

# 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～

平成 28 年 6 月

スポーツ庁

経済産業省



スポーツ庁



経済産業省

# 目次

---

1. はじめに	4
1. 1 スポーツ産業活性化に向けて	4
(1) スポーツ産業を巡る状況変化	4
1. 2 スポーツ未来開拓会議の開催及び本報告書の位置づけ	4
(1) スポーツ未来開拓会議の開催	4
2. 基本的な考え方	5
2. 1 スポーツ産業の潜在力	5
2. 2 スポーツ政策の拡幅～コストセンターからプロフィットセンターへ～	5
2. 3 スポーツを基幹産業へ	6
3. スポーツ産業の現状と課題	5
3. 1 スポーツ市場規模の現状	6
(1) スポーツ市場規模の試算と主な構成	6
(2) 過去10年の動向	7
(3) 英国の産業統計との比較	8
3. 2 スポーツ市場規模の拡大(2020年、2025年)	9
(1) スポーツ市場規模の拡大へ	9
(2) スポーツ市場拡大に向けた方向性	9
3. 3 今後の課題	11
4. 具体的な課題	11
4. 1 スタジアム・アリーナの在り方	11
(1) 現状認識	11
(2) 事例	12
【国内のスタジアム・アリーナ、新築・建替予定】	16
(3) 方向性	17
(4) 今後の具体的な取組	19
4. 2 スポーツコンテンツホルダーの経営力の強化、新ビジネス創出の促進	20

< 1. アマチュアスポーツ団体等の経営力の強化とガバナンスの向上>.....	20
(1) 現状認識 .....	20
(2) 事例 .....	22
(3) 方向性 .....	23
(4) 今後の具体的な取組.....	24
< 2. プロスポーツに関連する取組の強化> .....	25
(1) 現状認識 .....	25
(2) 事例 .....	26
(3) 方向性 .....	28
(4) 今後の具体的な取組.....	29
4. 3 スポーツ人材の育成・活用 .....	29
< 1. 経営人材の育成・確保> .....	30
(1) 現状認識 .....	30
(2) 事例 .....	30
(3) 方向性 .....	31
(4) 今後の具体的な取組.....	31
< 2. アスリートのデュアルキャリアの支援>.....	32
(1) 現状認識 .....	32
(2) 事例 .....	32
(3) 方向性 .....	33
(4) 今後の具体的な取組.....	34
4. 4 他産業との融合等による新たなビジネスの創出 .....	34
(1) 現状認識 .....	34
(2) 事例 .....	35
(3) 方向性 .....	39
(4) 今後の具体的な取組.....	40
4. 5 スポーツ参加人口の拡大 .....	41

(1) 現状認識 .....	41
(2) 事例 .....	43
(3) 方向性 .....	45
(4) 今後の具体的な取組.....	47
<b>5. 今後の予定 .....</b>	<b>48</b>
資料 .....	49
<b>スポーツ未来開拓会議 委員名簿 .....</b>	<b>50</b>
<b>スポーツ未来開拓会議 議論の経過 .....</b>	<b>51</b>

# 1. はじめに

---

## 1. 1 スポーツ産業活性化に向けて

### (1) スポーツ産業を巡る状況変化

スポーツは、人類の歴史の中でその時代時代に合わせて発展を遂げながら、常に人々に感動や共感、活力をもたらし、また時として国や社会を変えるほどの大きな魅力・潜在力を発揮するなど、人類共通の文化であると言っても過言ではない。

世界各国・地域のスポーツに関する動向に目を向けると、欧米諸国においては、既にスポーツを有望産業と捉え、スポーツチームやスタジアム・アリーナの施設整備、健康や体力づくりのためのスポーツなど、様々な分野に対して投資を加速させてきており、スポーツビジネスが巨大な産業となっている。

また、飛躍的な発展を遂げてきている一部の新興国においても、スポーツ産業を重要産業の一つと見なし、例えば、プロリーグを中心としたスポーツのグローバル化を進める動きが出てきている等、スポーツが有する経済的な力を各国の成長につなげる動きが、活発化してきている。

他方、これまで我が国においては、スポーツ政策を主に教育政策の一環として捉えてきた影響もあってか、十分なスポーツ産業振興を行ってきたとは言いがたく、諸外国に後れを取っているとの指摘もある。しかし、我が国においても、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会（「2020年東京大会」）の開催決定等を契機にスポーツを通じた地域・経済の活性化への期待が高まりつつあるとともに、ヘルスケア・健康などの文脈でも大きな期待を集め出し、今はまさにスポーツを産業として振興する絶好の機会である。

2020年に向け、世界に先んじて直面している超高齢社会に向けた日本の取組に世界各国・地域から注目が集まるなか、その一丁目一番地にスポーツ振興があると言っても過言ではなく、スポーツが持つ多様な力を活かし、スポーツが国民生活の一部となる豊かな社会を構築することは、我が国の経済成長のみならず、これからの新しい社会基盤作りの一助となるであろう。

## 1. 2 スポーツ未来開拓会議の開催及び本報告の位置づけ

### (1) スポーツ未来開拓会議の開催

上述の状況変化及び問題意識を踏まえ、2016年2月にスポーツ庁と経済産業省は、2020年以降も展望した我が国のスポーツビジネスにおける戦略的な取組を進めるための方針策定を目的に「スポーツ未来開拓会議」を立ち上げ、スポーツ産業の振興施策について、有識者を交えて協議を行ってきたところである。

本報告は、スポーツ産業活性化を目指す際の現状の課題及び今後の方向性について、当該会議の中間報告として取りまとめたものである。

今後は、本報告を踏まえ、必要な施策については2017年度の概算要求に反映させていくとともに、各論点について検討を深め、我が国のスポーツ産業振興の戦略的な取組を示す「スポーツ産業ビジョン（仮）」を本年度中に作成する予定である。

## スポーツ未来開拓会議の概要

### 【趣旨】

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に向けて、国民・民間企業における消費・投資マインドの向上、海外から日本への関心の高まりなどが予想されることから、この機会を最大限に活用し、スポーツ産業を活性化させるため、有識者による議論を通じて、2020年以降も展望した我が国スポーツビジネスにおける戦略的な取組を進めるための政策方針の策定を目的とする。

### 【議論の経過】

- 第1回 2月2日 (テーマ：我が国のスポーツ産業活性化)
- 第2回 2月24日 (テーマ：組織マネジメントと人材育成)
- 第3回 3月9日 (テーマ：スタジアム・アリーナ)
- 第4回 3月16日 (テーマ：スポーツ×テクノロジー)
- 第5回 4月5日 (テーマ：スポーツ×(地域・人材・健康)、中間とりまとめ骨子案)
- 第6回 5月20日 (テーマ：中間とりまとめ(素案))

## 2. 基本的な考え方

スポーツが持つ潜在力を活かし、スポーツ産業を発展させていくためには、次世代の子供たちが夢を抱くようなビジョンを提示していくことが大切である。4年後に控えた2020年東京大会に向け、今はまさにそのようなビジョンを提示するまたとない機会であり、大会のレガシーとして、国、自治体、スポーツに関係する企業、団体など官民が一体となって、同じ目標に向かい取り組んでいく必要がある。

### 2. 1 スポーツ産業の潜在力

これまで我が国においては、スポーツは成長産業になりうるものとしての認知が低く、これまで産業支援が不十分であったとの指摘がある。

たしかに、我が国のスポーツ政策は、これまで主に教育政策の一環として捉えられ、その影響もあつてか、スポーツを産業として見なすことに抵抗感を感じる者も多いだろう。

しかし、スポーツは、その教育的な意義のみならず、スポーツをコアとして、様々な周辺産業へ波及効果を生み出す可能性を有していることも事実であり、我が国の成長に大きく貢献できる成長産業としての潜在力が高い分野である。

### 2. 2 スポーツ政策の拡張～コストセンターからプロフィットセンターへ～

スポーツ産業の活性化を通じたスポーツの振興とは、スポーツで稼いだ収益をスポーツへ再投資することを促し、スポーツ界が自律的に成長を遂げるための資金循環のシステムを実現することであり、我が国のスポーツ文化が深化するために、スポーツに「産業」というエンジンを組み込んでいくことを目指すものである。

このことは、もちろん、これまでの取組を否定するわけではなく、「体育」という言葉に象徴されるようなこれまで培った日本のスポーツの良さを再認識するとともに、競技性や健康の維持など教育だけに留まらない「スポーツ」の価値を幅広く捉えて、スポーツ産業政策として展開することを意図している。

スポーツの有する経済的な力を今こそ発揮させ、2021年以降も見据えたスポーツ産業の活性化を進めていくべき時機が来ており、スポーツに対する既成概念を壊し、これまでの公的資金中心の負担の対象（コストセンター）から、官民協働による収益を生み出す対象（プロフィットセンター）への転換を目指すべきである。

## 2. 3 スポーツを基幹産業へ

現在政府としてGDP600兆円の実現を目標に掲げている。また、国民の全てがスポーツを行う機会を得られる社会を実現するため、スポーツを通じて社会を豊かにする社会システムの構築が求められている。この双方を実現するためには、スポーツが我が国の基幹産業の一つとなることを目指し、新たなスポーツ産業の創出を進めていく必要がある。

また、近年の障害者スポーツへの関心の高まりは、スポーツの持つ普遍的な価値や魅力を改めて認識させるものである。障害者スポーツについても、これまで参加の拡大や観戦促進、あるいは企業スポーツとしての取組が進められてきており、規模の拡大が進んでいるものの産業という認識までには至っていない。障害者スポーツについても「する」、「みる」、「支える」を拡大させるため、障害者スポーツに関連する産業が拡大することが必要である。

したがって、本中間とりまとめにおける提言は、いずれも障害者スポーツを含むスポーツ全般を対象として提起するものである。

### スポーツ産業の推進に向けた基本的な考え方

- 全ての国民のライフスタイルを豊かにするスポーツ産業へ
  - ・「モノ」から「コト」（カスタマー・エクスペリエンス）へ
- 「負担（コストセンター）」から「収益（プロフィットセンター）」へ
  - ・「体育」から「スポーツ」へ
  - ・ポスト2020年を見据えた、スポーツで稼ぎその収益をスポーツへ再投資する自律的好循環の形成
- スポーツ産業の潜在成長力の顕在化、我が国基幹産業化へ
  - ・我が国GDP600兆円の実現
  - ・スポーツをコアとして周辺産業に波及効果を生む、新スポーツ産業の創出
- スポーツを通じて社会を豊かにし、子どもたちの夢を形にするビジョンを提示

## 3. スポーツ産業の現状と課題

### 3. 1 スポーツ市場規模の現状

#### (1) スポーツ市場規模の試算と主な構成

スポーツ産業といっても、その対象となる産業は様々な整理が可能であり、試算手法も多々存在するため、一概に市場規模を産出し、比較・検証することは困難を伴うが、これまで確認できているスポーツに関連する市場規模は、主に小売、興行、施設、賃貸、旅行、放送・新聞等を対象（教育及び公営競技は対象外）に試算を行っている。

当該産業群を最初にスポーツ産業として定めたものに、通商産業省（現：経済産業省）が1990年に取りまとめた「スポーツビジョン21」がある。当該ビジョンにおいては、1989年当時のスポーツ市場規模を6兆3,184億円としており、将来の経済成長を踏まえた試算も行っている。

それ以降では、ほぼ同じ産業を対象に、早稲田大学スポーツビジネス研究所（RISB）が「スポーツ白書2006」（笹川スポーツ財団）に2002年当時の国内スポーツ総生産（GDSP）として発表した試算（約7兆円）がある。

直近では、前述の「スポーツ白書2006」を参考に、株式会社日本政策投資銀行（DBJ）が2012年時点のスポーツ市場の規模を試算している（約5.5兆円）。

上述の試算を見てみると、我が国のスポーツ産業は、2002年当時約7兆円だったものが、2012年時点では約5.5兆円と縮小傾向にあると考えられる。

スポーツ市場の主な構成要素（2012年時点）	
項目※	金額
小売 専門店/百貨店/量販店	約1.7兆円
スポーツ施設業 ゴルフ場/フィットネスクラブ/スキー場/公共体育・スポーツ施設、等	約2.1兆円
興行・放送等 野球/サッカー/相撲/旅行/放送・新聞、等	約1.7兆円
計	約5.5兆円

※項目については、教育、公営競技を除く

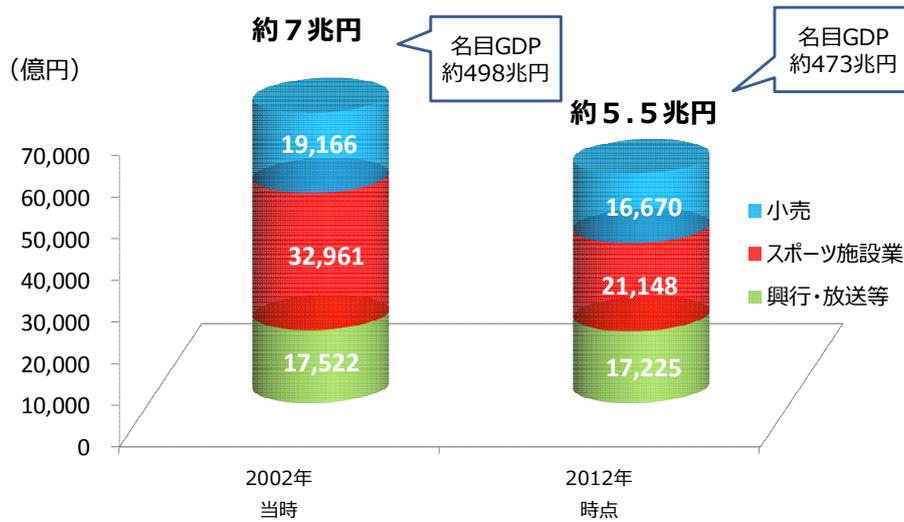
出典 株式会社日本政策投資銀行「2020年を契機としたスポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援」（2015年5月発表）より文部科学省作成

## （2）過去10年の動向

（1）で挙げた試算及びその内訳を時系列で比較すると、2002年のスポーツ市場規模（約7兆円）は、小売（約1.9兆円）、スポーツ施設業（約3.3兆円）、興行・放送等（約1.8兆円）であり、2012年の同市場の規模（約5.5兆円）は、小売（約1.7兆円）、スポーツ施設業（約2.1兆円）、興行・放送等（約1.7兆円）であることから、2002年から2012年までに、小売（▲0.2兆円）、スポーツ施設業（▲1.2兆円）と減少し、興行・放送等はほぼ横ばいということが確認できる。

特に、この10年間で大きく市場規模が減少している産業としてスポーツ施設業が挙げられる。例えば、ゴルフ場業は、2002年に約1.1兆円の市場規模だったものが、2012年には約0.5兆円となり約0.6兆円減少している。衰退の要因としては、プレーヤーの高齢化や若年層の新規層の未開拓等が考えられる。その他、テニス、スキー場といったスポーツ施設業の市場規模も、類似した背景から減少傾向にあると考えられる。

## 我が国スポーツ市場規模の過去10年の動向



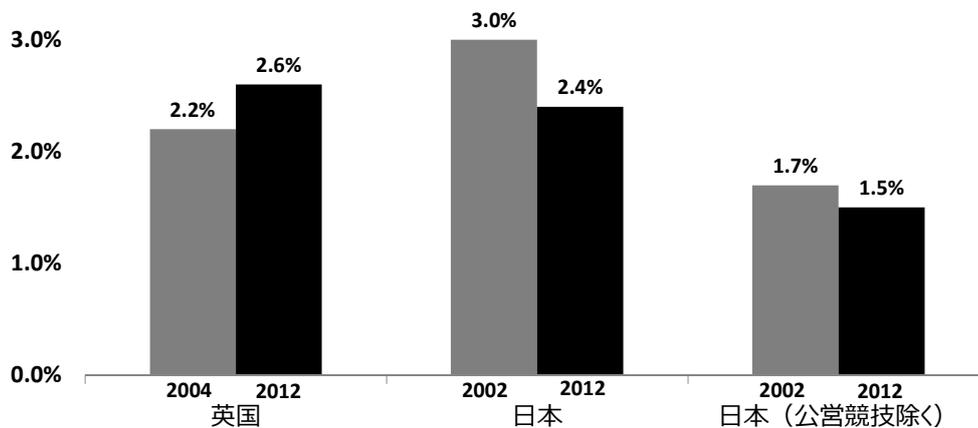
出典 株式会社日本政策投資銀行「2020年を契機としたスポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援」(2015年5月発表)より  
文部科学省作成

### (3) 英国の産業統計との比較

英国のスポーツ関連市場を見てみると、2012年ロンドンオリンピックの経済効果がスポーツ関連市場にも影響していたことが把握できる。英国の産業統計は、GDPではなく産業ごとの付加価値の合計であるGVA (Gross Value Added) を用いているため、日本のスポーツ市場との厳密な比較ができるわけではないが、前述の2002年のRISBと2012年のDBJの試算を用いて日本との市場規模を比較すると下図の通りである。

英国のスポーツ市場規模は、2004年に対GVA比2.2%だったものが2012年には2.6%と上昇しており、2012年ロンドンオリンピックの経済効果があったものと思われる。上述のように我が国のスポーツ市場は縮小傾向にあるため、2020年を絶好の機会と捉え、あらゆる取組を総動員し、市場拡大を目指すべきであろう。

## 英国との市場規模の比較



注) 英国2012年は、2012年ロンドンオリンピックの経済効果が盛り込まれている。  
注) 英国の産業統計は、正確には、GDPではなくGVAが用いられている。GDPとの関係は、GVA+税-補助金=GDPとなる。  
出典 英国: Department for Culture Media and Sports (2015)、日本: 日本政策投資銀行 (2015)

### 3. 2 スポーツ市場の拡大に向けて（2020年、2025年）

#### （1）スポーツ市場の拡大へ

我が国においては、今後、ラグビーワールドカップ2019、2020年東京大会、関西ワールドマスターズゲームズ2021といった大規模な国際スポーツイベントを迎えることから、スポーツへの国民の関心や企業等の投資意欲、スポーツを通じた地域・経済活性化への高まりが考えられ、スポーツ産業が日本経済をリードする成長産業として発展することが期待される。

期待に応えるためには、これまでのように国や自治体、金融、大学、競技団体が個々に取り組むのではなく、各主体が連携し、互いの経験・知恵・資源を融合させ、新しいスポーツビジネスの創出に取り組むことが必要不可欠である。

例えば、スタジアム・アリーナの建設・改修による収益向上、競技団体等のコンテンツホルダーの経営力強化、新ビジネス創出、他産業との融合等によるスポーツ産業の活性化策を通じて、諸外国のスポーツ産業市場のGDP比をメルクマールに、我が国においても、2020年で10.9兆円（現状の約2倍）、2025年で15.2兆円（現状の約3倍）の市場規模への拡大を目指し、具体的な政策を進める必要がある。

我が国スポーツ市場規模の拡大について【試算】

(単位：兆円)

スポーツ産業の活性化の主な政策	現状 <sup>※1</sup>	2020年	2025年
(主な政策分野) (主な増要因)	5.5兆円	10.9兆円	15.2兆円
①スタジアム・アリーナ ▶ スタジアムを核とした街づくり	2.1	3.0	3.8
②アマチュアスポーツ ▶ 大学スポーツなど	-	0.1	0.3
③プロスポーツ <sup>※2</sup> ▶ 興行収益拡大（観戦者数増加など）	0.3	0.7	1.1
④周辺産業 <sup>※2</sup> ▶ スポーツツーリズムなど	1.4	3.7	4.9
⑤IoT活用 ▶ 施設、サービスのIT化進展とIoT導入	-	0.5	1.1
⑥スポーツ用品 ▶ スポーツ実施率向上策、健康経営促進など	1.7	2.9	3.9

※1 株式会社日本政策投資銀行「2020年を契機としたスポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援」（2015年5月発表）に基づく2012年時点の値。

※2 P.7で示した「興行・放送等」（1.7兆円）の内訳は、③プロスポーツ及び④周辺産業にあたる。

#### （2）スポーツ市場拡大に向けた方向性

スポーツ市場規模の拡大のためには、スポーツ市場を構成するスタジアム・アリーナ投資、スポーツ観戦、スポーツ用品、周辺産業等に対する需要をそれぞれ拡大させることが必要であり、以下、主要な項目について、需要拡大の考え方とそれに必要な政策の方向性を列挙する。

##### ① スタジアム・アリーナ改革（コストセンターからプロフィットセンターへ）

スポーツ人口を増やすためには、まずスポーツ観戦人口の増加を促すことが重要である。そのためには、まず、スポーツ観戦に伴う顧客経験価値（＝カスタマーエクスペリエンス）を高めるための飲食・物販・宿泊等付帯施設のスタジアム・アリーナ関係の整備が重要である。また、スタジアム・アリーナへの大規模投資によるスポーツを

核とした街づくりは、人口減少下での地域活性化につながり、波及効果を大きく促進するインフラ投資であると考えられる。

## ② アマチュアスポーツ

高校野球、箱根駅伝や六大学野球等の我が国のアマチュアスポーツは、視聴率や観戦者数等の観点からは既に人気コンテンツとも言えるため、ビジネスの手法を活用することにより収益を拡大させ、スポーツ環境の充実につなげることが重要である。

特に大学スポーツは、米国では4大プロスポーツ（NFL、MLB、NBA、NHL）に対して3割程度の市場があることから、我が国においても大学スポーツを産業の力で活性化させることを通じて、プロスポーツ市場の3割程度の大学スポーツ市場を創出できる可能性がある。

さらに、障害者スポーツや、カバディやキンボール等のニュースポーツ等においても、ビジネスとしての発想を積極的に導入することにより、競技の価値を高め、一つの確立したスポーツ産業として活性化できる余地は十分にある。

## ③ プロスポーツ

総務省「家計調査」によると、スポーツ観戦に係る2人以上の世帯の年間支出をみると年間667円（全国平均）となっているが、例えば、比較的スタジアム・アリーナの整備や地域スポーツ観戦の底上げが進んでいる仙台市やさいたま市、広島市のスポーツ観戦に係る年間支出額は、全国平均の2倍以上となっている。背景には様々な要因が考えられるが、スポーツ観戦市場はまだまだ拡大できる余地があると考えられる。

また、欧米におけるスポーツ観戦需要獲得の取組の一つに、法人向けの取組がある。我が国においても、例えば、スタジアム等に商談など企業間ネットワーク活動（コーポレート・スポーツ・ホスピタリティ）の場を整備し、法人ビジネス需要の獲得も視野に入れるべきである。法人・個人富裕層向けのプログラムを開発することによって、既存のスポーツ観戦需要よりも高い単価での、言うなれば「コーポレート・スポーツ・ホスピタリティ市場」の創出が期待できる。

## ④ 周辺産業

政府は、今年3月、訪日外国人旅行者の目標を2020年には4,000万人、2030年には6,000万人へと引き上げている。また、今後、モノからコトへと観光の目的がシフトすることに伴い、スポーツ観戦やスキー、ゴルフ等を伴う旅行、いわゆるスポーツツーリズムの比率が観光市場全体の1割程度まで引き上がるのが期待される。

## ⑤ IoT活用

特に近年目覚ましい技術進歩を遂げているIoT関連技術とスポーツとの融合市場も期待が大きい。まさにスポーツの見える化ともいうべき選手の動きや力、速度、心拍数などを計り、データとして蓄積できる機器等が開発されており、将来的にはスポーツを楽しむすべての国民が対象市場となりうるポテンシャルを秘めている。

## ⑥ スポーツ用品

我が国は人口減少社会であるものの、2012年に策定されたスポーツ基本計画においては、現在4割台であるスポーツ実施率を、健康長寿対策としての運動奨励、障害者のスポーツ環境の整備・女性のスポーツ奨励等によって、2021年までに65%まで引き上げることとしている。

スポーツ実施率を上げることは、既存のスポーツ用品市場の活性化につながるだけでなく、スポーツによる健康管理の側面から、近年注目されている一部のヘルスケア関連市場もスポーツ用品産業として組み込まれることとなると予想され、社会保障費等抑制の観点からもスポーツ振興は非常に重要であると考えられる。

上記のような方向性で、官民が一体となり、スポーツ関連市場の消費、投資、インバウンド等における需要増加に積極的に取り組むことで、スポーツ市場規模の大幅な拡大が見込まれる。

### 3.3 今後の課題

今後は、スポーツ産業の定義を定め、標準産業分類においてスポーツ産業もしくはその外縁を定める等、安定した統計分析が可能な環境を構築する必要がある。また、スポーツ市場規模の計測手法を整理するとともに、定点観測が可能となれば、スポーツ産業の成長モデルとその発展の継続的な検証もしやすくなると考えられる。

スポーツ産業を今後、持続的に振興していくため、引き続き政策立案の土台づくりについて迅速な検討が求められよう。

## 4. 具体的な課題

3. で列挙したスポーツ市場拡大に向けた方向性を踏まえ、スポーツ未来開拓会議においては、次の3つの柱を抽出し、現状認識及び今後の具体的な取組について検討を行った。

### i) スタジアム・アリーナ改革

- ・コストセンターからプロフィットセンターへ

### ii) スポーツコンテンツホルダーの経営力の強化（新ビジネス創出の促進・人材育成）

- ・プロ/アマチュアスポーツ振興及び人材育成

### iii) スポーツ分野の産業競争力強化

- ・他産業との融合等による新たなビジネスの創出
- ・スポーツ参加人口の拡大

### 4.1 スタジアム・アリーナの在り方

#### (1) 現状認識

これまで我が国の公共スポーツ施設は、公共サービスの延長線上で運営されてきているため、施設の整備・維持・管理においても、公的資金を投入してきている。このことは、より多くの

国民にスポーツをする機会を提供してきたと評価できる一方で、それゆえに公共スポーツ施設は赤字経営の施設が多く、コストセンター化しているとの指摘もある。

たしかに、我が国の大規模集客型スポーツ施設の中には、国民体育大会を契機に整備されてきたいわゆる「国体標準」と呼ばれる設計のものが多く、スポーツ産業のインフラとして不可欠な観戦者の視点や収益性の観点が乏しい面があるのも事実である。

この点、米国や欧州においては、スポーツ施設やスタジアム等を自治体の地域活性化の中核と見なし、民間の運営のノウハウを導入した整備・運営が行われており、結果、地域経済に貢献している事例が多く見られる。

このように、見方を変えれば、スタジアム・アリーナは、スポーツを成長産業として活性化させるための核となるインフラとも捉えることができ、コストセンターから、収益を生み出し我が国の経済成長を支えるプロフィットセンターとなるポテンシャルが大きいと考えられる。

なお、収益性を見込める国内の既存のスタジアム・アリーナ等の共通点としては、①収益源の多様化、②興行の活発化、③利用用途の多様化、④利便性の高い立地戦略が必要であることが指摘されている。今後 20 年のスタジアム・アリーナ等の改築・新規需要は 2 兆円以上との推計（「スポーツを核とした街づくりを担う『スマート・ベニュー』」2013 年 8 月スマート・ベニュー研究会・（株）日本政策投資銀行）もあり、この機会にスタジアム・アリーナに収益の上がる仕組みを組み込むことにより、その収益からスポーツ振興に係る次なる投資につなげる循環をつくり出すことが重要である。

## （2）事例

### ① 米国の事例

米国のスタジアム建設は、1960 年代から 1970 年代までの第一次建設ラッシュで、野球とフットボールの一体型の球場が多く作られた。その後、約 30 年経過した 1990 年代の終わりから 2000 年代にかけて、第二次建設ラッシュとして多くの施設が新設・改修が行われた。この第二次スタジアム建設ブームが起きた背景には、既存スタジアムの老朽化・陳腐化と同時に、地域産業の衰退による地域経済の悪化とそれに伴う街の環境悪化などへの対応策として、市街地再開発の中心的存在としてスタジアムへの期待、そしてスタジアム建設による地域経済効果への期待が高まったことにある。

新たなスタジアム建設は、従来の郊外単機能型ではなく、地域活性化や防災の拠点となる街のシンボル・中核施設として位置づけられ、中心市街地や近隣エリアの開発、再開発の一環として、自治体と民間が連携して整備された。「街なかスタジアム」が域外のビジターを集め、地域経済の活性化を起し、地域社会に対して有形・無形の利益を提供する場となっていったと分析できる。

また、メジャーリーグベースボール（「MLB」）などのプロスポーツにおける観客動員の増加策として、スポーツ観戦の原点とも言うべきスタジアムでしか味わえない体験を提供することを目的に、観客ニーズへの対応を徹底させ、観客の潜在ニーズを喚起させるような仕掛けをつくり出すなど、試合という非日常的なイベントに、より深く関われる観戦空間を創出してきている。

## 海外事例1 Levi's® Stadium

### 【基本情報】

竣工年：2014  
 座席数：68,500  
 建築費：約1,545億円  
 所有者：サンタクララ市  
 運営者：サンタクララ市  
 テナント：San Francisco 49ers (NFL)  
 Foster Farms Bowl (NCAA)

### 【資金調達】



- 市再開発公社
- シリコンバレーパワー
- レベニュー債（駐車場）
- ホテル税（特別税）

- 49ers
- NFL
- 銀行融資
- シートライセンス（PSL）

### 【スタジアム・アプリ】

- ・チケット購入／モバイルチケット
- ・駐車場予約
- ・飲食注文
- ・ナビゲーション（動線案内）
- ・空いているトイレを案内
- ・ハイビジョンリプレイ
- ・エンゲージメントプログラム
- ・Wifiアクセスポイント：1,200



出典 早稲田大学 間野氏ほか（2016）、www.sfgate.com/

## 海外事例2 Staples Center

### 【基本情報】

竣工年：1999  
 座席数：18,300（バスケット）  
 20,000（コンサート）  
 建築費：420億円  
 所有者：L.A. Arena Company, LLC  
 運営者：L.A. Arena Company, LLC  
 テナント：LA Lakers(NBA),  
 LA Kings(NHL), LA Clippers  
 資金調達：L.A.市が総額7110万ドルの補助金を拠出のほか、  
 事業主体のL.A. Arena Company, LLCが各種資金調達。  
 同事業主体に対し、Kingsのオーナーから60%、全米4大ネット  
 ワークのFOXから40%の出資が行われている。

### 【スタジアムの特徴】

- ・NBAでは20,000人、NHLでは18,300人を収容する。
- ・NBAも含め米4大スポーツの3チーム以上が本拠地。
- ・L.A.都市圏に競合施設がなく、女子プロバスケットボール（WNBA）、屋内フットボール（AFL）が本拠地。
- ・各種コンサートなども開催。



### 【豊富な債権担保の提案】

- ・ABS（プロジェクト資産担保証券）発行による調達：3億1500万\$→建設資金・元金返済積立金などに充当<債権担保>
- 1. 命名権収入：5800万\$/年（20年契約）、2. 広告掲載に係るスポンサーシップ契約収入（10社合計 約2500万\$/年）、3. 施設内レストラン営業権契約収入（1200万\$/年）、4. 特別観覧ルームのライセンス収入（101か所計 約2200万\$/年）、5. プレミアム席（2500席）収入（3300万\$/年）、6. チケット販売権

出典 早稲田大学 間野氏ほか（2016）、http://www.staplescenter.com/

## ② 欧州の事例

欧州においても、米国同様に新たなスタジアム開発が進められ、スタジアム開発による入場料金の増額、観客動員数の増加、それに伴う施設での商業収入の増加を実現している。例えば、ショッピングセンターやホテル、病院、高齢者福祉施設、ビジネスオフィスなどを併設するサッカースタジアムが大都市から小さな街まで、様々な特徴を有しながら街なかには整備され、サッカーの試合がない日でも多くの人々が利用する複合型施設としての利用が拡大している。

このように、スタジアム開発計画の段階から、イベントの誘致などの多目的利用により、施設の稼働率を上げ、スポーツコンテンツの魅力の向上とスタジアムの高付加価値化への戦略が組み込まれている。またこのような工夫は、資金調達の難易度を下げている効果もあると考えられる。

## 海外事例3 Ricoh Arena

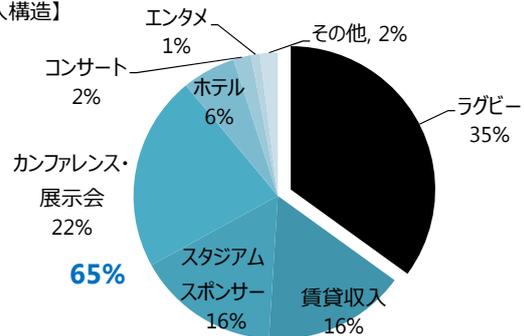
### 【基本情報】

竣工年：2005  
 座席数：32,609  
 建築費：約187億円（£113.3 million）  
 所有者：Wasps Holdings Ltd.  
 運営者：Arena Coventry Ltd.  
 テナント：Wasps RFC  
 Coventry City FC

### 【スタジアムの周辺開発】

- ・ラグビーチームによる運営会社の買収（2014）
- ・スタジアム駅の完成（2015）
- ・ホテル増築、トレセン、新レジャー施設
- ・エキシビション・ホール
- ・イベント・ホール
- ・カンファレンス・ルームラウンジ/スイート・ルーム
- ・ホテル/レストラン/カジノ
- ・ショッピング・センター（隣接）

### 【収入構造】



出典 早稲田大学 間野氏ほか（2016）、www.wasps.co.uk、Armstrong（2015）

## 海外事例4 The O2

### 【基本情報】

竣工年：2007  
 座席数：20,000  
 建築費：約1350億円  
 所有者：English Partnerships  
 運営者：AnSCO Arena Limited  
 (AEG Europe)  
 テナント：特になし

### 【民間企業による運営】

- ・2001年2月1日ドームのリース権を米企業メリディアン・デルタが落札。
- ・2005年サブリースのAEGが複合施設化、100%民間資金による運営・管理を行なう。

### 【大規模イベント】

- ・ATPファイナル（テニス）
- ・NBA開幕戦（バスケットボール）
- ・NHL開幕戦（アイスホッケー）
- ・音楽イベント（エンターテインメント）

### 【施設の多機能複合化】

- ・ミレニアム万博（2000）の会場を改修。
- ・ドーム内に20,000席の多目的アリーナと商業施設、管理施設を設置。
- ・映画館、ダンスホール、ボウリング場、レストラン等の大規模多機能複合型施設。
- ・施設外もホテルなどの誘致による開発が進む。



出典 早稲田大学 間野氏ほか（2016）、http://www.theo2.co.uk/assets/img/

## ③ 国内の事例

我が国においては、例えば、一部のプロ野球の球場において、既に家族で楽しめるシートを設置など観客に多様な観戦形態を提供したり、周辺に商業施設を併設したりするなど、収益性の高い施設としてのファシリティ機能の強化が進みつつあるものの、多くのスタジアム・アリーナにおいては、スポーツを見る観点を踏まえた整備がなされていないのが現状である。

今後は、サッカー、バスケットなども含め多くのスポーツ施設・スタジアムにおいても収益性の観点を加味した環境整備が必要であろう。

## 国内事例1 東京ドームシティ

### 【基本情報】

竣工年：1988  
 座席数：46,000（最大55,000）  
 建築費：約350億円  
 所有者：株式会社東京ドーム  
 運営者：株式会社東京ドーム  
 テナント：読売ジャイアンツ

### 【稼働率】



■ 年間来場者数 3,716万  
 (2014年1月期)  
 ■ 東京ドームシティセグメント  
 売上高 62,895百万円  
 営業利益 14,397百万円  
 (2015年1月期)

イベント	稼働日数
プロ野球【巨人戦】	91【63】
その他野球	29
コンサートイベント	108 <sup>1)</sup> (52)
その他イベント	73 <sup>1)</sup> (52)
合計	301

<sup>1)</sup> 発着日、撤去日を含む

### 【都市型複合施設】

● 複数のエンターテインメント、商業施設により東京ドームシティを形成

- ・東京ドーム：野球場、野球殿堂博物館
- ・ラクーア：ショッピングモール、温浴施設
- ・東京ドームシティアトラクションズ：遊園地
- ・東京ドームホテル：ホテル、レストラン、会議室、バー
- ・ミーツポート：レストラン街
- ・東京ドームシティホール（3000席）
- ・プリズムホール（2000席）
- ・後楽園ホール（多目的）
- ・ボウリングセンター
- ・ローラースケートセンター
- ・TeNQ：プラネタリウム



出典 早稲田大学 間野氏ほか（2016）、<https://www.tokyo-dome.co.jp/>

## 国内事例2 市立吹田サッカースタジアム

### 【基本情報】

竣工年：2016  
 座席数：40,000  
 建築費：約140億円  
 所有者：吹田市  
 運営者：株式会社ガンバ大阪

### 【資金調達】

- ・任意団体「スタジアム建設募金団体」を設立して募金を募る。
- ・建設後にスタジアムを吹田市に寄贈することから「ふるさと寄附」による税制優遇制度も活用
- ・ガンバ大阪と47年間の指定管理契約<ガンバ大阪>

### 【ヨーロッパ水準のスタジアム】

- ・タッチラインまで7メートル／ゴール裏席から10メートル
- ・VIPルーム完備
- ・すべて屋根で覆われた観客席
- ・フィールド内照明の全面LED
- ・ショッピングモール隣接

- 支出：スタジアムの維持管理（公園の賃借料を含めて約5億円）大規模修繕費など
- 収入：利用料金（広告用看板も含む）長期契約により大規模な設備投資も可能

出典 早稲田大学 間野氏ほか（2016）、<http://www.field-of-smile.jp/>

スタジアム建設募金	
目標	14,000,000,000
現在	14,085,665,383
残り	
内訳	
法人	9,950,186,535
個人	622,152,091
助成金	3,513,326,757



## 国内事例3 北九州スタジアム

### 【基本情報】

竣工年：2017年3月（予定）  
 座席数：15,000（20,000に拡張可能）  
 建築費：約99億円  
 所有者：北九州市  
 運営者：美津濃・日本施設協会

### 【資金調達／管理・運営コスト】

- ◆市の負担額 約69億円＝事業費約99億円－toto助成金30億円
  - ◆約69億円は市債（借入）で賄い、市債は30年間で返済する予定（毎年度の返済額は公債費全体の1%以下）
  - ◆市債発行：世代間の公平
- 「建設費用は現世代だけでなく便益を受ける将来世代にも分割してもらおうのが公平である」

### 【周辺施設の多機能複合化】

- ・プロサッカーやラグビートップリーグ、学生サッカー・ラグビーなどの試合開催や市民利用等により、年間21万人の来場を想定。
- ・チケットや交通費、飲食費、グッズ購入等の観戦者消費により、年間約10.3億円の消費経済効果を見込む。

支出予測	年間約1.5億円（指定管理料、借地料）PFI事業（BTO）により、通常の公設公営方式に比べ、管理・運営コストが削減される見込み
収入予測	年間約0.5億円（施設使用料、ネーミングライツ）

出典 早稲田大学 間野氏ほか（2016）

※ 公共サービスを市民に提供する施設であり、一定の税金投入が伴う



## 国内事例4 広島市民球場

### 【基本情報】

竣工年：2009  
 座席数：33,000  
 用地取得費：約50億円  
 建設費：約90億円  
 所有者：広島市  
 運営者：広島市

### 【資金調達】

・命名権：マツダ（株）が、平成21年4月～26年3月（5年間）で3億1,500万円/年（消費税込）

### 【スタジアムの特徴】

- ・グラウンドの開放感、通風、街との一体感を確保するため、北側のJR側へ大きく開く形態。
- ・球場の楽しさを新幹線などJR車窓からも感じる事が可能。
- ・1階観客席の最後部に、幅が広く、段差のないコンコース（内野12m、外野8m）を配置。
- ・コンコースからグラウンドを眺めながら、球場を周回（一周約600m）することが可能。
- ・ダイナミックなプレーを堪能できるよう、砂かぶり席、パーティーフロア、テラスシート、パフォーマンスシートなど多彩な観客席を設け、様々な観戦スタイルが可能。
- ・観客席は、大リーグ球場並みの横幅50cm、奥行き85cmを確保しており、ゆったりと野球観戦することが可能。
- ・十分な車いすスペース、オストメイト対応型多目的トイレなどを設置しており、障害者・高齢者・小さな子ども連れの方など、誰もが利用しやすく、ユニバーサルデザインに配慮した施設。

出典 <http://www.mazdastadium.jp/index.html>

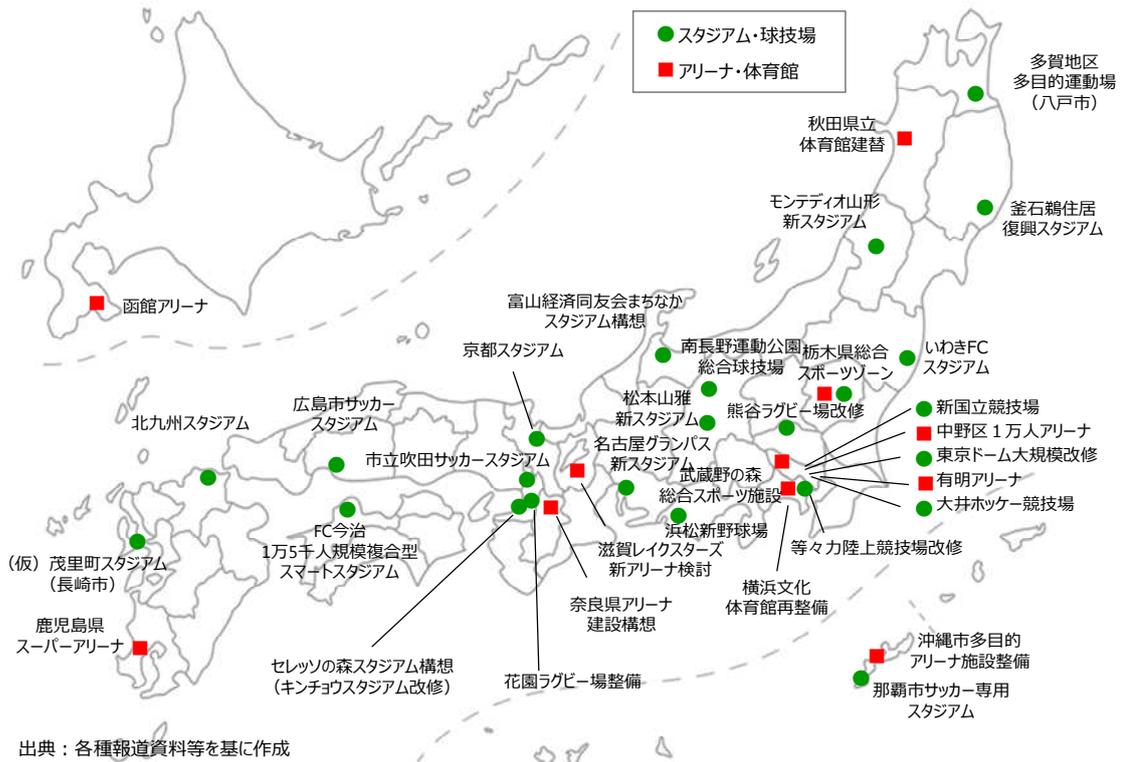


（写真提供：広島市広報課）

## 【国内のスタジアム・アリーナ、新築・建替予定】

Jリーグや各種情報によると、国内の既存のスポーツ施設の改修や新設が全国各地で検討されている。

## スタジアム・アリーナ新設・建替構想



### (3) 方向性

#### ① 収益モデルの確立（コストセンターからプロフィットセンターへ）

我が国においては、スポーツ施設は、相応の財政支出による公共が管理すべき公共施設として認識されてきたため、数千人を超える座席を有する施設であっても、低廉な利用料金での「する」（主に競技・一般利用）を優先して運営されており、「みる」（観戦）の観点から、高付加価値を提供している施設は乏しいのが現状である。

また、単機能であることに加えて、多くの施設において交通アクセスが悪いことも相まって、高齢化・人口減少に伴い利用率が低下し、収益は減少の一途を辿っている。そのため、老朽化が進んでも改修できず、更に利用率が低下するという負の循環が起きているのが現状である。

3.2等で指摘したように、昨今の欧米と比較して、我が国のスポーツ施設の多くは、いわゆる感動体験などの顧客経験価値の観点を踏まえた環境整備ができておらず、また、スポーツの場を活用した商談などコーポレート・スポーツ・ホスピタリティのための施設としても十分ではない。

我が国のスポーツ施設が収益モデルを確立し、プロフィットセンターへの変革を実現するためには、

①魅力的なスポーツイベント（プロスポーツの公式戦など）が開催でき、収益を最大化・多元化できること、

②施設をホームとするプロスポーツチームなどと可能な限り一体経営ができること（分離経営では時に利害が対立してしまう等、部分最適に陥る）、

③施設が中核となり、周辺地域と一体となったスポーツ施設経営に進化し、利用圏域を拡大すること 等

が重要である。

今後は、これらの取組を迅速に実行に移すため、国もこれまで以上にリーダーシップを発揮し、自治体や事業者などからスタジアム・アリーナ整備運営のノウハウ等を先進事例として集約するとともに、多機能型施設の海外事例等も整理し、これらの情報を広く展開する必要がある。

また、施設整備にあたり民間資金調達支援の仕組み、関連する法律、制度の趣旨等を整理し、官民連携によるスタジアム・アリーナ整備・運営を推進していくことも国の重要な役割である。

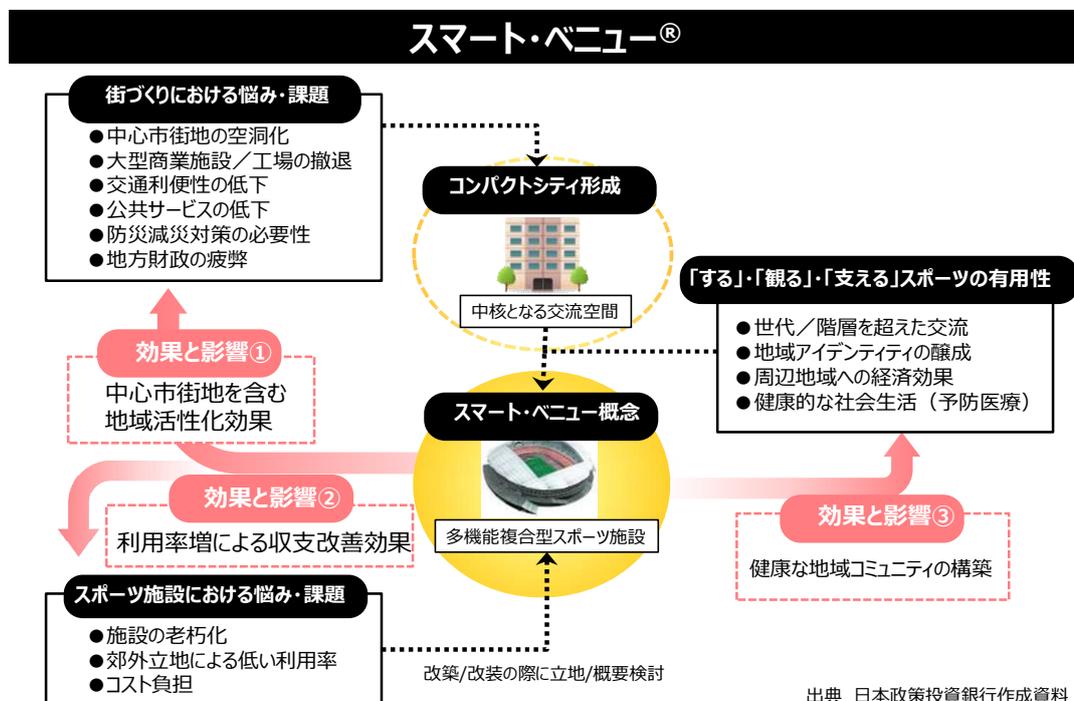
#### ② スタジアム・アリーナを核とした街づくり（スマート・ベニュー構想）の実現

スタジアム・アリーナは、公共施設や商業施設などとの複合的な機能を組み合わせるのみならず、周辺のエリアマネジメントを含めた、サステナブルな交流施設としてのスポーツ施設（いわゆる「スマート・ベニュー」）とすることで、地域活性化・街づくりの起爆剤となる潜在力も秘めている。

そうすることで、投資回収のための源泉を観戦チケット代等に限定させず、複合化できるため、比較的低廉な観戦費用で集客し、飲食や物販などの様々な周辺サービスを充

実することで全体としての売上を伸ばすということも可能となるし、地域のサービス業活性化にも繋がる。

その推進のためには、「将来に負担を残さない、多目的複合型、民間活力導入、街なか立地、収益力の向上」などをキーワードとした施設、いわゆる「スマート・ベニュー」構想に関する知見の充実や助言機能の確保を進め、国はその先進事例を自治体等と共同で進める必要がある。



※DBJでは、「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設」を「スマート・ベニュー」と位置付けている。

### ③ 民間資金の活用・公民連携の促進（PPP/PFIの活用等）

効率かつ効果的なスポーツ施設の整備を進めるためには、民間の資金や経営能力、技術的能力を活用していくことが重要であり、多様なPPP/PFI手法の中から、地域や施設の実情に応じた適切な手法を用いるべきである。

「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」（2015年12月15日民間資金等活用事業推進会議決定）においては、主に人口20万人以上の地方公共団体を主な対象として、一定規模以上の公共施設の整備、運営についてPPP/PFIの導入検討をすることが要請されており、スタジアム・アリーナの大多数がこの対象となるものと考えられる。

既に、PFI事業によるスタジアム・アリーナ建設が北九州市や福岡市で確認できるとともに、プロスポーツチームが指定管理者となり、指定管理者からの納付金で建設費用の一部を回収している広島市の事例等があるが、こういった官民連携による経営的視点に基づく取組が今後のスタジアム・アリーナの建設・運営に求められることとなる。

また、公共施設について、公共による管理から、民間事業者による経営へと転換とすることにより、サービスの向上や公共施設を活用した新しい価値を生み出す経営手法で

ある公共施設等運営権制度（いわゆる「コンセッション」）についても、スタジアム・アリーナの運営手法として導入の検討対象とすべきである。

#### （４）今後の具体的な取組

##### ① 「スタジアム・アリーナ推進 官民連携協議会」（仮称）の開催

スタジアム・アリーナの改築や新設・建て替えには多くの資金が必要であり、これまでの多くのように自治体だけの負担で行うのは困難である。また、スタジアム・アリーナの収益性を高め、顧客満足度の最大化を目指すためには、PPP/PFIなどの仕組みを活用・充実させ、民間の資金やノウハウを活用することが重要である。

これらを踏まえ、国としては、スタジアム・アリーナの新たなビジネスモデルを開発、推進するため「スタジアム・アリーナ推進 官民連携協議会（仮称）」を本年夏に立ち上げ、国・自治体・事業者などの官民連携体制を整備することとした（本協議会のもとで、スタジアム・アリーナ推進のための施設整備ガイドライン策定チームを結成するとともに、各地域の要望に応じて専門家チームを派遣するなどの具体的な支援を検討する）。

##### ② 施設の整備に向けたガイドラインの策定

スタジアム・アリーナ推進のための施設ガイドラインを2016年度中に策定し、これまでのいわゆる「国体標準」によるスポーツ施設整備の現状を抜本的に改革する施設整備の在り方を示す。

###### <ガイドラインに盛り込む主な内容>

- スタジアム・アリーナなどの大規模集客型スポーツ施設が、収益性を高めるために必要な建設費用の回収方法、施設整備費用を確保するための整備・運営方法について
- 「多様なPPP/PFI手法導入を優先的に検討するための指針」（2015年12月15日政府決定）に基づく積極的なPPP/PFI手法の導入等について
- 観客が集まりやすい立地、地域に必要な施設（商業施設やアミューズメント施設等）との複合化、利用者の利益を最大化するための付帯設備・サービス等について
- 設計、施工、運用の各段階における懸念事項及び課題の整理、自治体におけるフィージビリティスタディについて、など

##### ③ 資金調達手法の充実

施設整備における資金調達は極めて重要であり、民間資金等の導入を前提とした多様な資金調達手法の開発が必要である。「スタジアム・アリーナ推進 官民連携協議会（仮称）」において、国内外の事例等を参考にしながら必要な資金調達手法の整理や開発について検討し、必要に応じて施策を講じることとする。

##### ④ 新国立競技場の2020年東京大会後の運営管理

新国立競技場の大会後の運営管理については、「新国立競技場の整備計画」（2015年8月28日、新国立競技場整備計画再検討のための関係閣僚会議決定）において「大会後は、スタジアムを核として、周辺地域の整備と調和のとれた民間事業への移行を図る

こととする。今後、政府において本計画を踏まえて、ビジネスプランの公募に向けた検討を早急に開始する」こととされている。

同年12月22日の関係閣僚会議にて、文部科学省を中心とした「大会後の運営管理に関する検討ワーキングチーム」が設置され、新整備計画に基づき今後進められる整備プロセスを前提としつつ、大会後の利活用のあり方や収益をあげる手法などについて検討が進められている。同ワーキングチームでは、本年夏頃を目処に論点整理を行い、秋以降、更なる議論の方向性を検討する予定としている。

## 4. 2 スポーツコンテンツホルダーの経営力の強化、新ビジネス創出の促進

### <1. アマチュアスポーツ団体等の経営力の強化とガバナンスの向上>

#### (1) 現状認識

スポーツ市場の拡大には、プロスポーツ興行をはじめとする、各種の大会やイベントなど既存の事業における質の向上を図ることは当然であるが、それだけでは収益の大きな拡大には不十分であるため、アスリート、ゲーム、チーム、リーグ等を管理・運営する競技団体等のスポーツコンテンツホルダーが、様々な取組を通じて収益を拡大していくことが期待される。

例えば、新たなスポーツの価値の発掘・事業化や、ITの活用による観戦体験の改革、コンテンツの海外展開などによる新規マーケット・ビジネスチャンスの創出などに取り組んでいくことが求められよう。

そのためには、コンテンツホルダー自身が、改めてスポーツの価値を発掘ないしは把握するし、事業コンセプトの策定からビジネスモデルの設計・実行・効果検証・改善までをマネジメントできる体制を整えることが必要であり、十分なビジネスリテラシー（例えば、ファイナンスやマーケティング、ブランディングなどの専門的な知識や経験・スキル等）を備えている人材の獲得が必要不可欠である。

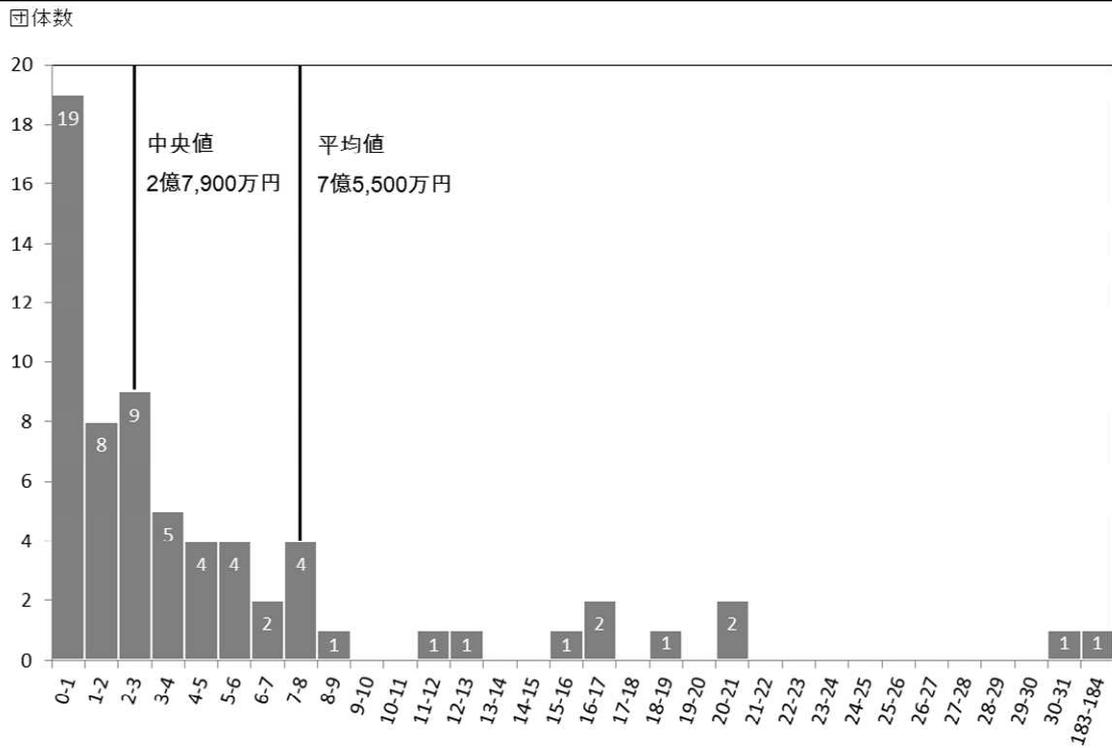
また、スポーツの価値が、アスリートのひたむきな姿勢が人々に感動や熱狂をもたらすことや、フェアプレーという言葉に代表されるようなクリーンなものであるというイメージによって支えられているということもかんがみれば、収益拡大に向けた取組においても、後述のアスリート個人々々に対するコンプライアンスの確保を含め、団体のガバナンス・透明性の確保の徹底を、大前提に位置づける必要があります、関係機関で連携を取り、対処していくべきである。

この点、主なスポーツコンテンツホルダーである中央競技団体（NF）の実態をみると、多くのNFにおいては、事業の充実などによる収入の拡大や、専門的知識を有した人員の確保を含む組織体制の構築において十分と言い難く、こうした環境が、収入拡大に向けた事業の充実を阻害し、組織や財務の不透明性や昨今相次いでいる各種団体における不祥事の要因の一つになっていると考えられる。

種別	男性	女性	計
理事（常勤）	91	8	99
理事（非常勤）	1,026	125	1,151
監事	130	10	140
評議員	1,102	107	1,209
正規雇用者	296	198	494
契約／嘱託職員	48	81	129
出向	38	9	47
派遣職員	2	29	31
アルバイト	31	44	75
インターン	0	0	0
その他	8	1	9
合計	2,772	612	3,384

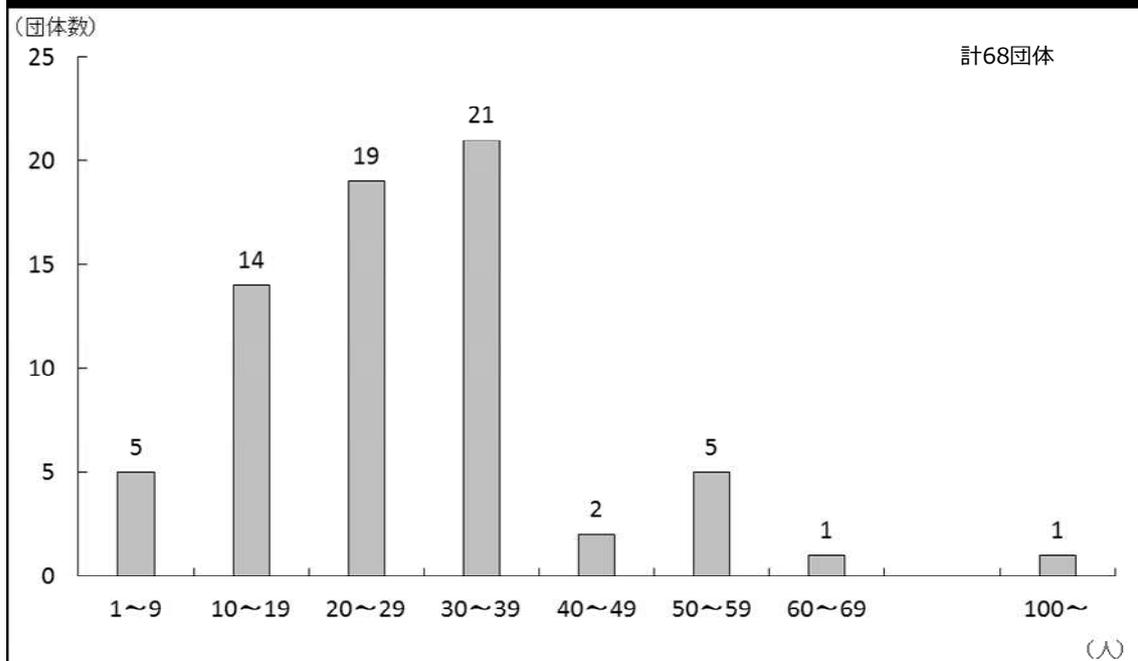
出典 中央競技団体現況調査2014、笹川スポーツ財団

## 中央競技団体の収入規模分布



出典 中央競技団体現況調査2014、笹川スポーツ財団

## 中央競技団体の役職員の数の分布



出典 中央競技団体現況調査2014、笹川スポーツ財団

## (2) 事例

### ① 日本サッカー協会

公益財団法人日本サッカー協会（「JFA」）は、民間企業と同様、理念・ビジョン・バリュー（価値観）・ウェイ（行動指針）を策定し、都道府県サッカー協会をはじめとする関係団体と共有している。さらには、2030年までに達成することを掲げた長期目標「JFAの目標2030」、2015年から8年間の中期計画「JFA ミッション2015-2022」・「アクションプラン2022」を策定した上で、それらを遂行するための短期計画として4年間に取り組むことをまとめた「業務プラン2018」に基づいて各種の施策を実行し、進捗管理と効果検証、改善に向けた業務見直しを毎年行っている。

こうした取組の中、財政基盤の充実に向けては、大きな収入源である日本代表コンテンツのブランド価値の向上を図りつつ、普及・育成領域の大会や事業を包括的に統合した新たな施策として「JFA Youth & Development Programme」を立ち上げ、日本サッカーの普及・育成を中長期的に支援する新しいパートナーシッププログラムを構築した。

この他にも、ビジュアルアイデンティティの整備や、放映権についても国内はもとよりアジアを中心に海外にも販売するなどしてブランディング・マーケティングの強化に取り組んでいる。

また、組織のガバナンス強化に向けて、コンプライアンスマニュアルの作成や危機管理体制の構築等を通じた内部統制システムの整備を進めており、あわせて、競技におけるクオリティマネジメントのために、サッカー指導や審判の体系化、ライセンス制度の策定と運用を行っている。

上記のような組織の財政・機能の両面の健全化を進めながら、競技人口拡大に向けて戦略的な事業を展開する中、選手・指導者・審判等については、各者がインターネットを通じて登録できる登録管理システムを開発し、十分なセキュリティ対策による適切な管理とサービスを提供している。また、登録情報は競技会における利用のみではなく、登録者向けのサービスを提供するシステム等と効果的に連動させている。

こうした取組を通じて、「選手やファン、審判、運営スタッフなどサッカーに関わる人々（サッカーファミリー）の増加⇒トップチームの強化⇒パートナーシップの充実による収益拡大⇒サッカー環境充実への投資⇒さらなるサッカーファミリーの増加」といった好循環を構築している。

### ② 米国の大学スポーツ（NCAA：全米大学体育協会）

米国のNCAA（National Collegiate Athletic Association）は、1900年代初期に、スポーツ中の死亡事故や学業への悪影響が社会問題化したことにより、当時のルーズベルト大統領がスポーツの適切な運営管理を求めて1906年に発足した米国の大学スポーツ全般を統括する組織である。

現在の加盟大学は約1300に至り、4万人以上の選手が大会に参加しているといわれている。加盟大学は、大学の規模に応じて3つに区分されている。NCAAの収入（2015年）は、約1000億円で、放映権等が約85%を占めている。NCAAの収入源であるテレビ放映権収入は、人気のある大学スポーツに限定され、全米1位を争うNCAAバスケットボールの

決勝トーナメントは「3月の狂乱 (March Madness)」と呼ばれ、NCAA の放映権・チケット収入の多くをこの大会が占めている。NCAA ビジネスにおける成功は、徹底したコスト削減、カンファレンス・大学間の競争主義、統一ブランディングやプロ・アマの共存といった共存戦略により得られた収益を、教育やスポーツに再投資することで、更にスポーツの価値を向上させるという好循環を構築できていることが要因とされている。

### ③ 日本ブラインドサッカー協会

NPO 法人日本ブラインドサッカー協会では、ブラインドサッカーを活用したプログラムを確立し、小学生や企業への研修をダイバーシティ事業として展開している。ブラインドサッカーは視覚障害者のスポーツで、その理解促進のために健常者(目の見える人)に向けた体験会として実施していたものをプログラム化している。小学生向けの授業「スポ育」は年間 21,008 人の子供たち (508 件)、大人向けのワークショップも 661 人 (45 回) が体験し、企業でも 29 社・組織が実施、のべ 38 回、1,330 人が体験している。

他にも、ブラインドサッカーは、昨年、一昨年と有料で国際大会を開催し、原宿という立地で、ブラインドサッカーを観て楽しむ環境を整えることによって、チケットの平均価格を値上げ (2014 年 1,362 円から 2015 年 1,817 円) して実施し、障害者スポーツであっても競技の魅力をしっかりと伝えることによって事業化できることを示している。障害者スポーツであっても一般のプロスポーツのように入場料やスポンサーシップで稼ぎながら競技を発展させるモデルを構築できる可能性がある。

## (3) 方向性

### ① 高校・大学スポーツの資源の活用

各高校・大学においては、保有する施設や人材を活用することにより、スポーツに関する収入基盤を強化することが求められる。その際、特に大学においては、まず体育会の収支の状況の公開、新たな収入の使途の透明化や学生のスポーツ活動を統括するスポーツ局の設置などにより、組織として学生のスポーツ活動を充実する方策を合わせて講じる必要がある。

また、大学と地方公共団体、チームやリーグ等が連携することによって、スポーツを通じた地域活性化の取組を促進することも必要である。例えば、各地域の大学スポーツ施設をチームが本拠点として活用することによって、施設の有効活用や地域住民がトップレベルのスポーツを観る機会の増大などにつながる可能性が考えられる。

### ② アマチュアスポーツ大会等へのビジネス手法の積極的導入等

我が国における、高校野球、バスケットボールのウィンターカップ、大学生の箱根駅伝や六大学野球などのアマチュアスポーツは、視聴率や観戦者数等の観点からは、既に人気コンテンツとも言えるため、ビジネスの手法を活用することにより、更に収益を拡大し、スポーツ環境の充実につなげられる余地が大きい。

例えば、米国の NCAA を参考に、学生スポーツ全体のガバナンスを行い、収益性を高める統括組織のモデルについて検討が必要である。また、大学が地域の核となり、産官学

の連携等によるスポーツを通じた地域活性化の推進、学校の既存施設を活用したスポーツ合宿施設への転用など、学校が持つスポーツ資源の活用を視野に入れた検討もすべきであろう。

さらに、障害者スポーツやカバディやキンボールなどのニュースポーツ等においても、自ら稼ぐという意識を持ち、競技団体の事業のビジネス化、経営人材の育成のほか、見て面白いスポーツとなるよう競技ルールの変更等も含め工夫を凝らすこと等、ビジネスとしての発想を積極的に導入することにより、競技の価値を高め、一つの確立したスポーツ産業として活性化できる余地は十分にある。

また、ロボット技術などを用いた高度な補助器具を装着した選手が競う大会（サイバスロン等）の開催・振興を含め、障害者スポーツの活性化を通じて、選手の義手、義足、車いす等の高機能化に向けた開発競争を促すことができれば、結果として、より低廉で高品質な福祉用具・義肢装具を市場に提供できる可能性があり、より多くの者の社会生活を改善できるという社会的な意義も非常に大きいと考えられる。

#### (4) 今後の具体的な取組

##### ① 中央競技団体（NF）の収益力強化とガバナンス体制の充実

NFの収益力向上には、各団体における事業収益の拡大が必要不可欠である。今後、団体の経営力強化に向けた取組について、例えば、日本体育協会、日本オリンピック委員会、日本障がい者スポーツ協会等の統括団体等とともに現状の課題整理やマーケティング力の強化に向けた方策等について検討しつつ、ITの活用や、スポーツ経営人材育成などの関連施策と連動して、NFの体制や取組の充実を図っていく。その際、団体としてのガバナンス・コンプライアンスの確保・強化が事業活動の拡大の大前提であることを踏まえ、体制の充実も行う。

##### ② 大学スポーツの振興に関する検討会議の開催

文部科学大臣の下、大学スポーツの振興に向けた方策等について検討を行うため、大学スポーツの振興に関する検討会議が2016年4月から開始された。

日本の大学が持つスポーツ人材育成機能、スポーツ資源（運動指導者、学生・教員、スポーツ施設等）は、社会に貢献する人材の輩出、経済活性化、地域貢献等の点から大きな潜在力を有している一方で、日本の大学スポーツを取り巻く環境は、アメリカのような大学スポーツ先進国と比較して、その潜在力を十分に生かしきれていないことから、早急に課題を整理し、対応する必要がある。

具体的には、大学スポーツの潜在力についての国公私立大学のトップ層の認識の醸成、大学スポーツ活動の収益拡大に関する制度的課題の把握・検討、学生アスリートへの学習・キャリア支援の充実、大学スポーツを核とした地域活性化の在り方について検討を進めている。

検討会議の中では健全な大学スポーツビジネスの確立等を目指す大学横断かつ競技横断的統括組織（日本版 NCAA）の在り方についても検討することとしている。

## < 2. プロスポーツに関連する取組の強化 >

### (1) 現状認識

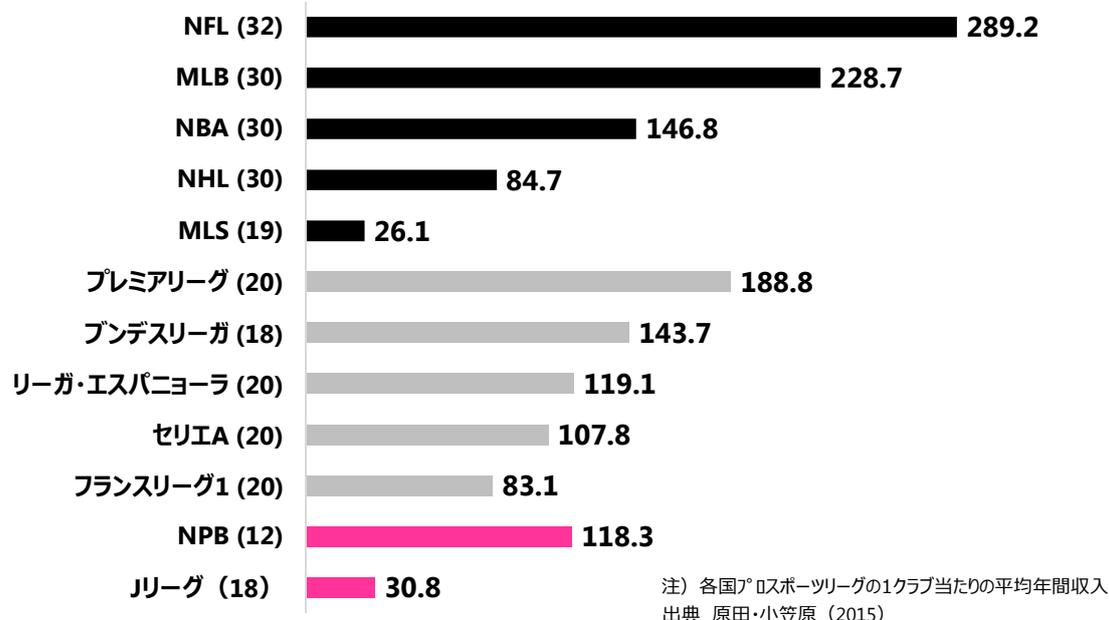
我が国のプロスポーツは、世界の主要リーグと比較し、収入、市場規模それぞれにおいて大きく差を開けられている。とりわけ、国内の主要なプロスポーツである野球、サッカーにおいては、世界のトップリーグと比べて、20年前はその差は小さかったものの、現在ではそれぞれ約3倍、約5倍といった差が生じている。

この背景として、例えば、4大プロスポーツを有する米国では、世界中から選抜された選手による「魅せる」スポーツと「みる」スポーツに焦点を当て、エンターテインメント性を重視したサービス展開、多様で多角的な観客との関係構築などの戦略的な活動を行うことにより、ビジネスや市場の拡大を支えていることが挙げられる。また、欧州等のプロリーグ含め、大きな収入源として放映権料や海外でのコンテンツ展開が挙げられるが、我が国においてはそうした取組が十分に行われていない。

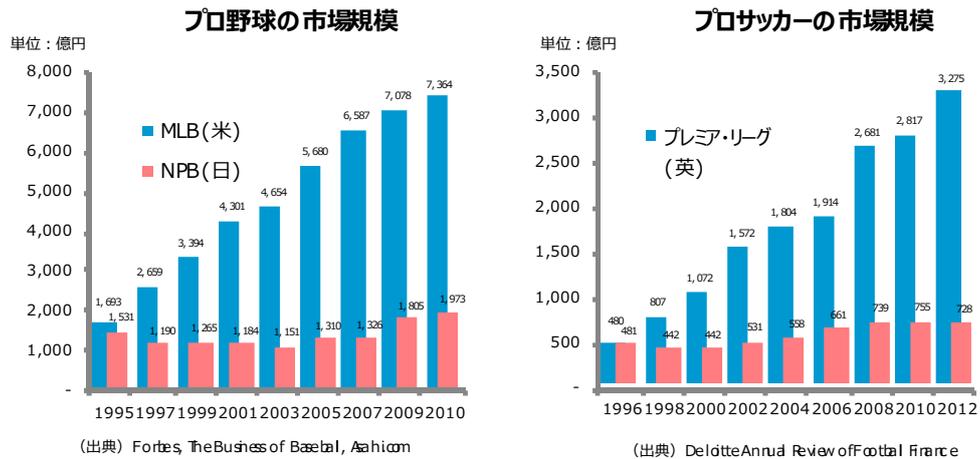
世界の主要リーグの収入比較では、米国の4大スポーツのNFL、MLBの収入が最も多く、次いで欧州のサッカーリーグのプレミアリーグ、ブンデスリーガ、米国のNBAとなっている。我が国のリーグ収入は、NPBが最も多く、欧州のリーガ・エスパニョーラやセリエAと同じ程度となっている。次ぐJリーグは、米国のMLSと同じ程度の収入規模となっている。

## 世界の主要リーグの収入比較

(単位：億円)



# 日本欧米スポーツ比較



## (2) 事例

### ① パシフィックリーグマーケティング株式会社

パシフィックリーグマーケティング株式会社では、プロ野球のパシフィックリーグに参加する6球団で一緒に取り組んだ方がよいこと、1球団ではできないことを行うことによって、リーグの全体最適を目指している。事業売上の80%がデジタル事業によるもので、「パ・リーグTV」、デジタル放映権の販売、6球団公式サイト、各種スマホアプリなどにより収益を上げている。インターネット配信による「パ・リーグTV」では、いつでもどこでも、スマホやPC、タブレットでパシフィックリーグの試合を見ることができる。パシフィックリーグマーケティングが権利を一括管理することによって、会員数6.4万人、月額課金により約7億円を売り上げている。

### ② 福岡ソフトバンクホークス

プロ野球球団の福岡ソフトバンクホークスがホーム球場のヤフオクドームを買収し、球団と球場の一体経営を行っている。福岡の街全体を「鷹の祭典」という形で巻き込み、筑後市にはファーム(2軍・3軍)球場を新設し、福岡県全域でファンを獲得。宮崎でキャンプを実施するときには30万人をこえる観光客がキャンプ観戦に集う。九州全域で公式戦を開催することで、福岡のみならず「九州」と密着してビジネスを展開している。



出典 スポーツ未来開拓会議 第2回(石井氏)資料

### ③ 沖縄のアスリートアイランド

沖縄では、温暖な気候を生かして、プロ野球やJリーグ、韓国や台湾のプロ野球チームの春キャンプを誘致し、キャンプのために整備したスポーツ施設にアスリートを誘致する循環モデルを構築しつつある。アスリートが住民として定住しながら、新たなスポーツビジネスを行い、次のキャリアとして沖縄で展開することをスタートさせている。

## アスリートアイランドの取組

### アスリートアイランドの事業について Athlete Island

<b>目的01</b>  <b>子どもたちの 健やかな育成と 世界基準の経験</b>	<b>事業概要</b> 子どもたちに向け、各競技を極めたアスリートの講師陣たちが、メンタルとフィジカルを教える、スポーツアカデミーを開校。 日本屈指の本格的な合宿ができ、スポーツについての衣食住すべてを世界基準で学べる施設とする。	<b>展開案</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●世界トップから学ぶトレーニングセミナー</li> <li>●トップアスリートから学ぶ集中合宿</li> <li>●全国ジュニアチームの交流戦と交流（友達作り）</li> <li>●年齢別で違う食育セミナー（自然栽培）</li> <li>●グローバルマインドを育てる教育</li> <li>●英会話など</li> </ul>
<b>目的02</b>  <b>引退したプロ アスリートたち の未来創造</b>	<b>事業概要</b> 競技生活を引退したアスリートたちが、そのキャリアを活かし、充実した人生を創造できるよう、先人たちに学び・実践できるキャリアアップアカデミーを開校。 各プロスポーツ団体などとのパートナーシップにより、セミナーなどを開催する。	<b>展開案</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●成功者に学ぶセカンドキャリア作りセミナー</li> <li>●プロ引退後の生活設計セミナー</li> <li>●就活セミナー</li> <li>●ビジネススキルアップセミナー</li> <li>●交流会など</li> </ul>
<b>目的03</b>  <b>現役選手から 一般の人まで すべての人々の パフォーマンス向上 およびサポート</b>	<b>事業概要</b> プロ仕様のトレーニング設備や練習場をはじめ、スポーツ障害などの予防や、少しでも長く活躍できるよう心技体を鍛えるプロフェッショナルなプランにより現役選手をサポートする。 また一般・アマチュアの中老年のアスリート化も支援。 正しい運動を通じて、人間本来の健康な身体、生活を手に入れるためのサポートをする。	<b>展開案</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>●シーズンオフのトレーニングサポート合宿</li> <li>●スポーツ障害の予防・抑止セミナー</li> <li>●リハビリサポート</li> <li>●プロによりプロのためのトップアスリートセミナー</li> <li>●食事療法セミナーなど</li> <li>●中老年の健康増進（メタボ対策指導）</li> </ul>

出典 スポーツ未来開拓会議 第5回（福永氏）資料

### ④ 徳島県阿南市「野球の街」

徳島県阿南市が「野球の街」として、街全体一体となって、便利でリーズナブルな価格の楽しい「野球合宿」宿泊プランを提供し、シニア野球のメッカとして、還暦野球大会などを開催している。

## 野球のまち阿南

**野球のまち阿南 推進事業案内**

**野球と観光をセットにしたツアーの受け入れ**  
**野球観光ツアー** (ソフトボールもOK)

本格的な野球場で、審判、放送も完備。お手こるな価格でまるでプロ野球観戦になったような興奮を体験できます。参加希望ゲームはご連絡ください。

**ツアー内容**  
1日2食(夕食・朝食)  
交通費(往復)  
観戦代金  
1人あたり **13,000円**～

※観戦ゲームは観戦券を事前に購入してください。  
※観戦代金は観戦券の他に、観戦期間中の入場料・観戦料金は別途お支払いとなります。



**生涯を通じて楽しめる各年齢層の大会開催**  
**各野球大会の開催**

県内外のチームが定期的に集まり、大いに盛り上げます。大会用には観戦ゲームを準備しています。

大会名	開催時期	対象年齢
西日本学生選手権大会	毎年4月中旬	高校以上
少年野球全国大会	毎年7月下旬	小学生
高校新人交流戦 (MNFチーム対戦)	毎年8月・9月	高校生
西日本あかつき大会	毎年10月下旬	一般
愛媛全県500選抜大会	毎年11月中旬	高校以上



**野球部の各種講習とサポート**  
**合宿の誘致**

温かな気候の中、社会人・大学・高校等の野球部が合宿とサポート。希望される方はご連絡ください。

平成27年7月16日部員講習会が完成し、充実した練習環境が整います。




**野球によるまちづくりPR**  
**野球関連グッズ展示**

まちかどミュージアムを開設し、野球グッズなどを展示・PRしています。

**展示場内**  
同市役所内(無料)  
\*同市駅前スターゲージョンプラザ(同市の基本2日間無料)  
\*あすたむらんど阿南(毎年12月開催)



**運営員の育成サポート**  
**スタッフ養成**

充実した大会が開催できるよう、審判員・放送記録員を養成する事業を行っています。



審判員養成講座 毎年2月～12月  
放送記録員養成講座 毎年7月～11月

出典 スポーツ未来開拓会議 第2回(石井氏)資料

### ⑤ Jリーグの海外展開

Jリーグでは、育成やリーグ運営のノウハウをアジア各国に無償提供し、アジアサッカーの発展・成長に貢献し連携するための枠組みとして、各国リーグとの提携、放送地域の拡大を進めてきた。2012年以降は、アジアのフットボールマーケットの創出と成長、アジアフットボールの競技力の向上を目指し、「アジア戦略」として、①Jリーグクラブと各国リーグクラブ間におけるマッチング等、クラブのアジア進出のサポート、②日本の番組を海外へ配信する「WAKU WAKU JAPAN」等の活用を通じたJリーグへの関心度向上、③アジア各国の有力選手獲得、④「スポーツ・フォー・トゥモロー事業」等を通じたアジア各国への社会貢献、といった活動を行い、新たなマーケットの開拓を図るほか、海外からのJリーグ観戦者増加によるインバウンドの促進に取り組んでいる。

### (3) 方向性

#### ① 競技価値の最大化に向けたチーム・リーグ運営の取組の充実

国内トップリーグや競技大会が充実し、国民のスポーツへの関心を高めるためには、チームとリーグが緊密に連携することによって、競技価値の最大化を目指すことが必要である。

例えば、ファンの視点に立ち、リーグ内の各チーム公式サイトを共通フォーマットにすることによって見やすく探しやすい情報提供を行うと同時に、サイトの共通基盤を一括管理することによるコスト削減を図ることや、各地域エリアで異なる競技のプロチームが一緒になった取組を行うなど、チーム単体ではできない取組をリーグが主導して実現することも有効であろう。

#### ② 地域特性、種目に応じた地域密着型ビジネスモデルの確立・普及

2016年秋に新たなプロバスケットボールリーグ（Bリーグ）が創設され、野球（独立リーグ含む）、サッカーと合わせ、全国各地に計125チームのプロスポーツチームが存在することとなる。プロチーム以外にもバレーやハンドボール等各地をフランチャイズとする競技は多数あり、スポーツチーム等を地域資源として捉えることは、地域経済活性化の点で極めて重要な考え方である。

### ③ グローバル化の推進（スポーツコンテンツ、球団経営等の海外展開等）

プロ野球やサッカーなどの選手の海外移籍、それに伴うテレビ放映権の売買や海外チームのグッズ販売増加などの事例を見ても分かるように、国内における海外スポーツ関係の市場が大きくなっている一方で、我が国のスポーツチームやリーグなどは、これまで海外展開の取組を積極的に進めてきておらず、現状は輸入超過の状態であると言える。

今後は、海外市場を獲得すべく、各国・各地域の人気競技やスポーツ環境などを詳細に分析し、リーグやチーム、関係企業等が一体となって、放映権やグッズ販売のみならず、育成システムを含むチーム経営のノウハウ輸出、海外進出企業と連携したブランディング戦略、観光インバウンド促進のため取組など多様な戦略的な取組を講じていき、リーグやチームの収益拡大を進めていくべきである。

## （4）今後の具体的な取組

### ① 地域におけるプロチームと関係者による新事業の開拓

地域のスポーツチーム、スポーツイベント・施設、スポーツ関連企業等のリソースを活用し、多様な業種の企業・団体等が連携を通じた新商品・サービス開発、販路開拓等に取り組み、新たな事業創出を促進するための支援策について検討を行う。

## 4. 3 スポーツ人材の育成・活用

スポーツ振興にあたっては、競技、指導、団体経営等のスポーツのあらゆる分野において、人材の育成・活用は必要不可欠な要素であり、人材なくして我が国スポーツの発展は実現が難しい。

この点、スポーツ産業振興の観点では、スポーツ団体等の経営人材が必要であるが、我が国においては、スポーツ経営に係る人材を育成する仕組みが社会的に未発達である。また、他産業からの経営人材やビジネス人材の流入も活発ではないことから、例えばスポーツが潜在的に有するコンテンツ力を様々な形で活用する等、スポーツが持つ価値を十分に活かしていないとの指摘もある。

また、競技分野における我が国の育成システムは、競技志向の高い選手は競技のみに集中するあまり、学業や社会活動がおろそかになり、本来社会の中で必要となる基礎的な教養や経験が不足する傾向があることは否めない。トップアスリートによる不祥事などが起こるたびに、社会的教育・経験の不足という指摘がされることは、スポーツの原点であるアスリートの価値が損なわれ、ひいてはスポーツ界全体の信用を失い、スポーツ産業振興を阻害することにもつながりかねないものである。

以上を踏まえ、スポーツ経営人材育成及び競技者の引退後も見据えたキャリア教育については、スポーツ振興において必要不可欠なものであり、国が主導しながらスポーツ団体や教育機関等と連携して取り組むべきものである。

## < 1. 経営人材の育成・確保 >

### (1) 現状認識

スポーツというコンテンツは多様な産業的価値を有しているが、これまで競技団体等のスポーツ団体はこの価値を生かした組織経営が十分にできていない現状がある。スポーツビジネスを推進する上で、マーケティング活動はもとより、ガバナンスの向上、スタジアム等の施設運営、興行等で必要となる様々な専門性や国際的な視野のある人材、また、それらを総合的にマネジメントする経営人材が各団体等に圧倒的に不足している。

この要因として、大学や民間において、スポーツマネジメントをテーマにしたカリキュラムやセミナー等が展開されているが、座学としてのマネジメント知識を学ぶ場は数多くある一方、スポーツ界の現場の実態に触れるような内容で行われるものは十分でないということが挙げられ、即戦力としてスポーツ界で活躍できる人材の育成に向けては今後充実が求められる。

各競技の世界大会やオリンピック・パラリンピックを始めとして、スポーツやスポーツ産業の国際化が進む中、我が国のスポーツを支える人材の国際化も不可欠であり、国際的な視野をもった専門人材の育成・確保が必要である。

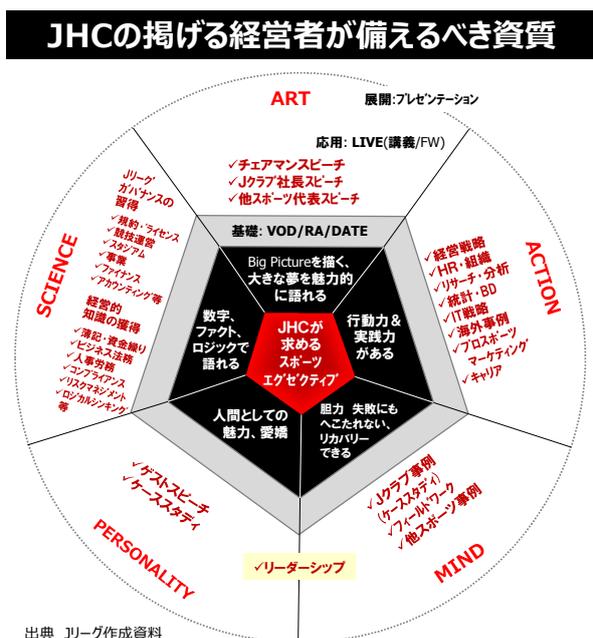
しかし、例えば、これまで各団体の入職経路は、その多くが縁故によるものであったため、現在のスポーツ界の人材の硬直化につながり、新たなアイデアや取組が生まれにくい環境となっている。今後は、異分野からの人材の流入が活発に行われるよう採用プロセスの透明性の確保及び門戸の拡大が必要である。

### (2) 事例

#### ① Jリーグにおける経営人材育成

Jリーグでは、これまでもクラブの経営力向上に向けてゼネラルマネージャー（GM）への研修等を実施してきたが、スポーツ界における経営人材不足の課題解決に向け、高いビジネススキルを有するスポーツ経営人材「スポーツエグゼクティブ」の育成を目指した「J. LEAGUE HUMAN CAPITAL」（JHC）を2015年からスタートさせた。

JHCでは、経営者として備えるべき資質として、①「ART（Big Pictureを描く、大きな夢を魅力的に語る）」、②「SCIENCE（数字、ファク



出典 Jリーグ作成資料

ト、ロジックで語れる)」、③「ACTION (行動力&実践力がある)」、④「MIND (胆力失敗にもへこたれない、リカバリーできる)」、⑤「PERSONALITY (人間としての魅力、愛嬌)」を掲げており、講座は、立命館大学と提携のもと、大学が提供するロジカルシンキング、リーダーシップなど、ビジネススキルを体得できる科目と、Jリーグが企画する、スポーツ現場の最前線で活躍する方のゲストスピーチや、Jリーグ各クラブの事例を対象としたケースメソッドなどを学ぶ科目で構成される。

1年間の講座を修了後、選抜された数名が2年目以降で実際にJリーグやクラブで就業するほか、他のスポーツ団体、企業などのニーズに合わせた人材のマッチングも行っている。

## ②国際的なスポーツ経営人材育成

国際的なスポーツマネジメント人材については、2000年以降IOC、FIFAをはじめUEFAなどが大学とコンソーシアムを組み、即戦力となる人材の育成に取り組んでいる。

我が国では2020年東京大会開催決定をきっかけに、スポーツを通じた国際貢献事業「スポーツ・フォー・トゥモロー」を展開し、その一環として、次世代の国際スポーツ界の核となる人材を養成する「スポーツ・アカデミー形成支援事業」を実施している。

そのなかで、筑波大学では「つくば国際スポーツアカデミー (TIAS)」を設立し、IOCが設立したAISTS (International Academy of Sports Science and Technology) と連携協定を結びスポーツマネジメント人材育成プログラムを実施している。

TIASでは2018年3月にUEFAが支援するエグゼクティブを対象とした高度スポーツマネジメントプログラム (MESGO) の東京開催を計画するなど、国際スポーツ組織をはじめ世界各地で高いマネジメント能力を発揮できる人材を養成する教育プラットフォームの構築を目指している。

## (3) 方向性

### ① 専門的・実践的な育成及びマッチング機能を有するプラットフォームの構築

スポーツ関連団体の組織運営、収益性、ガバナンス等の経営力向上に向け、即戦力となる経営人材を確保することが重要である。このため、上述のJHCなど、既に民間で取り組まれている事業との連携も視野に入れつつ、プロリーグ、各スポーツ関連団体、民間企業、教育機関等、官民が連携し、経営の即戦力となる、スポーツ界内外の多様な人材を対象とした、専門的・実践的な育成及びマッチング機能を有するプラットフォームを構築する。

## (4) 今後の具体的な取組

### ① スポーツ経営人材プラットフォーム協議会 (仮称) の開催

民間の資金やノウハウの活用をベースとした事業とすることを念頭に、官民の連携体制を整備し、本年夏に「スポーツ経営人材プラットフォーム協議会 (仮称)」を立ち上げ、スポーツ分野経営の即戦力となる国際的視野をもった実践型人材育成プラットフォームの構築について検討を行い、本年度中に目処に結論を得る。

## < 2. アスリートのデュアルキャリアの支援 >

### (1) 現状認識

アスリートへのキャリア形成支援について、2010年に日本オリンピック委員会が調査した結果によれば、強化指定選手などの約半数が引退後の就職先に不安を抱えているが、現役時代から計画的に準備する者は3割程度にとどまっており、現役引退後のキャリアについて計画的に準備することが重要である。

また、アスリートを取り巻く環境も変化してきている。かつては、アスリートは企業スポーツを中心として活動してきたが、1990年代以降、経済環境の悪化などの理由から多くの企業スポーツが休廃部したほか、プロとして活躍したり企業からの協賛を受けたりして活躍するアスリートが生まれるなど、選手の活動環境は急激な変化が起こっている。

諸外国における政策の状況を見ると、欧州ではEUガイドライン2012が策定されており、アスリートとしてのキャリアと人生全体のキャリアの両方を並行で考えていくべきといういわゆるデュアルキャリアの考え方やその有益性等について記載されており、各国でキャリア支援の取組が進められている。

デュアルキャリアの考え方は、日本で言えば文武両道の考え方であり、日本においてもスポーツ基本計画の中で、デュアルキャリアの考え方に基づいて、現役引退後のキャリアに必要な教育や、職業訓練を受け、将来に備えることの重要性が指摘され、その意識啓発を行うとともに、アスリートのスポーツキャリアのための支援を進めることとされている。

アスリートのキャリア形成支援は、アスリートの支援として重要であることはもちろんだが、今後アスリートとしてのキャリアを歩むことを選択する選手の裾野拡大を図るための基盤としても非常に重要である。このため、我が国では、後述するようにJリーグが始めたキャリア支援をもとに、その後、日本オリンピック委員会や日本パラリンピック委員会が企業とトップアスリートをマッチングさせる「アスナビ」という取組を開始したり、日本トップリーグ連携機構がサポートプログラムを検討したり、プロ野球選手会が若手選手向けにワークショップを開催したりするなど、選手を抱える各団体がそれぞれ取組を進めている状況である。

また、昨今の不正賭博、大麻をはじめとした不正薬物、ドーピング問題、八百長等の問題は、スポーツ産業の安定的・継続的な発展のためには、大きなリスク要因であり、このようなリスク要因は、スポーツ産業が大きくなるほど危険度も増すものである。アスリートのキャリア形成支援を行うにあたっては、コンプライアンス教育とも連携し取組を行う必要がある。

### (2) 事例

#### ① 沖縄のアスリートアイランド

沖縄では、競技生活を引退したアスリートの、セカンドキャリア実践の場として、アスリートアイランドの取組がある。アスリートアイランドは、ラグビーの福永昇三氏、柔道の野村忠宏氏、サッカーの高原直泰氏らが中心となって、スポーツを通じた豊かな人生設計の支援を基本理念に事業展開を行っている。基本構想として、スポーツを通じた子供たちの健やかな育成と世界基準の経験、引退したプロアスリートたちの未来創造、現役選手から一般の人まで全ての人々のパフォーマンス向上及びサポートを目的としている。具体的には、子供向けのスポーツアカデミー、アスリート向けのセミナー、アス

リーアのトレーニングサポートといった事業を実施し、日本のスポーツを世界水準に高めることを目指している。

また、サッカーの高原氏は、沖縄県のうるま市にサッカーを中心としたスポーツクラブを設立し、スポーツを核にした地域貢献と地方創生、Jリーグ百年構想を基本理念に、スポーツを通じた地域活性への取組を始めた。今後は、プロスポーツチーム沖縄SVの運営、キャンプ地・リハビリリゾートとしてのトレーニング施設の運営、少年サッカー国際大会の創設・トップチームのマッチメイキング等スポーツ大会の運営、サッカースクールの創設によるトップアスリート養成スクールの運営といった事業プランを展開する予定である。

## ② アスナビ

日本オリンピック委員会では、2010年より企業とトップアスリートとのマッチングを支援する「アスナビ」を実施。世界を目指すトップアスリートの生活環境を安定させ、競技を安心して続けられることを目的とし、企業のサポートを望むトップアスリートと、雇用側である企業側とのマッチングを図る。2014年からは日本パラリンピック委員会と協定を結び、パラリンピックを目指す強化指定選手の就職支援も行っている。また、2016年からは、対象範囲の拡大を図り、現役を引退した選手の就職支援を行う「アスナビNEXT」を新設する。

## ③ Jリーグ版よのなか科

Jリーグでは、2010年度より主に中学生のジュニアユースを対象に、幅広いキャリア観の育成を目的とし、プログラムを実施している。プロを目指す競技者として、サッカーとこれからの自分との関わりについて考え、自分なりの考えを持つきっかけとさせるほか、自分で考えることや様々な意見があることなどを知り、コミュニケーション能力等の育成を目指している。これまでの6年間でプログラムを受講したジュニアユースの選手は3,000名を超えたほか、養成されたファシリテーターも100名を超える。

### (3) 方向性

#### ① 学生への教育の充実

アスリートがトップレベルにたどり着くためには、トレーニングの質・量ともに多量なものが要求される。そして、それは競技において差違はあるものの、学業期間と重なる期間が少なくない状況である。才能のある若い選手は、学生アスリートとして、トレーニングと学業という2つの役割をこなさなければならない状況となっている。トレーニングに傾倒するあまり、学業がおろそかになり、引退後のキャリア形成に影響を及ぼすことを避けなければならないことはもとより、スポーツかそれ以外かを選択することからアスリートを解放することにより、競技からの離脱を防ぎ、才能のあるアスリートの確保を行っていくことが必要である。

そこで、アスリートが学生の場合においては、適切に学習が受けられるようにすることや、仮に遠征などにより授業を欠席した場合には、補講を受けられるようにするなど環境整備を行う必要がある。また、将来の自らのキャリアを見据えて、キャリア教育の充実を図るなど、教育面での取組の充実が必要である。

#### ② アスリートの引退後のキャリアの選択肢の充実とアイデンティティ支援

アスリートのセカンドキャリアを支援し、競技の第一線から退いた後のキャリアプランを充実することにより、より多くの人材が将来に不安なくスポーツにチャレンジできる環境をつくり、アスリートの裾野を拡大する必要がある。

スポーツが有する価値は、メンタル面も含めて、選手が競技経験を通じて培った様々な能力・スキルである。諸外国においては、これらの能力等を競技以外でも社会生活において使えるライフスキルとして認識し、活用を促すキャリアプログラムがあるものの、我が国においては、職業訓練プログラムやデュアルキャリアプログラムは存在するが、いまだ質・量ともの不十分との指摘があり、競技引退後の自己のアイデンティティ再構築にあたって、身につけたスキルの整理・応用など体系化した取組が必要である。

また、アスリートが現役を引退した後に、高等教育機関での学び直しができるよう、制度の有用性や助成制度を周知するとともに、リオにおけるオリンピック・パラリンピック後に引退するアスリートに対しても支援を行っていくことが重要である。

#### (4) 今後の具体的な取組

##### ① デュアルキャリアプログラムの実施・普及と引退時の支援

学生アスリートが、適切な学修支援が受けられるように、専任の人材を配置するなど環境整備を行うほか、デュアルキャリアに係るプログラムの実施・普及を通して、アスリートが自らの将来のキャリアを主体的に考え、選択できるようにするとともに、引退時のアイデンティティ再構築を支援するプログラムの開発、活用を進める。

##### ② 各団体のコンソーシアム設立によるアスリートサポートシステムの構築

現在、各団体においてアスリートに対してのキャリア形成支援が行われているものの、未だ不十分であるため、例えば、アスリートが、競技者として培った能力等を社会においても最大限に発揮できるよう、スポーツキャリアサポート戦略の一環としてコンソーシアムを設立し、各団体がリソースを提供しあい、その取組を連動させるサポートシステムを構築する。

また、アスリートの引退後のキャリアの状況を継続的に把握し、施策の検討や推進に反映するためのアスリートデータベースを構築していく。

##### ③ アスリートに対するコンプライアンス教育

アスリートに対するコンプライアンス教育の詳細は、スポーツインテグリティやコンプライアンスに関するスポーツ庁や日本スポーツ振興センターを中心とした別途の検討に委ねるものの、様々な誘惑があるという前提での研修素材の作成を行い、アスリートに対して研修を行っていくことが重要である。

## 4. 4 他産業との融合等による新たなビジネスの創出

### (1) 現状認識

我が国のスポーツ産業は、3.1 (1) で確認したように、教育及び公営競技を除いた小売、興行、施設、賃貸、旅行、放送・新聞等の①サービス・情報産業、②施設・空間産業、③用品産

業に現在のところ外縁を定めているが、近年、これらの領域に加え、スポーツと健康、食、観光、ファッション等との融合化が進んでいる。

また、欧米では、IT企業、マーケティング企業、コンサルティング企業、スポーツベンチャー企業などの様々な産業界の関係者がスポーツビジネスに関心をよせ、スポーツ産業を活性化させている。

## (2) 事例

### ① 他分野との融合による事例

#### 【事例1：観光とスポーツの融合】

我が国には本報告において主な対象としてきたJリーグやプロ野球等のスポーツのほか、各地で開催されるマラソン大会や海・山といった自然環境を生かしたアウトドアスポーツ等の必ずしも競技性を有さない「する」スポーツも多く存在する。

これらも非常に重要なスポーツ資源であり、特にこのようなスポーツと観光の融合によるスポーツツーリズムの推進は、国内外の交流人口を拡大させ、地域の活性化につながる可能性がある。また、地域が有する既存施設を活用した合宿の誘致等は、これまでスポーツビジネスの資源として活用されてこなかった諸資源の有効活用につながる。

## 事例1 観光とスポーツの融合「旅行×スポーツ」

### 企業概要

1. 事業者： 近畿日本ツーリスト株式会社
2. 事業開始年月： 2010年 スポーツ事業部を新設
3. 事業展開経緯： 世界陸上競技選手権大会（1991年：東京）にて、オフィシャルエージェントを務めたことを契機に、旅行業のノウハウ（ホスピタリティ）を活かしたスポーツコンテンツ事業を拡大。

### 事業の展開

1. **スポーツツーリズム推進**：スポーツを通じたグローバルとローカルの繋がり（インバウンド観光）に注目。マラソン大会等のスポーツイベントは国内外からの集客が可能。
2. **地域活性化**：スポーツイベント開催地で多くの消費活動を誘発する仕組み作りが重要。
3. **ビジネスの視点**：地域活性化に繋がるイベントを継続的に実施する為には、地域毎の特性を打ち出した事業が必要。



出典 スポーツ未来開拓会議 第1回（橋本委員）資料

（出所：近畿日本ツーリスト株式会社HP）

## 事例1 観光とスポーツの融合「合宿×スポーツ」

### 企業概要

1. 事業者： 株式会社R.Project
2. 事業開始年月： 2006年11月設立
3. 事業展開経緯： スポーツ合宿市場が未開拓市場であると考え、2007年に東京都千代田区から旧保田臨海学園の施設を購入し、リニューアル工事後、同年中にサンセットブリーズ保田を開業。

### 事業の展開

1. **既存施設の活用**：学校には校舎（宿泊機能に転換）やグラウンドが既に整備されているため、スポーツ合宿施設への転用に適している。
2. **少子化の影響の少なさ**：少子化が進むとしても、一人あたりの子どもへの習い事への支出額が減らない限り、当社事業への影響は少ないと見込む。
3. **地域活性化への貢献**：一般社団法人鋸南クロススポーツクラブを設立。スポーツスクール、スポーツイベント、スポーツ環境整備の3事業を展開。自社施設を活用した地域活性化に貢献。



（出所：株式会社R.ProjectHP）

出典 スポーツ未来開拓会議 第1回（橋本委員）資料

### 【事例2：食とスポーツの融合】

食とスポーツとが連動した新たな商品・サービスの創出は、日常的な運動と食事、休養のトータルサポートの展開により、社員食堂、一般的なレストランとしての展開につながり、新たな顧客開拓、つまりスポーツ無関心層を関心層に変えうる重要なアプローチである。

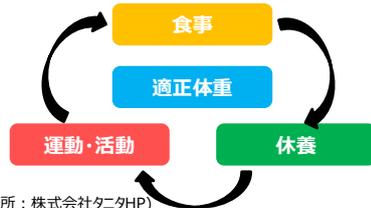
## 事例2 食とスポーツの融合「食×スポーツ」

### 企業概要

1. 事業者： 株式会社タニタ
2. 事業開始年月： 2012年 丸の内タニタ食堂を開業
3. 事業展開経緯： 「適正体重を維持すること」が健康づくりにおいて重要と考えており、社員食堂での取り組みを、忠実に再現し、提供するレストランとしてタニタ食堂を開業。

### 今後の展望

1. **適正体重**：“適正体重（健康）”を維持する為には、食事・運動（スポーツ）・休養のバランスが重要。
2. **顧客開拓**：スポーツメーカーやマッサージサービスを提供する企業と連携した企画を展開。他業界の企業と連携することで、相互に客層の新規開拓に繋げている。
3. **トータルサポート**：体組成計や活動量計といった健康計測機器での計測管理サービスに加え、運動（スポーツ）や食と連動したトータルサポートの提供が重要。



(出所：株式会社タニタHP)



出典 スポーツ未来開拓会議 第1回（橋本委員）資料

### 【事例3：ファッションとスポーツの融合】

ファッションとの融合による機能性ウェアの開発、日常的なビジネスシーンへのスポーツウェアの機能性の取り入れ、活動しやすいファッション、用具やウェアの進歩を通じて、スポーツをより快適に、容易に、誰でもスポーツを楽しめることを可能にする。

### ② スポーツとテクノロジーとの融合

デジタル技術を活用し、スポーツの持つ可能性を創造・拡大したスポーツビジネス事例について、以下のものがある。

#### 【事例1：新たな観戦アプローチ】

最新デジタル技術を活用した新たな観戦スタイルとして、多視点ロボットカメラによる立体的な映像表現や、選手の成績をリアルタイムで楽しむことができるスポーツ観戦の実現。

## 事例1 新たな観戦アプローチ



選手動きに応じて  
より分かりやすい  
観戦映像を生成

多視点ロボットカメラによる立体的な映像表現技術開発 (NHK)



Kiraril による競技の体験

超高臨場感をリアルタイムで遠隔配信する「イマーシブテレプレゼンス技術」の開発 (NTT)



選手の成績をリアルタイムで確認しながら楽しめる環境を想定 (ソニー)



透過式メガネ型端末 SmartEyeglass Developer Edition SED-E1 (ソニー)



ボール視点の映像を撮る「ボールカム」を開発 (東京工業大学 小池研究室)



フェンシングの剣先の動きを可視化しエンターテインメント化 (電通、ライゾマティクス、ピクス)



眼鏡などを使わずに立体映像を見ることができる。特殊な3Dホログラム技術 (英国MUSION社)

出典 平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備 (2020未来開拓調査研究事業) 報告書を基に経済産業省作成

### 【事例2：スポーツを「する」楽しみの拡張】

テクノロジーとの融合により、人の能力をサポート・拡張し、スポーツを「する」楽しみを拡張する技術やサービス等により、スポーツによる生活の質 (QOL) の向上や社会課題の解決につなげる。ウェアラブル機器の活用による健康増進・予防医療・リハビリテーションへの応用。

## 事例2 スポーツを「する」楽しみの拡張





サイバロン (スイス国立コンピテンセンター・ロボティクス研究所)




360度全周囲を撮影・伝送可能なウェアラブルカメラ「JackIn Head」 (ソニーコンピュータサイエンス研究所・東京大学暦本研究室)

Flying Eyes/Flying Head (東京大学 暦本研究室)  
自律飛行ヘリコプターを使って、体外離脱したような第三者視点の映像が撮影でき、自分の後ろ姿を確認しながらランニングするなど、トレーニングのサポートなどに応用が可能。

SMASH (Synchronization Media of Athletes and Spectator through Haptic) (慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科)  
選手の体験を心音とプレイの触覚を観客に伝送し、感覚を共有するシステム。心音と選手のスーツやスマッシュの衝撃を触覚として観戦者の手元のデバイスに組み込まれた振動子を通して手のひらに提示し、「観る」だけの受動的な観戦から、プレイを「感じる」ことができる体験型の能動的な観戦を実現する。



インターフェースを新しくすることで、誰もが同じレベルで楽しめる新しいスポーツを開発する  
ゆるスポーツ (世界ゆるスポーツ協会)

出典 「平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備 (2020未来開拓調査研究事業) 報告書を基に経済産業省作成

### 【事例3：データ分析でスポーツが見える・わかる】

映像技術を活用した効果的なトレーニング、高度化・複雑化した技の判定の容易化・時間短縮化、リアルタイムでの指示・戦略確認への活用。

### 事例3 データ分析で、スポーツが見える・わかる



スマートサッカージャージ  
「miCoach Elite」(アディダス)



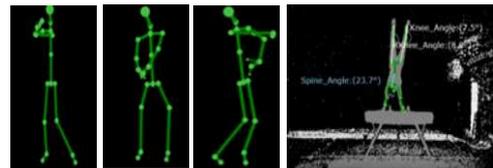
3Dスポーツ動作解析システム「Running Gate」  
(東京大学 暦本研究室、ISID/イノラボ)



滑りのテクニックを可視化するスマートフォン連携型スマート・スノーボード・バインディング「Cerevo XON SNOW-1」(CEREVO)



(アディダス)



システムによる採点支援  
(第4回スポーツ未来開拓会議 : 富士通資料より)

出典 「平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備(2020未来開拓調査研究事業)」報告書を基に経済産業省作成

### ③ MIT Sloan におけるビジネスマッチングの創出

米国のMITのビジネススクールMIT Sloan校では、毎年、「Sloan Sports Analytics Conference」というスポーツビジネスカンファレンスが開催されており、スポーツ関係団体、ベンチャーを含めた各種企業などが集まる中、個人と企業のマッチングが盛んに行われており、スポーツ界における優秀な人材確保の役割も果たしている。

### (3) 方向性

#### ① スポーツ産業のエコシステムの構築

スポーツで稼ぎその収益をスポーツへ再投資する自律的好循環を実現するためには、新たなビジネスを継続的に創出する仕組みが必要であり、公民連携によるプロジェクトやオープンイノベーションを通じて、我が国独自の先進的なサービスの開発・展開を促進すべきである。

#### ② スポーツを「みる」「する」楽しみを拡張

IT技術の進展により、街かどでも公共の場でも自在に情報の受発信ができる環境が整いつつある。スポーツ観戦の現場となるスタジアム・アリーナにおいても、施設のWi-Fi整備や専用アプリの開発等により、スマートフォン・タブレット等への映像配信、カスタマーエクスペリエンスを最大化させるためのサービスの高度化、多様化を推進すべきである。

#### ③ ウェアラブル機器の導入によるスポーツを通じた健康ビジネスの拡大

健康志向の高まりにより、ヘルシーなライフスタイルの流行は、今後のスポーツ市場を支える大きな柱となると考えられる。IoTを活用したウェアラブル機器の導入や新たなスポーツ器具の開発・活用等により、身体を動かすことで、一人一人に合わせた健康増進を推進し、あらゆる人々のQOLを向上するとともに、社会課題の解決にもつながっていくことも期待される。

#### ④ スポーツデータの分析・活用

米国では、MITによる「Sloan Sports Analytic Conference」のようなカンファレンスを開催し、スポーツ産業関係者やIT企業・スポーツベンチャーと融合する場を設定することで、新しい価値や新たなビジネスが創出され、新たなスポーツ市場が生まれてくる土壌となっている。日本においても、このMITのカンファレンスからインスパイアされた「Sports Analytics Japan」が2014年から開催されている。今後、関係者の連携を一層推進することで、こういったイベントをきっかけに、スポーツ産業と他産業の融合が進み、新たな市場が生まれてくることが重要である。また、個人の興味・関心等も踏まえた情報発信や、スポーツ関連データの流通促進によりスポーツ市場の裾野拡大に向けた推進が必要である。

#### ⑤ 様々な媒体の活用を前提としたスポーツメディアビジネスの拡大

プロ、アマチュア、学生スポーツなど我が国にある様々なスポーツコンテンツが有する価値を最大限に活用し、新たなスポーツメディア・コンテンツ市場の創出に向けて、配信技術の有効活用や海外市場進出の促進、新たな権利ビジネスの在り方等について、諸外国の先進事例を踏まえつつ、産官学による検討を推進していく必要がある。

### (4) 今後の具体的な取組

#### ① スポーツツーリズムの拡充

地域スポーツコミッション（官民が連携してスポーツツーリズム等を推進する組織）が行う、スポーツイベントの開催や大会・合宿の誘致等の活動を支援するとともに、全国における先進事例を収集し、今後スポーツツーリズムに取り組もうとする地域に横展開することなどを通じてスポーツツーリズムの拡充を図る。

また、我が国の価値あるスポーツ資源を国内外に発信するとともに、スポーツツーリズムの推進に資するスポーツ施設等の在り方について検討を行う。さらに、様々な国から多くの参加者を見込むことができる国際競技大会とそれに付随するスポーツキャンプ、スポーツに関する国際会議等の誘致についても積極的に取り組んでいく。

#### ② 他産業とのビジネスマッチング

スポーツと他産業（健康、食、観光、ファッション等）との融合にとどまらず、スポーツを「みる」、「する」楽しみをサポートし拡大するため、スポーツとテクノロジーの融合、ITの活用の促進、新たなスポーツ用品の開発・活用、スポーツデータの流通促進等に取り組み、スポーツ新市場の創出・拡大等を通じたスポーツが持つ新たな価値の創造に向け、関係省庁等と連携し他産業との融合化に向けたビジネスマッチング等の方策について検討する。

#### ③ データアナリストカンファレンス（仮）の開催

MITの「Sloan Sports Analytic Conference」にならいつつ、国内外の産官学の協力を得て、スポーツデータの分析技術の開発・活用に取り組むカンファレンスの開催を検討する。

#### ④ スポーツメディア協議会（仮称）の開催

プロ、アマチュア、学生スポーツなど様々なスポーツコンテンツが有する価値を最大限に活用し、新たなスポーツメディア・コンテンツ市場の創出に向けて、様々な媒体の活用を前提としたスポーツメディアビジネスを拡大・推進し、配信技術の有効活用や海

外市場進出の促進や新たな権利ビジネスの在り方等について、諸外国の先進事例を踏まえつつ、産官学による検討を行う。

#### 4. 5 スポーツ参加人口の拡大

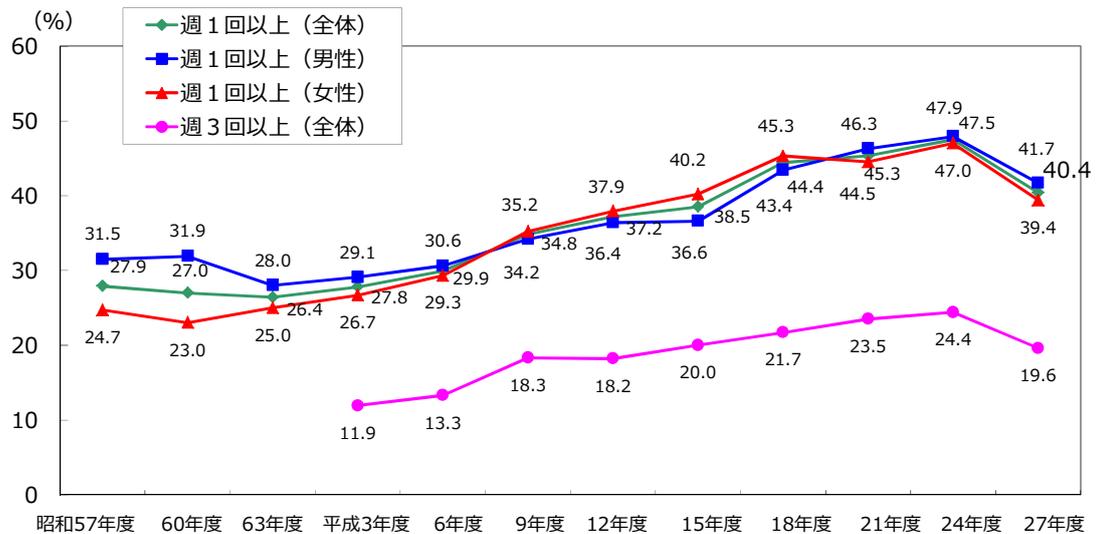
##### (1) 現状認識

スポーツ参加人口の拡大は、スポーツ市場の拡大にもつながる。スポーツへの興味・関心を促す多様なサービスを創出することによって、男女の区別なく、全ての世代でスポーツ実施率が向上するようスポーツに参加する人口を拡大させることが必要である。運動・スポーツに対する無関心層を減らし、スポーツ実施者を増やしていくことは、健康寿命の延伸を図るだけでなく、スポーツを通じた地域の活性化にもつながる。

成人全体の週1回以上のスポーツ実施率は、この30年増加傾向にあったが、直近の2015年度調査では前回調査から減少している。特に学生から社会人となる20歳代や仕事・子育てで忙しくなる30歳代のスポーツ実施率は30%弱にとどまっている。

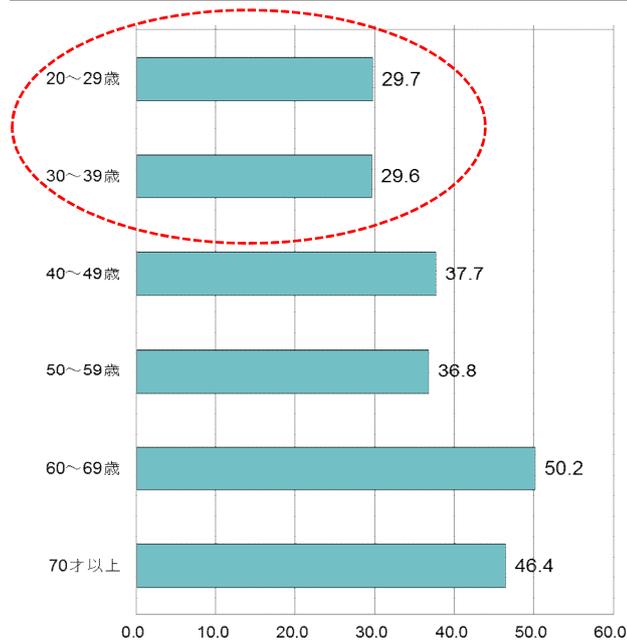
スポーツ基本計画では、成人の週1回以上運動・スポーツを行う者の割合の推移について、「できるかぎり早期に、成人の週1回以上のスポーツ実施率が3人に2人（65%程度）、週3回以上のスポーツ実施率が3人に1人（30%程度）となること」を目標としている。

### 成人の週1回以上のスポーツ実施率



出典 「体力・スポーツに関する世論調査（平成24年度まで）」及び「東京オリンピック・パラリンピックに関する世論調査（平成27年度）」に基づく文部科学省推計

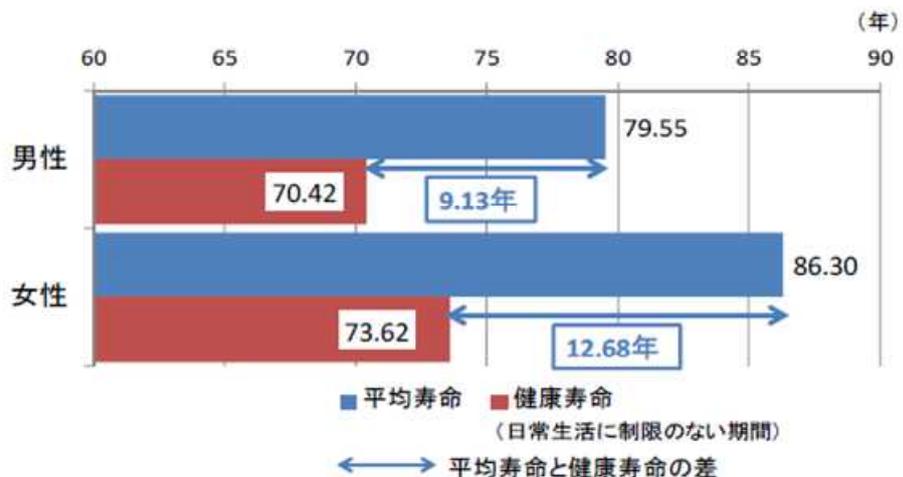
## 年代別の週1回以上のスポーツ実施率



出典 スポーツ庁

我が国の国民医療費が約40兆円にも達する中、健康寿命を平均寿命に限りなく近づけることができる社会の構築を目指すことが重要である。平均寿命と健康寿命（日常生活に制限のない期間）の差は、2010年で、男性9.13年、女性12.68年となっている。65歳以上の層が占める国民医療費は、全体の半分以上を占めており、今後、平均寿命の延伸に伴い、こうした健康寿命との差が拡大すれば、医療費や介護給付費の多くを消費する期間が増大することとなる。運動・スポーツを通じた疾病予防、健康増進、介護予防などによって、平均寿命と健康寿命の差を短縮することができれば、個人の生活の質の低下を防ぐとともに、社会保障負担の軽減も期待できる。

## 健康寿命と平均寿命の差



資料:平均寿命(平成22年)は、厚生労働省「平成22年完全生命表」  
健康寿命(平成22年)は、厚生労働科学研究費補助金「健康寿命における将来予測と生活習慣病対策の費用対効果に関する研究」  
出典 厚生科学審議会地域保健健康増進栄養部会・次期国民健康づくり運動プラン策定専門委員会、「健康日本21(第二次)の推進に関する参考資料」、p26

(2) 事例

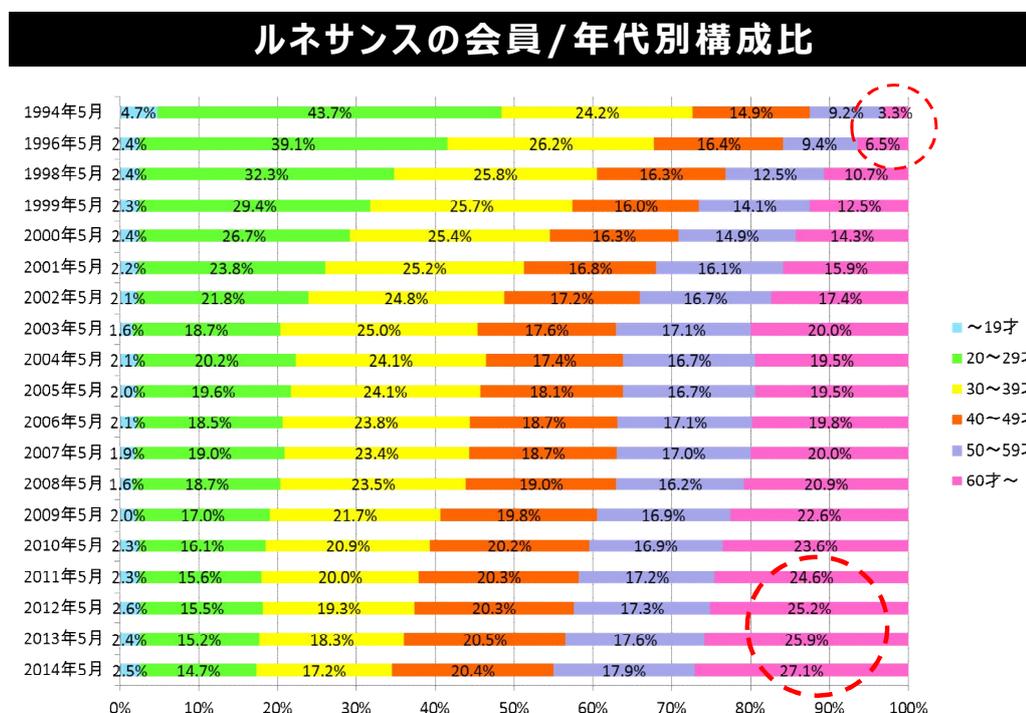
① スポーツによる健康づくり（(株)ルネサンスの事例）

我が国のフィットネス産業は4,500億円の市場規模であり、フィットネスクラブ、スイミング・テニス・ゴルフ等の各種スクール等をコア事業として成長を遂げてきた。

フィットネスクラブ業界売上ランキング/世界			
順位	社名	国	売上高 (百万ドル)
1	24 Hour Fitness USA, Inc.	アメリカ	1,300
2	Life Time Fitness, Inc.	アメリカ	1,206
3	Virgin Active	イギリス	1,021
4	Fitness First	イギリス	800
5	(株)コナミスポーツ&ライフ	日本	788
6	Anytime Fitness	アメリカ	634
7	Goodlife Fitness	カナダ	495
8	セントラルスポーツ(株)	日本	484
9	Town Sports International Holdings, Inc.	アメリカ	470
10	(株)ルネサンス	日本	398
11	Planet Fitness	アメリカ	211
12	Elixia Nordic AS	ノルウェー	190
13	Russian Fitness Group	ロシア	176
14	Xsport Fitness	アメリカ	173
15	Fitness World	アメリカ	157

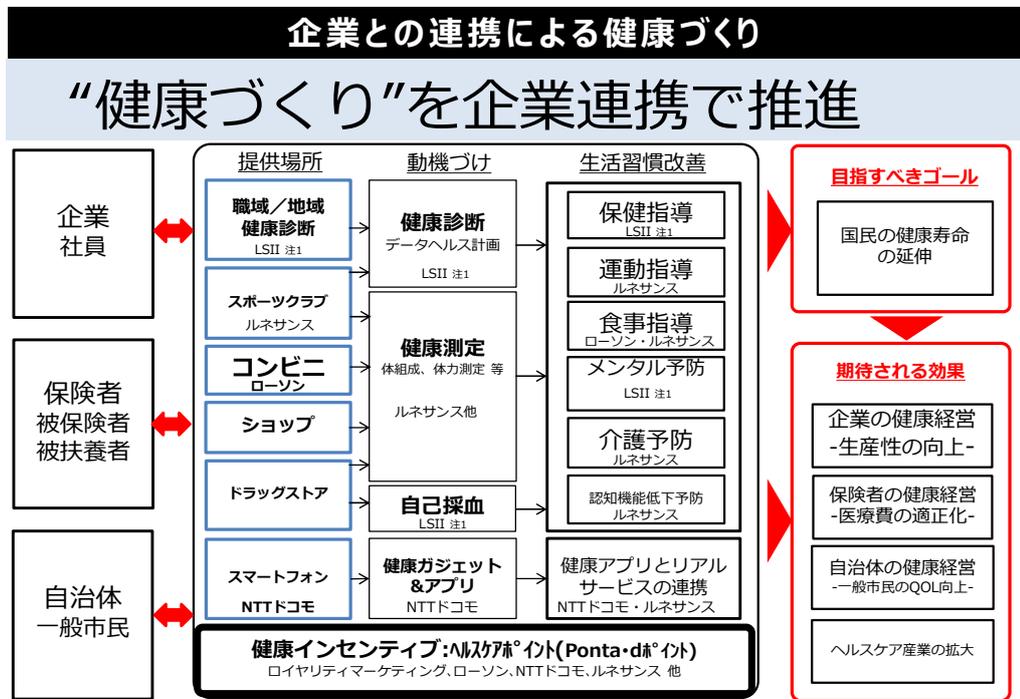
出典 スポーツ未来開拓会議 第5回（高崎氏）資料

我が国の高齢化の進展に伴い、会員の年齢構成も高齢者の割合が増加し、レジャー産業から医療・介護の健康産業としての事業へと変容し始めている。



出典 スポーツ未来開拓会議 第5回（高崎氏）資料

近年は、ヘルスケア事業として、法人契約によるスポーツクラブ利用、企業・団体向けの健康セミナー実施等、企業に対する健康経営の推進や自治体の介護予防教室を自治体と連携して実施。さらには介護保険下でのリハビリ特化型デイサービス、アルツハイマー型認知証予防の教室の開催など、高齢者社会におけるニーズの拡大に伴い事業も多様化し、様々な企業と連携をしながら国民共通のテーマである健康づくりを推進している。



注1：LSII（株式会社生命科学インスティテュート）は、三菱ケミカルホールディングスのグループ会社です。 2015.5.18 (株)ルネサンス

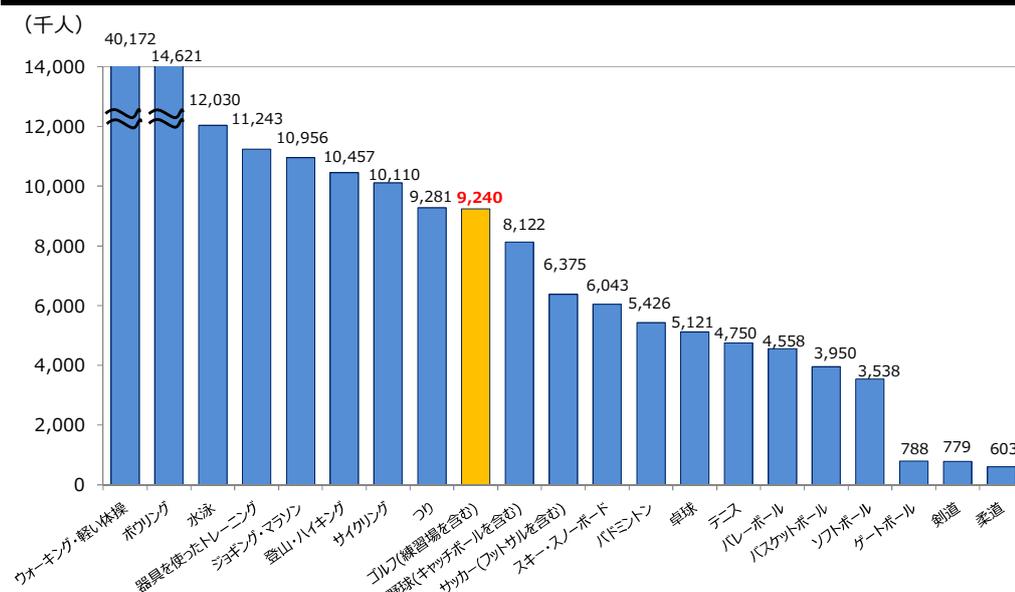
出典 スポーツ未来開拓会議 第5回（高崎氏）資料

## ② ゴルフ産業等の活性化

DBJが公表している「2020年を契機としたスポーツ産業の発展可能性及び企業によるスポーツ支援」によれば、スポーツ施設業の3分の1は、ゴルフ場及びゴルフ練習場のゴルフ産業が占める等、我が国を代表するスポーツ産業の一つである。

また、ゴルフは子供から高齢者まで広く親しまれている国民的なスポーツとして、2011年の総務省調査によれば、過去1年間にゴルフをプレーした人数は920万人を超えている。

## 過去1年間にゴルフをプレーした人数



出典 総務省「平成23年社会生活基本調査」

しかしながら、3.1(2)で指摘したようにゴルフ場利用者数は減少傾向にあるとともに、ゴルフ場の事業所数は年々減少傾向にあり、ここ5年で300以上の事業所が閉鎖され、2014年時点で2032事業所になるなど、ゴルフ産業を取り巻く環境は厳しい状況にある。そのため、我が国のスポーツ産業の活性化及び生涯スポーツ社会の実現の観点から、ゴルフを取り巻く環境の改善を図る必要がある。

### (3) 方向性

#### ① 子供の頃からスポーツを楽しむことができる環境の整備

我が国では、中学・高校生までは学校教育活動の中でスポーツに親しむ機会があるが、社会に出ると時間の制約等ライフスタイルの変化などによりスポーツをしなくなる傾向が強い。そのため、多様化するライフスタイルや個別のニーズに対応したスポーツの環境を整備し、学校教育段階においても、スポーツ活動を卒業後も継続していくことを促すことが重要である。このため、学校体育や運動部活動においては、スポーツ活動を通して、スポーツの楽しさや意義・価値を実感できるようにし、また、地域のスポーツ施設を活用して生涯にわたって豊かなスポーツライフを継続する資質や能力を育てるための取組を充実することが重要である。

#### ② ビジネスパーソン、高齢者等のスポーツ参加支援

スポーツ実施率を全体として向上させていくためには、男女の区別なく、あるいは子供から高齢者まで、全ての人が生涯にわたってスポーツを楽しむことができるような環境をつくる必要があるため、それぞれの生活環境や特性に合ったプロモーション活動など、世代や生活環境に応じた適切な誘導策を官民で講じることが求められる。

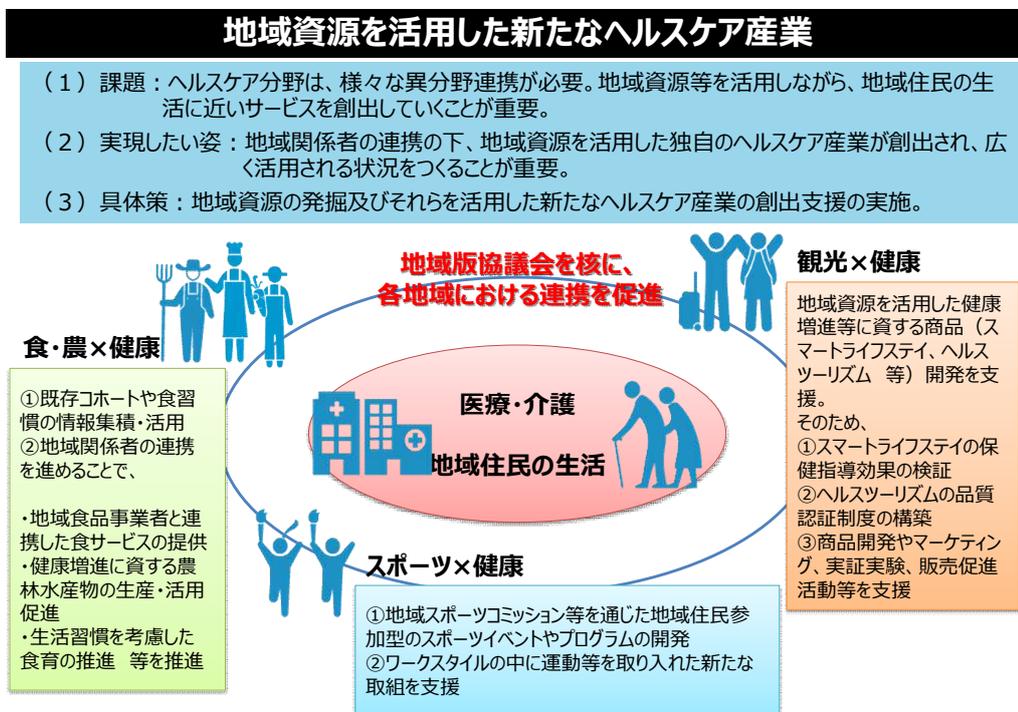
また、高齢者の健康寿命の延伸に向けては、行政と産業界等との連携により、運動・スポーツを取り入れた介護予防プログラムの策定に政府を挙げて取り組むとともに、運動・スポーツ、食、医療をトータルでサポートするようなシステムの構築、企業・保険者による健康経営の推進などが急務となっている。

### ③ 障害者のスポーツ活動

障害児・者が学校や地域におけるスポーツ活動に参加できる機会は十分ではなく、継続的にスポーツ活動を実施できる環境は整っていない状況にある。このため、障害児・者が安心して安全にスポーツができる場として特別支援学校等を有効活用するなど、地域における障害者スポーツの拠点づくりを一層進める必要がある。また、障害者スポーツ教室や体験会等の開催にあわせて、障害者スポーツに関する用具を整備し、地域で継続的に障害者スポーツが行える環境を整備することも重要である。さらに、国のみならず地方公共団体においても、スポーツ関係者と障害者福祉関係者との連携・協働体制の構築や障害者スポーツの所管の一元化も含め、障害者スポーツの振興体制を整備して取組を推進することが必要である。なお、これらも含めた地域における障害者スポーツの振興法策については、2016年3月31日に取りまとめられた「地域における障害者スポーツの普及促進に関する有識者会議」報告書でも様々な提言がなされており、本提言を踏まえた取組の充実が期待される。

### ④ スポーツを通じたヘルスケア産業の振興

政府において、健康寿命延伸分野の市場創出・産業育成を目的に、内閣官房健康・医療戦略推進本部のもとに官民一体となって連携する「次世代ヘルスケア産業協議会」が立ち上がり、スポーツを通じたヘルスケア産業の振興についても議論が始まっており、生涯現役社会の構築に向けた「アクションプラン 2016」において、①地域スポーツコミッション等を通じた地域住民参加型のスポーツイベントプログラムの開発、②ワークスタイルの中に運動等を取り入れた新たな取組を促進するとしている。



出典 次世代ヘルスケア産業協議会「アクションプラン2016」

### ⑤ 官民連携した施策の推進

国民のスポーツ環境を支える企業群として、スポーツ用品メーカーはもとより、フィットネスクラブ・ゴルフ場・テニスレッスン場など、スポーツ施設を提供する産業や、

情報・イベント・小売など様々な関連企業がある。スポーツ実施率拡大を通じた産業活性化のためには、行政が保有、運営するスポーツ施設や学校施設の民間による活用など、これら多くの企業群と連携した施策展開が不可欠である。

#### (4) 今後の具体的な取組

以上の方向性を踏まえ、全ての人に参加しやすい環境整備、新しいスポーツの開発・普及、職域における身近な運動を推奨、ライフステージに応じた運動・スポーツプログラム等の充実、障害者スポーツの環境整備等の方策について検討していく。

##### ① スポーツ医・科学等の知見に基づく運動プログラムの開発と展開

誰でも簡易に楽しみながら取り組むことができるスポーツ・レクリエーション活動等を活用することにより、介護予防の現場などで高齢者の自立への動機付けを高めることができる効果的なプログラム等をスポーツ医・科学等の科学的根拠などに基づき検討する。

##### ② 参加しやすい新しいスポーツの開発と普及

全ての人が生涯にわたってスポーツを楽しむことができる環境の整備にあたっては、最先端の技術やスポーツクリエイター等を活用し、個人の行動変容を促す新たなスポーツを開発・普及に関する方策を検討する。

##### ③ 職域における運動習慣の構築

多忙なビジネスパーソンでも気軽に身体活動が行えるようにするため、産業界や地方公共団体、国等が連携して通勤時間や勤務時間に行える運動・スポーツの習慣づくりを検討する。

##### ④ 運動部活動指導の工夫・改善支援

スポーツ医・科学等を活用した運動部活動指導体制の構築や生徒が参加しやすい運動部活動づくり等の多様な指導内容・方法の工夫改善を推進する。

##### ⑤ 障害者スポーツの普及、用具の開発と整備支援

「地域における障害者スポーツ普及促進に関する有識者会議」報告書（2016年3月31日）では、国・地方公共団体・学校・スポーツ団体・企業等にそれぞれ求められる役割・取組を一覧にして整理したところであり、関係者の役割分担や連携促進にも留意しつつ、①障害児のスポーツ活動の推進、②障害者のスポーツ活動の推進、③障害者と障害のない人が一緒に行うスポーツ活動の推進、④障害者スポーツに対する理解促進、⑤障害者スポーツの推進体制の整備、に係る取組を推進する。

##### ⑥ スポーツツーリズムの拡充（再掲）

4.4 前述のとおり、地域スポーツコミッション（官民が連携してスポーツツーリズム等を推進する組織）が行う、スポーツイベントの開催や大会・合宿の誘致等の活動を支援するとともに、全国における先進事例を収集し、今後スポーツツーリズムに取り組もうとする地域に対し横展開することなどを通じてスポーツツーリズムの拡充を図る。また、我が国の価値あるスポーツ資源を国内外に発信するとともに、スポーツツーリズムの推進に資するスポーツ施設等の在り方について検討を行う。さらに、様々な国から多くの参加者を見込むことができる国際競技大会とそれに付随するスポーツキャンプ、スポーツに関する国際会議等の誘致についても積極的に取り組んでいく。

## 5. 今後の予定

---

我が国のスポーツ産業振興の戦略的な取組を示す「スポーツ産業ビジョン（仮）」を本年度中に作成することを目指し、本年夏以降も定期的にスポーツ未来開拓会議を開催し、引き続き議論を行っていく。

また、スポーツ参加人口の拡大、スポーツ用品・小売等の海外展開の促進、アスリートのセカンド・デュアルキャリア等の課題については引き続き議論を進め、具体化に向けた検討を行っていくこととする。

本報告にて示した、「スタジアム・アリーナの推進」、「スポーツ経営人材の育成」、「スポーツメディア」については、スポーツ未来開拓会議でのこれまでの検討内容を踏まえ、具体的な施策の実行段階へと進めることを目的に、本年夏以降、各協議会を立ち上げ議論を開始する。

各協議会での議論内容については、スポーツ未来開拓会議に議論の進捗を適宜共有し、最終的には「スポーツ産業ビジョン（仮）」に反映させていくとともに、必要な施策については2017年度の概算要求に反映させていく。

今般、スポーツ審議会において、第2期スポーツ基本計画の策定について検討が始まったところであるが、スポーツ産業振興計画として「スポーツ産業ビジョン（仮）」の内容を反映させることを念頭に調整を進めていく。

# 資料

## スポーツ未来開拓会議 委員名簿

齋藤 敏一	公益社団法人スポーツ健康産業団体連合会代表理事・会長
ジム・スモール	メジャーリーグベースボールヴァイスプレジデント
高橋 義雄	筑波大学准教授
田中ウルヴェ京	株式会社ポリゴン代表取締役
次原 悦子	株式会社サニーサイドアップ代表取締役社長
中野 秀光	株式会社日本プロバスケットボールリーグ（bjリーグ）代表取締役社長
	一般社団法人地域活性化・健康事業コンソーシアム理事長
橋本 哲実	株式会社日本政策投資銀行取締役常務執行役員
長谷部 健	渋谷区長
土方 政雄	株式会社アシックス シニアアドバイザー
松崎 英吾	特定非営利活動法人 日本ブラインドサッカー協会事務局長
間野 義之	早稲田大学教授
三沢 英生	株式会社ドーム 取締役 兼 執行役員 CFO 社長室長 兼 業務本部長
山本 一郎	JX ホールディングス株式会社執行役員・総務部長

計 13 名

（50音順、敬称略）

（オブザーバー）

泉 正文	公益財団法人日本体育協会専務理事
小林 勝法	公益社団法人全国大学体育連合専務理事、文教大学教授
布村 幸彦	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事務総長
平岡 英介	公益財団法人日本オリンピック委員会専務理事
森岡 裕策	独立行政法人日本スポーツ振興センター審議役
山脇 康	公益財団法人日本障がい者スポーツ協会理事
渡邊 一利	公益財団法人笹川スポーツ財団専務理事

（50音順、敬称略）

東京都、総務省、厚生労働省、国土交通省、観光庁

## スポーツ未来開拓会議 議論の経過

- 第1回（2月2日） テーマ：「我が国のスポーツ産業活性化」
- ・橋本哲実 委員（(株)日本政策投資銀行 取締役常務執行役員）
  - ・中野秀光 委員（(株)日本プロバスケットボール代表取締役社長）
- 第2回（2月24日） テーマ：「組織マネジメントと人材養成」
- ・根岸友喜 氏（パシフィックリーグマーケティング(株) 執行役員）
  - ・石井宏司 氏（(株)野村総合研究所 上級コンサルタント）
- 第3回（3月9日） テーマ：「スタジアム・アリーナ」
- ・岩瀬敬之 氏（(株)東京ドーム開発室 室長）
  - ・藤村昇司 氏（公益社団法人日本プロサッカーリーグ 特命担当部長）
- 第4回（3月16日） テーマ：「スポーツ×テクノロジー」
- ・暦本純一 氏（東京大学大学院情報学科 教授）
  - ・小島由香 氏（(株)FOVE 代表取締役社長）
  - ・藤原英則 氏（富士通(株)東京オリンピック・パラリンピック推進本部  
企画・推進統括部長）
  - ・菅野薫 氏（(株)電通 Dentsu Lab Tokyo 代表）
- 第5回（4月5日） テーマ：「スポーツ×（地域・人材・健康）」  
「中間とりまとめ骨子案提示」
- ・高崎尚樹 氏（(株)ルネサンス 常務執行役員）
  - ・福永昇三 氏（(株)アスリートアイランド 代表取締役）
  - ・高原直泰 氏（沖縄SV(株)、元サッカー日本代表）
- 第6回（5月20日） テーマ：「中間とりまとめ（素案）」

