

**2020年を契機とした国内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
～スポーツを通じた国内経済・地域活性化～**



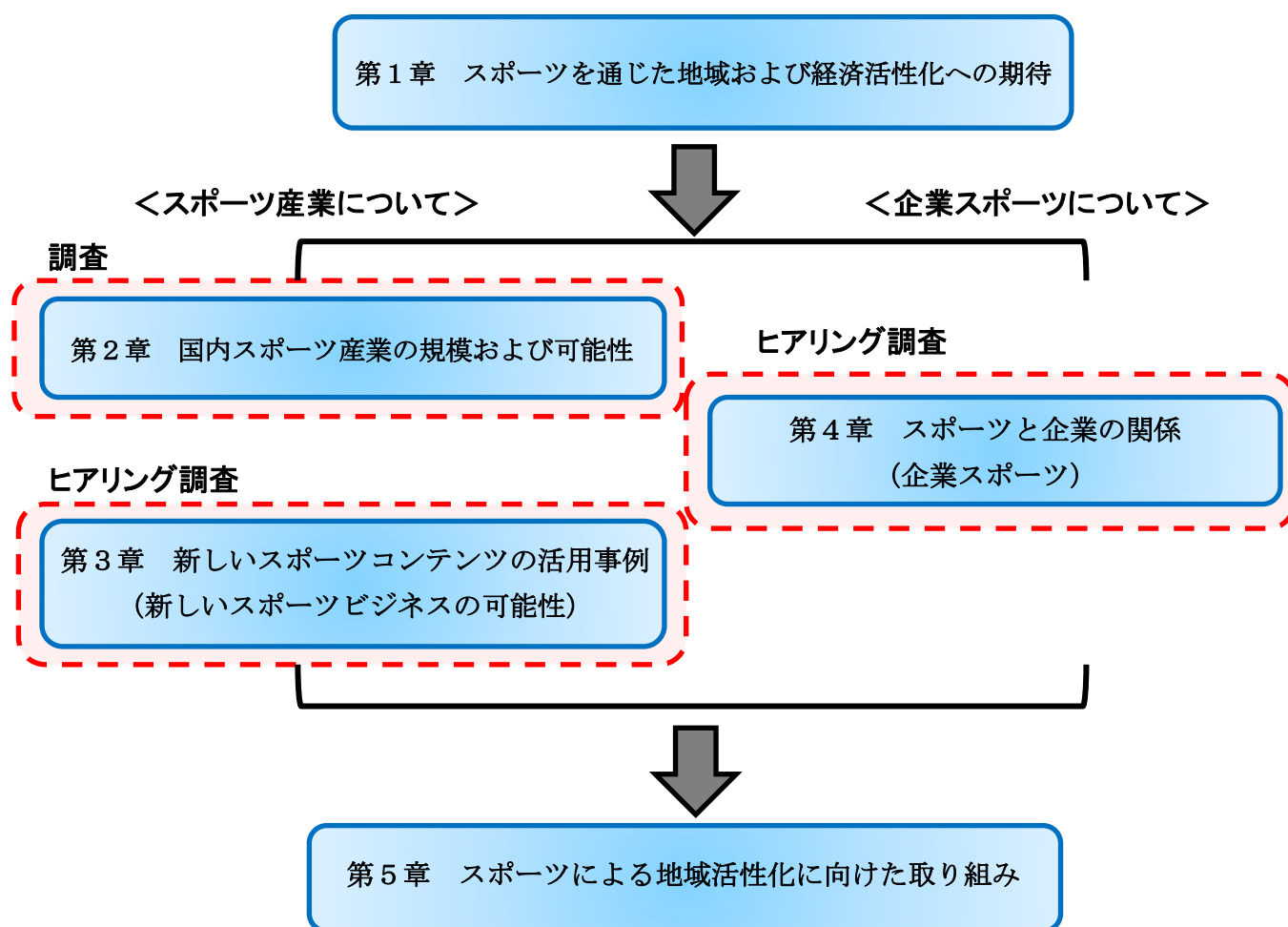
2015年5月

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部



【本報告書の構成】

本レポートは以下の構成に沿って論理展開される。



目次

はじめに	...	1
第1章 スポーツを通じた地域および経済活性化への期待	...	2
1. 東京オリンピック・パラリンピック競技大会		
2. スポーツに対する国民の関心		
3. 国内スポーツ産業の発展		
第2章 国内スポーツ産業の規模および可能性	...	9
1. 国内スポーツ産業の傾向および現状		
2. 2012年時点 GDSP（国内スポーツ総生産）の試算		
3. スポーツから他産業への経済波及効果		
4. 地域別 GDSP		
5. GDPに占めるスポーツ産業規模		
6. GDSPの成長予測		
7. 海外の GDSP との比較		
8. 国内スポーツ産業の発展に向けて		
第3章 新しいスポーツコンテンツの活用事例		
(新しいスポーツビジネスの可能性)	...	31
1. 「旅行×スポーツ」モデル		
・事例紹介①：近畿日本ツーリスト株式会社		
・事例紹介②：西鉄旅行株式会社		
2. 「食×スポーツ」モデル		
・事例紹介③：株式会社タニタ		
3. 「IT技術×スポーツ」モデル		
・事例紹介④：株式会社 NTT ドコモ		
・事例紹介⑤：株式会社スポーツ IT ソリューション		
4. 「マネジメント×スポーツ」モデル		
・事例紹介⑥：シンコースポーツ株式会社		
・事例紹介⑦：吉本興業株式会社		

- 5. 「イベント×スポーツ」モデル
 - ・事例紹介⑧：株式会社セレスポ
- 6. 「合宿×スポーツ」モデル
 - ・事例紹介⑨：株式会社R.project
- 7. スポーツビジネスの複合化による消費喚起

第4章 スポーツと企業の関係（企業スポーツ） … 52

- 1. 企業スポーツの歴史（背景）
- 2. 現在における企業スポーツの取り組み目的（効果）
 - ・事例紹介①：トヨタ自動車株式会社
 - ・事例紹介②：サントリーホールディングス株式会社
 - ・事例紹介③：新日鐵住金株式会社
 - ・事例紹介④：株式会社再春館製薬所
 - ・事例紹介⑤：日本郵政グループ
 - ・事例紹介⑥：パナソニック株式会社
- 3. 企業スポーツによる効果

第5章 企業（産業）の視点からみたスポーツを通じた地域および経済活性化の可能性

… 72

- 1. スポーツ推進計画・振興計画
- 2. 地域における取り組み事例（静岡県スポーツ産業振興協議会）
- 3. スポーツを通じた地域活性化および産業発展

はじめに

株式会社日本政策投資銀行（以下：DBJ）では、「スポーツ」を通じた地域活性化・まちづくりを支援する観点から、以下のレポートを発行してきた。

- スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」
～地域の交流空間としての多機能複合型施設～
- アジアから見たスポーツツーリズムの可能性
～アジア8地域・訪日外国人旅行者の意識調査より～
- 欧米スタジアム・アリーナにおける「スマート・ベニュー®」事例
- 「スポーツツーリズムの展開」～地域資源を活用した観光地域づくりの一例～

2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催決定を契機に、国や自治体、企業・競技関連団体など、様々な主体が「スポーツ」に注目している。そのような中で、DBJは、経済的な観点からも「スポーツ」の重要性は極めて高く、今後の日本経済を牽引する産業の一つに成り得ると考えている。

当レポートでは、健康増進志向の継続や消費者需要の多様化などの社会背景を踏まえて、2012年時点の国内スポーツ産業規模を試算するとともに、他産業への経済波及効果も試算しており、また、地域別のスポーツ産業規模も試算している。

2012年時点の国内スポーツ総生産は、約11.4兆円（公営競技含む）と試算され、約10年前から減少している可能性がある。しかし、地域別のスポーツ産業規模を県内総生産の地域別規模と比較すると、「スポーツ」は地方経済の活性化に寄与できる産業であると言え、地方創生を実現する要素としても期待できる。また、2019年以降、国際的な大型スポーツイベントの連続開催が控えていることから、スポーツ振興が加速することも予想できる。このような中で、当レポートがスポーツ関連産業の拡大に寄与できれば幸いである。

最後に、本件調査において多大なるご協力・ご支援を頂いた早稲田大学スポーツ科学学術院の間野義之教授や同志社大学スポーツ健康科学部の庄子博人助教をはじめとするスマート・ベニュー研究会各委員および関係者の皆様に、この場を借りて御礼申し上げたい。

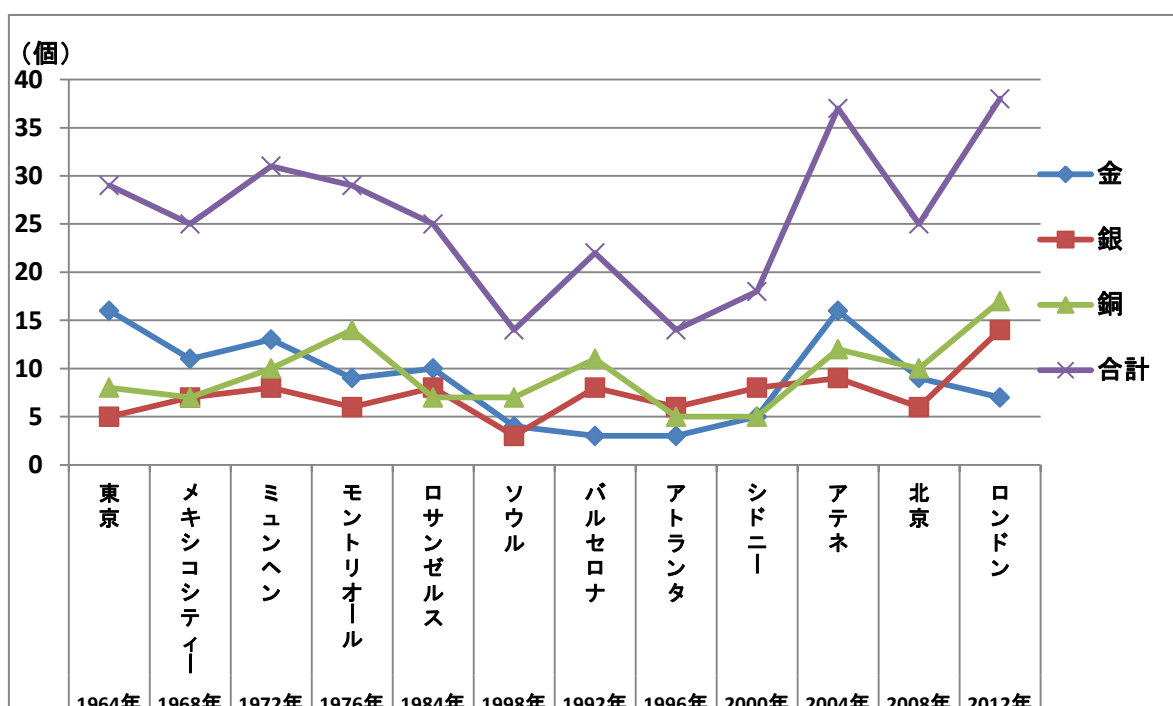
2015年5月
株式会社日本政策投資銀行
地域企画部

第1章 スポーツを通じた地域および経済活性化への期待

1. 東京オリンピック・パラリンピック競技大会

2013年9月7日、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催が決定し日本中が歓声に包まれた。オリンピック・パラリンピック競技大会における日本代表選手団の活躍は多くの国民に夢や感動を与える力を有している。前回のロンドンオリンピック（2012）において、日本の競技団は過去最高のメダルを獲得し、5年後の自国開催では、国民の声援を力に更なるメダル獲得数の拡大が期待される。

図表 1-1 オリンピック競技大会（夏季）における日本代表選手団のメダル獲得実績



（出所）公益財団法人日本オリンピック委員会 HP をもとに DBJ 作成

オリンピック・パラリンピック競技大会が複数回開催された国は僅かであり、アジアでは日本が初となる。オリンピック開催は、スポーツ活動の普及に繋がるだけでなく、インフラ整備や産業発展にも繋がるのが期待できる。かつて東京オリンピック（1964）が開催された当時、東海道新幹線や東京モノレール、首都高速道路など、多くのインフラが整備された。また、競技や施設を見る旅行需要が喚起され、衛星中継によりリアルタイムでカラー放送を見ることが可能となりカラーテレビの売上も拡大した。

当時と時代背景が異なるため期待できる効果も異なるが、2020年に向けたスポーツ活動の推進やスポーツ関連サービスの発達により、国内のスポーツ業界の振興およびスポーツを軸とした日本の経済社会の活性化が期待されている。

図表 1-2 東京オリンピック時（1964）と近年（2014）の日本の状況

	1964年（昭和39年）		2014年（平成26年）
人口	9718万人	推計人口（10月 1日）	1億2730万人（2013年）※1
	2.03	合計特殊出生率	1.43（2013年）※1
	6.2%	65歳以上人口割合	25.1%（2013年）※1
	男 67.67歳 女 72.87歳	平均寿命（0歳の平均余命）	男 80.21歳 女 86.61歳（2013年）※1
家計 （二人以上の勤 労者世帯）	45,511円	家計消費支出（月額） （農林漁家世帯を除く）	318,650円※1
	58,217円	経常収入額（月額） （農林漁家世帯を除く）	512,147円※1
	36.0%	エンゲル係数	22.4%※1
	56万円	貯蓄額	1244万円（2013年）※1
	7万円	負債額	740万円（2013年）※1
労働	4710万人	労働力人口※2	6587万人 ※1
	1.1%	完全失業率	3.6%※1
	1149万人（24.7%） 1467万人（31.5%） 2038万人（43.8%）	産業別就業者数※3 第1次産業 第2次産業 第3次産業	230万人（3.7%） 1548万人（24.8%） 4474万人（71.6%）※1
	410,400円	平均賃金（年額） （民間の事業所に勤務している給与所得者）	3,595,000円（2013年）※1
物価 （価格は東京都 区部の年平均 小売価格）	1.00	物価水準（消費者物価指数（CPI）※4による）	4.32※1
	228円	バナナ 1kg	211円（2013年）※1
	59.4円	中華そば（外食）	583円（2013年）※1
	450円	新聞代 1か月	3,250円（2013年）※1
	221円	映画観覧料 大人観覧料	1,800円（2013年）※1
	10円	郵便料 封書	80円（2013年）※1
	5円	郵便料 はがき	50円（2013年）※1
	55,500円 （モノクロ・16型）	テレビ 1台	46,583円（2013年）※1 （液晶・32V型）
	17,900円 （フィルムタイプ・35mm）	カメラ 1台	20,387円（2013年）※1 （デジタルカメラ）
経済指標	29.5兆円	GDP（名目）	480.1兆円（2013年）※1
	360円	1ドル/円（基準外国為替相場）	119円※1※5
	1,216.55円	日経平均株価（終値）	17,450.77円※1
	2兆4023億円	輸出総額	69兆7742億円（2013年）※1
	2兆8575億円	輸入総額	81兆2425億円（2013年）※1
	27万人	訪日外国者数	1126万人（2013年）※1
	51万人	出国者数	2876万人（2013年）※1
その他	1589万人	農業従事者数（兼業を含む）	385万人（2013年）※6
	72%	食料自給率※7（供給熱量ベース）	39%（2012年）
	86%	食料自給率※7（生産額ベース）	68%（2012年）
	19.9%	大学・短期大学への進学率	56.7%※1

※1 平成27年3月2日、最新の数値に更新。

※2 労働力人口：15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの。

※3 産業別就業者数：第1次産業は農業、林業及び漁業、第2次産業は鉱業、採石業、砂利採取業、建設業及び製造業、第3次産業は第1次・2次産業以外の産業（分類不能の産業を除く）をいう。産業分類改定のため、1964年と2014年とは接続しない。

※4 消費者物価指数：持家の帰属家賃を除く総合（全国）。総務省が公表した平成22年基準を、1964年が1.00となるように再計算したもの。

※5 1ドル/円（基準外国為替相場）：2014年12月中の実勢相場の平均値。

※6 平成26年2月20日、最新の数値に更新。

※7 食料自給率：国内の食料消費が、国内の農業生産でどの程度賄えているかを示す。畜産物については、国産であっても輸入した飼料を使って生産された分は、国産には算入していない。

供給熱量ベース 「日本食品標準成分表」に基づき、重量を供給熱量に換算したうえで、各品目を足し上げて算出。

1人・1日当たり国産供給熱量を1人・1日当たり供給熱量で除したものに相当。

生産額ベース 「農業物価統計」の農家庭先価格等に基づき、重量を金額に換算したうえで、各品目を足し上げて算出。食料の国内生産額を食料の国内消費仕向額で除したものに相当。

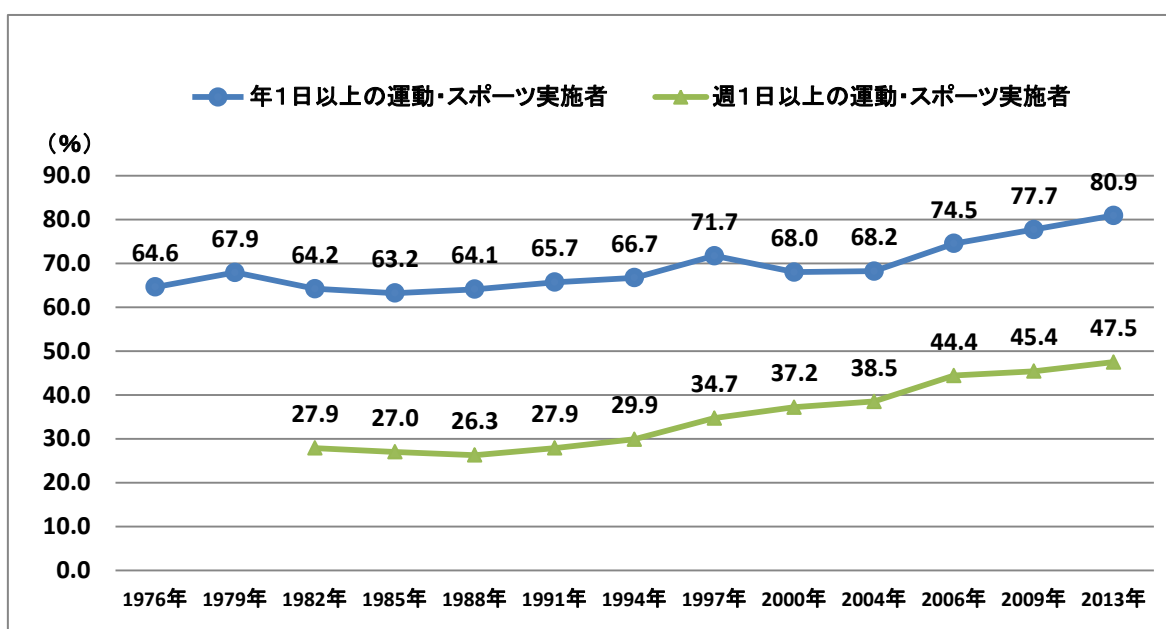
（出所）総務省統計局「東京オリンピック時（1964年）と現在（2014年）の日本の状況」

2. スポーツに対する国民の関心

オリンピック・パラリンピック競技大会や FIFA ワールドカップなどの大規模国際スポーツイベントの開催は、スポーツを“する”“みる”“ささえる”全ての人を魅了し、国全体でのスポーツへの関心を高める。

国内では、国民の運動・スポーツ実施状況に関する多様な調査が存在する。内閣府および文部科学省によると、年1日以上の実施率は、2013年時点で80.9%となっており、1976年に比べて上昇している。また、週1日以上の同実施率は、2013年時点で47.5%となっており、こちらも1976年に比べて上昇している。

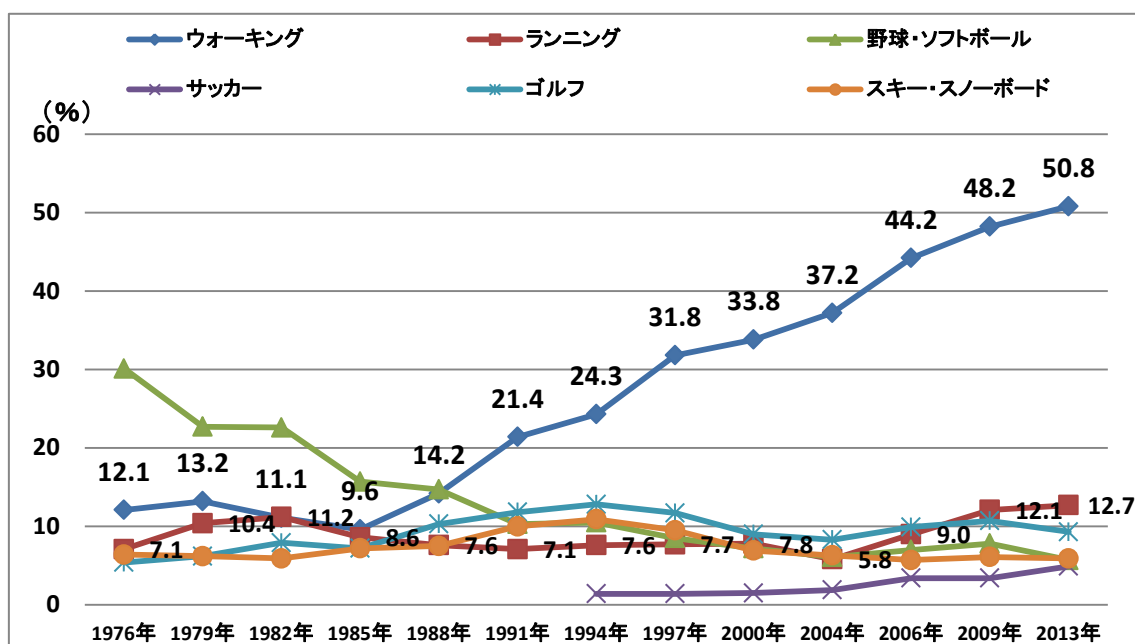
図表 1-3 運動・スポーツ実施率の推移（20歳以上）



（出所）内閣府（1976～2009）・文部科学省（2013）「体力・スポーツに関する世論調査」
をもとに DBJ 作成

図表 1-4 において、過去1年間に1日以上実施した運動・スポーツを種目別に見てみると、ウォーキングが2013年時点で50.8%と相対的に高く、次いでランニングが12.7%となっており、比較的軽い運動やスポーツの実施率が高い。一方、競技スポーツでは、サッカー・フットサルは近年微増しているが、野球・ソフトボールは大きく減少している。また、ゴルフやスキー・スノーボードなどの比較的広域にわたる野外スポーツも同様に、1994年をピークに下降傾向にある。

図表 1-4 種目別運動・スポーツ実施率の推移（過去1年間に1日以上実施）



（出所）内閣府（1976～2009）・文部科学省（2013）「体力・スポーツに関する世論調査」をもとに DBJ 作成

このようにスポーツの実施率は、気軽に実施出来るウォーキングやランニングが高まっている。その背景として、国民の健康志向や各地で開催されているマラソン大会などの人気に影響していると考えられる。一方で、用具代がかかる競技スポーツや広いフィールドを必要とする野外スポーツの実施率が低迷している。

一部の運動・スポーツだけでなく、様々な種目における実施率の向上が国内スポーツの振興に繋がると考えられる。そのため、国内外における競技大会の開催は、国民が運動・スポーツを実施するきっかけ作りや潜在需要の創出に繋がる。一方、日常的にスポーツの魅力を発信するという点では、企業や競技団体による各種スポーツ関連商品やサービスの提供が期待される。“する”、“みる”、“ささえる”、いずれの形であっても、スポーツに関連した商品やサービスの消費が生じており、その満足度が高ければリピーター需要の喚起に繋がると考えられる。

3. 国内スポーツ産業の発展

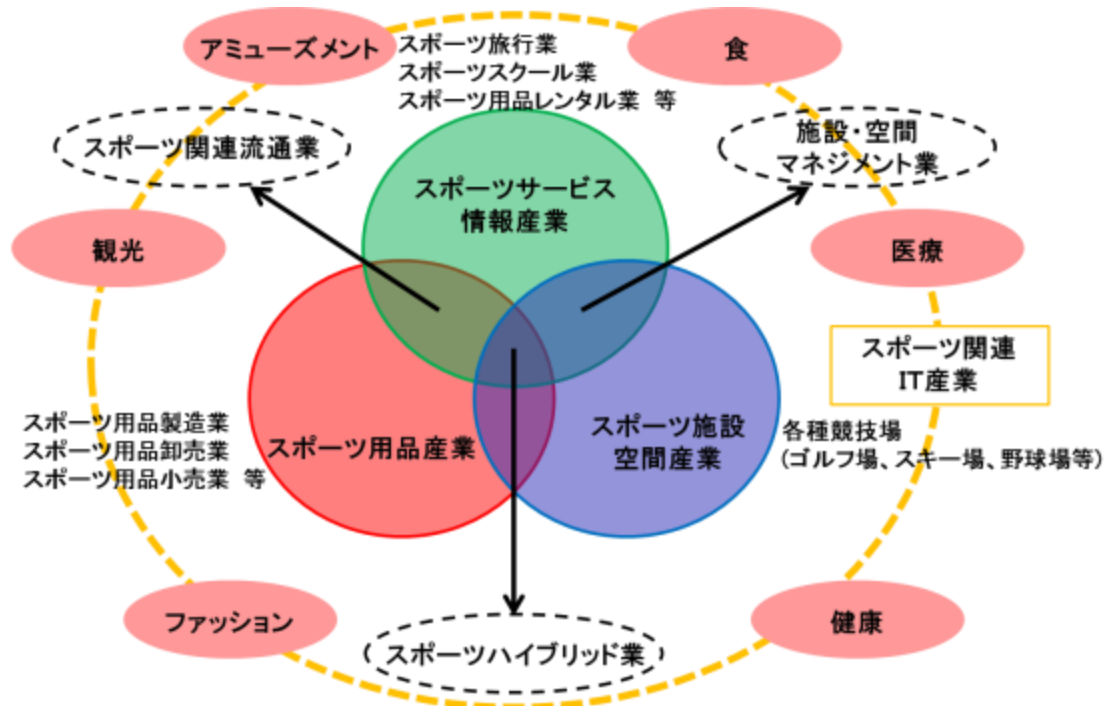
スポーツは様々な有形・無形の機能を有しており、“ヒト”“モノ”“サービス”を通じて商品化あるいは、サービス化される必要がある。そして、国民のスポーツに関する需要を満たすべく、既存の産業分類に縛られない多様な産業群から構成されるものがスポーツ産業の特徴である。

国内においてスポーツ産業が誕生したのは、運動用具の国産化がはじまった明治期以降である。スポーツ用品の製造・販売を展開する企業が誕生し、“製造事業者”“卸売事業者”“小売事業者”からなる業界が構成された（＝スポーツ用品産業の誕生）。また、社会体育施設の整備に続き、民間体育施設も 1910 年代以降に建設されはじめているが、当時の民間体育施設は特定の団体や会員が利用する限定的なものだった（＝スポーツ施設・空間産業の誕生）。そして、スポーツ分野における情報サービスも普及し、スポーツ誌の創刊にはじまり、ラジオ放送やテレビ中継などが開始された（＝スポーツサービス・情報産業の誕生）。さらに、東京オリンピック競技大会（1964）を契機に、国民のスポーツ意識は一段と向上し、スポーツ産業も本格的な展開期を迎えた。

国内経済が高度経済成長期に入ると、“製造事業者”“卸売事業者”“小売事業者”が連携を図りながら発展し、量産体制の構築やサービスの多角化およびチェーン化が進んだ。スポーツ産業の中でも、用品産業はスポーツ活動の用途に合わせた商品開発を進め、施設・空間産業は顧客の需要に応じた施設や空間、および、自然環境を活かした環境（施設）の提供をするに至り、そして、サービス・情報産業では活字を中心とした情報から電波メディアを媒体とした産業に進展した。

このように国内のスポーツ産業は、“用品産業”“施設・空間産業”“サービス・情報産業”の3つの分野がそれぞれに成立し、さらに各分野が重複した新しい分野も誕生している。例えば、用品を製造するメーカーが直営店を出店し、卸売・小売事業者を介さず直接販売サービスを展開し、反対に小売事業者が用品の仕入れを行わず自ら商品開発・製造を行うなど、“用品産業”と“サービス・情報産業”の複合化がみられる。また、各競技に関するスクールサービスの展開など“施設・空間産業”と“サービス・情報産業”の複合事業も誕生している。施設は単なるハコものではなく、利用者の需要を喚起するサービスが付随していることが重要となる。そして、3つの分野が複合した新分野も存在する。冒頭でみたオリンピック・パラリンピック競技大会や FIFA ワールドカップ大会、国内の各種トップスポーツリーグの試合などに代表されるスポーツイベントは、“用品産業”“施設・空間産業”“サービス・情報産業”の要素をそれぞれ持ち合わせている。

図表 1-5 スポーツ産業の進化が期待される近接産業



(出所) 原田宗彦 (2015)「スポーツ産業論第6版」杏林書院

スポーツのビジネス化が拡大した背景として、ロサンゼルスオリンピック競技大会（1984年）の影響がある。当大会では、オリンピック史上初めて税金を使わずに開催され、テレビ放映権料や企業スポンサーからの協賛金、記念グッズの販売、入場料収入により資金調達を行い、大会運営は大幅な黒字となった。以降、スポーツイベントに関する放映権やライセンス制度の導入など、スポーツのビジネス化が拡大している。我が国においても、上記でみた3分野の複合領域の拡大が現在も続いており、多種多様な新しいスポーツビジネス（サービス）が誕生している。

企業や各種競技団体による多様なサービスの提供により、スポーツ分野における新たな事業が創出されて、スポーツ分野のみに留まらず他産業との連携にも発展している。例えば、スポーツ衣料は、スポーツ活動時に限らず日常生活の中でもファッションの一アイテムとなっており、また、スポーツ活動が健康増進や医療費の削減などに繋がることも注目されている。近年では、ITの発達により、その利便性も上記の通り複合化したスポーツ産業に活用されることも期待される。

国内スポーツ環境においては、東京オリンピック・パラリンピック競技大会（2020）の他に、ラグビーワールドカップ（2019）や関西ワールドマスタースゲームズ（2021）など、国際的な大型スポーツイベントの開催を控えている。日本国民の「スポーツ」への関心が高まっていくのは確実であり、2015年10月にはスポーツ庁の設置も予定されているなど、更なる国内スポーツ振興が期待される。

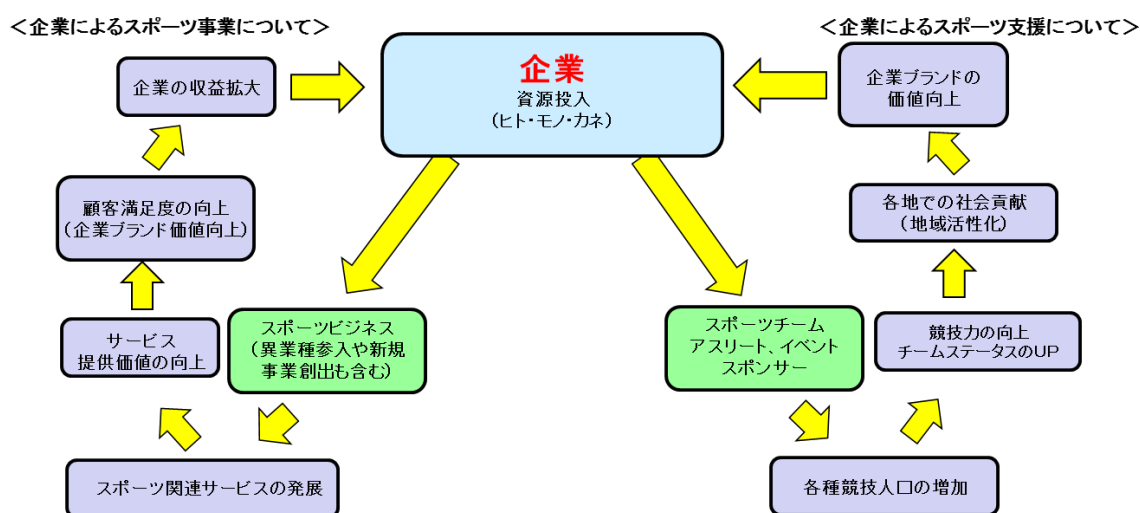
一方で、国や自治体の財政状況を踏まえると、これまでのスポーツ振興のように官の資金や人材だけで取り組んでいくことは難しく、企業をはじめとする民の人材や資金も官と連携して活用していくことが重要である。

そして、企業側の視点に立てば、スポーツ振興への各種取り組みを行うことが、単なる支援活動にとどまらず産業（ビジネス）の活性化や企業価値の向上に結び付くと言えれば、今まで以上に多くの人材や資金をスポーツ分野に投下すると思料される。

本レポートでは、青少年の健全な育成や地域コミュニティの形成など、スポーツが持つ文化的・社会的側面の価値を認識した上で、企業側（産業側）の視点からスポーツを捉えるべく、国内スポーツ産業の現状・発展可能性について分析・考察することとしたい。

また、産業以外の視点から企業がスポーツに関与している取り組みとして企業スポーツ¹がある。企業スポーツが企業価値向上に貢献できる、あるいは企業にとってビジネスに繋がる存在であれば、企業としてスポーツチームを保有・支援する意義は大きいと言え、産業発展にも繋がると思料される。この点は第4章で論じることとしたい。

図表 1-6 企業を軸としたスポーツ産業の発展およびスポーツ活動の振興



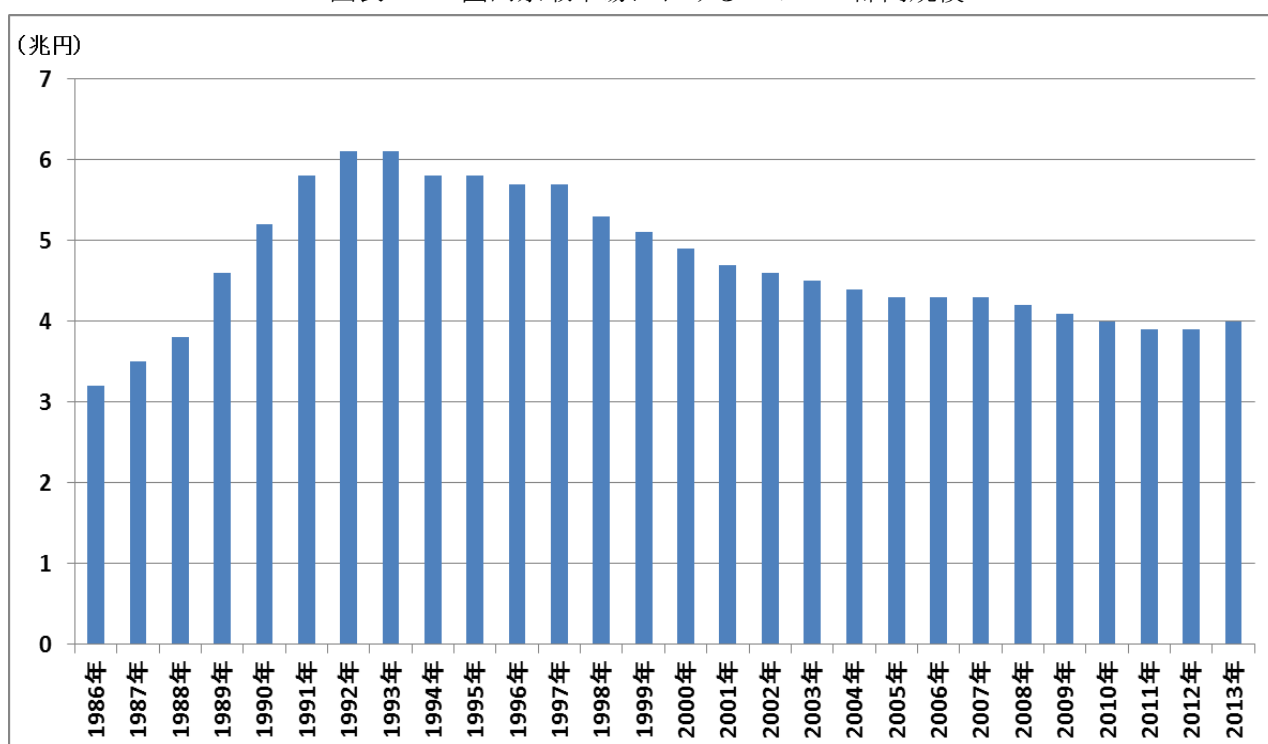
¹ 企業スポーツ懇談会（2001）「企業とスポーツの新しい関係構築に向けて」によると、企業スポーツとは、企業において自社が保有するチーム、選手を、競技団体（協会）が開催・運営する全国または地域大会等に参加させるなど、対外的に競うことを目的とするスポーツ活動としている。

第2章 国内スポーツ産業の規模および可能性

1. 国内スポーツ産業の傾向および現状

国内スポーツ産業に関する代表的な資料として、1982年以降、「レジャー白書」（公益財団法人日本生産性本部）が国内余暇市場におけるスポーツ部門の規模を公表している。その当時のスポーツ部門規模は2兆9,560億円であったが、1993年には6兆1,360億円にまで成長している。しかし、バブル経済が崩壊した影響もあり、1994年以降は縮小傾向となり、2013年では3兆9,180億円（余暇市場全体では65兆2,160億円）となっている。

図表 2-1 国内余暇市場におけるスポーツ部門規模



（出所）公益財団法人日本生産性本部（2014）「レジャー白書」

また、1990年代に重要視された「ゆとりと豊かさ」を実現する「モノ」「場」「サービス」を提供するものとして、通商産業省（現：経済産業省）はスポーツ産業に注目し、スポーツ産業研究会を設置し、1990年に「スポーツビジョン21」をとりまとめた。その中では、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、将来の経済成長も踏まえて、2000年時点の規模が12兆1,819億円にほぼ倍増するという将来試算も行っている。

図表 2-2 1989 年当時のスポーツ産業規模

産業	規模 (単位: 億円)	構成比 (%)
スポーツ用品	15,960	25.3%
スポーツ施設・スクール	25,570	40.5%
スポーツ観戦料	1,120	1.8%
スポーツイベント	380	0.6%
スポーツ放送	3,290	5.2%
スポーツ新聞	2,700	4.3%
スポーツドリンク	2,040	3.2%
スポーツ建設	9,140	14.5%
スポーツ旅行	2,020	3.2%
その他(イベント、書籍、レンタル等)	964	1.5%
合計	63,184	100.0%

(出所) スポーツ産業研究会 (1990)「スポーツビジョン 21」をもとに DBJ 作成

ただし、国内スポーツ産業の規模は、試算対象や手法が実施者によって異なるため、単純に異なる試算に関して規模を比較することはできない点に留意する必要がある。例えば、「レジャー白書」が試算する余暇市場におけるスポーツ部門の規模は、スポーツ用品やサービスの個人消費額の総額であり、スポーツ活動や観戦を目的とした旅行項目や、テレビなどによるスポーツ放送料に関する項目が含まれていない。また、「スポーツビジョン 21」では、用品と施設以外の項目は各業界企業の実績を推計し試算している。

そこで、今回 DBJ では、国内スポーツ産業の市場規模として、早稲田大学スポーツビジネス研究所（以下：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）として発表した数値を参考に、2012 年時点の GDSP の試算を行った。

なお、GDSP の対象範囲について、公営競技（競馬・競輪・競艇・オートレース）は、スポーツ活動に伴う事業売上というよりは投票券の購買に伴う売上が大きいことから、公営競技を除いた数値も別途示している。以下、次章では 2012 年時点での国内スポーツ総生産（GDSP）の試算結果を示す。

図表 2-3 RISB による GDSP 試算結果²

大項目	中項目	金額 (単位: 億円)	構成比 (%)
物財(用具・用品)	小売市場	21,024	21.8%
サービス財	興行団	3,689	3.8%
	施設	32,923	34.2%
	賃貸	283	0.3%
	旅行	15,172	15.7%
	教育	15,999	16.6%
	テレビ	1,876	1.9%
	新聞	3,061	3.2%
	書籍・雑誌	1,875	1.9%
	ゲーム・ソフト	469	0.5%
合計		96,371	100.0%

(出所) 早稲田大学スポーツビジネス研究所 (RISB) 資料

² RISB は、1999 年～2001 年のデータを基に 2002 年当時の試算値として公表。

2. 2012 年時点 GDSP（国内スポーツ総生産）の試算

本件試算においては、RISB が公表した項目を参考にしつつ、2015 年 3 月時点で全ての内訳の統計データが揃う 2012 年を基準年とした。また、各項目の増減を把握するため、可能な限り同じ統計を用いて 2002 年当時³および 2012 年時点の両年の産業規模を比較した。

図表 2-4 2012 年の GDSP 試算対象項目一覧

項目	内訳
小売	専門店、百貨店、量販店
興行	野球、相撲、サッカー、バスケットボール、その他各競技
施設	ゴルフ場、ゴルフ練習場、ボウリング場、民間フィットネスクラブ、スポーツ・健康教授業、テニス場、パッティング・テニス練習場、スキー場、体育館、その他スポーツ施設提供業、興行場、公共体育・スポーツ施設、スポーツ施設改修・新築
賃貸	スポーツ・娯楽用品賃貸業
旅行	スポーツ・レクリエーション旅行
教育	国公立小中高、私立小中高、国公立大学、私立大学
放送・新聞	NHKスポーツ放送、民放キー局スポーツ放送 新聞、スポーツ新聞
書籍・雑誌	スポーツ関連書籍、保健・保健体育教科書、スポーツ雑誌
ゲーム・ビデオ	スポーツ関連ゲームソフト、スポーツ関連ビデオ
その他	toto、スポーツ保険
公営競技	競馬、競輪、競艇、オートレース

³ 2002 年当時の GDSP は、1999 年～2001 年のデータを基に試算。

図表 2-5 GDSP の試算結果⁴ (2002 年当時および 2012 年時点の比較表)

項目	内訳	2002年当時 名目GDSP (単位:億円)	構成比 (総合計)	構成比 (公営競技除く)	2012年時点 名目GDSP (単位:億円)	構成比 (総合計)	構成比 (公営競技除く)
小売	専門店	16,460	11.2%	(19.0%)	14,719	12.9%	(20.8%)
	百貨店	1,317	0.9%	(1.5%)	912	0.8%	(1.3%)
	量販店	1,389	0.9%	(1.6%)	1,039	0.9%	(1.5%)
	小計(小売)	19,166	13.0%	(22.1%)	16,670	14.6%	(23.6%)
興行	野球	448	0.3%	(0.5%)	1,509	1.3%	(2.1%)
	相撲	102	0.1%	(0.1%)	78	0.1%	(0.1%)
	サッカー	629	0.4%	(0.7%)	782	0.7%	(1.1%)
	バスケットボール	10	0.0%	(0.0%)	14	0.0%	(0.0%)
	その他	35	0.0%	(0.0%)	460	0.4%	(0.7%)
	小計(興行)	1,222	0.8%	(1.4%)	2,843	2.5%	(4.0%)
施設	ゴルフ場	11,495	7.8%	(13.3%)	5,378	4.7%	(7.6%)
	ゴルフ練習場	1,689	1.1%	(1.9%)	1,630	1.4%	(2.3%)
	ボウリング場	1,150	0.8%	(1.3%)	1,472	1.3%	(2.1%)
	フィットネスクラブ	2,568	1.7%	(3.0%)	3,827	3.4%	(5.4%)
	スポーツ・健康教授業	3,664	2.5%	(4.2%)	2,019	1.8%	(2.9%)
	テニスコート	439	0.3%	(0.5%)	139	0.1%	(0.2%)
	バレーボール・テニス練習場	441	0.3%	(0.5%)	89	0.1%	(0.1%)
	スキー場	990	0.7%	(1.1%)	560	0.5%	(0.8%)
	体育館	555	0.4%	(0.6%)	362	0.3%	(0.5%)
	(その他)スポーツ施設提供業	2,153	1.5%	(2.5%)	1,617	1.4%	(2.3%)
	興行場	249	0.2%	(0.3%)	166	0.1%	(0.2%)
	公共体育・スポーツ施設	7,569	5.1%	(8.7%)	3,835	3.4%	(5.4%)
	(民間)スポーツ施設改修・新築	—	—	—	55	0.0%	(0.1%)
	小計(施設)	32,961	22.3%	(38.0%)	21,148	18.5%	(29.9%)
賃貸	スポーツ・娯楽用品賃貸業	283	0.2%	(0.3%)	270	0.2%	(0.4%)
旅行	スポーツ・レクリエーション旅行	8,356	5.7%	(9.6%)	7,419	6.5%	(10.5%)
	小計(旅行)	8,356	5.7%	(9.6%)	7,419	6.5%	(10.5%)
教育	国公立学校・小中高	14,998	10.2%	(17.3%)	12,854	11.3%	(18.2%)
	私立学校・小中高	1,942	1.3%	(2.2%)	1,618	1.4%	(2.3%)
	国公立大学	60	0.0%	(0.1%)	399	0.3%	(0.6%)
	私立大学	90	0.1%	(0.1%)	811	0.7%	(1.1%)
	小計(教育)	17,091	11.6%	(19.7%)	15,682	13.7%	(22.2%)
放送・新聞	NHKスポーツ放送	985	0.7%	(1.1%)	1,016	0.9%	(1.4%)
	民放キー局スポーツ放送	891	0.6%	(1.0%)	784	0.7%	(1.1%)
	新聞	1,376	0.9%	(1.6%)	1,262	1.1%	(1.8%)
	スポーツ新聞	1,685	1.1%	(1.9%)	1,114	1.0%	(1.6%)
	小計(放送・新聞)	4,937	3.3%	(5.7%)	4,175	3.7%	(5.9%)
書籍・雑誌	スポーツ関連書籍	140	0.1%	(0.2%)	120	0.1%	(0.2%)
	保健・保健体育教科書	17	0.0%	(0.0%)	17	0.0%	(0.0%)
	スポーツ雑誌	1,719	1.2%	(2.0%)	1,120	1.0%	(1.6%)
	小計(書籍・雑誌)	1,875	1.3%	(2.2%)	1,257	1.1%	(1.8%)
ゲーム・ビデオ	スポーツ関連ゲームソフト	451	0.3%	(0.5%)	283	0.2%	(0.4%)
	スポーツ関連ビデオ	19	0.0%	(0.0%)	5	0.0%	(0.0%)
	小計(ゲーム・ビデオ)	469	0.3%	(0.5%)	288	0.3%	(0.4%)
その他	toto	302	0.2%	(0.3%)	861	0.8%	(1.2%)
	スポーツ保険	78	0.1%	(0.1%)	112	0.1%	(0.2%)
	小計(その他)	380	0.3%	(0.4%)	973	0.9%	(1.4%)
公営競技	中央競馬	31,330	21.2%	—	23,940	21.0%	—
	地方競馬	4,950	3.4%	—	3,310	2.9%	—
	競輪	10,720	7.3%	—	6,150	5.4%	—
	競艇	12,200	8.3%	—	9,170	8.0%	—
	オートレース	1,570	1.1%	—	790	0.7%	—
	小計(公営競技)	60,770	41.2%	—	43,360	38.0%	—
総合計		147,510	100.0%	—	114,085	100.0%	—
(公営競技を除いた合計)		(86,740)	—	(100.0%)	(70,725)	—	(100.0%)

⁴ 2002 年当時の GDSP は、RISB が公表した数値をもとに DBJ にて一部項目を修正。
2012 年時点の GDSP は、図表 2-6 記載の資料をもとに DBJ 試算。

図表 2-6 GDSP の試算（2012 年時点）の出典資料一覧

項目	内訳	出典
小売	専門店	(株)日本能率協会総合研究所「スポーツ産業年鑑'13-'14」
	百貨店	
	量販店	
興行	野球	(株)東京商工リサーチ 資料
	相撲	(公財)日本相撲協会 公表資料
	サッカー	(公財)日本サッカー協会 公表資料
	バスケットボール	(公財)日本バスケットボール協会 公表資料
	その他	(株)東京商工リサーチ資料 資料
施設	ゴルフ場	総務省・経済産業省「平成24年経済センサスー活動調査」
	ゴルフ練習場	
	ボウリング場	
	フィットネスクラブ	
	スポーツ・健康教授業	
	テニス場	
	バレーボール・テニス練習場	(公財)日本生産性本部「レジャー白書2014」
	スキー場	
	体育館	
	(その他)スポーツ施設提供業	
	興行場	
貸貸	スポーツ・娯楽用品賃貸業	総務省・経済産業省「平成24年経済センサスー活動調査」
	スポーツ・レクリエーション旅行	(公社)日本観光振興協会「観光の実態と志向」
教育	国公立学校・小中高	文部科学省「平成24年度地方教育費調査報告書」
	私立学校・小中高	(特非)学校経理研究会「平成25年版今日の私学財政」
	国公立大学	全国のスポーツ体育系大学・学部のHP参照
	私立大学	
放送・新聞	NHKスポーツ放送	日本放送協会 公表資料
	民放キー局スポーツ放送	総務省・経済産業省「平成24年経済センサスー活動調査」
	新聞	(一社)日本新聞協会 公表資料
	スポーツ新聞	
書籍・雑誌	スポーツ関連書籍	(公社)全国出版協会「2013年版出版指数年報」
	保健・保健体育教科書	(一社)教科書協会「平成24年度教科書発行の現状と課題」
	スポーツ雑誌	
ゲーム・ビデオ	スポーツ関連ゲームソフト	(株)メディアクリエイト「ゲーム白書産業2013」
	スポーツ関連ビデオ	
その他	toto	(独)日本スポーツ振興センター 公表資料
	スポーツ保険	(公財)スポーツ安全協会 公表資料
公営競技	中央競馬	(公財)日本生産性本部「レジャー白書2014」
	地方競馬	
	競輪	
	競艇	
	オートレース	

2012 年時点の GDSP は全体で 11 兆 4,085 億円、公営競技を除くと 7 兆 725 億円と試算された。

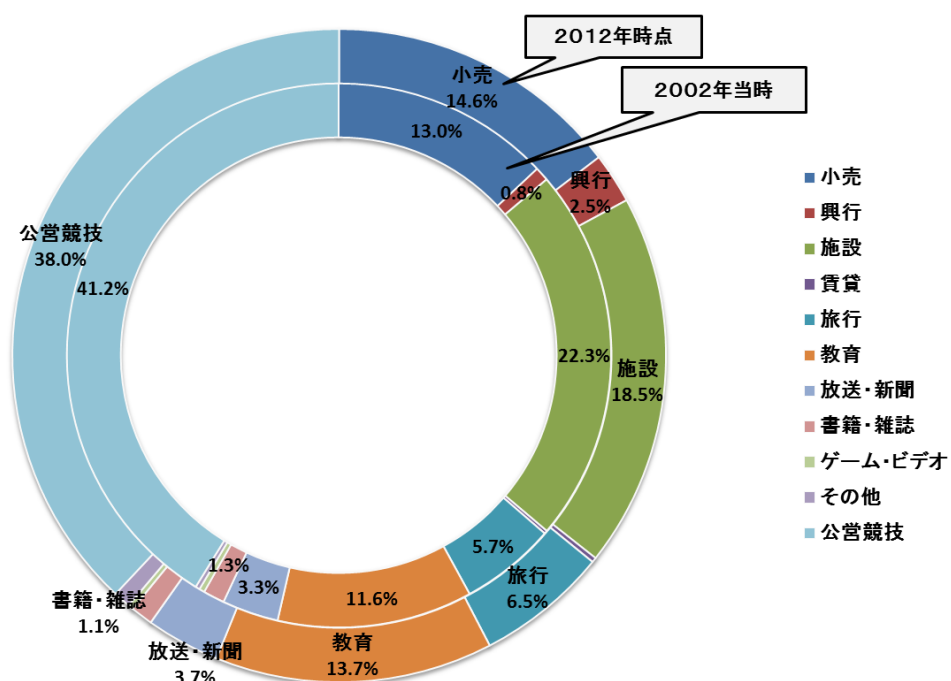
項目別では、「公営競技」の金額が 4 兆 3,360 億円で、「施設」が 2 兆 1,148 億円（公営競技を除いた構成比 29.9%、以下同様）となり、「小売」が 1 兆 6,670 億円（同 23.6%）、学校教育費のうち体育関連費用等から構成される「教育」が 1 兆 5,682 億円（同 22.2%）となった。その他、スポーツ活動を目的とした国内外の宿泊を伴う「旅行」が 7,419 億円（同 10.5%）、スポーツに関する「放送・新聞」が 4,175 億円（同 5.9%）、プロ野球やプロサッカー、大相撲などが含まれる「興行」が 2,843 億円（同 4.0%）、「書籍・雑誌」が 1,257 億円（同 1.8%）、toto やスポーツ保険の「その他」が 973 億円（同 1.4%）等となっている。

なお、2002 年当時の GDSP についても RISB の発表値から一部項目内訳について修正試算したところ、全体で 14 兆 7,510 億円、公営競技を除くと 8 兆 6,740 億円となり、2012 年時点より大きな試算値であった。

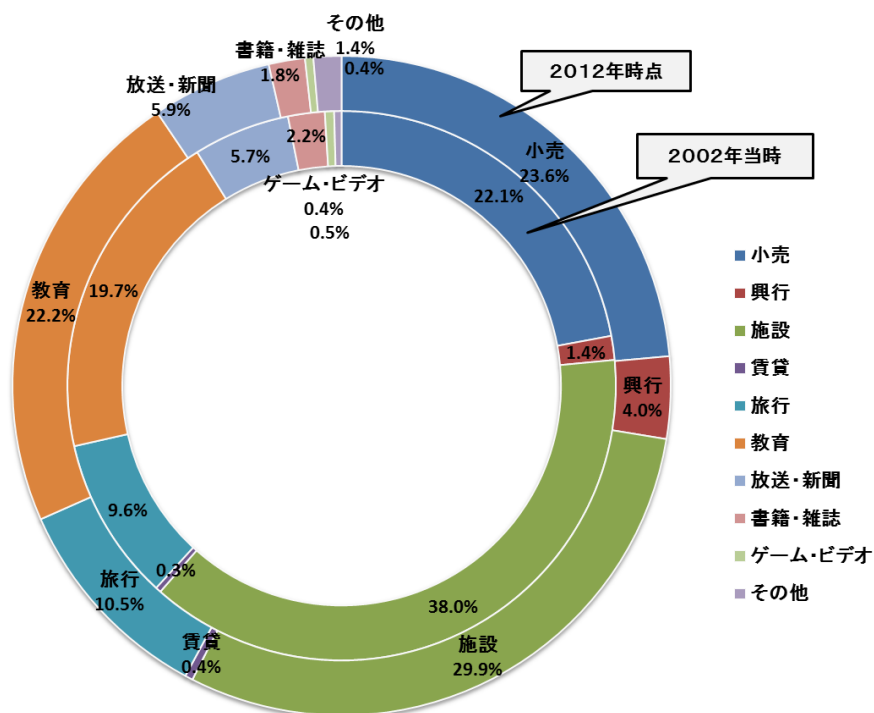
項目別では「公営競技」の金額が 6 兆 770 億円で、「施設」が 3 兆 2,961 億円（公営競技を除いた構成比 38.0%、以下同様）、「小売」が 1 兆 9,166 億円（同 22.1%）、「教育」が 1 兆 7,091 億円（同 19.7%）、そして、「旅行」が 8,356 億円（同 9.6%）、「放送・新聞」が 4,937 億円（同 5.7%）、「書籍・雑誌」が 1,875 億円（同 2.2%）、「興行」が 1,222 億円（同 1.4%）等となっている。

本試算の結果、2012 年時点の GDSP は 2002 年当時から、全体で 3 兆 3 千億円（公営競技を除くと 1 兆 5 千億円）以上減少している結果となった。この 10 年間で項目毎の規模順位は変化していないが、構成比率で比較すると項目毎で増減が生じている。例えば、「興行」は規模が大きくなると同時に構成比も拡大しており、「小売」、「旅行」、「教育」は、規模は減少しているものの、全体における構成比は微増している。一方、「施設」は 2012 年時点および 2002 年当時ともに規模が大きい項目ではあるが、減少額も大きく構成比も落としている。

図表 2-7 GDSP 項目別構成比（公営競技含む）



図表 2-8 GDSP 項目別構成比（公営競技除く）

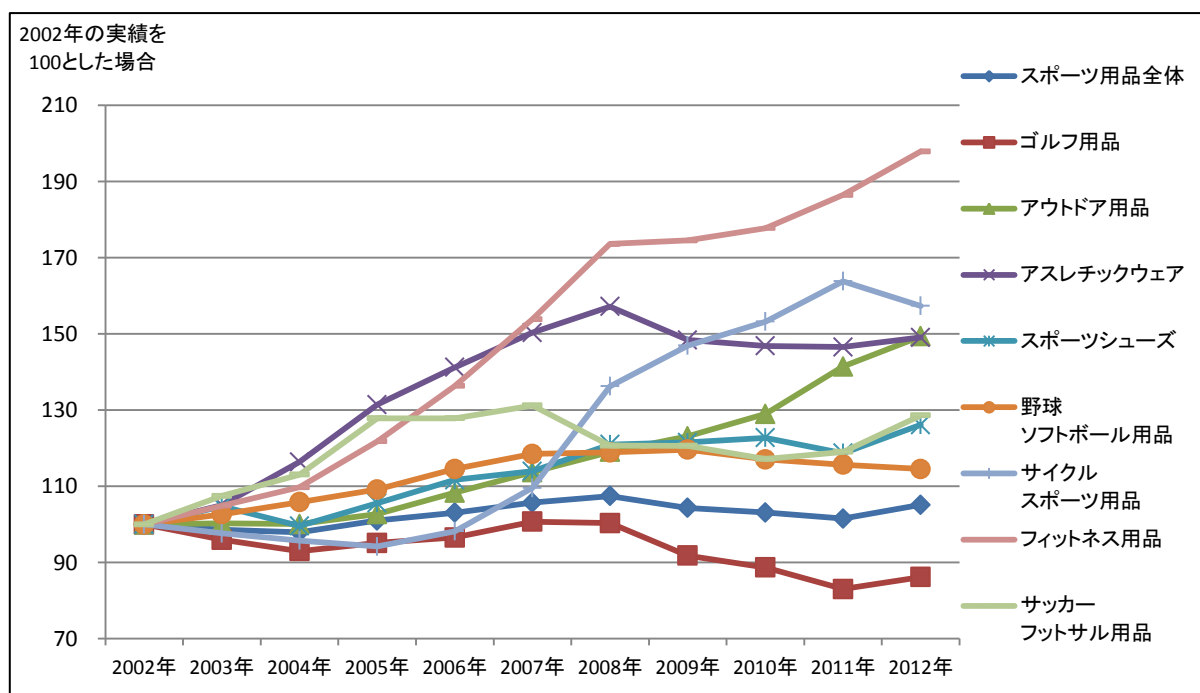


(1) 小売項目について

2012 年時点において、専門店が 14,719 億円（2002 年当時から▲1,741 億円）、百貨店が 912 億円（同▲405 億円）、量販店が 1,039 億円（同▲350 億円）とそれぞれ 2002 年当時から減少している。その中でも、構成比率も減少している百貨店と専門店は、大手スポーツ小売専門店における大型店舗やショッピングモール型店舗の出店増、用品メーカーと協働した限定品やプライベート商品の開発を通じた品揃えの差別化によって、業界内の競争が激化し淘汰されていることが考えられる。また、中小規模の小売店は、近隣の学校や企業に対して商品を販売する学販や外商を軸にこれまでビジネスを展開してきたが、少子化の影響を受けた学販需要の減少や企業スポーツチームの撤退などにより、厳しい販売環境に陥っていると考えられる。

今後、小売市場を拡大するためには、顧客の新規開拓や新しい商品の開発により、需要を喚起することが重要になる。例えば、従来からの健康志向によるマラソンやジョギング、フィットネス人気に加え、近年では、キャンプや登山に参加する人々も増えていることからアウトドア用品の需要が拡大している。また、FIFA ワールドカップによるサッカー人気の高まりや学生を中心とした若年層において少人数でも実施できるフットサル競技も人気を集めている。一方で、用品製造業の各企業（メーカー）が直営店の出店を進めており、さらに、インターネットの普及によりネット販売も拡大していることから、購入形態（手法）が多様化していくことも考えられる。

図表 2-9 スポーツ用品別国内出荷額推移



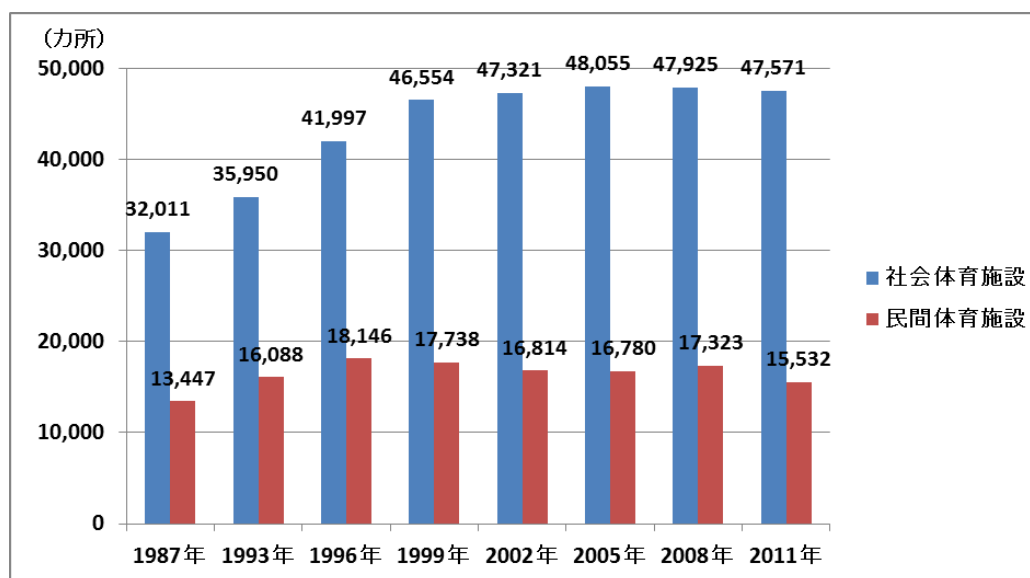
（出所）株式会社矢野経済研究所（2014）「2014 年版スポーツ産業白書」をもとに DBJ 作成

（２）施設項目について

施設項目においては2012年時点の試算値は2002年当時の数値から大きく減少している。施設別の内訳では、「フィットネスクラブ」は、女性や高齢者の健康づくり向けのサービス展開等により 3,827 億円（2002 年当時から+1,259 億円）となっている。一方、「ゴルフ場」が 5,378 億円（同▲6,117 億円）、「公共体育・スポーツ施設」が 3,835 億円（同▲3,734 億円）、「スポーツ・健康教授業」が 2,019 億円（同▲1,645 億円）と減少している。

第1章で述べたように、スポーツ実施率が上昇傾向にあるが、施設面からみれば、健康志向の高まりやマラソン大会の人気などによるランニングやウォーキングの実施率アップに伴い道路や公園などのスポーツ施設以外の場所での実施者が多くなり、スポーツ施設の利用者は減少していると考えられる。文部科学省が実施している「社会教育調査」によると、社会体育施設数（施設設置者が都道府県や市町村などによるもの）は2002年以降横ばい傾向にあり 2011 年時点で 47,571 施設、民間体育施設数（施設設置者が上記以外）は減少傾向にあり同 15,532 施設となっている。施設数に比例して、利用者数も社会体育施設の方が民間体育施設より多くなっている。しかし、同調査内のデータをもとに算出したところ、1施設あたりの平均利用者数では、社会体育施設が 1.9 万人であることにに対し民間体育施設が 5.3 万人と多くなっている。このことから、スポーツ実施者の需要を喚起し、スポーツ施設の利用頻度を高めるためには、企業などが有するノウハウを最大限活用した運営を促進することが有効と思われる⁵。

図表 2-10 社会体育施設数と民間体育施設数の推移

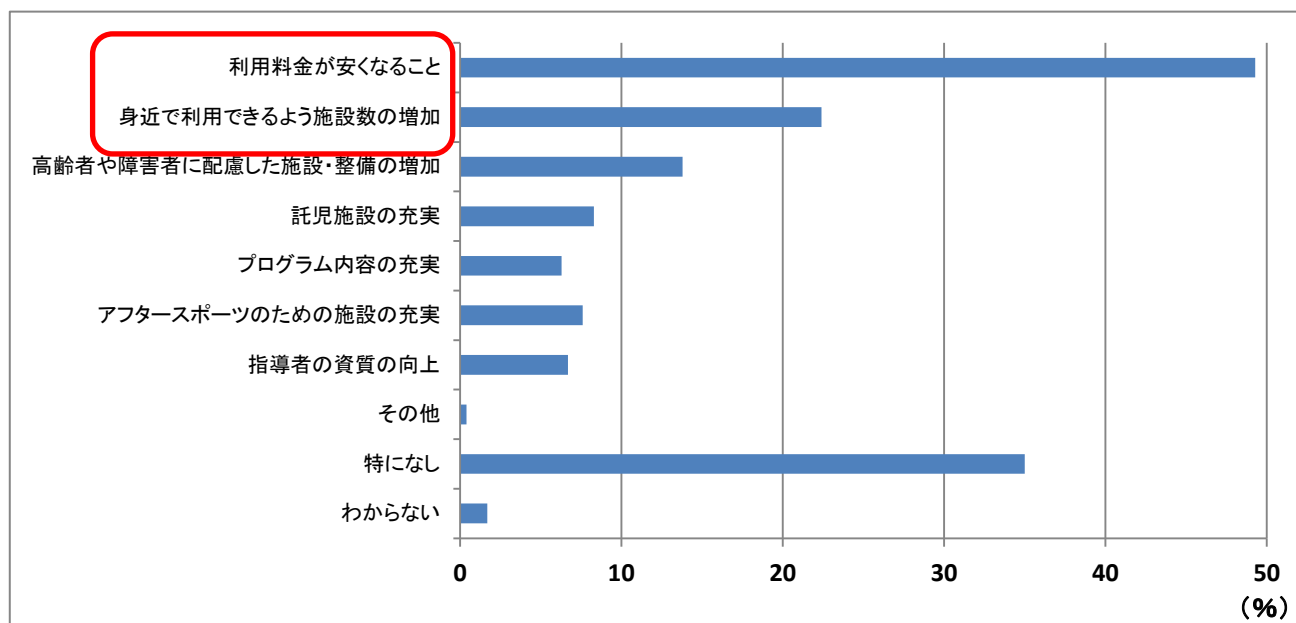


（出所）文部科学省（2011）「社会教育調査」をもとに DBJ 作成

⁵ スポーツ施設の在り方については、スマート・ベニュー研究会および株式会社日本政策投資銀行地域企画部（2013）「スポーツを核としたまちづくりを担う「スマート・ベニュー®」」を参照。

なお、文部科学省の「体力・スポーツに関する世論調査」によると、民間体育施設に対する要望として、「利用料金が安くなること」や「身近で利用できる施設数の増加」が高くっており、今後の民間体育施設の在り方を検討する際には、収益性および利便性が重要になる。

図表 2-11 民間スポーツ施設についての要望

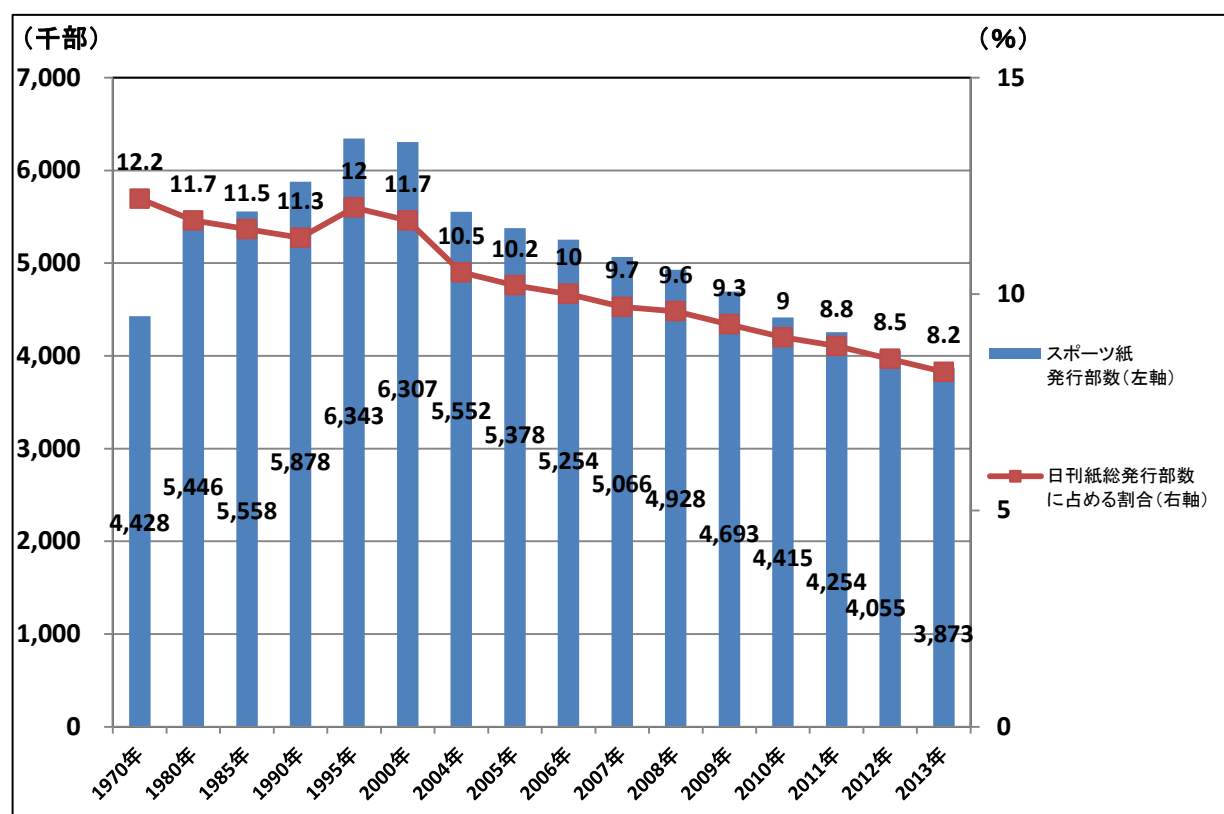


(出所) 文部科学省 (2013) 「体力・スポーツに関する世論調査」

(3) 書籍・雑誌項目について

書籍・雑誌項目においては、2012 年時点では 1,257 億円と試算され、2002 年当時と比較すると 618 億円減少している。その主な要因としては、インターネットや IT の普及により、新聞の購読部数が減少していることが考えられる。今後は、ネット情報と雑誌情報の間で消費者に提供する情報の範囲に差異を設けるなどの取り組みを通じてネット分野での新事業創出や情報の有償ビジネス化を図り、事業規模が拡大することも期待できよう。

図表 2-12 スポーツ紙の発行部数



(出所) 株式会社電通 電通総研 (2015)「情報メディア白書 2015」

3. スポーツから他産業への経済波及効果

次に、2012 年時点の GDSP（公営競技含む）に基づき、他産業への経済波及効果（一次効果）の算出を試みた。総務省が公開している「産業連関表による経済波及効果」の計測ツールを用いて、GDSP を既定の部門（対個人サービス、情報通信、建設、教育・研究など）に分類し、部門毎の GDSP 合計値をツールに投入した。

図表 2-13 産業連関表における GDSP の部門分類

項目	内訳	本調査の推定結果 (単位：億円)	部門分類
小売	専門店	14,719	商業
	百貨店	912	商業
	量販店	1,039	商業
興行	野球	1,509	対個人サービス
	相撲	78	対個人サービス
	サッカー	782	対個人サービス
	バスケットボール	14	対個人サービス
	その他	460	対個人サービス
施設	ゴルフ場	5,378	対個人サービス
	ゴルフ練習場	1,630	対個人サービス
	ボウリング場	1,472	対個人サービス
	フィットネスクラブ	3,827	対個人サービス
	スポーツ健康教授所	2,019	対個人サービス
	テニス場	139	対個人サービス
	バッティング・テニス練習場	89	対個人サービス
	スキー場	560	対個人サービス
	体育館	362	対個人サービス
	(その他) スポーツ施設提供業	1,617	対個人サービス
	興行場	166	対個人サービス
	公共体育・スポーツ施設	3,835	対事業所サービス
	(民間) スポーツ施設改修・新築	55	建設
貸貸	スポーツ・娯楽用品貸貸業	270	対個人サービス
旅行	スポーツ・レクリエーション旅行	7,419	対個人サービス
教育	国公立学校・小中高	12,854	教育・研究
	私立学校・小中高	1,618	教育・研究
	国公立大学	399	教育・研究
	私立大学	811	教育・研究
放送・新聞	NHKスポーツ放送	1,016	情報通信
	民放キー局スポーツ放送	784	情報通信
	新聞	1,262	情報通信
	スポーツ新聞	1,114	情報通信
書籍・雑誌	スポーツ関連書籍	120	情報通信
	保健・保健体育教科書	17	情報通信
	スポーツ雑誌	1,120	情報通信
ゲーム・ビデオ	スポーツ関連ゲームソフト	283	情報通信
	スポーツ関連ビデオ	5	情報通信
その他	toto	861	対個人サービス
	スポーツ保険	112	金融・保険
公営競技	中央競馬	23,940	対個人サービス
	地方競馬	3,310	対個人サービス
	競輪	6,150	対個人サービス
	競艇	9,170	対個人サービス
	オートレース	790	対個人サービス
合計		114,085	

図表 2-14 GDSP による新規需要額および経済波及効果

部門分類	新規需要額【A】 (単位：億円)	波及効果【B】 (単位：億円)
農林水産業	0	3,233
鉱業	0	81
飲食料品	0	9,100
繊維製品	0	236
パルプ・紙・木製品	0	1,799
化学製品	0	1,595
石油・石炭製品	0	1,914
プラスチック・ゴム	0	1,162
窯業・土石製品	0	336
鉄鋼	0	752
非鉄金属	0	245
金属製品	0	653
はん用機械	0	151
生産用機械	0	172
業務用機械	0	162
電子部品	0	265
電気機械	0	168
情報・通信機器	0	35
輸送機械	0	840
その他の製造工業製品	0	1,441
建設	55	1,544
電力・ガス・熱供給	0	4,040
水道	0	1,180
廃棄物処理	0	1,109
商業	16,670	25,293
金融・保険	112	1,974
不動産	0	3,009
運輸・郵便	0	6,298
情報通信	5,720	11,753
公務	0	181
教育・研究	15,682	16,493
医療・福祉	0	20
その他の非営利団体サービス	0	398
対事業所サービス	3,835	15,076
対個人サービス	72,011	71,792
事務用品	0	331
分類不明	0	819
合計	114,085	185,649

1.6273 倍

(出所) 総務省 (2011) 「産業連関表による経済波及効果」をもとに DBJ 作成

以上の試算結果より、2012 年時点の GDSP による経済波及効果（需要額に対して何倍程度の波及効果額が創出されるか）は、18 兆 5,649 億円で約 1.63 倍の波及効果があると算出された。他産業の波及効果と比較してみると、スポーツ産業は商業（約 1.51 倍）より大きく、医療・福祉（約 1.68 倍）と同程度の波及効果を有していることになる。

図表 2-15 産業別の経済波及効果⁶（直接効果に対する倍率）一覧

産業	
鉄鋼	2.80
輸送機械	2.79
金属製品	2.27
はん用機械	2.22
プラスチック・ゴム	2.21
化学製品	2.20
生産用機械	2.20
パルプ・紙・木製品	2.18
情報・通信機器	2.18
電気機器	2.18
業務用機械	2.15
電子部品	2.15
飲食料品	2.03
その他の製造工業製品	1.95
建設	1.95
水道	1.91
鉱業	1.89
非鉄金属	1.88
繊維製品	1.86
農林水産業	1.84
窯業・土石製品	1.83
情報通信	1.79
運輸・郵便	1.75
電力・ガス・熱供給	1.74
対個人サービス	1.73
医療・福祉	1.68
対事業所サービス	1.67
その他の非営利団体サービス	1.65
（参考）スポーツ産業	1.63
金融・保険	1.56
公務	1.52
商業	1.51
廃棄物処理	1.45
教育・研究	1.41
不動産	1.32
石油・石炭製品	1.18
全産業平均（スポーツ産業は除く）	1.93

（出所）総務省（2011）「産業連関表」および本調査の試算結果をもとに DBJ 作成

他産業と比較すると、スポーツ産業は川下の最終消費者に近いポジションにある産業であると言える。従ってスポーツ産業は、スポーツ産業内の川上から川下までの各活動の中で事業規模の拡大を探るよりは、スポーツ産業の川下の活動部分で他産業と連携して新しい市場を創出していくことで、波及効果をより大きくしやすくなると思われる。例えば、飲食料品、医療・福祉などとの連携により大きな効果が期待できるのではないだろうか。

⁶ スポーツ産業については、第1次生産波及金額÷新規需要額にて試算。

なお、経済波及効果の算出および解釈においては、前提条件に留意する必要がある。

図表 2-16 GDSP による経済波及効果の留意点（試算前提）

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 企業の生産能力に限界がなく、あらゆる需要にこたえられるものとする。② 財・サービスの生産に必要な原材料等の費用構成（投入構造）は、短期的には変化せず「一定」とであると仮定する。③ 各部門が使用する投入量は、その部門の生産量に比例する。（規模の経済性はないと仮定）④ 生産波及は、途中段階で中断しないものとする。（新規需要の増加には全て生産増で対応し、在庫取り崩し等による波及の中断はないものとする）⑤ ある産業活動によって発生した公害が他の産業にもたらすマイナスの影響は存在しないなど、各産業の相互干渉がないものとする。 |
|--|

（出所）総務省（2011）「産業連関表による経済波及効果」

4. 地域別 GDSP

続いて、以下では地域別 GDSP の算出を試みた。

試算手法については、地域別（都道府県別）の数値が開示されている項目については当該値を用い、地域別の数値が入手できない項目については、当該項目を地域別に配分するのに適していると考ええる基準（例：地域別の施設数や人口など）を用いて按分する方法により試算している。

図表 2-17 地域別 GDSP 試算結果（規模）

（単位：億円）

ブロック	GDSP 試算値	（内：項目別）					
		小売	興行	施設	旅行	教育	左記項目 以外
合計	114,085	16,670	2,843	21,148	7,419	15,682	50,323
北海道	5,421	733	134	1,167	591	864	1,932
東北	10,322	1,402	145	2,069	815	1,847	4,045
北関東甲信	8,350	1,376	73	2,631	1,133	1,291	1,846
首都圏	31,860	4,927	1,397	4,507	1,021	3,249	16,760
北陸	2,382	371	5	622	289	433	661
東海	12,658	2,066	229	2,692	922	1,649	5,101
近畿	20,704	2,558	397	2,861	1,107	2,304	11,477
中国	6,008	1,005	145	1,444	326	1,193	1,895
四国	3,698	555	14	661	181	662	1,624
九州・沖縄	12,683	1,677	304	2,495	1,035	2,190	4,981

次頁の図表 2-18 から、構成比が高いブロックは大消費地である首都圏、近畿圏であることが分かる。ただし、同表にて並記した県内総生産（2011・名目）の地域別構成比率と比較してみると、GDSP は県内総生産（名目）と比べて相対的に三大都市圏以外の地方圏（北海道、東北⁷、近畿、四国、九州・沖縄）での構成比率が高い。

図表 2-17 に記した項目別の傾向として、「小売」は人口が集中している首都圏、近畿圏が大きくなっているが、「施設」については、大消費地かつ人口密集地の都市圏に比べ、施設を整備しやすい地方圏の方が構成比は相対的に大きくなっている。また、「教育」についても、都市圏に比べて地方圏の方が人口 1 人あたりに対する学校数が多いこと等から地方圏の構成比率が相対的に高くなっている。

「興行」においても J リーグのクラブ等、都市圏だけでなく地方圏をホームタウンとするスポーツチームが多く存在するのは周知の通りであり、「旅行」分野においてもスポーツ合宿などで地方を行き先エリアとするスポーツツーリズム商品が販売されている。

つまり、「スポーツ」は、地方に立地するスタジアム等の施設や、豊かな自然といった地域資源を活用して、地方圏でそして地方発でも事業展開が出来る、地方経済の活性化に貢献し得る産業であると思われる。

⁷ 新潟県は東北ブロックに含む。

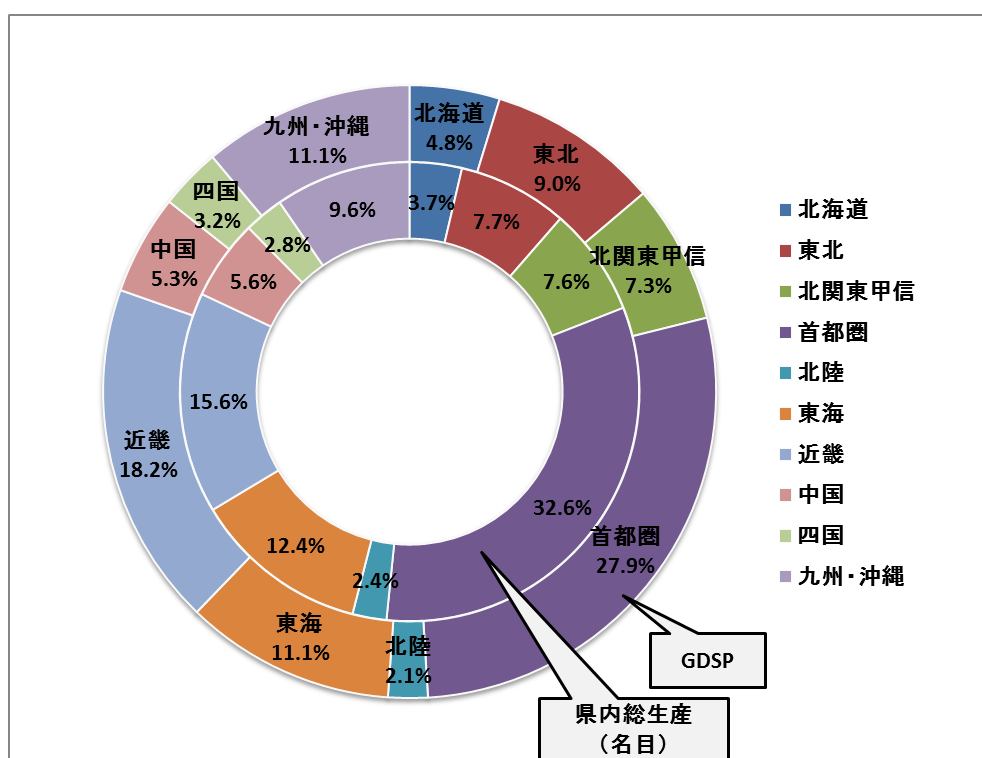
図表 2-18 地域別 GDSP 試算結果と地域別県内総生産（名目）の比較

（単位：億円）

ブロック	2012年時点GDSP		2011年県民経済計算	
	試算値	構成比	県内総生産 （名目）	構成比
合計	114,085	100.0%	4,974,111	100.0%
北海道	5,421	4.8%	182,631	3.7%
東北	10,322	9.0%	384,755	7.7%
北関東甲信	8,350	7.3%	380,139	7.6%
首都圏	31,860	27.9%	1,619,795	32.6%
北陸	2,382	2.1%	118,899	2.4%
東海	12,658	11.1%	616,613	12.4%
近畿	20,704	18.2%	775,518	15.6%
中国	6,008	5.3%	280,887	5.6%
四国	3,698	3.2%	138,594	2.8%
九州・沖縄	12,683	11.1%	476,280	9.6%

（出所）内閣府（2011）「県民経済計算」をもとに DBJ 作成

図表 2-19 GDSP 試算値と県内総生産（名目）の地域別構成比率の比較



5. GDP に占めるスポーツ産業規模

2012 年時点の国内 GDSP は、当時の名目 GDP の 2.4%（公営競技を除くと 1.5%）を占める。これは国内主要産業の一つである鉄鋼産業（2012 年時点の産業規模は 5.6 兆円、名目 GDP 構成比は 1.2%）や輸送機械産業（同年 8.9 兆円、同 1.9%）より大きく、スポーツ産業は相応の規模を有する産業であると言える。

しかし、2002 年当時の規模との比較では産業が縮小している可能性が見受けられた。さらに、2002 年当時から GDP の成長率は 4.8% 下落したのに対して GDSP の下落率は 18.4% となっており、“失われた 20 年”とされる日本経済の低迷以上に国内スポーツ産業は低迷している懸念がある。近年 GDP は上昇傾向にあり、GDSP においても 2020 年前後に国内で開催される各種国際競技大会を機に、日本経済を牽引する産業の一つとしてスポーツ産業が市場拡大することが期待される。

図表 2-20 国内 GDP（名目）と GDSP の成長率

		2002 年当時	2012 年時点	成長率
	名目 GDP(単位:兆円)	499.1	475.1	▲4.8%
公営競技 含む	名目 GDSP(単位:兆円)	14.8	11.4	▲23.0%
	GDP における GDSP 構成比	3.0%	2.4%	-
公営競技 含まない	名目 GDSP(単位:兆円)	8.7	7.1	▲18.4%
	GDP における GDSP 構成比	1.7%	1.5%	-

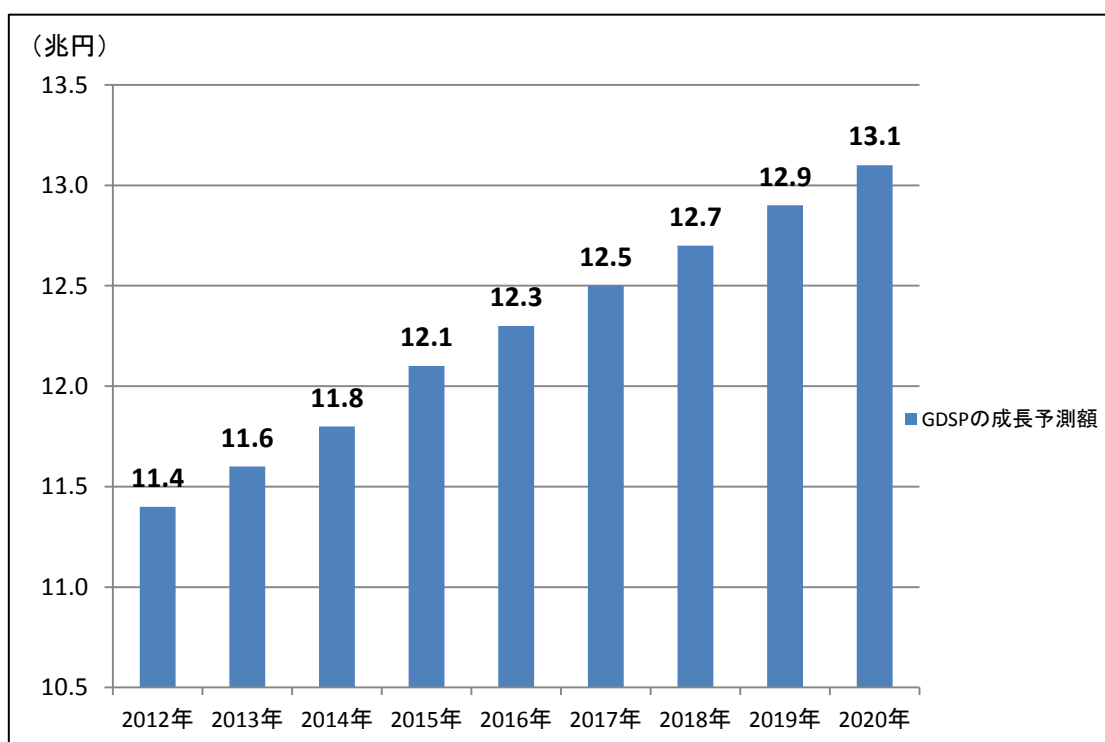
（出所）内閣府（2015）「年次 GDP 実額」をもとに DBJ 作成

6. GDSP の成長予測

次に、GDSP の 2020 年までの成長予測を試みた。

試算に際しては、内閣府が「中長期の経済財政に関する試算」（2015 年 2 月 12 日経済財政諮問会議提出）で示している名目 GDP 成長率のうち、抑制的な試算である「ベースラインケース」を援用し、同じ伸び率で GDSP も推移するものと仮定して試算した。

図 2-21 実質 GDP および GDSP の試算



（出所）内閣府（2015）「中長期の経済財政に関する試算」をもとに DBJ 作成

上表から、今後 GDSP が GDP と同程度の成長を遂げた場合、2020 年時点で GDSP は 13 兆 676 億円まで拡大する試算結果となった。

2002 年以降の 10 年間は減少傾向と試算されたものの、今後、ラグビーワールドカップ（2019）や東京オリンピック・パラリンピック競技大会（2020）、関西ワールドマスタースゲームズ（2021）など、2020 年前後に向けた国内スポーツの活性化が予想され、GDSP も GDP と同程度に成長することが期待されよう。

7. 海外の GDSP との比較

スポーツ大国アメリカのスポーツ産業規模について、スポーツ経済学者の Meek (1997) によると、1995 年当時の同国 GDSP は 1,520 億ドル（対 GDP 比で 2.0%）としており、同じく Milano (2010) は 2005 年当時の同国 GDSP を 1,684 億ドル（対 GDP 比で 1.3%）と試算している。近年では、アメリカの GDSP は 4,850 億ドル（対 GDP 比で 2.8%）とする研究もされている（米国 Plunkett research HP 参照）。

また、韓国では、ソウルオリンピック競技大会（1988）を契機にスポーツ産業の振興に注目している。韓国政府によると、2013 年時点の GDSP は 37 兆ウォン（約 3 兆 7,000 億円）と試算し、2018 年までに 53 兆ウォン（約 5 兆 3,000 億円）まで拡大させることを計画している。

図表 2-22 海外諸国の GDSP 規模

項目／国名	日本	アメリカ	韓国
試算年	2012 年	2013 年	2013 年
GDSP 規模	11.4 兆円	4,850 億ドル (約 48 兆 5,000 億円) ※1 ドル=100 円	37 兆ウォン (約 3 兆 7,000 億円) ※1 ウォン=0.1 円
対 GDP 比率	2.4%	2.8%	2.6%

海外諸国の数値との比較に関しては、試算方法や試算年が異なるため単純に比べることはできないが、対 GDP 比率に関しては、スポーツ大国アメリカでは 2.8%と日本よりも高い。アメリカでは、4 大スポーツ（NFL、MLB、NBA、NHL）を筆頭にスポーツが地域社会に浸透している。地域がスポーツの価値を認識し、競技団体の誘致やスポーツ関係施設の建設など、地域が主体となってスポーツ振興に取り組んでいる。また、スポーツをビジネスツールとして捉える見方も広まっており、民間企業を中心にスポーツ関連産業が活性化している。一方、韓国の規模も決して小さくはない。同国では一流競技者の育成に取り組むとともに、スポーツ産業の拡大に伴う国家経済の発展を重要視し、2014 年に「スポーツ産業中長期発展計画」（2013 年制定）を大きく改定するなど、スポーツ産業に対する振興や投資を拡大している。

中国では国務院が「スポーツ産業の発展加速とスポーツ関連消費の促進に関する若干の意見」を発表し、スポーツ産業規模を 2025 年までに 5 兆元（約 86 兆円）以上にする目標を掲げている。

このように各国がスポーツ産業に注目している中、わが国においても国民生活を豊かにすることはもちろん、国際競争力を高めるという観点から国家レベルで当産業の発展に向けた施策・取り組みが重要であると考ええる。

8. 国内スポーツ産業の発展に向けて

これまで述べてきたとおり、国内外でスポーツを取り巻く環境が変化しており、産業としてもスポーツへの注目が高まっている。現時点における国内スポーツ産業は縮小している可能性はあるが、2019 年以降に開催される国際競技大会（ラグビーワールドカップ 2019、2020 東京オリンピック・パラリンピック、関西ワールドマスタースゲームズ 2021）を契機として、スポーツ産業が日本経済を牽引する産業として発展することが期待できる。

日本においてスポーツは、「文化性」あるいは「公益性」を有したものであるとして親しまれ、「経済性」を有するものとしての捉え方は乏しく、そのマーケットは限定的なものであった。従って、国内スポーツ産業振興の観点からも、当レポートのような GDSP などの試算や研究の試みが継続的に広がっていくことが重要と考える。また近年では、国民の需要が多様化することに伴い、「旅行」や「食」、「IT」、「医療」など他産業と複合した新しいスポーツビジネスが既に展開されており、今後もさらなる新事業の創出が期待される。そのため、各社が有するノウハウ・資源を最大限活用した企業連携を積極的に行うことが必要である。

また、スポーツと他産業の複合や企業連携を進める上では、スポーツに精通した人材の育成も欠かせない。大学（短期含む）や専門学校では、スポーツビジネスやマネジメント、健康・医科学や栄養学など、スポーツ関連分野の専門学部・学科が増加しており、産学連携の取り組みも重要と考える。企業は多様な知識を有した人材を確保することができ、学校は学生の教育および雇用先の確保に繋がることのできるという観点から、ビジネス講座やシンポジウム（講演会）などを通じて今後のスポーツ産業を担う人材育成を行うことも重要である。

新しいスポーツビジネスに取り組んでいる企業も既に存在しており、次章では、既存事業とスポーツを掛け合わせた各社の取り組みを紹介する。

第3章 新しいスポーツコンテンツの活用事例（新しいスポーツビジネスの可能性）

国内スポーツ産業が発展していくためには、新しいスポーツビジネス分野の創出および拡大が必要となる。前章で試算した GDSP は統計資料の制約もあり、従来からあるスポーツ産業を中心に構成されている。ただし、この GDSP には含まれていないものの、スポーツと食との連携や、アスリート向けの運動データ管理システムの開発など、「スポーツ」に関連した新たな産業の流れが多数生じている。本章では、以下のように特に他分野と融合させた新たなスポーツ産業の創出・成長をリードする企業の関係者へヒアリング調査を行い、その活動概要や今後の展望について考察した。

図 3-1 新しいスポーツビジネス活動の概要

新規ビジネス	企業&概要
1. 旅行 × スポーツ	近畿日本ツーリスト株式会社 ・地域と連携したスポーツツーリズムの拡大。
	西鉄旅行株式会社 ・各種競技団体と連携したスポーツツアーの拡大。
2. 食 × スポーツ	株式会社タニタ ・食堂事業を起点としたビジネスモデルの確立。
3. IT × スポーツ	株式会社 NTT ドコモ ・医療分野に繋がる IT 技術の活用。
	株式会社スポーツ IT ソリューション ・IT 技術を活用したスポーツ環境の整備。
4. マネジメント× スポーツ	シンコースポーツ株式会社 ・スポーツ施設の管理を通じたトータルマネジメントの実施。
	吉本興業株式会社 ・アスリートのノウハウを活用した地域貢献プロジェクトの展開。
5. イベント × スポーツ	株式会社セレスポ ・地域活性化に繋がるスポーツイベントの企画・運営。
6. 合宿 × スポーツ	株式会社 R.project ・地方の低稼働施設（未活用資源）を活用した合宿ビジネスの展開。

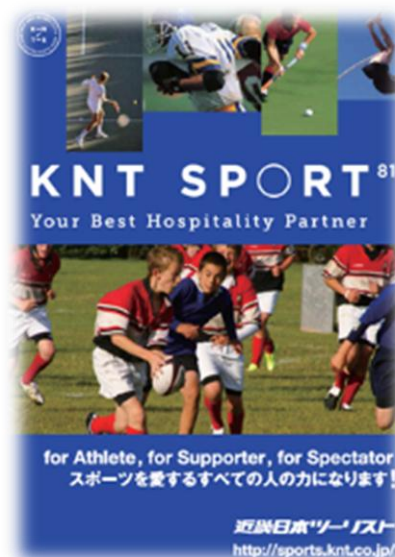
1. 「旅行×スポーツ」モデル

事例紹介①：近畿日本ツーリスト株式会社

本社所在地	東京都千代田区
設立	2012 年 9 月
資本金	1 億円
代表者	小川 亘 氏
売上実績	(非公開)
従業員数	2,155 人 (2015 年 4 月 1 日時点)
事業内容	旅行業

(1) 概要

近畿日本ツーリスト株式会社（以下：近畿日本ツーリスト）は、1991 年に東京で開催された世界陸上競技選手権大会（メイン会場：国立霞ヶ丘陸上競技場）にて、オフィシャルエージェントを務めたことを契機に、スポーツコンテンツを活かした事業を展開している。そして、各競技選手団の輸送業務を中心に、イベント運営に旅行業のノウハウ（ホスピタリティ）を活かした事業拡大を図り、2010 年にスポーツ事業部を設置した。



(出所) 近畿日本ツーリスト株式会社提供資料

(2) 取組の内容

近畿日本ツーリストは「観戦」「参加」「運営」の3つの観点からスポーツツーリズム事業を展開している。具体的には、近畿日本ツーリストは各宿泊事業者から顧客が宿泊可能な枠（部屋）を仕入れ、それを商品として販売している。基本的に参加者目線でリーズナブルなツアーを検討しているが、ビジネスの観点ではスポンサーによる主催者への協力も重要となる。また、顧客にスポーツツアーを提供する場合、スポンサー同士の連携により付加価値を創出し、競合他社のサービスとの差別化を図ることが必須となる。例えば、飲料業界の企業と連携し、自社が提供する宿泊場所にスポーツ系飲料やサプリをサンプルとして提供することで、通常の宿泊場所よりもスポーツに関心がある顧客の満足度向上に繋げることができる。

（３）今後の展望

近畿日本ツーリストは、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催や、アジアを中心とした訪日旅行者の増加等の背景を踏まえ、スポーツ事業の規模は2021年以降も拡大すると考えており、中期経営計画（2013年策定）では、基本方針の一つに“スポーツコンテンツによる地域誘客事業の活性化”を掲げている。

スポーツツーリズムの取り組みは以前から各地で実施されていたが、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）が注目されており、マラソン大会等のイベントでは県外からの集客が見込めること、また、スポーツが持つ魅力によって良好なイメージを発信できることから、近年、地域関係者と連携した地域活性化を目指した取り組みの体系化が進んでいる。

地域活性化の観点では、ツアー参加者にイベント開催地で多くの消費活動を行ってもらうための仕組み作りが重要となる。例えば、地元地域の飲食店やスポーツ関連ショップと連携し、ツアーチケット等を提示することで商品やサービスが割引になる仕組みは、消費活動を促すだけでなく参加者にとってもメリットがある。一方で、地域活性化に繋がるツアーを継続するためには、ビジネスの視点も重要となり、現在人気があるマラソン大会も今後淘汰される可能性があるため地域毎の特性を打ち出すことも必要になる。近畿日本ツーリストが地域活性化に繋がるコンセプトを提案した志摩市誕生周年記念事業のサイクリングイベントは、イベントタイムを競うものではなく、環境に優しい自転車で地域の自然やグルメを満喫してもらうことを目的としている。また、継続的な活動にするため、電車への自転車持ち込み許可や盗難防止が施された駐輪場を整備し、自転車による継続的なまちづくりの仕組みを盛り込んでいる。

今後、拡大が期待されるスポーツツーリズムによる地域活性化の取り組みは、企画コンセプトを明確にした上で、“地域活性化”と“ビジネス”の両観点を踏まえることが必要と考える。そして、その仕組み作りには、地域関係者と多種多様なノウハウを有した企業の連携が重要となる。



（出所）近畿日本ツーリスト株式会社提供資料

事例紹介②：西鉄旅行株式会社

本社所在地	福岡県福岡市中央区
設立	1954 年 11 月
資本金	1 億円
代表者	瀬口 龍也 氏
売上実績	415 億円（2012 年度）※取扱高
従業員数	519 人
事業内容	旅行業、航空運送取扱業および代理店業など

（１）概要

西鉄旅行株式会社（以下：西鉄旅行）は、パンアメリカン航空の代理店として旅行事業の展開を始めた 1948 年以降（当時は西鉄観光株式会社）、国際物流事業や旅客事業へと拡大し、蓄積したノウハウをもとに 1952 年のヘルシンキオリンピック大会に戦後初めて参加した日本選手団の輸送業務を務めたことを契機に、スポーツ関連事業に進出している。1997 年にはスポーツイベント施設を開設し、スポーツ観戦ツアー・スポーツイベント参加ツアーの専門ブランド「トライアンフ」を設立している。



（出所）西鉄旅行株式会社 HP

（２）取組の内容

西鉄旅行は、オリンピック大会における代表選手団の輸送業務を機に、各競技団体との繋がりを構築し、特に 1993 年の J リーグ発足以前から支援関係を築いてきた公益財団法人日本サッカー協会から日本代表の遠征支援事業の依頼を受けている。当初は、選手やスタッフのみを支援対象としていたが、輸送およびサービスノウハウを評価され、1998 年の FIFA ワールドカップフランス大会以降は社内体制を拡大し、J リーグの主要クラブや世界大会時には 1,000 人規模のメディア関係者、サポーターの輸送も実施している。2006 年の同ドイツ大会および 2010 年の同南アフリカ大会では、公式指定旅行会社の一社に選定されている。

（３）今後の展望

西鉄旅行におけるスポーツ関連ビジネスの収益源は、サッカー日本代表や各種競技団体の輸送（遠征）支援事業となっている。国内外の遠征をはじめ、年間のリーグ戦期間中の宿泊輸送、オフシーズンには合宿業務（ファンの移動および宿泊）が集中する春季および秋季を中心に、構築したノウハウを最大限活用してビジネスの成立を図っている。

各地域においては、スポーツコンテンツが近年エンターテインメント化したことにより、競技の勝敗結果に関わらない集客確保が重要となり、各競技団体との協力体制を構築している。西鉄旅行の本業ではないが、観客が増加することで関連グッズの売上が増加し、スポーツ興行全体の拡大にも繋がっている。また、顧客の８割（平日）は地元である福岡県内の参加者が多く、県外からの誘客をはかるため、顧客の新規開拓戦術について競技団体と協議し、試合前の練習見学会や選手との交流イベント等のオリジナル商品を企画・展開している。競技団体からは、一軍にこだわらず二軍等の下部組織もエンターテインメント化したいとの要望があり、下部組織の試合も有料観戦にするなどの試みも行っている。

一方、競技団体と連携したスポーツ観戦ツアーは、旅行代理店が仲介しなくても観戦者やツアー参加者が自身で移動することが出来るため、ビジネスの拡大が困難な一面も有している。そのため、今後の取り組みとして、海外富裕層を対象とした自社企画観戦商品を展開し、国内横断ツアーとの組み合わせ等を検討しており、また、現在事業対象となっている野球やサッカー以外の競技における企画や、“観る”だけでなく“一緒にスポーツ活動をする”参加型ツアーの拡大も検討している。

各地域には各競技団体のチームが所在しており、観戦型や参加型ツアーを通じてメジャースポーツ以外の競技拡大が期待される。また、県外からの誘客の一環として、地元地域を離れたファンがツアーに参加できる仕組みも必要となり、ホーム戦だけでなく各地でのビジター戦でのツアー企画も設けることで、関連グッズの他に地域特産品の販売にも繋がることが考えられる。そのためには、旅行業を展開する企業と地域内外で活躍する各種競技団体の更なる連携が重要となる。



（出所）西鉄旅行株式会社提供資料

2. 「食×スポーツ」モデル

事例紹介③：株式会社タニタ

本社所在地	東京都板橋区
設立	1944 年 12 月
資本金	5,100 万円
代表者	谷田 千里 氏
売上実績	(非公開)
従業員数	1,200 人 (グループ)
事業内容	家庭用・業務用計量器 (体組成計、ヘルスマーター) などの製造・販売

(1) 概要

株式会社タニタ（以下：タニタ）は、健康計測機器や健康サービスを展開する健康総合企業であり、自ら健康づくりを実践する場として、1999 年に自社社員の健康維持と増進を目的として本社内にヘルシーメニューを提供する社員食堂を設置した。その後、同食堂のメニューを忠実に再現し、提供するレストランとして、2012 年 1 月に丸の内タニタ食堂を開業した。同店では、プロフェッショナル仕様の体組成計が設置されたカウンセリングルームを設置し、常駐する管理栄養士による健康相談サービスを無料で実施している。



(出所) 株式会社タニタ HP

(2) 取組の内容

タニタでは、“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、グループ全体で健康に繋がる取り組みを展開している。物販面では、本業である体組成計や活動量計などの健康計測機器の製造・販売を行っている。また、インターネットを使った会員制の健康管理サービス“からだカルテ”を展開し、体重や体脂肪率、筋肉量等を計測したデータをグラフ管理できるようにしている。運動面のサービスでは、女性専用のサーキットトレーニング“FITS ME”を展開し、食事面では、タニタ食堂でヘルシーメニューを提供しているほか、体組成計の計測や健康情報を発信するイベントを通じて、顧客に食の健康の重要性を伝えている。

（３）今後の展望

タニタでは、栄養バランスが取れたヘルシーメニューを提供する食堂事業における今後の展開として、各都道府県に最低１店舗を展開することを掲げている。ただし、食堂事業による売上拡大を図るよりも、まずは健康的な食事のあり方を全国に広げていくことが重要であると考えている。現在、タニタによる直営店舗は丸の内タニタ食堂のみであり、その他の店舗は地元企業と提携店契約を締結して展開している。関連した他業界の企業と連携することで、相互に顧客層の新規開拓に繋がる一面があり、福岡薬院タニタ食堂（３号店）では学習塾などを展開するアネムホールディングスが、あきたタニタ食堂（４号店）ではあきた食彩（秋田市中通、フィデアホールディングス等が出資）がそれぞれ運営している。提携店契約の対象団体の形態は限定しておらず、コンセプトを共有できる全団体を対象としている。

また、１定食あたり 500kcal 前後のメニューを提供するタニタ食堂では、全て手作りで提供となるため、材料コストだけでなく人材コストや運営コストの考察が重要となる。しかし、タニタでは、健康計測機器の販売や他企業との連携による有料の健康セミナーやイベントなどにより、食堂事業を起点としたビジネスモデルを確立している。

タニタは、従業員の運動習慣や食習慣が原因で生じる生活習慣病などは企業にとっての経営リスクの一つだと捉え、通信機能を搭載した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、運動や食と連動したトータルサポートの提供が医療費削減にも繋がると考えており、そのため、運動（スポーツ）と食が連動したビジネスの更なる拡大が期待される。



（出所）株式会社タニタ HP

3. 「IT技術×スポーツ」モデル

事例紹介④：株式会社 NTT ドコモ

本社所在地	東京都千代田区
設立	1992 年 7 月
資本金	9,496 億円
代表者	加藤 薫 氏
売上実績	4 兆 4,612 億円（連結、2014 年 3 月期）
従業員数	24,860 人（連結、2014 年 3 月 31 日時点）
事業内容	モバイル通信事業、スマートライフ事業

（1）概要

株式会社 NTT ドコモ（以下：NTT ドコモ）は、新たな成長を目指す新領域の展開に適した事業構造の変革と再構築の取り組みの一環として、顧客のスマートライフの実現に向けたサービス創造・拡大の更なる推進を目的として、2013 年 7 月にスマートライフビジネス本部を新設した。そして、2010 年に策定した 2020 年ビジョン「HEART～スマートイノベーションへの挑戦～」の実現を目指して、モバイルのサービス進化と、産業・サービスの融合による新たな価値創造を目指している。



（出所）株式会社 NTT ドコモ HP

（2）取組の内容

NTT ドコモは、顧客のスマートライフの実現を図る一環として、“運動（スポーツ）” “食事” “睡眠・癒やし” “保険・医療” の 4 つの分野でサービス提供を行っており、スマートフォンに顧客の各データを転送しデータ分析することで、各分野にける顧客の活動に活かしている。特に、スポーツ関連の影響が大きい運動分野では、オーストリアのベンチャー企業“runtastic 社（2009 年設立）”と業務提携し、ランニングやサイクリングの競技記録を一括管理できるネットサービスも展開している。また、東レ株式会社と日本電信電話株式会社が共同開発した機能素材“hitoe”を利用した新サービスを展開している。

（３）今後の展望

NTT ドコモは、これまで健康管理プラットフォーム「WM（わたしムーヴ）」を共同開発するなど、スマートフォンと連携した健康分野での事業を展開してきたが、今後は、スポーツ分野や健康管理をサポートするウェルネス分野におけるサービス拡大も検討している。

業務提携を結んでいる runtastic 社は、ランニングをはじめサイクリングやフィットネスアプリ等のスポーツ活動の場面で活用できる多数のアプリを全世界で提供しており、国内のフィットネスアプリカテゴリー売上 No. 1（2014 年 12 月時点）の実績を有する。国内ではドコモと提携するサービス“Runtastic for docomo”として 6 種類の有料アプリ・30 種類のトレーニングプランを提供しており、トレーニング量に応じてドコモポイントが貯まる仕組みを取り入れている。

また、体の状態にあった運動をすることが重要という観点から、着用するだけで心拍数や心電波形といった生体情報の連続計測を可能にする機能素材“hitoe”を活用した商品との連動を実現させた。“hitoe”は、最先端繊維素材ナノファイバー生地、高導電性樹脂を特殊なコーティング加工技術で施すことにより、生体情報を検出できる生地を実現した。そして、測定した心拍数等のデータを携帯に蓄積し、顧客のスマートライフの実現に繋がりたいと考えている。もともと NTT 研究所が医療目的で素材研究を行っていたところ、ビジネスで活用し普及拡大を図るために、NTT ドコモがスポーツ分野での活用方法を実現させた。今後は、当技術を医療分野での利用にも繋がりたいと考えている。

runtastic アプリおよび hitoe を活用した商品は、スポーツ（運動）実施者の拡大や、サービス普及を目的に他社の端末とも連動できるように開発されており、今後は個人販売だけでなくスポーツチームとの契約等も検討している。

NTT ドコモは、通信技術や IT 技術等を活用した適切な運動（＝デジタルスポーツ）が重要と考えており、スポーツ関連企業やフィットネスクラブ事業者、医療分野との共同企画を検討している。将来的にはデジタルとリアルを繋ぐサービスの仕組みを構築することが期待される。



（出所）株式会社 NTT ドコモ HP

事例紹介⑤：株式会社スポーツ IT ソリューション

本社所在地	東京都渋谷区
設立	2010 年 2 月
資本金	4,000 万円
代表者	石元 龍太郎 氏
売上実績	2 億 2,000 万円（2013 年 9 月期）
従業員数	15 人
事業内容	スポーツ競技団体・チーム・リーグ等への IT ソリューション

（１）概要

株式会社スポーツ IT ソリューション（以下：IT ソリューション）は、多様なスポーツビジネスの分野において IT 技術を拡大することを目的に、大手 IT 企業の社内起業制度を活用して 2010 年に設立された。インターネットの普及と発展によって、スポーツ関連事業は“する”“みる”“ささえる”の全領域で変化していることから、IT 技術が関与できる全てを業務対象として活動している。



（出所）株式会社スポーツ IT ソリューション HP

（２）取組の内容

IT ソリューションは、スポーツ競技団体向けの会員管理システムや公式ウェブサイトの制作・運用、イベント企画のエントリーシステムの管理、スポーツ・健康分野のモバイルアプリの開発など、スポーツに特化したソリューションを実施している。関連グッズやイベントチケットの販売など、スポーツ関連ビジネスの現場では、IT 技術の活用余地が多数存在し、スポーツ×IT 業界の規模は、現在規模の 10 倍以上に拡大すると IT ソリューションは予想している。また、スポーツ関連の各種ビジネスが拡大するにつれて、当業界の新規事業も拡大すると考えている。

（３）今後の展望

IT ソリューションは、「２１世紀のスポーツ環境を創る」を理念に掲げ、ソリューション提案と IT プラットフォームの構築を通して、競技人口および各種競技団体を支援するセンサー関係者が増加することを目指している。

スポーツ関係者が抱える課題解決の一つとして、クラウドファンディングサイトの運営ノウハウを有する株式会社ワンモアと共同でスポーツ分野に特化したクラウドファンディングサイト“スポーティー・ファンド”を 2014 年 12 月に開設した。スポーツ団体やアスリートの競技活動が資金難によって継続が困難になるケースが近年増加していることから、ファンやサポーターが団体やアスリートの目標を共有し応援できる仕組みを構築している。当ファンドの開設により、スポーツ関係者へのサポート手段の増加に貢献するとともに、IT ソリューションのビジネス手法の拡大に繋がると考えている。

また、国内のスポーツ発展のためには公共スポーツ施設の有効活用が必要と考えており、公共スポーツ施設の利用状況がリアルタイムで確認出来る管理システムの構築を検討している。当システムの構築は、施設の稼働率向上に取り組む指定管理事業者にも好影響を与えるだろう。大阪府では、公共施設の管理システム“OPAS”が既に構築されている。しかし、システムが導入されている自治体数は少なく、全国を通じて更なる拡大が必要となる。

IT 技術を活用した収益ビジネスの対象として、FIFA サッカーW 杯大会やオリンピック・パラリンピック競技大会などの世界レベルのスポーツイベントの存在は大きい。ソチ冬季オリンピック大会開催時には、株式会社電通と民放 5 社が連携しオリンピック専用アプリ“gorin.jp”を開発しており、収益確保だけでなく広告宣伝効果にも繋げている。ロンドンオリンピック大会開催時に活用された、大会ボランティア募集のためのシステム開発等も今後期待される。IT 技術の進化が各スポーツビジネスと連携し、当産業全体の拡大に貢献することが期待される。



（出所）株式会社スポーツ IT ソリューション HP

4. 「マネジメント×スポーツ」モデル

事例紹介⑥：シンコースポーツ株式会社

本社所在地	東京都中央区
設立	1990 年 10 月（平成 2 年 10 月）
資本金	1 億円
代表者	石崎 克己 氏
売上実績	約 75 億円（2014 年 3 月期）
従業員数	510 人（2015 年 3 月時点）
事業内容	公共スポーツ施設マネジメント

（１）概要

シンコースポーツ株式会社（以下：シンコースポーツ）は、前身の関連企業が業務多角化の一業務として開始したスポーツ施設管理事業の本格的な事業化に伴い、1990 年に単独企業として独立したものである。そして、公共スポーツ施設を専門とする管理運営企業として、様々なスポーツ施設のマネジメントに取り組んでおり、指定管理者制度が改正された 2003 年以降は、スポーツ分野専門にとどまらず様々な公共施設の維持管理を含む施設総合管理、トータルマネジメントへと事業を拡大している。



（出所）シンコースポーツ株式会社 HP

（２）取組の内容

シンコースポーツは、1990 年に東京都内のスポーツ施設の管理運営を業務受託して以降、体育館やプール施設、トレーニングルームやスタジオ等の機能を有した施設において、各種スポーツ教室や健康づくり事業を展開している。また、運営管理のノウハウを活かし、公共スポーツ施設のマネジメントに関する総合コンサルティング事業も行っている。

シンコースポーツが管理運営している施設では、これまで中高生を中心とした学生から社会人が主要顧客となっていたが、近年では、高齢者や未就学の子どもたちを対象とした新しいサービスプログラムの提供等のマネジメントにも取り組んでいる。

（３）今後の展望

わが国において急速な高齢化が進行する中で、シンコースポーツは高齢者も健康で自律的な生活をおくることができる社会の形成（健康寿命の延伸）が重要と考えている。そして、予防重視型の総合的な健康維持を図るために、介護予防の取り組みと個人の健康維持を促進する環境整備が重要になる。

シンコースポーツでは、高齢者向けのサービスとして、介護予防教室や生活習慣病予防教室などの健康づくり事業を展開している。埼玉県内では機能訓練特化型・運動デイサービス施設を複数自社運営している。参加者の負担割合は、介護保険制度を活用して１割程度とし、公共スポーツ施設に通うことができる市民とは別に、日常生活で普段あまり運動ができない市民を対象に気軽に参加して貰えるように送迎を含めて運営している。また、自治体との連携を図りながら、健康運動指導士の資格を有するシンコースポーツの従業員が地域施設に出向き、運動プログラムや仲間づくりの機会を創出している。最終的には、地域の介護予防・健康づくりだけでなく、地域づくり・雇用創出に繋げることが重要であり、サービス提供の環境を整えるためには、エリア単位でマネジメントすることが必要と考えている。

一方、幼い頃から運動に取り組み健康な体と心を育むために、関連会社のシンコーファシリティーズ株式会社においては、東京都内で児童園の運営を展開している。児童園では、子どもたちの“聞く（聴覚）”“見る（視覚）”“触る（触覚）”の行動を重視し、遊びを通じた身体運動だけでなく、ネイティブの外国人英語教師による語学学習のサービスを提供し、プリスクールの運営形態による試みとして幼児総合教育に取り組んでいる。

シンコースポーツは、公共スポーツ施設単体の指定管理事業による“トータルマネジメント”だけでなく、各地域社会と密接な関係のまちづくり・健康づくりにも繋がる“エリアマネジメント”をコンセプトに取り組んでいる。シンコースポーツの施設マネジメント事業は、単なるスポーツ関連事業としてだけでなく、地域に密着したスポーツ関連サービスが高齢者の健康維持や子どもたちの健全な成長にも結びつくことが期待される。



（出所）シンコースポーツ株式会社 HP

事例紹介⑦：吉本興業株式会社

本社所在地	大阪府大阪市中央区
設立	1912 年 4 月
資本金	125 億円
代表者	大崎 洋 氏
売上実績	(非公開)
従業員数	644 人
事業内容	T V／ラジオ、ビデオ、CM、他映像ソフトの企画、制作および販売

(1) 概要

吉本興業株式会社（以下：吉本興業）は、スポーツ関連事業を通じた地域貢献、そして、スポーツ選手のマネジメント事業を通じたアスリートのセカンドキャリア支援を目的に、2014 年 8 月に「ふるさとアスリートプロジェクト」を始動した。現役のプロスポーツ選手や OB だけでなく、オリンピックや各種世界大会を代表としたアマチュアスポーツ選手も含めて、各都道府県の代表「ふるさとアスリート（以下：FA）」を募り、全国各地で地域イベントやスポーツ振興に関する取り組みを行っている。



(出所) 吉本興業株式会社 HP

(2) 取組の内容

吉本興業は、元プロ野球選手の小坂勝仁氏を所属社員に迎えて以降、アスリートの目標や夢の実現を支援するために自社独自のノウハウを活用したスポーツ選手のマネジメント事業の展開を本格化した。また、近年には、スポーツ関連の番組制作や関連イベントの主催などアスリートの活躍の場を拡大することを目的に、2002 年に開催された FIFA ワールドカップ日韓共催大会で開催都市と国際サッカー連盟、スポンサーの調整業務を務めたコンサルティング会社を買収した経験もある。

（３）今後の展望

FA プロジェクトは、スポーツマネジメント事業を通じて構築したノウハウと、別途展開している 47 都道府県プロジェクトを通じて構築した地域活性化に繋がるノウハウを複合的に活用して展開されている。当プロジェクトはアスリートのセカンドキャリア支援としての一面も有しており、約 100 名が認定されている FA を今後は各都道府県で可能な限り認定することを目標にしている。

現在、FA に認定されたアスリートは地域のスポーツ振興や健康増進活動に寄与するため、指導者としての基本知識やフィジカル面の指導プログラム等を独自の研修を通じて習得している。一方で、各地域のニーズを把握するために、各都道府県で有するネットワークを通じて自治体の情報を収集している。今後、FA に登録されたアスリートは、地域の人々が定期的にスポーツに親しめる活動を積極的に展開していくことが期待される。具体的には、地域資源を活用した各地オリジナルプログラムのスポーツ合宿を定例化し将来的に競技体験のメッカに繋げることや、各地の子どもから高齢者を対象としたスポーツサークルを FA がコーチとして率いた地域対抗運動会などの企画が検討されている。将来的には、FA 全国展開の浸透により、マイナー競技の競技人口の拡大や自治体間連携による国内スポーツ留学の促進、国際交流活動の発展など、スポーツを通じた地域活性モデルとして多面的な取り組みが期待される。

ただし、アスリートのマネジメント事業は、地域活性化やアスリートの夢・目標達成を支援する取り組みのため、事業単体でビジネスの成立を図ることは容易ではない。実際、吉本興業の主たる企業売上は 4 つの主要態（タレントマネジメント、劇場運営、TV 番組制作、企業営業）が占めており、スポーツ関連事業の売上は僅かにとどまる。しかし、マネジメント契約を結んでいるアスリートや FA によるイベント興行などを開催することで、チケットや関連グッズ、スポンサー料等の売上拡大を図ることができ、自社所属の人材（芸能人）も出演起用することによって付加価値を更に高めることも出来る。

スポーツ関連事業を社内の他事業に繋げることが出来れば、アスリートのセカンドキャリア支援を実現するだけでなく、既存事業の新しい価値を創出することが可能になる。



（出所）吉本興業株式会社 HP

5. 「イベント×スポーツ」モデル

事例紹介⑧：株式会社セレスポ

本社所在地	東京都豊島区
設立	1977 年 7 月
資本金	13 億円
代表者	稲葉 利彦 氏
売上実績	98 億円（2014 年 3 月期）
従業員数	370 人（2014 年 4 月時点）
事業内容	イベント、プロモーション、スポーツ大会、式典、レクリエーションの 広告代理業務、企画、制作、会場設営、運営および進行

（１）概要

株式会社セレスポ（以下：セレスポ）は、創業当時から、企業運動会や市民祭などのイベント、建設式典における企画から会場設営・運営までを対象として業務を行っている。2008 年に開催された北京オリンピック競技大会ハンドボールのアジア代表国を決定する大会内で実施された再試合の運営に参加したことを契機に、本格的にスポーツイベント企画の運営業務に関わっている。



（出所）株式会社セレスポ HP

（２）取組の内容

2008 年以降、陸上やバレーボールなど多岐に渡るスポーツイベントの企画運営業務を中心にスポーツ関連業務を拡大している。企画毎に規模は異なるが、事業拡大の観点から、競技者を応援する観客も企画サービスを提供する対象と捉え、競技大会などのイベント開催地周辺で企画関連のブースを設けることを主催者に早期提案している。それにより、イベントの賑わいを拡大するとともに、イベント以外の周辺ビジネスの拡大に繋げている。イベントの主催者は各実行委員会だが、セレスポが周辺でのイベント併設を提案することでスポンサーの参画メリットの拡大を図り、結果として自社の企画実績に繋げている。

（３）今後の展望

セレスポが行う歴史ある競技大会の運営業務としては、日本陸上競技選手権大会や国民体育大会があり、国民体育大会の運営業務は開催地の自治体に対して、蓄積したノウハウを活かした提案を行っている。その他には、横浜市が 2009 年以降開催している「世界トライアスロンシリーズ横浜大会」の運営も行っており、開催目標（“世界への情報発信” “トライアスロンシティの実現” “パラトライアスロンの普及と充実” “スポーツツーリズムの推進” “環境に配慮した大会運営”）の実現に向けた提案に務めている。

各地域で開催されるイベントとしては、地域特性を活かしたマラソン競技が各地域で人気高いが、ヒルクライム（特に山間部での自転車競技）は地域特性を活かすと同時に競技そのもので他競技イベントとの差別化を図ることができる。マラソン競技より富裕者層の参加が多いトライアスロンや、競技実施者の同行者やイベント開催後の観光に繋がるマスターズやねりんピックは開催地域への経済効果も期待できるため注目されている。また、マイナー競技の聖地として注力することも地域特性を活かしたスポーツによる地域活性化に繋がると考えている。例えば、栃木県佐野市では、市内を元気にするまちづくりの素材としてクリケットを取り上げている。

セレスポは、今後スポーツがライフスタイルの中で重要な位置づけとなり、それに伴い周辺ビジネスも拡大すると考えており、エンターテインメント性を高めた観戦環境づくりや体験教室など、スポーツに触れ合う人の拡大を目指している。

従来から、欧米と比較すると国内スポーツは企業色が強いが、近年では、企業がメインスポンサーになったスポーツ企画が減少している。そのため、今後は“地域”“スポーツ”“企業”が三位一体となった取り組みが重要になる。スポーツイベントの開催を希望する地域関係者と連携し、各種スポーツイベントや競技大会、地域資源を活用した合宿地の増加等が期待される。



（出所）株式会社セレスポ HP

6. 「合宿×スポーツ」モデル

事例紹介⑨：株式会社 R.project

本社所在地	千葉県安房郡鋸南町
設立	2006 年 11 月
資本金	3,475 万円
代表者	丹埜 倫 氏
売上実績	2 億 2,000 万円（2014 年 10 月期）
従業員数	100 人（アルバイトスタッフ含む）
事業内容	合宿事業

（１）概要

株式会社 R.project（以下：R.project）は、少子化や施設の維持管理費の増加・老朽化により、地方に多数存在する低稼働施設（未活用資源）を活用したビジネスに注目し、スポーツを中心とした合宿ビジネスを展開している。2007 年に、千葉県安房郡鋸南町に東京都千代田区が所有していた旧保田臨海学園の施設を購入し、リニューアル工事実施の上、同年にサンセットブリーズ保田として開設した。



（出所）株式会社 R.projectHP

（２）取組の内容

R.project は、行政が所有する施設や企業の保有所など低稼働施設の多くは、スポーツ・文化活動や宿泊関連の機能を有しているので、施設としてのポテンシャルは高いと捉えており、スポーツや文化活動をグループで行う合宿市場は、全国で数千円億規模の可能性を有している未開拓のビジネス分野だと考えている。都市部を合宿ビジネスのターゲット対象に設定し、地元公共施設と競合しない地方地域での事業拡大を検討しており、2007 年に開業したサンセットブリーズ保田は、年間 1,000 泊に満たない施設だったが（臨海学園当時）、隣接地でのフットサルコートやコテージ等の新設により、現在では年間 20,000 泊（定員稼働率 30%）以上の実績を有している。

（３）今後の展望

サンセットブリーズ保田では、スポーツ活動を目的とした子どもたちや大学生による利用が中心となっており、その他に、企業による社員研修やスポーツ・文化活動合宿利用がある。また、**R.project** は、合宿ビジネスの拡大を展開していく中で、スポーツと関連性が高い健康や医療分野に関心がある高齢者層による活用機会の拡大も目指している。

少子化が進行する中でも、スポーツや文化活動に関する子どもたちの習い事需要は継続（もしくは、子ども一人あたりに費やす習い事の支出額は拡大）すると予測しており、その影響を受ける当ビジネス分野も、少子化による負の影響は少ないと考えている。フットサル競技場を有するサンセットブリーズ保田では、フットサル競技の人気に伴い当施設の利用を目的にした合宿需要が拡大しており、公式の競技場サイズとは異なるが、子どもサッカーの需要も増加している。

また、**R.project** の所有施設やスポーツ関係者のネットワークを活用し、スポーツを通じて地域を活性することを目的に、地元の議会議員や行政関係者と連携して、一般社団法人鋸南クロススポーツクラブを 2009 年に設立している。当法人では、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 事業を展開しており、自社施設を活用した地域活性化にも貢献している⁸。

上記以外にも、中国のサッカークラブが冬季練習に使用していたアルビンスポーツパーク（千葉県長柄町）や東京農工大学の学生向け施設アカデミーハウス館山（同館山市）、広大な敷地を有する昭和の森フォレストビレッジ（同千葉市）など、**R.project** は合宿施設の管理運営を拡大しており、既存施設を利活用する際の基準として、サッカー事業、バスケ・バレー・バドミントン事業、ダンス事業のいずれかが実施できることが重要と考えている。新事業のために新たに施設整備を行うのではなく、民間企業や地域自治体が連携して、地方地域に存在する施設資源や自然環境を活用した継続的成長ビジネスの拡大が期待される。



（出所）株式会社 **R.project**HP

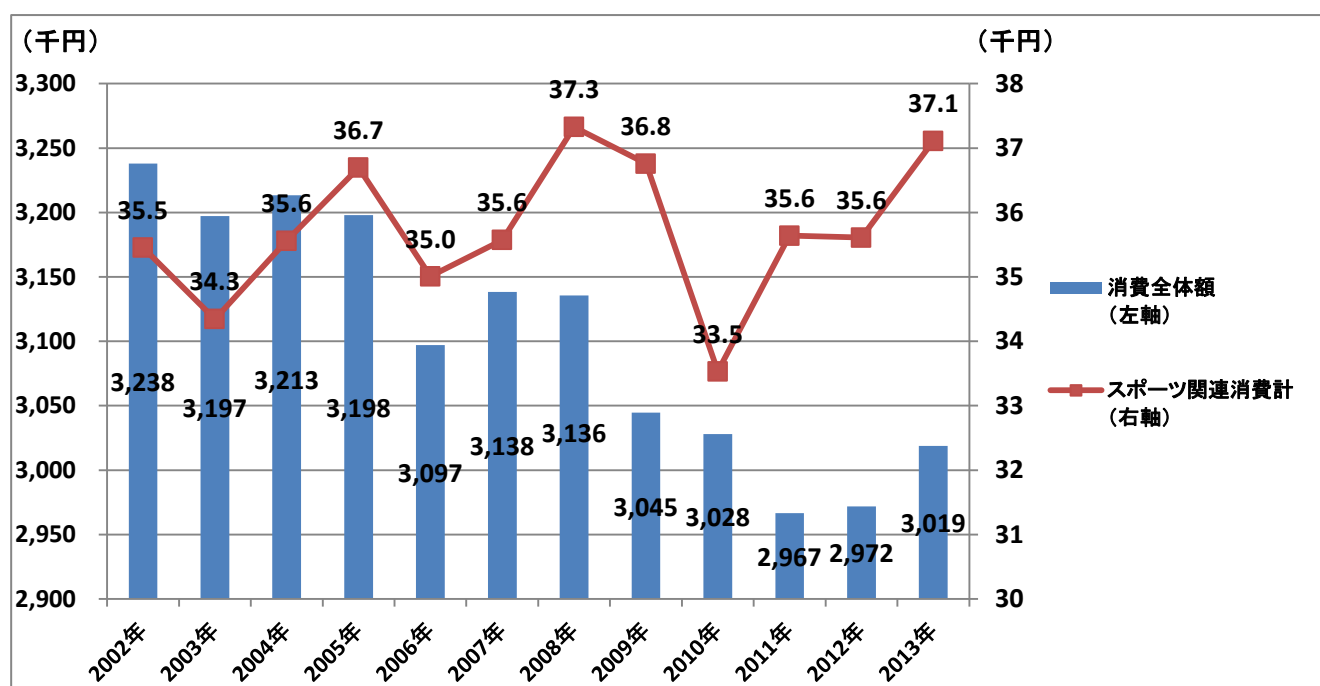
⁸ （一社）鋸南クロススポーツクラブでは、現地におけるサッカーおよびフットサル需要が拡大したことにより、**toto** 助成制度を活用し、南房総唯一の人工芝グラウンドを整備。

7. スポーツビジネスの複合化による消費喚起

スポーツビジネスは、旅行や食、IT、福祉、健康、教育といった様々な分野との連携により事業範囲が拡大している。本章で取り上げた事例のように、スポーツと他分野との複合化によって創出される新しい商品やサービスが、既存商品やサービスの付加価値を高めるとともに消費者の満足度を向上させ、更なる需要を喚起することが期待される。

総務省が実施している「家計調査」によると、2002年以降、消費金額全体が減少傾向にある一方で、スポーツ関連消費額⁹は横ばいで推移しており直近の数年は増加傾向にある。スポーツ関連消費額の内訳では、「スポーツ施設利用料」の平均年額が約1万5千円（構成比39.9%）と最も高く、次いで、「運動用具類」が約1万3千円（同34.7%）となっており、「スポーツ月謝」が約8千円（同23.6%）、「スポーツ観戦料」が千円未満（同1.8%）となっている。今後、更なるスポーツビジネスの複合化を通じた商品・サービスの高付加価値化によって、用品（用具）の単品価格および購入点数の向上、施設利用客数および利用率の増加が期待される。

図表 3-2 スポーツ関連年間平均消費額の推移



（出所）総務省（2002～2013）「家計調査」をもとに DBJ 作成

⁹ 総務省「家計調査」の品目分類項目より、「運動用具類」「スポーツ月謝」「スポーツ観戦料」「スポーツ施設利用料」の数値を合計したもの。

図表 3-3 スポーツ関連年間平均消費額の内訳推移



(出所) 総務省 (2002～2013)「家計調査」をもとに DBJ 作成

スポーツビジネスを取り巻く環境は近時日々変化しており、前章で試算した GDSP に含まれていない新しい事業も多数出てきている。また、スポーツは地方経済の活性化に寄与できる要素を有しており、本章の事例で見た通り、地域のまちづくりに関わるスポーツビジネスも既に展開されている。「まち・ひと・しごと」の創生に繋がる産業の一つとして、様々な観点からスポーツを活用した事業活動が持続的に拡大していくことが期待される。

第4章 スポーツと企業の関係（企業スポーツ）

1. 企業スポーツの歴史（背景）

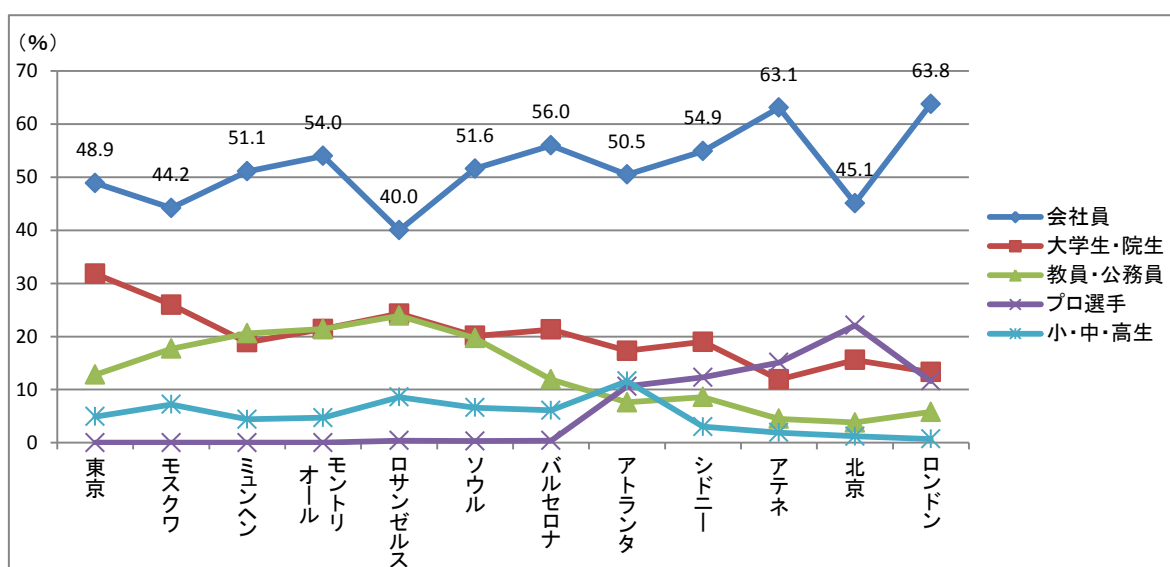
（1）企業スポーツの発展

企業に所属する従業員が楽しむものとして誕生した企業スポーツチームは、1920年頃になると企業内外で勝敗を競う各種大会が開催されるに至った。当時の企業は、自社が保有するスポーツチームに対して、健全な娯楽としての存在と同時に、自社チームを応援することにより得られる社員の一体感の形成や士気向上に繋がる“労務施策”の効果を期待したのである。戦後も、硬式野球やバレーボールを筆頭に企業スポーツチームの取り組みは活発になり、特に高度経済成長期までの工場を有する企業にとって、企業スポーツチームは工場労働者の士気を高揚させ、帰属意識を高めるだけでなく、地域住民に対する工場のイメージアップや求心力となる存在としても重要な要素であった。

（2）目的・効果の多様化

マスメディアの普及に伴い、企業はメディアを通じた企業名の露出を図るようになり、露出のための手段、つまり広告宣伝のために企業スポーツチームを保有する新たな流れが広まった。“労務施策”だけでなく“広告宣伝効果”も期待されるようになった企業スポーツは、今まで以上に“勝利”が求められ、企業は競技者の採用やチームの強化に積極的に取り組み、最終的には国内の競技力向上に大きく貢献することとなった。オリンピック代表選手にも、多くの企業所属選手が選ばれている。

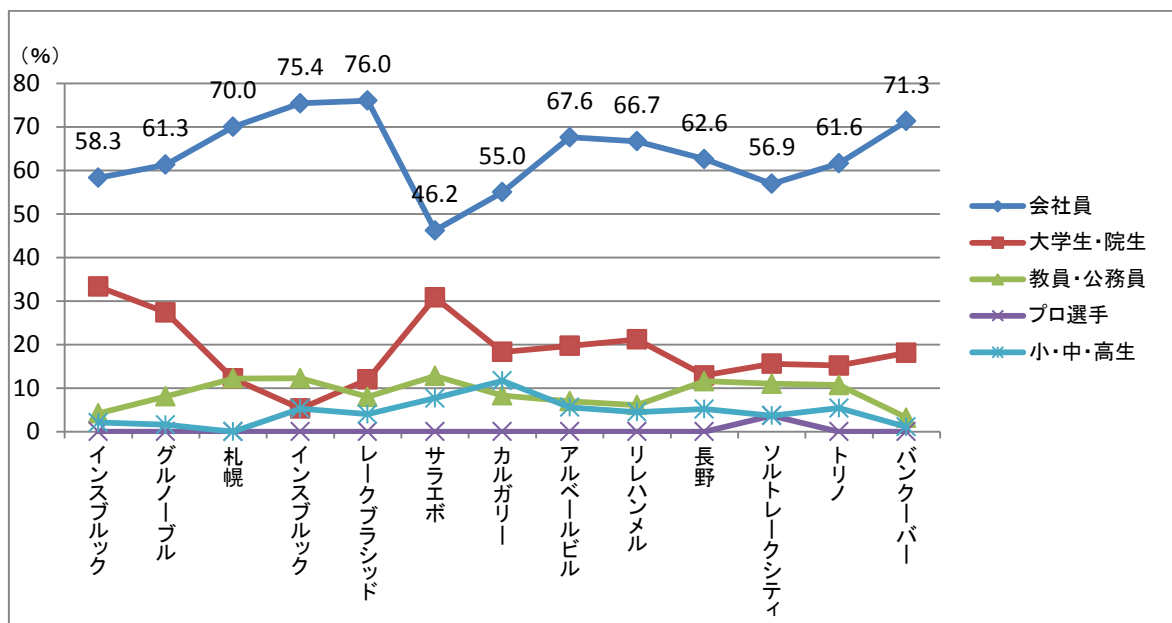
図表 4-1 オリンピック競技大会（夏季）日本代表選手団の所属先の割合



（出所）公益財団法人日本オリンピック委員会（2010）

「平成 21 年度 JOC ゴールドプラン委員会スポーツ将来構想プロジェクト中間報告書」をもとに DBJ 作成

図表 4-2 オリンピック競技大会（冬季）日本代表選手団の所属先の割合



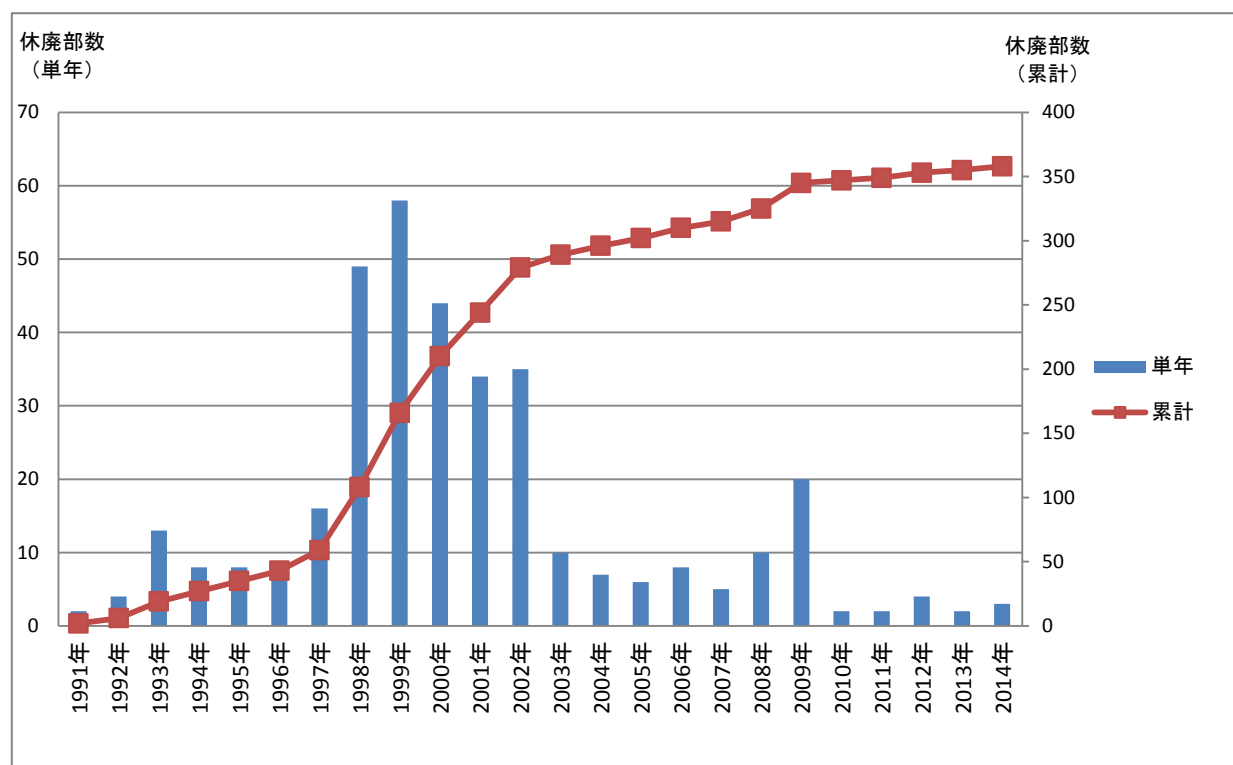
（出所）公益財団法人日本オリンピック委員会（2010）

「平成 21 年度 JOC ゴールドプラン委員会スポーツ将来構想プロジェクト中間報告書」をもとに DBJ 作成

(3) 企業スポーツの衰退

国内の経済発展とともに拡大してきた企業スポーツだが、バブル経済の崩壊を契機に1990年代以降は衰退が進んでいる。株式会社スポーツデザイン研究所の調査によると、トップレベルに限定しても1991年から2014年10月時点で約360の企業スポーツチームが休廃部となっている。

図表 4-3 企業スポーツの休廃部状況

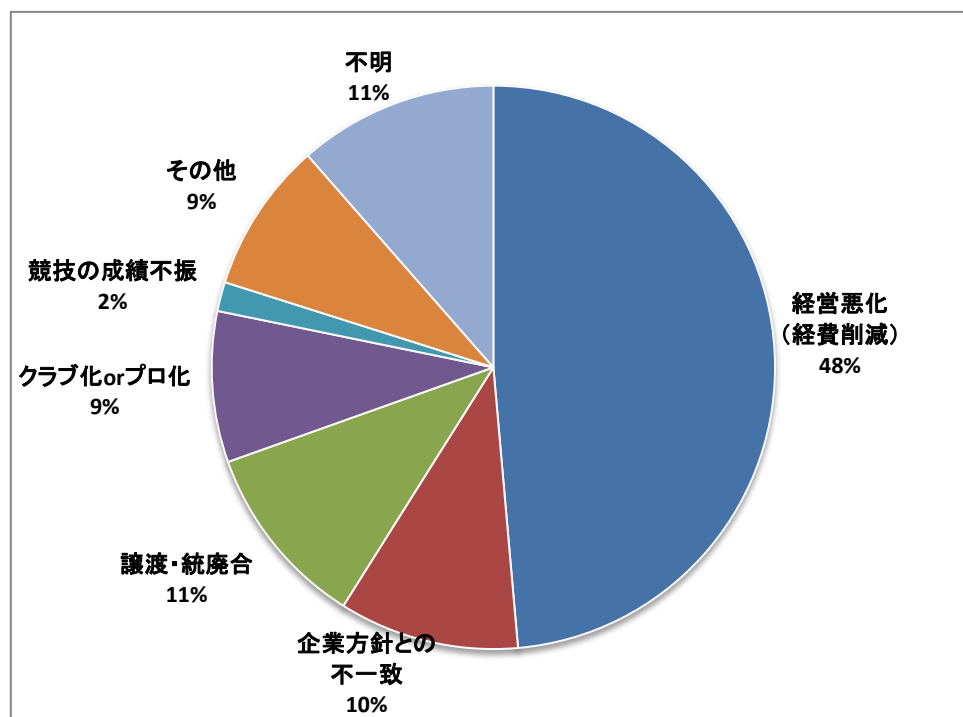


(出所) 株式会社スポーツデザイン研究所調べ (2014) をもとに DBJ 作成

休廃部に至る要因については各企業によって異なるが、企業の業績悪化に伴う企業スポーツチームの経費削減が最大の要因と考えられる。企業スポーツチームの誕生初期からチームに期待されている役割である“労務管理”についても、競技のプロ化に伴いチーム所属選手が自社社員でなく、従業員仲間ではなくなったことから、選手に対する社員の親近感は薄れ、また、Jリーグなどプロリーグが発足したことにより、企業スポーツチームが出場する各種競技大会のメディアへの露出度が低下し、“広告効果”としての役割も見い出しにくくなったことも影響していると考えられる。また、マラソン大会など全国各地でスポーツイベントが増え、各地域にプロスポーツチームやトップリーグ所属のスポーツチームが誕生するようになると、企業はスポーツチームを自社で保有するよりも、スポーツイベントやスポーツチームへスポンサードする方が低コストで“広告効果”を得られると感じ、スポーツチームを自社で保有する意義がますます乏しくなってきたと考えるに至ったと思われる。

一方で、現在も企業スポーツチームを継続保有している企業や新たに企業スポーツチームを立ち上げている企業も存在するのも事実である。次頁以下では、企業スポーツチームの保有を継続している企業の事例を踏まえながら、企業からみたスポーツチームの保有目的・効果と新たな可能性を考察するものである。

図表 4-4 企業スポーツの休廃部要因



(出所) 株式会社スポーツデザイン研究所調べ(2014)をもとに DBJ 作成

2. 現在における企業スポーツの取り組み目的（効果）

事例紹介①：トヨタ自動車株式会社

（1）概要

トヨタ自動車株式会社（以下：トヨタ）は、重点強化部に位置づけている硬式野球部、ラグビー部、陸上長距離、男子・女子バスケットボール部、女子ソフトボール部をはじめ、計 35 のスポーツチームを保有しており、国内の企業スポーツ活動を牽引している。

＜企業概要＞

本社所在地	愛知県豊田市
設立	1937 年 8 月
資本金	3,970 億円
代表者	豊田 章男 氏
従業員数	338,875 人（連結、2014 年 3 月末時点）
保有クラブ （トップクラブ）	硬式野球、ラグビー、陸上長距離、男子バスケットボール、 女子バスケットボール、女子ソフトボール （その他、29 競技のクラブ保有）

トヨタの前身であるトヨタ自動車工業株式会社が創立された 1937 年には既に陸上部が設立されており、以降複数のチーム（運動部）が設立された。これらは、「業務とクラブ活動の両立」「勝利の追求」「クラブ活動を通じた人格の形成」を理念とし、体育部（現：トヨタクラブ運動部会）として組織化されており、重点強化部は、企業内におけるそれぞれの位置づけの違いを明確化するために、2002 年にトヨタクラブ運動部会と区別されている。また、トヨタグループ各社も各種スポーツチーム（運動部）を有しており、グループ各社対抗で競う運動会¹⁰を年に 1 度実施していた。



（出所）トヨタ自動車株式会社 HP

¹⁰ 同大会は 1995 年まで開催。以降は、グループ各社対抗ではないイベント形式の運動会「オールトヨタビッグホリデー」を開催。地域住民もイベント会場に入場できる。

（２）期待する目的・効果

企業スポーツの休廃部が増加した 1991 年以降、トヨタも 4 期連続で減益決算となっているが、スポーツチームを保有することによる以下の目的・効果に期待し、企業の経営低迷を理由としたチームの休廃部を実施していない。

①従業員の一体感・帰属意識の向上

まずは、伝統的な労務施策としての意義を挙げている。

世界に誇る最高水準の品質を確保するために、職場の一体感が必要不可欠と捉えた上で、企業による強制ではなく、従業員の代表である競技部員を応援することで職場の一体感や帰属意識を自然に形成することを目的としている。全社的な一体感を醸成するためには、多くの従業員に注目され、職場に明るい話題を提供する必要がある、その意味において、各競技において“強いこと”“勝つこと”も必要となる。

②人材確保・人材育成

次に、人材確保・人材育成を挙げている。

社会のグローバル化や多様化が進むなか、企業が求める人材も変化しており、多種多様な人材の集団（企業）の中では、国際力や先導力、挑戦力を有した人材が重要とした上で、これらの資質はスポーツのハイレベルな鍛錬を通じて養うことができると考えている。つまり、ビジネスにおける業務遂行の過程と、スポーツにおける選手あるいはチームの強化過程は基本構造が同じであり、人材育成および人材確保の場として、スポーツチームは絶好の環境にあたると捉えている。

結果として、企業スポーツチームの保有および活動が企業 P R や社会貢献に繋がるとしているが、それらは副次的な効果であり、トヨタにおけるスポーツチームの保有は、人事労務管理を最大の目的としている。トヨタは、企業スポーツが人事労務管理施策として機能していることを実証する独自調査（2005）も行っており、最高水準の品質を確保する職場環境を整備する一手段として、引き続き、スポーツが活用されることが期待される。



（出所）トヨタ自動車株式会社 HP

事例紹介②：サントリーホールディングス株式会社

（１）概要

サントリーホールディングス株式会社（以下：サントリー）は、国内産業が発展する中で事業の発展および社会の変化に対応し、社会との新しい繋がりを形成する一手段として企業スポーツチームを設立し、現在も活動を継続している。

＜企業概要＞

本社所在地	大阪府大阪市北区
設立	2009 年 2 月
資本金	700 億円
代表者	新浪 剛史 氏
従業員数	37,613 人（連結、2014 年 12 月 31 日時点）
保有クラブ （トップクラブ）	ラグビー、バレーボール

現在、サントリーにおける企業スポーツチームの保有効果は、社内に対する効果（従業員の一体感の形成や士気向上）が大きいと考えられている。しかし、バレーボール部（1973 年）およびラグビー部（1980 年）が設立された当時は、経営者¹¹の社会・文化分野における先見の明に基づいて社外に対する効果が大きいと考えられ、スポーツ関連活動がマーケティング活動の一環として活用される一面も有していた。



（出所）サントリーホールディングス株式会社 HP

¹¹当時の経営者は 2 代目代表取締役社長の佐治敬三氏。

（２）期待する目的・効果

社内を一つにまとめるコンテンツとしてスポーツは最適であり、グループ会社を有するサントリーにおいても、スポーツチームを保有する効果・意義は大きいと考えている。一方で、設立当初に期待された社外への効果も引き続き重要である。

①社会との繋がり形成

バレーボール部およびラグビー部の創部は、当時の事業・社会背景が反映されている。

バレーボール部が創部される前年に、サントリーはグループ内の清涼飲料および食品飲料の営業マーケティング活動を担う戦略企業として、サントリーフーズを設立している。その際、従前以上に客層を拡大することを検討し、女性や子どもたちに親しみやすいバレーボールチームの活動を用いることにした。また、ラグビー部が創部された当時は、大学生や高校生などからラグビー人気が高かった背景もあり、自社のソフトサービス向上の一環としてスポーツ関連活動を拡大した。

②企業の価値向上

また、スポーツチームの保有は企業の価値向上に繋がる（繋がるべき）と考えている。

サントリーは、企業として基本となる価値観の一つに“やってみなはれ”という理念を有しており、スポーツチームでは当価値観や理念に沿ったプレースタイル・戦略を取り入れている。スポーツ活動を企業価値の向上に繋げるためには、勝利することが重要となるが、単に勝利するのではなく、上記価値観や理念に沿ったプレースタイルで勝利することで、チームや自社のファンが更に拡大すると考えている。

サントリーは、各ユニフォームに自社が製造・販売する製品のブランドを掲げているが、本業の宣伝広告を期待している訳ではない。しかし、上記の通り、企業の価値観や理念に沿ったスポーツ活動が、今後も企業ブランド価値の向上に繋がることが期待される。



（出所）サントリーホールディングス株式会社 HP

事例紹介③：新日鐵住金株式会社

（１）概要

新日鐵住金株式会社（以下：新日鐵住金）は、多くの企業が企業スポーツチームの休廃部を決定する中、2000年に企業スポーツの新たな方向を目指して、企業が単独でチームを保有するのではなく、各競技チームが所在する地元地域と連携して取り組む形態に移行している。

＜企業概要＞

本社所在地	東京都千代田区
設立	1950年4月
資本金	4,195億円
代表者	進藤 孝生 氏
従業員数	24,152人（2014年3月末時点）
支援クラブ （トップクラブ）	男子バレーボール、ラグビー、柔道、硬式野球

1939年に設立されたバレーボール部（当時の名称：日本製鐵バレーボール部）は、福岡県八幡市（現：北九州市）を拠点としており、新日本製鐵株式會社が発足（八幡製鐵株式會社と富士製鐵株式會社が合併）した1969年に拠点を大阪府堺市に移した。そして、企業スポーツチームを地域支援型へ移行することを決定した2000年に、移行第1弾として新日本製鐵株式會社の出資で運営会社ブレイザーズスポーツクラブを設立（チーム名称を堺ブレイザーズに変更）し、新しい形態で活動を継続している。



©BLAZERS SPORTS CLUB CO,

（出所）新日鐵住金株式会社 HP



（２）期待する目的・効果

新日鐵住金が保有していたスポーツチームは、地域密着型スポーツチームに移行しているため、他社が実施する企業スポーツ活動（支援）とは少し性質が異なるが、企業としてチームを支援する目的・効果は保有当時と変わらず、各地域と連携した新しい企業スポーツの在り方の一つとして更なる活動拡大が注目される。

①従業員の一体感の醸成

企業がスポーツチームを支援する最大の効果として、社内一体感の醸成を挙げている。

新日鐵住金は、製鉄事業を通じて社会に貢献する「総合力世界No. 1の鋼鉄メーカー」を目指すべく、新日本製鐵株式會社と住友金属工業株式会社が経営統合（2012）して発足した。その際、一つのスポーツチームを応援することが、異なる企業文化を有した従業員の一体感の醸成に大きく貢献した。また、応援対象となるチームや競技者が“世界一”を目指す姿勢は、“世界一の企業”を目指す企業全体の目標や業務姿勢に通じるところがあり、従業員全体に対して大きな刺激となっている。

②地域貢献（地域との繋がり構築）

また、支援するチームが活動する地域との繋がり構築の効果も挙げている。

支援対象のチームや競技者は、地域貢献活動の一環として、活動地域におけるイベント開催等を自ら提案・企画している。地域の自治体や競技団体等の協力のもと、各種指導教室を開催し、地域スポーツの普及と競技人口の拡大に取り組んでおり、企業内にとどまらず地域住民との一体感の醸成を図っている。また、地元地域との繋がりが深まることで、チームあるいは競技者が“地域のシンボル”に発展し得る。

企業単独保有の形態から地域密着型に移行する場合、チームが自立するまでの体制づくりが重要になるが、新日鐵住金は、競技者を引き続き従業員として雇用しており、現役引退後も雇用関係を継続している。社会背景などの影響により企業スポーツの活動形態が変化しても、競技環境の整備およびスポーツの普及に企業が関わっていくことが期待される。



（出所）新日鐵住金株式会社 HP

事例紹介④：株式会社再春館製薬所

（１）概要

株式会社再春館製薬所（以下：再春館製薬所）は、熊本県（蒲島知事）による県内のスポーツ振興に尽力する想いに共感し、同県を拠点とするルネサスエレクトロニクス株式会社（以下：ルネサス）のバドミントン部を受け入れ、競技者が集中できる環境を整備し、2015年4月から正式に始動している。

＜企業概要＞

本社所在地	熊本県上益城郡益城町
設立	1932 年
資本金	1 億円
代表者	西川 正明 氏
従業員数	1,130 人（2014 年 4 月時点）
保有クラブ	バドミントン

バドミントン部を保有してきたルネサスが、安定的な社内成長のための構造改革を進める中で、県内外のファンに支えられる同チームを存続させていく方法を模索し、熊本県と日本バドミントン協会に相談した。同県は、過去にオリンピック選手を輩出してきた県内の名門チーム（ルネサスバドミントン部）の再建は県民の夢の実現に関わると考え、県内でもスポーツ支援に実績がある再春館製薬所に受け入れを打診した（2014 年 6 月）。再春館製薬所は、同県およびルネサスのチームへの愛着と地元活性化への想いに共感し、同年 8 月にチーム受け入れの基本合意に至っている。



（出所）株式会社再春館製薬所 HP

（２）期待する目的・効果

これまで熊本県の活性化および県内の子どもたちに夢を与えることを目的に、グループ会社と連携して県内のスポーツ振興支援を実施してきた再春館製菓所は、新しく始動するスポーツチームに以下の期待を有している。

①地元地域の活性化

正式始動にあたり最も期待することとして地域活性化を挙げている。

再春館製菓所では、これまで女子ゴルフトーナメント「再春館レディース（1992年～2004年）」や、県民が参加するウォーキング・ジョギングイベント「笑顔で歩こう走ろう大会（2000年～2014年）」を開催し、地元地域が明るく元気になる取り組みを行ってきた。今般のバドミントン部の始動により、子どもたちが五輪出場選手たちに触れ合い、夢ときっかけを育む機会の増加に繋げることを考えている。

②社内モチベーションの向上

また、チームメンバーの活躍が従業員のモチベーションに繋がることに期待している。

受け入れたチームの待遇面については、ルネサスと協議した内容を盛り込んだ人事制度を新しく制定、練習環境もルネサスが保有する既存体育館を受け継ぎ、選手の住環境についても検討している。ルネサスバドミントン部の監督やコーチ、選手の全員を正社員として受け入れ、同じ社員となるチームの活躍が社内における士気向上に繋がることを期待している。

正式な始動において、チームが以前と遜色のない環境で競技に打ち込めるための整備が重要となり、企業にとっては始動後に新たな運営費用が発生する。しかし、再春館製菓所は、費用以上に地元への恩返しが重要と考えており、スポーツチームの保有および従来通りのサービス向上努力により企業ファンの拡大を図ることも検討している。企業によるスポーツ支援の継続が、地域活性化および企業ファンの拡大双方に繋がることが期待される。



（出所）株式会社再春館製菓所 HP

事例紹介⑤：日本郵政グループ

（１）概要

日本郵政グループ（以下：日本郵政）は、駅伝を中心とした陸上の中長距離の選手を育成するとともに、スポーツ活動を通じた地域・社会への貢献を目指し、創業以来初となる企業スポーツチーム「日本郵政グループ女子陸上部」を創設（2014年4月）している。

<企業概要>

本社所在地	東京都千代田区
設立	2006年1月（日本郵政株式会社法に基づく）
資本金	3兆5,000億円（日本郵政株式会社）
代表者	西室 泰三 氏
従業員数	43万人（2014年4月時点）※グループ全体
保有クラブ （新規）	女子陸上（中・長距離）

日本郵政には、ボクシング日本チャンピオンや剣道・柔道経験者など多種多様なスポーツ経験者が在籍しており、以前からグループ内スポーツ大会を開催し、一部従業員のスポーツ活動を支援している。今回のチーム創設は、社内一体感の醸成やグループの民営化（2007年に実現）に伴う新しい企業イメージの発信を理由に挙げており、また、従業員の約3割¹²が女性であることから、“女性が活躍できる職場”という考えもあり、約6年間のグループ内議論を経て創設実現に至っている。



（出所）日本郵政グループ HP

¹² 2014年4月1日時点

（２）期待する目的・効果

日本郵政は、全国各地域に営業窓口店舗を有しており、ユニバーサルサービスの提供を使命としている。その中でも、“手紙を届ける郵便”と“たすきをつなぐ駅伝”の親和性を大切にし、各地域の住民とともに地域活性化の実現を目指し社会貢献活動を行っている。

また、チームの活動を通じて、以下の目的・効果の達成に期待している。

①スポーツを通じた社内の求心力

前述の通り、日本郵政は 2007 年郵政民営化関連法により、郵政三事業（郵便貯金・郵便・簡易保険）を担う日本郵政公社は民営・分社化され、2012 年の法改正により 4 社体制に再編（日本郵政・日本郵便・ゆうちょ銀行・かんぽ生命保険）されている。それによりグループ内で生じる“遠心力”を、従業員が一体となって応援することができるスポーツコンテンツを通じて“求心力”に転換することを考えている。一方、競技者側の視点としては、競技者を社員として雇用することで、競技生活引退後のセカンドキャリアの支援に繋げることを考えている。

②地域の活性化

女子陸上部の活動を含め、全国高等学校総合体育大会（インターハイ）や全国高等学校駅伝競走大会（高校駅伝）の協賛などのスポーツ支援活動を通じて、地域の活性化に寄与することと考えており、副次的ではあるが、地域の活性化が自社の各営業窓口店舗の活性化にも繋がると考えている。また、各イベント活動における臨時店舗の出店により、企業側から住民に対して商品やサービスの提供が可能になり、顧客の拡大を図ることが出来ると考えている。

新たに始動した女子陸上部は、今後活動を継続する中で選手数が増加すれば運営コストが増加する可能性があり、企業としては支出面が拡大する。しかし、日本郵政は、スポーツ活動に要する費用以上に、社内一体感の形成や地域活性化への貢献、広告宣伝等の効果が得られると考えている。企業スポーツによる多様な効果を考察し、企業と地方による二人三脚の活性化が期待される。



（出所）日本郵政グループ HP

事例紹介⑥：パナソニック株式会社

（１）概要

パナソニック株式会社（以下：パナソニック）は、企業スポーツにおける新しい取り組みとして、自社事業部が開発しているウェアラブル機器やクラウドを活用した社内連携の可能性を検討している。

<企業概要>

本社所在地	大阪府門真市
設立	1935 年 12 月(創業 1918 年 3 月)
資本金	2,587 億円
代表者	津賀 一宏 氏
従業員数	271,789 人(連結、2014 年 3 月末時点)
保有クラブ (トップクラブ)	硬式野球、男子バレーボール、ラグビー

1918 年のパナソニック創業（松下電気器具製作所設立創業）直後の 1920 年に、従業員の運動会や文化活動の実行組織として従業員の心の繋ぎの構築に貢献する「歩一会」が結成され、最初のスポーツチームとして 1950 年に硬式野球部が設立された。その後、各種競技チームが創設され、各チームは勝つこと（による社内一体感の醸成）が最重要視され、企業ブランドの向上や地域の社会貢献も果たす役割として社内で位置づけられている。そんな中、近年ではスポーツチームの活動を社内事業に繋げることを試みている。



（出所）パナソニック株式会社 HP

（２）期待する目的・効果

パナソニックがスポーツチームを保有する大きな目的は、前述の３点が挙げられるが、社内事業部が開発しているウェアラブル機器などのスポーツ活動にも活かすことができる商品技術をチーム活動においても活用し、将来的には商品の販促や営業に繋がる仕組みを検討している。

①チームと事業部の連携

まずは、“スポーツ”という付加価値を通じた商品価値の向上を検討している。

チーム練習の場にウェアラブル機器等を用いることで、トレーナーやコーチが抱える課題を解決し、所属選手のフィジカル状態の把握やトレーニング効果を詳細に分析することが可能になる。また、事業部においても、機能面の紹介にとどまらず、開発している機器を企業スポーツの活動の中で実際に用いることで、その特性を最大限に紹介することが可能となる。

②クロスバリューの検討

モノづくり担当の従業員がスポーツ活動に関心を持ち、スポーツ活動担当の従業員がモノづくりに関心を持つことによって、創出される相乗効果は大きいと考える。

例えば、データ分析技術をスポーツ活動で活用する傾向は近年拡大しており、頑丈なモノづくり技術を用いた製品を開発することは競技力の向上に繋がる。また、新しい映像技術を競技現場に用いることで、スポーツ観戦の楽しみ方が広がる可能性がある。

パナソニックにおける企業スポーツの基本的な保有目的は、他社と同様に人事労務施策や企業ブランドの向上である。しかし、企業スポーツの在り方が国内産業（経済）の発展に左右される一面も有していることに鑑みると、スポーツ活動と社内における事業部との連携を今後も検討・拡大することが期待される。



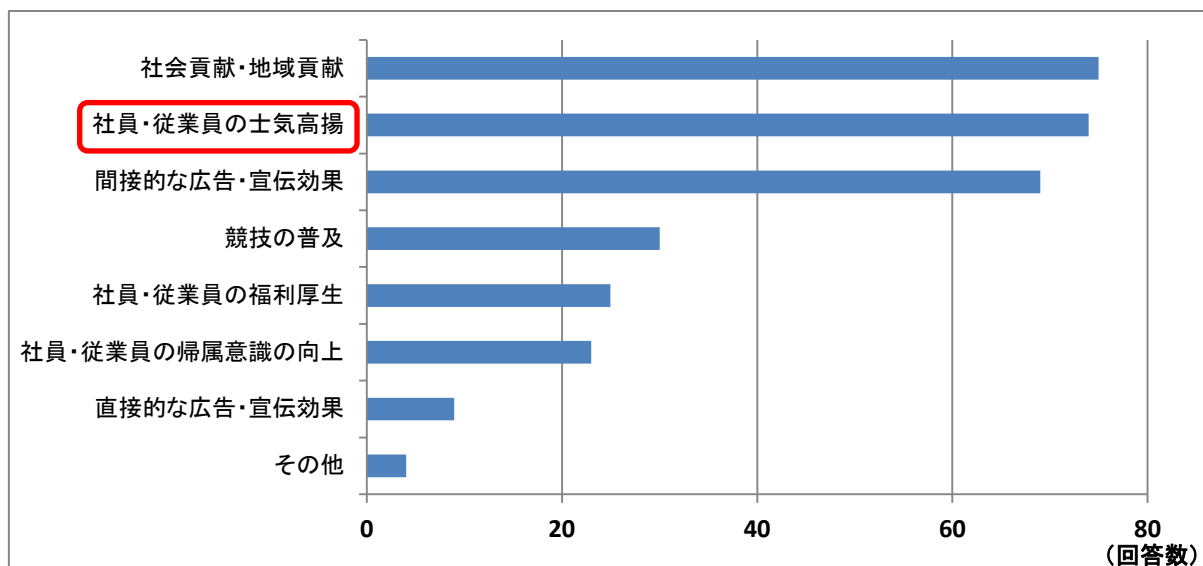
（出所）パナソニック株式会社 HP

3. 企業スポーツによる効果

(1) 企業スポーツの目的

企業がスポーツチームを保有し始めた当初、その目的は従業員の結束を促進し、社内の連帯感の醸成や士気高揚（＝労務施策）だった。他にも様々な目的はあるが、バブル経済の崩壊を契機に多くの企業スポーツチームの休廃部を経た近年においても、下表の通り、労務施策としての目的が高く支持されており、企業スポーツチームの最大の役割は昔も今も変わっていないと思われる。しかし、現在、本章の事例紹介でも分かる通り、その保有目的は労務施策以外にも多様化している。企業スポーツはプロスポーツと異なり直接の営利を目的とはしておらず、企業にとってスポーツチームを保有することは費用負担を生じる一面を有しているが、一方で、多様な企業価値の創出に繋がることも期待される。

図表 4-5 企業がスポーツチームを保有する目的



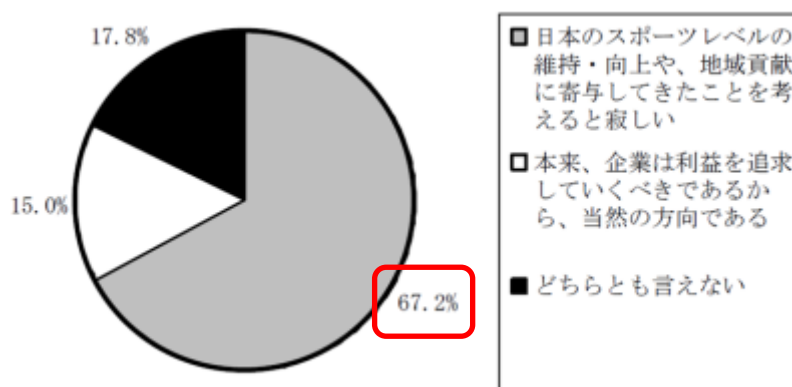
(出所) 文部科学省 (2002) 「企業スポーツに関する実態調査」をもとに DBJ 作成

（２）企業スポーツに対する市民の期待

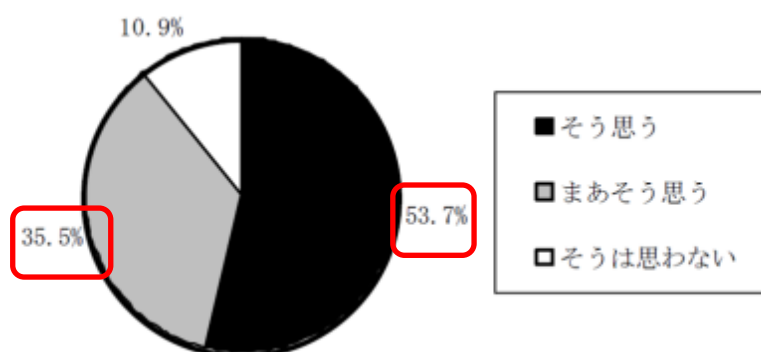
企業スポーツとは、その企業に所属する従業員が楽しむための福利厚生の一つとしての存在であり、社員でもある所属選手のオリンピック等各種国際競技大会での活躍などを通じて国内スポーツの競技力向上にも貢献している。また、企業スポーツが果たす役割・意義に対する市民の期待も高い。株式会社野村総合研究所が一般市民を対象に実施した企業スポーツに関するアンケート調査（有効回答数 7,952）によると、約 7 割の市民が企業スポーツの衰退に対して寂しい、と回答している。また、企業スポーツが衰退することによって、国内のスポーツ振興や競技レベルの維持・向上にマイナスの影響があるかという問いに対して、約 9 割の市民がマイナスの影響があると回答している。

企業としては、当然利益を追求することが重要であるが、多くの市民が企業スポーツの衰退に寂寥感を有しているということは、逆からみれば、企業スポーツを企業が活性化させ国内競技力向上や地域貢献の役割を果たすことは、企業の直接的な利益には結び付かなくても、市民に寂しさを与えず、親しまれる企業としてイメージされることになり、企業にとってはメリットになるのではないだろうか。

図表 4-6 「企業スポーツ」が衰退していくことに対してどう考えるか



図表 4-7 「企業スポーツ」が衰退することによって、日本のスポーツ振興や競技レベルの維持・向上にマイナスの影響があるか

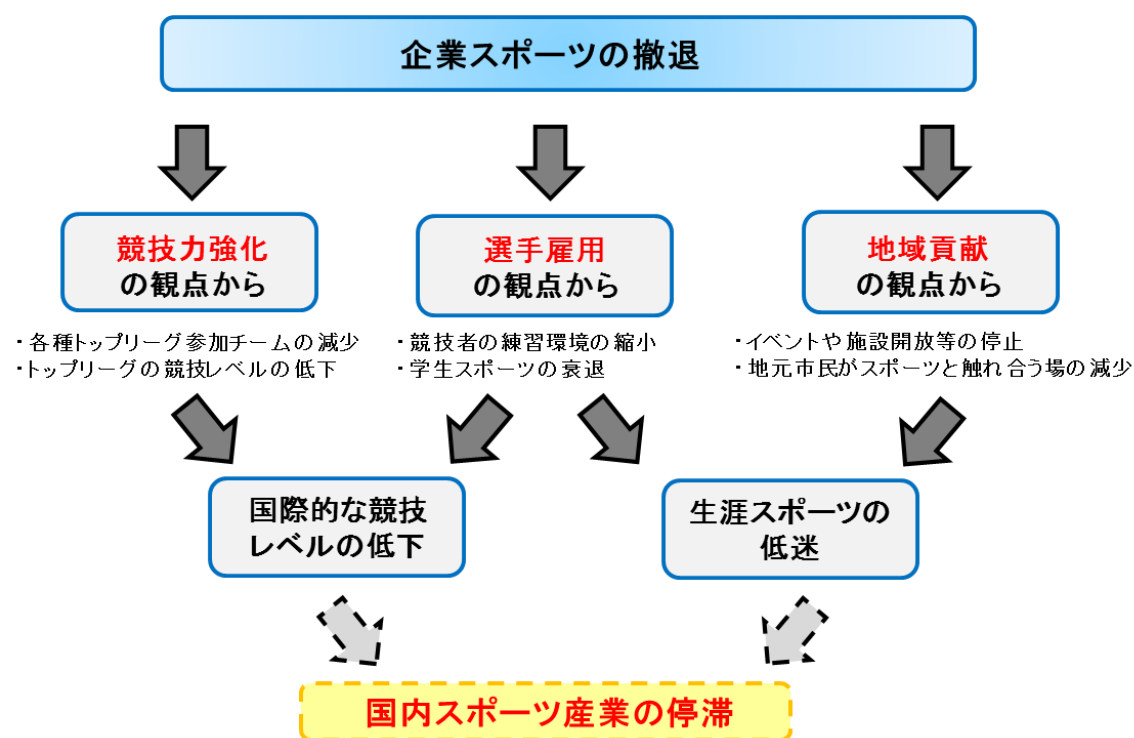


（出所）株式会社野村総合研究所（2000）「企業スポーツに関するオンラインアンケート」

（３）今後の企業スポーツの可能性

企業スポーツ懇談会（2001）の報告によれば、企業スポーツ資源（競技者、指導者、施設、ノウハウ、資金等）の消失は、直接的・間接的に国内のスポーツ体制の基盤を脆弱化させ、国際競技力の低下や生涯スポーツの低迷など、スポーツ界全体に悪影響が及ぶとしている。前述の通り、本来企業スポーツは直接的な営利を目的とするものではないが、企業スポーツの衰退は競技レベルの低下やスポーツへの関心層を減らすことになり、ひいてはスポーツ産業の停滞に繋がると言っても過言ではない。

図表 4-8 企業スポーツの撤退が及ぼす影響



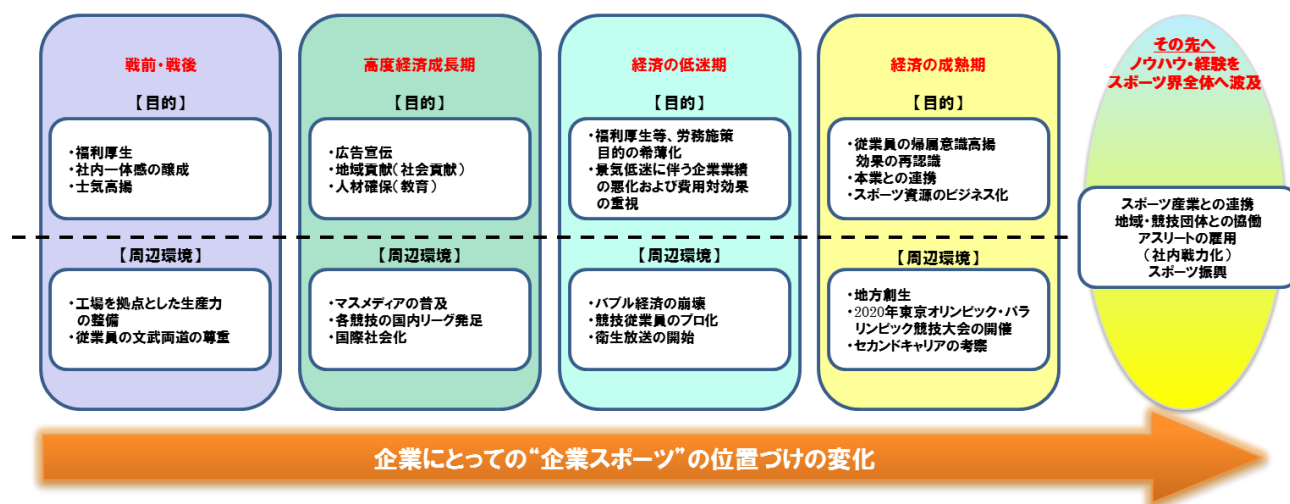
（出所）企業スポーツ懇談会（2001）「企業とスポーツの新しい関係構築に向けて」
をもとに DBJ 作成

相次ぐ企業スポーツチームの休廃部に伴い、企業スポーツを活用したスポーツ振興への依存体質から脱却せざるを得なくなり、スポーツ振興には、企業だけでなく地域全体で取り組む必要が生じるようになったことで“総合型地域スポーツクラブ”が誕生し、その活動・役割が期待されるところとなった。ただし、これまで国内の競技力向上に貢献してきたこと、および、企業が多様なスポーツ資源を有していることを踏まえると、企業スポーツの継続的な活動も当然に重要であり、企業スポーツが継続して活動を行いやすくなるための環境整備が必要である。例えば、企業スポーツチームにとっては、チームが所在する地元地域での予選大会やスポーツイベントに参加することも意義があることから、全国規

模の競技大会の予選大会を、特定地域での一括開催ではなく地域別に開催することも効果があるだろう。また、企業スポーツチームにとって重要な人材となる競技者の雇用拡大も重要となる。

一方、企業においてもスポーツチームを保有する新しい意義の確立が必要である。本報告書の事例に見るように、スポーツチームを保有する意義・目的は多種多様であり、“労務施策”といった企業スポーツが果たす従来の目的だけでなく、企業の戦略に沿った社内事業との連携を図ることも企業スポーツの新たな可能性としてあり得ると考える。企業スポーツは日本独自の文化であり、その活動が社内環境の整備や国内のスポーツ振興だけでなく、地域活性化および企業の本業（産業）の発展に繋がっていくことが期待される。

図表 4-9 企業スポーツの今後の可能性



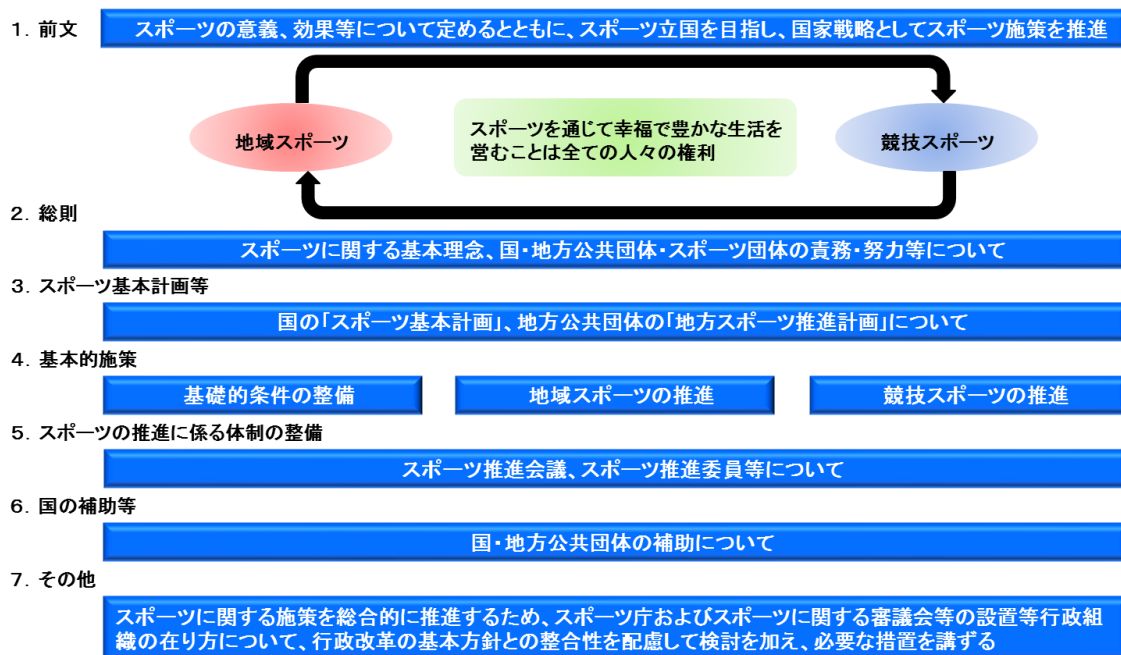
第5章 企業（産業）の視点からみたスポーツを通じた地域および経済活性化の可能性

これまでの考察を踏まえると、企業は国内スポーツ振興のための大きな存在となっていることが分かる。そこで本章では、企業（産業）の視点からみたスポーツを通じた地域および経済活性化の可能性について論じ、まとめることとする。

1. スポーツ推進計画・振興計画

これまで国内のスポーツ振興を推進してきたスポーツ振興法（1961年6月制定）が50年ぶりに全面改正され、スポーツに関する基本理念を示すスポーツ基本法が2011年6月に新たに公布された。同法は、国や地方公共団体の責務や各種スポーツ団体などの責務・努力等を明示し、国家戦略として国内スポーツに関する施策を総合的・計画的に推進するものと定めている。そして、同法第九条に基づき、具体的な国のスポーツ施策の具体的な方向性を示すものとしてスポーツ基本計画が2012年3月に策定されている。

図表 5-1 スポーツ基本法の基本方針



（出所）衆議院法制局（2011）「スポーツ基本法の概要」

スポーツ基本計画では、10年間（2012年～2022年）を見通したスポーツ推進の基本方針や、5年間（2012年～2017年）に取り組むべき施策を掲げており、地域のスポーツ環境を整備する手法の一つに地域スポーツと企業との連携が挙げられている。そして、各都道府県や市町村に対して、当計画に基づいた地方スポーツ推進計画を定める努力を求めている。

図表 5-2 スポーツ基本計画（概要）

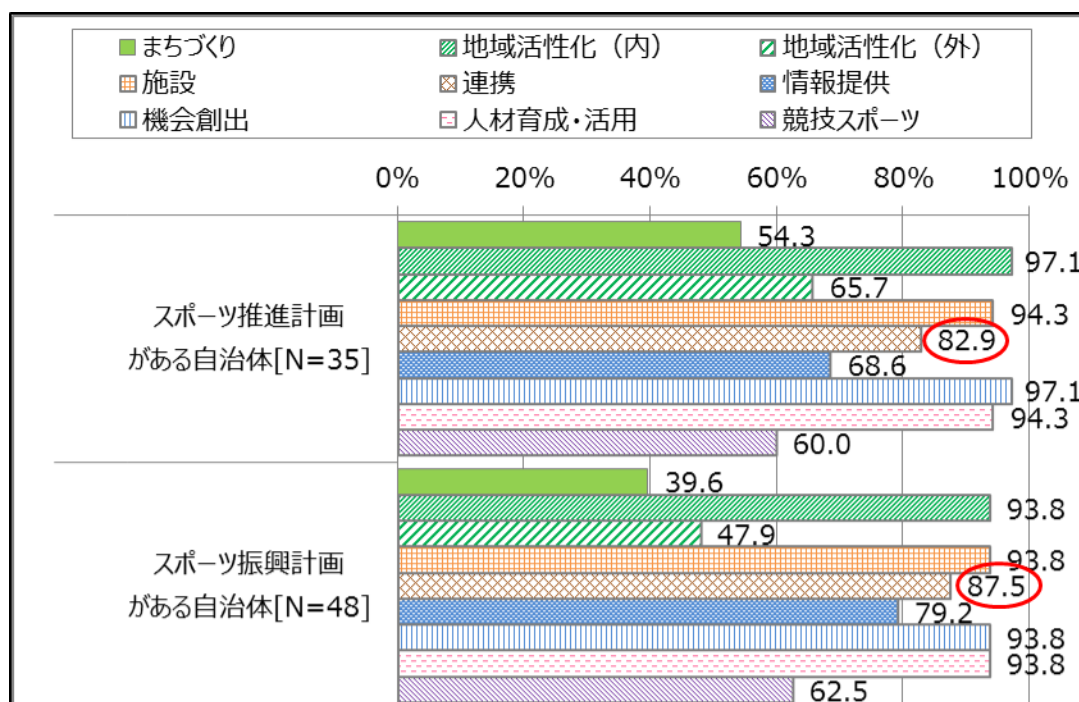
第1章 スポーツをめぐる現状と 今後の課題	1. 背景と展望（目指すべき5つの具体的な社会像の提示） 2. スポーツ基本計画の策定
第2章 今後10年間を見通した スポーツ推進の基本方針	年齢や性別、障害等を問わず、人々がスポーツに参画することができる環境を整備することを基本的な施策課題として、各種政策目標を設定。
第3章 今後5年間に総合かつ 計画的に取り組むべき施策	1. 学校と地域における子どものスポーツ機会の充実 2. 若者のスポーツ参加機会の拡充や高齢者の体力づくり支援等のライフステージに応じたスポーツ活動の推進 3. 住民が主体的に参画する地域のスポーツ環境の整備 4. 国際競技力の向上に向けた人材の養成やスポーツ環境の整備 5. オリンピック・パラリンピック等の国際競技大会等の招致・開催等を通じた国際交流・貢献の推進 6. ドーピング防止やスポーツ仲裁等の推進によるスポーツ界の透明性、公平・公正性の向上 7. スポーツ界における好循環の創出に向けたトップスポーツと地域におけるスポーツとの連携・協働の推進
第4章 施策の総合的かつ計画的な 推進のために必要な事項	1. 国民の理解と参加の推進 2. 関係者の連携・協働による計画的・一体的推進 3. スポーツの推進のための財源の確保と効率的・効果的な活用 4. 計画の進捗状況の検証と計画の見直し

（出所）文部科学省（2012）「スポーツ基本計画」をもとに DBJ 作成

都道府県別では 42 都道府県がスポーツ推進計画あるいは振興計画を策定しており、残りの 5 県も教育基本計画の一部にスポーツ関連項目を盛り込んでいる。また、19 の政令指定都市でも同じく策定されている。DBJ が政令指定都市、中核市、特例市、特別区の自治体を対象にスポーツ推進計画等の策定状況について行った調査によると、スポーツ推進計画を策定していると回答した自治体のうち、企業を含む地域関係者との連携をスポーツ推進計画に盛り込んでいると回答した自治体が 82.9%、同様にスポーツ振興計画に盛り込んでいると回答した自治体が 87.5%にのぼった。近年、合宿の誘致などで各自治体の取り組みが注目されているスポーツツーリズムの分野においては、訪れる人々の満足度を上げ来場

者を増やすために、自治体と企業が連携している事例が存在する。例えば、長期滞在型のスポーツツーリズムを推進する沖縄県では、サッカーチームの合宿件数を増やすため、芝生の造成・改造・補修工事を主業とする東洋メンテナンス株式会社（本社：東京都中央区）と連携し、2012 年から芝生管理や専門知識・技術を有する人材養成事業に取り組んでいる。しかし、施策検討の段階から地域と企業が連携している実績はまだ乏しく、スポーツを通じた地域振興やスポーツ産業の発展に繋がる連携活動の拡大が今後期待される。

図表 5-3 スポーツ推進計画・振興計画における種別計画内容



(出所) スポーツ推進計画あるいは振興計画を策定している自治体 HP をもとに DBJ 作成

2. 地域における取り組み事例（静岡県スポーツ産業振興協議会）

静岡県では、地域産業の活性化を図るため、サービス産業の振興の一環として、プロスポーツチームや多彩なスポーツイベント、スポーツ関連企業や施設、自然環境や宿泊施設など、県内に豊富に存在するスポーツ関連の地域資源等を活用して、全県的なスポーツ産業の振興を図っており、西部地域および東部地域、中部地域それぞれの地域において産学民官連携によるスポーツ産業振興協議会を設置して、スポーツによる新産業創出に向けた活動を行っている。

図表5-4 県内各地のスポーツ産業振興協議会の概要

	西部地域	東部地域	中部地域
会長	大坪 壇 (学校法人静岡学園理事長)	稲田 精治 (三島商工会議所会頭)	渡部 晋 (株) 萬惣代表取締役)
設立	2012年3月	2014年1月	2015年2月
事務局	静岡県経済産業部 商工振興課内	三島市内	静岡市内
会員数 (企業・団体等)	63会員	67会員	24会員
事業概要	・会員企業等が協議会活動を通じて行う事業の支援 ・会員企業等が主催するイベントなどの情報発信 ・会員企業等の知識習得、連携、交流に関する事業 etc.		

※ 2015年3月31日現在

(出所) 静岡県経済産業部商工振興課提供資料よりDBJ作成

県内で最初に設立された西部地域のスポーツ産業振興協議会の立ち上げのきっかけは、2009年7月に静岡産業大学(磐田キャンパス)で開催された日本スポーツ産業学会において、当学会から静岡県にスポーツ産業の振興に関する連携活動の提案があったことである。

2008年のリーマンショック以降、県内基幹産業である製造業の業績回復が遅れていたことから、今後の成長や他産業との連携・経済波及効果が期待できるスポーツ産業に注目したものである。また、スポーツビジネスの有識者との意見交換を通じて、スポーツ合宿等を活かした県内サービス産業の振興に関心を有した背景もある。

各協議会では、会員連携による新たなスポーツ関連事業を創出するために、目的達成に向けた事前調査やテスト運営等を行うトライアル(実証実験)事業の事業案を会員から募集。協議会の共催事業として実施し、事業実施に係る対象経費の一部を負担している。

なお、2013年度及び2014年度に実施したトライアル(実証実験)事業のうち、当事業を通じて創出した新たなスポーツ関連事業(参画企業等の自主事業として、継続実施されるもの)は次表のとおりである。

図表5-5 トライアル（実証実験）事業を通じて創出された新たなスポーツ関連事業例

	年度	地域	事業名	事業概要等
1	2013	西部	浜名湖ウォークフェスタ	ウォーキング、ノルディックウォーキングの大会 健康啓発イベント、軽トラ市などを同時開催 (参画企業等：羽立工業（株）、（株）杏林堂薬局等)
2	2014	西部	成人向け体力診断システムの開発	40代～60代を対象とした健康診断との併用による 体力診断新システムの開発・普及 (参画企業等：羽立工業（株）、静岡県、浜松市等)
3	2014	西部	パークゴルフ 北海道・静岡交流大会	パークゴルフによる北海道からの冬季誘客のための、旅行 商品等の開発・販売 (参画企業等：NPO 法人掛川市体育協会、ヤマハリゾート（株）、（有）フジクラ・コミュニケーションズ等)
4	2014	東部	富士山宝永火口下山ウォーキングツアー	地元ガイドによる富士山下山ツアー、地元の資源と 富士山の魅力を活かした着地型旅行商品の開発 (参画企業等：（株）ブロス、富士急シティバス（株）等)
5	2014	東部	スポーツ交流フェスタ in あしたか	関東からサッカー少年団を招聘し、交流試合や JFL の試 合を観戦、子供、指導者等の交流促進を図る (参画企業等：アスルクラロスルガ（株）、雄大（株）等)

※ 年度欄は、トライアル（実証実験）事業を施行した年度を記載

（出所）静岡県経済産業部商工振興課提供資料



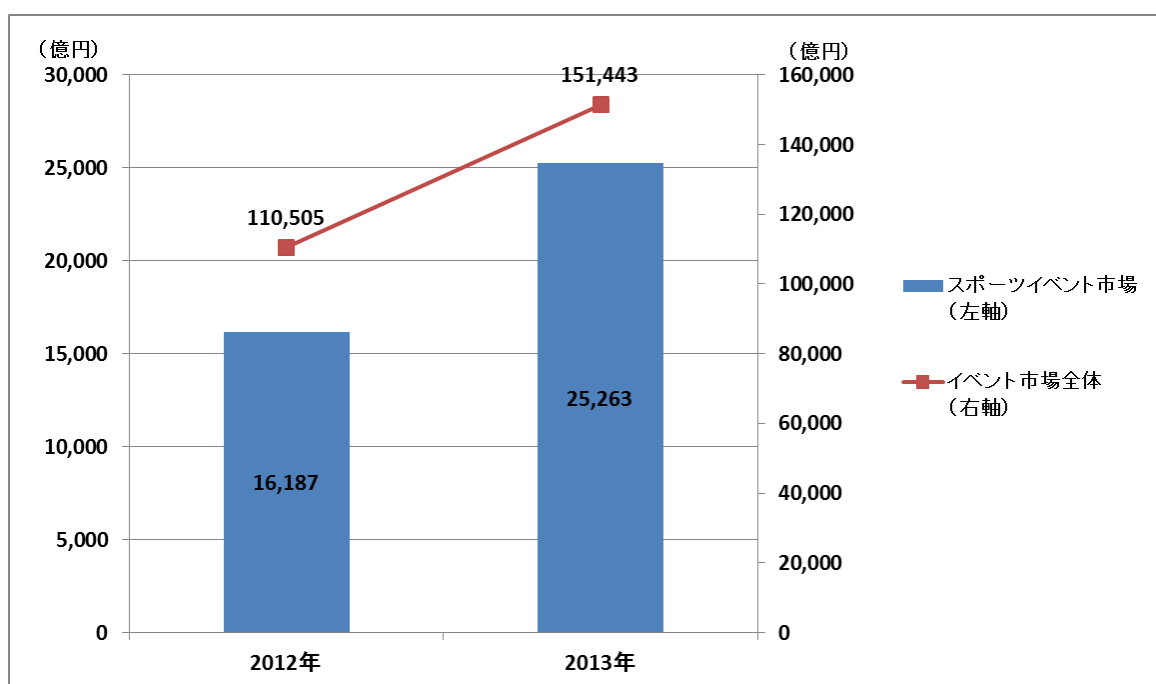
（出所）浜名湖ウォークフェスタ 2013

当県の発展を牽引してきた製造業をはじめ、小売業、宿泊・旅行業等のサービス業などの第3次産業、スポーツ資源が融合して、健康、介護・医療、娯楽等の視点から新しい産業「スポーツ産業」を創り出していくことが期待される。静岡県では、引き続き、各協議会の活動を通じた全県的なスポーツ産業の振興を促進していく考えである。

3. スポーツを通じた地域活性化および産業発展

一般社団法人日本イベント産業振興協会の調べによると、国内における直近のイベント市場規模¹³は約 11 兆円（2012 年）から約 15 兆円（2013 年）と拡大しており、同様にスポーツイベントの市場規模も約 1.6 兆円（2012 年）から約 2.5 兆円（2013 年）と拡大傾向にある。スポーツイベントの市場規模は、イベント市場全体の 16.7%を占めており、興行イベント（同 27.5%）に次いで大きく、地域活性化へ貢献することが期待できる。今後、更なる拡大を図るためには、スポーツイベントの単発開催だけでなく、当イベントの開催を契機として来場者の消費を地域のお他産業にも繋げる取り組みが今まで以上に重要となる。例えば、スポーツイベントの開催に合わせて、地域グルメの物産展やガイド付きの観光ツアー、健康増進教室など、他分野のイベントと連携することで、地域におけるスポーツを通じた消費額の増加が図れるだけでなく、地域内の他産業も発展することができると考える。また、地域資源を複合的に活用したイベントは、他の地域イベントとの差別化にも繋がり継続的な集客も期待できよう。

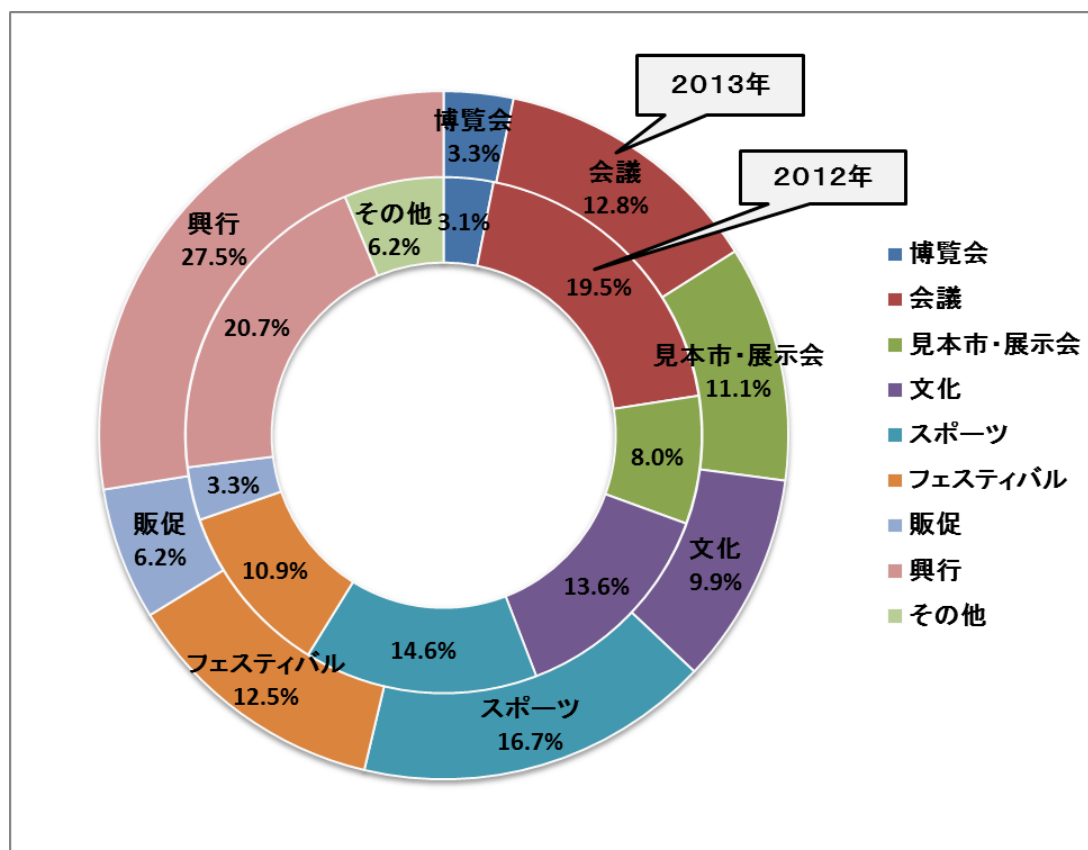
図表 5-6 国内イベント市場規模



（出所）一般社団法人日本イベント産業振興協会（2014）「平成 25 年イベント市場規模推計結果報告書」をもとに DBJ 作成

¹³ イベント来場者による「イベントに出発する前の支出」から「イベントからの帰宅以降に発生したイベントに関わる支出」までを合計したもの。

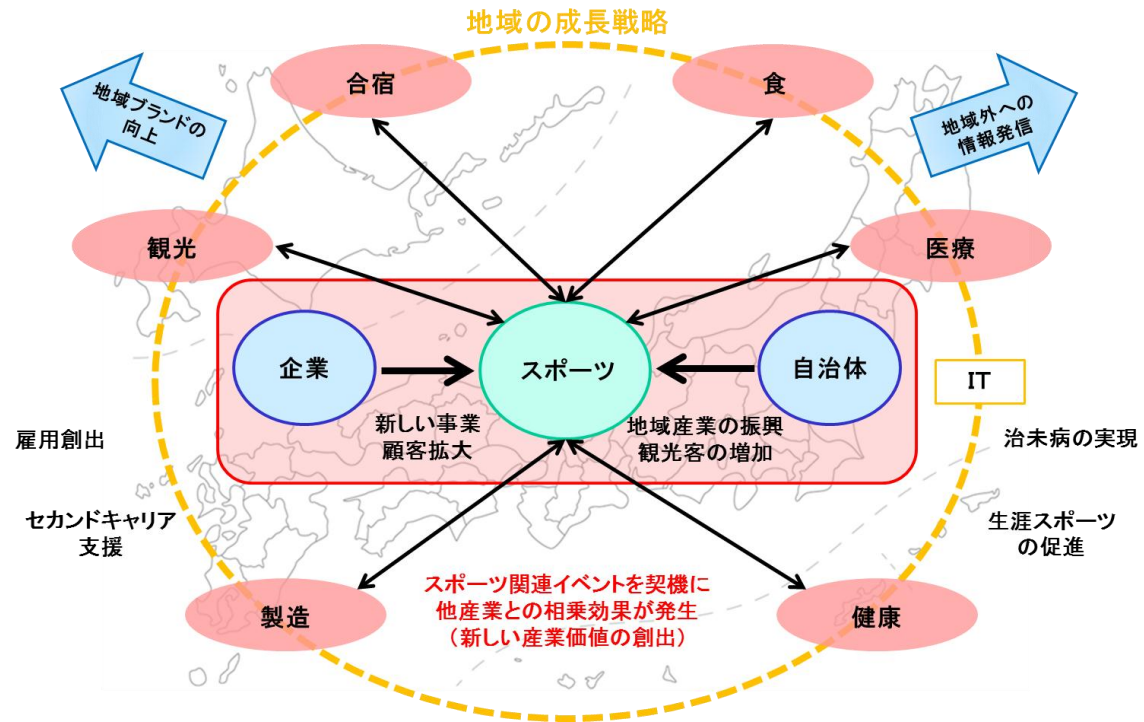
図表 5-7 国内イベント市場項目別構成比



(出所) 一般社団法人日本イベント産業振興協会 (2014)「平成 25 年イベント市場規模推計結果報告書」をもとに DBJ 作成

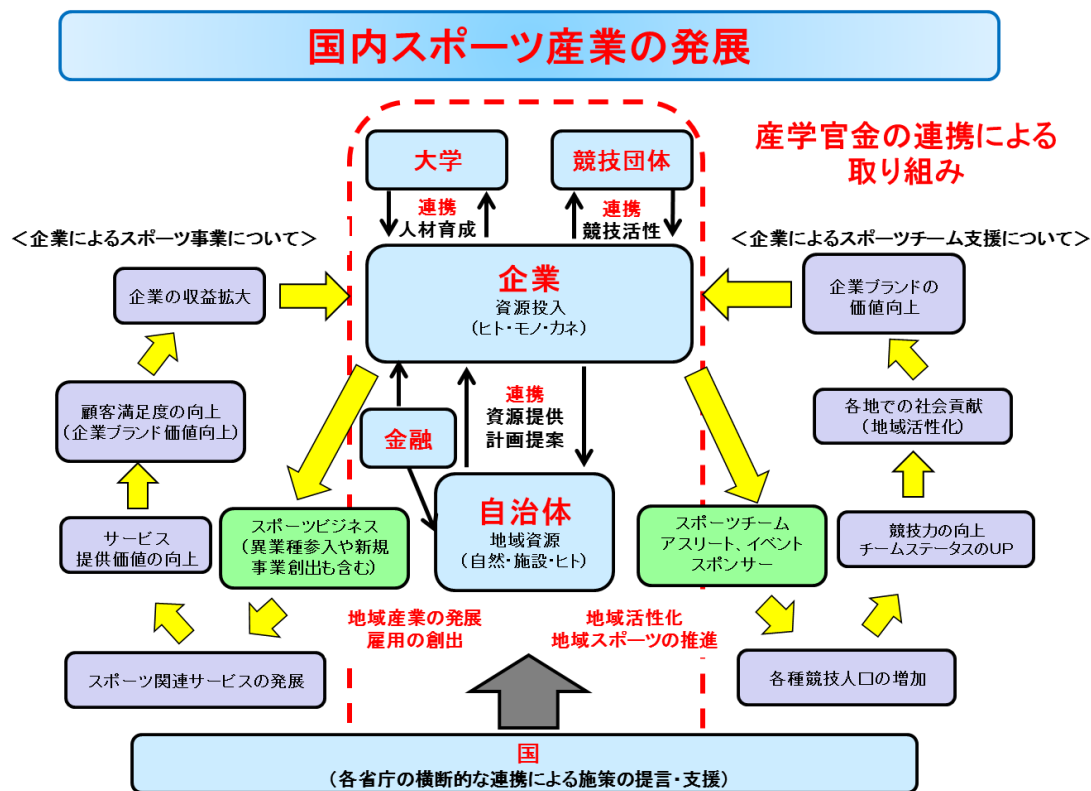
スポーツを通じた地域活性化を実現するためには、自治体や企業、大学等の様々な地域関係者が連携し、各自が保有するスポーツ資源を最大限活用することが重要となる。その連携活動の中では、地域産業の発展に繋がる豊富な経験やノウハウを有している企業のノウハウを積極的に活用することが期待される。例えば、企業によるスポーツ用品やサービスの企画・開発は、地域における競技人口の増加やレベル向上、地域住民のスポーツ活動の機会創出など、地域スポーツの環境整備に貢献し、潜在的な地域ニーズの創出に繋がる。企業が保有・支援するスポーツチームでは、一流の競技者や指導者、管理栄養士などが在籍し、スポーツ施設も保有しており、このように多様な人的・物的資源を地域に提供する企業活動も既に行われている。また、先述の通り、「観光」や「食」、「医療」など他産業に関わる企業とともに複合的な活動を実施することで、地域経済の成長が期待される。

図表 5-8 スポーツを起点とした地域産業の活性化



スポーツを起点とした企業と地域の連携活動はまちづくりやコミュニティの形成、地域ブランドの向上など多方面に好影響を及ぼすと考えられる。企業による新しい事業展開は、企業の顧客拡大を実現するだけでなく、雇用創出や競技者のセカンドキャリア支援（競技者が有するノウハウの積極的な活用）等により地域社会に貢献する。例えば、旅行×スポーツによる企画イベントは、地域内の活性化だけでなく海外も含めた地域外からの観光客等の集客や地域交流の機会を創出する。また、地域によるスポーツ関連活動の促進は、生涯スポーツの推進により治未病を実現するなど、地域住民にとって豊かなまちづくりを実現することになるだろう。健康寿命の延伸を図り、超高齢化や人口減少社会の進展にも対応できるスポーツを通じた地域活性化を進めるために、地域の商品券などに交換できるポイント付きスポーツ・運動教室やシンポジウムを実施して自治体と企業、地元関係者が一体となったスポーツ推進体制を構築したり、スポーツ活動時間を確保するためのサマータイムの採用や長期休暇の分散化などの国による施策支援もあり得よう。

図表 5-9 企業を中心とした国内スポーツ振興の循環図



本レポートより、スポーツコンテンツを企業の視点から発展させていくための取り組みとして、①スポーツと他産業の組み合わせを通じた企業による新しい商品やサービス、高付加価値の創出と、②スポーツチームを活用した企業のブランディングの向上という両輪があることが明らかとなった。この両輪の好循環を達成するためには、企業単独による取り組みだけではなく、国や自治体、金融、大学、競技団体とも連携し、産学官金での取り組みを進めることがより一層重要になる。例えば、国においてはスポーツ振興のための施策支援やスポーツ業界の現状を見える化するための関連統計の整備といった取り組みがあり得るだろうし、金融業界が有する各種知見・資源を産業振興に役立てるといった取り組みも考えられる。人材や活動実績など「スポーツ」に関する豊富なノウハウを有する大学や競技団体との連携活動も重要となるだろう。

また、これまで述べてきたように、スポーツは地域活性化への有用なコンテンツであることから、国や自治体、金融、大学、競技団体のプラットフォームを活かして、スポーツを活用した地方創生プロジェクトを、各自治体が策定する地方版総合戦略の中に位置付けることも有益であろう。

DBJ としても、全国的なネットワークや各種スポーツ関連調査によって得られた知見を活用したナレッジ提供等を積極的に行い、日本におけるスポーツ産業の発展に貢献して参りたい。

以 上

【執 筆】

仲倉 修 (株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 課長)
市川 豊英 (前 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 参事役)
桂田 隆行 (株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 参事役)
加賀 瑛司 (株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 副調査役)

本冊子のご利用にあたって

本レポートの全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要です。
本レポートに関する問い合わせ等は、以下の連絡先までご連絡下さい。

【お問い合わせ先】

〒100-8178 東京都千代田区大手町 1－9－6
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー
株式会社日本政策投資銀行 地域企画部
TEL：03-3244-1633
FAX：03-3270-5237
E-mail:rppest@dbj.jp
ホームページアドレス <http://www.dbj.jp/>

【参考】スポーツ・オリンピックに関連する既刊レポート一覧

タイトル	発行年月
スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニユー®」 ～地域の交流空間としての多機能複合型施設～	2013 年 8 月
アジアから見たスポーツツーリズムの可能性 ～アジア 8 地域・訪日外国人旅行者の意識調査より～	2014 年 6 月
東京オリンピック期間中と期間後の全国のホテル需給環境を考える ～国内宿泊市場縮小傾向、訪日外国人客増加傾向で宿泊客層に大きな変化～	2014 年 6 月
欧米スタジアム・アリーナにおける「スマート・ベニユー®事例」	2014 年 7 月
東京オリンピック・パラリンピック前後のインフラ整備・都市開発の計画・構想の 状況ー「(仮称) 東京オリンピック・パラリンピック前後のインフラ整備・都市開発を 契機としたビジネス機会の創出に関する調査」関連報告ー	2014 年 7 月
「スポーツツーリズムの展開」 ～地域資源を活用した観光地域づくりの一例～	2015 年 2 月
東京オリンピック前後のインフラ整備・都市開発の動向はじめ社会経済情勢の変化と、 産業・地域の発展・成長に向けた方策に関する調査報告	2015 年 3 月



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan