

# スポーツをテーマとした地域振興における持続可能性の研究

原田 理人（岐阜協立大学経営学部）  
海野 麻恵（岐阜協立大学大学院経営学研究科）

キーワード：スポーツ、スポーツ政策、地域振興、スポーツコミッション、スポーツツーリズム

## I. 諸言

今日における我が国の社会は、少子高齢化社会の到来、人口減少の顕在化などが原因となる国内経済の低迷期を迎えているため、国や自治体にとって極めて重大な問題を抱えるに至っており、地域経済の停滞も顕著となっている。そこで、規模の大小に関わらず、地域では新たな産業の創出や地域経済の振興は喫緊の課題となっている。

国内における多くの自治体では、地域の成長、及び地域経済の繁栄のための観光入込（インバウンドツーリズム）を促進するによって地域経済を活性化させるという観光振興政策は、地域振興の先兵として位置付けられ、地域内消費の促進や拡大は地域政策の重要なアイテムとなっている。

つまり観光や旅行誘客の促進を基本とした観光振興の重要性は、地域経済政策における重要案件の一つとして政策アジェンダに明記されていくことが求められている。これらの法的根拠となるのは、平成19年に施行された「観光立国推進基本法」であり、「観光立国の実現／住んでよし、訪れてよしの国づくり」を核として、「国内外からの観光旅行の促進のための環境の整備」が基本理念の一つとされている。

そうした中で、「スポーツ・文化コミッション」は、「スポーツ」や「文化・芸術」などをまちづくりや地域の活性化のひとつの手段として捉え、スポーツや文化活動が有する多様な機能や可能性を「まちづくり」や「地域活性化の担い手」として位置付け、地域振興分野の新たな中核とすることで、事業の推進及び事業の管理運営業務を行うことを目的としていくものである。

なかなか効果的な政策を見出せない地域活性の起爆剤として、また地域リソースの有効活用として、産業連携プロジェクトともいえる本施策に対する期待は益々高まっている。

今日において即効性と確実な成果を期待される有効な経済対策の一番手と目される「観光振興」を国家戦略としていくことは、今日の積極的な地域観光PRの現状や感染症の寛解までには至っていない現状でありながらも、為替の優勢を追い風に、すでに活性期の80%以上の外国人観光客数が確保されている状況をみても理解は容易である。それらの流れや国民の活動欲求の盛り上がり背景として、今後はスポーツによる地域振興策は一層多くの地域で進められていくと考えられるが、その推進状況はどのようなものであるのか、またどのように着手、進行すべきなのかといった点は、特に基準や標準があるわけでもなく、自治体毎の判断や裁量に委ねられている。

このように、今後は「地域振興」が地域政策の必須条件となる流れを根拠として、「スポーツによる地域振興」や「スポーツによるまちづくり」なども多くの地域で進行されると考えられる。しかし、各自治体における地域振興の環境や条件が異なるにもかかわらず、大規模自治体の実行スキームをそのまま模倣するようなミスリードも生じており、困惑する中小規模の自治体も存在している。つまり、「スポーツによる地

域振興」は、まだ多くの教訓や経験などが蓄積されておらず、どの自治体もまだ手探り状態の様相は否めない。これでは、有効な「地域創生」や「地域振興」は実現できない可能性も孕んでいる。

近年の厳しい社会環境の中で、企業や組織間の競争も激しさを増してきており、様々な事業の競争環境も大きく変化している。これまで地域環境（自然、資源、特産）や、地方や地方組織における競争優位性の源泉となってきた独自性、希少性、事業開発力、品質の高さなどもってしても十分な経済効果には繋がらなくなってきたほか、どこでも類似性の高い体験が再現される状況では、様々な地域間競争に勝ち抜くこともできなくなってきたといえる。つまり、地方の競争優位性も十分に表現できなくなってきた。これまで地方環境や地方組織は競争優位性を獲得することができなくなってきたのはなぜであろうか。

本稿では、経営資源論や経営論的アプローチを試みることで、企業間の競争優位戦略との関連において、経営資源論、経営戦略論などを援用し、その発展方向性を概観してみたい。そのうえで企業・組織の競争優位とは何か、競争優位の獲得につながる経営資源とはどのようなものなのかを考察し、また、どのようにそれを獲得すべきであるのか、そのためにどのような分析枠組みが必要かの検討をしていこうと思う。

そこで本研究の目的は、「スポーツによる地域振興」における調査を活用し、その推進機能の特徴や推進上の課題を抽出することで、「スポーツによる地域振興」の推進要素のみならず、事業やマネジメント組織の持続可能性に関する要件を探索していくこととしたい。

## II. 地域振興の必要性

今日の我が国における地域社会では、国内全体で少子高齢化の促進が顕著であり、人口減少傾向に対する対策が求められている。これらは、出生率の低下に加えて超高齢化の進行が進み、地方の人口減少に伴う地域社会の活性化も困難になっているといえる。また、大都市圏への人口流出が地域産業の存続や新たな産業の育成を困難にしているなど、地域における経済活動にも影響をもたらしている。

総務省統計局の「将来推計人口」によると、2050年頃には2000万人もの人口が減少し、65歳以上の人口が全体の約40%にも達する見込みとなっている。つまり、それらに伴って生産人口の割合も減少し、国民所得や総生産も著しく減少してしまうことが危惧されている。こうなると、地域住民は都市部への移住傾向が強くなり、一層地域経済の停滞が進む可能性を有していることから、すでに「地方財政の逼迫傾向」は顕著であり、全国の国や自治体の苦悩を生んでおり、自治体規模の大小に関わらず新たな産業の創出や振興は地域存続のため、喫緊の課題となっている。

### 1) 地域活性化策の重要性

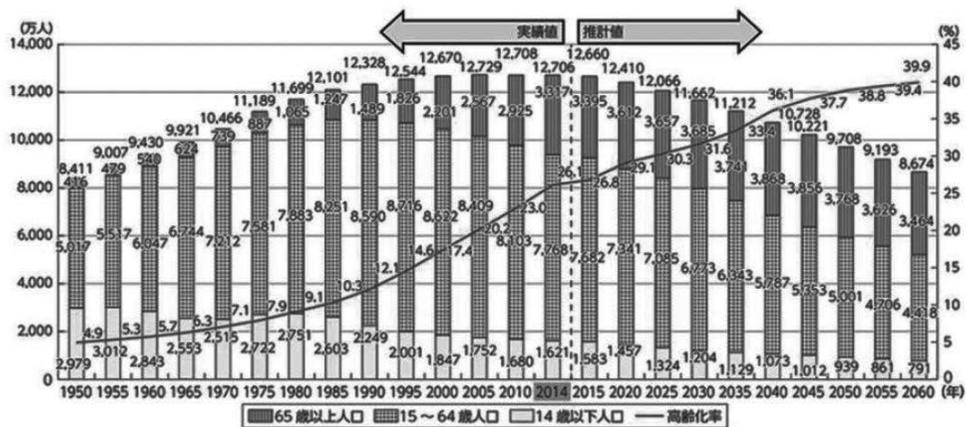
近年のこうした「少子高齢化」や「地域における人口減少」、「地域経済の縮減」といった状況下においては、地域を活性化し住民福祉の充実化を図ることで、人口流出を抑止する必要がある。

図表1：3大都市圏の転入・転出超過の状況



出典：総務省統計局「住民基本台帳人口移動報告」

図表2：日本の人口推移



出典：総務省『平成27年版情報通信白書』我が国の人口動態と将来推計

そこで、「交流人口」の増加による経済効果（域内消費の拡大施策など）には、複合的、早期的な経済効果が期待されている。これまでに問題視されてきた地域間格差は、現代の社会問題ではなく、戦後の復興を端緒として、地域振興は連綿と続いてきている課題であるといえる。

これまで地域振興は、様々な側面から関連法規を伴って展開されてきているため、交流人口促進関連政策は“新たな潮流”といったものではなく、以前から地域振興策の一環として検討・推進されてきている。しかしこれらの多くは、著しく変容する社会状況に対応しきれない側面も持っており、変化を遂げながら時代の変化や社会実情に即した進化を続けてきている。従来の地域政策は、国主導による「全国総合開発計画」などに基づいて国の施策が立案されてきており、指定された地域では補助金、交付金や税制などで様々な恩恵が得られるため、各地域では積極的な誘致競争が展開されてきている。また、それらの政策は持続性や継続性に欠ける点が多くみられ、全国一律の政策であっても、公共投資と名打った「ハ

コモノ」や「バラマキ」と揶揄されるものが多かった政策の中において、次第に地域間の差も最小化し、明確な効果も見出せなくなるといった状況であった。

そういった旧態依然とした政策パラダイムから大胆な方向転換を遂げるためには、国や都道府県の基本政策を基本としながらも、自治体や地域の総意で将来を創り出す熱意や強い覚悟を必要とし、地域の総力において中長期での地域再生や地域振興に取り組むことが求められるようになってきている。

また、地域リソースの乏しい地域においては、現状を正しく理解、認識した上で、地域経済の活性化や地域産業存続のための具体的な対策を講じることが求められる。しかし、全国すべての地域経済を活性化していくことは困難であるといえる。日本全体の生産人口が減少局面（人口オーナス期）に入ってしまった現状では、我が国総体としての経済性の改善が見込めるわけではないため、ある地方における正の効果がある地方においては負の効果を引き起こすことになる可能性もある。つまり今後は、「ふるさと納税<sup>(2)</sup>」のように、厳しい地域間競争も想定される。つまり、今後における「地方主導の地方創生」では、熱意や創意工夫に溢れた人材や有効な地域資源を得ている地方と、そうでない地方とでは、人口の多少のみならず住環境、教育、医療などの基本的な住民福祉やサービス面に及ぶ優劣劣敗の構図が明確になっていく可能性もある。

内閣はこういった地域経済の縮減対策として「地方創生」を重要な政策の柱とし、これまでに様々な地域振興政策を打ち出してきているが、その地域振興政策は、全12省庁から総数300を超えており、交付金総額も11兆円を超えるボリュームの予算が設定されている。「消滅可能性都市リスト」などというものも公表され、全国の自治体では「待ったなしの対応策」が必要となっている。

### Ⅲ. スポーツによる地域振興の捉え方

#### 1. スポーツと地域振興の関係

地域振興施策の主たるプレイヤーは地域や自治体であり、地域主導の政策の進行責任はあくまでも地域が持つという方向性が打ち出されているため、地域政策や自治体の総合計画などに伴う積極的な立案が重要となっていくが、推進する際には、「人」「ノウハウ」「モノ（場所）」「金」といった経営要素を必要とすることや、地域資源によって地域における「目的活動」を創出するということが求められている。

この地域資源には、風光明媚な自然、歴史上貴重な文化財や寺社仏閣、特産品など、地域における貴重な財産ともいえる地域資源は、その地域へ訪れることの強い動機付けになるものと考えられるが、必ずしも競争力の高い有効資源を有しない地域も存在するため、誘客に有効な資源の一つとして「スポーツ」という目的活動の創出をテーマとし、他の環境資源との相乗効果を想定することで不足する資源を補うという政策の可能性に注目が集まっている。

このように不足する地域資源を補い、地域活性をはかるために「国はスポーツを用いた地域振興政策を打ち出しているが、扱う省庁が異なることによって類似する施策が存在し、地方自治体における担当部局も異なるため、当然アプローチ方法も異なることになり、本来の目的や効果が曖昧になることに加え、オペレーション上における混乱の可能性も出ている。

今後の発展や効果的な政策を実現するためには、それぞれの特徴や目的、役割などを明らかにすることで政策進行と環境整備を進めるための首長や地域総体での理解を進めたい。

## 1) スポーツと地域振興の関係における異なる政策

一般的に地域振興とは、それぞれの地域が有する特性を生かし、人々の「住居」「産業」「教育」「観光」などの環境を整備し、地域の魅力を引き出すなどの工夫によって、活性化させる計画を指している。その場合、主に自治体を中心となって取り組むことが一般的であるが、地域で必要な分野の専門家や企業などが協力して進めていくことが求められる。地域振興の目的は、住民が住みやすく地域に愛情がもてる個性豊かで魅力的な地域づくりが重要であり、地域資源を有効的に活用し、持続可能な発展を進め、過疎化や都市部と地方の経済格差を改善し、都市部ではなくても、就業や子育て、もしくは希望する生活が営める環境を創出することなどが挙げられる。

また、自然環境、地域資源などの特殊性を踏まえた振興を目指し、地域の創意をもって地域主導の地方創生<sup>(3)</sup>や地域振興<sup>(4)</sup>を実現することが求められている。その中でも集客装置（拠点）となる資源が数多く、特徴的なものが存在すれば地域振興の可能性も高まることになるが、例えば小規模な自治体であっても、文部科学省の「公共スポーツ施設の整備指針」においては、どのような自治体においても、その都市規模に拘らず、一定の水準でスポーツ施設や生涯学習環境が整備されてきている。

国は、こうしたスポーツ施設を有効な地域資源として位置づけてきており、貴重な集客装置（拠点）として捉えることで、重要な地域振興の柱となり得ることに着目しているのである。このスポーツと地域振興のあり方は、明確に定義付けられている訳ではないが、大きく分けると二通りの考え方に整理できる。

まずは、文部科学省における「スポーツ振興政策の視点」で捉えるテーマで想定される効果は、「スポーツ振興による地域活性化」となり、これはあくまでも「地域におけるスポーツ振興」が前提となっている。これは言い換えれば「健康・教育振興」という括りでの理解となる。もう一つは、観光庁の推進する「スポーツ・ツーリズムによる地域振興」である。これは、スポーツを一つのツールとして地域振興を推進するというもので、着地型の観光の活性化を中心とし、スポーツに関わる目的活動の創出による地域振興効果を目指すという考え方である。これは明らかにスポーツをテーマとして経済効果を狙うものといえる。

つまり、「地域における健康・スポーツ振興」を主たるテーマしているのか、「スポーツをテーマとした地域観光振興」を主たるテーマとしているかといった大きな違いがある。どちらもスポーツというツールを活かした政策であり、経済効果は間接的効果、もしくは副次的効果の一部となるため、一見同じことのようにみえるが、その目的は根本的に異なるものである。

## 2) スポーツ振興による地域活性

日本のスポーツ振興を定めた法律は、教育目的かつ健康増進目的を中心とした普及目的として 1964 年東京オリンピックの開催を契機に整備された「スポーツ振興法」であったが、これが約 50 年ぶりに改定となり、スポーツ振興を国家戦略として位置付けた法律が施行され、スポーツを国策として位置付けることで、旧態依然としたスポーツ界の仕組みや体制を改善・適正化することが示されることとなった。そして、複数の省庁にまたがるスポーツ関連行政を一体化することで人材や財源の効率化をはかる他、競技スポーツと地域スポーツ双方を体系的に推進するために「スポーツ庁」が創設され、今後におけるスポーツ行政の改革を目的としてはいるものの、なかなか具体的な改革方針は見えてきていない。

これまでの地域スポーツ促進は、そのほとんどが教育行政の一部として進められてきており、地域の公共スポーツ施設（学校施設を含む）は教育委員会によって管理されてきている。2003 年の指定管理者制度を契機として民間にその管理運営委託を託せるようになってからも、その委託管理は教育委員会の管轄と

なっている。つまり現在でも公共スポーツ施設の整備や管理運営責任は教育委員会にある。

しかし、平成元年の保健体育審議会答申である「21世紀に向けたスポーツの振興方策について」では、地方公共団体が地域住民のスポーツ活動の状況に応じて弾力的な施設の整備を図ることが可能となるよう改めて「スポーツ施設の整備の指針」が示され、地域の創意によって有効な集客装置を実現させることが可能になってきているなど、国は柔軟性をもって地域振興に寄与できるよう法的整備を進めている。

しかし、スポーツ施設に関わる施策や政策の発信元が文部科学省となるため、その管理責任は相変わらず教育委員会が負っていることに変化はない。

本来、文部科学省は教育（学校教育から生涯教育まで）や健康づくりなどを基本としてスポーツ振興を捉えているため、多くの場合、そこに経済合理性という発想や価値観は生まれるべくもなく、推進の全てがコストという、いわば「コストセンター<sup>(5)</sup>」とされてきた経緯がある。従って「地域におけるスポーツ振興」の責任は教育委員会が負うため、教育行政的背景においては、経済効果などが優先されることはなく、その結果に責任を持つことはない。つまり、スポーツ振興を担当する部局と経済効果振興を担当する部局に、それぞれ責任を分離せざるを得ないという不合理が生じるのである。

### 3) スポーツ・ツーリズムによる地域振興

#### (1) スポーツ・ツーリズムの定義

スポーツ・ツーリズムの先行研究は数多いが、原田（2003）は、スポーツ参加型、スポーツ観戦型、都市アトラクション訪問型というタイプ別の現状について研究されており、工藤・野川（2002）は、観光資源としての視点として、イベント、プロスポーツ観戦、レクリエーションといった直接参加するスポーツ機会や観戦機会を創出するスポーツをスポーツ・ツーリズムの対象領域とし、「スポーツやスポーツイベントへの参加または観戦を目的として旅行し、目的地に最低でも24時間以上滞在すること」と定めている。（図表3）また、二宮（2009）は、スポーツ・ツーリズムの理論モデルを用いて、「非日常空間に一時的であれ滞在してスポーツ活動を行う旅行全般を広く捉えてスポーツ・ツーリズムである」としている。（図表4）

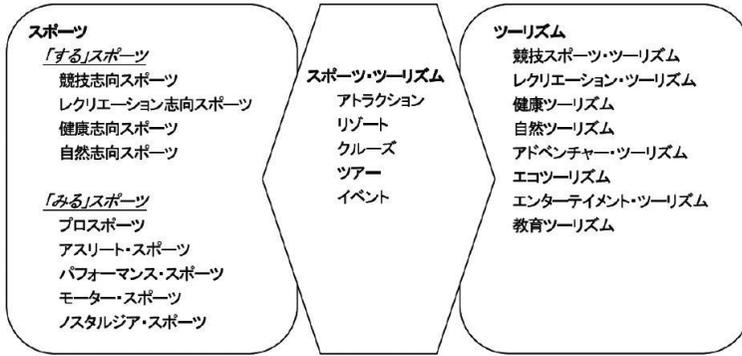
図表3：先行研究に見られるスポーツ・ツーリズムの定義

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 野外の特に興味を引かれるような自然環境下で行われたり、人為的なスポーツや身体活動を伴うレクリエーション施設で為される、休暇のようなレジャー期間中の人々の行動パターンとして説明される(Ruskin, 1987)</li> <li>・ 非商業的な目的で生活圏を離れスポーツに関わる活動に参加または観戦することを目的とした旅行(Hall, 1992)</li> <li>・ 観戦者または参加者としてスポーツに関する活動に関わって休日を通ずること(Weed &amp; Bull, 1997)</li> <li>・ 日常生活圏外で、旅行または滞在中に直接的あるいは間接的に競技的またはレクリエーション的なスポーツに参加する個人またはグループ(ただし旅行の主目的はスポーツ)(Gammon &amp; Robinson, 1997)</li> <li>・ 身体活動に参加するため、観戦するため、または身体活動と結びついたアトラクション詣でのために日常生活圏外に一時的に出るレジャーをベースにした旅行(Gibson, 1998)</li> <li>・ 気軽にあるいは組織的に非商業的やビジネス/商業目的に関わらず、スポーツに関する活動における全ての能動的・受動的参加の形態で、必然的に自宅や仕事に関わる地域を離れ旅行すること(Standevin &amp; De Knop, 1998)</li> <li>・ スポーツやスポーツイベントへの参加または観戦を目的として旅行し、目的地に最低でも24時間以上滞在すること(滞在中の一時的訪問者)(野川, 1993; 1996; 野川・工藤, 1998)</li> <li>・ 限定された期間で生活圏を離れスポーツをベースとした旅行をすること。そのスポーツとは、ユニークなルール、優れた技術をもとにした競技、遊び戯れるという特質で特徴付けられたものである(Hinch &amp; Higham, 2001)</li> </ul>
--

出典：『スポーツ・ツーリズムにおける研究枠組みに関する研究“スポーツ”の捉え方に着目して』

工藤 康宏・野川 春夫

図表4：スポーツとツーリズムの領域からみたスポーツ・ツーリズムの範疇

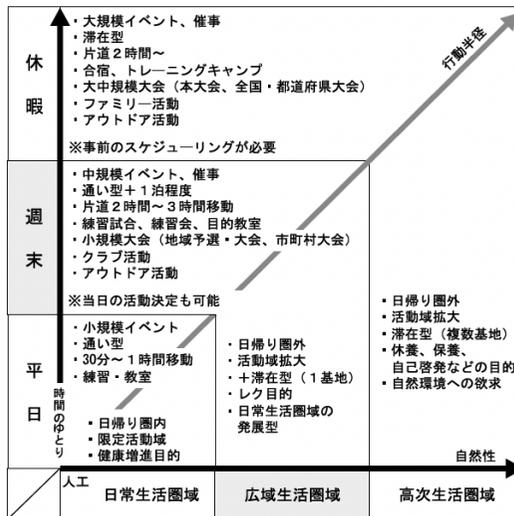


出典：「日本におけるスポーツ・ツーリズムの諸相」

(スポーツとツーリズムの領域からみたスポーツ・ツーリズムの範疇) 二宮浩彰

これらのようにスポーツ・ツーリズムの定義に関する解釈は一様でないが、そのスポーツ・ツーリズムの範疇に関する点に大差はみられない。つまり、宿泊や移動などを含む高次生活圏域に及ぶ能動的な活動がこの範疇に入るという理解である。(図表5) また、スポーツ・ツーリズムでは日常生活圏域外に滞在することが規定されているものが散見され、時制次元では、滞在期間を24時間以上とする考え方もあるが、その活動は時制次元的判断よりは、活動距離が当該自治体区域外からの交流であれば、様々なスポーツ機会の選択には必ずしも宿泊行為を含む必要はなく、そこに「移動」という要素や何らかの「空間次元の移動」が生じれば、日帰り活動もその範疇に含めるべきであり、すなわちそこにスポーツ・ツーリズムは成立するといえよう。つまり、スポーツ・ツーリズムの定義は、「日常生活圏域からの移動を伴い、広域生活圏域から高次生活圏域までに及ぶ、スポーツをテーマとした目的活動を伴う移動行為や観光行為全般」とすると理解も容易である。

図表5：生活空間と日常からみたスポーツ活動の特徴



出典：筆者作成（2010）

## (2) 政策としての「スポーツ・ツーリズム」

政府は国内外の観光促進を国家戦略として位置付け、「スポーツ基本法」と同様に、「観光基本法（昭和38年）」を「観光立国推進基本法（平成18年）」へ改定し、スポーツ団体、観光団体、スポーツ関連企業、旅行関係企業、メディア及び文部科学省など関係省庁合同の「スポーツ・ツーリズム推進連絡会議」によって「スポーツ・ツーリズム推進基本方針」が取りまとめられることになった。

さらに平成28年に国は、「成長戦略」として「スポーツの成長産業化」を柱に据え、スポーツ施設を地域経済の中核としていくといった方針を打ち出している。また、平成29年3月24日に、安倍総理が政府方針として、2025年までに地域におけるスポーツ観光を推進するため、地域振興拠点整備の一環としてスポーツ交流拠点の整備を打ち出し、全国に「スマート・ベニュー構想<sup>(6)</sup>」を基本とした拠点整備を進めるため、関連法規、交付金等における整備を全力で進めると発表されている。

このように政府は積極的なスポーツ観光の推進や、目標としてのインバウンド需要増加を明言しているため、スポーツはもはや国家戦略や政策上における重要なコンテンツとして位置付けられている。

## (3) スポーツ・ツーリズムの意義と目的

この「スポーツをテーマとした地域振興」は、1979年、アメリカのインディアナポリスにおいて街の活性化のために用いられた政策がモデルとなっている。このようにスポーツ・ツーリズムの推進は、疲弊する地域経済における税収不足によるコスト削減を補い、人材の育成や産業活性といった地域振興の起爆剤として期待されている。

このスポーツをテーマとしたツーリズムは、当該地域がスポーツ活動やスポーツ目的の各種活動を実現する目的地として地域の資産を活かしたスポーツイベントの誘致や開催支援し、スポーツ活動全面に関する支援体制を整備することによって交流人口の増加をはかり、地域の活性化を目指してしていくものである。しかし、現状においてはスポーツ観光を推進していく意欲を有し、具体的にそれらを政策として打ち出している自治体は多くなく、スポーツによる地域振興が計画されているのは大規模自治体偏重の傾向となっている。地域におけるスポーツイベントやスポーツ合宿誘致、スポーツイベント開催支援、スポーツ活動全面に関する支援体制を整備し、「する機会」「みる機会」を中心としたスポーツを伴ったツーリズムの誘致促進や、目的活動の創出によって交流人口の誘致を図り、地域経済の活性化という成果を導き出すのがスポーツ・ツーリズムの真髄である。

## (4) 推進事業体のあり方とマネジメント組織を存続・発展させる必要性

スポーツコミッション<sup>(7)</sup>などの団体（組織）は、一定の目的をもとに活動を展開しているが、その目的が不明確であれば組織は方向性を失い組織全体が一貫した活動を実現することはできない。また、それに伴うその組織の目標は、組織がその経営活動によって、「実現したい」もしくは「実現しなければならない」と強く望む到達状態である。

組織が様々な環境変化に対応しながらも永続的に存続・発展させていくためには、様々な環境状態に適合させた経営目標を設定しなければならないため、内部・外部環境との調整や対応が重要となる。

土屋（1994）は、「経営目的は経営理念と経営目標の両者を統合するものであり、経営目的を望ましい到達状態として表現する際に、望ましいという価値判断の側面と到達状態という事実の側面とがあることに注意する必要がある。主として前者の側面を表わすものが経営理念であり、主として後者の側面を表わすものが経営目標である。」とし、「経営理念とは、企業の経営者などの信念、信条、理想などの価値であり、経営目標は、このような経営理念を実現するために設定される具体的な到達状態である。」として

いる。

こういった経営目標を包含した価値が経営理念であるならば、経営理念は経営目標の制約を受ける事になる。また、逆に経営目標の内容と達成度とは、経営理念の内容に影響を及ぼすことにもなるため、経営理念と経営目標とは、「相互規定」の関係にあるといえる。

かつての企業や組織が追求する目的は、「利潤の最大化」という価値が支配的であった。しかし公益性の強い団体においては、その法人の性格から、公益法人が主たる目的とすべき公益目的事業は、「学術、人材育成人材開発、芸術、スポーツ、慈善その他の公益に関する種類の事業」であって、かつ「不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するもの」を指すため、利潤は前面に出てくることはない。また、公益法人は、収益事業や共益事業等、公益目的以外の事業を行うこともできるが、これら収益事業等が「主たる活動」になることはできないため、あくまでも、「従たる活動」でなくてはならないという宿命を背負う。

また、収益事業等は、公益目的事業と区分し、収益事業ごとに経理しなければならないほか、収益事業等で上げた収益の一部を公益目的事業のために、使用又は処分する必要がある。つまり、競技団体の活動や組織機能の維持は全て持ち出しの前提であり、いわばコスト対応のみの構造となりやすいことも否めない。このような背景からみても今後の公益団体の経営環境は一層厳しくなっていくと考えられ、早急な対策を必要とするが、依然として多くの組織では、事業の継続にとって、支援金や補助金頼みのイメージが色濃くなっている。

当然ながら今日における各方面の財政事情に鑑みて、その頼みの綱である補助金なども次第に縮減の方向にあり、多くの組織に助成を可能としているスポーツ振興くじ（toto）<sup>(8)</sup>などの補助金も安定した収益として保証されているわけではないため、期待するほどの補完に至らないケースも生じている。

この点からも収益性を考慮した事業の推進はもはや必須条件であり、この対応が遅れている組織は至急の対策が求められる。このように今日では、少子高齢化や様々な社会問題の波が押し寄せていることから、今日の公益団体の価値基準ではゴーイング・コンサーン（継続事業体）としての対応が最優先となっており、組織は将来に向けて長期間安定的に発展していかなければならないため、事業開発や人材開発などに相応の投資を行なうようになってきている。

Edith Penrose (1959) <sup>(9)</sup>によれば、著書“The Theory of the Growth of the firm”において、企業・組織を「生産資源の集合体」と捉えている。Penrose (1959)によれば、企業は一つの管理単位というだけでなく、生産資源の集合体でもあり、それらは管理上の意思決定により、様々な形で活用されるとしている。

この経営資源論を援用すれば、この際の生産資源としては、プラント、設備、土地、天然資源、原料、半製品、副産物などの有形の物的資源と、不熟練、および熟練労働者、事務、管理、財務、法律、技術、経営に携わるスタッフなどの人的資源を指摘しているが、これらの中で、長期契約で雇用されている従業員は、企業にとっての実質的な投資とされている。従業員や熟練労働者、事務、管理、財務、法律、技術、経営に携わるスタッフはそのままとして、「プラント、設備、土地、天然資源、原料、半製品」は、さしずめ「地域環境、活動インフラ、主要設備、地域の天然資源」といったところであろうか。これらの要素は組織成長や事業の成長に強く関与するとされているため、これらの生産資源の有無や優位性が左右される可能性を有している。また、上野 (2018) は「同じ資源であっても、その活用方法の違いによって、全く違うサービスを提供することにつながるのであり、それによって企業の違いが生まれてくるのである。その意味で、Penrose (1959) の指摘する経営資源は、実体を伴う資源とともに、無形資産である情動的経営資源の考え方を多く含んでいると考えられる。企業はこのような無形資産である情動的経営資源（特に経営者能力）を最大限に活用しようとして多角化を展開し、その結果として、企業の成長は実現されるのである。」

としている。

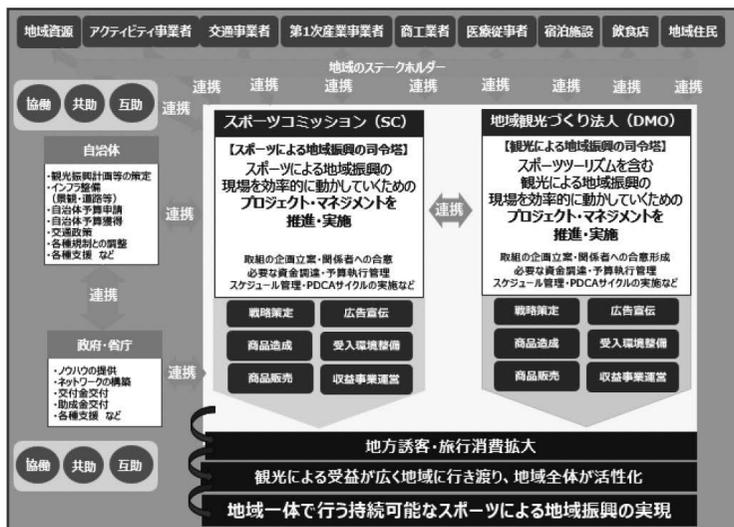
これらをふまえると「使用する施設や環境にさほど大きな差異が生じるものでなければ、経営努力や傾斜能力<sup>(13)</sup>を最大限活用しようとして多角化戦略を展開し、その結果、企業成長が実現されるというものである。このような考え方をもとにすることで、経営資源、特に情動的経営資源を複数の事業で有効活用することにより、多角化企業が範囲の経済、並びにシナジー効果を実現し、専業企業に対して競争優位を獲得する」という多角化組織の方が、専業組織に対する競争優位性の基本的な理解を得やすいとしている。

また、事業成長に関しては、ステークホルダーなどとの関係を考慮しなければならず、組織経営は経済的目的他に社会的目的をも含めたものになる。したがって、今日の組織における目的は「適正な利益率を維持しながら、組織を永続的に存続させることにある」ということとなる。

(5) 地域における持続可能なマネジメント組織の経営

マネジメント組織を存続、発展させていくためには、まず、経営のベースとなるマーケティングを行うことが必須である。地域マーケティングの理念を説いたコトラーによれば、「地域マーケティングとは、徹底的な市場分析によって、“まち”という“商品”を開発し、“顧客”を巡っての競争に勝つこと」とされている。しかし、製品マーケティングに比べ、地域マーケティングは「買い手」と見なせる消費者が多岐に渡ることから、手法に求められる要素や、それを前提とした流通パターンも多様化する。通常の企業であれば、自社商品に対するものに対してマーケティング調査を実施するが、地域マーケティングにおいてマーケティングの目指す目的は、一企業、一団体の利益ではなく、地域全体にとって賛同できるものである必要がある。言い換えれば、住民、自治体、全ての企業、各種法人団体、協会、組合、同好会やサークルなど、その地域が居住地、または活動拠点となっている人達全てが、スポーツによる地域の発展、向上を目指すためのマネジメント組織の経営理念や経営目標などを理解、納得し、合意形成をした上でなければ、経営自体を持続させることは困難だろう。このマーケティングにおける主体は、「地域の縮図」と言える。

図表6 「スポーツによる地域振興」における理想的で持続可能なマネジメント組織（「地域の縮図」



出典：観光庁 HP22 をもとに筆者修正

マーケターは「地域の縮図」に属する人達を交えて、外部環境を「機会」と「脅威」から、内部環境を「強み」と「弱み」から分析する SWOT 分析やポジショニングマップの作成など、様々なマーケティング分析を行い、自らの地域についての魅力、伸びしろ、不足点や改善点などについて共通認識を行うとともに、「我が街に対する誇り」や「地元愛や郷土愛」などを醸成させていくことも重要といえる。

それらの結果をもとに、今後マネジメント組織で取り組むべき事柄や課題、目標を明確化していき、各々がその課題解決や目標達成に向かって同じベクトルで突き進んでいくことが重要である。それ故、地域マーケティングにおける地元マーケターの存在は自治体の大小に関わらず必要不可欠といえる。

マネジメント組織を持続的に運営していくためには、当然のことながら収益が必要になる訳であるが、松本ら（2002）は、人口回復を目指す過疎地域における人口率増加などのように、目的に応じて利益や売上に変わる指標を使用することも可能と考えられるため、まず「マーケティングの視点から対象地域を適切と考えられるポジションに位置付けることが重要である」と言及している。とはいえ、やはり、収益がなければ運営自体が持続出来なくなってしまうため、第一に収益確保のためにすべきことを考えた上で、交流人口・関係人口・移住定住者の増加などについての検討を進めていくことが求められる。

松本ら（2002）は、次に必要となるのがビジョンとゴール設定であるとし、「ビジョンとゴールの設定」とは、自地域の「製品（地域）ライフスタイル」や「市場地位」を念頭に置いた上で、「最終的には自分たちの地域は一体どのような地域でありたいのか」という“地域のアイデンティティ”を合意形成の中で確立し、地域の将来像を描く過程であると説明している。それらが設定出来た上で、それに対する各々の具体的な目標値を設定し、その目標値を達成するための経営方針の立案が行われる必要がある。

経営方針は、経営目標を達成するために、自地域の経営資源をどのように活用していくかを決定する。宮内（2018）は、経営資源の定義については様々な考え方があり、中小企業基本法では、「設備、技術、個人の有する知識及び技術その他の事業活動に活用される資源」と規定されているが、「人」「物」「金」「情報」の枠組みで考えることを提案している。これら4つの資源は、経営にはどれも欠かせないものであり、特に、「金」をどのように確保・維持し、収益増へつなげていくかは、安定かつ持続可能な組織運営にとつて最も重要な課題であるといえる。

図表7 経営資源 4つの枠組み

人	経営目標を達成するための組織の在り方とどのように人材を育成・活用していくのかを検討
物	設備の取り扱い（現在所有している設備をどのように取り扱っていくか、また、新たな設備が必要なのか）と、製品（商品）の取り扱い（現在の製品をどのように取り扱い、今後どのような製品〔商品〕構成にしていくか）を検討
金	運転資金など日常の資金、設備投資にかかる資金、新製品開発や新技術開発にともなう資金をどのように調達していくのかを検討
情報	経営情報・原価情報・販売情報などの定量的な情報（数値情報）と、市場情報・顧客情報・技術情報・商品情報・人事情報など定性的な情報を、どのように管理していくか検討 システム化についても検討

出典：宮内（2018）をもとに筆者作成

## 2. スポーツ・ツーリズムの阻害要素

自治体がスポーツ・ツーリズムを推進する際には、不可分の要因も考えられる。それらは極めて経営的な要素と酷似するものといえるが、それらの要素を踏まえた計画の推進が求められる。

例を挙げると、大きく分けて四点の要素に分けられる。第一に活動インフラの充実である。有効なスポーツ・ツーリズムを促進するためには、適切なスポーツ施設やインフラが必要となる。これらが決定的に不足している場合では、大会やイベントの誘致に制限が生じる可能性が出てくることや、大規模なスポーツイベントの開催や経済効果を導き出すには、生産のためのプラットフォームとなる適正サイズのインフラ（スポーツ施設環境）が必要となる。

それらを新規に整備するためには、莫大な費用負担を担保しなくてはならない。現状においては、自治体がこれらに対応するための潤沢な予算を確保することは困難であり、自治体や組織の身の丈での計画推進が求められる。

そして第二に、地元住民や事業者、地域社会全体の理解促進という要素である。地元産業界や地域社会がスポーツ・ツーリズムの価値を理解できず、協力を得られないような場合では、イベントの成功や持続可能な発展は困難になるため、日常的に地域社会との関係を構築し、積極的な地域社会との連携や貢献が求められる。その連携が実現し、相乗効果が生まれるようになれば、協力者や協力企業は複数出現することが考えられ、安定的な活動推進の可能がみえてくる。このように、スポーツ・ツーリズムが地域振興の有効な手段となることが知られるようになり、有効な地域振興手段であることが証明されるほど、多くの自治体が着手する可能性も高まり、集客や誘客の競争が激化していくことになる。どこでも類似した施策を打ち出し合うことで決定的な誘客が続くとは考えづらく、近隣自治体との競合下における差別化や事業の独自性が求められる。

そして第三に、積極的に誘致しようとするスポーツ種目や活動には、活動環境の適性が不可欠である点である。特に地政学的要素は絶対要因となる可能性がある。つまり、天候や気象条件がスポーツ活動やイベント実施に強い影響を与えかねない。降雪地域などの例においては、冬季スポーツ種目の活動を誘発させることは容易であると考えられるが、主に夏季型のドライ環境を基本としたスポーツ種目の場合、降雪地域における冬季間の大規模な屋外イベント開催は馴染まない可能性があるなど、こういったことに対応するための計画や施設が整っていない場合、明らかに問題が生じる可能性がある。

最後に、スポーツ・ツーリズムの成功には、十分なマーケティングと広報機能が不可欠となるという点である。これが不足しているとイベントへの注目度や観光客の誘致が難しくなるばかりではなく、目指す成果が実現できなくなる可能性も生じてしまうことになる。こういった要因を考慮し、計画段階から十分な対策や計画を立案することが、スポーツ・ツーリズムを成功させるために重要であるといえる。

また、Porter (1980)<sup>(14)</sup>による競争戦略では、「競争相手よりも優れている点を活かして、その価値を最大にするように事業を位置づけること」となっており、これらは、今日の我が国における経営戦略の一般的な理解となっている。

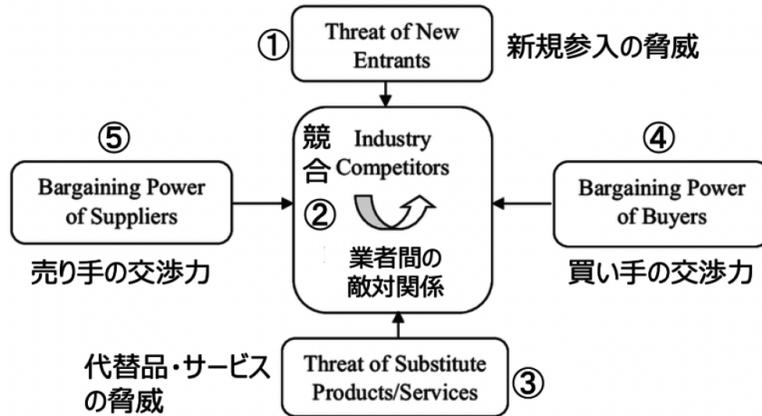
つまり、これらの要素が成立要件を満たしていない限り、一過性の強い催し物で終わるか、息の長い持続性のある活動となるかが分かれる可能性があるといえる。

成功事例は必ず競争構造を生み出し、その中で競争優位性を見出していく組織のみが生き残る可能性をもつことにつながるものであり、類似性の高い事業や組織であれば、常に工夫やノウハウを醸成し、人的な充実を生み出しながら、成長や変化を継続できなければ、必要な政策であろうと寿命は短い。

Porter(1980)の特徴は、「5つの競争要因 (forces driving industry competition)」を用いて業界構造

を解説している。（図表8）産業組織論を応用して業界構造という経営環境に注目することで競争優位の源泉を提示したものであり、次のような5つの競争要因に組織の持続的可能性を見出すことができる。

図表8 5つの競争要因



出典：Competitive forces framework (Source: Porter 1980, P.5) を加筆修正

- ① 新規参入の脅威 (Threat of new entrants)
- ② 既存業者間の敵対関係の強さ (Rivalry among existing firms)
- ③ 代替製品・サービスの脅威 (Threat of substitute products or services)
- ④ 買い手の交渉力 (Bargaining power of buyers)
- ⑤ 売り手の交渉力 (Bargaining power of suppliers)

上野 (1883-1957) によれば、これらの要因は、業界の究極的な収益率（長期的な投資収益率）を決定し、それらの影響を強く受ければ受けるほど、業界内の競争は激しくなるものであるとしている。業界とは、互いに代替可能な製品をつくっている企業集団のことをさしている。これらの競争要因は組織や地元産業にとって存続を左右する重要な要素と考えられる。

① 新規参入の脅威（近隣自治体における同類施策・事業展開の脅威）

新規参入の脅威とは、参入障壁の大きさと競合する既存組織の反撃の程度によって決定される。生産量を増加させ、一定の市場占有率を確保することを目標としているが、新規に競合近隣・隣接自治体などが参入することで市場占有率の低下が想定され、販売額や販売数に影響が生じる可能性があるという脅威である。特に近隣や隣接自治体との競争状況はすでに一部地域では生じ始めており、それらにおける地政学的優位性は明確にならず、利便性やサービスの質、コスト優位性などにおける優勝劣敗が明らかになる可能性がある。

② 既存業者間の敵対関係

既存業者間の敵対構造とは、業界内で、地域内の地位向上や組織優位性によるものが考えられ、既存組織における既得権益の喪失に対する敵対関係が生じることがある。これらは長年における地域密着性を優位要件として育まれた組織であり、同類組織が互いに相手の出方によって競合し合う関係となってしまう。

③ 代替製品・サービスの脅威

代替製品・サービスの脅威とは、業界の外から自組織と同様の機能・サービスを有し、より低価格で提供できる代替製品やサービスを持つ組織が参入することで生じる脅威をさしている。その業界の企業は適正利益を上げられる価格や市場を設定しているため、同市場を奪い合うことになれば、ビジネスモデルにも影響を与えることになりかねない。

④ 買い手（顧客）の交渉力

買い手の交渉力とは、適正価格からの値下げを迫ったり、もっと高い品質やサービスを要求したり、売り手同士を競い合わせたりすることで生じる売価やコストへの影響などである。近年は相見積もりや経済合理性に基づいた買い手の判断基準は厳しくなっており、公共施設としての利用料水準でのビジネスモデルはそもそも十分な収益性を実現できる水準にはない。

⑤ 売り手（供給業者）の交渉力

売り手の交渉力とは、売り手の業界が少数の企業によって占められ、買い手の業界より集約されていることで生じるものである。買い手に対して、価格を上げ下げするという圧力をかけることで交渉優位を保つものである。このような価格交渉力を持つ売り手は、コスト増に対して自社の売値をつり上げることで価格交渉力のない弱い買い手から収益を多く奪い取ることにもつながる。

これらの脅威は、いずれの産業でも散見されるものであり、先述の競争優位性の創出によって打開できる可能性を有するものである。Porter (1980) は、脅威を無力化するような戦略を用いることによって競合他社や組織では得られない利益を享受するという理論を展開しているが、企業・組織戦略の目的は競争構造上有利な環境に加わっていくことではなく、「自組織の参加自体が地域における特異性や独自性をもたらしていくものでなければならない。」としており、反対に地域間競争や地域内競争を激化させ、平均利潤を押し下げることになってしまうのは、自己矛盾となる可能性も有している。

そこで、個別企業・組織が独自の方法で利潤を最大化させる上で、最も強い影響力を持つのは各地域や組織が保有する内部資源であるといえる。すなわち、ポジショニング・アプローチなどが企業の競争力を決定する要因として産業構造という「外部環境」を重視するのに対し、資源アプローチは個別企業レベルの「内部環境がより重視される」とされている。

また、当然のことながら振興策を策定し推進する自治体の事情は様々であり、一様ではない。実際に政策推進上で生じるネガティブ要素の例には以下のようなものがある。

(1) 交流人口増加の努力はしているものの魅力不足を感じているケース

中規模都市において、これまで自治体側でも産業育成や観光誘致を進めてきたが、周辺自治体よりも観光資源が少なく、地元へ誘客しようとしても訴求力のある魅力が備わっていない。現状を打開するため集客増加を図り、産業振興を図りたいと考えているというケースである。

(2) 地域振興資源が少なく、地域振興策が既存の小規模イベントのみにとどまっているケース

地域には十分な施設環境が整っておらず、年に数回の小規模のイベントは行なっているが、観光入込客数はその数少ないイベントに依存している状態であり、年間を通じて絶対数は少ない。恒常的に観光入込客数を増やしていくための具体的な施策や環境整備を必要としているケース。

（3）小規模都市で観光資源が乏しく集客魅力が不足しているケース

大都市圏からは遠く、幹線道路から距離がありアクセスも良くない。集客力のある自然環境や景観もないうえ、地元の産業は農業、漁業などが中心で、少子高齢化も進行し、事業推進に必要なインフラも十分に整備されていないため、スポーツによる地域振興政策を推進するうえでのハードルは高いと考えているケース。

（4）地域資源としての外部評価が低く地域の魅力不足のケース

立地の悪さや地域イメージの低さもあって、特産品などの開発も進んでいない。また、地元にはインフラも少ないほか、宿泊施設は民宿主体でキャパシティが小さく、大規模イベントなどの誘致には耐えられないため宿泊者はいつも隣接都市に流れてしまう。こうした環境のなかで集客促進を図るためのアイデアが不足しており、いままで県の助成金などを利用し、何度かイベントを行なってきたが、産業振興や地域振興につなげていく自信がないというケース。

（5）自治体規模が小さく地域に競争力がないケース

自治体の規模が極端に小さく、安定的に予算を確保していくことが困難である。インフラも相応の規模や機能が備わっていないうえに、追加の設備投資もままならない。隣接する中規模都市には見劣りするため、集客などの面で新たなチャレンジがしづらい。同じ県内の中規模都市では大々的にスポーツコミッション<sup>(7)</sup>の設立などが発表され、潤沢な予算をつけてスタートしているため、その競争には勝つことが困難に思えるというケース。

（6）既に地域間が競合状態に陥っているケース

インフラ整備を伴うスポーツ活動誘致に関しては、フロー効果<sup>(8)</sup>のほか、後の利用促進におけるストック効果なども見込めるものであるが、競技人口が育っていない特殊性の強い競技種目の施設インフラにおいては、国内に強力な競合インフラが出現した場合、立地メリットなどを伴って活動誘致数が一気に減少する可能性もあるなど、規模の大小に関わらず自治体間の競合状態<sup>(9)</sup>も時間の問題となっている。地域振興関連の交付金なども、希望する自治体すべてに割り当てられる訳ではないため、対象となる団体や対象者のみならず、補助金や交付金などの競合状態も想定しなければならない。このような背景からみると早期着手こそが成功の秘訣のようにも感じるが、すべてが「先手必勝」という訳ではなく、これから参入を検討する自治体や組織は、先行者利益などの速度経済性<sup>(10)</sup>を踏まえながらも、先達の方向性をトレースすることなく、地元の特徴や条件を活かした独自性を発揮した計画の推進の検討が必要となっているケース。

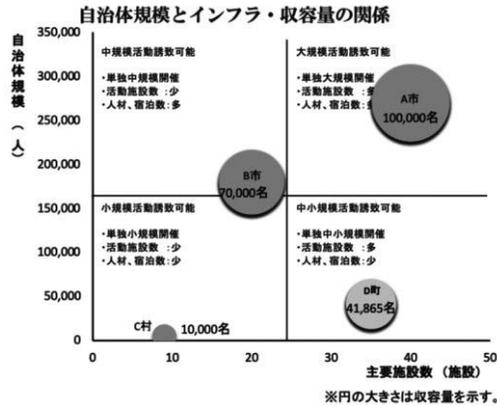
（7）有効な地域資源はあると自負しているが外部の知名度が低いケース

スポーツによる地域振興においては、公共インフラの活用について外部からの要請に応じていく必要があり、域外需要に対するサービス機能を優先させる組織となるため、施設利用に関する予約の優先順位も住民要望ではなく収益性の高い地域外需要を優先させることが多くなると思われる。既にスタートしているケースでは、「誘致イベント優先」とするルールになっている自治体もある。

多くの場合、地元であってもイベントや大会などでも、利用の中心は休暇期間か連休、もしくは週末に多くなる傾向は地元に限らず共通のものであるため、収益性の高い大口の利用を優先して予約をとることにならざるを得ない。しかし、従来の公共施設整備目的は、あくまでも住民の利用に供するためのものであり、住民サービスの充実化を目指して整備されてきている。住民からの税金で建設された施設でもある

ため、住民要望に添えない状況には地元の十分な理解を得ていくことが必要である。一方的に住民利用を制限させるのでは地元の理解を得られるはずもなく、反発を生む可能性があるというケースである。

図表9 各自治体のポジショニング例



地域振興策を策定し、推進しようとする自治体の事情は様々であることは既に述べた。先述の通り、その環境には同一要素が少なく、それぞれの事情に基づいて特徴づけられている。推進上における優位性創出を検討していくためには、これらをポジショニングマップなどによって特徴を明らかにしていくことが有効である。(図表9)

実際に計画進行上で生じるマイナス要因や推進が滞る例などを元に、スポーツによる地域振興の取組みが進まない要因について整理すると、図表9のようなになる。それぞれが抱える問題は一樣ではないものの、これらから自治体における取組みが進まない根本的な理由にさほど大きな差はないことがわかる。これをみると小規模自治体ではインフラの規模や予算レベル、人材不足が共通した課題で、それら一つひとつが独立して障害となっているわけではなく、実は複合的な要因となっていることが読み取れる。

また、図表8をみると、潤沢な予算措置や豊富なインフラ、十分な人材などを手当てすることができたとしても、スポーツによる地域振興は、一般的に大規模自治体のほうに優位性がある。大規模自治体には、国体の開催なども可能な大規模施設が整備されているため、相応規模のイベント誘致が求められる一方で、日常的に運営を活性化しなければ施設の莫大な維持管理費の負担問題がある。このコスト負担は年々増加傾向となり、財源確保の問題は重くのしかかってくることになり、年間のコストは中小自治体の比較にならない。したがって、今日では大規模自治体におけるスポーツによる地域振興の推進は必然となっている。

このように自治体規模に応じて施設の維持管理コストの特性やボリュームは異なるものの、それぞれに財源の確保が困難となってきているという点では大きな違いはみられない。

スポーツによる地域振興の事業推進には、自治体を含めて地域産業を含めた総体の熱意が不可欠であり、現状における地域の将来性に対する問題意識が明確であることが求められるが、たとえ現段階で不足するファクターが存在していたとしても、「その自治体ならではの」魅力が必ず存在すると仮定すれば、多くの観光入込客が見込めない地域であれ、必ず他には知り得ない「地域ならではの」特徴を見出すことが可能になると考えられる。

しかし、地元では、その「良さ」や「特徴(特長)」に対する認識がさほど高くないことも多く、「地域の自慢」が未開発であればまだ開発の余地を残しているであろうし、細かく検証すると意外なところにはずば

らしい資源や特産が潜んでいることがあるかもしれない。地域振興には、こうして解決策を見出していくことが必要となる。それらを丹念に探索、整理し、対策を講じることで、スポーツによる地域振興の成功がみえてくるといえる。

図表 10 スポーツによる地域振興が推進されない主な要因

- ①自治体の意欲が低い、もしくは必要性を感じていない。
- ②誘客するほどのインフラが整備されていない。
- ③地域の魅力が低い（自然環境、特産品、地域産品）。
- ④アクセスや交通事情が悪い（高速道路、鉄道）。
- ⑤民間企業が少なく、宿泊施設などのキャパシティが小さい。
- ⑥人材が少なく、地域ぐるみの活動が進めづらい。
- ⑦シティセールスを進めるにも方法がわからない。
- ⑧自治体に予算が少なく安定的に振興事業が進められない。
- ⑨自治体に推進する能力やアイデアが不足している。
- ⑩十分な予算措置が叶わない。

出典：東海地域における「スポーツによる地域振興」の現状と課題（筆者）

図表 11 自治体規模と事業開催・誘致内容の特徴

項目	大規模自治体(県、政令指定都市、特別区)	中小規模自治体(市町村)
国際大会	積極的に誘致、部分開催も可能	部分開催や練習会場として使用
大会規模	全国大会、都道府県大会、予選	都道府県大会、部分開催、予選
全国リーグ	積極的に誘致、開催可能	部分開催、練習会場提供可能
実施種目	ほぼ限定せずに幅広く誘致、実施可能	インフラの規模によって限定的
誘致観客数	大量観客及び実施者誘致	観客席付施設が少ないため、限定的
宿泊施設	大量宿泊可能	中規模、小規模宿泊可能
スタッフ	大量動員可能、要望に沿った人材選択	人材確保は限定的
事業規模	規模に応じた予算措置が可能	予算規模も限定的
エリア	広域使用を視野に実施検討	周辺地域、圏域レベルの実施

出典：東海地域における「スポーツによる地域振興」の現状と課題（筆者）

これらの表にもみられるように、自治体や地域においては、それぞれ対応可能な催事テーマや事業規模は大きく異なる。スポーツによる地域振興策を導入するためには、自治体の現状や特徴によってその着手方法も異なるが、なかには新潟県十日町市のように、民間企業や団体主導によって進められているといった珍しいケースも存在する。ただし民間主導の事業展開であっても、現実的には自治体の協力・協働がなければ必要とされる予算や事業、助成金などの手当を受けることが困難となることや、特定の民間事業者が主導すると一部の企業による利益誘導も懸念されるため、他の事業者の同意を得られないといったことも考えられる。

地域の活性化や地域間交流の拡大に関しては推進メンバーの共通理解は得られるものの、個別のテーマについて理解を得るには、相応の手間を要する可能性があるほか、宿泊施設ならば自らの施設に宿泊させたいと考え、飲食店ならば自店舗を活用してもらいたいと考えるのも不自然ではない。このように少しでも組織機能のバランスを欠くとすぐに地域内における統制もとれなくなるという問題が生じる。商店や飲食店は、特産品開発には理解を示しながらも、仕入れや開発に際しての手間が本業に影響する可能性もあ

るため、足並みを揃えることが難しく、少しでも抵抗する店舗や企業が出てこようものなら、計画の進行も遅延するのみならず、参加者や消費者の混乱を招く可能性がある。このような問題を生まないようにするには、自治体や関連団体が本来の目的を達成できるよう推進組織と関連事業者などのバランスをとり、自治体と民間企業、または民間企業同士の協働を進めていくことが求められる。

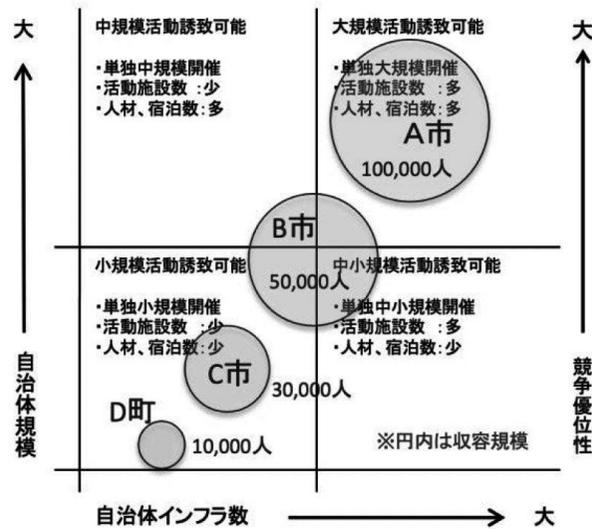
(8) 自治体規模と地域振興（事業）規模の関係

国の積極的な政策は、その反面、近い将来にそれぞれの狙いもさほど差異がない中で、隣接自治体同士、もしくは政令指定都市や特別区などにおいて計画されるスポーツツーリズム推進計画などと競合状態に陥る可能性を示唆している。

全国各地で急速な広がりを見せていくであろう「スポーツによる地域振興」であるが、計画される自治体規模の大小やスポーツインフラの整備状況や受け入れ機能も一様ではない。例えば特別区や政令指定都市などは人口ボリュームだけでなく、インフラも数多く存在し、経済環境も充実しているため、多くの観客などを対象としたイベントや催事が可能となっている。

つまり、当然のことながら大規模自治体には強い集客力があるほか、開催・誘致イベントなどの規模やかかるコストも大規模になることが見込まれるため、対象を大規模事業とすることができる高いポテンシャルを有しているため、強いアドバンテージがあるといえる。(図表9, 10, 11, 12)

図表12 自治体規模とインフラ充実度の関係



出典：「交流促進事業の推進」(原田 2018)

3. 優勝劣敗の構造

一定規模のイベント誘致をみても、大手の広告代理店なども大規模施設や収容力を背景とした大規模イベント開催には動きやすく、中小規模都市における中小規模のイベントにはさほど積極的ではないという傾向にあることは否定できない。

小規模な自治体は、そもそも地域住民を基本とした利用量想定による施設規模の整備が基本となってい

そのため、集客装置となる施設の収容量や交流人口誘致関連原資も大規模自治体のそれとは比較にならないが、その規模や仕様を前提とすると、大規模イベントの開催は困難となるなど、「自治体規模」と「インフラの充実度」「事業充実度」には高い相関があるといえる。（図表9, 10, 11, 12）

現在、日本においてスポーツや文化・芸術をテーマとした地域活性化に注目が高まっているが、実際に着手できているのは都道府県や政令都市などが多く、国体施設などの大型施設を活性化する必要性が推進の核となっている。しかし、地域活性の重要性や少子高齢化社会への対応は、中小規模の自治体にこそ最重要課題として位置づけられているといえる。「スポーツツーリズム」、「文化・芸術ツーリズム」などの促進は、大規模自治体でしか実現できないものではなく、改めて地域の資源や資産を見直し、適切に促進対策を講じることによって可能性が広がっていくと考えられる。しかし、多くの自治体では、如何にすれば地域が持ちうる資源が活用でき、地域外から来訪する観光客を増やすことにつなげることができるのかが大きな課題となっている。つまり、「どのように交流人口を増加させることができるのか」という点が悩ましい課題となっている。

スポーツ・文化コミッションなどの地域プラットフォームは、“異業種・異分野連携や協働”による地域活性化施策や積極的な事業企画の立案と実行が必要不可欠であり、スポーツ・文化ツーリズムを促進するための様々な取り組みが必要となる。自立性を高め、競争優位を維持し、効果的な事業の継続や経営を実現していくためには、独自性のある事業創出や活動環境の整備、リピートを欲するサービス精度などを実現していく組織資源が求められる。

#### 4. ディスティネーション・マネジメントの重要性

スポーツ・文化コミッションなどの地域プラットフォームに求められるディスティネーション・マネジメントは、「目的地（地元地域）の価値、アトラクション、人材、インフラ、アクセス、場所などを構成する要素の総合管理」を指し、どのように地域を売り出していくかまでの総てを適正管理していくことを目指すものである。この機能の優劣は事業実施のみならず、事業拡大や事業の持続性にも大きな影響を与えることになる。

スポーツ・文化ツーリズムを通して地域振興を図っていくためには、行政区域にとらわれず、エリア全域において様々な関係者や団体が協働し、地域資源を活用した着地型ツーリズムを企画・販売しながら、滞在型活動につながる継続的な取り組みを実現させていくことが目標となる。そのためには、地域内における旅行商品や目的活動の提供者とマーケット（旅行会社、旅行者）及びエリアをつなぐワンストップ窓口としてのサービス機能を担うことが求められる。

これらの各種手続きの受け入れは、多くの場合、役割を分けて分担されているケースが多く、それぞれの組織によってスタンスが異なっているため、協働の難しさも顕著になっている。したがってマネジメントを行うマネジメント・プラットフォームは、これらの問題や課題を解決していくよう地域エリアにおける有機的な管理活動の連携・協働を進めていくことが必要である。

それはマネジメント・プラットフォームが域外からの訪問窓口機能を果たし、地域内行動や地域エリア全体の適正管理を担う必要性が求められているというのが根拠となっている。

それらのサービスによって訪問者や旅行者を一定の限定活動のみに終始させるのではなく、地域エリア全体におけるアクティビティの促進を実現させ、効果的な顧客体験の向上や地域訪問者にとっての利便性向上、印象に残る上質な体験などを実現させることにつながるといえる。

ディスティネーション・マネジメント質的向上の要素には、適正に地域リソースを活用し、訪問者のリ

ピートを継続的に実現させるための環境づくり体制を定着させるほか、エリアにおける新たな価値の創出を含んでいる。多様な機能を不足なく整備、管理運営し、成果を上げていくことを実現させるための方針を明確にし、事業を着実に推進するためのメソッドが求められている。

図表 13 自治体規模と地域振興事業の特徴と比較

振興モデル	概 要	特 徴
①大規模自治体における地域振興モデル (特別区・政令都市規模)	商業施設などと共に多くが都心部周辺、及び交通至便な地域に立地し、自治体からの様々な助成を獲得し、豊富な人的資源や施設規模の活用、大規模イベントの誘致が可能。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上位組織設立し、関連事業者及び機能を包括</li> <li>・国際、全国規模などの大規模イベント誘致を中心としたマーケティング</li> <li>・連携団体は国内・外の統括団体まで広い</li> <li>・経済効果も投資額に伴って大きい</li> <li>・関連事業者数も多いため、様々な要望に応えられる応用性が高い</li> <li>・集客・誘致範囲が広い</li> <li>・大規模イベントに対応する臨時スタッフやボランティアの確保が容易</li> <li>・大規模イベント誘致に耐えうる施設規模と仕様、施設数、施設構成を有する</li> </ul>
②中規模自治体における地域振興モデル (中規模都市)	商業施設と共に都心部近隣に立地し、自治体による何らかの助成を実現し、潤沢ではないものの人的資源の支援や施設の有効性を目指して、中規模イベントの誘致が可能。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上位組織の設立と、関連事業者のコンソーシアムの組織双方検討</li> <li>・地域、都道府県規模などのイベント誘致を中心としたマーケティング</li> <li>・連携団体は国内、県内の統括団体レベルまで</li> <li>・経済効果も投資額によるが、周辺インフラを考慮し、限定的</li> <li>・関連事業者数は多くはないが、必要最低限度の要望に応えられる</li> <li>・イベント誘致範囲は中・小規模を中心に</li> <li>・中規模イベントに対応する臨時スタッフやボランティアの確保が課題</li> <li>・中規模イベント誘致に耐えうる施設規模と仕様、施設数、施設構成を確認</li> </ul>
③小規模自治体における地域振興モデル (小規模都市、町村規模)	商業施設も少なく、国、県自治体の助成が必要。人的資源も豊富とはいえず長期的な育成が必要。施設規模にはハンディがあるため、企画などの中身に強い目的性をもたせることが必要。中・小規模イベントの誘致が目標。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存の施設管理運営法人による関連事業者のコンソーシアムを組織</li> <li>・地域、都道府県、市町村規模などのイベント誘致を中心としたマーケティング</li> <li>・連携団体は国内、県内、市町村の団体を対象</li> <li>・経済効果も投資額によるが、周辺インフラを考慮し、限定的</li> <li>・関連事業者数は少なくはないが、必要最低限度の要望に応えられる</li> <li>・誘致範囲は中・小規模</li> <li>・中・小規模イベントに対応する臨時スタッフやボランティアの確保が課題</li> <li>・中・小規模イベント誘致に耐えうる施設規模と仕様、施設構成</li> </ul>

出典：東海地域における「スポーツによる地域振興」の現状と課題（筆者）

しかし、中小規模の都市であっても、大都市に負けない環境形成や集客努力によって堅実な発展が見込める可能性もあるといえる。強いマグネットとなる特徴ある事業の創出や継続性の高い事業、キメ細かな対応などを実現させ、定例化させていくことも検討される。地元環境の見直しや地域資源の磨き上げ、もしくは有効な目的活動を創出していくことが地域にアドバンテージをもたらす可能性を生み出す可能性がある。

今後も全国の自治体において「スポーツによる地域振興」の動きが活発化し、スポーツ合宿やイベント誘致における自治体間の競争は活発化していくと思われるため、中小規模の自治体であっても地方創生<sup>(3)</sup>の戦略に基づいた地域の優位性や特性を活かす工夫と、単なるスポーツ活動拠点としてではなく、環境や活動内容に特徴や独自性を持たせる努力が堅実な成果を生み出す鍵となっていくと考えられる。

## 5. 東海地域の「スポーツによる地域振興」実態調査にみる状況

### 1) 調査について

この調査では、地域における実態把握のために、東海地区4県（岐阜県・愛知県・三重県・静岡県）全140の自治体にインターネットを通じたアンケート調査と一部自治体への直接聞き取り調査を実施した。

調査にあたっては、各自治体の観光課や商工観光課など、主に観光に関する部局に対して本調査の目的と結果公表における個人情報保護の説明を行った。Microsoft Forms を用いてネットによるアンケート回収を行い、そのデータを収集、分析することを基本とし、「自治体名、回答部署に加え、地域振興の必要性を感じているか」「自治体の総合計画などに地域振興に関するものは含まれているか」「今年度の事業予算の規模は」「スポーツによる地域振興に着手しているか」また「着手する上で課題があるか」など、全45問の質問への回答への協力を依頼した。

図表 14 本調査のアンケート回答部署一覧

スポーツ推進課	地域振興課 商工振興係	観光課
経済部商工観光課	魅力づくり推進部 市民スポーツ課	産業課
総務部 まちづくり戦略課	スポーツ振興課	商工観光課
産業経済部 観光課	市民生活部観光課	産業部観光商工課
地域振興部産業振興課	文化スポーツ部スポーツ課	建設産業部商工観光課
企画課企画係	スポーツ市民局 スポーツ推進部スポーツ戦略室	産業文化部商工観光課＋ 健康推進部スポーツ推進課
企画環境経済部 企画課	政策調整課	スポーツ課
総合政策課	まちづくり部まちづくり推進課	教育委員会生涯学習課
企画課	観光経済課	企画政策部 地域振興課
産業振興課	産業振興部商工観光課	産業スポーツ部スポーツ交流課
経済環境部商工課	企画調整課	生涯学習課
商工観光部観光課	産業課	建設部商工農政商工観光グループ
たつせがある課	企画課	教育委員会スポーツ課
商工観光課	産業振興部観光課	企画情報課
教育委員会	政策推進部総合政策課	産業建設部産業振興課
企画ガム対策課	産業部観光文化課	観光交流課
生涯活躍部スポーツ振興課	まちづくり課	建設経済部 商工観光課
社会教育課	経済交流部観光課	建設経済部 産業観光課
産業支援課	建設部産業課	観光振興課
建設経済部産業振興課	環境経済部 商工労政課	政策財政課
まちづくり・企業支援課	交流共創部スポーツ振興課	教育委員会 社会教育課
文化・スポーツ課	観光振興課	生涯学習課
協働環境部文化・スポーツ振興課	産業部 文化観光課	政策財政課
地域振興課	シティプロモーション部スポーツ課	地域振興課 商工振興係
観光課	教育委員会生涯学習課	

出典：本調査をもとに筆者作成

この調査から、自治体ごとに、スポーツ・ツーリズムの推進に当たっては「スポーツを活用した地域振興の計画」と、「地域住民のためのスポーツ振興の計画」という全く異なる視点の理解が並行して進められて

いることが明らかとなった。この調査において、「スポーツによる地域振興に着手している」と回答したのは、79%の自治体であったが、残りの21%は「スポーツによる地域振興に着手していない」という回答であった。それについて、「未着手の理由」を複数回答可にて求めたところ、以下の結果が得られた。これらの理由には、「スポーツによる地域振興に着手している」、「スポーツによる地域振興に着手していない場合」という方向性が導き出されたが、いずれの理由でも、第1位は「人材が不足している」、第2位は「ノウハウが不足している」であり、全体構成の中で高い割合を占めた。

図表 15 「スポーツによる地域振興に着手する上での課題感」についての調査結果

順位	内容	全体の割合
第1位	人材が不足している	19%
第2位	ノウハウが不足している	16%
第3位	予算が不足している	15%
	施設に十分な収容力がない	
第4位	施設に十分な収容力がない	11%
第5位	宿泊施設がない	7%

出典：本調査をもとに筆者作成

図表 16 「スポーツによる地域振興に着手していないのはなぜか」についての調査結果

順位	内容	全体の割合
第1位	人材が不足している	26%
第2位	ノウハウが不足している	23%
第3位	予算が不足している	10%
	施設に十分な収容力がない	
第4位	観光資源が不足している	7%
第5位	立地が悪い	6%
	集客装置がない	
	周囲の理解が得られない	

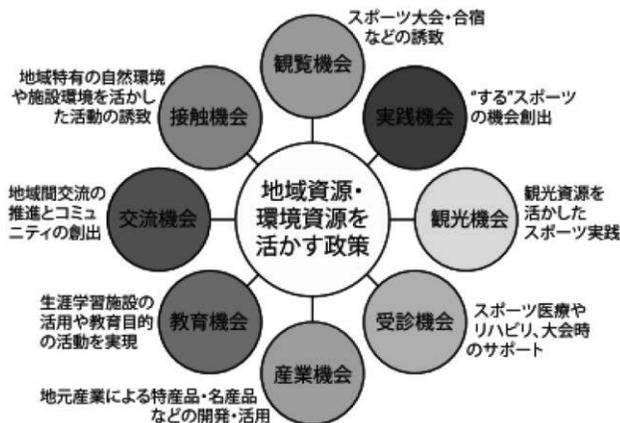
出典：本調査をもとに筆者作成

大規模・小規模に関わらず、やはりスポーツによる地域振興の実施にあたっては、民間事業者との連携やノウハウの享受など、伴走支援が求められる。また、「誘客の出来る観光資源はあるか」という問いに対しては、97%の自治体が「ある」と回答している。これは、多くの自治体でスポーツ・ツーリズムの基本である「スポーツ+地域観光資源」の活用によって、「スポーツによる地域振興」を一層有効に展開させることが可能になる環境を有していることが示されている。ただし、前述の人材やノウハウ不足に加え、自治体や住民自身が自分の街が持つ貴重な観光資源についての認識や理解が不足している自治体は少なくない。もしくは、それらを存分に活用できていないケースが多いことも認識できた。

「スポーツによる地域振興<sup>(13)</sup>」には、地域資源や環境資源を活かす施策を創出することによって、「するスポーツ」の実践機会だけではなく、観光資源を活かした「観光機会」、スポーツ大会が・合宿などの招致による「観覧機会」、地域固有の環境を活かした活動の誘致となる「接触機会」、地域間交流の推進とコミュニティの創出となる「交流機会」、生涯学習施設の活用や教育目的の活動を実現する「教育機会」、地元産

業による特産品・名産品などの開発・活用となる産業機会、スポーツ医療やリハビリ、大会時のサポートなどによる「受診機会」など、まさに、地域にとって有益となる様々な機会が創出される可能性を有している。（図表 17）

図表 17 「地域資源・環境資源を活かす政策と様々な機会の創出」（原田・2017）

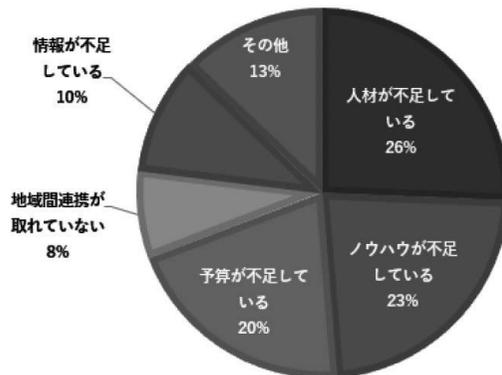


出典：東海地域における「スポーツによる地域振興」の現状と課題（筆者）

また「他地域から集客しているスポーツイベントがあるか」という問いに対しては、75%の自治体があると回答した。その内訳は、35%の自治体が、「イベントを実施する際、スポーツ前後の観光・飲食・地域産品の購入を促進するなどの、地域消費を向上させる取組は行っていない」とされた。

何がしかのコストやエネルギーをかけて他地域から集客し、地域経済を活性化させる貴重な機会や交流人口・関係人口を増加させる絶好の機会であるにも関わらず、全体の 1/3 の自治体が人材やノウハウ、予算不足に加え、地域間連携が取れていないなどの理由で実施出来ていないことについては、地域経済を活性化するために「交流人口」の増加による経済効果の創出が重要な地域振興策とされ、その重要性だけではなく、政策として整備されている状況下においては、正しく成果が導き出されない可能性を示唆している。

図表 18 イベント実施時の消費向上取組不可の理由

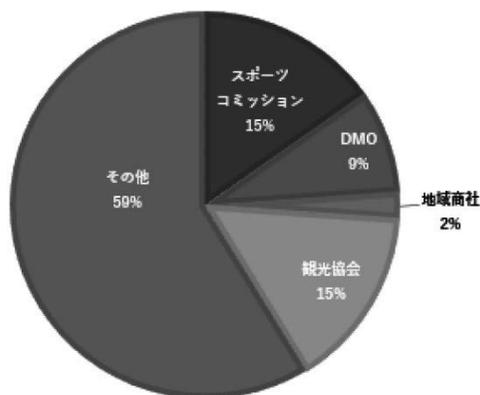


出典：本調査をもとに筆者作成

本調査で、「自治体以外にスポーツによる地域振興を担っている組織や団体があるか」という問いを行ったところ、全体の41%が「ある」と回答している。その中身で最も多かったのが、スポーツコミッションと観光協会であり、それぞれ15%であった。DMOは9%、地域商社はわずか2%と非常に少なく、その他に含まれるものについては、地域のスポーツ団体や任意団体という回答が多くを占めた。

この結果からも、自治体は、通常業務に追われる部分が多々あり、実際に「スポーツによる地域振興」をメインに実務を行うことは現実的に困難であるため、今後は、全国各地にスポーツコミッションやDMOなど、「スポーツによる地域振興」を積極的に推進し、情報発信、集客、収益事業までを一括して実施することが出来る組織を増やしていくことが、今現在、地域で喫緊の課題となっている新たな産業の創出や地域経済を活性化するための「交流人口」の増加による経済効果の創出や、地域資源の再活用によって地域における「目的活動」を創出することにつながり、地域に新たな活力をもたらす力になるといえるが、単に人が当てられ、地域振興を目的とした組織が整備されても、持続的に事業を進めていくためには、組織力や環境、経営的な能力が求められるため、片手間な対応では事業の推進もままならない。

図表 19 自治体以外にスポーツによる地域振興を担っている組織や団体



出典：調査をもとに筆者作成

国の政策においては、「スポーツによる地域振興」や「スポーツツーリズムの推進」などを掲げ、全国の自治体に対して、各々が政策を立案し、その責務を全うすることを求めているが、東海4県においても「スポーツによる地域振興」を着手するにあたって、多くの課題を抱えている現状であり、それらが推進要素を阻害する可能性があるのであれば、この先も「スポーツによる地域振興」は推進されづらい。

#### IV. 結語

スポーツをツールとして地域を活性化する「スポーツによる地域振興」は、スポーツイベントの誘致や開催支援、スポーツ活動全面に関する支援体制を整備することにより、スポーツを伴ったツーリズムなどを積極誘致し、交流人口の拡大を図ることで地域経済の活性化を主たる目的とするものである。

オリンピックに代表される大規模な国際イベントであれば、国が率先して誘致をサポートし、国内のイベントであれば、その開催条件を満たす自治体が積極的に誘致・推進していくことになるが、これらに関

する自治体の認識も一様ではないことは自治体の声を聞けば明らかである。

現状において積極的にスポーツ・ツーリズムを誘致している自治体の多くは大規模自治体であり、これは人口規模を踏まえた基準により整備された社会資本ストックの規模からくるコスト負担の軽減策が重要事項となっていることが背景にあることが分かる。

今日、全国で地域振興や地域創生が求められる現状から、政策のアプローチ方法を選択する上で自治体における政策を確認すると共に、その取り組み状況を調査したが、自治体における担当者の理解や認識の差が顕著であった。

つまり地域振興や地域創生の必要性はどの自治体でも強く理解しており、すでに数多くの政策が進められてきていると考えられるが、国の政策にならった縦割り行政の課題が見え隠れしている。このことから、「スポーツによる地域振興」をどのように着手・進行するべきかの判断に迷うことという懸念が見え隠れしていた。また、事業推進の重要な要素であり、推進を阻害する要素では「人材不足」や「ノウハウの不足」が指摘されているが、これらはすべて「人材」の不足に起因するものである。

多くの地方自治体は、国の政策理解進行よりも、補助金、交付金等の獲得を前提に事業展開の妥当性を判断する傾向がある。当然のことながら、自己財源で政策進行が叶う自治体は少ない。また、「スポーツによる地域振興」の事業展開の根底には経済合理性という公的政策では重く異質なテーマが存在する。運営組織の事業目的もそれに伴うものとなるため、収益性の追求を基本とした展開となる。そのためには、競争優位性の発掘や独自性のある組織経営や事業展開が求められる。政策の理解を十分に進めず、当該部局へ責任を引き渡していくことで、どこまでの政策対応が妥当であるのか、どのように着手していけば良いのかの判断に迷う例が多くみられる。その後は発展的に進められるよりも「様子見」となるケースが多く、自然消滅につながってしまう可能性と、先んじて利益を得る機会を失ってしまうことも少なくない。

今回の研究によって2通りの例によるスポーツによる地域振興の理解が存在することを明らかにしてきたが、適正な担当部局の振り分けもなされず、着手できない理由も「人」「金」「ノウハウ」「施設」という4大不足要素が浮き彫りにされた。また、政策の目的に沿った環境整備がなされなければ、その成果も決定的に異なることになるといえる。

Edith Penrose (1959) の経営資源論を援用すれば、生産資源としては、プラント、設備、土地、天然資源、原料、半製品、副産物などの有形の物的資源と、不熟練、および熟練労働者、事務、管理、財務、法律、技術、経営に携わるスタッフなどの人的資源を指摘しているが、これらの中で、長期契約で雇用されている従業員は、企業にとっての実質的な投資とされている。従業員や熟練労働者、事務、管理、財務、法律、技術、経営に携わるスタッフはそのままとして、「プラント、設備、土地、天然資源、原料、半製品」を、ここでは「地域環境、活動インフラ、主要設備、地域の天然資源」と理解すると、これらの要素は組織成長や事業の成長に強く関与するとされているため、これらの生産資源の有無や優位性が左右される可能性を有していることを示唆したことで、地域環境における「優勝劣敗」の構造が競争優位性を左右するという知見を得ることとなった。

そう理解すると、やはり大規模自治体による大規模収納施設が優位の構図は揺るぎそうにないが、中小規模の自治体は、独自性の高い事業創出と、受け入れ態勢や顧客体験の優位性を求めてリピート性の高い事業実施を実現していくことが重要であることへの理解も進むこととなった。

## V. 註

### (1) 都市部への移動傾向

国立社会保障・人口問題研究所の調べでは、1990→1995年以降、非大都市圏においては若年層の転出超過拡大または転入超過縮小の傾向が続くとみられていた。

### (2) ふるさと納税

日本で2008年（平成20年）5月から開始された、都市集中型社会における地方と大都市の格差是正・人口減少地域における税収減少対応と地方創生を主目的とした寄附金税制である。法律で定められた範囲で地方自治体への寄附金額が所得税や住民税から控除されることになる。

### (3) 地方創生

地方から都市部へと拡大される人口減少是正を目指し、各地域の人口動向や将来の人口推計、産業の実態や、国の総合戦略などをふまえた、地方自治体による「地方版総合戦略」の策定と実施に対し、国が情報・人材・財政の各種支援するほか、地方の自立性を目指して、地方における安定雇用の創出や、地方への人口移住、若い世代の育て環境を整え、定住にふさわしい地域を創出し、安心・安全な環境と暮らしを実現させるため、地域おこしとその持続的な地域環境づくりを目指すものである。

### (4) 地域振興

地域振興とは、それぞれの地域がもつ特性を生かし、人々の「住居」「職場」「学習」「娯楽」などの環境を整え、地域の魅力を引き出したり創り出ししたりする計画。

### (5) コストセンター

企業経営や生産性基準において、収益性を上回るコストを生み出している状況、もしくは部門、施設などをさす。また、コストは集計されるものの、利益は集計されない部門のことをさす。

### (6) スマート・ベニュー構想

今後の街づくりには、単機能型のスポーツ施設ではなく、公共施設や商業施設との複合型など、街づくりの中核拠点となり得る持続的なスポーツ施設の必要性から発意される都市環境をさす。

「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持続的な交流施設」を「スマート・ベニュー」と位置付けており、近年そのようなスタジアムの計画が進められてきている。

### (7) スポーツコミッション

スポーツ大会やスポーツ合宿の誘致、スポーツを通じた交流促進を行い、これらの活動を通じて交流人口の拡大を図り、来訪者に対してまちの魅力をPRし、さらに地域における消費を促すことで、地域経済の活性化につなげることを目的として活動する。主にスポーツツーリズムを推進するための中核となる組織であり、中には文化・芸術活動も同時に取り扱う組織もある。

(8) フロー効果

公共投資による社会資本の整備過程において、生産、雇用、消費などの経済活動が活発になって生み出される短期的な経済効果をさす。施設、道路、空港、橋、上下水道、住宅、防波堤などのインフラ設備を公共投資により整備することで、建設業を中心に多様な産業の生産活動が活発化し、これらによって新たな雇用が生まれ、所得増を通じて消費などが派生的に拡大する効果を示している。

(9) エディス・ペンローズ（1914年11月15日—1996年10月11日）

米国，ロサンゼルス，英国ケンブリッジシャー州ウォータービーチ  
経済学者，ビジネス，企業の成長理論

(10) 自治体間の競合状態

これまで「均衡ある発展」が重視されてきたが、今後は、「均衡ある発展」という考え方を活かすためにも、「個性ある地域の発展」「知恵と工夫の競争による活性化」を重視する方向へと転換していく傾向にある。国が地方に対して、広範な関与をすると同時に、その財源も手当てし、「画一的な行政サービスを確保する時代から、次の時代へと歩を進めていくべき」という考え方に大きく舵を切り始めている。つまり「自助と自律の精神：自らの判断と財源による魅力ある地域づくり」の必要性が求められるようになってきている。今後は、国と地方が互いに関与・依存しあう仕組みを改め、「自助と自律の精神」のもとで、各自治体が自らの判断と財源で、行政サービスや地域づくりに取り組める仕組みに是正する必要があるという考えのもと、類似する事業では、対象顧客の奪い合いや移住者の奪い合いが活発化していくという傾向にある。

(11) 速度経済性

速度経済性：速度の経済性とは、ビジネスや業務を迅速に遂行することで経済的な利益が得られる考え方をさす。

(12) 地域創生

地方創生とは、それぞれの地方が少子高齢化社会に対応し、「まち・ひと・しごと」を活性化させていこうという政策をさす。

(13) 地域におけるスポーツ振興

第2期スポーツ基本計画（平成29～令和3年度）等に基づく取組として、成人の週1回・週3回以上のスポーツ実施率の向上。また、少子化が進展する中、運動部活動改革、地域における青少年のスポーツ環境の整備などを進めるほか、スポーツにかかわる全ての人の権利の尊重と安全の確保を図るとともに、引き続き、ハラスメントや暴力・体罰の防止、ドーピング違反の防止、スポーツ団体の健全・適正な運営の確保を図る事を基本とした政策。つまり、地域内における健康・スポーツを振興するものである。

(14) スポーツによる地域振興

スポーツによって地域活性化を推進するためには、スポーツを核に複合的な事業展開で自主財源を

確保し、様々な活動を積極的に誘致することで、地域への経済効果を創出しようとする政策であり、交流人口を増やすことで、その目的は成果を上げていくことにつながる。教育行政と収益性という相反構造の中で政策を進めるのではなく、経済効果を目指す部局での展開が求められる。

(15) マイケル・ポーター

(Michael Porter, 1947年 5月23日)は、アメリカ合衆国の経営学者。学位は経済学博士(ハーバード大学・1973年)。ハーバード大学経営大学院教授。企業戦略や国際競争など、競争戦略に関する研究の第一人者として知られる。

## VI. 参考・引用文献

- 【1】原田理人 (2017) スポーツによる地域振興の現状と課題, 公務員総研  
”<https://koumu.in/articles/94>”
- 【2】原田理人 (2017) 『スポーツをテーマとした地域振興の方向性』, 岐阜経済大学論集 51 巻 1 号,  
P77. -101.
- 【3】杉谷正次 (2011) 『スポーツ・ツーリズムの可能性を探る (国際リゾートをめざす北海道ニセコ地域の事例から)』, 東邦学誌 40 P1-15
- 【4】秋吉遼子 (2012) 『スポーツツーリズムを通じたまちづくりに関する研究  
(スポーツツーリストが来訪する地域における住民のスポーツ活動の視点から)』  
SSF スポーツ政策研究 P144. -151.
- 【5】文部科学省 (2022) 『第3次スポーツ基本計画』
- 【6】国土交通省スポーツ庁 『スポーツによる「地域振興」－「地域スポーツコミッション」の設立に  
当たって－』
- 【7】国土交通省スポーツ庁スポーツツーリズム推進連絡会議事務局  
『スポーツツーリズム推進の方向性  
(スポーツツーリズムを推進する意義とインバウンド拡大に向けたビジョンの確認)』
- 【8】国土交通省観光庁 『スポーツツーリズム推進基本方針 (ポイント) (スポーツで旅を楽しむ国・ニッ  
ポン)』
- 【9】前田博子 (1997) スポーツイベントによる地域活性化への効果  
(開催地住民の評価に着目して), 鹿屋体育大学学術研究紀要 17. P47. -55.
- 【10】野川春夫・工藤康宏 (1998) スポーツイベントと地域活性化に関する研究  
(スポーツ・ツーリストの観光行動の視点から), 鹿屋体育大学学術研究紀 19 P9. -19.
- 【11】本郷満 (2013) 『スポーツによる地域活性化～中国地域経済白書 2013 より～』 P1. -8.
- 【12】工藤康宏・野川春夫 (1998) 『スポーツ・ツーリズムにおける研究枠組みに関する研究  
(“スポーツ”の捉え方に着目して)』, 順天堂大学スポーツ健康科学研究 06, P183. -192.
- 【13】国土交通省観光庁 スポーツ観光の推進について
- 【14】二宮浩彰 (2011) 『日本におけるスポーツ・ツーリズムの諸相 : スポーツ・ツーリズム動的  
モデルの構築』, 同志社スポーツ健康科学, P9. -18.

- 【15】 小林奈穂美（2017）『スポーツツーリズムの現状に関する一考察（自転車を使った観光を中心に）』, 駿河台大学論叢 55, P95. -118.
- 【16】 岡本純也（2011）『地域活性化策としてのスポーツツーリズムについて』, 一橋大学スポーツ研究 30 P61. -66.
- 【17】 高山啓子（2022）『スポーツツーリズムの多様な可能性—持続可能なスポーツツーリズムと消費の変化—』, 川村学園女子大学研究紀要第 33 巻 P165. -176.
- 【18】 大方優子（2021）『リピート来訪を促す観光地の魅力要因に関する軽量テキスト分析』, 地域協創学会誌 vol. 6, P1. -12
- 【19】 杉谷正次（2012）, 『沖縄観光におけるスポーツ・ツーリズムの現状と課題』, 東邦学雑誌 41 巻 2 号, P47. -64
- 【20】 前田博子（1997）『スポーツイベントによる地域活性化への効果—開催地住民の評価に着目して—』, 鹿屋体育大学学術研究紀要 17, P47. -55.
- 【21】 一般社団法人日本スポーツツーリズム推進機構（2021）『SPORTS TOURISM GUIDE BOOK』 P1. -8.
- 【22】 二宮浩彰（2010）『プロスポーツ・ファンの地域愛着とスポーツ観戦者行動』, スポーツ産業学研究 20(1), P97. -107.
- 【23】 大西隆（1994）スポーツと地域活性化. 都市問題 85, P3. -14.
- 【24】 原田理人（2017）『スポーツをテーマとした地域振興の方向性』, 岐阜経済大学論集 51 巻 1 号, P77-101
- 【25】 上野恭裕（2018）『企業の競争優位と経営資源論』 同志社商学第 69 巻第 6 号（2018 年 3 月）
- 【26】 原田理人, 海野麻恵（2022）第 57 巻第 2 号岐阜協立大学論集『東海地域における「スポーツによる地域振興」の現状と課題』