

地域スポーツ政策におけるスポーツの「振興」と「産業」の融合

— 契機となるスポーツコンプレックス —

社会システムコンサルティング部 チーフコンサルタント 谷本 敬一郎

金融コンサルティング部 コンサルタント

小宮山 俊太郎

1 地域社会におけるスポーツの役割 —スポーツ振興とスポーツ産業の成長

地域に暮らすわれわれは、スポーツを通じて地域とさまざまな形で関わっている。例えば読者の中には、幼少期にスポーツをすることで友達ができ思い出があったり、週末に飲酒しながら、プロクラブの試合を観戦したりしている人がいるかもしれないが、こうした行動も地域とスポーツの関わり方の一例である。

こうした地域とスポーツの関わり方、言い換えれば地域社会におけるスポーツが果たす役割は、二つに大別される。一つ目は、スポーツ振興を通じた社会的価値の実現である。スポーツを「する」「みる」「ささえる」活動に携わる地域住民が増えると、地域住民がより健やかな暮らしを送れるようになったり、地域住民が自分の地域に対する誇りを高めたりすることができる。こうしたスポーツ振興がもたらすさまざまな社会的価値は、スポーツが地域社会に及ぼす効果の一つである。

二つ目は、地域産業の成長への貢献、すなわち地域におけるスポーツ関連の消費額が増えることによる地場スポーツ産業の生産額増大効果である。例えば、地域で野球やサッカーの試合を観戦する人が増えれば、チケットやグッズの販売収入が増加することを通じて、当該地域に拠点を置く野球チームやサッカーチームが生み出す付加価値（＝生産額）拡大につながるだろう。もちろん、地域に拠点を置かない放送事業者などの生産額拡大にも寄与するが、地元のスポーツクラブへの月謝や、域内に事業所が

ある企業のスポーツグッズ購入など、地域での生産額拡大に貢献する部分は大きい。こうしたスポーツ振興がもたらす産業面への効果は、スポーツが地域社会にもたらす効果のもう一つの形である。

これらスポーツが地域社会で果たす二つの役割は、いうなれば「スポーツ振興」と「スポーツ産業の成長」という言葉で整理されるが、このうち行政が主に意識していたのは前者のスポーツ振興であった。以前の拙稿^{*1}で述べた通り、20世紀のスポーツ行政は、学校体育、生涯スポーツおよび競技スポーツの3本柱であり、スポーツは「稼ぐ」ものではなく、教育と健康のための手段として位置付けられていた。

その後、2011年に制定されたスポーツ基本法および15年のスポーツ庁設置など、スポーツ行政に対する注目度は高まってきたが、その中でもスポーツ行政は主にスポーツ振興を対象としたものだった。実際、12年に制定された第1期スポーツ基本計画は「年齢や性別、障害等を問わず、広く人々が、関心、適性等に応じてスポーツに参画することができる環境を整備すること」を最大のゴールとして設定し、主な施策として子どものスポーツ機会の充実や、ライフステージに応じたスポーツ活動の推進などが掲げられた。

そして行政がスポーツ振興に力点を置いていたこ

*1 谷本敬一郎、西崎遼、小宮山俊太郎「地域政策におけるスポーツを通じた価値創出メカニズムとは～106都市の評価から考察するスポーツ都市の姿～」NRI『知的資産創造』2025年8月号

とから、スポーツ産業の成長は主に民間事業者の自助努力の範囲にとどまっており、地方自治体や国によるスポーツ産業への支援は、プロクラブの本拠地となる公共施設の建設などがなされる程度であった。

長らくスポーツ政策の中心的役割はスポーツ振興だったが、近年、スポーツ産業の成長に向けた取り組みを政府として支援しはじめている。2015年にスポーツ庁長官に就任した鈴木大地氏が「これからは、スポーツで稼ぐ時代だ」と宣言し、17年に策定された第2期スポーツ基本計画では、スポーツ市場拡大による収益をスポーツ環境の改善に還元し、スポーツ参画人口の拡大につなげるため「スポーツの成長産業化」という言葉が掲げられた。さらなるスポーツ振興のための手段として、スポーツの成長産業化が位置付けられたのである。

その後2022年に定められた第3期スポーツ基本計画でも、今後5年間に総合的かつ計画的に取り組む施策として「スポーツの成長産業化」が位置付けられている。具体的には、スポーツ市場規模を25年までに15兆円に拡大することを目指しており「スポーツオープンイノベーション推進事業」や「スタジアム・アリーナ改革推進事業」などを実施している。ただし、こうしたスポーツの成長産業化に資する政策は、スポーツ振興に資する政策とは別部署・別予算で実施されていた。

2 スポーツ都市成長のための政策設計 – スポーツ振興とスポーツ産業の成長を一体的に捉える

1) 行き詰まりつつあったスポーツ都市

前章では、スポーツが果たす役割としてスポーツ振興と産業の成長という二つがあり、近年はスポーツ振興のための政策と産業の成長に資する政策がともに展開されている一方、スポーツ振興のための政策と産業の成長に資する政策は別で考えられてきたことを紹介した。

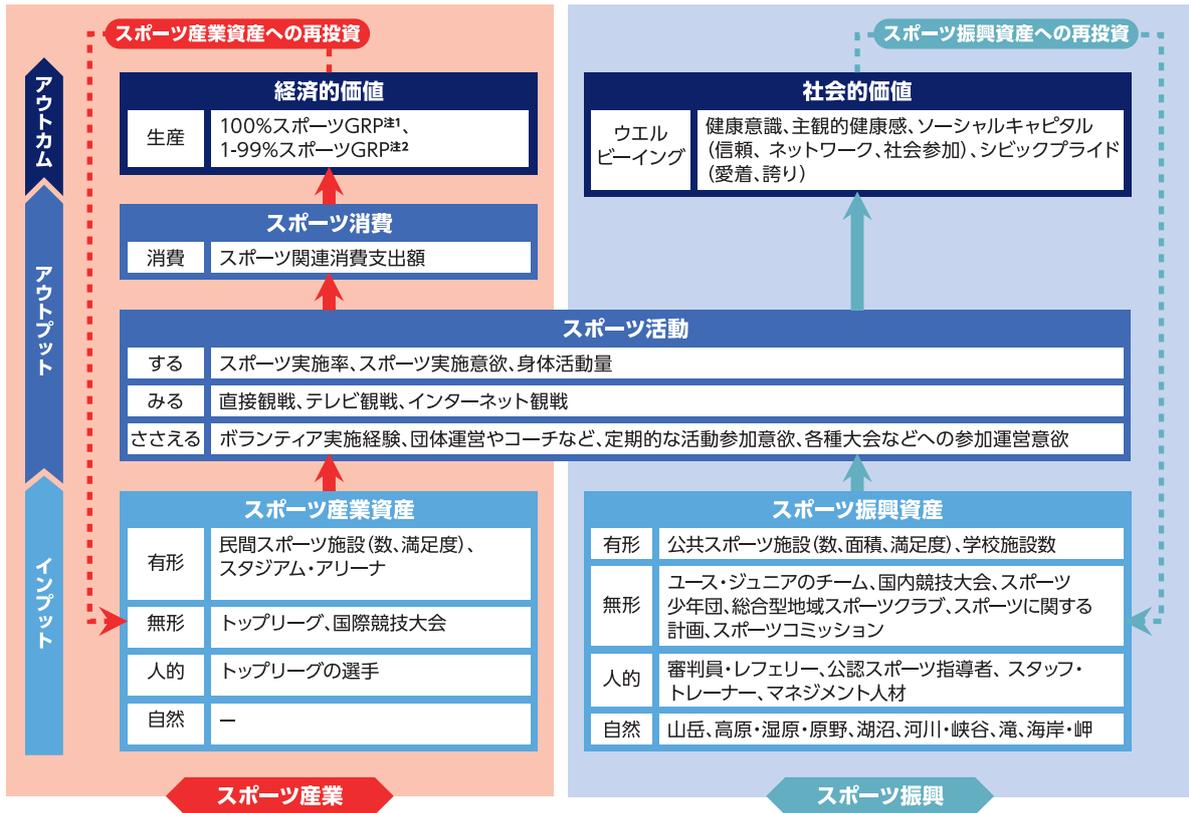
こうした従来の政策設計の帰結を、スポーツ活動に必要な施設や環境などの「スポーツ資産」をインプット、インプットを基盤として行われる住民の「スポーツ活動」と「スポーツ消費」をアウトプット、そこから創出される「経済的価値と社会的価値」をアウトカムと定義し、インプット・アウトプット・アウトカムが循環していくスポーツ都市の在り方として表現したものが図表1^{※2}である。

こうした形式で表現すると、従来のスポーツ都市の在り方が浮かび上がってくる。従来、図表1でスポーツ産業資産と表現されている「トップリーグ」や、プロクラブの本拠地となる「スタジアム・アリーナ」については、政府の支援を受けながら民間事業者が中心となって運営を担ってきた。こうしたスポーツ産業資産は、例えばスポーツ団体のチケット代やグッズ代としてスポーツ業界の売り上げ拡大に寄与しており、その売り上げ（＝経済的価値）がチームや選手への投資に回ることによって「スポーツ産業の価値循環」が実現されてきた。

またスポーツ産業の価値循環とは別の動きとして、地方自治体や国が主導する形で、スポーツセンターなどの「公共スポーツ施設」や各地域における「国内競技大会」などが行われてきた。こうしたスポーツ振興資産のおかげで多くの地域住民がスポーツに親しむようになり、例えば健康意識の向上といった成果（＝社会的価値）が生まれることで、行政が継続的にスポーツ振興に取り組む「スポーツ振興の価値循環」が実現されてきた。他方、この「スポーツ産業の価値循環」と「スポーツ振興の価値循環」は互いに切り離されているのが既存のスポーツ都市の姿であり、結果としてスポーツ都市としてのさらなる成長を阻害してきたと考えられる。

※2 同志社大学・日本政策投資銀行との共同研究で整理した「スポーツ都市の価値向上サイクル」を基に、スポーツ産業成長とスポーツ振興の違いを明確にする形で再整理したもの（NRIメディアフォーラム「日本版SSAを活用したスポーツ都市ランキング～106都市が示す価値創出のヒント～」2025年4月16日を参照）

図表 1 スポーツ都市の価値循環サイクル



注 1) 100% スポーツ GRP は、わが国のスポーツ産業経済規模を推計する日本版スポーツサテライトアカウント (日本版 SSA) のスポーツ部門 GDP を特定の地域ごとに抽出し、スポーツ GDP においてスポーツシェアが 100% を占める産業分類 (例: スポーツ用品、フィットネス施設など) に限定して域内総生産を算出したもの
 注 2) 1-99% スポーツ GRP は、100% スポーツ GRP と同様を基にスポーツ部門 GDP を特定の地域ごとに抽出したもののうち、スポーツに関連する域内総生産全体から、100% スポーツ GRP を除いたもの
 出所) NRI 作成

実際、スポーツ振興・スポーツ産業成長の双方において、政策目標の達成にあたって課題が山積しており、一部の政策については当初の目標達成が難しくなっている状況にある。

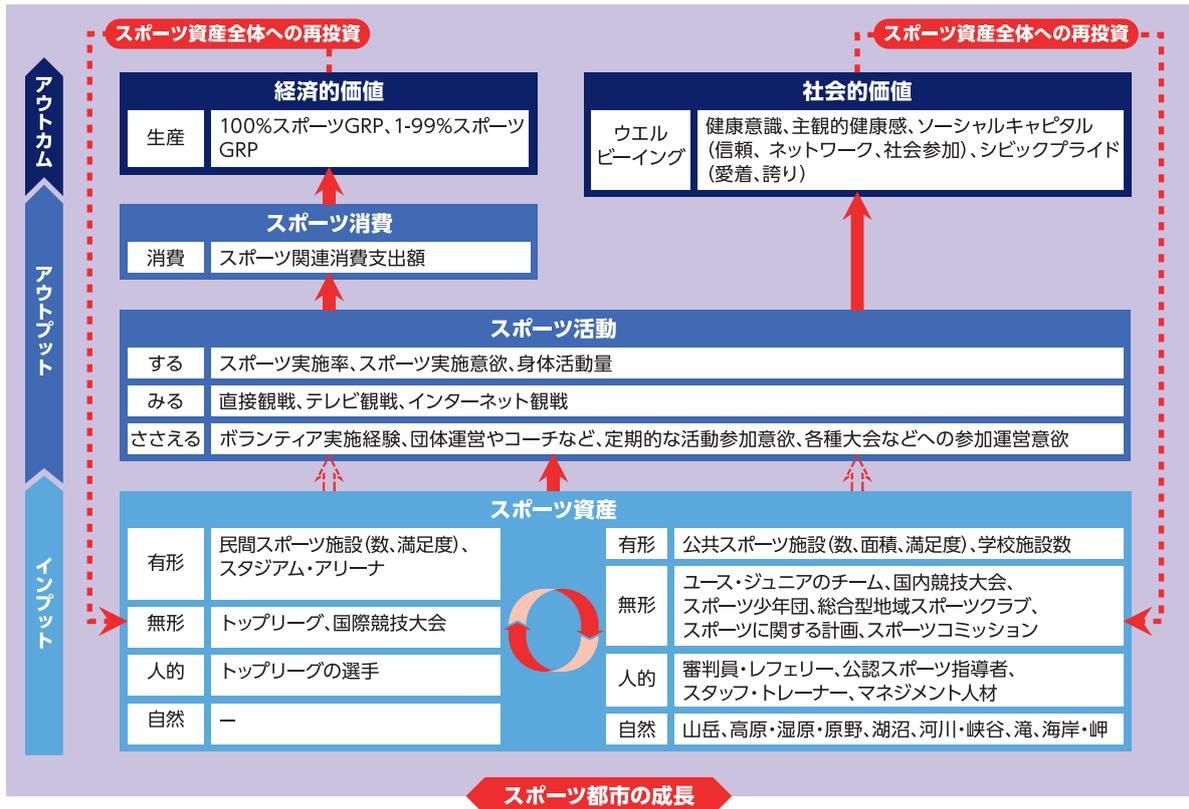
例えばスポーツ振興の観点では、子どもがスポーツを「する」機会として大きな役割を果たしていた学校部活動は、教員の善意によって辛うじて成立していた旧来の運営方法が限界を迎えている。そこでスポーツ庁は、地域のさまざまな主体の力を借りて部活動に代わる中学生のスポーツ機会を確保する取り組みとして、「部活動地域展開」を推進してきたものの、当初想定されていた政策実行スケジュールから遅れが生じている状況である。また、成人で週 1 回以上スポーツを実施する人の割合は、第 3 期スポーツ基本計画で 70% 程度 (障害者は 40% 程度) と設定されているが、2023 年 11 月時点での実施率は 52.0% にとどまっている。

こうした目標と現状のギャップは、スポーツ産業の成長についてもみられる。先に述べた通り、2025 年にスポーツ市場規模 15 兆円を目指すのが国の政策目標であったが、スポーツ庁自体が 30 年までに 15 兆円を目指す方向に転換していることが、その何よりの証左といえる。

2) スポーツ都市成長に向けた政策設計の在り方

以上の通り、スポーツ振興・産業の成長ともに既存の政策設計が行き詰まりはじめている中では、政策の方向性を改める必要があるのではないだろうか。具体的には、スポーツ振興に資する政策と、産業の成長に資する政策をこれまで通り別々の施策として整理するのではなく、スポーツ振興とスポーツ産業の成長を一体的に捉えた政策設計を行うことが、スポーツ振興・スポーツ産業の成長いずれの政策目標を達成する上でも重要になると考えられる。

図表2 スポーツ都市の価値「向上」サイクル



出所) NRI 作成

そして、スポーツ振興とスポーツ産業の成長を一体的に捉えた政策設計を行う際に、地方自治体や国が関与できるのは、インプット、すなわちスポーツ資産のありようである。図表1の通り、従来はスポーツ振興資産とスポーツ産業資産は基本的に切り分けて考えられていたが、例えばこれまでスポーツ振興のために活用されてきた「公共スポーツ施設」に、スポーツ産業成長を志向する「プロクラブ」の活躍の場を設けるなど、スポーツ振興資産とスポーツ産業資産を掛け合わせて、今まで以上にスポーツ活動やスポーツ消費が生み出される環境を整えていくことが、地方自治体や国として目指すべき方向性ではないだろうか。

なおこの新しい政策設計の在り方を、図表1と同様にインプット・アウトプット・アウトカムの三つで整理したのが図表2である。これまで記してきた通りではあるが、スポーツ振興資産とスポーツ産業資産を切り離して考えるのではなく、両者の掛け合

わせでスポーツ活動をより一層促していくことで、より大きな経済的価値・社会的価値を生み出していくことが、行政が今後目指していくべきスポーツ都市成長の在り方だと考えられる。

そして、こうしたスポーツ振興とスポーツ産業成長を一体的に捉えて政策設計を行う事例も萌芽（ぼうが）的にいくつか生まれてきている。次章では、その象徴的な事例の一つとして、スポーツコンプレックスについて紹介したい。

3 スポーツ都市成長のための政策設計例

1) 産業と振興の媒介となるスポーツコンプレックス推進政策

スポーツ都市の実現を推し進める政策の一つとして、スポーツコンプレックスという新しい政策が2025年度から始まっている。スポーツコンプレックスとは、スポーツ施設を中心としたまちづくりの

概念であり、まさに第2章で述べた地域のスポーツ振興とスポーツ産業を一体的に捉え、それぞれの資産を複合的に展開することで地域におけるスポーツによる価値創造を最大化するための、先進的政策事例である。

2022年に策定された第3期スポーツ基本計画からスポーツ振興の手段として「スポーツの成長産業化」という言葉が掲げられたが、その背景は、政府の成長戦略である日本再興戦略2016の官民戦略プロジェクト10に「スポーツの成長産業化」が位置づけられたことにある。その中の一つの注力政策として、スタジアム・アリーナ改革が掲げられた。スタジアム・アリーナとは、従来公共施設として行政主体で整備・運営されることが多かった日本のスタジアムやアリーナを、民間資金・ノウハウを活用しながら「日常的に稼げる多機能拠点」へと転換し、スポーツビジネスの成長と地域活性化を同時に図ろうとする取り組み・政策の総称であり、スポーツ庁や経済産業省、国土交通省などが推し進めてきた。政府は、国内に20カ所のスタジアム・アリーナを選定していくことを重要業績評価指標（KPI）として掲げており、25年8月時点では、19カ所の選定が完了したところである。実際、ES CON FIELD HOKKAIDO や長崎スタジアムシティといった、スポーツ産業と地域活性化を両立した先行事例も生まれてきている。

一方で、選定されてきたスタジアム・アリーナにおいても、課題意識が顕在化しつつある。多くの地域では、スタジアム・アリーナのような大規模スポーツ施設の整備・運営という課題に対し、施設単体に関心が行きがちで、本来、広域的な集客施設であるにもかかわらず、エリアマネジメント^{※3}が十分に考えられていない。これにより、スタジアム・アリーナが本来持つポテンシャル（集客力と周辺地域への送客力）を最大化するに至らず、箱物問題（＝ハード設備の投資・維持費だけが必要以上に発生すること）の指摘にもつながっている。

こうした背景を受け、2024年にスポーツ立国調査会から公表された「今後のスポーツ立国の実現に向けて」においては、スタジアム・アリーナの整備・運営などをより一層まちづくりとして推進する概念として、「スポーツコンプレックス」が提唱されている。25年にスポーツ庁により策定された「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック（第3版）」においては、スポーツコンプレックスの重要性が言及され、これまで推進してきたスタジアム・アリーナ改革をアップデートする形で、スポーツコンプレックスの推進を重要な政策として位置づけ、25年度より各種事業が展開され始めてきた。

2) スポーツコンプレックスの中核となるスポーツ施設

スポーツコンプレックスとは、スタジアム・アリーナよりも上位の概念である。スタジアム・アリーナ改革では、スポーツ産業の成長という政策目標のもと、プロクラブの本拠地がプロフィットセンターに進化していくことが目指されてきた。一方、スポーツコンプレックスは、スポーツとまちづくりを一体的に推進することを目的としており、興行を主目的とするスタジアム・アリーナ以外にも、社会体育施設や民間事業者の運営するフィットネスクラブなど、住民がスポーツをする場となるスポーツ施設（本稿では、地域スポーツ活動拠点と呼ぶ）もスポーツ都市の中核を担う施設として重要になるはずである。

以上の考察から、NRIは、スポーツコンプレックスの中核となるスポーツ施設を「みる」スポーツを主目的として興行の拠点となるスタジアム・アリーナと「する」スポーツを主目的として住民の活動拠点となる地域スポーツ活動拠点の二つに大別される

※3 特定の地域（エリア）において、住民、事業者、行政、地権者といった地域に関わるステークホルダーが主体的に連携し、その地域の価値や魅力を維持・向上させるためのさまざまな活動を継続的に行う仕組みや取り組みのこと

図表3 スポーツコンプレックスの中核となるスポーツ施設

核となるスポーツ施設	概要	整備主体	立地する自治体	施設例	
スタジアム・アリーナ みるスポーツを主目的とした興行の拠点	経済的価値重視型 (大規模)	● 経済的な価値を重視 ● 地域外からの収入を獲得する役割を果たす ※ クラブチームへの収入増加にかかわらず、エリア一体として経済活性化を意図 ※ 社会的価値を意識しないものではない	主に民間主導	● 中核市以上 ● 大都市を中心とする商圏内に位置する自治体	● ES CON FIELD HOKKAIDO ● PEACE STADIUM Connected by SoftBank
	経済・社会的価値バランス型 (中規模)	● 経済的な価値と、社会的な価値の双方のバランスを意識 ● 地域外からの収入を獲得するための拠点となり、かつ地域住民の日常生活の場としての役割も果たす	民間、公共双方を想定	● 通常市 (人口10万～20万人程度)	● 沖縄アリーナ ● アシックス里山スタジアム
	社会的価値重視型 (小規模)	● 社会的な価値を重視 ※ あくまで「重視」するものであり、経済的な価値も一定程度意識される ● 地域住民の健康増進をはじめとした日常生活の場としての役割を果たす	主に公共主導	● 通常市 (人口10万人以下) ● 町村	● とり野菜みそ BLUE-CATS ARENA ● 釜石鶴住居復興スタジアム
地域スポーツ活動拠点 するスポーツを主目的とした住民の活動拠点	多機能型 (商業施設や行政機能など多機能で構成)	● 文化施設や商業施設など、スポーツ以外の機能を付帯している社会体育施設 ● 公立社会教育施設など(公民館や青少年教育施設など)に付帯しているスポーツ施設	主に公共主導	● 全自治体	● かみす防災アリーナ ● 柳島スポーツ公園 ● オガールベース
	スポーツ複合型 (スポーツ設備で構成)	● 社会体育施設およびそれに付帯する機能(更衣室、広場など)のみで構成 ● 学校の体育館を一般開放による地域住民の利用を目的に社会体育施設として登録した施設 ● 規制緩和により一般開放を行っている学校体育施設	主に公共主導	● 全自治体	● エフビコアリーナふくやま ● 社会体育施設として登録している学校の体育館 ● 学校体育施設(一般開放による住民利用)

出所) NRI 作成

と考えている。スタジアム・アリーナにおいては、その中でも期待される経済的価値と社会的価値の比重の大きさによって、大きく施設の種類を3分類に整理している。また、地域スポーツ活動拠点は、商業施設や行政機能などスポーツ以外の機能も搭載している多機能型と、スポーツ設備に特化しつつも複数のスポーツ種目が実施可能なスポーツ複合型の2分類に整理している(図表3)。スポーツコンプレックスの核となるスポーツ施設にも種類があり、さらに期待される価値も異なることから、さまざまなスポーツコンプレックスの在り方が想定されるはずである。よって、地域スポーツ政策の設計においては、当該地域の課題やニーズを踏まえ、訴求するスポーツコンプレックスの在り方を検討することが重要である。

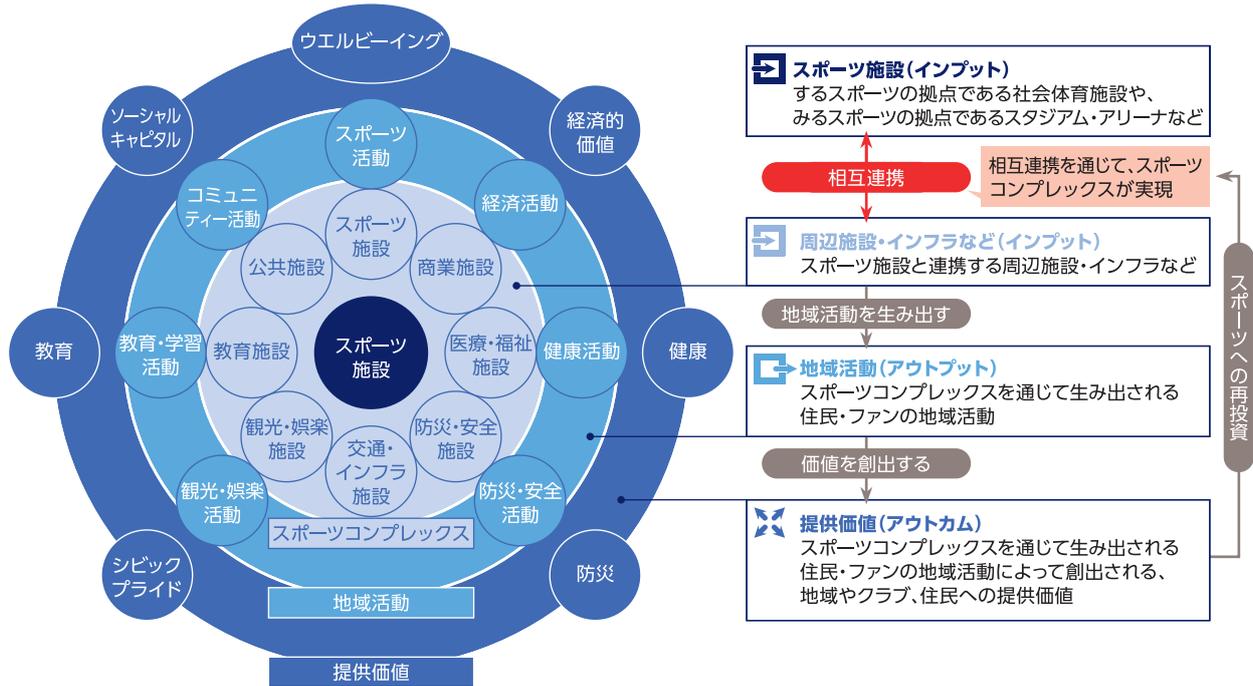
3) スポーツコンプレックスのあるべき姿

従来のスポーツ施設は、敷地や予算の制限から、まちづくりの重要要素として捉えられず、域内において独立して立地することが多かった。しかし、す

るスポーツ、みるスポーツいずれにおいても、スポーツには、集客機能や住民のウェルビーイングを醸成する高い価値が存在する。こうしたスポーツの価値をまちづくりに適用することは、地域を管轄する行政や周辺の民間事業者、さらには施設を利用する住民にとってもメリットが大きい。

こうした考えのもと、NRIはスポーツコンプレックスの概念を同心円のロジックモデルとして整理している(図表4)。スポーツコンプレックスの中心、すなわちインプットにあるのは、スタジアム・アリーナや地域スポーツ活動拠点といったスポーツ施設である。それらのスポーツ施設と周辺施設・インフラなどが連携することで、その地域における住民の地域活動を促進することをアウトプットとして位置付けた。地域活動が起こる結果として、価値が創造されることをアウトカムとして位置付けており、スポーツコンプレックスとは、単にスポーツ施設を建設したり、周辺施設と連携したりすることではなく、インプットからアウトカムまでの一連のプロセスを経ていることで、地域や住民にとって、スポーツが

図表4 スポーツコンプレックスの概念（ロジックモデル）



出所) NRI 作成

重要な役割を果たしている状態が必要だと考えた。地域でこうした概念を意識しながらスポーツまちづくりを推進していけば、スポーツ施設が単にスポーツ活動を生み出すだけのものではなく、地域経済や地域社会に裨益（ひえき）する地域の中核的存在として機能することができるだろう。

4) スポーツコンプレックス実現の要件

スポーツ施設を独立して計画することは、スポーツが持つ価値を最大化できないことに加え、地域に対してネガティブな影響も及ぼしかねない。例えば、道路・公共交通容量を超過し慢性的な渋滞や遅延を起こすことの起因となったり、周辺の住環境や景観と整合が付きにくくなったりすることなどが想定される。

実際にこれらの問題がスタジアム・アリーナ改革の中で散見されてきたが、このような事象が起こることは図表4に記したスポーツコンプレックスのロジックモデルの好循環を妨げることとなり、最終的なスポーツを通じた価値創造に至らないという結果

を生み出す。そこで、NRIはスポーツコンプレックスのロジックモデルで好循環を実現し、スポーツ施設の価値を持続的に地域への裨益につなげるためには、図表5に示す大きく三つの要件を満たすことが重要だと考えた。

これらの要件を満たす事例として、川崎市がディー・エヌ・エーおよび京浜急行電鉄と官民連携で進めている川崎アリーナシティ・プロジェクトを紹介する。川崎市は、2015年3月より、「京急川崎駅周辺地区まちづくり整備方針」を定めその推進を行ってきたが、23年に上記2社が主体となった「川崎新！アリーナシティ・プロジェクト」が公表されたことを受け、整備方針の方向性を再整理している。

当該事例は、既存の都市計画に固執することなく、スタジアム・アリーナの設立を契機と捉え、スタジアム・アリーナを起点としたまちづくりを民間・行政が柔軟に連携しながら実施していることが分かる。行政は、民間事業者側の活力を活用した付加価値の高いまちづくりを志し、民間事業者は、地区の

図表5 スポーツコンプレックスの3要件

企画	1 スポーツ施設が行政計画に位置づいているか
	<ul style="list-style-type: none"> 施設の企画段階において、行政計画にスポーツ施設が位置づいており、中長期的なまちづくり計画などに内包されていること まちづくり計画などに内包されていることで、行政にとってスポーツ施設を通じて発揮したい価値が明確になっていること
開発	2 周辺におけるハード環境整備の方針が具体計画となっているか
	<ul style="list-style-type: none"> 企画段階でスポーツ施設が行政計画に位置づいていることに加え、開発段階において、施設がまちづくりとの融合を目的に効果的・効率的な運営を実現するための具体的なハード環境の整備計画が策定されていること
運営	3 エリアマネジメント組織などを通じ、地域一体となった運営がされているか
	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ施設の運営段階において、関連するステークホルダーとともにまちづくりの一環で相互連携するためのエリアマネジメント組織(あるいはそれに類する組織体)を設立し、一体的な運営を図っていること

出所) NRI 作成

図表6 川崎アリーナシティの3要件への対応事例

企画	1 スポーツ施設が行政計画に位置づいているか
	<p>▼ 「京急川崎駅周辺地区まちづくり整備方針」にて、既存計画と川崎新アリーナシティの関係性を整理(以下、抜粋)</p> <ul style="list-style-type: none"> 令和5年3月には、(株)ディー・エヌ・エー及び京浜急行電鉄(株)が、「川崎新!アリーナシティ・プロジェクト」を公表し、令和10年のアリーナ等の開業に向けて事業を進めています。 川崎市としても、同プロジェクトを契機と捉え、民間活力を最大限に活かしながら、隣接する再開発事業等とも連携した、一体的かつ戦略的な整備・利活用に向けたまちづくりの取組が必要となりますので、同地区のまちづくりの進捗状況と、「京急川崎駅周辺地区まちづくり整備方針」及びその方針に基づく「京急川崎駅西口地区の戦略的な整備誘導の考え方」に従いゾーニングや整備誘導の視点を示すことで、本市のプロジェクト誘導の方向性を整理しました。
開発	2 周辺におけるハード環境整備の方針が具体計画となっているか
	<p>▼ 「京急川崎駅西口地区の戦略的な整備誘導の考え方」にて、川崎新アリーナ周辺の動線等の具体方針を整理(以下、抜粋)</p> <p>(2)歩行者等の安全性・回遊性 【歩行者動線の安全性の確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> 川崎アリーナシティ・プロジェクトエリア周辺は狭い道路が存在するとともに、歩車分離が図られていないため、歩行者の安全性や利便性に課題があります。歩行者空間の充実を行うことで歩行者の安全性を確保するとともに、歩行者中心のウォーカブルなまちづくりを進める必要があります。また、京急川崎駅西口地区市街地再開発事業と連携した自動車交通の処理のための基盤整備が必要です。
運営	3 エリアマネジメント組織などを通じ、地域一体となった運営がされているか
	<p>▼ 「川崎駅周辺回遊性向上推進業務委託」にて、周辺の公共エリアの活性化・有効活用に向けた実証実験を実施(以下、抜粋)</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式会社ディー・エヌ・エー(本社:東京都渋谷区、代表取締役社長兼CEO:岡村信悟、以下 DeNA)は、川崎市の「令和6年度 川崎駅周辺回遊性向上推進業務委託」^{*)}を受託しました。川崎市や川崎駅周辺の多様な地域団体等が開催するイベントに繋がりを創出しながら、相乗効果によってまちを広域で活性化させるための社会実験として、公共空間等を活用した自主開催の新イベントをはじめ、地域のイベントと連携した新たな施策を2024年10月19日(土)から11月3日(日)の期間に実施します。

出所) 川崎市「京急川崎駅周辺地区まちづくりに関する進捗状況及びプロジェクト誘導の方向性」、株式会社ディー・エヌ・エーウェブサイトより NRI 作成

集客力にビジネス的な商機を見いだしており、双方にとってメリットがある関係にある。また、スポーツコンプレックスの推進においては、スポーツ関係者だけでなくまちづくりに係る多様なステークホルダーとの連携が求められる中、川崎市では、スポーツ管轄部局ではなく、川崎市まちづくり局拠点整備推進室が本プロジェクトを主導していることも効果的・効果的なポイントである。

このように、川崎アリーナシティ・プロジェクト

は、プロクラブや鉄道会社といった産業と、まちづくりを推進する行政とが連携し、スポーツ産業の成長と地域活性化を一体的に推進しているスポーツ都市形成における先進的な政策設計事例になっている。

4 おわりに

本稿では、スポーツが地域社会にもたらす価値を「振興」と「産業」の2軸で整理した上で、両者を

統合的に捉える政策設計の重要性を示した。第1章では、行政が歴史的にスポーツ振興を主眼に置いてきた結果、産業的視点が重要視されてこなかった経緯を概観した。第2章では、振興政策と成長産業化政策が並立しながらも連携が不十分であるという現行ロジックの限界を論じ、統合的アプローチの必要性を提示した。第3章では、スポーツコンプレックスという萌芽的政策事例を取り上げ、両施策が経済的価値と社会的価値を同時創出し得るスポーツの振興と産業の媒介装置であることを示した。

以上の検討から導かれる主たる示唆は、次の3点である。

① スポーツ都市の価値循環型ロジックモデルの実装

スポーツ振興と産業成長は相互強化し得る。例えば、スタジアム・アリーナのみならず、地域スポーツ活動拠点を包含したスポーツコンプレックスを核とすることで、スポーツ参加人口の拡大と関連消費の増大が同時発現し、地域内に経済的価値と社会的価値の双方が形成されるはずである。これらの創出価値を評価し、再投資につなげていくことで価値循環を生み出すための仕組みが必要である。

② 政策ガバナンスの再設計

振興と産業の統合的スポーツ都市の実現を推進する上では、スポーツ庁と経済産業省、国土交通省などといった関連省庁間での連携に加え、まちづくり部局とスポーツ部局の庁内連携、さらには民間企業を巻き込んだクロスセクター型の政策ガバナンスが不可欠である。特に地方自治体レベルでは、スポーツ担当部署と産業振興部署を横串でつなぎ、民間企業と連携する仕組みの実装が重要となる。

③ 多元的ステークホルダーの参画

スポーツコンプレックスにみられるように、プロクラブ、民間企業、大学、行政など多様な主体が地域のスポーツエコシステムに参画することで、人材・

資金・ノウハウの不足を補完できる。今後は、企業版ふるさと納税やインパクト投資など、民間資金を呼び込む仕組みを一層整備すべきである。

なお、本稿では、地域間格差や競技間格差といった経済活動における分配面の課題を深掘りできていない。特に人口減少が進む地方圏では、政策の統合ロジックの設計自体が異なる可能性がある。これらの課題は、今後の研究で明らかにしていきたい。

スポーツを「振興」と「産業」のいずれか一方に狭義化し、独立して推進する時代は終わりつつある。スポーツの社会的価値と経済的価値を同時に生かす統合的政策設計は、持続可能な地域社会を構築する上で不可欠である。本稿が提起したスポーツ都市の在り方や事例分析が、自治体・民間企業・スポーツ団体など多様なステークホルダーによる協働を促し、スポーツ立国の次なるステージを開く一助となることを期待してやまない。

(監修：駒村 和彦)

筆者



谷本 敬一朗 (たにもと けいいちろう)
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
チーフコンサルタント
専門は、スポーツ政策、地方創生、イノベーション政策など
E-mail: k-tanimoto@nri.co.jp



小宮山 俊太郎 (こみやま しゅんたろう)
株式会社 野村総合研究所
金融コンサルティング部
コンサルタント
専門は、スポーツ、推し活、キャッシュレスなど
E-mail: s-komiyama@nri.co.jp