

スポーツを活かした 地域マネジメントの多角的展開

拓殖大学商学部 教授 松橋 崇史

1 はじめに

本論は、2025年3月4日に実施した「スポーツを活かした地域マネジメント」で扱った内容に準拠し、スポーツを核とした地域づくり・まちづくりの現在地、その活動を捉える考え方、そして、可能性を示すいくつかの実践事例を紹介する。

2 コミュニティスポーツからスポーツまちづくりへの歴史的変遷

日本のスポーツ政策と地域との関わりは、時代背景を反映しながらその姿を変えてきた。まずは、その軌跡を、いくつかの重要なトピックに触れながら説明する。

1964年の東京オリンピック開催を控えた1961年、スポーツ振興法が制定され、スポーツが政策アジェンダとして位置づけられた。スポーツ振興法は、スポーツを通じて、国民の心身の健全な発達に資することを目的として制定された。国は、自治体や民間と協力しつつスポーツ振興を推進する責務を有するとされ、特に「スポーツをすること」を通じた健康増進や体力向上に重点が置かれていた。

その約30年後の1993年に開幕したJリーグは「地域密着」を理念に掲げ、スポーツと地域の関係を再定義した。Jリーグは、プロスポーツにおけるフランチャイズをホームタウンと呼び、クラブ名から企業名を排して、地域名を含めた。日産自動車のサッカー部は横浜マリノスになり、読売新聞のサッカー部はヴェルディ川崎となった。これは、公共施設をホームスタジアムに設定し、そこ

でビジネスを行っていくことを、ホームタウン地域に理解してもらい、さらに、応援してもらうために必要なことでもあった。いくつかのJクラブは地域密着を進め、そのことで売り上げを上げることに成功し、2000年代以降、その方法は他のJクラブやプロ野球球団、プロバスケットボールクラブにも広がっていくことになった。

2002年のFIFAワールドカップ日韓大会では、試合会場となった各都市に大きなサッカー場が整備され、それがそれぞれの地域におけるJクラブの発展を支えた。同時に、参加国代表チームの事前キャンプ開催地にも大きなインパクトを残した。事前キャンプの開催支援は、多くの人が協力して、他国の代表チームのキャンプをコーディネートし、応援するという経験を生んだ。スポーツで賑わいを生み出し、活性化に導く経験は、いくつかの自治体で、スポーツまちづくりにつながっていくことになった。大会参加国・地域との交流をまちづくりに活かそうとする発想は、その後に引き継がれた。2020年(2021年実施)の東京オリンピック・パラリンピックでは、内閣官房主導で、参加国・地域との交流を推進するホストタウン・イニシアティブが展開され、500以上の自治体が、いずれかの国・地域のホストタウンとなった。

制度面では、2011年にスポーツ基本法が制定された。スポーツを「社会における重要な役割」を担うものと再定義し、健康増進や競技力向上だけでなく、経済活性化や地域づくり、共生社会の実現といった多岐にわたる価値を追求する方向性を示した。2015年のスポーツ庁創設を経て、第2期



松橋 崇史（まつはし たかし）

拓殖大学商学部教授

2011年慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科博士課程単位取得退学。博士（政策・メディア）。

専門は、スポーツマネジメント、スポーツ政策、ソーシャルイノベーション。

主な著書に、『ホストタウン・アーカイブ：スポーツまちづくりとメガイベントの記録』（共編著）、『スポーツまちづくりの教科書』（共編著）、『スポーツのちから―地域を変えるソーシャルイノベーションの実践―』（共著）。

スポーツ基本計画（2017年）では「スポーツを地域経済の活性化やまちづくりの戦略的ツールとして活用する」という方向性が柱の一つとして示された。さらに、第3期スポーツ基本計画（2022年）では、その位置づけはさらに強化され、スポーツが「『地方創生・まちづくりの核』と位置付けられる」に至っている。こうした流れは、スポーツが「体育」や「娯楽」から、地域社会を活性化させるための「資源」へと、その役割を変化させてきたことを示している。

3 第3期スポーツ基本計画にみる政策トレンド

第3期スポーツ基本計画が示す1つのトレンドは、スポーツを通じて、よりインクルーシブで多様な社会を目指すというものである。

その象徴が、「スポーツを通じた共生社会の実現」という視点である。この文脈で注目を集めてきたのがパラスポーツである。パラリンピック種目に留まらず、多様な人々が参加できるようルールや用具が工夫されたスポーツの総称である。パラスポーツに類似するアイデアで考案された種目群にゆるスポーツがある。これは、既存のスポーツにエンターテインメント性を持たせ、運動が苦手な人や高齢者でも参加意欲が湧くようにデザインされたスポーツのことである。

実施する場所をより多様に拡げていこうとする中で、普及しているものにアーバンスポーツがある。既に、多くの地域に専用施設が誕生しているが、スケートボードやBMX、ブレイクダンスなど、都市の空間を活用して行われるスポーツのことで

ある。大規模な専用施設を必ずしも必要とせず、若者文化との親和性が高い。

これらの「新たなスポーツ」に共通するのは、「老若男女健障の違いを超えて、より多くの人と一緒にプレーできるように、ルールを工夫する」という発想である。これは、従来のように人がスポーツのルールや技術に適応するだけでなく、「人や社会にスポーツを適応させる」という志向である。この思想は、まちづくりにおいても同様である。画一的な成功モデルを当てはめるのではなく、「地域やそこに住まう人々の事情に合わせて、ルールややり方を個別にカスタマイズ」することの重要性を示唆しているとも言える。

4 スポーツまちづくりのインナー事業、アウター事業、ハード事業の連携

スポーツまちづくりの活動は、その対象と目的によって「インナー事業」と「アウター事業」に大別できる。スポーツまちづくりの代表的なパターンも、インナー事業重視か、もしくはアウター事業重視かに分けられる。

代表的なパターンには、例えば、①トップクラブの育成・応援（野球、サッカー、バスケットボールなどのプロクラブ主導）、②大規模イベントの開催（定期的な全国大会、国際大会の開催など）、③誘客できるスポーツ施設の設置（合宿を誘致できる各種施設、アーバンスポーツの拠点施設など）、④スポーツ合宿地の形成（例えば、長野県上田市の菅平高原、千葉県白子町、茨城県神栖市）、⑤地域スポーツクラブの設立（地域住民を対象にし

たプログラムを揃える)、⑥特定種目の振興(ホッケーのまち、ハンドボールのまちなど)、⑦地域住民が参加するイベント(地元の運動会の継続的な開催など)などである。

さて、インナー事業は、地域内・市民向けの事業である。スポーツ教室や健康教室の実施、運動会イベントの開催など、主たる対象を地域住民とする活動が含まれる。その目的は、スポーツを通じた楽しさの実感、コミュニティ形成、健康増進、心身形成、病気予防などにある。直接的な経済効果は小さいものの、住民のQOL(生活の質)向上に資する取り組みである。

一方、アウター事業は、域外からの交流人口増加を目指した事業である。スポーツツーリズムのプログラム開発、大規模大会の誘致・創設、スポーツ合宿の受け入れなど、地域外からの人々を対象とする活動が含まれる。その目的は、地域の経済・社会の活性化にある。宿泊や滞在を伴うことで大きな経済効果が期待できるが、地域住民との接点があれば、その社会的インパクトは限定的になりがちである。

これらと並行して、施設整備であるハード事業が存在する。重要なのは、これら3つの事業をバラバラに進めるのではなく、有機的に連携させ、相乗効果を生み出すことである。

インナー事業とアウター事業を組み合わせ、域内外の交流を生み出すことで、双方の成果を高めることができる。例えば、鹿児島県指宿市の「いぶすき菜の花マラソン」などの観光地で行われるマラソン大会は、宿泊を伴う外部のランナーを誘引すると共に、地元のマラソン熱を高めることができる。さらに、いぶすき菜の花マラソンには、「おもてなし日本一」を合言葉にした地域住民の温かい応援や私設エイドがある。訪れたランナーは、その「おもてなし」に力づけられ、気持ちよく走り、市内に滞在・消費することで地域経済に貢献する。一方で、ランナーの一生懸命な姿は地域住民に元気を与える。アウター事業がインナーの活性化を促し、インナーの充実がアウターの魅力を高めるという好循環が生まれているのである。

静岡県沼津市の「フェンシングのまち」の取り組みは、インナー事業、アウター事業、ハード事

業が連携しているモデルである。沼津市は、日本フェンシング協会との包括連携協定を基盤に、全国大会やナショナルチームの合宿を誘致(アウター事業)している。このアウター事業は、国内トップレベルの選手が沼津に集う機会を創出し、地域の選手がハイレベルな実践を積む場を提供することで、選手育成(インナー事業)にも貢献している。そして、これらの活動の拠点となっているのが、市の支援を受けて運営される専用施設「F3 BASE」(ハード事業)である。アウターとインナーの両事業が活性化することで、ハード事業(施設運営)の必要性和価値が高まり、継続的な予算確保の正当性にもつながることで相乗的な取り組みが展開されている。

5 スポーツまちづくりの担い手

スポーツまちづくりの成功事例の背後にある「考え方」についてみていく。高岡・松橋(2025)は、スポーツまちづくりを「地域生活の文脈と互酬的規範を備えた多層的な社会的ネットワークに属する多主体によるスポーツと地域をめぐる目的・持続的な価値共創実践」と定義している。この定義は、スポーツまちづくりの本質を捉える上で重要な要素を含んでいる。

スポーツまちづくりは「多主体協働」によって推進される。その担い手は、主に3つのタイプとその行動を規定する原則に分類できる。

第1に、政府・自治体・行政がある。これらの組織は、「公共性・公益性」を原則に行動する。政策を策定し、制度を設計し、公的な資源(予算、施設、許認可権など)を配分することで、まちづくりの方向性を示し、活動の基盤を整える役割を担う。第2に、民間事業者がある。これらの組織は一般的には「経済性・収益性」を原則として活動するとされ、ビジネスチャンスを探求し、新たな商品やサービスを創出することで、経済的な価値を生み出す。スポンサーシップやトップクラブ、スポーツイベント、スポーツ施設の運営などを通じて、まちづくりに資金とノウハウを提供する。第3に、地域コミュニティ／市民がある。これらの行動は「互酬性・共益性」を重視し、ボランティア活動やイベント参加、寄付といった形で、相互

の助け合いの精神に基づき活動を支える。このセクターの自発的な関与が、活動の熱量と広がりを生み出す。スポーツまちづくりの成功は、これらの異なる原則を持つ主体が、それぞれの強みを活かしながら、いかに効果的に連携できるかにかかっている。

6 スポーツまちづくりを促す2つのアプローチ

これら多主体の連携、すなわちガバナンスをいかに構築するかについて、スポーツまちづくりを進める上では、行政学や政治学の領域で紹介されてきたパブリックガバナンスの2つの対照的なアプローチと、その相互作用を考慮することが重要になる。

道具的アプローチ (Instrumental approach) は、多主体協働を、行政が設定した目標を達成するための「手段」として捉えるアプローチである。行政が政策策定や公的資源の分配、権限の委譲 (例えば指定管理者制度) を通じて、いわば「舵取り役」を担う、トップダウン的・ヒエラルキー的な視点に特徴がある。このアプローチは、公的な「場」を民間に開くことで、後述の相互行為アプローチの素地を作る重要な役割を持つが、行政主導であるがゆえの資源の制約やアイデアの限界といった課題も抱える。

相互行為アプローチ (Interactive approach) は、民間、市民、行政といった多様な主体間でのフラットな「相互行為」に注目するアプローチである。特定のリーダーが存在しなくても、ネットワーク的な関係性の中で集合的な目標や戦略が展開していくという見方である。このアプローチは、多様な主体の資源や知見を集め、良い成果を生むポテンシャルを持つ。しかし、その一方で、関係者が増えるほど意見調整や責任所在の明確化、利益分配などに時間と労力がかかる「協働のためのコスト」が増大するという課題や、必ずしも全体の利益 (集合的利益) が保証されないというリスクを伴う。

7 スポーツコンテンツホルダーの役割

現実のスポーツまちづくりにおいては、これら2つのアプローチが相互に補完し合う形で機能する。そして、その両者を結びつける媒介役として

重要な役割を果たすのが、プロクラブや地域スポーツクラブ、スポーツイベントの実行委員会といった「スポーツ組織 (コンテンツホルダー)」である。

スポーツコンテンツホルダーは、まちづくりの核となる「コンテンツ (ゲーム、イベント、アスリートなど)」を運営・運用する主体である。彼らは、公益性を伴う活動ビジョンを示し、それを広く情報発信・共有することで、関係者間の信頼を醸成し、「協働コスト」を低減させることができる。これは、行政の舵取りに近い「道具的アプローチ」のような役割を果たし、ばらばらになりがちな「相互行為アプローチ」をサポートし、方向づける機能を持つ。同時に、アスリートやチームの魅力的な活動そのものが、ビジネスとしての関与 (スポンサーシップなど) と、互酬的な関与 (ボランティアなど) の両方を引き出し、「相互行為アプローチ」を促進する。

この役割は、Jリーグクラブの発展の歴史にも見て取れる。創設当初にJクラブが訴えた「地域密着」は、ホームタウンの理解を得て、ホームタウンのシンボルとして存在することで、ホームスタジアムを確保することなどが主たる目的であったが (自治体の道具的アプローチを促す)、2000年代以降、戦略的な地域貢献活動を進めることで、多主体からの支援を得るようになった (相互行為アプローチを促す)。そして近年では、自治体との包括連携協定などを通じて、両アプローチを自ら主導する存在へと進化しているJクラブもある。

8 スポーツの自発性とソーシャル・キャピタルの創出

スポーツコンテンツホルダーが人々を惹きつけ、協働を促す力の源泉はどこにあるのか。

アスリートやチームが、勝利のために計画的な練習を重ね、試合で真剣勝負を繰り広げるという自発的な努力の姿は、人々の心を打ち、「応援したい」という共感を呼ぶ。しかし、スポーツの魅力はそれだけではない。その自発的な取り組みは、必ずしも成功に結びつくとは限らない。思い通りにプレーできず敗北する、怪我をする、やがては引退するという「脆さ」や「弱さ」を内包している。この成功と失敗、強さと弱さが隣り合わせである

というパラドキシカルな要素こそが、かえってより多くの人々の共感や応援を呼び込む「余地」を生むと考えられる。

そして、スポーツはメディアやSNSを通じて広く共有・拡散され、選手・チームと人々との間につながりを生み、応援する人々同士のコミュニティを創出する。このプロセスによって醸成されうるのが、「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）」である。スポーツまちづくりは、まさにスポーツが持つ共感を呼ぶ力を通じてソーシャル・キャピタルを醸成し、それによって地域全体のパフォーマンスを高めていく取り組みであると言える。

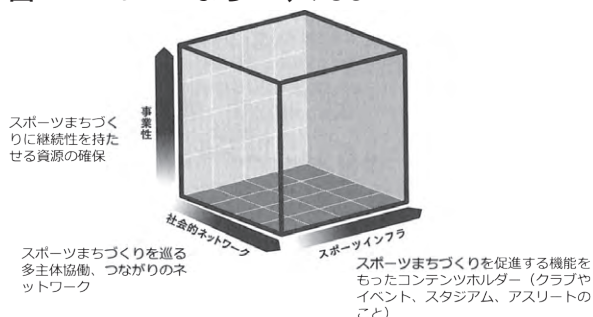
9 スポーツまちづくりCUBE

理論的な枠組みを踏まえ、以下では実践事例を分析するためのツールとしての「スポーツまちづくりCUBE」を紹介する。これは分析ツールでありつつ、実践課題を把握するものでもある。スポーツまちづくりCUBEは、スポーツまちづくりを「①スポーツインフラ（コンテンツホルダー）」「②社会的ネットワーク」「③事業性（持続性）」という3つの観点から捉える分析枠組みである。

スポーツインフラとは、まちづくりのエンジンとなるコンテンツホルダーを指す。具体的には、トップクラブ、トップアスリート、スポーツ施設（アリーナ・スタジアム）、大規模イベント、リーグなどである。これらは、他の2つの要素に強く働きかける機能を持つ。逆に、働きかける機能が弱い場合、クラブや施設があってもスポーツインフラにはなりにくい。

社会的ネットワークとは、スポーツインフラを取り巻く、多主体協働のつながりの総体である。

図1 スポーツまちづくりCUBE



出典：松橋・高岡（2019）『スポーツまちづくりの教科書』

行政、経済団体、地域コミュニティ（自治会、PTA）、ファンコミュニティ、メディアなどが含まれる。ソーシャル・キャピタルが豊かであれば、このネットワークは広がりやすい。

事業性（持続性）は、活動を継続させるための経営資源の確保を指す。事業的な継続性（売上など）、政策面の継続性（公的補助など）、経済的な持続可能性（経済波及効果など）、そして有志の関与・支援の継続性（ボランティア、協賛など）といった様々な要素から構成される。

理想的なスポーツまちづくりでは、これら3つの要素が相互に作用し、好循環を生み出す。例えば、スポーツインフラ（クラブなど）が地域貢献活動（社会的ネットワークへの働きかけ）を行うことで、地域からの応援や支援（協賛金、ボランティア）が集まり、事業性が向上する。事業性が高まることで、スポーツインフラはさらに活動を充実させることができ、社会的ネットワークもさらに拡大していく。この好循環が、新たな事業の創出や発展につながっていくのである。

10 ケーススタディ1：新潟県三条市一野球場のチャレンジ

新潟県三条市には、県内最大級の三条市民球場（現：三条パール金属スタジアム）がある。その指定管理は、長く株式会社丸富が務めてきた。同社は農機具の販売代理店であるが、緑化事業への進出を機にスポーツ施設の管理運営を手がけるようになり、スポーツを通じたまちづくりに活動の場を広げ、様々な活動を展開していくことになった。指定管理者になった直後、芝生管理を通じて構築していた阪神園芸とのつながりを頼りに、阪神タイガースのファーム戦を誘致することに成功した。開催資金を捻出するため、地域の様々な主体に支援を依頼して回った。地元の野球連盟に試合運営の協力を、地域企業に協賛を、そして市民にボランティアを、と一つひとつネットワークを築いていった。その結果、協賛企業数は徐々に増加し、多い年には100社を超え、協賛金額も安定的に確保できるようになった。この事例は、「社会的ネットワーク」の構築が事業の持続性をいかに支えるかを示している。スポンサー企業も「丸富社の思い

に感動した」「地元が元気になるなら協力したい」「企業の利益を地元に戻元するのは仕事だ」といった思いで支援し、指定管理者の熱意とビジョンが地域全体の共感と呼び、互酬的な支援の輪を広げたことがわかる。2015年からは、「次世代育成大学野球サマーリーグ」を開催。この大会は、関東圏の強豪大学野球部が参加する。学生が主体となって企画運営を行う。大学生が試合を行うだけでなく、応援団招聘による応援文化の紹介、地元の高校生による吹奏楽応援、野球教室、障がい者野球チームとの交流など、地域と連携した多様なプログラムを展開し、年々発展を遂げてきた。一つのスポーツインフラ（球場）を核に、多様なイベントを仕掛け、その都度、最適な社会的ネットワークを構築し、事業を持続・発展させている事例である。

11 ケーススタディ2：鹿児島県大崎町―陸上競技合宿の聖地化―

鹿児島県大崎町は、リサイクル率日本一を何度も達成したことで知られる。この町が、町の新たなブランドとして「陸上競技合宿の聖地へ」を掲げ、官民協働で戦略的な取り組みを進めている。

ハード面として、鹿児島県が主体となり、国内最長の150m室内走路などを備えた陸上トレーニング施設「ジャパンアスリートトレーニングセンター大隅（JATC大隅）」が2019年にオープンした。さらに、町が主体となり、長距離陸上の日差しを避けて練習したいというニーズに応え、「くにの松原」にクロスカントリーコースを整備した。並行して、大崎町は、ソフト面の充実を図るために、有志市民によって運営される「大隅アスリートサポートチーム」の創設に動いた。「施設は年々老朽化していく。合宿地として施設以外の魅力を高めていく必要がある」という考え方のもと、合宿チームへの様々な支援や、地域でのランニングイベント開催などを行っている。ハードとソフトの両輪を揃えることで、選ばれ続ける合宿地を目指している。

この一連の取り組みの1つの成果が陸上競技大会「Japan Athlete Games in Osaki (JAGO)」の開催である。2020年の鹿児島国体がコロナ禍で中

止となり、活躍の場を失ったアスリートのために企画されたこの大会は、町のふるさと納税制度を活用したクラウドファンディングを実施し、運営資金を募り、多くの寄付を集めた。アスリートを応援したい、大崎町の挑戦を支援したいという全国からの強い共感が、具体的な金額として現れた。

12 まとめ

本報告で詳述してきた「スポーツを活かした地域マネジメント」は、社会経済効果や政策効果を意図した事業であると同時に、地域の他の活動にもつながる、複合的かつ戦略的な取り組みである。その中心には、行政、民間、市民という「多主体」が、それぞれの原則に基づきながら協働し、継続的に価値を生み出す必要がある。

そのプロセスでは、「スポーツまちづくりCUBE」が示すように、「スポーツインフラ（コンテンツホルダー）」、「社会的ネットワーク」、そして「事業性（持続性）」という3つの要素の好循環を形成することが重要になる。スポーツが持つ特徴、すなわち、勝利への努力と、敗北の脆さが同居することから生まれる人々の「共感」が、この循環を駆動させるちからとなり、地域社会の協力関係を生み出していく。

今後も、スポーツを活かした地域マネジメントは、地方創生の重要な手段として、その重要性は衰えないだろう。その際、問われるのは、単に大規模な施設を建設したり、有名なイベントを誘致したりすることだけではない。いかにして地域の多様な主体の関与を引き出し、共感の輪を広げ、持続可能な活動の仕組みを創れるか、である。そして、スポーツを通じて、そこに住む人々が自らの地域に誇りを持ち、主体的に関わるような、豊かなコミュニティをいかに育んでいけるか、である。

【参考文献】

- ・高岡敦史・松橋崇史（2025）「スポーツまちづくりの定義」『体育・スポーツ経営学研究』38、pp1-18.
- ・松橋崇史・高岡敦史編著（2019）『スポーツまちづくりの教科書』青弓社。