

平成 20 年度地域中小企業活性化政策委託事業

## 東北地域におけるスポーツを通じた地域活性化調査

### －東北スポーツビジネス塾の開催と地域活性化－

#### 概要版

平成 21 年 3 月

経済産業省

東北経済産業局

## 目 次

1. 東北スポーツビジネス塾の実施概要	1
(1) 塾事業の目的及び実施方針	1
(2) 塾生（公募と塾生の決定）	2
(3) 塾長及びコーディネーター（選出方法と役割）	2
(4) 塾の名称の決定	3
(5) 塾事業の構成（先進事例視察調査、研修会、報告会）	3
2. 研修会概要	5
(1) 研修会開催の目的と構成	5
(2) 講演の概要	6
(3) ワーキングの概要	7
3. 先進事例視察調査概要	10
(1) 先進事例視察調査の目的	10
(2) 実施方法	10
(3) 視察先の選定と実施	10
(4) 視察の概要	11
4. 報告会概要	15
(1) 報告会開催の趣旨	15
(2) 報告会の概要	15
(3) 発言の要旨	16
5. まとめ	17
(1) 塾の運営プロセスから得たこと	17
(2) 東北スポーツビジネス塾からの考察	19
(3) 東北スポーツビジネス塾の成果	24

## 1. 東北スポーツビジネス塾の実施概要

### (1) 塾事業の目的及び実施方針

#### ①塾開催の背景と目的

東北地域においては、近年、2つのJリーグクラブ、プロ野球団、bjリーグクラブなどプロスポーツクラブが仙台をはじめ定着しつつあるが、それ以外の地域では、プロスポーツチーム設立やプロリーグ参入を目指すクラブづくりへの地域の期待は高まっているものの、その実現に向けた課題は多い。地元定着によるスポーツコンテンツは多くの人に感動や希望とともに、地域への愛着を与える特性を持っており、産業面だけでなく、社会的効果を含めた地域の活性化の効果が期待されている。平成16年市民活動団体等基本調査によると、平成16年11月現在、非営利に活動している市民組織は全国に72,714団体が確認されている。同調査が行った抽出調査によれば、活動分野別では、スポーツの振興を主な目的とする組織は全体の1.5%、青少年育成が4.9%となっている（自助組織は除かれている）。さらに自助組織としては、東北管内において総合型スポーツクラブが248組織（出典：（財）日本体育協会、平成20年7月調べ）、スポーツ少年団が6,479組織（出典：（財）日本体育協会、平成20年度）をはじめ、さらに多くのクラブ、チームが活動していると推定される。

前出した市民活動団体等基本調査によると、地域で活動している組織のうち62.8%が式やアドバイスなど何らかの外部支援を受けて活動しており、その支援先は市町村が72.3%となっており、全体の77.4%が行政支援の必要性があると答えている。しかしながら、当局が実施した「平成19年度東北地域におけるスポーツ産業の振興を通じた地域活性化に関する調査」で行った東北管内の地方自治体へのアンケート調査によると、スポーツを活用した地域振興の重要性については、74%が重要だと認める一方で、支援施策を講じている自治体は24%にとどまり、今後のスポーツ活動にあたり、行政支援に依存するのではなく、市民の手で自立した経営努力が求められていく状況にあることを示唆したところである。

民間が主体的に展開する地域スポーツといっても、その支援基盤はこれまでの単独企業から地域全体でサポート体制を構築する形態に一層転換が進んでいる。

このような状況に鑑み、地域でスポーツシーンを担っていくことが期待されるスポーツクラブ経営者に必要な情報や知識習得、人的ネットワーク構築を支援し、地域全体を巻き込んだ活性化の一翼を担い得る経営人材の育成を目的としてスポーツビジネス塾を開催することとした。

## ②実施方針

本塾は、東北地域においてスポーツビジネスの起業を目指す人、地域のスポーツクラブ等の継続的経営体制構築を目的に、実際に組織の運営、経営にかかわる人、これら関係者を塾生とし、各塾生の抱える課題の解消、克服などを目的とした短中期的な目標を明らかにし、その目標達成のプロセス、解決方策を本塾の研修会や先進事例視察を通して検討し、協力者などを得るための事業計画書（プレゼンテーション資料）の作成を目的に実施した。

塾生募集段階では、新たにスポーツクラブを立ち上げる起業者の育成、起業支援を想定していたが、応募者の多くが既にスポーツクラブ等の運営に携わる者で、現状の組織の持っている課題、特に事業拡大や財源確保など、ビジネス的な梃入れを欲する塾生が多い結果から、塾で取り扱う範囲を東北地域におけるスポーツ（クラブ）ビジネスの活性化と捉えることとした。

### （2）塾生（公募と塾生の決定）

塾生の募集は、東北経済産業局のホームページ等により、平成20年11月17日より実施し、〆切の12月中旬には、7組10名の応募が寄せられた。

この応募者、全員を塾生として、塾を実施することとした。

- ・遠藤孝志：NPO法人 多賀城市民スポーツクラブ
- ・阿倍寛行：東北混合バレーボール協会
- ・橋本 淳：ステラミーゴいわて花巻
- ・高畠靖明：秋田プロバスケットボールチームをつくる会
- ・水野勇気：秋田プロバスケットボールチームをつくる会
- ・吉田貴輝：秋田プロバスケットボールチームをつくる会
- ・伊藤利佳：秋田プロバスケットボールチームをつくる会
- ・福田 誠：横手フットボールクラブ
- ・柳 久恒：仙台大学体育学部 スポーツマネジメント・コース
- ・岩瀬裕子：仙台大学スポーツ情報マスマディア研究所

### （3）塾長及びコーディネーター（選出方法と役割）

#### ①塾長

東北地域において約40年にわたり、スポーツクラブ運営に携わってきた社団法人塩釜フットボールクラブ理事長の小幡忠義氏に塾長就任を依頼した。

小幡氏は現在、宮城県サッカー協会会長、東北サッカー協会会長を兼任している。

## ②コーディネーター

塾運営及び研修会におけるアドバイスなど、本塾の進行をサポートとするスポーツビジネス等の学識経験者として、3名の先生方にコーディネーターを依頼した。

中島 信博：東北大学大学院教育学研究科・教育学部総合教育科学専攻 教授

黒須 充：福島大学人文社会学群人間発達文化学類 教授

高橋 義雄：筑波大学大学院人間総合科学研究科 准教授

## （4）塾の名称の決定

塾の正式名称は、塾生が本事業のミッションを理解する目的を兼ね、第1回研修会のワーキングにて塾生の主体的な討議を経て決定した。

当初、仮称で「スポーツビジネス起業塾」としていたが、参加した塾生の多くが既に、スポーツクラブの運営などに関わる者が多く、起業と言う言葉を外すこととした。また、先進事例視察調査などで素性を現すネーミングとして「東北」を付して、「東北スポーツビジネス塾」と決定した。

## （5）塾事業の構成（先進事例視察調査、研修会、報告会）

塾は、講演・ワーキングなどを主体とした研修会、塾生の計画書作成の参考となる先進事例視察調査、各塾生の事業計画書作成、本塾の成果発表としての報告会から構成する。塾の進め方、講師選定やカリキュラムは参加者の希望を取り入れ、議論を通じて決定する手法とした。

### ①研修会の開催

研修会は、スポーツビジネスを実践する実務者やその周辺で関わりのある関係者などによる講演方式の座学と塾生の討議を中心としたワーキングから構成し、3回程度開催する。

### ②先進事例視察調査の実施

先進事例視察調査は、各塾生のスポーツビジネス事業計画書づくり、課題解消の参考になる情報、ノウハウを得るために、先進と思われる事業主体について塾生の意見を尊重しながら訪問先を検討し、自らが訪問し、視察、ヒアリングを行うこととした。視察先、ヒアリング内容についても、塾生自らが提案し、報告も研修会のワーキングとして実施する。

### ③報告会の開催

シンポジウムは、本塾の成果発表の場として、平成21年3月20日に仙台大学で開催される日本体育・スポーツ経営学会の協力を得て、特別企画として実施する。

#### ④塾生の事業計画書作成

本塾の目的であるスポーツを通じた地域活性化に貢献する人材育成を支援するため、各塾生が持っているクラブ運営の課題抽出を行うとともに、塾生が必要な情報を整理し、カリキュラムの再構築を行うこととする。参加した塾生は、今後の経営に向けて、各自事業計画書（プレゼンテーション資料）をまとめることを課題とする。

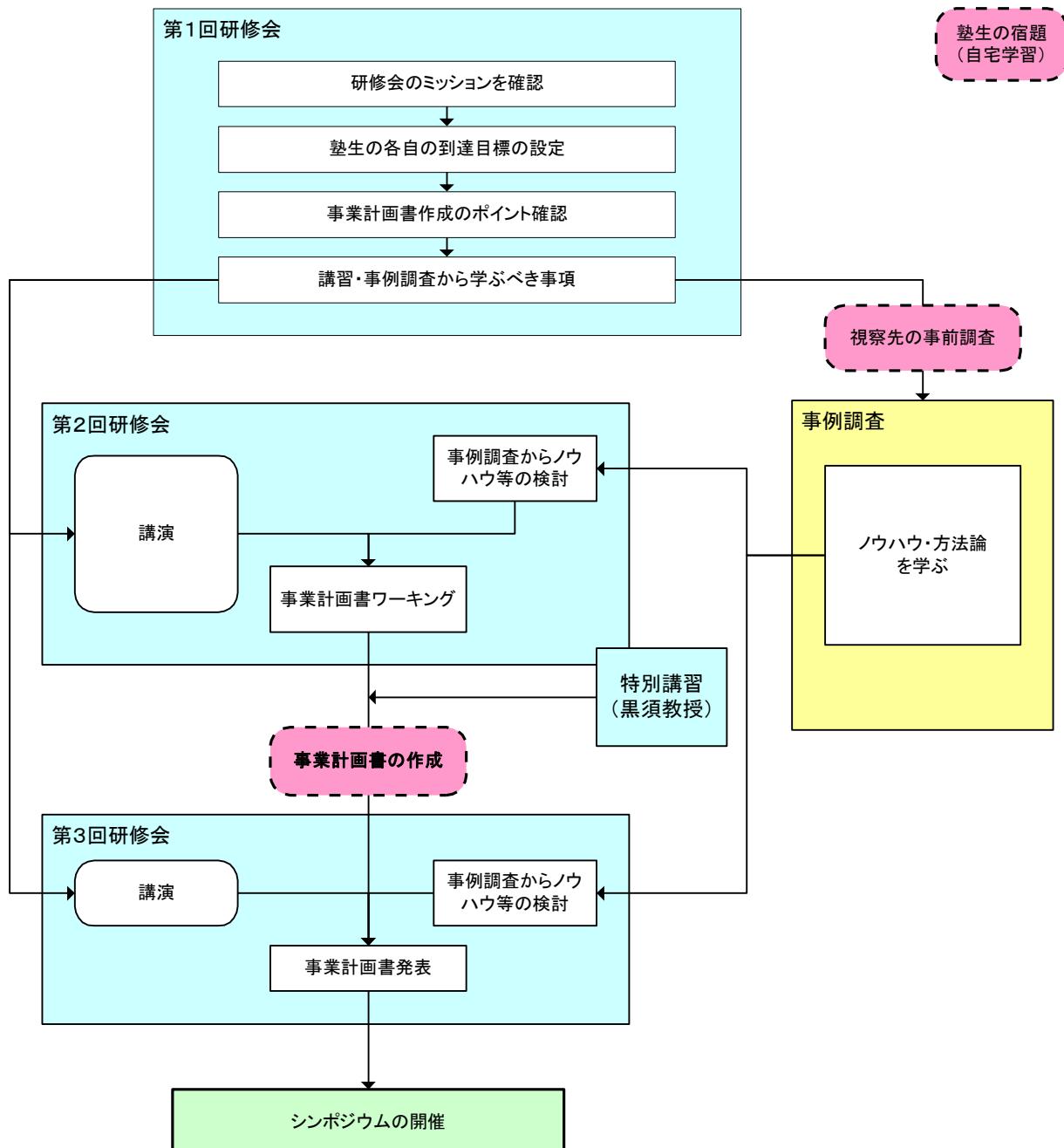


図 1 塾の構成と流れ

## 2. 研修会概要

### (1) 研修会開催の目的と構成

#### ①研修会開催の目的

研修会は、講師等による講座だけでなく、塾長、塾生、コーディネーター、主催者が一同に会したスポーツマネジメントに関する議論を、東北スポーツビジネス塾の中核的事業と位置づける。

本塾は、先進事例視察調査及び本研修会における講師招聘による専門的・実践的講座を通して、塾生の事業計画書作成に参考となる情報収集等を行い、各研修会においては、各塾生の現状認識や課題確認、到達目標設定、目標達成のためのプロセス（方法論）の整理など段階的に行い、塾長やコーディネーター、場合によっては講演していただいた講師の方々を交えた検討ワーキングを行う。

#### ②研修会の構成

東北スポーツビジネス塾の研修会は、先進事例視察調査と連動して、塾生及び関係者の討議によるワーキング、講師による講演と討議などから構成し、研修会は3回開催した。

研修会の概要は、表1のとおりである。

表1 研修会の開催概要

	実施時期 開催場所	開催内容		
		ワーキング等	講演	その他
第1回研修会	1月16日 1月17日 中小企業基盤整備機構 中小企业 大学校仙台校研修室	<ul style="list-style-type: none"><li>・ミッションの確認</li><li>・塾遂行のオリエンテーション</li><li>・事業計画書のまとめ方</li><li>・ミッションの確認</li><li>・塾生の現状認識の確認</li><li>・塾の名称の検討</li><li>・視察先の検討</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・塩釜FCの成長のプロセス</li><li>・東北におけるプロスポーツビジネスの誕生</li><li>・地域住民、地域とプロスポーツクラブ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・開会の挨拶</li><li>・塾生を含めた関係者紹介</li><li>・今後のスケジュール確認</li></ul>
第2回研修会	2月20日 仙台市民会館2F 第5会議室	<ul style="list-style-type: none"><li>・塾生の到達目標及び到達プログラムの発表とアドバイス</li><li>・事業計画書作成について</li><li>・先進事例視察報告</li><li>・視察先・招聘講師の検討</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・つくばFCの地域における取組</li><li>・楽天野球団の経営方針</li><li>・創業計画書作成に当たって</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・今後のスケジュール確認</li><li>・報告会開催のお知らせ</li></ul>
特別研修会	3月2日 北上市NPO法人フォルダ会議室		<ul style="list-style-type: none"><li>・総合型クラブはマネジメントの視点を持つ経営組織</li></ul>	
第3回研修会	3月9日 仙台市民活動支援センター4F 第5会議室	<ul style="list-style-type: none"><li>・先進事例視察報告</li><li>・塾生によるプレゼンテーション「事業計画書」の発表</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・コミュニティビジネスとスポーツクラブマネジメント</li><li>・スポーツビジネスと知財</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・3月20日報告会の説明</li><li>・関係者の感想発表</li><li>・閉会の挨拶</li></ul>

## (2) 講演の概要

### ①第1回研修会の講演

#### 講演1 「塩竈FCの取り組み成長について」

講演者：小幡 忠義（社団法人 塩竈フットボールクラブ 理事長）

塩釜FC活動の今日に至る経緯・経験、夢を持ち、努力すれば、周りの人に助けられ実現できる。ドイツ型のクラブ、そして広大なクラブ施設を実現しようとしている。夢を持ち、継続することの重要性を講演された。

#### 講演2 「地域から見たプロスポーツの役割」 地域プロ球団と河北新報社との関係から

講演者：児玉 聰（河北新報社 営業本部営業企画部 兼 総合調整室 副部長）

東北地域にプロスポーツが誕生するまでの状況と新聞社としての取り組みを説明、地方にプロスポーツが入ってくる軌跡やビジネスとして維持していく大変さなどをマスコミの目を通して講演された。

#### 講演3 「スポーツクラブと地域連携」

講演者：横山 英子（街角仕事人くみあい 代表）

市民ボランティアとして、プロスポーツを応援する意味（スポーツ支える意義）、プロスポーツによる地域の活性化などについて、ご自身の関わりのキッカケ、活動体験を交えて、エネルギッシュに講演された。

### ②第2回研修会における講演

#### 講演1 「つくばFCの現状とつくば地域における取り組み」

講演者：石川慎之助（NPO法人つくばFC GM）

ご自身のクラブ設立、今までの運営のプロセスを説明。今日に至った要因として、努力すれば運が付いてくると言いながらも、ご自身のクラブ成長のプロセスを分析し、これから同じようなクラブ運営に携わる人達へのアドバイスなどについて講演された。

#### 講演2 「楽天野球団の経営方針について」

講演者：池田敦司（株式会社 楽天野球団 取締役副社長）

「野球場からボールパークへ」の言葉が表すように、球団経営は、野球の試合を行うことだけではなく、球場に足を運んでくれた人々に試合の勝ち負けに関係なく満足して帰ってもらうエンターテイメントビジネスである。試合の勝ち負けの厳しさよりも、事業として成り立つビジネスの厳しさを説明。またプロスポーツをビジネスとするためには、ホームとなる施設を持つことでスポンサーシップやエンターテイメント環境の創出が可能であることを講演された。

#### 講演3 「創業企画書作成に当たって」

講演者：畠井 太郎（日本政策金融公庫 仙台支店 国民生活事業 副調査役）

中小企業の事業者が創業するために準備しなければならない、事業計画の建て方について講演された。資金調達に限らず、事業協力者を得るために、分かりやすく簡潔な事業計画を解説する資料づくりが重要であり、塾生の事業計画書（プレゼンテーション資料）を作成する上で、参考になるものであった。

### ③特別講座「総合型クラブはマネジメントの視点を持つ経営組織」

講演者：黒須充（福島大学 人間発達文化学類 教授）

総合型地域スポーツクラブの概念、クラブ設立までのプロセス、クラブ運営のあり方、施設の確保、財政基盤の確立、行政とクラブや学校、クラブとの協働など体系的に説明を頂いた。

クラブ運営を成功させるためには、学校、企業、行政とクラブが、お互い対等な立場で、お互いの専門性、独自性を生かし、協働で事業に取り組むこと、職員の給与と拠点施設の確保、財源の安定化が必要で、スポーツ活動を超えた社会的役割を担うこと、地域資源を生かしながら、地域の活力を底上げし、財政的自立を図る必要性を講演された。

### ④第3回研修会における講演

#### 講演1 「コミュニティビジネスとスポーツマネジメント」

講演者：杉沢 幹生（すぎなみNPO支援センター長・杉並アヤックスサッカークラブ 理事長）

スポーツ少年団のサッカークラブを維持するために、自己流の取り組みの中で、既成のやり方を壊しながら継続してきた経験を講演。その中で、時としてぶつかる硬直化した行政に対する対応の仕方など、コミュニティビジネスとして行うためのポイントなどについて講演された。

#### 講演2 「スポーツビジネスと知財」

講演者：酒井 俊之（特許業務法人 創成国際特許事務所 弁理士）

ケーススタディとしてデューク更家モデル、甲野善紀モデル、宮古島トライアスロンモデルを挙げ、スポーツのビジネスと知的財産についてスポーツビジネス関連の特許の例を挙げながら解説し、ご自身の考察されたスポーツビジネスSAKAIマップについて講演された。

### （3）ワーキングの概要

#### ①第1回研修会におけるワーキング

##### ワーキング1

各塾生の所属、関係するスポーツクラブの現状や本塾応募の目的などについて各自からプレゼンテーションがあり、それを受け、コーディネーターを含め、参加者と

討議を行った。

その結果各塾生の本塾への期待や現在抱えている課題、本塾で解消したい課題などには、大きな括りで共通性を見出すことができたことから、この共通課題の解消を本塾の共通目標として掲げることとした。

- チームの資金調達 “組織の経済的自立を目指す”
- チーム（クラブ）の自立 = 組織成長のシナリオの理解
- マイナースポーツリーグマネジメントと参加チームのマネジメント

#### ワーキング2・・・先進事例視察調査について

先進事例視察調査は、参加者の議論を通じ選定した。

### ②第2回研修会におけるワーキング

#### ワーキング1（各塾生の目標と到達プロセス、これらに関する課題）

各塾生の事業計画書作成に向け、各塾生の目標やそれを達成するための到達プロセス、これらに関する課題などを各塾生から発表し、コーディネーターや塾長、さらには、当日の講演者からアドバイスがあった。

概ね、各塾生の目標は次のとおり。

- 混合バレーボール協会・・・東北混合バレーボールの普及と組織づくり
- 多賀城市民スポーツクラブ・・・地域スポーツクラブの自立強化
- ステラミーゴいわて花巻・・・個性的魅力のある地域スポーツクラブづくり
- 秋田プロバスケットボールクラブを作る会・・・地方におけるプロスポーツクラブづくり
- 仙台大学・・・大学発スポーツビジネスの起業（大学が行っているタレント開発事業などコミュニケーションツールのビジネス化と卒業生の活用（就職先の確保））

#### ワーキング2・3

第3回研修会において、塾生は各自の目標、それを達成するためのプロセス（取り組み）などを説明する事業計画書（プレゼンテーション資料）を作成することを確認した。

先進事例視察先については、コナミスポーツ、北上フォルダ（総合型地域スポーツクラブ）、東北フリーブレイズ他で、塾生、視察先などと調整する。

また、第3回研修会は、弁理士の方、杉並NPOセンターの方などで調整することを確認した。

### ③第3回研修会におけるワーキング

#### ワーキング1 先進事例報告

塾生から視察先について報告。

#### ワーキング2 塾生による事業計画書プレゼンテーション

塾生の作成した事業計画書（プレゼンテーション資料）を発表し、それぞれについて、コーディネーター、塾長、事務局を交えて議論した。

#### 発表テーマ

◇スポーツで地域の活性化を

　—横手 FC の目指すところ　スポ少から NPO 法人へ　そして地域の俱楽部へ—  
　　：横手 FC

◇東北における地域の元気はスポーツコミュニティの活性化から

　　：東北混合バレーボール協会

◇『指定管理』

　　：NPO 法人多賀城市民スポーツクラブ

◇ステラミーゴいわて花巻 2009 年度事業計画書

　　：ステラミーゴいわて花巻

◇『バスケットボール王国』秋田にプロチームを！　～ゼロからの挑戦～

　　：秋田プロバスケットボールチームをつくる会

◇目標と達成プロセス@東北スポーツビジネス塾

　　：仙台大学

◇大学と地域をつなぐ試みへの考察

　　：仙台大学

### 3. 先進事例視察調査概要

#### (1) 先進事例視察調査の目的

先進事例調査は、東北スポーツビジネス塾の研修カリキュラムの一環として、塾生の課題解決、目標達成に向け、スポーツビジネスの立ち上げノウハウ、運営・経営、管理などに資するノウハウを得ることを目的に実施する。

#### (2) 実施方法

先進事例視察調査は、塾生のスポーツビジネスへの取り組みを支援することを目的としており、これに適した対象を選定することとなるが、視察先の抽出・選定に当たっては、塾生の抱える課題解決、視察希望対象（視察先団体名や視察したい事項など）を集約し、選定することとした。

なお、本塾で実施する研修会への講師として招聘し、講演形式で情報収集を行う方法と組み合わせて目的を達成するものとする。

視察した内容は、各塾生自らが報告書を作成し、研修会等で報告する。

#### (3) 視察先の選定と実施

##### ① 視察先の選定

＜東北地域内＞

☆NPO 法人フォルダ（総合型地域スポーツクラブ、福島県福島市）

☆89ERS（bjリーグ、宮城県仙台市）

☆東北楽天ゴールデンイーグルス（プロ野球、宮城県仙台市）

☆東北フリーブレイズ（アイスホッケー、福島県郡山市・青森県八戸市）

＜東北地域外＞

☆十日町スポーツコミッショングループ（地域活性化組織、新潟県十日町市）

ネージュスポーツクラブ（総合型地域スポーツクラブ、十日町市）

健康増進施設ゆあーず（健康増進施設、十日町市）

☆つくばユナイテッド（大学を中心とした地域スポーツの組織、茨城県つくば市）

つくば FC（サッカー、つくば市）

つくばユナイテッドバレーボール（バレーボール、つくば市）

アクティブつくば（総合型地域スポーツクラブ、つくば市）

☆早稲田ユナイテッド（社会人サッカー、東京都西東京市）

☆コナミスポーツ＆ライフ（民間スポーツクラブ、東京都）

☆横浜カントリー＆アスレチッククラブ（Y C & A C、外国人中心の欧洲型スポーツクラブ、横浜市）

## ②視察実施日程と方法

先進事例視察調査の実施概要は表2のとおりである。

表2 先進事例視察実施概要

視察先	視察日	視察方法
フォルダ	3月2日	ヒアリング
89ers	2月19日	ヒアリング
楽天ゴールデンイーグルーズ	2月19日	現場視察
	2月20日	講演
東北フリーブレイズ	3月21日	ヒアリング
十日町スポーツコミッショングループ 協議会	2月5日	ヒアリング
	6日	現場視察
つくば(3クラブ) つくばFC	2月4日	ヒアリング
	2月20日	講演
早稲田ユナイテッド	2月5日	ヒアリング
コナミスポーツ	3月5日	ヒアリング 現場視察
	2月5日	ヒアリング 現場視察

### (4) 観察の概要

#### ①NPO法人フォルダ <住民主体による総合型地域スポーツクラブ>

- ・ 総合型地域スポーツクラブの運営や指定管理に関する塾生への参考として視察。
- ・ 住民主体の活動を支えるスタッフの雇用確保を目的とした指定管理事業の受託（指定管理を目的とした総合型地域スポーツクラブとの違い）。
- ・ 従来のクラブ【「勝利」など同じ目的で、同じ技術レベルの同じ世代が集まり、一つの種目を行う集まりの意味。いわゆる「チーム】と違い、子どもから大人まで、学校や職場など所属の枠を越え、気軽に様々なスポーツ活動を実践。
- ・ 活動場所は、市内の様々なフィールドで、予約なし、料金なし、時間制限なししが特徴。芝生の公園を使ったジュニアプログラム、公園でのフォルダランニング、その他、地域のさまざまなフィールドで活動を実施。

#### ②仙台 89ERS <球団運営はアイディア勝負！>

- ・ 地方でも可能な数億円の事業規模で成り立つプロスポーツビジネスとして視察。
- ・ 宮城県内でのスポンサーについて、県内3つのプロスポーツがあり、地元企業からの支援をいただける環境はできているが、スポンサー争奪競争も激化。
- ・ 「プロスポーツはもうかってなんぼ！」、フロントサイドはいつもお客様にいかに脚を運んでいただくかを考えること。間違っても「チームが強ければ客が来る！」といった現場への言い訳はしないことを力説。

③東北楽天ゴールデンイーグルス <東北地域のナンバーワンプロスポーツチーム>

- ・ 東北地域のプロスポーツ、ナンバーワンビジネスとして、スポーツビジネスのマーケット、事業収益の確保、地域との関係構築などについて視察。
- ・ セ・リーグの放映権中心の事業収益から「チケット販売、ファンサービス」を中心としたビジネスモデルへの転換を図り、入場料及び関連の収入を上げることで、球団経営を安定化。
- ・ 従来のチームが勝てば観客が増えるといった勝敗重視型から、ディズニーランドのようなエンターテイメントのアミューズ空間として、試合だけでなく、球場周囲の環境も含め、来場した人が楽しめる仕組み、環境を提供（エンターテイメントビジネス（「球場」から「ボールパーク」）へ転換）。
- ・ 球団の管理と球場の運営を全て含めて管理することにより、商標使用や MD 利用、ギブアウェイ等幅広い広告展開など総合的なスポンサーシップの提供
- ・ ファン獲得の対象地域である東北地域で、「我らがチーム」を標榜し、学校訪問、マーティナー、地域イベント、球場の名称使用の無償提供、がんばろう栗原など様々な地域密着活動を展開。

④東北フリーブレイズ <東北にアジアリーグ参戦を目指すアイスホッケークラブ誕生>

- ・ 地域企業や地域の関係団体、地域住民などによってトップスポーツを支える新たなモデルとして視察。
- ・ 現在までの資金協賛型クラブチームに加え、スポーツに理解と意欲のある複数の企業及び多数の市民サポーターによって、一つのチームを支える『地域企業複合型クラブチーム』のモデル構築。
- ・ トップスポーツに取り組む理由は、地域の子供たちに夢を与えることで購買層のファンを拡大し、結果として企業業績に結び付けたいとする経営方針。

⑤十日町スポーツコミッショング地域再生協議会他 (NPO法人 ネージュスポーツクラブ・(財)上村病院 健康増進施設ゆあーず)

<地域の力を結集し、「相乗効果」で地域活性化>

- ・ スポーツクラブが中心となって地域の活性化、まちづくりに取り組んでいる背景や取り組みなどについて視察。
- ・ 十日町市の経済、産業を活性化させる梃として、「スポーツ」、「健康」をキーワードとして、地域で取り組むという考えの下、2008年5月1日に十日町スポーツコミッショング地域再生協議会が発足。スポーツクラブ、行政、企業や医療関連の組織・団体が地域の活性化という一つの目標に向かう組織づくり、地域の力を結集し、“相乗効果”で地域を活性化。

- ・ 2002 年の F I F A ワールドカップにおいてクロアチアチームのキャンプ地となつたことをきっかけに、複数のキャンプ・合宿地を形成、総合型地域スポーツクラブの設立(2008 年 3 月)を機に、スポーツを核とした健康・医療関連の人材・組織、ノウハウを有する都市の形成を目指し、雇用の拡大、スポーツ関連産業の創出、交流促進に発展し、スポーツ健康都市の形成を関係機関と連携して取り組む。

#### ⑥つくばユナイテッド (つくばユナイテッド volleyball、アクティブつくば、つくば FC) 〈大学発スポーツビジネス〉

- ・ 特定の地域で、大学や大学OBなどが一体となり、地域スポーツ活動、クラブ活動を推進しているモデルとして、筑波学園都市における筑波大学及びOBが推進する「つくばユナイテッド」の理念・役割及び各クラブ組織の取り組みを視察。
- ・ 筑波大学における競技スポーツの発展および地域貢献の発展・拡充を目指し、学内外に筑波大学の『運動分野』の認知を目的に、体育系コーチング分野の教員を中心とした連合体『つくばユナイテッド』を 2005 年 3 月設立。
- ・ 『つくばユナイテッド』は、『スポーツを通して地域社会と大学に豊かで創生的な育みを提供すること』を理念とし、活動開始。
- ・ つくばユナイテッド VOLLEYBALL は、つくばユナイテッド Sun GAIA をトップチームに、社会人、JR ユース、子供、女子など幅広くバレーボール普及を推進。事業収益では、プロモーション広告、レッスン事業、チーム物販（ストアーセールス、オーダーセールス、イベントセールス）などに取り組む。
- ・ アクティブつくばは、「スポーツによる健康な街つくば」の実現を目指し、年齢、性別、障害の有無などに関わらず、市民一人ひとりがスポーツに関わる活動を満足に行うことができるよう、地域における人材、施設、情報、ネットワークなどのスポーツ資源を有効に活用し、様々なイベントやプログラムの運営及び支援事業を通して、健康でいきいきとした生活 (Active Life) を実現させる目的の総合型地域スポーツクラブ。
- ・ つくば FC は、Jリーグ昇格を目指すトップチームの運営を含め、ジュニア、女子、フットサルのチームなどサッカーの普及を推進。収益事業としてグラウンドの芝生化事業、フットサルコートの運営管理などを実施。特徴として、地域住民と各スポーツクラブを結ぶ地域スポーツ情報誌「vision」を発行。

#### ⑦早稲田ユナイテッド 〈大学発プロスポーツビジネス、Jリーグ参入を目指す〉

- ・ 早稲田大学が、大学OBなどのスポーツクラブとして設立された早稲田クラブの一員として、Jリーグを目指す社会人クラブ、早稲田ユナイテッドを設立。大学発スポーツビジネスとして、早稲田クラブの仕組みと早稲田ユナイテッドの取り組み

を視察。

- ・ NPO法人 ワセダクラブは早稲田大学公認の総合型スポーツクラブとして、サッカー、ラグビー、テニスなど18種目、各種目を大学OB会に運営委託。
- ・ 株式会社早稲田ユナイテッドは、ワセダクラブの一員として社会人クラブを運営。
- ・ スポーツだけでなく、勉強だけでもなく、様々な価値観を子供達に伝え、社会環境の変化に対応できる子供達の育成。大学の関係組織や現役早稲田大学生と協力しながら、「文武両道教育」の学習面をサポート。
- ・ プロ選手のセカンドキャリア対策としてクラブで雇用。

#### ⑧コナミスポーツ <全国展開の民間事業者によるスポーツ施設指定管理事業ビジネス>

- ・ 民間スポーツクラブ運営会社のスポーツ施設、スポーツクラブ運営に対する考え方、指定管理受託など公共スポーツ施設の運営管理のポイント、事業採算性などについて視察。
- ・ スタジオ＆ジムがあり、人件費の抑制、価格重視、自治体のニーズに沿った競争企業と差別化。
- ・ 人口規模など地域特性による不採算の施設もあったが、現状ではどの施設も事業採算に問題なし。
- ・ 指定管理などの公共スポーツ施設運営の今後の見通しは、新設は類似施設で検討、既存は現状データの分析、プロポーザルの指定管理料で採算性を確認の上、アプローチ。

#### ⑨Y C & A C <外国人中心の欧州型スポーツクラブ>

- ・ 今年、開港150周年を迎える横浜に、日本のスポーツクラブの先駆け140年の伝統を誇るYC&ACの歴史を紐解きながら、これまで直面してきた課題やその解決方法などを探り、地域に根ざしたスポーツクラブのあり方を視察。
- ・ 「スポーツを通して日本を豊かに」「会員のための会員によるクラブ」という理念“何をしたいか”を基本。
- ・ 健全財政（単年度黒字を続けることが大事、月額数万円と他のクラブよりも高額な会費による維持）。
- ・ 市民・会員の自主的活動の実現（会員が自分のしたいことを実現する場）。
- ・ 横浜市との友好関係（固定資産税の3分の1弱の減免を受け、一方、施設の提供など地域に還元（夏の盆踊り、冬の餅つき、自治会への場所提供など））。

## 4. 報告会概要

### (1) 報告会開催の趣旨

報告会は、「東北スポーツビジネス塾」における、種目の壁を越え、プロ・アマの壁を越え、地域の壁を越えて行った議論の一端を紹介し、厳しい経済情勢にあって、スポーツの役割はなにか、地域の元気をどうやって支えていくのか、参加者と一緒に考えていくことを目的に開催した。

### (2) 報告会の概要

#### ①実施日時

2009年3月20日（金）11:00～12:30

#### ②開催場所

仙台大学 B300 教室

（宮城県柴田郡柴田町船岡南2丁目2-18）

#### ③テーマ 「スポーツクラブの運営と地域の活性化」

本塾の成果報告を兼ね、「スポーツクラブの運営と地域の活性化」をテーマに、パネルディスカッションを行った。

##### ・パネリスト

小幡 忠義：(社) 塩釜フットボールクラブ 理事長（東北スポーツビジネス塾塾長）

「地域スポーツクラブの運営の視点から」

山路 嘉人：(株) ベガルタ仙台 育成部長

「プロスポーツクラブと地域貢献の視点から」

高畠 靖明：秋田プロバスケットボールチームをつくる会 専務理事（塾生）

「東北スポーツビジネス塾生の視点から」

柳 久恒：仙台大学体育学部体育学科スポーツマネジメント・コース 助教

「人材育成の視点から」

遠藤 憲子：東北経済産業局

「産業振興、地域振興の観点から」

##### ・司会進行

岩瀬 裕子：仙台大学スポーツ情報マスマディア研究所 研究員（塾生）

#### ④日本体育・スポーツ経営学会との連携

平成21年3月18日～20日の間、仙台大学において行われた第32回日本体育・スポーツ経営学会の協力を得て特別企画として、本塾の成果報告を含めた東北地域にお

けるスポーツビジネスへの取り組みを促すシンポジウム開催となった。

## ⑤参加者

日本体育・スポーツ経営学会の特別企画として開催し、学会関係者及び一般参加者の合計約 110 名のもとで実施した。

### (3) 発言の要旨

**小幡 忠義**（社団法人 塩釜フットボールクラブ 理事長）

地域スポーツクラブの運営の視点から、人材育成の重要性、ドイツから学んだスポーツ環境、法人格取得によるクラブの変化、スポーツにおける経営的視点の必要性、人的ネットワークの重要性、東北地域のスポーツを通じた地域活性化について述べた。

**山路 嘉人**（株式会社 ベガルタ仙台 育成部長）

サッカースクール等を通じた地域スポーツ及びスポーツ文化への貢献、人材育成、地元選手の育成強化について述べた。

**高畠 靖明**（秋田プロバスケットボールチームをつくる会 専務理事）

東北スポーツビジネス塾によって得た人的ネットワークと、競技の垣根を越えた交流の重要性について述べた。スポーツによる東北地域の活性化を考えており、bjリーグに参入することで、地域に愛されるチームとなることを望んでいる。

**柳 久恒**（仙台大学体育学部体育学科スポーツマネジメント・コース 助教）

スポーツマネジメント・コースの紹介、人材育成の重要性について、また、塾によって得た人的ネットワークを活用した今後の展開について述べた。

**遠藤 憲子**（東北経済産業局 地域経済部産業支援課 産学官連携推進室長補佐）

東北スポーツビジネス塾の開催の背景と趣旨、先進事例視察の感想、他産業による地域活性化の好事例、経産省からみた産業としてのスポーツについて語った。人の心を揺り動かすスポーツを核に、地域を一つにしていただきたい、と塾生への期待を述べた。

**岩瀬 裕子**（仙台大学スポーツ情報マスマディア研究所 研究員）

スポーツを報道するメディアが、経済、環境、地域コミュニティなどの広い視点をもつことの重要性を述べた。スポーツ報道における地域のメディアのあり方、また、今後のメディアの方向性についても研究している。

## 5. まとめ

### (1) 塾の運営プロセスから得たこと

#### ①塾参加時点における塾生の現状認識と塾参加の動機

応募した塾生は、主催者が予定したカリキュラムをセミナー形式で実施する一般的な講習会への参加というイメージを持って参加した人が多かった。第一回目研修会において、各塾生の事業計画書（プレゼンテーション資料）作成、講演、コーディネーターとの議論を通じ共通課題の抽出を行い、塾生主体で進めるプロセスを確認した。

#### ②第1回研修会のアドバイスを受けた後の各塾生の「目標、事業計画のポイント・プロセス」

第1回目の研修会で、本塾のミッションを確認し、各塾生の事業計画書作成に向け、塾生が協力し、その目標に沿ってスタートした。本塾開催のベースとなる各塾生の事業計画書のテーマ（到達目標）や目標達成のためのプロセスを整理した。

#### ③第2回研修会における塾生発表

第1回目の研修会後、各塾生と確認した目標の参考とする先進事例視察調査に関し、視察先や視察項目（知りたい内容、聞きたい点）などの要望が出された。短期間にもかかわらず事例視察には、塾生の積極的な参加を得ることができた。視察先への移動中にも、様々なテーマで塾生間の問題解決に向けた議論が深められた。なお、先進事例視察については、事例毎に担当者を決め、塾が報告をまとめ、第2回・第3回研修会において報告した。

このような先進事例視察調査での情報、塾生間での議論を重ね、第2回研修会に各塾生から「達成目標と事業展開プロセス」「目標の達成、事業プロセスにおける課題」と題してワーキング発表を行い、塾生、コーディネーター、塾長、当日の講演者の熱気あふれる議論が展開された。

#### ④塾生の事業計画書（プレゼンテーション資料）

各塾生が、それぞれ置かれている立場の中で、本塾における目標を定め、そのためすべき対応方策、到達のプロセスなどについて、各自事業計画書（プレゼンテーション資料）としてまとめ、発表が行われた。これは、3回の研修会におけるコーディネーターや講演者等による助言、先進事例視察先でのヒアリング、さらには任意に塾生間で行われた意見交換会で得られた、各塾生の成果といえるものである。

これを整理したものが、表3である。

表3 東北スポーツ塾のプロセス一覧

塾生	塾参加申込時の意識・目的		第1回研修会における現状認識	第2回研修会における各塾生			第3回研修会における事業計画書のプレゼンテーション(発表テーマ)	
	問題意識	塾への期待		達成目標と事業展開プロセス	目標の達成、事業プロセスにおける課題	アドバイス		
所属クラブ	到達目標	事業計画のポイント・プロセス(想定)						
横手FC	・「スポ少」から「クラブ」へ ・任意団体から法人化(ボランティアから専従スタッフ確保へ)	・スポーツ(活動)をビジネスにとらえ、具体化するノウハウ	↓	地域に根付いた市民スポーツクラブとして地域の活性化に寄与	①法人化…どのように法人化へもっていくのか? ②地域との関係構築…スポーツを生涯楽しめる環境づくりとは? スポーツによる地域の活性化? ③収益事業…法人化目標に対応した支出と収入のバランス	●任意団体から法人の「クラブ」になる意義の確認(現状、ボランティアによるスポーツ少年団活動)…有給による指導者等の採用(雇用)→指導者の社会的保障 ●スポーツクラブ活動と地域の活性化とは? スポーツクラブの地域活性化への寄与とは? ●現状の収支 ・サービス提供に対する対価←→会費の関係 ・事業収益・バランス…支出と収入(収益事業)	「スポーツで地域の活性化を」 —横手FCの目指すところ スポ少からNPO法人へ そして地域の俱楽部へ—	
多賀城市民スポーツクラブ	・予算の有効活用・管理運用方法 ・指定管理と法人運営の中期計画づくり ・運営スタッフの人材確保と育成	・新規事業の戦略づくり ・総合型クラブの取組事例研究 ・資金的マネジメントノウハウの勉強	・地域自らが組織の魅力をどうアピールするか? ・民間フットサル会社は、都市部であれば夜8:00からの施設利用で収益確保を見込んでいる…夜間は閉鎖するという常識を覆し、利用してないものから金を生む ・大企業との競合(民間スポーツクラブが指定管理に名乗りを上げた場合の対抗ポイントは?) ・公的ベースの優位性…学校開放との抱き合せ ← 企業は嫌がる	自立した総合型地域スポーツクラブの体制強化	①指定管理者としての事業と法人事業の確立 ②施設サービスとしてのセールスポイント(金の取れるサービス・新規事業、利用者を増やす魅力) ③インター制度等の導入による人材確保	●指定管理者としての施設管理・提供事業とクラブとしての独自事業の状況 ●利用者が増えるような魅力あるサービス提供になっていいのか? 魅力あるサービス提供とは何か?(会員数、スクール事業参加者の推移) ●指導者、スタッフ等の人材確保状況	■民間スポーツクラブの指定管理者事業への積極的参入 →相手の手の内を見る	東北における地域の元気はスポーツコミュニティの活性化から
スポーツ・アートサポートみやぎ／東北混合バレーボール	・運営組織の体力づくり ・地域組織の育成 ・そのための資金調達	・人的ネットワークの構築 ・パートナーシップ組織との出会い	・協会の経済的自立 ・“食”でビジネスできないか。5000人のクラブ組織…会員ビジネス? ・食とは、ビジネスモデルの前に、食の実態や課題整理	東北における混合バレーの普及及び地域スポーツのソーシャルビジネスの取り組み	①東北地域における組織体制づくり(21年度青森・秋田・山形支部の設立) ②支援者・アドバイザーなどのネットワーク構築により資金確保策・会場確保策(行政・企業・大学・地域との連携協働) ③東北における地域スポーツのためのウェブポータルの事業化及び大会運営のIT化 ④東北における地域スポーツとのネットワーク組織の立上げ及びパートナーシップ宣言	●東北地域に混合バレーの活動を拡大するために適した体制づくり(現状の体制は宮城、岩手、福島に支部設立) ●活動の支援等の状況(宮城県以外での北海道白糠町、岩手県住田町、福島県白河市、西郷村(表郷村)に対してのITを活用したポータルサイトでの大会代行運営、運営管理システムのサービス、大会申込み管理自動システムのサービス、運営情報管理システムのサービス、大会ブースにて地場産品の紹介、販売提供、施設の活用による稼働率の向上、地域スポーツの普及支援、大会会誌の製作、ポスター製作	■協会の経済的自立 ●平成21年度より主催企業が廃業のため協会が事業継続するために必要なビジネススタイルと財政基盤の確保 ●現状の協会活動の収支(支出と収入)状況(平成19年度230万収支決算、平成20年330万収支予算、平成21年度は上記事業含め1000万程度の事業予算が必要)	『指定管理』
ステラミーゴいわて花巻	・運営母体の組織づくり、運営資金の捻出 → そのためのビジネスモデル構築	・地域に密着したスポーツクラブの育成と地域活性化の手段を勉強。	・Fリーグの脆弱さ ・クラブ組織をしっかりとさせたい → 戰略不足 ・試合のエンターテイメント性の向上(自分達の試合のことに目がいっていて、客に対するサービスはどうなのか、サービスや顧客満足度に対する評価が観戦料(入場料)やグッズ販売などにつながる) ・拠点の確保と日常のビジネスモデル(バレエ教室などのビジネスに学ぶ)	花巻における地域スポーツクラブの確立と魅力あるクラブづくり	①収益を生むソフトの充実・資金調達方法…どのように事業収益を向上させるのか? その手立て ②おらがチームのアイデンティティの確立…チームとホームタウンの関係構築	●2008年のFリーグが終了して最下位、収支は赤字(親会社が負担)。スポンサーの探し。 ●チームの存続のための対応は、まず、チケット販売の強化である。 ●フットサルのスクールを開催。地元のNPOと協力し、生徒一人500円で、選手が教える。生徒には試合会場に来てもらうようPRを忘れない。 ●練習場の確保が一番大変だ。特に冬は他の屋外スポーツも利用するので難しい。 ●選手の確保も問題で、花巻でプレーしてもらうためには、安定した雇用が必要。指定管理なども視野。 ●花巻には立派な体育館と、天然芝4面のグラウンドがある。	■屋内スポーツのエンターテイメント性(エンターテイメントサービス提供への対価(収入、入場料、グッズ等の販売)) ■Fリーグの試合開催地の問題(ホームタウンにおける試合数の拡大)	ステラミーゴいわて花巻2009年度事業計画書
秋田バスケットボールチームをつくる会	・秋田県にプロバスケットボールクラブを立ち上げる。 ・そのための資金集め	・スポーツビジネスで成功するノウハウの収集	・既に立ち上がっている…資本金集め ・立ち上げの構成?…ウソとホントの支援を見分ける ・どうやって集めるか?…4人で5千万円まで ・体育館から出ることも必要?…スポンサー、ファンの取り込み(イオンモールでスリーオンスリー、新体操 卓球 → 地下鉄 など)	地方プロスポーツクラブの生き残り方と明確なビジョンの設定	①クラブの経営手法…チーム運営の事業収支、資金調達(出資・スポンサー)・収益事業 ②PR方法…設立、ファンやスポンサーなどを取り込む ③興業としてのエンターテイメントの確立…入場者を満足させる内容	●株式会社設立(組織として未成熟な部分)…資金調達・スポンサー集め ●現状の地域における位置づけ…地域に浸透しているのか? 行政などとの関係は? ●試合だけでなく、チアリーディングなど総合的エンターテイメント性が入場料を超えるか(魅力、楽しさを提供できるか?)	■体育館から飛び出し、スポンサーやファンを取り込む(地域への浸透)	『バスケットボール王国』秋田にプロチームを! ~ゼロからの挑戦~
仙台大学体育学科	・各クラブのミッション・ビジョンの明確化 ・目標達成に向けた具体的なアクションプログラムの策定	・地域のスポーツビジネス人材とのネットワーク構築 ・スポーツビジネス、コミュニケーションビジネスの成功者並びに精通者の情報収集	↓	△目標の明確化と目標達成むけたアクションプログラムの作成 △クラブの経営資源を有効活用することできる人材の育成	△目標の明確化と目標達成むけたアクションプログラムの作成 △クラブの経営資源を有効活用することできる人材の育成	△目標の明確化と目標達成むけたアクションプログラムの作成 △クラブの経営資源を有効活用することできる人材の育成	△目標の明確化と目標達成むけたアクションプログラムの作成 △クラブの経営資源を有効活用することできる人材の育成	目標と達成プロセス@東北スポーツビジネス塾
仙台大学スポーツ情報メディア研究所	・体育系大学のスポーツ関連分野への役割・意義の確認 ・スポーツビジネスに関わる大学のシステムづくり	・起業までのプロセスの確認 ・スポーツビジネスに対する識者のとらえ方 ・知的財産権に関するノウハウ	・大学におけるスポーツビジネスの可能性 ・大学発ベンチャー	大学発ベンチャーとしてのスポーツビジネスの立ち上げ	①起業のプロセス…大学からスポーツビジネスを起業させる仕組み・プロセス ②知財ビジネスとしての価値創出と権利確保…スポーツビジネスを知財として成立させる仕組み ③他の競技、地域での活動との連携…他スポーツや他文化活動との連携 △タレント開発事業をビジネス化	●大学スポーツがスポーツ(クラブ)ビジネスなどに展開しているか? どうのように発展させたいのか? 展開していないのは何故か? 障害は何か? どうすれば障害が取り除けるのか? ●タレント開発事業と中心としたビジネスモデルの構築 ●スポーツを超えたコミュニケーションビジネスの展開が可能か?	■早稲田クラブやつくばの様に大学OBがスポーツビジネスに参画  ■早稲田クラブの文武両道のクラブ(収益事業としての学習塾)…ブランドビジネス	大学と地域をつなぐ試みへの考察

## (2) 東北スポーツビジネス塾からの考察

### ①個々の地域クラブ経営における課題

これまで、スポーツクラブ経営に関わる多くの人々は、地域のスポーツ機会の提供のため、情熱をもって取り組んで来たが、優秀な指導者の確保や研修機会の創出、リスクマネジメントなど新たな課題対応など地域クラブ経営はより高度な体制が必要になり、クラブ経営に必要な経費も増加傾向にある。一方、少子化の中で青少年を対象としたスクール生の絶対数の減少という問題も潜在している。

各クラブの共通課題として、「活動拠点が無い」、「クラブを支える人材の不足」、「会費収入だけではクラブ運営ができない」の大きく3点が挙げられる。活動場所を除けば、各クラブの共通課題は、会員の会費収入だけでは、運営資金、スタッフの確保が難しいというものである。資金面では、ドイツのシステムのようにプロスポーツが生み出す利益を地域スポーツに還元するような仕組みが期待されるものの、日本の場合、各地のプロスポーツクラブも採算に合う収入が必ずしも確保できていないケースが多く、地域に還元するにはさらなるプロリーグ、各クラブの成長が期待されるところである。逆に、各クラブの成長に地域をどう活かすか、地域がどう支援するかという視点からみると、さらなる連携の余地は相当残されていると考えられる。今後一層の連携模索と、地域とプロスポーツクラブのwin-winの関係構築が期待される。

また、「活動場所の確保」も大きな課題となっており、ある程度組織化が進んだクラブでは、施設の指定管理受託などによって解決を試みる傾向も見られる。しかし、単一スポーツや小規模クラブでは、運営の実績や他のクラブとの関係も障害となり、指定管理事業への参入も容易ではない。

### ②地域連携による課題解決

#### i トップスポーツクラブと地域スポーツクラブの垂直連携

プロスポーツも含めトップスポーツクラブ（全国リーグなどに参戦するトップチームを抱えるクラブ）と地域を拠点とする多くのスポーツクラブ（スポーツ少年団等も含めた小規模クラブから総合型の地域スポーツクラブ、実業団、プロスポーツクラブまで）との連携は同じ種目であっても、円滑に行われている地域は少ない。

①において、双方のwin-winの関係構築について指摘したが、具体的なメリットが見いだされていないことが要因の一つと推測される。連携の必要性がイメージできなければ議論の場すら設けることは難しい。結局、試合日程の重複などにより、地域のスポーツクラブに加盟する人々が地域を代表するトップリーグの試合を観戦できる環境になかったり、競合関係が形成されているケースも見受けられる。連携のメリットは本当がないのだろうか。例えば、地域のスポーツクラブは、どこも指導者不足が課題となっているが、その地域のトップクラブ人材を活用することによる

課題解決はできないか。同じ地域で同じ種目の競技に関わっているのであるから、トップリーグクラブのコーチを活用した地域指導者研修の実施や引退後の選手の活用など、地域内で議論されてもいいのではないか。

さらに各種目のトップクラブ間の連携はほとんど無く、日本のスポーツ界の縦割りを象徴しているかのようである。とはいえ、宮城県内では、仙台市を中心に活動する3つのプロスポーツクラブが情報交換の機会を設け、割引の共通チケット販売など共存共栄の取り組みが試みられていることは評価できる。今後、スポーツ観戦人口の掘り起こしや、スポーツ人口の増加、健康増進などの領域で連携した取り組みが期待できるのではないか。それによって、トップリーグのクラブマネジメントの効率化にも貢献できる可能性がある。

## ii 小規模クラブと地域内のスポーツクラブの連携

文部科学省による総合型スポーツクラブの構想が進められて約10年が過ぎ、今回の塾に参加した多賀城SCのような多様な種目構成によるクラブの運営もみられるが、スポーツ少年団をはじめ各クラブのスポーツメニューは依然として一定種目に偏っていることが多い。そもそもの成り立ちとして、特定の種目経験のある地域住民が町内会など狭い区域を対象に青少年育成のためスポーツクラブを設立し、小規模に運営してきたクラブが多い中で、彼らが中心となって地域をまとめ、種目の複数化や多様な年齢層へフォローすることは経済面、経営上の負担も大きく、年齢、性別、技術レベルに関係なく、老若男女が楽しくスポーツができる環境、ステップアップできる環境になっていない。連携を模索するにも、他のスポーツクラブとの連携を検討する場づくりをリードする人材がいなければ、きっかけすらつかめないということは多くの地域が抱える課題であるとみられる。

スポーツクラブの形態や種目などは別として、まず、地域住民が元気に生活を続けるためにはどんな連携や協力ができるのか、地域を元気にするために、スポーツとして何ができるのか、それぞれの組織が果たせる役割はどんなものなのか、地域スポーツシーンをリードするトップクラブや行政などが中心となって地域内の目標の設定や課題の共有化などが行われることが望ましい。

## iii スポーツクラブビジネス化地域的サポート機能

地域で運営されている多くの小規模スポーツ組織は、設立者や運営スタッフのボランティア精神、奉仕の精神と好きなスポーツに関われる自己実現に支えられ何とか成立しているケースが多い。しかしながら、スポーツのできる環境の維持、ボランティアスタッフによる指導には限界があり、多くのクラブは、会員のニーズに対応できる自立した組織体制を取れていない状況にあり、個々のクラブの経営努力にも限界がある。

各スポーツクラブ運営を健全化するためにもスタッフの負担軽減、クラブ運営の

財源確保（增收）の仕組みを地域として構築することができないだろうか。このようなスポーツクラブ運営のビジネス化（クラブ運営の成熟化）を支援する地域組織は必要であり、相談窓口の設置などにより、個々のクラブ運営の継続、指導内容のレベルアップなどが可能となるのではないか。

### ③スポーツクラブ等のあり方の提案

①、②に掲げた課題や解決の方向性を具体的に検討し、提案として検討していくこととする。国内の事例としては、近年、総合型スポーツクラブ事業の一貫として各県に設置されている広域スポーツセンターを活用した地域のクラブ間の連携強化やクラブを支援する機能を強化する動きがではじめており、愛知県では、「地域スポーツのクロスオーバーモデル」として、広域スポーツセンターを核に、トップアスリートが所属するクラブが持つ高い競技性を活かして、総合型地域スポーツクラブと事業ネットワークを構築し、互いの有する資源を流通させながら事業の継続性を維持しつつ、広げていく仕組みを提唱している。

本塾の活動としては、総合型地域スポーツクラブやトップクラブというよりも、小規模なスポーツクラブを中心に、総合型地域スポーツクラブやトップクラブを活用した連携により地域全体での課題解決の方向性を模索してきた。①、②で提示した課題や解決手法について、具体的な提案を検討するため、塾長が代表を務める宮城県内のサッカークラブマネジメントを例にイメージしたのが、図2である。

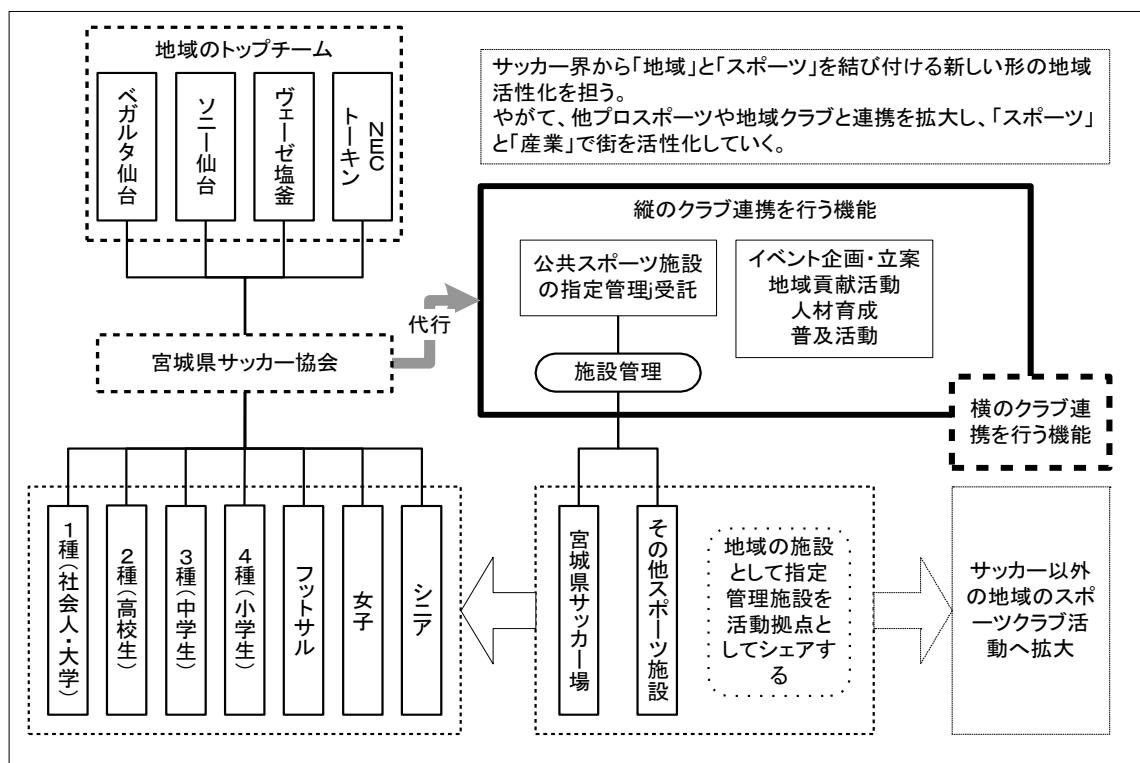


図2 地域のスポーツクラブ連携のモデルイメージ

#### ④個々の組織強化への取り組み

繰り返しになるが、連携関係を構築する前に、まず、自らの組織強化努力は欠かせない。個々のクラブが厳しい環境に置かれていることは述べてきたが、それでもなお、活動を継続するためには、単にスポーツ技術指導にとどまらず、情報公開や経営体質の強化努力が必要であることを強調したい。現状把握として、自らの組織の強みや弱みを整理し、財政状況や課題整理を行う。続いて目標設定や実現のためにやれること、やれないことを整理し、誰と、何を連携すればいいのかイメージしてみることをお勧めする。さらに、活動に伴う各種法律、規則関係の整理や法人格の取得などを検討するとともに、組織の社会的に認知を高めるための取り組みが求められるであろう。

資金面を考えると、個々のクラブには、自らの収入源の確保努力をした上で、公的資金活用を検討し、さらに、地域全体として資金調達を可能とする仕組みづくりが望まれるであろう。⑤以降でその連携可能性について検討していく。

#### ⑤トップクラブと地域のクラブとのwin-winの関係構築

一案として、まず同一種目内で地域の頂点を成すプロ・トップクラブとまちクラブとの関係を強化することから検討を始める。関係が強まることで、まちクラブ関係者・地域住民による試合観戦のチケット購入額（販売額）の増加、グッズ・飲食等の消費額（売上額）の増加が期待できる。この収益增加分から、プロ・トップクラブは地域のスポーツクラブ等へ還元する。結果として、地域のスポーツクラブに、安定した運営資金調達を可能とする。というシナリオが展開できないか。

トップクラブは地域の誇りとなり、子供達に夢、希望を与えることになる。地域住民はトップクラブやトップアスリートを支援するという循環モデルである。これを資金調達の面からフローを図式化すると、図3となる。

地域のトップクラブにおいて地域貢献事業は、厳しい予算規模の中でいかに効率的に展開するかということは重要な検討材料であろう。この部分の事業代行、共同実施を含めて、何らかのコーディネートする機能を持つことが効果的ではないか。たとえば宮城県のように、既に3つのプロチーム運営会社が存在する場合には、3つのプロチーム運営会社が個々に、地域貢献を行うだけでなく、スポーツ人口、観戦人口の拡大など普及啓発事業について、1つのシステムとして行うことで、効率性が高まり、且つ、多くの人々との接点を広げることが期待できるのではないか。また、プロ・トップクラブ側の質の高い豊富なクラブ運営の人材、ノウハウを、地域共有の資源として地域のクラブでの活用が望まれる。

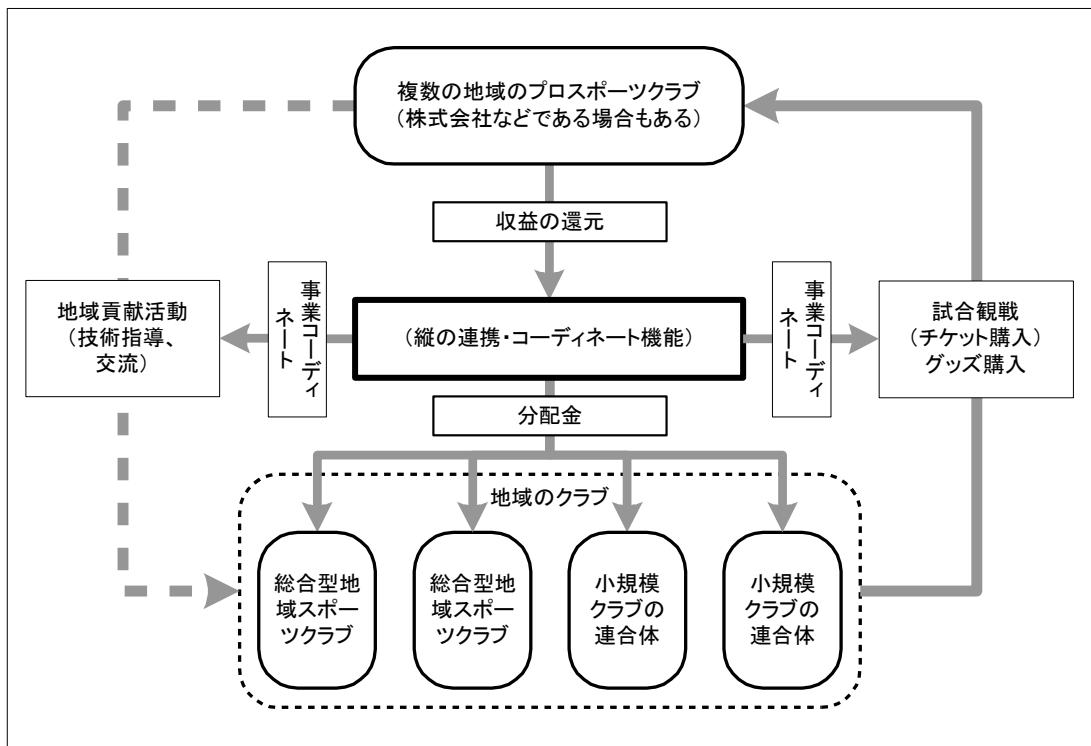


図3 運営資金調達の機能

#### ⑥総合的な連携機能（ネットワークの核づくり）

図4は、これまで述べてきた機能を備えた発展的な「中核的機能（組織）」をイメージしたものである。中核的組織は、地域のスポーツや地域の活性化にかかる組織との連携、橋渡しの機能を発揮するとともに、地域のクラブ運営の共有資源として各クラブが活用できる機能、また、各クラブを支援できる機能として展開を図る。この中核的機能は県レベルでの機能を想定するが、人材バンクやシンクタンク、事業プロデュースなどの専門的機能の設置は、各県での採算が難しい場合には、東北地域全体での検討も考えられる。

将来的には、様々な縦、横のスポーツクラブ等の組織や関係団体との連携を受け持つ機能へと成長させていくことが期待される。

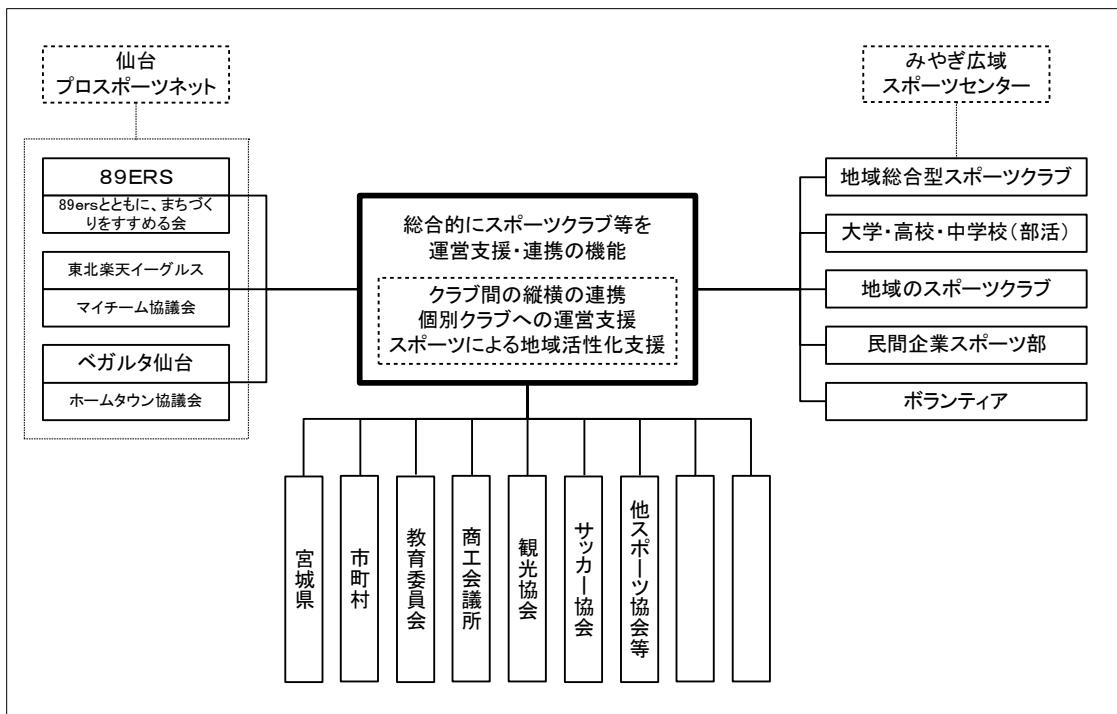


図4 地域の活性化をリードする総合的なスポーツクラブ連携機能・宮城県の例  
(将来イメージ)

これまで、スポーツクラブと行政との連携は、主にスポーツ、教育セクションとの連携事業が多く、行政の施策に基づく事業実施として、スポーツ振興などの事業、最近では、行政スポーツ関係施設の「指定管理法人」という関係が主な連携であったと見られるが、厳しい財政事情を抱える地方行政機関との新たな連携として、行政支出削減に貢献できる新たな連携領域への参入が期待される。スポーツを活用した公益活動の検討と行政側からみて、支出削減に貢献するwin-winの関係が必要になるであろう。

たとえば、市民、特に一部Jリーグ等が参加している高齢者の健康作りや介護領域でのスポーツを活用した事業提案で、医療費支出の負担削減、雇用対策としての各クラブのスポーツ指導者の受け入れなど、これまでに無かったさらなる関係性の構築が期待される。

### (3) 東北スポーツビジネス塾の成果

#### ①スポーツビジネスは地方でも成り立つ

スポーツビジネスは、マーケットの大きな大都市圏で成立しやすいという先入観から、マーケティングなどの経営感覚やニーズの発掘を前提としたビジネスをイメージしていたが、スポーツがマーケットとして成立しない地方でも、事業化の可能性が確認できた。

それは、地域のスポーツクラブ関係者の多くが、スポーツを青少年の健全育成や好きなスポーツに関わることを喜びとして取り組んでいることから、役務やサービスを提供する人々（関係スタッフ）は、会費（報酬）の算定にあたり、経費とわずかな人件費が計上されるに過ぎず、安価な会費で青少年を中心に多くの人々がクラブ活動に参加できている。こうした算定で作られたクラブの収入では、少子化による会員減少の傾向に加え、スタッフの増員やレベルアップのための人件費は捻出できない。結局、活動の運営費を赤字にするか、指導の質を低下させる結果になり、悪循環を産み出す懸念がある。一部のクラブでは、徴収する会費では足りない部分を地域の商店や企業のスポンサーを受けたり、スポーツ以外の教室事業や物販などの収益事業の実施でカバーするケースもある。しかし、このような活動のエネルギーも、永い年月のうちに持続が難しくなっている。活動の質を向上させるために、専従スタッフの確保などを課題とするクラブが多い。結果として、会費の値上げではなく、人材を抱えるため、行政から住民スポーツ活動の受託事業やスポーツ施設の指定管理事業などの収益事業や会員の拡大などを探る動きとなっている。いずれにしても、長期間クラブを運営していくには、不斷の経営努力が求められる。

## ②地方における雇用の創出

近年のスポーツクラブの動きとして、法人格を取得し、行政からのスポーツ事業の受託や公共スポーツ施設の指定管理受託などへの参入が注目されている。この契約は、1～3年毎に指定管理者の入札が行われるため、恒常的なものとならず収入として依存することはできないが、この受託期間を活かしスポーツ管理手法の修得と改善努力を続けることで組織の経営体質の強化を図ることが可能ではないか。今回講師に招聘したN P O 法人杉並アヤックスは、事業提案能力を身につけ、行政との協働での事業を実現、活動拠点の確保や専従スタッフ雇用などの経営資源の確保や活用ノウハウを身についている。希ではあるが、つくばFCのように行政のみならず、民間のスポーツ施設の管理運営に乗り出し、経営体質強化を図るケースもある。

スポーツクラブのビジネス化は、クラブ運営の健全化を図り、活動を継続するために必要なものである。ビジネスの視点で考えると、自分たちのスポーツクラブは何を提供しているのか、商品価値はどこにあるのか、顧客は誰なのかを再検討することが必要である。スポーツ技術指導、青少年の健全育成、人々の集まる場づくりなどクラブ毎にいくつかの活動目的が考えられる。スポーツ技術提供でクラブ経営を健全化するには、指導者のスキルアップや専従スタッフの確保、会員が技術力向上を実感できるサービスを提供する必要があるであろうし、青少年の健全育成であれば、技術指導スタッフだけでなく、子供達の成長に必要な機会づくり、スタッフの多様な対応が求められるであろうし、場づくりであれば、その仕掛けづくりのためのアイディアや工

夫が求められるであろう。また、顧客を誰にするのかによっても、サービスの内容は異なるであろう。

こうした検討は、何より参加する会員達のためのクラブの指導体制の強化、専従スタッフの雇用を生み出すものである。そのためにも、スポーツを活用しつつ地域ニーズを取り入れた事業の多角化、収入源の確保の検討が必要となるが、高齢化の進む地方においては、高齢者の健康を維持し、医療費を抑制する目的から、予防として高齢者対象のスポーツ活動を普及する動きも出ており、既存のスポーツクラブがこれらニーズの受け皿として、行政の財政支出削減にも役立つ等、行政との連携も視野に入れてビジネス化が実現すれば、個々には少人数ではあるものの、地方に雇用を生み出す可能性を大いに秘めている。

こうしたビジネス化の検討は、単に利益や収益を挙げるためのものだけでなく、提供されるサービスの質の向上とスポーツに関する仕事、地域の雇用を増やすことでもある。結果として会員が、より高いスポーツ技術の習得、楽しみ、成長を遂げられることによりよい貢献ができるものであり、スポーツ全体の好循環を形成する基礎となるものである。

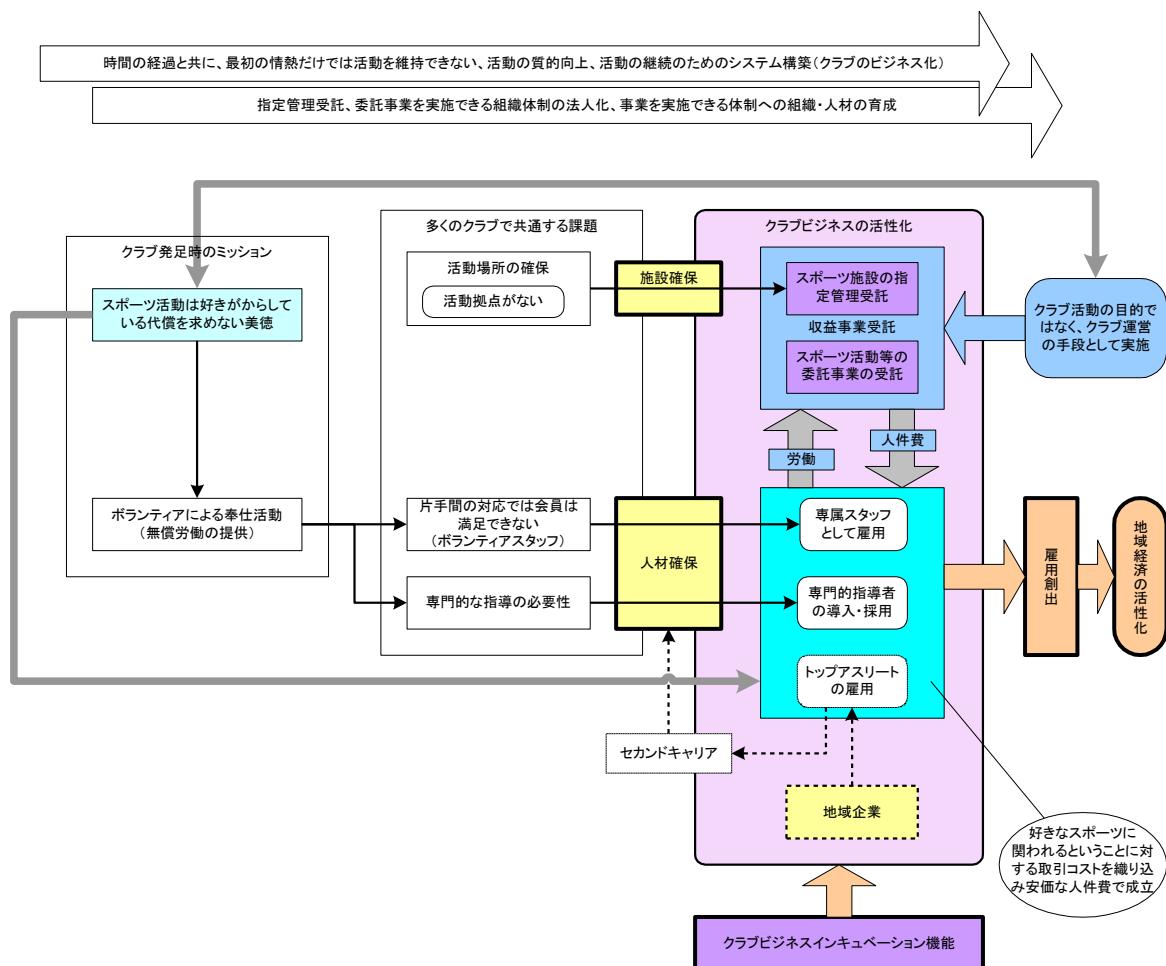


図5 スポーツクラブのビジネス化推進による地域活性化（雇用創出による波及）

任意団体で始まった多くのスポーツクラブ（活動団体）は、時間の経過と共に、当初の情熱だけでは継続に限界のあることを実感しつつ、活動を継続するために、会員への質的サービスの向上などステップアップが求められ、そのための活動拠点の確保と会員ニーズに対応した専門性の高い人材、専従スタッフの確保、クラブ運営の資金確保などの共通課題が存在する。この課題を解消、改善する方法として、法人格の取得や活動の財源を確保するというビジネス面の構築は欠かせないであろう。これら課題を解消する流れを整理したものが図5である。

なお、図は単体のクラブのステップアップの道筋を「めやす」として示しているが、施設や人材を地域資源として、単体のクラブ固有のものとしてではなく、地域のクラブ間で共有し、有効に活用することで、クラブ間の連携も進み、相乗効果を引き出すことも可能となる。図下側の「クラブビジネスインキュベーション機能」は、個々のクラブビジネス化の支援だけでなく、地域の連携の要として、中核的役割を担うものと位置づける。

### ③東北スポーツビジネス塾の成果

本塾は、東北地域でスポーツビジネスを成功させる第一歩として、地域でスポーツクラブに関係もしくはクラブビジネス立ち上げに关心を持つ人材を発掘し、彼らのビジネスを成功へ後押しするために開催したものである。塾の開催を通じて、塾生に対し、スポーツ（クラブ）ビジネスの情報提供、人的ネットワーク構築の支援、事業スキームづくりの支援を行ってきた。短期間ではあったが、塾生の積極的な参加により、先進事例視察調査、各自の事業計画作成、さらには、塾生から出てきた地域クラブの連携機能構築の提案など多くの成果を得られた。

東北地域内の先進事例視察では、塾生同様、クラブビジネスの立ち上げに挑戦している人達とも出会えた。また、塾生の仲間として研修会や視察に参加された方々など、東北地域には、今回応募した塾生以外にも、スポーツクラブの今後のあり方を模索し、ビジネス化へ关心を持つ方が多いことに気付かされた。このポテンシャルの大きさをビジネス化に結びつければ、地域の活性化の大きな原動力として期待できる。

最終の研修会では、塾生、自ら東北スポーツビジネス塾一期生と名乗り、後進に道を開こうという発言もあった。今後の彼らの活躍に期待するものである。

本調査は、東北経済産業局内に設置した「東北地域スポーツ産業研究会」が主体となって、“スポーツで元気になる！地域おこし産業おこし！”をテーマに、企画・実施したものである。

#### 東北地域スポーツ産業研究会メンバー

(H20.4.1～H21.3.31)

リーダー : 柿沼 房子 (広報・情報システム室)  
アドバイザ- : 遠藤 憲子 (产学官連携推進室)  
メンバー : 六沢 翼 (総務課)  
              晴山 美保子 (企画室)  
              菅野 祥大 (会計課)  
              遠藤 菜穂子 (地域経済課)  
              岡澤 宏江 (产学官連携推進室)  
              五戸 美智 (産業技術課)  
              菊地 亮 (情報・製造産業課)  
              相馬 史子 (産業振興課)  
              佐々木 剛 (商業・流通サービス産業課)  
              小岩 裕介 (商業・流通サービス産業課)  
              上野 和義 (商業・流通サービス産業課)  
              田丸 大志 (消費経済課)  
              古澤 伸司 (資源エネルギー環境課)  
              宮本 泰幸 (電力・ガス事業課)  
              高田 優 (電力・ガス事業課)  
              安川 智之 (開発計画課)