つ多面的な価値

- スポーツは、人間や社会にとって多面的な価値を持っている。第一に、人間らしく生きるための本質的な価値である。人々は、スポーツへの自発的な参画を通して「心がわくわく」したり、「喜び」「楽しみ」「感動」を味わったり、健康や Happiness の増進を実現したりすることができる。
- 第二に、経済的価値である。例えば雇用の創出、にぎわい（人の流れ）の創出、観光の促進、地域のブランディングによる地域活性化、経済成長への寄与などがあげられる。
- 第三に、社会的価値である。例えば、地域のコミュニティの形成・強化、住民のシビックプライドの醸成・強化や心身のケア（医療/福祉的効果）、社会的包摂・共生社会の実現などがあげられる。

### (2) 生活者共創社会で実現する多様な価値創造 ——スポーツがもたらす豊かさや Happiness

- 経済同友会は「生活者共創社会」の考え方を提唱している。「生活者」とは「家族の一員、地域社会の住民、有権者、消費者であり、働き手など多面的な役割・立場を持つ『個人』全てを包含する」ものである。また、「個人が集まって構成する企業・団体、政党、議会、自治体、府省、学校などあらゆる『組織』も『生活者』である」と定義している。その意味で、個人はスポーツにあらゆる形でかかわる多面的な役割を持つ生活者であり、学校、企業、競技団体などスポーツにかかわるあらゆるステークホルダーもまた生活者である。

- これらの生活者が、それぞれの役割・立場から、スポーツを通じて豊かさや Happiness 等の価値を創出するために主体的に選択・行動することが、「生活者共創社会」実現の原動力の一つになり得るのである。特に、スポーツの産業化では経営者の役割は大きく、イノベーションを通じた社会課題の解決や、人材とデジタルへの長期的投資で価値創造基盤を構築・強化すること、さらには、様々なステークホルダーを巻き込んだエコシステムを構築・社会実装していくことで、付加価値創造に貢献していくことが求められる。

## 2. イノベーションでスポーツを経済成長のエンジンに

- 日本のスポーツ産業は、世界に比べて収益力が弱いと言われている。しかし、コンテンツの魅力という意味では、収益源としての大きな潜在力を有しており、海外ではすでに導入されている「スポーツホスピタリティ」や「スポーツ DX」を活用し、イノベーションを起こすことによって、スポーツ産業の収益力を強化することがまだ十分に可能である。
- それによって、新たな資金の循環メカニズムを創り出せば、資金基盤が脆弱である競技も含めたスポーツ全体の振興、どのような家庭環境にあっても子供たちがスポーツに参画できる機会の提供、スポーツツーリズムを通じた地域創生など、社会課題の解決にも繋げることができる。

### (1) スポーツホスピタリティの推進

- スポーツ資源とツーリズムを融合したスポーツツーリズムは、地域資源がスポーツの力で魅力的な観光資源となる可能性を秘めている。
- そのスポーツツーリズムの一環として、スポーツ観戦と特別な空間での飲食や地域ごとの「おもてなし文化」を融合したサービス提供を行う「スポーツホスピタリティ」がある。企業等にとってもステークホルダーとのより良い関係構築の場として活用されており、欧米ではその価値が認識され、進化を遂げている。しかし、日本ではまだその重要性が十分には知られておらず、海外と同等レベルでスポーツホスピタリティを実施する上では、ハード／ソフトの両面で課題がある。

- ラグビーワールドカップ 2019 日本大会では、仮設施設が中心であったものの、日本で初めてスポーツホスピタリティ商品（パッケージ）が本格的に販売され、その売上げは 100 億円を超え、新たな市場を開拓したと言える。同大会では、一人あたり最大約 200 万円のトップカテゴリーのパッケージ（観戦チケット、食事・飲み物、エンターテインメント）が販売されたが、こうしたスポーツホスピタリティは、購入者にとってのスポーツを「みる」「ささえる」「あつまり、ともに、つながる」価値を最大化するとともに、その収益を活用することで、より広範な人々にとってのスポーツを「する」「つくる／はぐくむ」「誰もがアクセスできる」価値にも貢献することができる。したがって、より多くの多様なスポーツ大会において実施を検討する必要がある。
- なお、高額なスポーツホスピタリティが主催者側に大きな収益になることによって、低額なチケットを販売することも可能になるため、より広い層がスポーツ観戦を楽しめるといった側面もある。
- その際の課題の一つとして、スポーツホスピタリティの実施を前提とした設備を有するスタジアム・アリーナの不足が挙げられる。日本は成長戦略として「スタジアム・アリーナ改革」を推進してきた。しかし、施設単体での黒字化が難しく、維持・管理に多額の費用がかかることや、これまでの「ハコモノ行政」（公共施設に多額の税金を投入すること）への批判から、結果的にスポーツホスピタリティの観点から見ると中途半端な施設が建設されている。海外のスタジアム・アリーナには、ホスピタリティのための様々な施設が整備されており、日本を代表する新国立競技場でさえも、海外の諸施設と比べると劣っていると言える。
- それによって、グローバルスタンダードによるホスピタリティサービスの提供に制限が生じ、世界の富裕層を中心としたビジネスや社交の場としての用途が阻害され、周辺地域を含めた消費額増加に十分結びつかないことになる。

図：ホスピタリティ施設の充実する海外のスタジアム・アリーナ（例）（注<sup>3</sup>）

④ トウイックナムスタジアム(英国・ロンドン郊外)

- ✓ 1909年開場、収容人数8万2千人。
- ✓ ホテル、ワールドラグビー博物館が併設。U2 やレディーガガなど大型コンサートでも使用された。
- ✓ スタジアム内には 76 室のスイートルームと 4,400 席の特別席、300～500名規模の大広間が複数設置されており、ラグビーワールドカップ 2015 のメインスタジアムとして使用された。
- ✓ 全座席の内の 15%がホスピタリティ用の席として設計。ボックスは、90%に近い販売率で安定収入の源泉になっている。BtoB がメインの販売チャンネル（協賛企業との連動あり）であり、ボックスに関しては複数年契約も多い。
- ✓



(写真出所) Creative Commons Attribution-Share Alike 2.0 Generic license.

②U Arena(フランス・パリ近郊)

- ✓ 2019年開場、収容人数3万2千～4万人。
- ✓ 完全密閉型スタジアム、こけら落としでローリング・ストーンズの世界ツアーが行われた。ラグビーチームのラシン92の本拠地。2024年パリ・オリンピック・パラリンピックの水泳競技会場。
- ✓ 33,000 平米 のオフィススペース、300 の店舗 スペース、ブリューワリー、レストランなどを併設。天井部分にライトがついており、多様な演出が可能。
- ✓



(写真出所) Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International license.

③コヴェントリー・ビルディング・ソサエティ・アリーナ(英国・コヴェントリー)

- ✓ 2005年会場、収容人数32,500人。リコーが命名権を10年間取得していた時期があり、「リコー・アリーナ」として有名。
- ✓ プレミアラグビーとサッカーの兼用。試合が無い日も人が集まる複合型スタジアム（ショッピングセンター、カジノやホテル、フィットネスクラブ、コンベンションセンターやカンファレンスルーム）。ボン・ジョヴィ、レッド・ホット・チリ・ペッパーズ など大型コンサートでも使用。



(写真出所) <https://www.musewiki.org/File:RicohArena.jpg>

<sup>3</sup> 本図の作成にあたっては、坂本典幸氏（日本スポーツ政策推進機構常務理事）の講演資料（2022年10月7日）を参考にさせていただいた。

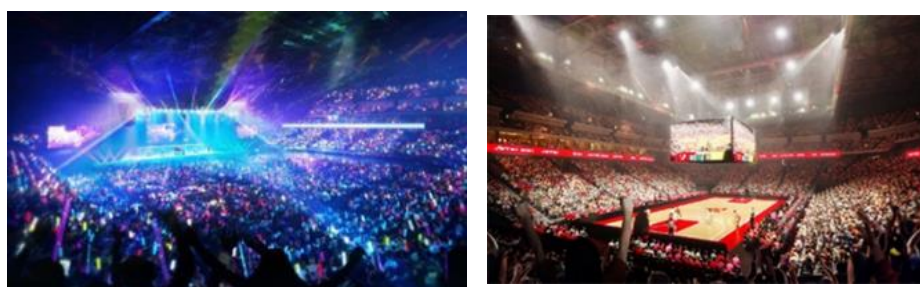


- 一方、スタジアム・アリーナ改革の一環として、日本でも民間主導で、多目的型施設による稼働率向上、商業・宿泊施設など複合施設による集客力・収益力の強化を目指す動きも一部では出現している。こうした施設も活用し、日本において本格的なスポーツホスピタリティを普及させていく必要がある。

図：新たなスタジアム・アリーナの例

① LaLa arena TOKYO-BAY（千葉県船橋市／2024 年春開業予定）

- ✓ 事業主体：三井不動産、MIXI
- ✓ 収容客数 1 万人規模の大型多目的アリーナ。既存の大型商業施設に隣接。完成後は、千葉ジェッツふなばしがホームアリーナとして使用。その他、音楽コンサート、スポーツイベント、企業の展示会など様々なイベントに対応可能。



(写真出所) 三井不動産／MIXI「ニュースリリース」(2022 年 2 月 2 日)

② 長崎スタジアムシティ（長崎県長崎市／2024 年秋開業予定）

- ✓ 事業主体：ジャパンネットホールディングス
- ✓ 2 万席のスタジアム、4 千席のアリーナ、商業施設、ホテル、オフィス等を備える複合施設。多目的に利用できるアリーナを計画し、スポーツ興行、コンサート、イベント等多様な利用方法を具体的に想定し、収支計画を検討。



(写真出所) <https://www.nagasaki-stadium-city.com/concept/>

### ③ エスコンフィールド HOKKAIDO（北海道北広島市／2023 年春開業予定）

- ✓ 事業主体:ファイターズスポーツ&エンターテイメント
- ✓ 北広島市が、インフラ整備費の負担、土地無償賃貸、球場その他の公園施設に対する固定資産税と都市計画税を 10 年間免除。
- ✓ 3.5 万席のスタジアム、商業施設、ホテル等を備える複合施設。開閉式屋根と天然芝のスタジアムを中心に、北海道らしい自然豊かなエリアと様々なアクティビティが体験できるエンターテイメント空間がスタジアム内外に計画されている。



(写真出所)北海道ボールパーク ES CON FIELD HOKKAIDO

### ④ 沖縄アリーナ（沖縄県沖縄市／2018 年開業）

- ✓ 所有者:沖縄市
- ✓ 管理者:沖縄スタジアム株式会社
- ✓ 1 万人規模を収容できる多目的アリーナ。バスケットボール、バレーボール、格闘技などのプロスポーツ興業、人気アーティストのライブ、音楽イベント、展示会場としての利用が可能。
- ✓ 事業収入は年間 3 億 3,000 万円、支出も同額と想定。健全な経営が行われれば、年間 4,000 万円程度の指定管理料で維持できると試算。また、経済波及効果は建設時約 267 億円。



(写真出所)B LEAGUE 公式サイト 沖縄アリーナ公式サイト

## (2) スポーツ DX の推進

- DX による変革の波はあらゆる産業に及んでおり、スポーツ産業も例外ではない。スポーツの産業化と経済成長をけん引するのは、各競技におけるトップスポーツ（プロスポーツや実業団など）であるが、トップスポーツの世界でも DX は十分進んでいるとは言えず、海外と比べて大きく水をあけられている。

- スポーツ DX による新事業創造が期待できる分野としては、デジタルチケットシステム、データマーケティング、OTT (注4)、eスポーツ/バーチャルスポーツ、NFT/メタバース、スポーツベッティングなどがある。

#### (a) デジタルチケットサービス/データマーケティング

- コロナ禍による外出自粛の影響もあり、巣ごもり需要や非接触サービスに対応するデジタル/データ環境の整備が急速に進展した。すでに海外では、チケット販売や試合中継といったコンテンツやデータの一次利用による収入のみならず、観客や視聴者から収集したリアルデータの分析・取引・活用を通じて、新たな事業が創造され、市場を形成し始めている。
- 例えば、需要予測により価格が変動するダイナミックプライシング (注5)、観戦チケットをオンラインで購入・表示が可能なモバイルチケット、スポーツホスピタリティのシーズンチケット販売などが普及し、そこで得られた顧客データを有効活用できるデータ・マネジメント・プラットフォームが構築され、データ分析・比較、プッシュマーケティング、ナレッジの共有等が行われている。
- 日本でも、こうしたデータ利活用が新たな収益源として期待されているが、個人情報保護への懸念やデータ流通にかかわる法的な権利関係の整理が明らかでないことなどから、市場が広がっていない。また、知的財産権保護の意識が薄く、コンテンツやデータが無断利用されているケースもあり、適切な収益還元がなされていない。

#### (b) インターネット配信 (OTT; Over the top)

- インターネットの普及により、スポーツの映像・音声コンテンツの提供方法が多様化しており、従来のテレビ放送のみならず、今回の FIFA ワールドカップ 2022 のように、OTT を通じた配信が新たな収益の柱になる可能性がある。特に、多くの人口を抱えるアジアでは、放映権ビジネスの拡大が見込まれ、アジア戦略が今後の成長の課題となる。

---

<sup>4</sup> Over the top の略。インターネットによる動画や音声コンテンツの配信。

<sup>5</sup> 試合日程、席種、市況、天候などに関するデータ分析をもとに、試合ごとの需要予測を行い、チケット価格を変更し、販売する手法。

### (c) eスポーツ／バーチャルスポーツ

- 昨今、デジタル技術を活用した e スポーツ大会や、実際に体を動かしながらオンラインで対戦するバーチャルスポーツ大会の開催が盛んになっている。これを受けて、デジタルスポーツ施設の整備等が行われ、デジタルスポーツを活用し、スポーツツーリズム・教育・健康福祉などの分野と連動させ、地方創生に繋げる取り組みも出てきている。
- 例えば、横須賀市では、企業と連携協定を締結し、e スポーツ大会の開催やプロチームの招聘にとどまらず、次世代 ICT 教育施設の整備にまで乗り出している。また、川崎市では、障害者向けの e スポーツ体験講座を提供するなど、健康・福祉分野にも活用されている。さらに、景観の美しさから世界でも有名なサイクリングコース「瀬戸内しまなみ海道」では、世界中からバーチャルで参加できる大会「しまなみプレミアム」を実施している。

### (d) NFT／メタバース

- NFT／メタバースの出現は、スポーツ産業においても成長のエンジンとなる可能性がある。例えば、NBATopShot (注<sup>6</sup>)、sorare (ソラーレ) (注<sup>7</sup>)、FiNANCiE (フィナンシエ) (注<sup>8</sup>) といったサービスが登場し、新たな収益源となっている。

### (e) スポーツベッティング

- わが国で導入されている「スポーツ振興くじ (正式名称：スポーツ振興投票)」は、2001年にサッカーJリーグを対象にした toto から始まり、様々なサービスが付加された後、2022年にバスケットボール B リーグも対象に加えられた新しく「WINNER」が発売された。これは、「全試合結果の予想」だけでなく、「単一試合結果の予想」を行うものである。
- スポーツ振興くじは、2021年度に過去最高の 1,131 億円の売り上げを記録

---

<sup>6</sup> TopShot: NBA の選手やプレイシーンのデジタルカードを販売。高額取引されるカードも相次ぎ、1年足らずで 7.8 億ドルを売上げた。

<sup>7</sup> Sorare: NFT 化された選手カードを使ってプレイする、サッカーのファンタジーゲーム。世界のクラブチームで活躍する有名サッカー選手のカードを購入し、プレーヤーが未来を予測すると、現実の試合結果によってパラメータが変わり、報酬がもらえるという仕組み。

<sup>8</sup> FiNANCiE (フィナンシエ): クラブチームなどを応援するコミュニティづくりや資金調達などのサービスをブロックチェーン上で行う。

したが、「WINNER」の導入で、それを上回ることが予想されている。その収益の4分の1は国庫納付金となるが、残りの4分の3はスポーツ振興のために使われている。

- 世界では、デジタル化やボーダーレス経済が急速に進展する中で、ネットを活用し、国境を越えた違法な賭博が広がっている。そこで、違法市場を排除し、税収増にも結び付けていくため、欧州諸国、米国、カナダでスポーツスポーツベッティング解禁や民間開放が進み、世界のスポーツベッティング市場は急速に拡大している。また、試合中に賭ける方式の人気に伴い、視聴者や視聴時間が拡大し、放映権料が急上昇したのみならず、データ・コンテンツが更に価値を増し、スポーツ産業の成長エンジンになっている。
- 例えば、各州で合法化が進んだ米国では、スポーツベッティング（合法）の市場規模は、2021年の21億ドル（約2,800億円）から2025年には79億ドル（約1兆円）に急拡大するとの予想がある（注<sup>9</sup>）。現に、2021年の各州のスポーツベッティングからの税収合計は25億ドル（約3,300億円）を超えた（注<sup>10</sup>）。こうした収益や税金は、教育、福祉や依存症対策にも使われていて、各州の社会課題の解決に貢献している。
- G7 諸国で合法化されていないのは日本だけであるが、日本のスポーツは既に海外のスポーツベッティングの対象になっている。その額は年間5～6兆円の規模になると試算されているが（注<sup>11</sup>）、これらの資金はほとんど日本に還元されていないのが現状である。
- 日本で認められている「スポーツ振興くじ（投票）」は、厳密な意味で、世界で実施されている「スポーツベッティング」とは異なる。スポーツベッティングや NFT など新たな市場創出として期待できる分野では、事業化に際して不正や依存症対策、法的整理が途上のため、停滞している状況にある。

---

<sup>9</sup> Gabelli Securities, “US Sports Betting Market Outlook 2021,” September 30, 2020.

<sup>10</sup> Regal Sports Report, “US Sports Betting Revenue & Handle,” (March 3, 2023 最新更新)

<sup>11</sup> スポーツエコシステム推進協議会「スポーツ DX ファクトブック」（2022年4月19日）

### 3. 持続可能性のためのガバナンス強化

- わが国のスポーツ産業が、産業化という観点で欧米に遅れをとっている主因は、組織ガバナンスの不全だと言われており、スポーツ団体の経営の不安定さが指摘されている。また、コンプライアンスの重要性が指摘されているにもかかわらず、現在でもスポーツ界では暴力・暴言などの不祥事がたびたび起きている。したがって、経営のガバナンス改革、スポーツインテグリティの確保、DEI（ダイバーシティ [多様性]、エクイティ [公平性]、インクルージョン [包摂性]）の徹底が急がれている。

#### （1）スポーツ団体のガバナンス改革・経営力強化

- スポーツ団体の経営力を強化するためには、戦略的な経営を行うための経営人材と知見を補充する組織体制の拡充や、運営体制の透明化、経営力強化に係るノウハウが競技を超えて共有されていく仕組みづくりが必要である。
- その中で、スポーツ活動の健全性を保ち、価値を向上させるために、独立行政法人日本スポーツ振興センター（JSC）や統括団体により、スポーツ団体に対するガバナンス・コンプライアンス研修等が実施されているが、今後も団体の自主的・自律的なガバナンス改革がより一層求められる。
- スポーツ活動を行う生活者の安心・安全を担保するためには、指導者の数だけでなく、質の確保が重要であり、一定の基準を満たした指導者資格を担保するための新たな仕組みも検討しなければならない。

#### （2）スポーツインテグリティの保護・強化

- スポーツインテグリティ（誠実性／健全性／高潔性）の保護・強化が国際的に提唱されており、スポーツ関係者のコンプライアンス違反や体罰、暴力等の根絶を目指すことが求められている。JSCでは、「スポーツインテグリティユニット」を設置し、八百長、違法賭博、暴力、ドーピング等の様々な脅威からスポーツインテグリティを守る取り組みを実施しているが、依然としてスポーツ界には様々な問題が起きており、課題がある。
- 日本スポーツ仲裁機構では、スポーツ団体へのメンター派遣によるガバナ

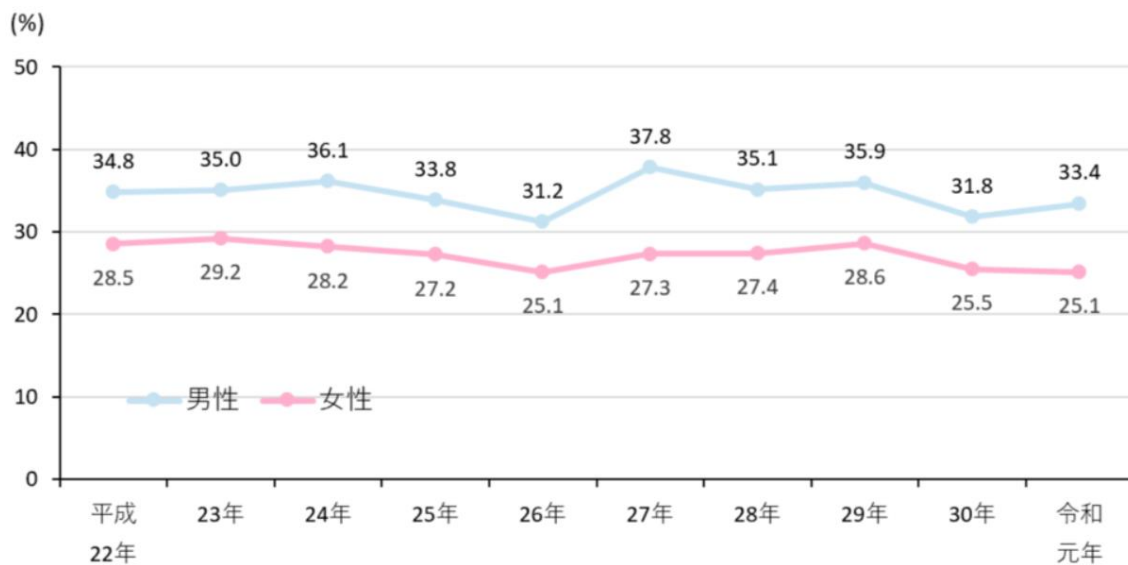
ンスコードの遵守に向けたコンサルティング等を行っているが、スポーツ仲裁・調停制度に関するスポーツ団体やアスリート等への理解が進んでおらず、十分な制度の活用がなされていない。

- ドーピングについては、国際的なスポーツ大会で問題が起きるたびに取り上げられるが、アスリートやその関係団体やスポンサーなどへの影響も大きく、アスリートのドーピング防止活動に対する知識水準を向上させる必要がある。

### **(3) 誰でもアクセスできるスポーツ環境の実現——求められる DEI (ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン)**

- 障がい者のスポーツ参画については、これまで既存スポーツの実施・普及が主眼となっていたため、施設整備や指導員養成などに課題があり、十分な進展が見られないことも多い。新たに共生社会を形成する視点を組み込み、社会情勢・地域の実情に応じた新たな枠組みの構築が必要となる。
- 車いすが体育館の床材を傷つける等の理由で、障がい者スポーツの施設利用が断られる事例があったり、障がい者スポーツ指導者を含む障がい者スポーツに係るスタッフの確保が難しい状況が見られたりするなど、障がい者スポーツの推進体制は十分ではない。さらに障がい者スポーツ団体は、事務局体制や運営資金等、活動の基盤が極めて弱い。
- 男女共同参画の視点で見ると、女性のスポーツ実施率は男性に比べて低く、また、スポーツ実施時間も短い傾向にある。さらに、競技団体のスポーツ指導者における女性の割合は30%未満であり、また、スポーツ団体における女性理事の割合はガバナンスコードの目標値40%に届いていない。
- DEI (ダイバーシティ [多様性]、エクイティ [公平性]、インクルージョン [包摂性]) が世界的に唱えられている今、まさに「誰でもアクセスできるスポーツ環境」を実現させなければならない。

図：運動習慣のある人の割合の年次推移（20歳以上）



(出所) 厚生労働省「国民健康・栄養調査報告」

#### 4. 地域で支えるスポーツの価値創造基盤の構築

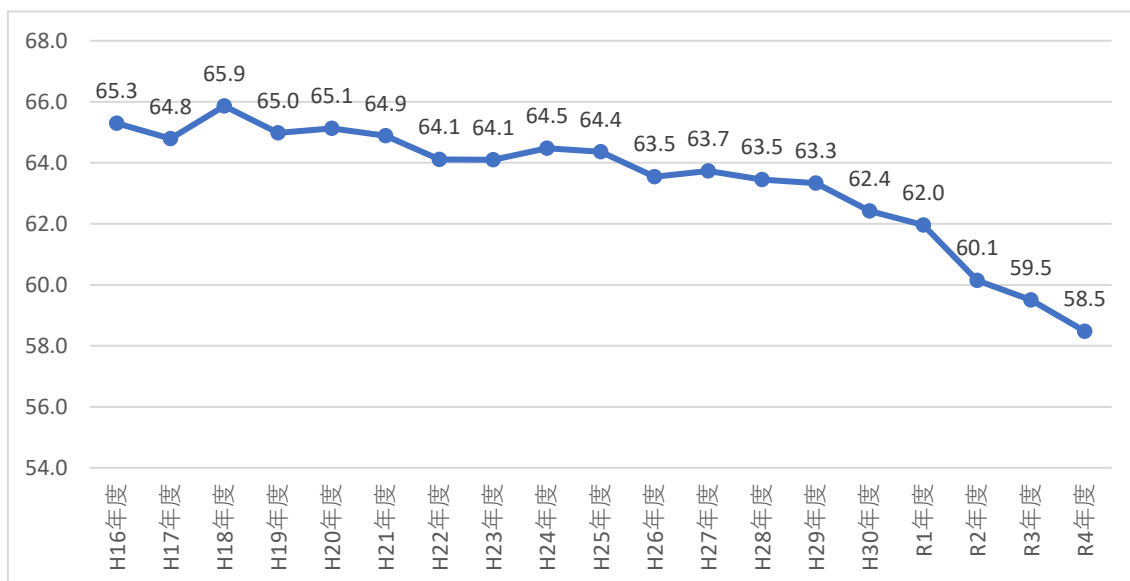
##### (1) 部活の地域移行を機に必要となる、

##### 地域で支える「新しい地域スポーツ」の創造

- 少子高齢化や人口減少が進み、地域・家庭・職場という人々の生活領域における支え合いの基盤が弱まっている。また、人口減少の波は、多くの地域社会で社会経済の担い手の減少を招き、地域社会の存続への危機感が生まれている。スポーツにおいても、参加する人や支える担い手が不足し、地域スポーツ環境の整備や部活動改革等さまざまな課題に直面している。地域全体で、スポーツを活用して「する」「みる」「ささえる」「あつまる」活動の活性化に繋げて行くことは、地域の課題解決の方策の一つになる。
- 少子化社会の到来で運動部活動数、運動部員数は減少傾向にあり、スポーツ庁の調査「中体連／高体連／高野連に加盟する生徒数試算（2019年3月）」では、今後30年間の部活動人口を推計すると、2009年のピーク時から2048年には約30%減少し、チームスポーツでは半減以上になる競技も存在すると報告されている。

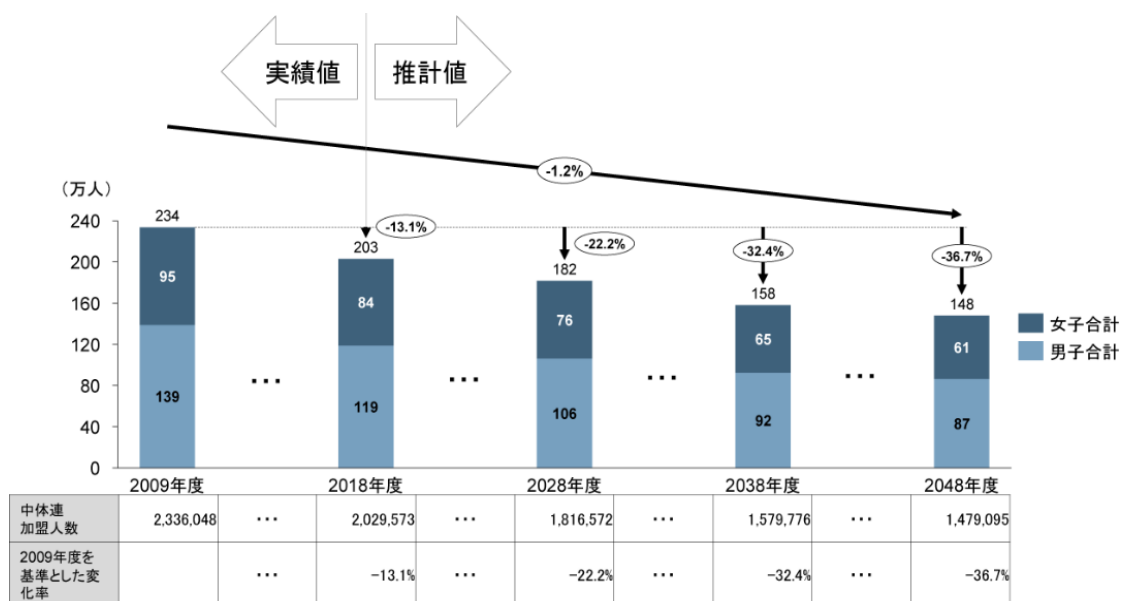


図：運動部活動の参加率（中学校）



(出所) 学校基本調査・公益社団法人 日本中学校体育連盟スポーツ庁

図：運動部活動の加盟人数の推移（中学校）



(出所) スポーツ庁 Web マガジン (2021年6月25日)

- 部活動数が減ることによって「やりたいスポーツができない」「好きな競技を続けられない」といったスポーツ難民となる子供達が生まれてくる。競技経験のない教師が指導せざるを得なかったり、休日も含めた運動部活動の指導が求められたりするなど、教師にとっても大きな業務負担となっている。競技経験や部活動経験のない教師による部活指導は、子供のスポーツ環境

や競技力向上の観点からも課題であり、地域の実情に応じて子供たちのスポーツ活動の最適化を図り、体験や機会の格差を解消していく必要がある。

- 地域スポーツは、子供たちの生涯にわたる心身の健康を増進し、豊かなスポーツライフを実現する基盤を育成するものである。地域の多様なスポーツ活動を通じて、様々な世代との豊かな交流、失敗や試行錯誤の経験、そのプロセスを通じて得られる体験的な学びは、学校教育だけでは得られない経験をもたらし、高い教育的意義を有すると考えられる。
- また、地域でのスポーツ活動は、地域間の交流、海外との交流、障害の有無や国籍にかかわらず一緒にスポーツ体験やスポーツ大会に参加でき、SDGsの達成に向けた貢献に資する。地域が受け皿となって多様なスポーツ活動を支えていくためには、地域において民間も含めた多様な関係者を巻き込んだ合意形成・検討がなされるとともに、地域のスポーツ活動を支える人材や組織の育成、新たな仕組みに応じたスポーツ環境の再編・充実、財源の手当てなどが求められる。

## **(2) 地域におけるスポーツの価値創造基盤の構築**

- 地域においてスポーツ活動を活性化させていくためには、以下に掲げるような価値創造基盤の構築が不可欠である。

### **(a) 新しい「地域スポーツ」の創造とその意義**

- 地域スポーツ活動を活性化し、地域の子供／大人／高齢者／障がい者のスポーツ参加やスポーツを通じた交流を推進することは、個々の健康増進やHappinessの達成のみならず、地域の人々のつながりやコミュニティの形成、共生社会の実現に資するものとなる。
- 少子化が進む中でも、将来にわたり子供たちがスポーツに継続して親しむことができる機会を確保し、スポーツの本質である、自発的な参画を通して「楽しさ」「喜び」を感じることは、自己実現、活力のある社会と絆の強い社会づくりに資する。そのためにも、地域の実情に応じた持続可能で多様なスポーツ環境を整備し、子供たちの多様なニーズに合った体験機会を確保する必要がある。

## **(b) 地域スポーツの持続的な運営インフラの確立**

- また、地域の活動を地域で支える観点から、地域にある様々な人的資源や施設などを有効活用してスポーツ活動が行われていく仕組みづくりが必要である。また、地域内だけでなく、地域間の相互支援が行われるような仕組みも求められる。新しい地域スポーツは、地域コミュニティの基点として機能していかなければならず、障がいの有無や年齢、国籍等の属性にかかわらず、一緒にスポーツ体験やスポーツ大会に参加できる仕組みの構築が期待される。

## **(c) 地域住民（子供／大人／高齢者／障がい者）を繋ぐ スポーツコミュニティ／コンテンツの充足**

- 地域においては、子供／大人／高齢者／障がい者等、多様な主体の参加による新たなスポーツ（アダプテッド・スポーツ（注<sup>12</sup>））を体験するワークショップや、地域・企業・学校などで集まって、学習や体験する場を提供する施策が不可欠である。例えば、スポーツ弱者に配慮した「ゆるスポ（注<sup>13</sup>）」や、最新技術を活用した「超人スポーツ（注<sup>14</sup>）」など、スポーツを通じて交流やコミュニティへの愛着を生み出すクリエイティブな活動が展開される事例も参考に、スポーツ弱者の参加の向上を目指すことが重要である。

## **(d) スポーツを核としたまちづくりへの取組みの活発化**

- スポーツの観戦来訪者による周辺商業・飲食施設の収益向上や、地域のスポーツ人口の増加や選手育成などのスポーツによる地域活性化、また、スポンサー企業との連携による地域産業の活性化など、スポーツを核としたまちづくりの推進は、社会的課題の解決に寄与し、社会に大きな活力を与えるものとなる。このため、プロ・アマを問わず、様々な地域のスポーツ資源の一体化を図り、地域全体でスポーツを「する」「みる」「ささえる」「あつまる」活動の活性化につなげていくことが必要である。

---

<sup>12</sup> 性別、年齢、運動能力、身体の状況にかかわらず、誰もが気軽に参加できるようにルールや器具を工夫し、適合（adapt）させたスポーツ。

<sup>13</sup> 性別、年齢、運動能力、運動経験、障害の有無にかかわらず、誰もが楽しめるようにしたスポーツ。澤田 智洋氏が2015年「世界ゆるスポーツ協会」を設立

<sup>14</sup> テクノロジーで人間の機能を拡張させ、「超人」になれるように開発されたスポーツ。

### **(e) 部活動改革を含めた新たな地域スポーツのあり方の確立**

- 地域スポーツでは、新しいアーバンスポーツ（注<sup>15</sup>）やユニバーサルスポーツ（注<sup>16</sup>）、部活での複数種目制やシーズン制、スポーツの体験教室や体験型キャンプ、自然体験や農村漁村体験のような活動など、子供たちに野外体験活動や多様なスポーツ機会を提供することも期待されている。
- また、オンライン教育など ICT を活用した部活動も併用することも考えられる。例えば、通信制で全国から約 2 万名の生徒が在籍する N 高校、S 高校（注<sup>17</sup>）では、「ネット部活」があり、指導者として外部専門家も活用しながら、ダンス部、e スポーツ部など様々な部活動が用意されている。

### **(f) スポーツ関連人材の充足（人材雇用／活用／育成）**

- 新しい地域スポーツにおいては、安全・安心にスポーツに親しめることが前提であり、そのためにも、スポーツ指導者等の資質向上およびその質的な保証に係わる体制の充実が重要であり、国家資格等の整備、人材育成のための体制の構築が求められる。
- 学校における運動部活動と同様の地域スポーツクラブ活動を実現するためには、JSPO の公認スポーツ指導者資格等一定の指導者資格を持ち、キャリアや経験を有する人材がスポーツ指導に従事する仕組みが不可欠である。また、体育系大学卒業者で教員免許を保有しながら、教員やスポーツ指導に従事していない人材を活用する仕組みも必要である。
- また、教師の兼業・副業による地域スポーツ活動への従事や、障がい者スポーツの指導者の育成及び確保、さらには、大学スポーツ協会 (UNIVAS) など大学との積極的な連携が必要となる。
- 地域のスポーツ指導者確保にあたっては、スポーツ団体が果たす役割が重要となる。また、地域で活動するアスリートや、アスリートのセカンドキ

---

<sup>15</sup> スケートボード、スポーツクライミングなど都市を舞台に繰り広げられるスポーツ。

<sup>16</sup> 年齢、性別、国籍、障害の有無、運動能力の違いにかかわらず、多くの人と一緒に楽しめるスポーツ。

<sup>17</sup> 私立通信制高等学校。それぞれ沖縄県うるま市与那城伊計、茨城県つくば市作谷に本校を置き、全国にキャンパスを有する。学校法人角川ドワンゴ学園が設置。2016年4月1日開校。通信教育を行う区域を47都道府県および外国とする広域の通信制の課程を置く。両校で22,267名の生徒が全国で学び、高校としては日本一の生徒数（2022年6月現在）

キャリアとして、彼らが部活指導を含む地域スポーツに参画できる環境を整備し、地域に関係するアスリートたちが連携を行い、地域スポーツの振興に貢献する力としていくことが望ましい。その点では、一つの例として、山形にゆかりのあるアスリートたちが繋がり、力を結集し、山形への地域貢献をスタートした一般社団法人 YAMAGATA ATHLETE LAB. などの事例が参考になる。

- さらには、地方自治体の委嘱を受け、一定期間地域で生活し、各種の地域協力活動を行う「地域おこし協力隊」制度を活用し、地域のスポーツ指導者派遣も検討していく必要がある。

#### **(g) 地域スポーツの推進体制の確立**

- 地域のスポーツを推進していくためには、自治体・競技団体・企業・大学等の連携や、これらの連絡調整を担うコーディネーターの確保・育成が重要である。そのために、例えば、地域のスポーツコミッションやスポーツ推進委員を有効に活用すべきである。また、総合型地域スポーツクラブやスポーツ少年団、区町村体育・スポーツ協会等がこうした推進の中核的な拠点になる必要がある。

#### **(h) 学校施設も含めたスポーツ施設の効率運用モデルの確立**

- 地域スポーツクラブ活動の活動場所としては、学校体育施設を活用することが現実的である。施設利用の促進と学校の負担軽減のため、放課後や休日の学校体育施設の管理については、例えば、指定管理者制度を活用していくことが考えられる。そのためには、競技団体等への委託など学校体育施設をより活用しやすくする管理のあり方について検討が必要である。例えば、沖縄を中心に 100 カ所所以上の公共施設において、ICT を活用した公共施設向け予約管理ソリューション (SPM) クラウドシステムを導入した事例などがある。

#### **(i) メディカルサポートや安全・安心な環境の整備**

- 地域でメンタル、コンディショニング、フィジカル、技術等を指導できる仕組みの構築が必要である。そのためには、理学療法士やトレーナーなどコンディショニング資格を含めたスポーツ指導者資格の体系的整理やその活用のあり方の検討、救命やマッサージなど安全管理資格のあり方やスポーツ保険等の検討も必要となってくる。

## (j) 財源の確保

- こうした基盤を構築し、運営していくためには、安定的な財源の確保が必要である。スポーツ活動への参加費や会費収入に加えて、例えば、スポーツ振興くじからの助成を含めた国の支援が不可欠である。
- また、部活動の地域移行に伴い、希望するすべての子供たちがスポーツクラブに通えるような経済的支援も重要となってくる。国や地方の財政状況が厳しい中では、トップスポーツからの資金の還流、地域スポーツ振興のための基金設立、地元企業によるスポーツ用具の寄付、ふるさと納税の活用など、民間資金の活用も重要である。

## 5. 提言

### **提言1**：スポーツホスピタリティの本格的推進に向けた環境整備を

- スポーツ観戦と特別な空間での飲食や地域ごとの「おもてなし文化」を融合したサービス提供を行う「スポーツホスピタリティ」は、まさに新たな価値を創造する取り組みである。大会主催者や施設管理者は、大規模スポーツイベント時だけでなく、中小規模イベント時についても、仮設の施設等、工夫をして実施できる体制をつくっていく。その際、以下の効果を目指した取り組みを行う。

#### 地域創生効果の拡大

- ・ スポーツホスピタリティの実施による新たなターゲット顧客の観戦来訪の促進。特に富裕層の来訪・周遊促進による観光消費の拡大。
- ・ 地域の観光魅力の発信・価値体験を通じた地域ファンの拡大。
- ・ 地域住民の「する」「みる」スポーツ関心の向上。地域住民や地域の企業等のスポーツを「ささえる」機運の向上。
- ・ アスリート OB 等の新たな活躍・交流機会の提供。

#### 多様な開催レガシーの創出

- ・ 開催後のスポーツに限らないイベント・合宿等誘致に向けたショーケースとしての機会創出。次期開催地域や関連企業の視察・交流機会の創出。
- ・ 観戦・応援文化の創出と、スポーツホスピタリティの他催事への活用。

- 国、地方自治体、競技団体は、グローバルスタンダードレベルのスポーツホスピタリティサービスを提供するためのハード・ソフト両面のノウハウの蓄積にあらゆる機会を活用して取り組む。また、グローバルスタンダードレベルのサービスを提供できる運営企業や人材の育成を行う。
- 現状では、安全基準に適う安価で堅固な建材の使用が認められていないことや、競技場内での火気使用の制限、企業に対する損金算入措置の欠如など、価格高騰を招く要因や、ビジネスとしての広がりを阻害する要因が存在しており、国にはこうした規制緩和を迅速に行う。
- 国は、大規模国際スポーツ大会に伴う入出国管理のVIP対応や大会ステークホルダーへの便宜供与ルールの整備を、海外と同等レベルで推進する。
- 国や自治体は、PPP/PFI等の民間ノウハウ/資金を活用し、スタジアム/アリーナの整備/改修を推進する。その際には、施設単体としての収益構造だけでなく、観戦客による地域での消費も含めた周辺地域全体の収益化・活性化を視野に入れる。

**提言2**：スポーツホスピタリティやスポーツDXを通じた収益拡大を——  
スポーツ全体の振興のために役立てる資金循環の仕組みづくり

- スポーツ振興の財源確保に向け、トップスポーツ団体を中心に、スポーツホスピタリティやスポーツDXをトップスポーツの産業収益力強化に活用し、トップスポーツからの資金循環を起こす仕組みづくりを行う。トップスポーツ（野球、サッカー、バスケット、ラグビー等）は、日常的に地域で開催されるようになっているので、地域でスポーツを支え、トップスポーツがスタジアムやアリーナを使用し、地域活性化のエンジンとなって経済効果を生み出していく。
- データ・コンテンツを様々な形に加工して、事業を創出・マネタイズしていく方法は、現在、海外では数兆円規模の市場が創出されている。一方、日本においては国内のトップスポーツでもまだ十分取り組めていない状況ではあるが、そのポテンシャルは極めて大きい。国は、データ・コンテンツの流通・利用拡大のために、契約関係や法制度といった環境整備を行う。

- 日本のスポーツコンテンツを対象としたスポーツベッティングによる利益を、日本のスポーツ界に還元させるために、不正や依存症問題を解決するシステムインフラ構築（含む法整備）の検討を官民連携体制でスタートさせる。その際、海外の事例や、これまでのスポーツくじやIR（統合型リゾート）の導入を検討してきた事例を参考に、海外企業のノウハウとテクノロジーを積極的に取り入れる。また、選手／競技団体が権利侵害に、また、ユーザーも含め不正行為に巻き込まれることが無いよう、正しい法的知識を備えられる啓発活動の検討も並行して行う。

### **提言3**：スポーツ団体の経営力強化に向けた支援を

- スポーツ団体が戦略的な経営を行うためには、外部からの経営人材の登用が不可欠である。そのために、経済界が積極的に支援を行い、各企業の社員の出向、兼業・副業、パートタイムを推進し、スポーツ団体の状況に応じて対応できる制度を創出する。
- 経営人材の育成については、経済団体や企業が大学と連携し、経営者や法務、財務、マーケティング、マネジメント等の専門人材の大学への講師派遣を通じて、スポーツ経営人材の育成を支援する。またスポーツ団体において新卒採用が普及していく仕組みづくりにも貢献する。

### **提言4**：スポーツ界のガバナンス／インテグリティ強化のために、企業の経験・ノウハウを活かした支援を

- 日本ラグビー協会が、地方組織との連携強化のため地方組織向けの「ガバナンスハンドブック」を作成し、他のスポーツ団体の模範となり得る先進事例の形成を行うなど、スポーツ団体のガバナンス強化の取り組みが始まっている。スポーツ界のさらなるガバナンス強化のために、ガバナンス態勢の構築に経験のある企業が、先行して取り組んできたノウハウを提供すると共に、組織運営の透明化や収益拡大に向けた情報共有のための仕組みづくりのノウハウ提供やシステム構築を支援する。
- 企業による支援や啓発活動を通じて、スポーツ団体のガバナンスコード遵



守に向けた先進事例の創出や、日本におけるスポーツインテグリティの保護・強化のためのインフラ構築に貢献していく。

- また、日本の知見等を活かし、国際的なドーピング防止活動に貢献すると共に、オリンピック・パラリンピック東京大会に向けて育成してきたドーピング検査員の技能向上と国際大会における活躍を推進する。経済界として、ドーピングの防止に関する最先端研究の推進やドーピング防止活動に協力する。

**提言5**：すべての人がスポーツにアクセスできるような社会の実現を  
——ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの重視

- 国全体として、「ユニバーサルスポーツ」や「ゆるスポ」「超人スポーツ」など、スポーツを通じての交流やコミュニティへの活動が展開されている事例を参考に、これまでスポーツ実施率の低かった層（例えば障がい者）の実施率向上を目指す。第3期「スポーツ基本計画」に示された、「性別、年齢、障がいの有無、経済的事情、地域事情等にかかわらず、全ての人々がスポーツにアクセスできるような社会の実現・機運の醸成を目指す」を着実に実行し、経済界とスポーツ界が協力して、インクルーシブな社会を実現させる。
- 社会のあらゆるステークホルダーは、障がい者スポーツに係わる情報発信を拡充し、ボランティア参加の促進等を通じ、一般社会における障がい者スポーツの理解促進・障がい者スポーツを体験する機会の創出を図る。例えば、経済同友会が実施しているパラスポーツ運動会はその一例である。
- 国、自治体、競技大会主催者は、障害のある人とない人が一緒にスポーツを行えるよう、スポーツ大会の同時開催や一般のスポーツ施策と障害者スポーツ施策の連携を推進する。
- DEIの理解促進のため、経済界とスポーツ界が協力し、KPIとなるダイバーシティインデックス等の活用や研修・教育活動を行う。まずは、ガバナンスコードおよび「第5次男女共同参画基本計画」を踏まえ、スポーツ団体における女性理事の割合を目標値の40%に近づけるように促す。

## **提言6**：地域におけるスポーツの価値創造基盤の構築に向けた土台づくりを ——地域で支えるスポーツエコシステムの構築

- 冒頭の「はじめに」で、スポーツ産業の活性化のためは、「地域で支えるスポーツエコシステム」の構築が不可欠であると述べたが、そのエコシステムの詳細について、以下、順次述べていく（次頁図参照）。

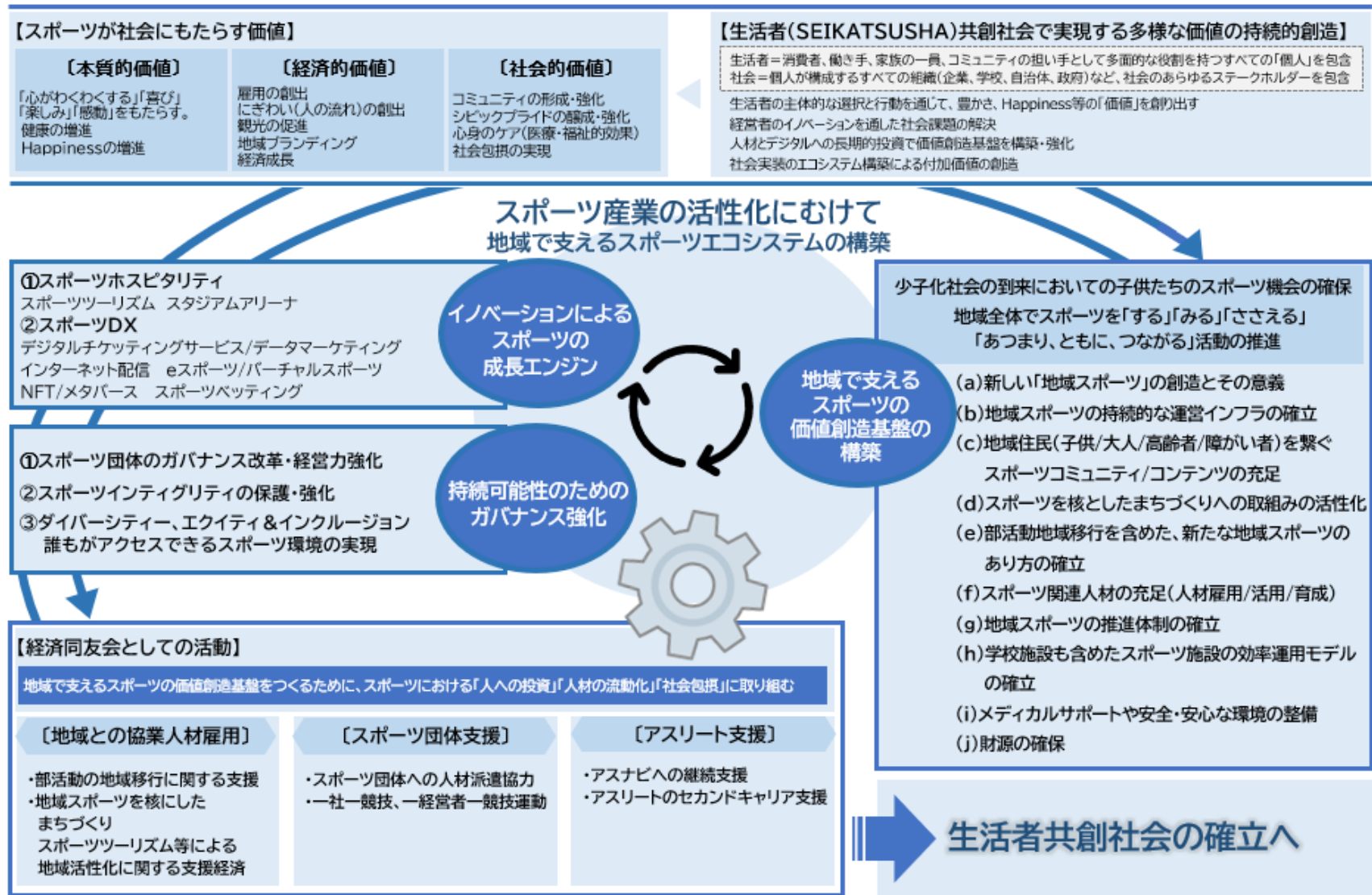
### **（新しい地域スポーツの創造とその意義についての理解促進）**

- 「新しい地域スポーツ」の創造は、子供から高齢者、障がい者まで、誰もがスポーツを楽しむことのできる環境を整備し、多様な人々がつながり、支え合う場となる地域スポーツを推進するとともに、既存の地域スポーツのリソースを最大限に有効活用し、関係組織間で連携・協働し、誰もがそれぞれの目的や嗜好に応じたスポーツを身近で行うことのできる最適な仕組みを作ることによって実現される。また、アスリートが個々の経験を活かし、継続的に地域社会で活躍できる機会を創出する等、地域におけるスポーツ人材の活用の促進が必要である。国、自治体、スポーツ関係団体が取り組む、新しい地域スポーツの創造とその意義についての理解促進活動に対して、経済界は積極的な支援・協力を行う。

### **（官民による検討会議の設置）**

- 地域全体でスポーツを「する」「みる」「ささえる」「あつまる」活動を推進するために、現状多くの地域に山積する課題を解決に向かわせ、また、地域におけるスポーツの価値創造基盤の構築を支援するため、国は官民による検討会議を設置する。それに対し、経済界も積極的に参画し、議論・検討を行っていく。
- 特に、部活動の地域移行については、地域によって様々な事情があるため、今後、費用負担、総合型地域スポーツ団体の整備・充実、指導者等の人材確保、地域移行の達成時期等について、実態把握、調査・検討を充分に行い、コンセンサスを取りながら進める必要がある。

図：地域で支えるスポーツエコシステム（詳細）



### **(地域スポーツの新たな価値の創造)**

- 部活動の地域移行の機会を捉えて、部活動での複数種目制やシーズン制、新しいアーバンスポーツ、スポーツの体験教室やキャンプ、農村漁村体験のような野外体験活動やオンライン教育など ICT を活用した部活動も併用することで、子供たちの多様なニーズに合った新しいステージの部活動の機会を創り出す。
- 地域スポーツにおいては、各ステークホルダーが連携し、スポーツに継続して親しむことができる機会を確保し、地域の実情に応じた持続可能で多様なスポーツ環境を整備し、子供／大人／高齢者／障がい者等の多様なニーズに合った体験機会を確保する。特に、スポーツを「つくる／はぐくむ」「誰でもアクセスできる」観点から、新たなアダプテッド・スポーツ、ユニバーサルスポーツを創作し、障がい者と一緒にスポーツを楽しむことができる環境を整備する。
- また、地域にゆかりのアスリートが連携して地域スポーツ活動の指導へ参画することは、地域にとっては専門的な指導を受けることができるスポーツ環境の充実につながり、アスリートにとっても、セカンドキャリアの可能性が広がる一つの支援につながることから、経済界は積極的な支援を行う。
- 地域において、メンタル、コンディショニング、フィジカル、技術すべてを指導できる仕組みや専門家によるコンソーシアムを構築し、地域でのスポーツ医科学の活用や well-being の向上を目指す。

### **(産業化による財源確保)**

- 部活動の地域移行について、経済界はスポーツの新しいステージへの転換期として、ビジネスチャンスと捉える必要がある。また、中学校の部活の週末一日だけの地域移行でも約 500 億円かかると試算されている中（注 18）、スポーツの産業化を図り、その収益の一部を還元し（税金、寄付金等）、財源を確保する仕組みをつくる。

---

18 スポーツ庁「運動部活動の地域移行に関する検討会議（第 2 回）配付資料」（2022 年 11 月 29 日）。試算は指導者の人件費。1 日 4 時間×時給 2,500 円×1 万校×1 校あたり 10 部活×50 回（土日どちらか週 1 回で年間 50 週）。

- 具体的には、以下のような施策が有効である。
  - ・ スポーツホスピタリティやスポーツ DX を通じたトップスポーツ（野球、サッカー、バスケットボール、ラグビー等）の収益力強化とトップスポーツからの資金還流。
  - ・ トップスポーツの地域開催による関連消費（宿泊、物販、交通等）の拡大と、それに伴う税収の増加。
  - ・ 地域のスポーツ活動を担う総合型地域スポーツクラブの収益源の多様化（会費収入、指定管理料・業務委託料、スタジアム運営収入、商業施設等収入、企業版ふるさと納税・寄附税制の活用等）。
  - ・ 学校施設の民間開放による収益化、複合施設化による稼働率・収益力の向上、PPP/PFI 等の民間ノウハウ・資金の活用等による学校不動産の価値最大化、学校施設運営への ICT の活用、取得したデータの利活用。
  - ・ スポーツ振興くじ等の更なる活用からの資金循環（収益拡大や使途拡大）。

## 6. 経済同友会としての実行計画

本提言の 6 つの施策に関し、経済同友会は次の 3 つの取り組みを実行する。

### （1）スポーツを核にした地域との協働——地域共創協働メニューへの追加

- 地方自治体と経済同友会、本会会員・所属企業とが協働し、人口減少等に伴う社会課題の解決を通じ、地方創生を推進するために、本会の地域共創委員会を中心に「協働メニュー」を作成し、希望する地方自治体との間で協働プロジェクトを推進している。
- そのメニューの一つとして、部活動の地域移行、地域スポーツを核にしたまちづくり、スポーツツーリズム等による地域活性化に関し、「スポーツに関する地域との協働」を追加する。具体的には、以下のような取り組みを想定する。

#### （a）部活動の地域移行に関する支援

- ・ 地域クラブへの指導者や運営人材の派遣（企業所属アスリート／アスリート OB・OG や社員の出向、兼業・副業、社会貢献活動の促

進)

- ・ クラブ運営への協力（企業の有する各種リソースやノウハウの提供）
- ・ 企業版ふるさと納税の活用
- ・ 地域の多様なステークホルダーの役割分担に関する議論の場づくりへの関与

#### **(b) 地域スポーツを核にしたまちづくり、スポーツツーリズム等による地域活性化に関する支援**

- ・ 地方自治体、地域企業、DMO（観光地域づくり法人）、アリーナ／スタジアム指定管理者等への専門人材の派遣（マーケティング等）

### **(2) マイナースポーツ／パラスポーツ／マスターズスポーツを中心としたスポーツ団体支援**

- マイナースポーツ／パラスポーツ／マスターズスポーツの認知度を向上させ、関連スポーツ団体の経営力を強化するため、以下の取り組みを推進する。

#### **(a) スポーツ団体への人材派遣協力**

- ・ 本会会員所属企業に働きかけ、希望するスポーツ団体に対して、経営人材（理事、事務局長等）、専門人材（経理、マーケティング、渉外等）を派遣する（出向、兼業・副業）。
- ・ その際、「スポーツ団体ガバナンスコード」が中央競技団体の女性理事の目標割合を40%以上とすることを求めていることから、女性会員の紹介を積極的に行う。
- ・ スポーツ団体のガバナンスやコンプライアンス強化のために、企業の専門人材を講師として研修に派遣する。

#### **(b) 「一社一競技」「一経営者一競技」運動の推進**

- ・ マイナースポーツ／パラスポーツを支えるため、会員所属企業や会員（経営者）に働きかけ、企業や経営者が支援する競技を一つ選び、経営者自らによる実践、社員による試合観戦、社員による運動会の実施、選手との交流、スポーツ団体の支援を行うことを促進させる。
- ・ 日本財団パラスポーツサポートセンターの協力を得て、同センター

の実施する「あすチャレ！」(注<sup>19</sup>)を活用し、企業においてパラアスリートを招いた教育・研修プログラムを実施する。

### (3) アスリート支援

- 経済同友会としてこれまで取り組んできたアスリート支援を継続・発展させていく。

#### ① 「アスナビ」への継続支援

- ・ 企業と現役トップアスリートをマッチングする日本オリンピック委員会(JOC)の就職支援制度「アスナビ」については、引き続き継続的に協力し、企業における同制度の認知拡大とそれを通じたアスリート採用の拡大に取り組む。

#### ② アスリートのセカンドキャリア支援

- ・ 現役を引退したアスリートのセカンドキャリアをサポートするために、JOCが実施している「アスナビNEXT」事業への協力を検討し、企業による現役を引退するアスリートの採用を促進する。

## おわりに

- スポーツがもたらす社会への貢献度は大きい。「地域で支えるスポーツエコシステム」が社会に実装され、その機能を活発化する「人への投資」「人材の活用・育成」「社会包摂」の取り組みにより、スポーツは、まさに、生活者の主体的な選択と行動を通じて、豊かさ・Happiness等の「価値」を創出する「生活者共創社会」の実現に向けた推進役となる。
- なお、「地域で支えるスポーツエコシステム」は、①「イノベーションによるスポーツの成長エンジン」、②「持続可能性のためのガバナンス強化」、③地域全体でスポーツを「する」「みる」「ささえる」「あつまる」活動を推進する「地域で支えるスポーツの価値創造基盤の構築」という3つの要素で構成される。

---

<sup>19</sup> パラアスリートが講師となり、小・中・高・特別支援学校等の授業で導入されている教育プログラムや、企業・団体・自治体・大学向けの研修プログラムを提供。

- 本会は、地域スポーツを通じた、前向きで活力のある社会の実現と絆の強い「生活者共創社会」を目指す。スポーツの力が、健康増進、安全・安心の確保、地域創生・まちづくり、幸福感のある共生社会の実現と多様な社会課題の解決に活用され、スポーツの産業化が実現されるために、本会としては社会動向を把握しながら、この「地域で支えるスポーツエコシステム」を社会に実装するための議論を重ねる。そして、国・自治体と連携し、提言を実践・実行に移していく。

以上



## 2021年度・2022年度 スポーツとアートの産業化委員会 ヒアリング実績

(所属・役職は開催当時)

日程	講師	テーマなど
2020/7/28	大河 正明 びわこ成蹊スポーツ大学 学長	Bリーグの成長と新型コロナウイルスの影響 ～ニューノーマル時代のスポーツの発展
2020/10/22	木村 弘毅 株式会社ミクシイ 代表取締役社長	ポスト・コロナのスポーツビジネス ～安定収益源として世界で浸透するスポーツ ベッティングと北米の先進市場紹介
2021/9/21	湧永 寛仁 湧永製薬 取締役社長	ハンドボール協会が目指す新たなスポーツの 価値
2021/10/13	河野 一郎 東京オリンピック・パラリンピック 競技大会組織委員会 副会長	ラグビーW杯日本大会 東京オリンピック・ パラリンピック大会からみたスポーツの「チ カラ」
2021/12/3	今井 裕一 スポーツ庁 政策課長	第3期スポーツ基本計画策定に向けたこれま での審議の経緯
2022/2/22	上野 直彦 日本ブロックチェーン協会 事務局長	スポーツ×NFT 事業の世界の動向と日本の 現状と課題
2022/3/9	室伏 広治 スポーツ庁 長官	我が国におけるスポーツの成長産業化に向け て
2022/3/22	室伏 広治 スポーツ庁 長官 河野 一郎 日本スポーツフェアネス 推進機構 代表理事	オリンピック・パラリンピックの歴史から考 えるアンチ・ドーピングと東京大会の振り返 り
2022/8/31	稲垣 弘則 西村あさひ法律事務所 弁護士	スポーツ DX ビジネスの動向
2022/10/7	坂本 典幸 一般財団法人 日本スポーツ 政策推進機構 常務理事	スポーツホスピタリティの現状と課題
2022/10/28	石塚 大輔 スポーツデータバンク 株式会社 代表取締役	「運動部活動の地域移行」に向けた課題と今 後の可能性

本提言は上記講師からのヒアリングを参考としている。

2023年3月

## スポーツとアートの産業化委員会

(敬称略)

### 委員長

秋 田 正 紀 (松屋 取締役会長)  
山 口 栄 一 (アートパワーズジャパン 代表理事)

### 副委員長

岩 本 修 司 (構造計画研究所 執行役員)  
大 河 正 明 (びわこ成蹊スポーツ大学 学長)  
木 村 弘 毅 (ミクシィ 取締役社長)  
木 村 美代子 (キングジム 取締役 常務執行役員)  
小 山 正 彦 (西武・プリンスホテルズワールドワイド  
取締役社長執行役員)  
布 施 達 朗 (セコム 常務取締役)  
増 山 美 佳 (増山 & C o m p a n y 代表)  
湧 永 寛 仁 (湧永製薬 取締役社長)

### 委員

青 木 健 雄 (泉工医科工業 取締役)  
穴 山 眞 (日本政策投資銀行 設備投資研究所長)  
池 上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)  
石 川 耕 治 (SOMPOホールディングス グループCERO  
執行役常務)  
石 塚 茂 樹 (ソニーグループ 副会長)  
稲 葉 俊 人 (横浜駅前ビルディング 常務取締役)  
井 野 貴 章 (PwCあらた有限責任監査法人 代表執行役)  
井 上 智 治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)  
井 原 多 美 (ウォルト・ディズニー・ジャパン  
バイスプレジデント&ゼネラルマネージャー)

上原 仁	(マイネット 取締役会長)
宇治 則孝	(第一三共 取締役会議長)
大賀 昭雄	(東通産業 取締役社長)
大久保 伸一	(凸版印刷 取締役副社長執行役員)
大淵 亮平	(WACUL 代表取締役)
岡田 伸一	(野村信託銀行 取締役社長)
奥村 真介	(PEOPLE HORIZON 代表取締役)
奥村 洋治	(フジタ 取締役社長)
尾崎 弘之	(パワーソリューションズ 取締役)
小野 傑	(西村あさひ法律事務所 オブカウンスル)
小野寺 純子	(GKデザイン機構 顧問)
折井 雅子	(サントリー芸術財団 サントリーホール 総支配人)
恩田 学	(GTM総研 取締役副社長)
加藤 道隆	(レイヤーズ・コンサルティング 取締役)
神山 治貴	(マクニカ・富士エレ ホールディングス 名誉会長)
加茂 正治	(加茂事務所 取締役社長)
川原 秀仁	(クリーク・アンド・リバー社 エグゼクティブ・プロデューサー)
川村 嘉則	(三井住友ファイナンス&リース 特別顧問)
川村 喜久	(DICグラフィックス 取締役会長)
北野 貴裕	(北野建設 取締役会長兼社長)
草野 隆史	(ブレインパッド 取締役社長)
楠原 茂	
栗原 美津枝	(価値総合研究所 取締役会長)
桑田 始	(JEC C 取締役社長)
高祖 敏明	(聖心女子大学 学長)
小林 克満	(大東建託 取締役社長)

小林 恵 智	(ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
駒 形 友 章	(首都圏物流 代表取締役)
小 山 直 行	(プランテック 取締役社長)
齋 藤 勝 己	(東京個別指導学院 取締役社長)
佐 藤 誠 治	(デサント 社外取締役)
里 見 治 紀	(セガサミーホールディングス 取締役社長グループCEO)
清 水 新一郎	(日本航空 取締役副社長執行役員)
杉 山 恒太郎	(ライトパブリシティ 取締役社長)
鈴 木 国 正	(インテル 取締役社長)
住 谷 栄之資	(K C J G R O U P 名誉会長)
錢 高 丈 善	(銭高組 取締役専務役員)
曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
高 木 嘉 幸	(コスモスイニシア 取締役会長)
高 橋 知 裕	(HEROZ 代表取締役)
高 橋 秀 行	(ステート・ストリート信託銀行 取締役会長)
高 畑 勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 最高財務責任者)
滝 澤 宗 幸	(島本パートナーズ 執行役員パートナー)
竹 内 由紀子	(大和リアル・エステート・アセット・マネジメト 取締役副社長)
田 中 豊 人	(リコー コーポレート上席執行役員 C D I O)
田 中 秀 夫	(ADワークスグループ 取締役社長CEO)
田 中 將 介	
谷 川 史 郎	(NTTアーバンソリューションズ 社外取締役)
種 橋 牧 夫	(東京建物 取締役会長)
田 原 創	(日本アイ・ビー・エム 常務執行役員)
玉 川 雅 之	(工学院大学 常務理事)

津 上 晃 寿	(キヤノントッキ 取締役副会長)
手 納 美 枝	(デルタポイント インターナショナル 代表取締役)
寺 田 航 平	(寺田倉庫 取締役社長)
鳥 海 智 絵	(野村証券 専務執行役員)
中 井 省 吾	(日本カルミック 取締役副社長執行役員)
中 川 誠一郎	(中川ワイン 代表取締役)
長 瀬 玲 二	(長瀬産業 取締役副会長)
中 村 公 大	(山九 取締役社長)
新 倉 恵里子	(東和エンジニアリング 取締役社長)
西 浦 天 宣	(天宣会 理事長)
西 村 豊	(ミスターマックスホールディングス 取締役)
外 立 憲 治	(外立総合法律事務所 所長・代表弁護士)
橋 谷 義 典	(クオンタムリープ 取締役副会長)
畑 川 高 志	(リバフェルド 代表取締役)
羽 深 成 樹	(三菱ケミカルグループ 執行役シニアバイスプレジデント)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
林 信 光	(国際協力銀行 取締役総裁)
板 東 徹 行	(ケーユーホールディングス 取締役社長)
東 良 和	(沖縄ツーリスト 取締役会長)
東 野 博 一	(住友商事 取締役常務執行役員)
樋 口 貞 治	(ゲンバカンリシステムズ 取締役最高顧問)
樋 口 智 一	(ヤマダイ食品 取締役社長)
平 井 康 文	(楽天グループ 副社長執行役員)
藤 重 貞 慶	(ライオン 特別顧問)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀 内 勉	(多摩大学社会的投資研究所 副所長)

堀江章子	(アクセント 常務執行役員)
前田一誠	(共立ホールディングス 取締役副社長)
牧浦真司	(ヤマトホールディングス 専務執行役員)
増田健一	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 外国法共同事業 パートナー)
益戸宣彦	(R B G パートナース マネージング・パートナー)
松永明彦	(プレミアムインベストメントアドバイザー 代表取締役)
丸山容子	(思文閣 取締役)
宮川美津子	(T M I 総合法律事務所 パートナー弁護士)
宮部義幸	(パナソニックホールディングス 副社長執行役員)
武藤和博	(日本アイ・ビー・エム 顧問)
村上努	(日本政策投資銀行 取締役常務執行役員)
望月美佐緒	(ルネサンス 取締役常務執行役員)
森公高	(日本公認会計士協会 相談役)
森健	(プログビズ 代表取締役)
森哲也	(日栄国際特許事務所 弁理士・学術博士・代表社員・会長)
森浩生	(森ビル 取締役副社長執行役員)
山田匡通	(イトーキ 取締役会長)
山梨広一	(イオン 顧問)
横尾隆義	(地域育成財団 代表理事)
横山繁	(スコープ 取締役社長)
吉川淳	(野村不動産 顧問)
吉松徹郎	(アイスタイル 取締役会長 CEO)
若山健彦	(ミナトホールディングス 取締役会長兼社長)
渡辺一正	(住友商事 執行役員)

渡 部 賢 一

(TMI 総合法律事務所 顧問)

鱒 淵 美恵子

(銀座テラーグループ 取締役会長)

以上122名

事務局

齋 藤 弘 憲

(経済同友会 執行役)

稲 垣 直 洋

(経済同友会 政策調査部 調査役)