

アジア太平洋研究所資料

19-04

スポーツ産業の活性化
研究報告書
(2018年度)

2019年3月

一般財団法人アジア太平洋研究所

〈キーワード〉

生涯スポーツ振興、スポーツクラブ運営、地域連携システム、元アスリート

〈研究体制〉

研究統括	岩野 宏	アジア太平洋研究所	代表理事
アドバイザー	山口 泰雄	神戸大学大学院	名誉教授
リサーチリーダー	藤原 幸則	アジア太平洋研究所	主席研究員
リサーチャー	一宮 将人	アジア太平洋研究所	総括調査役

〈執筆者〉

一宮 将人 アジア太平洋研究所 総括調査役

概要（エグゼクティブ・サマリー）

スポーツ産業には、様々な側面があるが、本調査研究では、生涯スポーツ振興に焦点を当てた。

少子高齢化による医療・介護費増大が社会問題となり、スポーツや身体運動による健康増進あるいは介護予防に大きな期待が集まっている。一方、教員不足により過酷な労働環境にある教員に依存した部活動は困難であり、1990年代後半以降、実業団の休廃部も相まって、青少年期のスポーツへのアクセスが課題となっている。このため、スポーツ人口拡大と医療・介護費抑制に向けて、特に子供世代における多種目のスポーツへのアクセス改善の観点からスポーツクラブ運営に着目した。

日本では特定種目を対象にしたスポーツクラブが多く、1997年から国は多世代、多種目、多志向という特徴を持つ総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」と略す）の育成を開始した。その数は2018年度で3,500以上にものぼるが、多くは財源基盤が確立できず過度に行政やボランティアに依存し、更には任意団体が多いため、未だ自主的・主体的な運営が見込めない。

そこで、持続的で品質の担保されたスポーツクラブ運営は、ビジネスとしての運営が可能となるような地域連携システムを構築して初めて実現されるのではないか、という仮説に基づき、それが実現できる条件を明らかにすることとした。このため、「スポーツ、特に生涯スポーツの担い手（行政、企業、地域）の現状・課題」に関して各種面談、調査を行い、総合型クラブの典型的な課題を抽出、その解決の糸口をみつけることで、持続的で品質の担保されたスポーツクラブ運営を実現する条件とモデルを検討した。

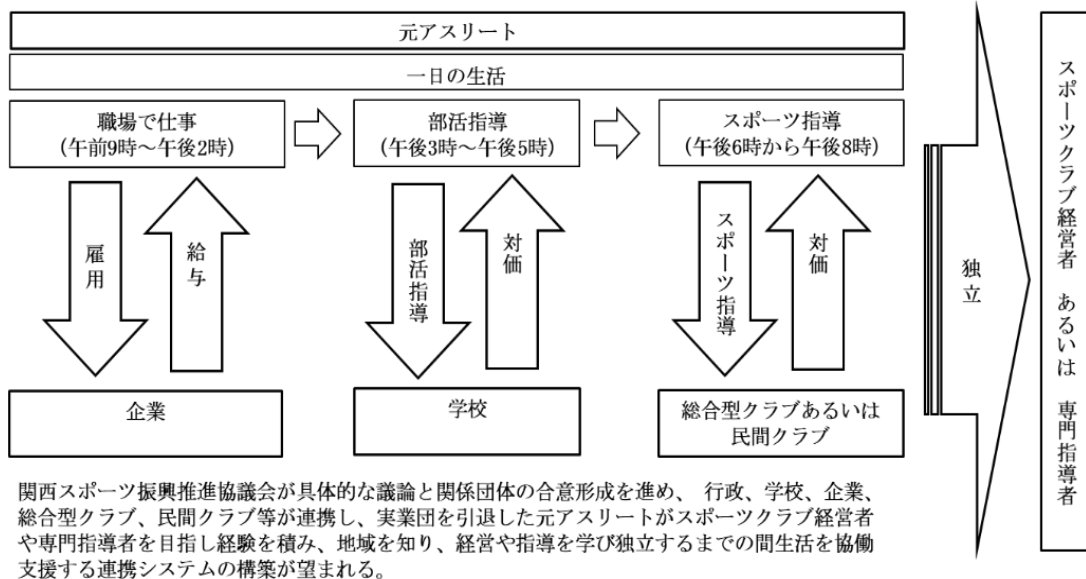
その結果、持続的で品質の担保されたスポーツクラブ運営には経営や指導者の専門化と、スポーツ実施環境の改善に向けた次のような地域連携システムが構築されて初めて実現されると考えられる、との結論に至った。

1. 元アスリート等がスポーツ経験を活かし生計が立てられるように支援する企業・学校・地域連携システム

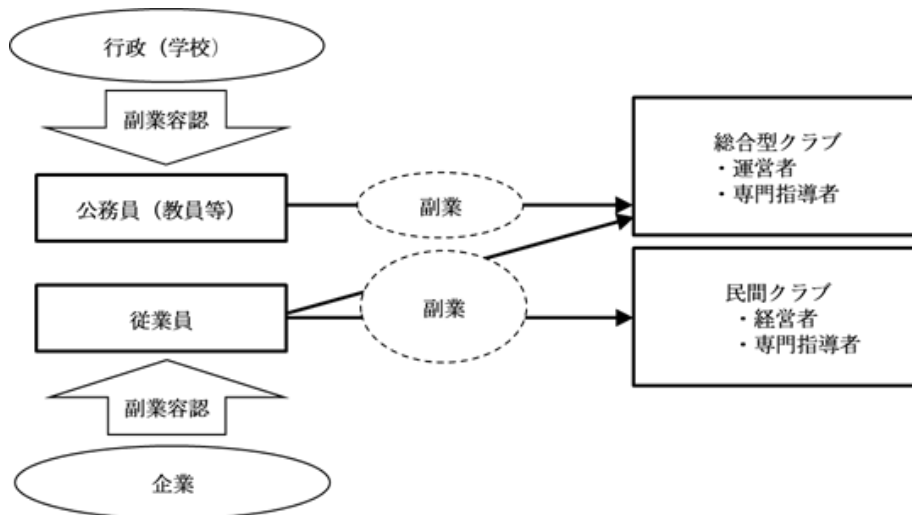
地域においては、スポーツクラブ運営やスポーツ指導の担い手が不足するが、大学スポーツや実業団の選手でプロ選手にならなかった元アスリートの中には、これまでの経験を活かしスポーツクラブの運営やスポーツ指導に関わることを希望する人が少なくない。しかしながら、現時点で生計が立てられるのは一握りに過ぎない。

そこで、関西スポーツ振興推進協議会が具体的な議論と関係団体の合意形成を進め、行政、学校、企業、総合型クラブ、民間クラブ等が連携し、実業団を引退した元アスリートがスポーツクラブ経営者や専門指導者を目指して経験を積み、地域を知り、経営や指導を学び独立するまでの間生活を協働支援する連携システムの構築が望まれる（図V-1-1）。

一方、行政や企業に籍を置きながら副業としてスポーツクラブの運営や指導を行うことを希望する人もおり、行政や企業がかかる事例に即して就業規則等を見直し、副業として認めることも一案であろう（図V - 1 - 2）。



図V - 1 - 1 元アスリート等がスポーツ経験を活かし生計が立てられるように支援する企業・学校・地域連携システム

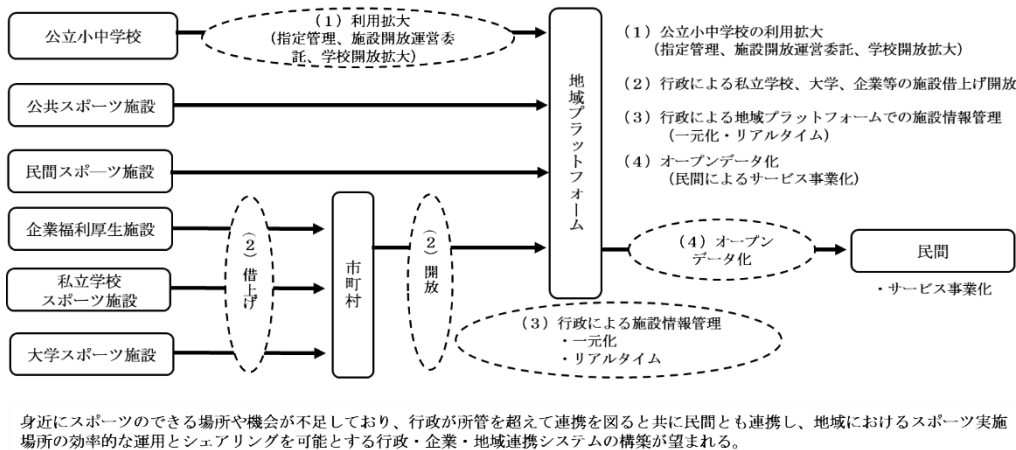


行政や企業に籍を置きながら副業としてスポーツクラブの運営や指導を行うことを希望する人もおり、行政や企業がかかる事例に即して就業規則等を見直し副業として認める。

図V - 1 - 2 元アスリート等がスポーツ経験を活かし生計が立てられるように支援する企業・学校・地域連携システム

2. 地域のスポーツ実施場所のシェアリングを可能とする行政・企業・地域連携システム

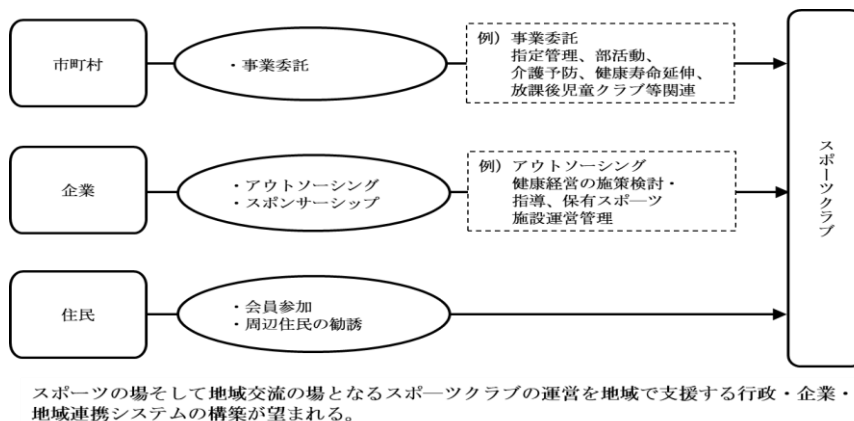
身近にスポーツのできる場所や機会が不足しており、行政が所管を超え、企業や学校とも連携し、スポーツ実施場所の効率的な運用とシェアリングを可能とする行政・企業・地域連携システムの構築が望まれる（図V - 2）。



図V - 2 地域のスポーツ実施場所のシェアリングを可能とする行政・企業・地域連携システム

3. スポーツクラブ運営を地域で支援する行政・企業・地域連携システム

スポーツクラブ運営では会員拡大による規模のメリットの追求が重要課題となるが、少子高齢化が進む中、会員拡大は容易ではない。そこで、スポーツの場そして地域交流の場となるスポーツクラブの運営を地域で支援する行政・企業・地域連携システムの構築が望まれる（図V - 3）。



図V - 3 スポーツクラブ運営を地域で支援する行政・企業・地域連携システム

スポーツ産業の活性化 研究報告書（2018年度）

目次

I. はじめに.....	1
II. 国民のスポーツ実施状況.....	3
III. 生涯スポーツの担い手の現状と課題.....	8
IV. 総合型地域スポーツクラブの現状と典型的な課題.....	10
V. スポーツクラブ運営をビジネスとして可能にする地域連携システム構築.....	14
VI. 持続性、品質の担保されたスポーツクラブ運営の条件とモデル.....	19
VII. まとめ.....	24

I. はじめに

(スポーツの本質)

日本人は、スポーツというと勝敗を競う競技という視点から、鍛錬、精神修養の場と捉えがちである。もちろん、それは否定されるべきものではない。トップアスリートを目指す者は、その困苦を乗り越えて栄冠を手にするのだからである。しかし、それではトップアスリートたり得ない大多数の人にとって、スポーツとは何なのであるうか。

そもそも、スポーツに親しむという行為は、他の動物には見られない人間の文化的な営みである。動物は獲物を捕るため、あるいは捕らえられないために走ることはあっても、それ自体を目的として走ることはない。一方、人間の世界では、トップランナーは優勝を目指して走り、多くの市民ランナーは勝ち負けにはこだわらず完走を目指して走り、そして、更にその外側にそれを応援して楽しむ人たちがいる。

すなわち、スポーツには、するスポーツからみるスポーツ、更に産業という側面から見れば、スポーツ用品製造業から、イベント興行、食と観光、健康医療等まで、様々な形がある。スポーツを楽しんだ後の仲間たちとの飲食も含めて、文化としてのスポーツは幅広い要素を備えている。

特定の種目にこだわらず、広くいろいろな形のスポーツを楽しむことは、より豊かな生活を送るための手段といえよう。競技としてのスポーツは、才能に恵まれた者でも若いときにしかできない。しかし、楽しむスポーツは才能の有無にかかわらず、また年齢にかかわらず、広い層に、そして長きにわたって親しむことができるのである。

(ゴールドンスポーツイヤーを迎える日本と生涯スポーツ)

折しも、日本は本年から3年間(2019年～2021年)、「ゴールドン・スポーツイヤーズ」と呼ばれる国際メガスポーツイベントのシリーズを迎え、行政をはじめ様々な組織・団体が、スポーツ振興による地域活性化に向けた機運醸成と受入れ環境整備等に取り組んでいる。

かかる状況に鑑み、本調査研究は、生涯スポーツ振興に焦点を当てた。

生涯スポーツの意義は、スポーツ文化の浸透、すなわち、スポーツに親しむことの習慣化にあるが、個々人にとっては、健康の増進ひいては健康寿命の延伸、そしてスポーツを通じた年齢を超えた地域交流は、家庭、職場に次ぐ第三の居場所の創出につながるものとなる。こうした一連の活動の結果、地域コミュニティの充実や活性化、

健康増進を通じた医療・介護費削減への寄与も期待され、ひいてはスポーツ人口のすそ野拡大がトップアスリート輩出にもつながると考えられる。

こうした生涯スポーツの担い手は、かつて学校部活動、企業実業団とそれを支える行政であった。これらはもともと年齢や組織を越えた地域的な広がりには限界がある上、競技を主眼に据えたものであったことから、健康増進や地域のつながりという観点からの主たる担い手とはなり得なかった。

しかも、教員数の不足や多岐にわたる業務量増加により、過酷な労働環境にある教員に依存した学校部活動は大きな転機を迎えている。実業団も休廃部が相次ぎ、青少年期の多種目スポーツへのアクセスはますます困難となりつつある。

他方、高齢化の進展に伴う医療・介護費の増大が大きな社会問題となり、スポーツを通じた健康増進や介護予防に期待が集まっている。

(日本のスポーツの将来)

このため、スポーツ人口拡大と医療・介護費抑制に向けて、特に子供世代における多種目へのアクセス改善の観点からスポーツクラブ運営に着目した。日本では特定種目を対象にしたクラブが多く、子供は幼少の頃に必然的にいずれかのスポーツを選択し、多かれ少なかれ競技としての当該スポーツにいそむため、何かのきっかけでそのスポーツをやめると、運動そのものから遠ざかってしまう可能性が高い。このため、国は、1997年から多世代、多種目、多志向という特徴を持つ総合型クラブの育成を開始し、その数は2018年度までで3,500以上にものぼる。しかしながら、その多くは財源基盤が確立できず、過度に行政やボランティアに依存し、更には任意団体が多いため、未だ自主的・主体的な運営が見込めない。

そこで、持続的で品質の担保されたスポーツクラブ運営は、ビジネスとしてスポーツクラブの運営が可能となるような地域連携システムを構築して初めてそれが実現されるのではないかと、という仮説に基づき、それが実現できる条件を明らかにする。

II. 国民のスポーツ実施状況

国は2017年4月に第二期スポーツ基本計画（2017年～2022年）を策定し、成人のスポーツ実施率を、週1日以上が65%程度、週3日以上が30%程度とする目標を掲げた。2018年2月にスポーツ庁公表の「スポーツの実施状況等に関する世論調査」によれば、2017年度に週1日以上運動・スポーツをする成人の割合は51.5%（前年度42.5%）、週3日以上が26.0%（同19.7%）といずれも前年度を上回ったが、週1日以上運動・スポーツをする人の割合は、男女とも70代が最大で70%を超え、20代～50代は成人平均を下回った（表Ⅱ-1）。

表Ⅱ-1 スポーツ実施率について

年代別運動実施率	週1日以上 n=20,000 (%)		
	全体	男性	女性
全年代平均	51.8 (42.7)	53.4 (44.3)	50.2 (41.1)
10代	63.3 (49.8)	67.5 (55.1)	58.8 (44.2)
20代	50.0 (34.5)	54.3 (40.8)	45.4 (27.8)
30代	45.4 (32.5)	49.9 (37.2)	40.7 (27.7)
40代	42.2 (31.6)	46.4 (34.2)	37.8 (29.0)
50代	45.5 (39.4)	45.5 (36.3)	45.4 (42.4)
60代	58.4 (54.4)	56.0 (52.8)	60.5 (55.6)
70代	71.3 (65.7)	71.1 (68.1)	71.5 (63.2)
成人のみ	51.5 (42.5)	53.0 (44.0)	49.9 (41.0)

()内は28年度数値

年代別運動実施率	週3日以上 n=20,000 (%)		
	全体	男性	女性
全年代平均	26.2 (19.7)	27.2 (21.0)	25.1 (18.4)
10代	33.1 (18.6)	38.4 (24.8)	27.6 (12.1)
20代	22.9 (12.1)	26.7 (14.0)	19.0 (10.1)
30代	19.2 (11.7)	21.0 (14.1)	17.3 (9.1)
40代	18.6 (12.3)	20.0 (14.0)	17.1 (10.5)
50代	21.6 (16.4)	21.0 (14.6)	22.3 (18.8)
60代	32.4 (27.7)	32.3 (28.5)	32.4 (27.0)
70代	44.0 (41.2)	45.0 (44.5)	43.0 (37.6)
成人のみ	26.0 (19.7)	26.9 (20.9)	25.1 (18.5)

()内は28年度数値

(資料) スポーツ庁 平成29年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」について

運動やスポーツを行った理由は「健康のため」(75.2%)が最も多く、「体力増進・維持のため」(50.1%)が続き、健康維持や健康づくりへの関心が高い(表Ⅱ-2)。一方、運動不足を感じる人(79.5%)も多い(表Ⅱ-3)が、「仕事や家事が忙しいから」、「子供に手間が掛かるから」がその理由の上位を占めており、働き世代・子育て世代の課題が浮き彫りとなった(表Ⅱ-4)。

表Ⅱ-2 この1年間に運動やスポーツを行った理由

(すべての理由を複数回答)				(もっとも大きい理由)			
n=14,818	全体	男性	女性	n=14,818	全体	男性	女性
健康のため	75.2%	74.6%	75.8%	健康のため	39.9%	41.3%	38.4%
体力増進・維持のため	50.1%	50.8%	49.4%	楽しみ、気晴らしとして	12.4%	13.7%	11.1%
運動不足を感じるから	44.1%	40.7%	47.6%	体力増進・維持のため	10.1%	10.9%	9.3%
楽しみ、気晴らしとして	37.1%	37.8%	36.3%	運動不足を感じるから	9.8%	8.7%	11.0%
筋力増進・維持のため	32.8%	33.0%	32.7%	肥満解消、ダイエットのため	8.4%	5.9%	11.0%
肥満解消、ダイエットのため	23.5%	19.2%	27.9%	筋力増進・維持のため	5.6%	5.8%	5.3%
友人・仲間との交流として	16.2%	17.1%	15.2%	友人・仲間との交流として	3.8%	4.4%	3.1%
家族のふれあいとして	8.5%	6.2%	10.8%	家族のふれあいとして	2.6%	1.7%	3.6%
美容のため	7.1%	2.3%	12.1%	自己の記録や能力を向上させるため	1.3%	1.8%	0.8%
自己の記録や能力を向上させるため	6.3%	7.8%	4.8%	精神の修養や訓練のため	0.7%	0.9%	0.4%
精神の修養や訓練のため	6.2%	7.2%	5.1%	美容のため	0.6%	0.1%	1.1%

注) 複数選択可。最も大きな理由は単一回答。

(資料) スポーツ庁 平成29年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」について

表Ⅱ-3 運動不足の感じ方

n=20,000		大に感じる ①	ある程度 感じる②	感じる ①+②	あまり 感じない	ほとんど(全く) 感じない	感じない ③+④	わからない
全体		41.2	38.3	79.5	13.6	5.1	18.7	1.8
性別	男性	36.5	40.4	76.9	14.9	5.9	20.8	2.3
	女性	45.9	36.2	82.1	12.2	4.4	16.6	1.3
年代	10代	35.1	43.0	78.1	12.2	7.2	19.5	2.4
	20代	40.5	40.0	80.5	11.5	4.9	16.4	3.1
	30代	43.4	38.5	81.9	11.3	4.4	15.6	2.5
	40代	48.4	34.5	83.0	10.6	4.4	15.0	2.1
	50代	45.7	36.8	82.4	11.8	4.6	16.4	1.2
	60代	38.0	39.4	77.4	16.2	5.3	21.5	1.1
	70代	29.3	41.2	70.5	21.2	7.3	28.5	1.0
直近1年の運動頻度	週に5日以上	18.6	37.6	56.2	27.8	15.3	43.1	0.7
	週に3日以上	20.5	44.3	64.7	25.7	9.1	34.8	0.5
	(小計)週に3日以上	19.6	41.0	60.6	26.7	12.2	38.9	0.6
	週に2日以上	26.8	50.6	77.4	17.7	4.3	22.0	0.6
	週に1日以上	36.7	49.7	86.4	10.7	2.3	13.0	0.6
	(小計)週に1日~2日	31.9	50.1	82.1	14.1	3.3	17.4	0.6
	(小計)週に1日以上計	25.7	45.5	71.2	20.5	7.8	28.2	0.6
	月に1~3日	51.6	40.5	92.2	5.8	1.2	7.0	0.8
	3か月に1~2日	58.7	33.3	92.0	5.0	1.9	7.0	1.1
	年に1~3日	63.9	28.6	92.4	4.9	1.1	6.1	1.5
(小計)週1日未満	55.2	37.0	92.2	5.5	1.4	6.9	1.0	

(資料) スポーツ庁 平成29年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」について

表Ⅱ - 4 運動・スポーツを実施する頻度が減ったまたはこれ以上増やさない
(増やせない) 理由[現在の運動頻度に満足していない者に対して]

(すべての理由を複数回答)				(もっとも大きい理由)			
n=14,372	全体	男性	女性	n=14,372	全体	男性	女性
仕事や家事が忙しいから	39.9%	40.9%	38.8%	仕事や家事が忙しいから	28.4%	31.5%	25.2%
面倒くさいから	25.3%	22.2%	28.5%	特に理由はない	17.3%	18.3%	16.3%
年をとったから	19.9%	21.7%	18.0%	面倒くさいから	13.8%	12.0%	15.6%
特に理由はない	17.2%	18.2%	16.1%	年をとったから	10.1%	11.4%	8.8%
お金に余裕がないから	13.0%	12.8%	13.3%	病気やけがをしているから	5.2%	5.1%	5.3%
場所や施設がないから	8.3%	7.9%	8.7%	子どもに手がかるから	4.2%	2.2%	6.3%
子どもに手がかるから	8.0%	5.5%	10.6%	お金に余裕がないから	4.2%	4.1%	4.2%
仲間がいないから	7.5%	7.5%	7.5%	運動・スポーツ以上に大切なことがあるから	2.8%	3.1%	2.5%
病気やけがをしているから	7.5%	7.4%	7.6%	生活や仕事で体を動かしているから	2.5%	2.0%	3.1%
運動・スポーツ以上に大切なことがあるから	7.3%	7.3%	7.3%	運動・スポーツが嫌いだから	2.5%	1.4%	3.6%
運動・スポーツが嫌いだから	7.2%	4.6%	9.7%	場所や施設がないから	2.5%	2.4%	2.5%
生活や仕事で体を動かしているから	6.7%	5.5%	7.9%	仲間がいないから	1.8%	2.1%	1.6%
指導者がいないから	1.8%	2.0%	1.6%	指導者がいないから	0.3%	0.3%	0.2%

(資料) スポーツ庁 平成 29 年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」について

運動やスポーツの実施場所は、道路 (36.3%)、自然環境 (山岳、森林、海、湖、川等。16.6%)、自宅または自宅敷地内 (9.5%)、公園 (9.3%) と、身近な場所が利用されており、民間商業インドア施設 (フィットネスクラブ、ジム等。5.7%)、公共体育・スポーツ施設 (5.5%) 等のスポーツ専用施設の利用は進んでいない。学校体育施設 (2.0%) の利用は10代 (17.0%)、20代 (3.9%)、40代 (2.0%)、30代 (1.5%) の順に多く、体育授業中心に学校開放での利用が窺える (表Ⅱ - 5)。

種目は男女共にウォーキング (散歩・ぶらぶら歩き・一駅歩きなどを含む。男性 56.8%/女性 57.2%) が一番多く、階段昇降 (2アップ3ダウン等。男性 14.9%/女性 11.8%)、トレーニング (筋力トレーニング・トレッドミル・室内運動器具を用いる運動等。男性 15.0%/女性 10.8%)、体操 (ラジオ体操・職場体操・美容体操等。男性 9.7%/女性 15.1%)、ランニング (ジョギング・マラソン・駅伝。男性 17.3%/女性 7.0%) 等が続き、スポーツというよりは個人での運動が多い (図Ⅱ - 1)。

以上から、生涯スポーツ振興には働き世代・子育て世代への対応の他、競技系を含む多世代、多種目、多志向という特徴を持つスポーツ実施環境の整備等が必要と考えられる。

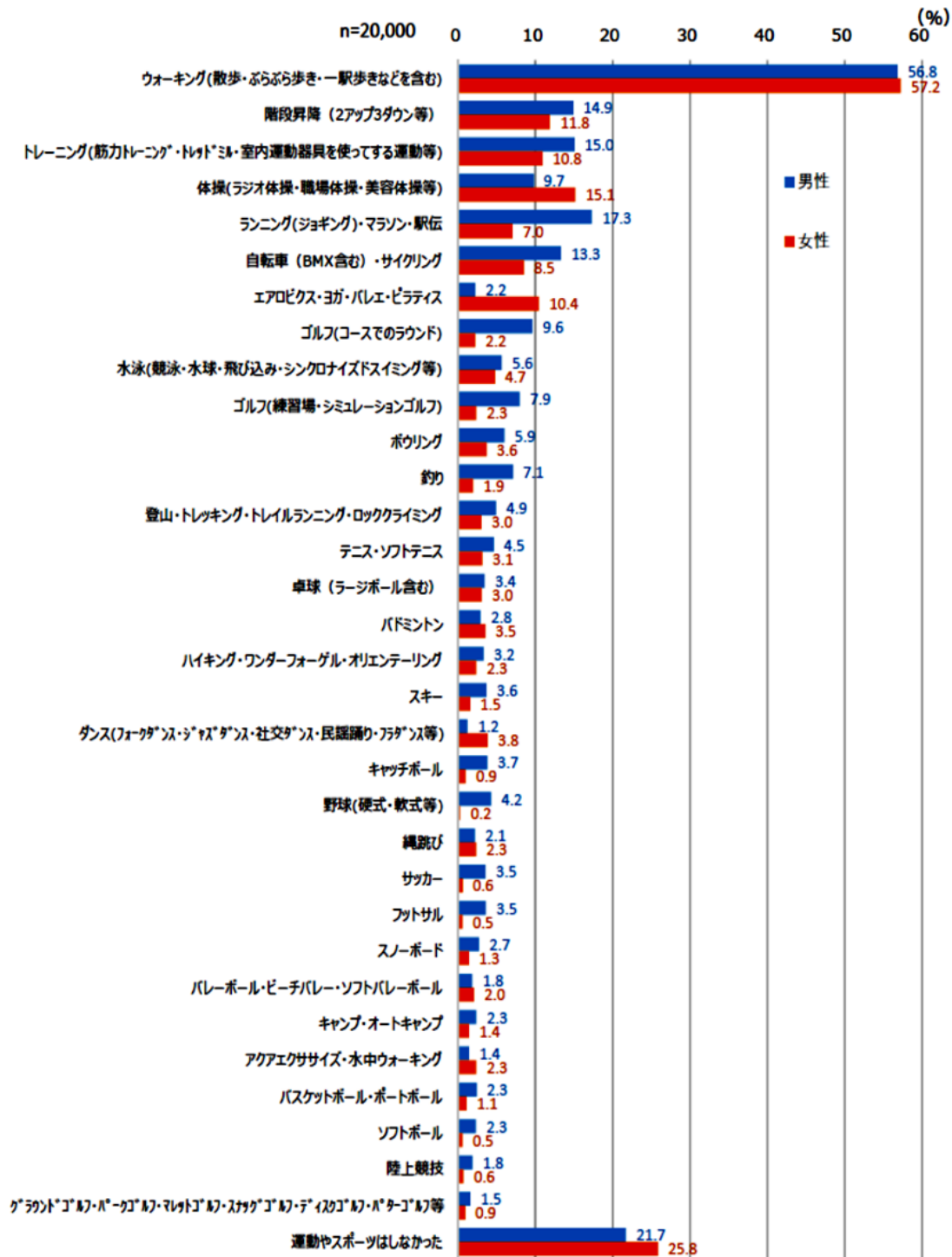
表Ⅱ - 5 この1年間に行った運動・スポーツの実施場所（複数選択可）

[基数：直近1年運動・スポーツ実施者]

%

	n =	道路	山岳・森林・海・湖・川等の自然環境	自宅または自宅敷地内	公園	民間商業インストア施設（フィットネスクラブ、ジム等）	公共体育・スポーツ施設/公共体育・スポーツ施設	公共体育・スポーツ施設/ゴルフ場等	民間商業アウトドア施設（レジャービル、スキー場等）	職場または職場敷地内	学校体育施設	公民館	空き地	その他	運動した場所はわからない
全体	14818	36.3	16.6	9.5	9.3	5.7	5.5	3.7	3.0	2.0	1.2	1.1	3.4	2.7	
男性	7575	35.5	19.1	7.6	9.5	4.0	5.6	5.1	3.2	2.4	0.9	1.3	3.0	2.7	
女性	7243	37.1	14.0	11.6	9.0	7.5	5.4	2.2	2.7	1.6	1.5	0.8	3.8	2.7	
10代	442	26.9	12.2	10.0	10.2	2.3	7.9	2.7	2.3	17.0	1.4	0.9	3.2	3.2	
20代	2145	33.7	12.4	9.1	10.1	6.0	6.8	4.1	3.8	3.9	1.4	1.6	3.1	4.0	
30代	2360	36.9	13.9	10.8	11.6	5.1	5.1	3.9	3.7	1.5	1.0	1.0	2.5	2.9	
40代	2698	36.7	16.7	9.7	9.2	5.0	5.2	3.7	4.1	2.0	0.7	1.2	2.9	3.0	
50代	2094	34.9	19.2	10.1	7.8	6.6	5.4	3.6	3.8	1.3	0.7	0.8	3.2	2.4	
60代	2889	38.6	17.8	8.9	8.1	7.1	5.5	3.4	2.2	0.7	1.2	0.7	3.7	2.1	
70代	2190	37.6	20.5	8.5	8.9	5.1	4.8	3.4	0.4	0.2	2.3	1.3	5.2	1.7	
男性/10代	226	24.3	13.7	8.4	11.9	2.2	8.0	4.0	2.2	19.5	1.3	0.9	2.2	1.3	
男性/20代	1108	32.0	12.4	7.3	9.9	5.4	8.0	5.2	3.5	5.4	2.0	2.2	2.4	4.2	
男性/30代	1250	35.2	14.7	10.0	10.3	4.7	5.8	5.8	3.9	1.8	1.0	1.4	2.2	3.1	
男性/40代	1459	35.6	19.1	7.5	10.5	3.4	5.5	4.8	4.5	2.1	0.8	1.3	2.3	2.7	
男性/50代	1090	35.5	22.4	7.2	8.0	4.3	5.6	4.9	4.2	1.3	0.2	0.8	3.1	2.5	
男性/60代	1361	38.6	23.1	6.4	7.3	3.8	5.0	4.9	2.8	0.8	0.7	0.9	3.2	2.5	
男性/70代	1083	37.8	23.8	6.6	10.3	3.0	3.5	5.1	0.3	0.1	1.0	1.5	5.6	1.4	
女性/10代	216	29.6	10.6	11.6	8.3	2.3	7.9	1.4	2.3	14.4	1.4	0.9	4.2	5.1	
女性/20代	1039	35.5	12.5	11.0	10.2	6.5	5.4	3.0	4.0	2.3	0.9	1.0	3.8	3.8	
女性/30代	1110	38.8	12.9	11.7	13.0	5.5	4.4	1.8	3.5	1.1	1.1	0.5	3.0	2.7	
女性/40代	1239	37.9	13.9	12.3	7.6	6.8	4.8	2.5	3.6	2.0	0.6	1.1	3.7	3.2	
女性/50代	1004	34.3	15.7	13.2	7.6	9.2	5.3	2.2	3.4	1.4	1.3	0.8	3.3	2.4	
女性/60代	1528	38.7	13.0	11.2	8.8	10.1	5.9	2.0	1.7	0.5	1.8	0.5	4.1	1.7	
女性/70代	1107	37.5	17.3	10.4	7.4	7.2	6.1	1.8	0.5	0.4	3.5	1.1	4.8	2.0	
東京23区・政令指定都市	3715	38.2	15.7	8.0	9.6	6.9	5.0	3.8	2.8	1.7	1.2	0.8	3.7	2.6	
東京都区部	1283	36.4	15.0	8.0	10.4	6.9	5.5	4.8	2.6	2.3	0.9	0.5	3.7	3.0	
政令指定都市	2432	39.2	16.2	8.1	9.2	6.8	4.7	3.3	2.9	1.4	1.3	0.9	3.7	2.4	
大都市	5595	36.6	16.4	9.0	9.5	5.9	5.3	4.0	3.1	2.1	1.1	1.1	3.6	2.2	
小都市	4191	35.4	17.2	10.6	8.7	5.1	6.0	3.2	3.0	2.1	1.4	1.4	3.1	2.7	
町村	1317	32.2	18.1	12.4	8.9	3.7	6.5	3.0	3.0	2.6	1.4	0.8	2.9	4.7	
運動頻度 週に3日以上	5230	38.8	16.5	11.3	7.9	6.3	3.7	1.9	3.9	1.8	1.2	1.1	4.3	1.3	
運動頻度 週に1日～2日	5126	37.2	15.2	8.8	9.4	6.5	6.4	3.6	2.7	2.6	1.7	1.2	2.8	1.9	
運動頻度 週に1日未満	4462	32.2	18.4	8.3	10.7	4.2	6.6	5.7	2.3	1.7	0.6	0.9	3.2	5.2	
運動しなかった・わからない	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

(資料) スポーツ庁 平成29年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」について



※この1年間に実施した種目として選択された種目のうち、男女平均の割合が1%以上だったものを割合の高いもの順で表示

(資料) スポーツ庁 平成 29 年度「スポーツの実施状況等に関する世論調査」について

図Ⅱ－1 この1年間に実施した種目について

Ⅲ. 生涯スポーツの担い手の現状と課題

1. 行政

戦後、スポーツ施設の整備をはじめ、生涯スポーツ振興に関する様々な取組みが行政主導で推進された。祝日法改正（2018年6月公布）により2020年から「体育の日」が「スポーツの日」へ、スポーツ基本法一部改正（2018年6月公布）により、2023年より「国民体育大会」が「国民スポーツ大会」へそれぞれ改称される等、従来、体育の下位概念であったスポーツが、欧米同様体育の上位概念となる。しかしながら、今日、少子高齢化、人口減少等が進み、行政課題が山積する中、財政状況の悪化もあり、行政主導によるスポーツ振興に限界が見られる。

スポーツ実施環境の整備は、まず公共スポーツ施設整備があるが、高度経済成長期に建設された公共スポーツ施設の老朽化が進んでおり、その維持更新だけでも大きな財政負担が必要となり、新規整備は困難になってきている。財政状況が厳しい中で、行政の公的負担中心には限界がある。また、既存の公共スポーツ施設の利用開放について、放課後や土日祝日の学校開放が進んではいるが、地域スポーツあるいは個人の利用により、都市部を中心にニーズに応えられないくらい逼迫している。

学校部活動は、教員数の不足や多岐にわたる業務量増加により、過酷な労働環境にある教員に依存した活動が困難になった。かかる状況を踏まえ、2018年3月、自民党スポーツ立国調査会は文部科学省に対し、部活動を学校単位の活動から切り離し、総合型クラブ等の地域スポーツと一体化するとの提言を行うとともに、文部科学省スポーツ庁は、同年3月「運動部活動の在り方に関する総合的なガイドライン」を策定し、本格的な外部人材起用を開始したが、まだそれは具現化の途上にある。

（公財）日本スポーツ協会（2018年4月、日本体育協会から名称変更）は、国内の関係スポーツ団体、都道府県体育（スポーツ）協会、中央競技団体を統括し、生涯スポーツの普及・振興と国際的な競技力の向上を目指した活動を行っている。都道府県体育（スポーツ）協会の傘下に市区郡町村体育（スポーツ）協会があるが、その多くは市町村教育委員会内にあり、同職員が協会実務を代行していて、中央団体と実効ある連携が図られておらず、自立が期待される。

2. 企業

企業は、高度経済成長期より、社員の一体感醸成や企業イメージ向上等を目的に実業団を通じて競技スポーツを支援し、それがトップアスリートの養成にもつながった。しかし、引退後、監督、コーチ等で実業団に留まるなど、指導者として生計を立てられる元アスリートは一握りに過ぎず、大半はスポーツと関係のない分野で働いている。

また、バブル崩壊を経て、1990年代後半以降、実業団の休廃部が相次ぐとともに、大企業中心に多くの企業が従業員の福利厚生施設として保有していたグラウンド、体育館等のスポーツ施設も、経営効率化を目指す企業が売却を進めた結果、青少年期以降の競技スポーツの場も減少した。

一方、従業員の高齢化並びに生活習慣病による医療費増大に因り、健康保険組合の財政は逼迫している。多くの企業はメンタル不調者や生活習慣病罹患患者及びその予備群を抱えており、先進的な企業は、医療費抑制、労働生産性向上、従業員の長期定着等を目指した健康経営（NPO 法人健康経営研究会の登録商標）の取組みに着手した。適度な身体運動やスポーツがメンタルヘルスの維持や生活習慣病の改善・予防、ひいては健康寿命延伸に有効なことが判ってきており、生産性を維持しつつ長時間労働の抑制を図る働き方改革と併せて、身体運動やスポーツを取入れる動きが始まっている。

3. 地域

少子高齢化が進み、高齢者独居世帯が増加している。かつては近所付き合いを通じお互いの状況が判っていたが、介護状態となり外出できなくなったり、近所付き合いを好まない住民が増えており、コミュニティが脆弱化している。国は総合型クラブに生涯スポーツの場だけでなく、地域コミュニティの核としての役割も期待する。

一方、地域スポーツは、地域スポーツクラブ（総合型クラブ、スポーツ少年団、ママさんバレー等）、企業同好会、学校部活動、民間スポーツクラブが担い手となっている。水泳、テニス、体操、新体操、フィギュアスケート等は、古くから単一種目クラブが存在し、オリンピック選手等のトップアスリート養成の役割を担ってきた。サッカーのプロリーグ J. LEAGUE 創設（1992年）後は、バスケットボール、バレーボール等でもプロリーグ創設が相次ぎ、これらのチームが運営するタレント発掘を目的とした青少年向けクラブも増えた。

フィットネス事業者は、採算上の問題から、直営スポーツ施設の建設・所有による競技系を含む多種目クラブへの進出事例は少ないが、大手事業者を中心に、公共スポーツ施設の指定管理と併せて自主事業としてスポーツ・文化教室、介護予防教室等を行っているところもある。

IV. 総合型クラブの現状と典型的な課題

1997年から国は多世代、多種目、多志向という特徴を持つ総合型クラブの育成を開始し、生涯スポーツ並びに地域コミュニティの場として地域住民による自主的・主体的な運営を目指している。スポーツ振興基本計画（2000年）では、2010年までに全国の各市区町村に少なくとも1つ設置するとの量的目標を掲げ、スポーツ庁の「平成30年度 総合型クラブ育成状況（H30.7.1現在）」（2019年）によれば、2018年までに全国市区町村の80.8%で設置をみた。

一方、全国の総合型クラブ（3,599箇所）の中で法人格取得クラブ数は882、指定管理者であるクラブ数は219と専門化は進んでいない。すなわち、法人格を取得していない任意団体が多く、財務基盤も確立できていないため、自主的・主体的な運営は実現できていない。このため、第二期スポーツ基本計画（2017年）では、質的充実を重視し、財政的な自立と地域への定着を目標とした。

スポーツ庁、広域スポーツセンター、総合型クラブ、民間クラブ事業者等との面談並びに調査を通じ、総合型クラブの典型的な課題を以下に整理した。

1. ヒト

（1）クラブ運営人材の後継者確保

クラブ運営者の高齢化、異動等に伴う後継者探しが課題となっている。理由として大きく2つ考えられる。一つ目は大半が任意団体で、クラブ運営者が事故時等の責任を個人で負う必要があり、クラブ運営者の責任が重いため、引き受け手がいないことである。二つ目は、クラブ運営だけでは生計を立てられず、大半のクラブ運営者は個人の事業等で生計を立てつつ、クラブ運営はボランティアで行っているため、引き受け手の対象が限られることである。

（2）スポーツ指導者、クラブマネジャー養成・確保

スポーツ指導者やクラブマネジャーの養成・確保が困難な事例も多い。条件面（報酬面、タイミング等）の不一致、地域の人材不足等がその要因だが、ボランティアで活動する人が多いこともあり、謝金を支払うシステムが整備されず、労働市場が成立していないことが根本的な原因である。

2. モノ

(1) スポーツ実施場所の確保

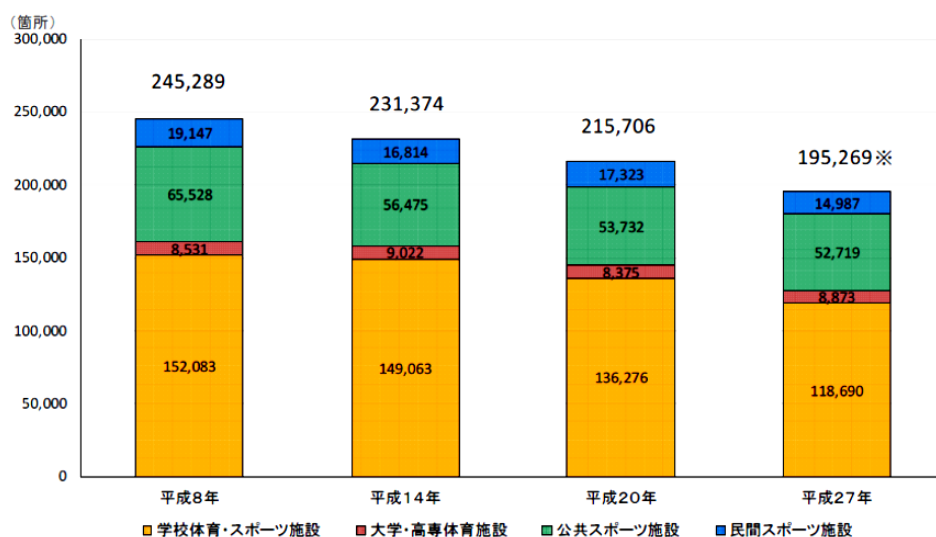
主に学校開放、公共スポーツ施設を利用するが、いずれも地域スポーツあるいは個人の利用により、都市部を中心に施設は逼迫している。

直近の調査となるスポーツ庁「平成 27 年度体育・スポーツ施設現況調査結果の概要」によれば、我が国の体育・スポーツ設置数は 191,356 箇所あり、その内訳は、学校体育・スポーツ施設 116,029 箇所 (60.6%)、大学 (短期大学を含む)・高等専門学校の体育施設 7,621 箇所 (4.0%)、公共スポーツ施設 (社会体育施設と公立社会教育施設等に付帯するスポーツ施設の合計) 52,719 箇所 (27.6%)、民間スポーツ施設 14,987 箇所 (7.8%) となっている (表IV-1) が、これらは長期的な減少傾向にある (図IV-1)。主因は学校の統廃合や施設の老朽化による使用中止と考えられる。

表IV-1 体育・スポーツ施設設置数

	総数	学校体育・スポーツ施設	大学・高等 体育施設	公共スポーツ 施設	公立社会教育施設 等に付帯するス ポーツ施設	社会体育施設	民間スポーツ 施設
箇所数	191,356	116,029	7,621	52,719	5,183	47,536	14,987
(%)	100%	60.6%	4.0%	27.6%	2.7%	24.8%	7.8%

(資料) スポーツ庁 (2017 年) 平成 27 年度体育・スポーツ施設現況調査結果の概要



(資料) スポーツ庁 (2017 年) 平成 27 年度体育・スポーツ施設現況調査結果の概要

図IV-1 体育・スポーツ施設設置数の推移

一方、学校体育施設を開放する市区町村の状況（2014年度）は、回答のあった1,599市区町村のうち、1,522市区町村（95.2%）と、前回（2007年度）調査（98.3%）より減少した（表IV-2）。

表IV-2 市区町村における学校体育・スポーツ施設開放状況

調査年度	市区町村数	開放 市区町村数	開放実施割合 (%)	未開放 市区町村数	未実施割合 (%)	未回答 市区町村数	未回答割合 (%)
平成26年度	1,599	1,522	95.2	77	4.8	142	8.9
平成19年度	1,809	1,778	98.3	31	1.7	-	-

（資料）スポーツ庁（2017年）平成27年度体育・スポーツ施設現況調査結果の概要

学校体育施設の種別開放状況は、屋外運動場が30,062校のうち23,625校（開放率78.6%）、体育館が30,700校のうち26,479校（開放率86.3%）、水泳プールが19,275校のうち4,286校（開放率22.2%）、屋外庭球場が6,770校のうち1,290校（開放率19.1%）が開放されている（表IV-3）。

表IV-3 施設種類・学校段階別開放状況

施設種類	学校段階	施設保有校数	施設開放校数	開放率(%)	前回調査 開放率(%) (平成19年度)
屋外運動場	計	30,062	23,625	78.6	80.0
	小学校	17,669	15,702	88.9	87.2
	中学校	8,052	6,013	74.7	77.4
	高等学校等	4,341	1,910	44.0	47.1
体育館	計	30,700	26,479	86.3	87.3
	小学校	17,998	17,216	95.7	95.1
	中学校	8,341	7,669	91.9	90.0
	高等学校等	4,361	1,594	36.6	40.3
水泳プール	計	19,275	4,286	22.2	26.7
	小学校	12,044	3,649	30.3	34.0
	中学校	4,581	481	10.5	14.6
	高等学校等	2,650	156	5.9	7.3
屋外庭球場	計	6,770	1,290	19.1	17.4
	小学校	400	35	8.8	15.7
	中学校	3,470	613	17.7	16.8
	高等学校等	2,900	642	22.1	18.4

（資料）スポーツ庁（2017年）平成27年度体育・スポーツ施設現況調査結果の概要

更に開放の形態と頻度は「年間を通じて定期的に曜日を決めて開放」が一番多く、「平日（月～金曜日）」が全体の60.0%、「土曜日」が64.1%、「日曜日」が61.7%となっている（表IV-4）が、「要請により不定期に開放（年間9日以下）」も7.4%ある。

表IV－4 学校体育施設開放の頻度

	施設 開放校数	年間を通じ定期的に曜日を決めて開放						要請に応じ不定期的に開放			
		月～金曜日		土曜日		日曜日		年間10日以上		年間9日以下	
		開放校数	(%)	開放校数	(%)	開放校数	(%)	開放校数	(%)	開放校数	(%)
平成26年度	55,680	33,427	60.0	35,672	64.1	34,375	61.7	9,647	17.3	4,137	7.4
平成19年度	66,532	37,960	57.1	38,424	57.8	37,048	55.7	11,906	17.9	4,792	7.2

(資料) スポーツ庁(2017年)平成27年度体育・スポーツ施設現況調査結果の概要

以上より、市区町村による学校開放の実施割合は95.2%と高いものの、種別の開放状況及び開放の形態や頻度を見ると更なる開放余地が残されている。

3. カネ

総合型クラブの生い立ちは、スポーツ少年団、ママさんバレー、同好会が発展したクラブ等様々であるが、体育協会あるいはスポーツ推進委員が行政活動の延長線上で補助金の交付を受け設立・運営し、会費を徴収しても少額であり、自主財源による運営が難しいクラブが多い。

一方、財源基盤の確立を目指し、設立時のクラブ理念にも受益者負担を明記の上徹底するクラブもあり、中には経営ノウハウを有し事業収入(指定管理、旅行代理店等)を得るクラブも存在する。

4. 情報

(1) 情報発信の不足

地域の特定のみにサービスを提供するだけで手一杯で、会員への情報発信や会員募集のためのホームページの開設や更新、あるいはSNSの活用ができていないクラブが多い。特に若い人への情報発信が十分図れていない。

総合型クラブの典型的な課題要因を表IV-5に記す。

表IV-5 総合型クラブの典型的な課題要因

ヒト	後継者、指導者、クラブマネジャー
モノ	スポーツ実施場所
カネ	財源基盤の確立(会費収入、事業収入、スポンサーシップ等)
情報	ホームページ、SNS、情報交換・発信(会員、指導者等)

V. スポーツクラブ運営をビジネスとして可能にする地域連携システム構築

日常的にスポーツに親しむことは、個人にとっては、健康の増進ひいては健康寿命の延伸、そしてスポーツを通じた地域交流を通じた家庭、職場に次ぐ第三の居場所の創出となる。地域コミュニティとしては、こうした一連の活動がコミュニティの充実や活性化につながり、自治体や国としては、健康増進を通じた医療・介護費の削減が期待される。さらには、こうしたスポーツ人口のすそ野拡大が、トップアスリート輩出にも寄与すると考えられる。

しかし、総合型クラブのみならず、スポーツクラブ運営やスポーツ指導等を担う人材が不足しており、こうしたスポーツの効用を十分活用できていない。その背景には、これを本業として生計が立てられないという実態があり、スポーツ実施場所の不足がクラブ運営を更に厳しくしている。一方、クラブ運営にはビジネス的な要素が多く、現場で経験を積みながら経営を学ぶことが望まれるが、生活の保障がない状況ではそれも厳しい。

こうした隘路を解消し、スポーツの持つ力を最大限に活用するためには、スポーツ実施環境の改善に向けて次のような地域連携システムの構築が必要と考えられる。

1. 元アスリート等がスポーツ経験を活かし生計が立てられるように支援する地域連携システム

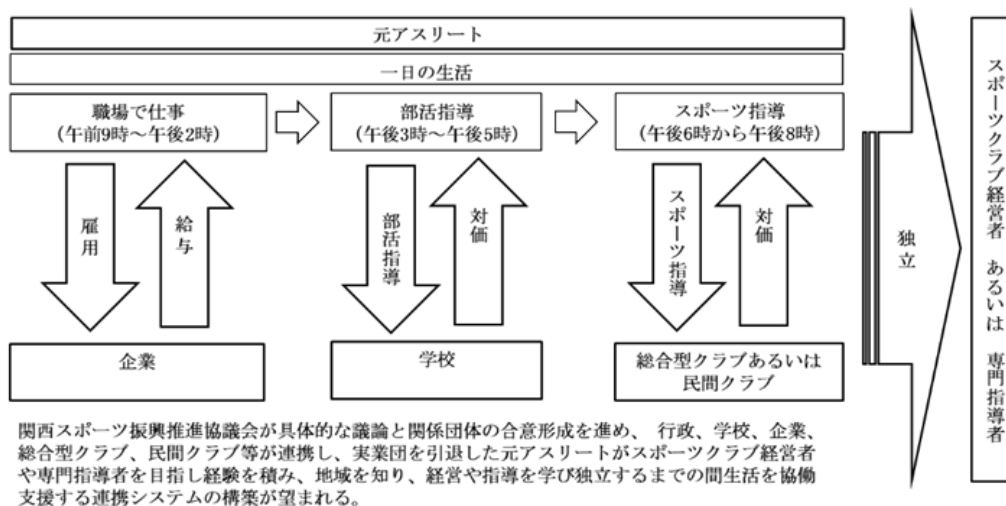
地域においては、スポーツクラブ運営あるいはスポーツ指導の担い手が不足しているが、大学スポーツや実業団の選手でプロ選手にならなかった元アスリートの中には、それまでの経験を活かし、スポーツクラブの運営やスポーツ指導に関わることを希望する人が少なくない。しかしながら、これで生計が立てられるのは一握りに過ぎないという現状もある。

そこで、関西スポーツ振興推進協議会が具体的な議論と関係団体の合意形成を進め、行政、学校、企業、総合型クラブ、民間クラブ等が連携し、実業団を引退した元アスリートがスポーツクラブ経営者や専門指導者を目指し経験を積み、地域を知り、経営や指導を学び独立するまでの間生活を協働支援する連携システムの構築が望まれる（図V - 1 - 1）。

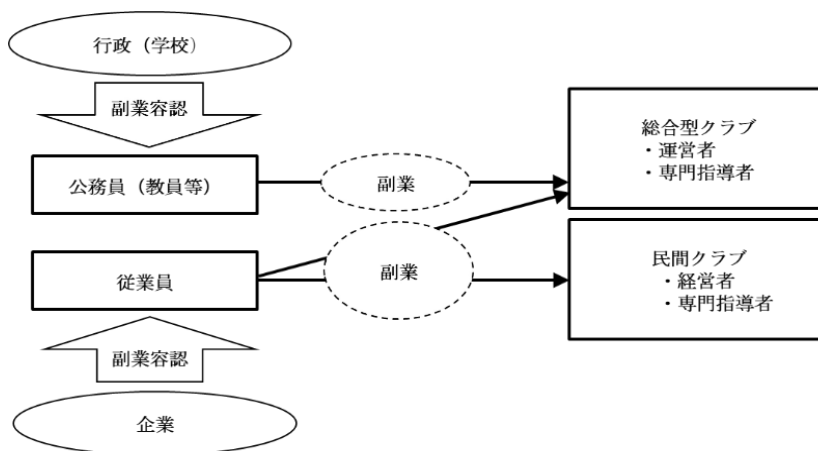
こうしたアスリートが社内で健康セミナーを開催する等、企業の健康経営の一躍を担うことも考えられる。

一方、行政や企業に籍を置きながら、副業としてクラブ運営やスポーツ指導を行うことを希望する人もおり、行政や企業が就業規則等を変えて副業を認めることが望まれる（図V - 1 - 2）。

スポーツ指導員には一定のニーズがありながら、なかなかそれだけでは生計の立てられる職業とはなり得ないため、このように、行政、学校、企業、総合型クラブ、民間クラブ等が連携してこれを支えていくことが必要ではないか。



図V - 1 - 1 元アスリート等がスポーツ経験を活かし生計が立てられるように支援する企業・学校・地域連携システム



図V - 1 - 2 元アスリート等がスポーツ経験を活かし生計が立てられるように支援する企業・学校・地域連携システム

2. 地域のスポーツ実施場所のシェアリングを可能とする地域連携システム

身近にスポーツのできる場所や機会が不足しており、行政が所管を超えて連携を図ると共に民間とも連携し、地域におけるスポーツ実施場所の効率的な運用とシェアリ

ングを可能とする行政・企業・地域連携システムの構築が望まれる（図V - 2）。

（1）公立小中学校の利用拡大（指定管理、施設開放運営委託、学校開放拡大）

公立小中学校は地域住民の徒歩圏内にあり、グラウンド、体育館、プール、テニスコート等、多種目スポーツの施設がある。学校開放を積極的に推進する市区町村もあるが、第IV章の通り未だ開放余地は残されている。

例えば、民間活力を活用した学校体育施設の指定管理ないし施設開放運営委託の他、隣接学校同士での共同部活動や部活動の地域スポーツとの一体化により空いてくる施設を開放すれば、日中を含めた利用拡大が期待できる。

また、一部の自治体は総合型クラブによる有料スポーツ教室での利用に制限（貸出禁止、回数制限）を設けているが、空いていることを前提に利用を認めれば、自主的・主体的な運営の後押しともなる。

（2）行政による私立学校、大学、企業等の施設借上げ開放

企業や私立学校、大学等のスポーツ施設の中にも開放余地の残されているものがある。但し、企業のスポーツ施設は事業所に隣接している場合も多く、行政が企業や学校等と連携協定を締結の上でこれらを借り上げ、施設を利用する一般住民の事業所や校舎への立ち入りを防ぐ安全対策への補助金交付や、施設利用時の事故について施設の安全管理義務を超える責任は問わないといったルール作りとそのコンセンサス形成等を進めていくことが必要であろう。

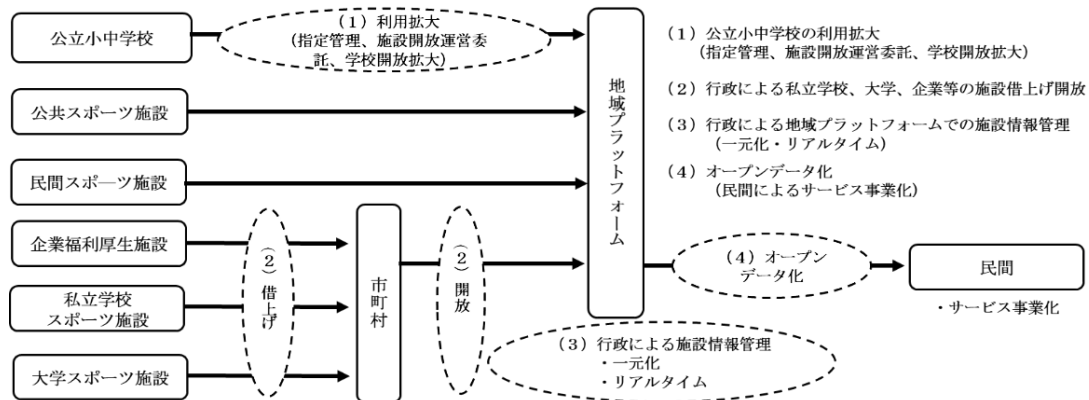
なお、施設所有者には、地域貢献、生涯スポーツ振興といったCSR活動、SDGsへの貢献の他、施設利用料収入等のメリットもある。

（3）行政による地域プラットフォームでのスポーツ施設情報一元化・リアルタイム管理

地域には学校体育施設や公共スポーツ施設等、複数のスポーツ施設があるが、所管が異なるため、一般的に満空情報等は施設毎に管理されている上、ホームページ上の満空状況が随時更新されていない施設も少なくない。このため、行政が所管を超えて連携すると共に民間とも連携し、地域プラットフォーム上で体育・スポーツ施設の一元化・リアルタイム管理を図ることにより、利用者の利便性の向上を図ることが望まれる。

(4) オープンデータ化

民間の利用者が、対戦相手や仲間探しのマッチング等のサービス事業化を図れるように、行政が地域プラットフォーム上で、施設の情報や利用状況を確認できるようにすることが望まれる。



身近にスポーツのできる場所や機会が不足しており、行政が所管を超えて連携を図ると共に民間とも連携し、地域におけるスポーツ実施場所の効率的な運用とシェアリングを可能とする行政・企業・地域連携システムの構築が望まれる。

図V - 2 地域のスポーツ実施場所のシェアリング可能とする
行政・企業・地域連携システム

3. スポーツクラブ運営を地域で支援する行政・企業・地域連携システム

スポーツクラブの運営上、会員拡大による規模のメリットの追求は重要課題の1つであるが、少子高齢化が進む中、会員拡大は容易ではない。そこで、図V - 3のようなスポーツの場そして地域交流の場となるスポーツクラブの運営を地域で支援する地域連携システムが必要と考えられる。

(1) 市町村による支援 (事業委託)

地域においては、市町村が抱える課題解決のための担い手が不足する傾向が見られる。例えば、市町村は介護保険法により介護予防事業が義務付けられ、自ら事業を行えない場合には民間への事業委託が認められるが、介護予防事業の担い手が不足する地域が見られる。

透明性確保の観点から公募が前提となろうが、能力のあるスポーツクラブが、指定管理の他、部活動、介護予防、健康寿命延伸、放課後児童クラブ等を一括して受託、管理することで、効率的な運用を図ることが考えられる。

(2) 企業による支援（アウトソーシング、スポンサーシップ）

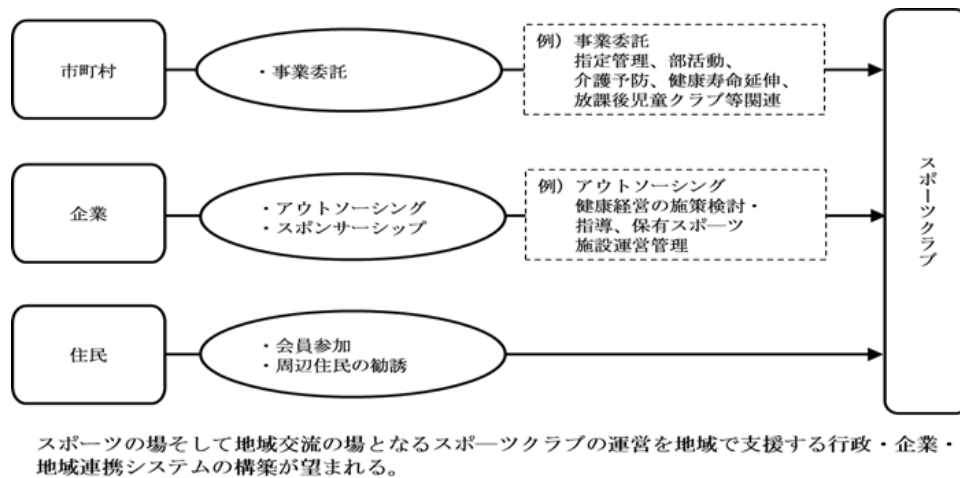
健康経営に関心を持つ企業が増えている中、企業が保有するスポーツ施設の管理運営を、社員向け運動・スポーツ教室の実施も含めてスポーツクラブに委託し、保有施設を社員向け、一般向け双方に有効活用するようなケースが考えられる。

スポーツクラブの商圈をターゲットに PR を図りたい企業にとっては、スポンサーシップも有効な方法となろう。企業が従業員へクラブを周知すると共に利用を推奨すれば、更に大きな効果が期待される。

企業側には、2. (2) 同様の地域貢献、生涯スポーツ振興といった CSR 活動、SDGs への貢献の他、施設管理の負担軽減等のメリットがもたらされる。

(3) 住民による支援

住民が自らスポーツクラブの会員となり積極的にクラブを利用し、周りの住民にも利用を働きかけ、会員拡大に寄与することが最大の支援となろう。



図V-3 スポーツクラブ運営を地域で支援する
行政・企業・地域連携システム

VI. 持続性、品質の担保されたスポーツクラブ運営の条件とモデル

1. 持続性、品質の担保されたスポーツクラブ運営の条件

持続的で品質の担保されたスポーツクラブの運営は、第V章で述べたスポーツクラブの運営をビジネスとして可能とする地域連携システムを構築して初めて実現されるものであるが、そのためには表VI-1の条件を充足する経営の専門化が必要であると考えられる。

- (1) 元アスリート等がスポーツ経験を活かし生計が立てられるように支援する企業・学校・地域連携システム
- (2) 地域のスポーツ実施場所のシェアリングを可能とする行政・企業・地域連携システム
- (3) スポーツクラブ運営を地域で支援する行政・企業・地域連携システム

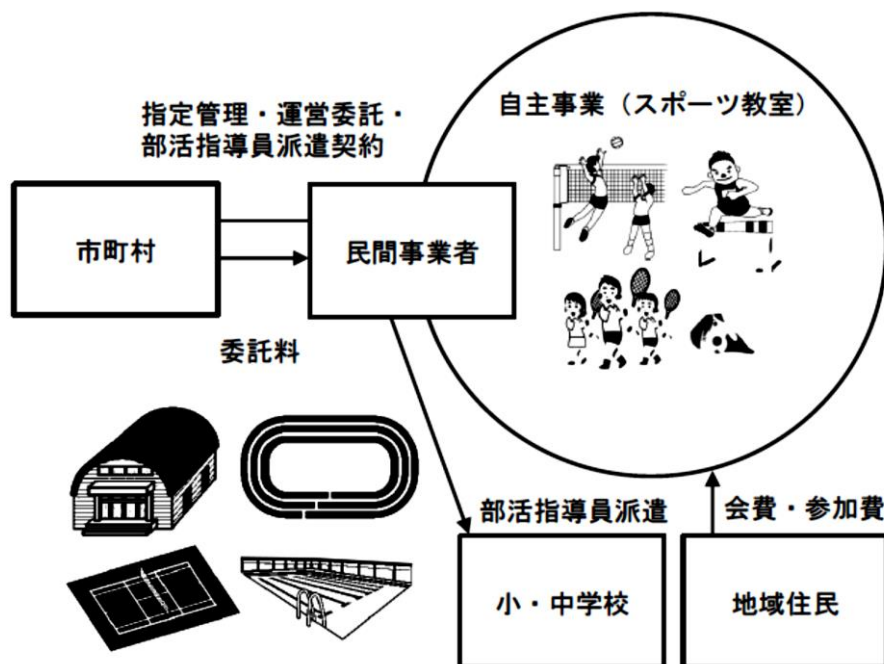
表VI-1 持続的で品質の担保されたスポーツクラブ運営条件

分類	条件	概要
ヒト	運営組織の法人化	組織継続性とリスク負担の観点から法人格を取得する。
	経営人材の雇用	稼ぐ組織とするため、核となり組織を牽引する経営人材を確保する。
	スポーツ指導者の確保	ボランティアに依存せず、対価を支払い、正しい知見を持ったスポーツ指導者を起用する。
モノ	スポーツ実施場所の確保	公共スポーツ施設、学校開放等を利用するが、行政からの一括かつ長期の指定管理や運営受託により、自主事業の機会を拡大する。
カネ・情報	財源基盤の確立	会費収入の他、事業収入の途を開く。(例：行政からの事業受託(指定管理、介護予防事業等)、旅行事業、健康経営支援等)
	マーケティング力	市場調査の上、ターゲット層を絞り、顧客ニーズに合致したサービスを適正価格で提供し集客を図る。 また、ホームページを随時更新し、SNSも活用して会員等と双方向で情報交換を行う。

2. 持続的で品質の担保されたスポーツクラブ運営モデル

現在のスポーツ実施環境の中で、実現可能な持続的で品質の担保されたスポーツクラブの運営モデルとして、「民間事業者による公共施設多種目モデル」(図VI-1)、「市町村体育協会の法人格取得モデル」(図VI-2)、「プロスポーツクラブ下部組織の発展モデル」(図VI-3)の3つのモデルが考えられる。いずれも財源基盤の確立並びにスポーツ実施場所の確保の観点より、公共スポーツ施設の指定管理、学校開放運営受託、民間スポーツ施設の運営受託等を通じ自主事業の機会を持つ形が望まれる。このモデルは将来的に、学校部活動の地域一体化の受け皿となることも考えられる。

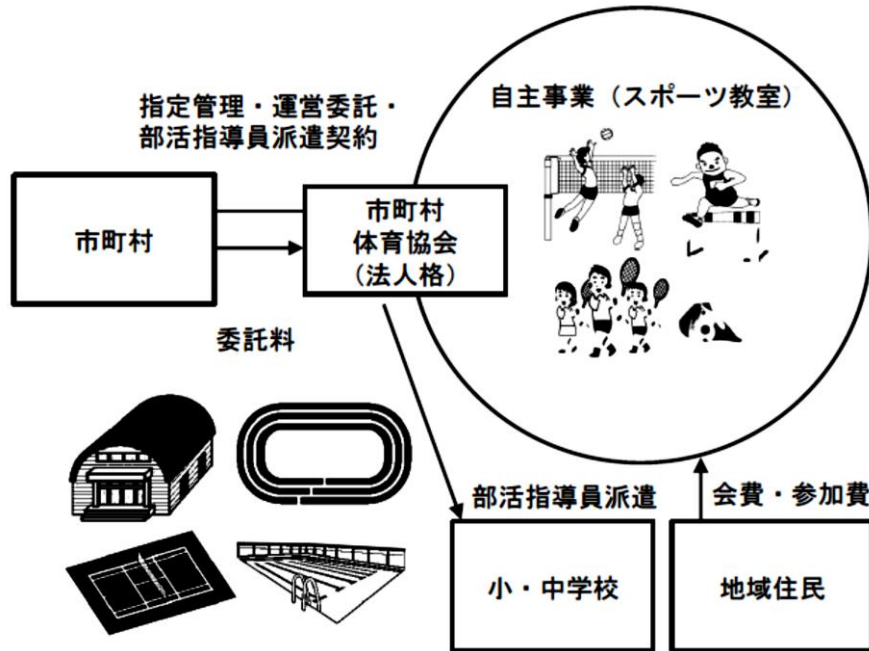
(1) 民間事業者による公共施設多種目モデル



図VI-1 民間事業者による公共施設多種目モデル

特徴	民間事業者による公共スポーツ施設を利用したモデル 集客が見込める都市型で都市部中心にモデルが見られる。
課題	スポーツ施設の安定確保
具体例	大手フィットネス事業者等。

(2) 市町村体育協会の法人格取得モデル

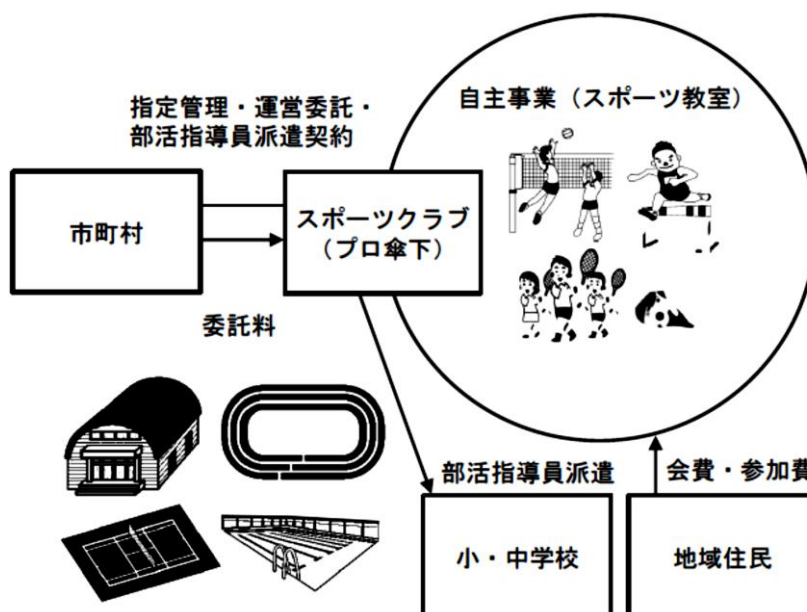


図VI-2 市町村体育協会の法人格取得モデル

概要	市町村体育協会（※）が自立を図るモデル
課題	① 人材確保 多くの市町村体育協会は実務者がおらず、市町村教育委員会が業務を代行しているため、人材派遣が求められる。 ② スポーツ施設の安定確保
具体例	NPO 法人掛川市体育協会 同協会は掛川市並びに市民のコンセンサスも得て、市内全 13 カ所の公共スポーツ施設の指定管理を行うと共に、共同施設を利用した総合型クラブ（掛川スポーツクラブ）を運営する。市は全国規模大会、東海規模大会に次ぐ高順位での優先予約利用を同クラブに認めている。

※) 都道府県体育協会、市町村体育協会は、それぞれ都道府県スポーツ協会、市町村スポーツ協会へ改称予定。

(3) プロスポーツクラブ下部組織の発展モデル



図VI - 3 プロスポーツクラブ下部組織の発展モデル

概要	プロスポーツクラブの下部組織の発展形。 プロチームのホームタウンでのモデルが考えられる。
課題	① 現在はタレント発掘事業の色彩が強い。 ③ スポーツ施設の安定確保。
具体例	NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブ 同クラブは多世代、多種目、多志向型の総合型クラブ。

なお、これらのモデルに共通する最大の課題は、経営人材の確保である。スポーツという、とすると実技が優先されがちであるが、クラブ運営に当たっては、スポーツクラブであるかどうかに関わらない、プロの経営人材が不可欠である。

今日、大学においてもスポーツ関係の学科が充実しつつあるが、卒業生の就職先として、スポーツ関連事業は決して多くはない。組織マネジメントにかかるカリキュラムを更に充実させ、こうした学科が、スポーツクラブ運営人材の重要な供給源となることが期待される。

表V-1で示した持続的で品質の担保されたスポーツクラブ運営条件の、核となる組織ごとの充足状況を表VI-2にまとめる。

表VI-2 持続的で品質の担保されたスポーツクラブ運営条件の充足状況

	条件	主体者			
		概要	民間事業者	市町村体育協会 (法人格)	プロスポーツクラブ
ヒト	運営組織の法人化	組織継続性とリスク負担の観点から法人格を取得する。	充足	充足	充足
	経営人材の雇用	稼ぐ組織とするため、核となり組織を牽引する経営人材を確保する。	充足	一部組織は未充足	充足
	スポーツ指導者の確保	ボランティアに依存せず、対価を支払い、正しい知見を持ったスポーツ指導者を起用する。	充足（内部養成あるいは外部人材起用）。ただし、地域偏在の課題あり。		
モノ	スポーツ実施場所の確保	公共スポーツ施設、学校開放等を利用するが、行政からの指定管理や運営受託により、自主事業の機会を拡大する。	公共スポーツ施設、学校開放等を利用。一部は公共スポーツ施設の指定管理あるいは民間施設の運営管理受託を行い自主事業の機会を持つ。		
カネ・情報	財源基盤の確立	会費収入の他、事業収入の途を開く。(例：行政からの事業受託(指定管理、介護予防事業等)、旅行事業、健康経営支援等)	充足	脆弱な組織が多い。	脆弱な組織がある。
	マーケティング力	市場調査の上、ターゲット層を絞り、顧客ニーズに合致したサービスを適正価格で提供し集客を図る。また、ホームページを随時更新し、SNSも活用して会員等と双方向で情報交換を行う。	充足	不十分な組織が多い。	一部の組織は不十分。

Ⅶ. まとめ

持続的で品質の担保されたスポーツクラブの運営は、スポーツクラブの運営をビジネスとして可能とするような第Ⅴ章で述べた次のような地域連携システムの構築と経営の専門化が相まって初めて実現すると考えられる。

1. 元アスリート等がスポーツ経験を活かし生計が立てられるように支援する企業・学校・地域連携システム
2. 地域のスポーツ実施場所のシェアリングを可能とする行政・企業・地域連携システム
3. スポーツクラブ運営を地域で支援する行政・企業・地域連携システム

しかしながら、スポーツ実施環境の整備が図れたとしても、スポーツ人口の拡大は引き続き課題として残る。

近年、スポーツ実施率向上のため、運動習慣化のインセンティブとして健康ポイント制度を導入する市町村が増えたが、同制度は運動を始める契機には成り得るが、ポイントが使える店や機会が少ない等、習慣化につながるだけの魅力には欠ける。習慣化には、より訴求力の高い毎年の家計支出に影響するもの、例えば国民健康保険料の一定額控除が効果的と考えられる。

具体的には、行政が条例や施行規則で定める保険料算定方法を変更し、ラジオ体操等、行政が定めた身体活動への参加要件（回数等）充足を条件に、国民健康保険料を一定額控除する案が考えられる。国民の継続的なスポーツあるいは身体運動の実施による社会保障関係費（介護・医療費）の削減幅の定量的な評価は困難であり、財源を一部負担する厚生労働省や都道府県との実施の可否、具体的な金額にかかる調整は厳しく、それ以外にも、公平性や透明性の確保、不正防止等課題は少なくないが、まずは地域を決めて社会実証実験を行ってみてはどうか。

また、運動は1人だといつでもやめられるが、家族や仲間が一緒だと抑止力が働く。その点で、スポーツをしたい時の仲間や機会探しに” Team Do Sports” ポータルは、スポーツをしたいときの仲間や機会探しの絶好のツールだと考えられる。ワールドマスターズゲームズ 2021 関西組織委員会が運営するこのポータルの利用により、全国で開催されるスポーツイベントの参加登録の他、仲間とのチーム作り、練習相手や対戦相手探し等が可能になる。

2021年に開催されるワールドマスターズゲームズ2021 関西は一般市民のための生涯スポーツの世界的祭典である。これを一過性のイベントに終わらせることなく、より深く広く生涯スポーツを浸透させる機会として活用し、総合型クラブをはじめとするスポーツ活動を通じて世代と競技の枠を越えた交流、地域コミュニティの活性化と個々人の健康増進、そしてより豊かな暮らしをもたらすものとなることを願ってやまない。

以 上

「スポーツ産業の活性化」研究報告書（2018年度）

発行日	2019（平成31）年3月
発行所	〒530-0011 大阪市北区大深町3番1号 グランフロント大阪 ナレッジキャピタル タワーC 7階 一般財団法人 アジア太平洋研究所 Asia Pacific Institute of Research (APIR) TEL (06) 6485-7690（代表） FAX (06) 6485-7689
発行者	岩野 宏

ISBN978-4-87769-126-4

ISBN978-4-87769-126-4