

地域創生における 『スポーツ・コミッション』の役割

原田 理人 / 中山 昌紀

- I. 緒言
- II. 地方創生とは
- III. 地方創生の課題
- IV. スポーツと地方創生
- V. スポーツコミッションとは
- VI. まとめ

I. 緒言

我が国の人口は 2008 年以来人口減少・少子高齢化社会の到来において、「人口減少が地域経済や行政サービスの低下を招き、こうした地域経済の減縮が人口減少を加速させる」という、「減縮スパイラル」に陥ることが危惧されている。

このほかにも、老人医療、社会福祉制度、地球温暖化、環境問題、資源問題、正規・非正規雇用や失業問題、国の税収と支出の不均衡など、地域経済には実に多くの問題や課題が山積している中において、地方と東京の経済格差拡大によって魅力ある職を求める人口が地方から東京圏など三大都市圏へ集中化すると共に、地方では過疎化の進展を顕著にしている。特に三大都市圏が総人口に占める割合は著しく増加傾向にあるほか、過疎化が進む地域の平均人口では、2005 年（平成 17 年）の約 289 万人から 2050 年（平成 62 年）には約 114 万人に減少するとされ、その減少率は約 61.0%と見込まれており、この過疎地域人口減少率は全国平均の人口減少率である約 25.5%を大幅に上回るものとなっている。¹⁾ このように、我が国においては、今後さらに三大都市圏への人口集中と過疎化が共に進展することが想定されている。

そこで、全国の三大都市圏以外の地域では、少子高齢化による人口減少や地域経済減縮の抑止について各地域がそれぞれの地域特性を再認識し、地域資源の再整備や既存資源を活かすことで自立性を高めサステナブル社会²⁾を創生していく必要があり、そのためには、生産人口を維持し、地域の将来を創造する若年層人口を増やしていくため、地域において活躍できる魅力ある就業先

や雇用の創出等に国と地方が一体となって取り組んでいかなければならない。

2014年12月に政府は、「まち・ひと・しごと創生長期ビジョン」を閣議決定し、雇用創出と人口増加の好循環による地方創生の基本方針を示し、それらに呼応し多くの市町村は地方人口ビジョン、総合戦略の作成に着手しているが、現状の認識や将来のすがたを示すことはできても、国内全体の人口減少傾向が顕著になる中で、各市町村における生産人口の維持・向上に対する具体的な方向性を示すことができていない。生産人口を維持・向上させるには、安定した所得を生み出す産業の育成と雇用機会の確保と、これらの連関構造を構築することが重要であるとされているが、産業育成と雇用機会の確保については自治体による積極的な産業育成投資を行うことで解決できるという単純なものではない。

そこで中村*¹は、まず「地域外から所得をもたらしている産業は何か」という視点と「雇用を吸収している産業は何か」という視点が地域経済を創出するためには重要であるとしている。

つまり、地域外からお金を稼いでくる産業が存在するか育成されなくては、地域の衰退にブレーキはかからず、「減縮スパイラル」は避けられない。人口減少が顕著な地域の多くでは、地域外需要の育成や外貨（地域外需要）獲得市場産業となる地域の基盤産業が脆弱もしくは衰退しているケースが多い。国による従来政策の傾向は、中央主導型の政策スキームとして展開されてきたが、近年では地方自治体の特徴ある社会環境や独自の発想などを活かし、国は地域の自主自立を基本としてそれらを支援するという方針に変化してきている。このような変化の背景は、地方分権一括法（2000年）³⁾を契機とした地方分権の進展が大きな特徴としてとりあげられ、この頃から地域の課題に対応するためには、中央政府による全国の画一的な施策よりも、地方の特殊事情を考慮した地方政策としての対応が現実的であるとする考え方が基本となっている。

このように、地域振興政策は地域の特徴に適合したものであるべきという考え方が一般的になってきていることを背景として、国は地域独自の創意工夫と努力によって地域経済を活性化し、全国一律の施策展開ではなく、地域独自の振興施策の実現に向けた企画・立案・展開が強く求められている。つまり、状況から地域振興には、国による単なる金銭的な施しではなく、地域を活性化し、地域人口を増加させる起爆剤となる施策こそが必要とされており、加えて「定住・移住人口」「交流・滞在人口」などの増加施策が必要とされている。これらの中でも「交流・滞在人口」の増加は、地域経済を活性化する可能性を有していることから、効果的な地域振興政策の柱とされており、地域資源の「再発見」「再整備・活性化」によって地域における「目的活動」を創り出すため、誘客や集客に有効な「スポーツ」をテーマとし、他の環境資源との相乗効果や経済効果を上げることで地域を活性化するという政策に注目が集まっている。

そこで、スポーツをテーマとした地域創生を推進するエンジンとして「スポーツコミッション」という組織機能が全国で設立されており、今後この「スポーツコミッション」を中心にスポーツを核とした振興政策の推進により、まちづくり、地域創生を推進するための活動が広がると考えられる。

この「スポーツコミッション」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、スポーツを伴ったインバウンドツーリズムなど、地域への流入人口を増やすため、「交流人口」「滞在人口」などの拡大を図って地域経済を活性化していくための事業推進組織（推進エンジン）である。

こうした地域における「スポーツコミッション」の導入は、不足する地域資源や脆弱な地域経済などの課題を地域の力で解決するための組織機能整備といえる。本研究は、我が国の「スポーツコミッション」における現状を調べ、その組織機能の特徴や運営上の課題を抽出するとともに、組織機能が果たすべき役割を認識することで、地方自治体における地域振興の有効な手段とするための基礎研究としてみたい。

II. 地方創生とは

地方創生という名称の定義を明文化したものは多くない。第2次安倍政権下における地方活性化対策や政策において用いられている名称であり、2014年9月における第2次安倍改造内閣発足同日の閣議決定によって「まち・ひと・しごと創生本部」が設置され、2014年12月に「まち・ひと・しごと創生法」が施行されたことによって、内閣設置の法定組織として「地方創生本部（正式名称：まち・ひと・しごと創生本部、以降地方創生本部と記載する）」が設置された。この2014年から現在までの内閣による地域活性化政策を『地方創生』と呼んでいる。この「地方創生本部」は、地方の活性化を目指す具体的な方針として「まち・ひと・しごと創生総合戦略」を策定し、加速する少子高齢化社会に対応する措置として位置づけられている。⁴⁾

この「地方創生本部」における役割は、「人口減少問題の克服」と「地域経済や産業成長力の確保」であり、年度ごとの短期目標ではなく、長期的な目標設定と方針に基づいて政策が進行されている。その中で「地方における安定した雇用の創出」は極めて重要なテーマとなっており、特に若者（15～34歳）の正規雇用数の向上や女性の就業率の向上に力点が置かれている。具体的な施策としては、地域産業の競争力を高めることを目的として包括的創業支援、中核企業支援、地域イノベーション支援、金融支援、対内直投促進といった業種を横断した取り組みの他、農林水産業の成長産業化、サービス業の付加価値向上、観光産業の活性化、地元名産品のPR、文化・アート・スポーツの振興推進などの取り組みが想定されている。また、地方での雇用や人材育成のサポートとして、「地域しごとセンター」「プロフェッショナル人材センター」の整備も盛り込まれているほか、地方行政組織は地域を支える中堅企業・中小企業に対して新設された“地方創生交付金”や“ものづくり補助金”⁵⁾、設備導入費用の助成金などを活用して支援するとされている。

- ・都市のコンパクト化と周辺地域とのネットワーク形成
- ・連携中枢都市圏の形成
- ・定住自立圏の形成促進
- ・地域連携事業としての地方都市における経済や生活圏の形成

- ・大都市圏において安心できるくらしの確保
- ・既存ストック（不動産）のマネジメント強化

1) 地域の自立を目指した産業基盤形成

地方自治体における「地方創生関連政策」を成果のあるものとするには、自治体それぞれの経済構造を踏まえた対策が必要である。

そこで中村^{*1}は、地方の経済構造をみる場合、次のように産業を2つに分けてとらえることが役立つとしている。まずは、「人や事業所が存在しなければ成立しない産業」、つまり人口や企業集積の必要な産業である。小売店、飲食店、不動産業、病院など対個人サービス業と、保守点検サービス、会計事務所、広告業、情報処理サービスなど対事業所サービスが該当する。これらは人や企業の存在があって成り立つ産業であるため、「派生産業」あるいは「非基盤産業」ともいわれる。

もう1つは、「人口集積や企業集積とはあまり関係なく立地できる業種」である。この場合の需要者の多くは地域の外に存在する。製造業における工場部門、場所を必要とする農業、林業、水産業、鉱業などであり、これらは自然の条件（ストック）によって成り立つ産業で、域内市場から派生するものではないことから「基盤産業」あるいは「移出産業」ともいわれる。

2) 基盤・非基盤比率による人口規模の推計

近年はサービス業でも、情報通信技術の発達で基盤産業化が可能になっており、E・コマース、デザインやアイデア、コンサルティングなどは「移出産業」となりうる。これらは地域外からお金を稼ぐことの可能な産業である。

これらに対し「派生産業」は、域内でお金を循環させる産業といえる。重要であることは、域内市場産業だけでは地域経済は成り立たないという現実であり、地域外からお金を稼ぐ産業が存在しなければ地域は衰退してしまうため、人口減少が顕著な地域では地域外市場をターゲットとした産業基盤が脆弱、もしくは衰退していることが多くなる。少子高齢化社会においては、地域内需要のみの循環では早晚限界となるため、地域外市場から収入を得ることが持続可能性維持の必要条件といえる。

この2つの産業の間には、基盤産業の規模が非基盤産業を規定するという因果関係があることが理論的にも実証的にも知られており、この割合のことを基盤・非基盤比率と呼び、この値が大きいほど基盤産業からの雇用の波及効果が大きくなる。つまり基盤産業によって、そのまちの人口規模を予測することができる。基盤産業の従業者が1,000人増えた場合、仮に基盤産業に対する非基盤産業の従業者比率が1対4であったとすると、地域全体で従業者は5,000人増えるとされている。つまり1人の従業者で世帯人数が2人であった場合、地域人口は1万人増加することになる。従って、ある地域が「15年後までに新規産業を興して人口を1,000人増やす」という計

画を立てた場合には、新たに生み出さなければならない基盤部門の雇用は100人という目安になる。このような基準によって、おおよそ地域計画における妥当性を検証することができる。雇用の内訳には多様な分野の専門家を必要とするが、総合計画（戦略）では単に人口増加の希望を盛り込むのではなく、どの産業で、こういった人材を確保（育成・誘致）すべきかを検討しなければならない。（中村*¹）

3) 地域経済のパラダイム変化への対応

日本経済のみならず、地域経済のパラダイム変化はとどまることなく進行している。人口増加や高度成長はもはや過去のものであり、人口減少、少子高齢化、低成長社会、サービス経済化、情報化、都市化、グローバル化といった新しい潮流への適応が求められているほか、人口の自然減が続けば地域や地域経済は維持できない。このように地域創生の主たる課題は「人口問題」であるといっても過言ではないが、これからの新たな地域間格差は「地域経済や地域社会におけるサステナビリティの格差」といえる。実際に政府が示した出生率の目標値1.8を上回っている都道府県は沖縄県だけとなっており、次いで山陰や九州、首都圏や北海道、東北は低くなっている。出生率の地域格差は、まさに将来の地域経済の発展力の格差につながるものである。また、地域内に立地可能なサービス業の発展は、地域人口、年齢構成、所得水準に関連し、人口が減少傾向になると、多くの人材を必要とする高度なサービス業から消滅していくことになるとされている。ゆえに、地域内に多様なサービス業が存在し、かつ生活水準を維持していくためには地域内に一定の人口集積が必要となる。

4) 地方創生の本来的な目的

地方創生の本来的な目的は地域経済の自立的発展と、持続的社会形成である。一層厳しくなる地方交付税も従来レベルを維持することが困難になり、地方交付税制度も制度限界がみえてきている。この地方交付税は、これまで地域間格差の縮小に貢献してきたといえるが、その結果として地方自治体の政府依存度を高める原因となっている。また、1人当たりの行政投資額、地方交付税額と公務員数には強い相関があり、地方の自治体の一つの産業となってしまっている。従来の地方交付税制度は1人当たり所得格差の是正に貢献するものであったが、結果として地方産業の自立を阻害する要因となってしまっている。2016年度における地方交付税不交付団体は、都道府県では東京都のみ、市町村でも1,718団体中76団体にすぎない。その大半は関東、東海地方の自治体であり、地方圏の自治体では、北海道の泊村、青森県の六ヶ所村、佐賀県の玄海町のように原子力発電所や大企業の工場、大規模プラントなどが立地する、比較的人口の少ない自治体である。

内閣府は、「地方における産業構造の高度化や労働生産性の向上、人口減少の抑制が進まなけ

れば、30年度には現在の1.5倍の地方交付税が必要になる」としており、地方経済の発展、自立化は国家財政にとっても重要な課題となっている。つまり、地方創生の最終目的は大都市圏からの再配分に依存する構造からの脱却であり、全国における自治体の半数程度は地方交付税に依存しない財政制度への改革が求められているといえる。

Ⅲ. 地方創生の課題

「日本創成会議」の人口減少問題検討分科会が発表した「2040年までに消滅する恐れがある896市町村」では、2010年の国勢調査に基づいた試算によって、2040年時点における20～39歳の女性人口が半減する自治体を「消滅可能性都市」とみなしている。これは女性人口が減少することで、出生数も減少し、人口が1万人を切ると自治体経営そのものが成り立たなくなる可能性を示しており、その数は、全国約1,700市町村のうちの約半数以上にも相当する。そこで、地方創生本部による総合戦略や長期戦略の視点を踏まえ、地方創生の課題を整理していくこととする。

1) 地域再生における人口問題

これら「地方における人口問題」の対策において、一般的にこれら「少子化問題」がいわゆる待機児童対策や女性の就労環境改善対策などの「子育て支援」といった議論となっていることに対して、地方における問題は、雇用機会創出や雇用安定といった地域再生や地域活性化といった生活及び就労環境そのものが課題の本筋となっている。しかし、「地方における人口問題」は東京の社会構造などとの関係が深く、地方はその影響を強く受けている。今後もしや人口の首都圏集中化が進むとはいえ、東京や首都圏も例外ではなく今後急速な高齢化社会へと移行していくことも明らかとなっている。2020年に開催される東京五輪の5年後には、東京における75歳以上の高齢者人口は約200万人に達するといわれている。東京都は、2020年をピークに人口が減少へと転じ、2060年には人口が現在より300万人も減少するとみている。加えて介護対象者の増加⁶⁾や福祉関連業務従事者などの確保が困難となっているため、今後は一層多くの若年層が東京や首都圏へと雇用吸収されかねない状況にある。総務省によれば、2015年時点の総人口は1億2,711万人（国勢調査）となり、1920年以来初の減少となったが、東京圏の人口は増加を続けており、人口の一極集中化の進行が顕著であるとされている。この調査結果では、東京都の人口が1,351万人で全国の10.6%を占め、次に神奈川県が913万人、さらに大阪府が884万人、愛知県748万人、埼玉県726万人、千葉県622万人と続いている。東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県で構成される東京圏の人口は、5年前と比較して51万人増加しており、東京圏の総人口は3,613万人となり、総人口の4分の1以上を占めるという状況である。（図表1、2）

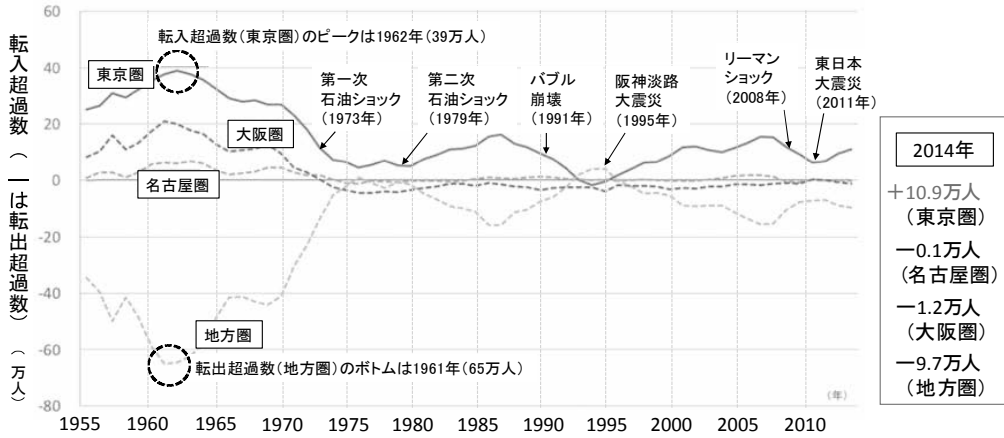
2) 全国の転入・転出超過数と合計特殊出生率の状況

地域政策の課題は、「職業選択における自由度」と「居住地選択の自由度」といった価値観に関するものであり、住民が地域に住居を求める際に重視されるのはこれらの関係であるとされている。1960年代から三大都市圏への人口移動が日本の地域問題として認識されていたが、近年三大都市圏のうち、名古屋圏、大阪圏では転入よりも転出が多くなるという「転出超過」が続いており、人口増加率の高い札幌市、仙台市、広島市、福岡市の地方中枢都市であっても、対東京圏では流出傾向がみられる。政府の「地域創生本部」による調査では、「移住」に対する不安の一番手は「就職先が見つからない」というものであった。地方における希望の職種や所得が得られるような仕事を見つけるのは困難となっていることもあり、国は政策的に企業の本社機能の地方移転を後押ししている。しかし、東京の企業集積度は相変わらず群を抜いており、上場企業約3,600社のうち、約半数が都内に本社が存在するという状況となっている。

2016年までの10年間で、東京都から他の道府県に本社や本社機能を移した例は約7,800社であり、東京へ転入した企業は約5,700社で、転出が転入を上回るが、東京から転出した企業の7割は、神奈川、埼玉、千葉の3県への転出となっている。「地域再生法」⁷⁾の改正は首都圏一極集中を打開し、地方に企業を移すのが狙いであったが、首都圏一極集中の傾向に大きな変化はみられていない。これまでは、コマツ、日立マクセル、YKKグループ、アクサ生命、コマツ、トヨタ自動車などといった大手企業が本社機能の一部を地方に移転しているが、地方自治体はこれまでのように企業（工場）誘致だけでなく、人材の育成・誘致にも注力する必要がある。外国人を含む地方への多様な人材の流入は、地域企業の生産性向上やニュービジネス⁸⁾、ベンチャー企業設立などにも結びつくものであり、地方交付税の再配分や交付金（補助金）に依存するといった発想から脱却し、地域経済が自立する方向へとシフトするためには、行政機能の維持や人口流出にも歯止めをかけていかななくてはならない。

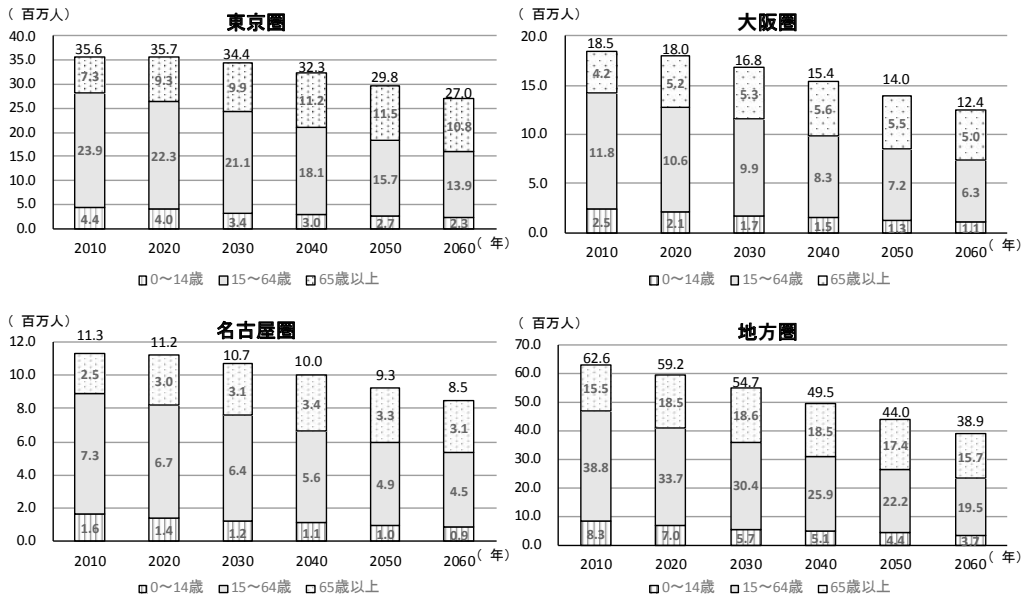
（図表3）の「都道府県別の転入・転出超過数と合計特殊出生率の比較」では、東京都のほか、宮城県、埼玉県、千葉県、神奈川県、愛知県、大阪府（2013年のみ）、福岡県といった大都市で転入超過がみられ、その他の地域は転出超過となっている。2014年には大阪府でも転出超過となり、東京圏以外の県でも転入超過数が減少している。この傾向からも社会経済情勢等による多少の波はあるが、東京一極集中の進行は止まらないことがわかる。また、2013年の出生率（図表3 / 折れ線グラフ）においては、東京都が極端に低くなっていることも特徴的であり、人口減少のペースを緩和していくためには、出生率が比較的高い地方圏への人口移動を促進する施策も必要となっている。

図表1 三大都市圏と地方圏の転入超過数（転入者数－転出者数）の推移



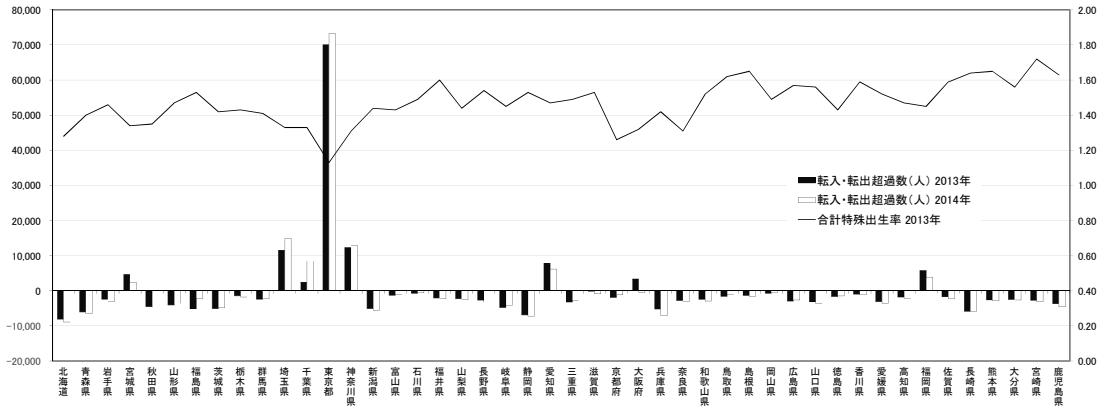
（出典）総務省「住民基本台帳人口移動報告」より国土交通省作成

図表2 地域ごとの将来推計人口の動向



資料）2040年までは国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来水系人口」（平成25年3月推計）の中位推計
 2050年以降は国土交通省による試算値

図表3 都道府県別の転入・転出超過数と合計特殊出生率の比較



(出典) 総務省「住民基本台帳人口移動報告(転入・転出超過数)」, 厚生労働省「人口動態統計(合計特殊出生率)」
国土交通省作成資料を修正

3) 総務省による地方中枢拠点都市構想

このように、人口減少時代における地方の「拠点」や「環境」をどのようにとらえ、維持していくかが大きな課題となるが、これらの問題については、すでに総務省、国土交通省などが「拠点構想」というかたちで検討を開始している。

人口オーナス⁹⁾と地方財政の減縮下において、地域や自治体が住民の生活圏や住民行政機能を維持していくため、総務省は「地方中枢拠点都市構想」の実現に動き始めている。これは、3大都市圏以外で人口20万人以上、昼夜人口比率1以上の高度な自治体機能を有する拠点都市を選出し、医療、介護、教育などの機能を集約するといったものである。つまり、拠点都市によって周辺市町村の機能を補完するかわりに、国は地方交付税などの上乗せによる支援を行うという構想である。(図4)

連携中枢都市には、「経済成長のリード」、「高次都市機能の集積・強化」などの取り組みに対し、圏域人口のボリューム等により「普通交付税」の措置がある。また、特別交付税として「生活関連機能サービス向上」の取り組みや施策に対し、1市当たり年間1.2億円程度を目安として、人口・面積を勘案した上限額が設定される。さらに連携市町村には、1市町村当たり1,500万円を上限として特別交付税が措置されることになっている。

図表 4 地方中枢拠点都市の候補



(出典) 総務省資料 HP より

地方創生本部による「中長期ビジョン」では、これらの「拠点」をどうとらえ、整理していくかが問われることになるため、人口減少問題が「選択と集中」という現実に向かうことになることは避けられそうにない。「地方創生本部」による「小さな拠点」に対する検討を進めていく中では、こうした「拠点構想」に関する方向性との兼ね合いも重要になってくると考えられる。

平成26年9月に地方創生本部によって基本方針が決定され、①若い世代の就労・結婚・子育ての希望の実現、②「東京一極集中」の歯止め、③地域の特性に即した地域課題の解決という3つの基本的視点が盛り込まれている。この中には「地方中枢拠点都市及び近隣市町村、定住自立圏における地域連携を推進し、役割分担とネットワークを形成することを通じて、地方における活力ある経済圏を形成し、人を呼び込む地域拠点としての機能を高める」と明記されている。

4) 「地方創生」における地方の主体性

人口減少問題への対応という一見同じテーマであっても地方の状況は多様である。したがって大都市圏の社会構造をそのまま中小規模の都市にイメージしても問題解決にはつながらない。

つまり地方の事情が多様であることをふまれば、今後は地方がいかに主体的な「地方創生」に取り組むかが問われることになる。いくら東京からの機能移転や支店経済からの脱却を目指すとはいっても、なかなか現実的とはならないため、地方の事情に応じた身の丈に合う対策が求められる。その地域独自の魅力を見出し、小規模でも確実な取り組みの積み上げこそが、重要な「地方創生」の要素となると考えられる。この人口減少問題に起因する諸問題に対応していくには、地方の自助努力が重要であるため、地方自治体自らの熱意によって地域を創生する努力が必要となっている。政府による交付金や補助金などのサポートはあくまでも自助努力を補完するものであり、本来自助努力がなければサポートによる真の効果も期待できない。

先にも述べたように3大都市圏に人口が集中し、地方から3大都市圏への人口流出が加速しているが、地方の人口減少は即ちその地域の生産や消費を減らし、地方財政の悪化や停滞をまねくことが危惧されるため、地方債への依存度が高まり、債務残高が累増するという状況にある。このため、地方では税収と歳出の配分に大きな乖離が生じており、常に必要とされる歳出額に対して地方税収額が大幅に不足するという構造的な不均衡が生じている。しかし、社会福祉関連分野の行政需要は増加の一途を辿っており、人口減少に歳出の減少が伴うことはない。歳出の減少が容易でない中で、生産人口の減少や納税者数の減少は地方財政を厳しいものにしていくため、行政サービスの維持・向上を実現しうる自主財源の確保が喫緊の課題となっている。

本来これらの自主財源の確保を実現するためには、地域人口の維持・増進が求められるところであるが、地域人口を増加させるのは至難の業であり、減少・流出を防ぐというのが現実的ではあるもの、多くの地方がその抑止力となる画期的な対策を生み出せていない。

こうした少子高齢化社会の進展に対応し、地方における人口減少にブレーキをかけるとともに、首都圏（東京圏）をはじめとした3大都市圏への過度な人口集中を抑制する必要性が生じていること、さらに、それぞれの地域で魅力ある住環境や仕事環境を創出し、将来にわたって活力ある地域社会を実現していくことなどを目指し、「まち・ひと・しごと創生」¹⁰⁾に関する施策を総合的かつ計画的に実施するという「地方創生法案」が施行されている。

IV. スポーツと地方創生

1) 地方創生とニューツーリズム

「地方創生」における主な関連法規は2種類である。そのひとつは「まち・ひと・しごと創生法」、もうひとつは「地域再生法の一部を改正する法律」である。「まち・ひと・しごと創生法」は、地方創生の理念や全体的な戦略策定の方法などについて定めたもので、「地域再生法の一部を改正する法律」は、地域の活性化に取り組む地方自治体を支援するためのものである。

また、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催を契機としたスポーツ振興体

制の強化に向けた取り組みが進められるほか、文化イベントなどの文化系プログラムが検討されており、これらのイベントが、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の計画期間直後に開催されることから、事前キャンプや文化プログラムを全国各地で開催することによって、地方創生のいっそうの推進を図るとともに、地域とスポーツが相互に連携し、様々な交流を通じて、全国民が地方の魅力を見出す機会とするべく様々な施策が進められている。

「地方創生」の基本は、生産と消費の循環を生み出すことで地域経済を活性化し、地域人口を増やす必要がある。「定住人口」「移住人口」「交流人口」などの増加施策が求められている中で、「交流人口」や「滞在人口」などの増加は比較的早期に効果を見出すことが可能であると考えられ、経済効果を見込みやすいことから、地域振興の有効な手段として認識されている。これらは以前より地域振興策の一環として検討・推進されてきているものではあるが、地域資源の再認識、再活性化によって地域における「目的活動」をつくり出すということの重要性は、ここへきて再認識されてきている。また、これらの地域資源には様々な特徴があり一様ではない。風光明媚な環境資源や、歴史上貴重な文化財や寺社仏閣、全国でも有名な産品があるなど、地域における貴重な財産ともいえる資源は、その地へ訪れる強い動機付けになるものであるが、必ずしもそのような競争力のある有効資源が存在しない地域もあるため、昨今、地域内における有効な資源として、「スポーツ」をテーマとした域内活動（スポーツツーリズム）を促進することで、「交流人口」や「滞在人口」を創出し、経済効果を見出すといったことの可能性に注目が集まっている。

2) ニューツーリズムの促進理由

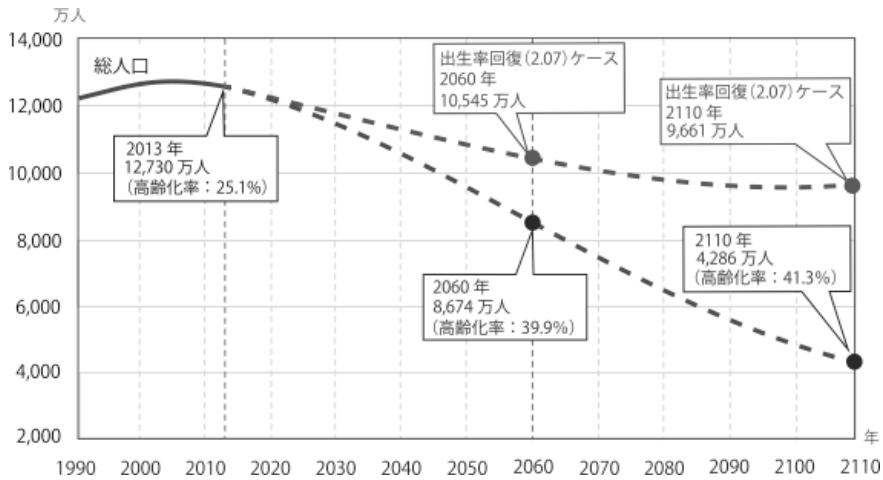
観光庁によるニューツーリズムとは、「厳密な定義はなされていないが、従来一般的な行楽・遊覧的な観光旅行に対し、テーマ性が強く、体験型・交流型の要素を取り入れた新しいタイプの旅行を指すものである。」また「旅行商品化としても地域の立場から特性を活かすことが必要で、その意味でニューツーリズムは地域活性化につながる新しい旅行の仕組み全体を指すともいえる。」と紹介されており、そのテーマとしては、『スポーツ・ツーリズム』『エコツーリズム』『グリーンツーリズム』『ヘルスツーリズム』『文化・芸術ツーリズム』などが挙げられる。

そのツーリズムの促進の意図は、「地元地域への来訪を促進する」ということであれば、「発地型」の企画商品販売型の観光促進ではなく、「着地型」の目的観光活動誘致型といった観光促進が求められるものであり、これまでの発地（出発地）側が起点となって観光行動を企画してきたものが、今後は受け入れ地域によって着地（到着地）側が観光行動や目的活動を生みだしていこうという発想の転換が求められている。

観光庁（データ元は総務省）による2015年の「観光交流人口増大の経済効果」によれば、定住人口1人あたりの年間消費額は、平均で約125万円となっており、定住人口が1人減ることで「その地域で消費される金額（地域売上）は年間125万円減少する」という算出結果となっている。

この損失分を補うには、新たに定住人口や移住人口を増やすことが必要になる計算である。

図表5 総人口の将来推計



(出典)「選択する未来」委員会

今後、このまま少子高齢化が進めば、2010年に1億2,806万人だった日本の人口が2060年には8,674万人にまで落ち込むという将来推計が示されている。(図表5)

また、同資料によると2069年には総人口の40%が65歳以上になり、生産年齢人口も現在の半数にまで減少する見込みであり、東京など大都市への一極集中が止まらない中、地方の人口流出を抑制するか、転出人口を補う歳入の向上を目指す施策が求められている。

3) 交流人口の促進効果

地域が今後の人口減少に対応していくための施策は地域によって様々であり、その成果は単純に得られるようなものではない。現在地方自治体にて進められているものは地域の特徴をふまえたものであるが、現状において即効的に成果を生むようなものは見出せていない。

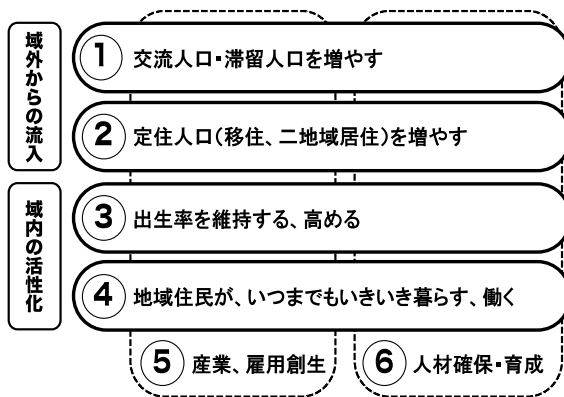
一般的に想定されるのは、「人口減少を防ぐ、もしくは遅らせる」という施策であり、定住人口が減少し地域の消費額が減縮するのを可能な限り食い止めようとするものである。現在の定住人口が減少しつつある地域では、「人口減少の抑止」に関する独自の工夫をこらした対策が急がれるが、都市部への人口集中に歯止めがかからない状況に鑑みれば、現状においてその効果は明確に生み出せていない状況であるといえる。また、「人口減少の抑止政策」の多くは、社会福祉関連サービスの充実や子育て環境の充実、産業誘致など、行政サービスの充実化が中心となっているケースが多い。

このように、自治体は、定住人口を増加させるための「移住促進」や雇用創出のための「産業誘致」に邁進して来ている。また、そういった様々な事業に対して国の予算（交付金等）が用意されていることも理由としてあげられる。しかし、地元へ人が移り住むことの促進が進み、仮に

人口流出が一時抑えられたとしても、日本全体では人口が増加しているわけではないため、このままでは人口は確実に減少していくことになる。産業誘致においても、よほどの立地環境を用意し、インフラの整備に加えて税制の優遇などの歓待厚遇を用意されたとしても、工場や企業誘致が効果的に実現することは少なく、雇用を生み出す効果は限られている。

国内はどこも厳しい地方経済状況であるが、損失を補う方法は「定住者を増やす・減らさない」というものだけではなく、「消費支出の減少分を、新たな施策によって消費を拡大する」という選択肢には比較的早期に効果を導き出すことができる可能性がある。

図表6 地方創生へのアプローチ



出典：三菱総合研究所資料より

国土交通省総合政策局によれば、インバウンドツーリズムの促進によって「訪日外国人観光客を8人誘致すれば人口が1人減った分の収入減は補える」という調査結果(2015年)が出されている。

また、国内旅行者(宿泊)であれば、26人分、国内旅行者(日帰り)だと83人分の消費によって賄うことが可能とされている。このように、「消費支出の減少分を、新たな施策によって消費を

拡大する」方法のひとつとして挙げられるのが「観光促進による交流人口の誘致」である。

2015年の訪日外国人による旅行消費額は約3.5兆円、訪日外国人旅行者の数が約1,974万人であるため、訪日外国人観光客1人あたりの消費金額は17万6,167円となる。¹¹⁾ 訪日外国人観光客が1年間に8人訪れ、地域内消費が進めば定住人口1人の年間消費額である125万円をまかなえるという計算になる。また、国内宿泊旅行者の平均消費額は5万0,520円(1人あたり)、日帰りで1万5,758円となっている。125万円の消費に相当する消費を促進するには、宿泊旅行者が25人、日帰り旅行者であれば80人の誘致によって定住人口1人の年間消費額を賄うことが可能となる。消費の種類にもよるが、この数字であれば十分地方自治体の努力で達成できる可能性がある。ある極小自治体では、域内観光の促進によって年間20万人以上の交流人口が増えたという事例があるため、「交流人口の増加」という施策については高い効果が見込める可能性を有している。

4) スポーツ・ツーリズムの有効性

スポーツ・ツーリズムとは、地域によってスポーツをテーマとした目的活動を誘致・企画することで地域内行動を促進し、「する」「みる」といった活動に伴う旅行(移動・宿泊)やそれらに伴う周辺観光、交流など、スポーツをテーマとした活動に関わる様々な旅行をさすものである。

スポーツ立国戦略¹²⁾を宣言した日本では、アジア圏随一のウィンタースポーツ環境における国際スポーツイベントやプロスポーツ興行、全国各地で開催されるマラソン大会など様々なスポーツが盛んに行われているほか、全国のスポーツ施設（スポーツ資源）などにおいて、大小のスポーツイベントや様々な活動実績を生かし、スポーツと域内観光を融合させた旅行スタイルの普及を通じた訪日外国人客の拡大や地域産業の振興を図るといった趣旨において、2011年に「スポーツ・ツーリズム推進基本方針」が取りまとめられた。

2020年の東京オリンピック・パラリンピック、2019年のラグビーワールドカップなどが日本で開催されることに伴い、地域を含めたスポーツによる地域振興の取り組みが始まっている。日本におけるスポーツ・ツーリズムの歴史は浅いが、充実したスポーツ環境が地域を活性化するための貴重な地域資源になるという新たな価値が再認識される中で普及してきている。これは、スポーツを観戦するだけでなく、様々なイベントへ参加することなどを主たる目的として、それに周辺観光や宿泊、飲食、地元産品などの販売などを促進する旅行には潜在的な需要があることに国や地方自治体は着目している。このスポーツ立国戦略と同様に観光立国戦略も国の重要な政策の柱とされており、それぞれの戦略実現に向けた動きの中で2010年に「スポーツ観光」が取り上げられている。このようにスポーツ・ツーリズムは、単なるスポーツ観光の促進ではなく、地域振興や地域創生などの付加価値を含んだ名称であるといえる。

2020年の東京オリンピック・パラリンピックを契機に、スポーツ・ツーリズムの有効性や地域レベルの活性化などが注目されており、ラグビーワールドカップ2019、関西ワールドマスターズゲームズ2021などの大規模国際イベントについても、2020年東京オリンピック・パラリンピック大会の前後年度開催となっているため、このタイミングでスポーツをテーマとした地域振興政策をより強く定着させるとともに、地域における醸成効果を上げていくことが期待されている。このような地方創生につながる取り組みを受け、戦略の実現に向けた地域間連携や誘致活動に対する支援、地域振興政策に対する支援、活動を担う人材育成支援などが求められているが、それらを実現するための重要な活動拠点とされる公共の文化・スポーツ施設・設備の多くは老朽化が進んでいるといったケースもみられ、長寿命化・機能向上などに向けた再整備を図る必要があることに加え、それらを適正に管理運営していくことや事業を成果に導くための推進エンジンとなる組織機能の整備が求められている。

V. スポーツコミッションとは

1) スポーツ・ツーリズム推進エンジン

スポーツにおける一連の活動は、活力ある豊かな地域社会実現の一助になるものと捉え、幅広く医療・商業・農業・観光など各産業分野と連携し、経済的、社会的効果を生み出すため、地域

が一体となってスポーツをテーマとした地域振興の実現を目指すものである。

このようなスポーツ・ツーリズムの推進によって、スポーツイベント等の誘致・開催支援等を一元的に行う機能（ワンストップサービス）を設けることにより、地域のさらなるスポーツ振興に加え、スポーツによる地域経済の活性化を目指すという2つの振興側面を賄うことが可能となる。さらに、現状におけるスポーツ・ツーリズムの特徴である「事業を実施する企業や学校、団体などの活動を受け入れ・支援する」といういわゆる「受身」の事業運営ではなく、積極的な事業の企画・開発や営業活動を行うことによる「攻め」の事業展開を目指していくことが求められる。こうした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、スポーツを伴ったインバウンドツーリズムの促進や、交流人口の拡大を図ることで地域経済を活性化していこうという推進機能の総称が「スポーツコミッション」と呼ばれている。国は「スポーツ振興」や「スポーツによる地域振興」を国家戦略として位置付けているため、それらに伴って、スポーツをテーマとした地域振興の推進エンジンとなる組織機能の整備は、地方自治体による新たな試みとして注目されている。そこで地方自治体は、効果的な施策や地域活性の起爆剤として、また地域振興策の推進エンジンとしてスポーツ活動誘致や各種の団体・主催者にプロモーション活動を積極的に打ち出していくことが必要となっており、地域振興プロジェクトともいえる「スポーツコミッション」に対する期待は高まっていくと考えられる。

2) スポーツコミッションの展開

これまで自治体におけるスポーツ関連政策は教育や生涯学習分野などに類するものとして扱われてきているため、地方自治体では教育委員会によって所管されてきているが、近年はスポーツを観光資源として地域の観光振興につなげるという「スポーツ・ツーリズム」の推進が求められるようになり、自治体は従来の健康増進や教育効果という役割に加え、経済効果や産業育成を目的とした地域振興といった役割も求められている。これは教育分野の経費負担である「コストセンター」から収益を生み出す「プロフィットセンター」への転換が必要であることを示している。こうなると経済性や収益性などを基本とした事業推進が必要となるため、スポーツ分野における教育委員会という従来の基本的な監理主体から、国土交通省～商工観光、経済産業省～産業振興といった分野との連携が必要となる。縦割り行政の弊害という点からみると、施設監理は教育行政分野、事業監理は産業振興分野という「いびつ」な関係の中で事業推進担当者は様々な調整を余儀なくされる可能性がある。

図表 7 地域スポーツコミッション推進組織 全国所在状況 (2017年9月現在)

都道府県	市町村名	組織名称	都道府県	市町村名	組織名称	
北海道	北海道広域	北海道オリパラの会	三重県	三重県	みそゴルフツーリズム推進協会	
	旭川市	旭川市スポーツ合宿誘致等推進協議会		いなべ市	いなべ市サイクルツーリズム実行委員会	
	上富良野町	十勝店スポーツコミッション		鹿野市	鹿野マリンスポーツ推進委員会	
	釧路市	特定非営利活動法人 東北北海道スポーツコミッション		志摩市	一般社団法人 志摩スポーツコミッション	
	札幌市	さっぽろグローバルスポーツコミッション		一	スポーツコミッション(関西)(※3)	
	士別市	合宿の里士別推進協議会		滋賀県	高島市	高島くつせトレイルランレース実行委員会
	名寄市	なよろスポーツ合宿誘致推進協議会		京都府	京丹波町	京丹波町ホストタウン推進協議会
	稚内市	稚内市スポーツ合宿誘致推進協議会		大阪府	大阪府	舞洲スポーツ振興事業推進協議会
	北上市	スポーツリンク北上		兵庫県	香美町	香美町ウォーキングネットワーク会
	花巻市	はなまきスポーツコンベンションビューロー		姫路市	姫路市	姫路スポーツコミッション
盛岡広域市町	盛岡広域スポーツコミッション(※1)	和歌山県	高野町	高野町・熊神温泉ウルトラマラソン実行委員会		
宮城県	仙台市+7市町		南紀広域	南紀エリアスポーツ合宿誘致推進協議会(※4)		
秋田県	由利本荘市	由利本荘市スポーツヘルスコミッション	鳥取県	鳥取県アウトドアスポーツ協議会		
山形県	天童市	ホームタウンTENDO推進協議会	鳥取県	出雲市	特定非営利活動法人 出雲スポーツ振興21	
福島県	相馬市	相馬市スポーツツーリズム推進協議会	岡山県	美作市+8市町村	美作市スポーツコミッション	
	南会津町	相馬市スポーツツーリズム実行委員会		美作市	美作市スポーツ観光推進協議会(美作実行委員会)(※6)	
栃木県	那須町	NASA(那須高原オールスポーツアシエーション)	広島県	広島県・愛媛県・尾道市・今治市	しまなみ海道自転車誘致推進協議会	
	日光市	日光市ゴルフ活性化推進協議会		北広島町	一般財団法人どんぐり財団	
	矢板市	矢板市スポーツツーリズム推進協議会		山口県	下関市	観光交流部スポーツ振興課スポーツコミッション推進係
群馬県	前橋市	前橋スポーツコミッション	宇都宮市	宇都宮市スポーツコミッション		
埼玉県	さいたま市	さいたまスポーツコミッション	徳島県	徳島県	国際スポーツ大会県内準備委員会	
千葉県	木更津市	きさらぎスポーツコミッション	九州広域	一	九州スポーツツーリズム推進協議会	
	芝山町	特定非営利活動法人 成田航空スポーツ文化推進ネットワーク	福岡県	北九州市	北九州市大規模国際大会等誘致委員会	
	鎌子市	特定非営利活動法人 鎌子スポーツコミュニティ	佐賀県	佐賀県	佐賀県スポーツコミッション	
	成田市	一般社団法人成田スポーツコミッション	長崎県	長崎県	長崎県スポーツコミッション(※7)	
	佐渡市	一般財団法人佐渡市スポーツ協会	熊本県	南阿蘇市	南阿蘇市スポーツコミッション	
新潟県	十日町市	十日町市スポーツコミッション	宮崎県	スポーツランド宮崎推進協議会	宮崎県	
	新潟市	新潟市文化・スポーツコミッション		えびの市	えびの市スポーツ観光推進協議会	
長野県	富山県	利賀地域ふるさと推進協議会	小林市	小林市合宿誘致推進協議会		
	長野県	長野県スポーツコミッション	鹿児島県	鹿屋市	かのやスポーツコミッション	
	上田市	一般社団法人 吾平高原観光協会		きつしま町	コンベンションタウンきつしま推進協議会	
	軽井沢町	特定非営利活動法人スポーツコミュニティ軽井沢クラブ		薩摩川内市	薩摩川内スポーツコミッション	
	茅野市	白樺湖活性化協議会		薩摩市	薩摩市スポーツ団体誘致推進委員会	
	長野市	長野市文化スポーツ振興部 スポーツ課 スポーツコミッション推進室		奄美市	奄美市スポーツアイランド協会	
	松本市	一般社団法人 松本観光コンベンション協会		沖縄県	沖縄県	公益財団法人 沖縄県体育協会 コンベンション推進課
岐阜県	岐阜県	清流の国ぎふスポーツコミッション事務局				
静岡県	岐阜県+高山市+下呂市	飛騨脚車高原ナショナル高地トレーニングエリア推進協議会	※1:盛岡広域市町である盛岡市、湯沢市、八幡平市、雫石町、葛巻町、若手町、紫波町、矢野町が参加。			
	静岡県東部	東部地域スポーツ産業振興協議会	※2:仙台市+7市町が参加(名取市、多賀城市、村田静岡県)			
	静岡県中部	中部地域スポーツ産業振興協議会	※3:事業所は市の関西大学人間科学部キャンパス内、構成メンバーは大学+民間企業が中心。			
	静岡県西部	西部地域スポーツ産業振興協議会	※4:事務局は和歌山県が担い、田辺市、白浜町、上富田町、すまみ町、みなべ町、串本町が参加。			
静岡県	掛川市	特定非営利活動法人 掛川市体育協会	※5:美作市+周辺8市町村(真庭市・新庄村・鏡野村・勝美町・西粟倉村・久米南町・美咲町)と連携。各市町村の施設共用が当初目的。国内一般層を、9市町村へ誘致することが目的。			
	御殿場市	特定非営利活動法人 ふじさんスポーツコミッション協会	※6:国内チーム及び海外ナショナルチームを美作市への誘致が目的。			
	富士山地区	一般社団法人 富士山観光交流ビューロー	美作サッカー ラグビー場は県所有なので、県や県内競技団体も構成メンバーになっている。			
	三島市	三島市スポーツ文化コミッション	※7:2017年7月現在、93団体は参加、県内21市町は全てが参加。			
愛知県	愛知県	あいちスポーツコミッション				
	安城市	ホームチームサポーター事業実行委員会				
	刈谷市	刈谷市国際スポーツ大会等誘致推進委員会				
碧南市	碧南市ビーチバレー推進プロジェクト					

このように「スポーツコミッション」は、対外的な企業や団体などとの様々な調整や折衝が必要となるため、現状の縦割り行政における弊害を払拭するための行政改革が必要となる。こういった課題をふまえても、スポーツを用いた国の政策や答申などに呼応し、全国における多くの自治体において新たな政策の担い手としての「スポーツコミッション」の設立は進められており、計画段階を含めるとその数は100以上(2018年現在)に上るとみられる。(図表7)

これら「スポーツコミッション」を計画している自治体の事情は一律ではなく、自治規模の大小、経済環境、地域の主要産業、インフラの充実度、交通条件等、抱えている課題は様々である。

日本が抱える社会問題である少子高齢化社会の到来や長きに渡る税収の減縮傾向などが自治体の苦悩を生んでいるため、新たな産業の創出や振興は喫緊の課題である。インフラの維持管理コストは自治体の規模が大きくなればなるほど重くのしかかるため、これらを解消するために民間企業の資金や経営ノウハウを活かした「指定管理制度」、「PFI」などを導入し、公共インフラの

充実を図ってきた経緯がある。これらは施設整備コストや維持管理コストなどのコスト負担が重く、地域におけるスポーツ振興の土台すら揺るがす可能性に対応するための振興策であるが、これらも近年困難となってきており、行政改革の柱として進められてきた民間委託の推進も思ったような成果を上げられなくなっている。つまり、スポーツをツールとした地域振興を目論む地域政策であっても、それから得られる効果によっては、地域のスポーツ振興も成立要件を満たしていくことができる可能性がある。こういった「スポーツイベントの誘致やスポーツ活動などを通じた地域振興」を目的として設立された組織・団体・事業などが「スポーツコミッション」ということになる。

3) スポーツコミッションの役割と機能

スポーツ・ツーリズムを効果的に推進していくためには、スポーツコンテンツやスポーツ事業の積極的な開発、イベント（大会、研修会、キャンプ、合宿、実習など）招致・開催を通して地域における「交流人口」や「滞在人口」を増やすことの工夫や、スポーツをテーマとした目的活動の拠点となる地域の協力・協働などを含めた環境整備が必要となっている。推進地域や自治体は、自らの地域の資源や環境をブランディングし、競合する地域や自治体との差別化を進めながら魅力ある地域と魅力あるコンテンツを生み出すことによって地域経済を活性化し、スポーツ交流で活気のある地域環境づくりを実現しなくてはならない。

このようなスポーツを活用した地域環境整備によって新たな価値創造を実現していくには、地元の企業（宿泊施設、観光関連施設、移動交通、旅行会社、飲食店、商店など）や観光協会など、スポーツ団体、商工会、宿泊業組合などの各種団体との連携・協働が必要であり、これらメンバーと行政から成る連携組織やプラットフォーム（DMO：Destination Management Organization）が「スポーツコミッション」といえるが、この「スポーツコミッション」は、自治体や公共団体などが事業主体となって専門企業や専門家などと連携し、自治体が持ち得ない専門分野との連携、情報アンテナの拡大、マーケティングや営業力の獲得など、いわゆるノウハウの獲得や連携によって経済効果の向上を目指すという組織機能を有するものであり、「スポーツイベントの誘致やスポーツ活動などを通じた地域振興」を目的として設立されるものである。¹³⁾

4) スポーツコミッションの基本的な機能

スポーツコミッションの機能は、大きく分けてイベント誘致の「プロモート」やイベント受入れの「コーディネート」、事業開発や企画の「プランニング」、イベント開催や活動誘致の「コンサルティング」、情報開示やコミュニケーション促進のための「インフォメーション」という大きく分けて5つの機能を必要としている。（図表8）

①プロモート機能は、各種のスポーツイベントなどを主催し、実行（管理）する役割を指している。

特に豊富なインフラや大規模コミッションの基本機能施設を持たず、大量誘客を想定したイベントも叶わない中小規模自治体におけるコミッション事業では、イベントや合宿などを誘致するのみではなく、自ら主体的に事業を企てていかななくてはならないため、イベントの企画運営などを始めとしたプロモーション活動全般を管理できる能力や機能が必要となっている。

②コーディネート機能とは、イベントや活動誘致などにおける地域資源の活用とイベント誘致上における地元との様々な調整を行い、イベントを成功へ導くための重要な役割をもつ機能をさしている。コーディネート機能のイメージは、地域資源の有効活用や、新たなニーズを掘り起こすための調整やプランニングを行うことで新しいツーリズムを創造し、様々な産業連携を図りながら地域の活性化を図ることである。

③プランニング機能とは、コミッションにおける各種イベントの企画・構成・運営を行うことを指している。プランニングは、その立案自体が目的とはならない。つまり、プランニングは目的の実現（達成）のための手段のひとつに過ぎない。その意味では、何のためにそれを立案するかを目的を明確にしていなくてはならないため、必ず実現可能な案を示すものでなくてはならない。プランニングは、目的を明確にした上で、誰を参加させるために、何を、どのくらい、どうやって売めるのかを検討・整理し、それに沿ったイベントの構成や、講師の選定・依頼、広告宣伝や会場の手配、広告の打ち出しなど、そのイベントを行うためのあらゆる業務を計画するものである。

④コンサルティング機能とは、「相談者の抱えるさまざまな課題を客観的に分析し、最適な方向性を導き出す」ことである。ここでいう「方向性」とは、目的を遂行するための解決方法や着地点を見出すだけでなく、その実行までを含むものであるため、明確に着地点を定義し、解決方法を示すほか、その目的遂行のために相談者と実行することが役割となる。どのようにすれば目的を達成できるのか、また実行には何が必要なのか、そして目的を達成するためには何が障害になっており、そのためには何を解決しなければいけないかなど、実現に向けた方法を探索するのがコンサルタント機能といえる。

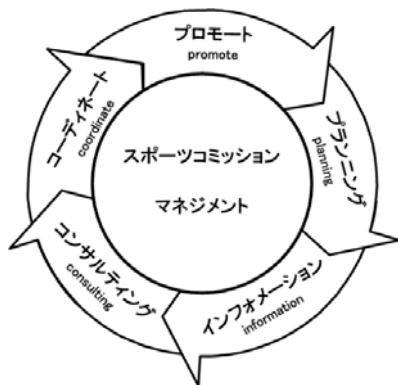
⑤インフォメーション機能とは、活動を検討している対象に対し、地元の情報、施設までのアクセス、利用施設など一次情報を提供するほか、地元との最初の接点としてコミッション事業の全体像を理解してもらうための総合案内機能を果たすだけでなく、週・月・季節・年間などのタームに応じた活動やさまざまな団体の利用状況、スケジュール確認、施設の予約状況、利用料金などを開示し、可能な限りの活動利便性を実現していくことが必要である。

しかし、インフォメーション機能には、施設と利用者もしくは利用者相互のコミュニケーションを実現することが必要であり、利用者に求められる情報や施設・行事関連インフォメーションなどへのレスポンスを的確に集積するほか、問合せ総合窓口の設置などを通じて、スポーツコミッションにおけるプロモーション活動の一部としていくことが重要である。

つまり、近年ではホームページや SNS などをツールにして情報サービスに積極的に取り組むことが主流となっているため、これらのウェブメディアを使った情報提供は必須項目となってきている。インフォメーション機能には、利用者に求められる情報や施設・行事関連インフォメーション

ンなどへのレスポンスを的確に集積するほか、問い合わせ総合窓口の設置など、コミッションにおけるプロモーション活動の一部としていくことが重要である。

図表8 コミッションの基本機能



今日のウェブマーケティングにおいては、様々な分析機能が特徴的であり、マーケティングツールとしても多様な機能を活用することが可能であるが、現状における情報サービスにおいてはスポーツ・文化・芸術関連の情報やイベント情報の提供、動画による施設情報や周辺環境の紹介といったことが平均的なレベルである。

5) スポーツコミッション推進の課題

スポーツコミッションへの取り組みは、既存のスポーツ環境やスポーツ資源を活かす方向で交流人口や滞在人口を増やすという発想が基本となっており、地域のスポーツ施設や地域住民を最大限に活用し、スポーツイベントの誘致をはじめ、イベントの企画・運営、都市・地域のプロモーションなどの地域振興策が求められる。現状では、「スポーツ分野における各種の活動支援、大会やイベントの誘致に関わる出場者、関係者の輸送・宿泊手配など、スポーツに関連する様々な運営・サポートを行う」といった機能イメージは一般的ではあるが、既に進行中のプロジェクトであっても未だビジネススキームが確立されていない例も少なくない。

コンセプトやイデオロギーは共有され、意気軒昂に政策が実行されるに至っても、結局は合宿誘致やイベント誘致が誰にも理解されやすいため、対象となる学校や団体へのアプローチが単調に進められがちである。つまり、単調に「わが街へ来てください。」「合宿してください。」を繰り返すのみでは、この事業の成功はみえてこない。ほどなく自治体間の競合状態が生まれ、誘致の優位性といえる施設規模や仕様、交通条件、実施コストなどの差によって勝敗が決してしまう可能性があり、その後は無駄にDMなどの発送を繰り返すことのみとなっていくことも考えられる。つまり、募集作業を繰り返せばこの事業の目的が達成できると考えるのはあまりにも短絡的であるといえる。この取り組みを成功させるには、民間企業と同様に事業開発からマーケティング、ブランディングなどを通して「誰に」「何を」「どのくらい」「どうやって」売るかという基本的な考え方と対応力が必要になる。

このように「スポーツコミッションを設立し、スポーツ・ツーリズムを促進させる。」というスローガンだけでは、スポーツコミッションの成果は得られない。スポーツコミッションの成果は、コミッションの事業推進によって生み出される「経済効果」や「人財育成」「実行件数」「シティセールス」などとなる。

VI. ま と め

地域創生におけるスポーツ・ツーリズムの推進には、推進エンジンとなる組織機能が重要であることを述べてきた。スポーツ・ツーリズムは地域経済的な課題や産業振興などの課題を克服していくため、スポーツ・ツーリズムを地域における貴重な産業領域の一部として位置づけ、域内への観光客を誘致することで、活発な交流人口や滞在人口を積み上げ、新たな地域雇用を創り出すことにより、域内の経済活動を活性化させるための起爆剤になると期待されている。このような地域活性化策としてのスポーツ・ツーリズムは、今後一層推進されていくことが予想される。そのスポーツ・ツーリズム推進エンジンとなる「スポーツコミッション」は全国の自治体で検討されており、その設立数もこの3年で倍増というスピードで増加しているなど、その効果は広く認識されつつある。

「スポーツコミッション」には、スポーツ活動や観戦を伴った観光客を誘致するためのワンストップサービスが求められるほか、民間レベルのマーケティング力や企画力に加え、営業力が必要である。地域によっては受け入れ内容の規模にも制約があるため、大規模イベントの誘致は難しいという地域は多い。当初のスポーツコミッションが大規模自治体の先行によって進められてきたため、当初、本政策は国と大規模自治体が対応するものであるという認識が支配的であった。しかし、地域経済の活性化が必要なのは、むしろ中小自治体であるとの認識が進んでからは、自治体規模に関わらず誘致規模などの条件を満たす自治体が積極的に取り組むようになってきている。

本研究では、全国における地域振興や地域創生が求められる現状から、スポーツコミッションの設立が進む理由を明らかにし、その役割と課題をふまえて今後の対応を検証した。

スポーツ・ツーリズム推進地域の多くは、新規観光事業分野の創出による経済活性化策という意味でのスポーツ・ツーリズム推進施策であり、域内の産業振興をふまえた「社会的効果」も含んだ地域活性化策としては検討されていないケースが多いなど、スポーツコミッションやスポーツ・ツーリズムの推進については、様々な課題もみえてきている。地域外からの需要は必ず何かしらの目的や価値を有しているため、そのような目的活動と地元のスポーツ需要の目的にはギャップが生じており、スポーツ・ツーリズムの推進には地元の需要に配慮し、調整を行う必要がある。双方が納得するよう調整することが望ましいが、対応には十分な配慮が必要となっている。スポーツコミッションは自治体、もしくは公認の組織編成が中心となることから、公共インフラの活用については地域外需要の要請に応じていく必要があり、スポーツコミッションの設立趣旨が地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可能性がある。既にスタートしているスポーツコミッションでは、「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もある。つまりどちらを優先して利用させるのかという選択になるのは必然である。施設側にとっては、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くなる可能性はあるが、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困難になる可能性から、住民との巧みな棲み分けの工夫が必要となっている。

またスポーツコミッションは、今後も多くの地域で着手されていくと考えられるが、まだこのビジネススキームはどのようなものか、またはどのように着手、進行すべきなのかは、確立されていない。自治体の事情は様々であり、自治体規模の大小、経済環境、地域の主要産業、インフラの充実度、交通条件等抱えている課題も一様ではないが、「スポーツコミッション」は、既存のスポーツ環境や資源を活かす、もしくはブラッシュアップするというかたちで交流人口の増加を目指していくものであるため、事業構造はさほど複雑なものではない。このような状況からも、全国における中小の自治体でも計画が進められてきており、自治体規模の大小に関わらず、自治体間における競合状態も時間の問題となっている。コミッションを推進するために期待される様々な助成金なども、希望する自治体すべてに割り当てられる訳ではないばかりか、対象となる団体や対象者のみならず、大会やイベント、協賛金なども競合する可能性がある。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を踏まえながらも、先達の方向性を模倣することなく、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を検討するべきである。

このように、外部・内部ともに日程、マーケット、スポンサー、人材、団体など多くの面においての競合化が想定されるため、細かな戦略の上で適切な効果を生み出していくことが重要である。地方創生におけるスポーツ・ツーリズムの効果を得るためにスポーツコミッションが追求していく効果は、大きく分けて経済的効果と社会的効果となるが、地域固有の課題には対策を必要とするものの、域内連携を積極的に進め、双方に十分な信頼関係を構築し、魅力ある地域づくりや集客力のあるイベント企画や運営を通して交流人口を積み上げていくなど、独自性の高い地方創生策を展開していくことがスポーツコミッションに求められている。

〔註・引用〕

- 1) 総務省 / 「三大都市圏への人口集中と過疎化の進展」より引用。
- 2) サステイナブル社会：人間・社会・地球環境などにおける“持続可能な”発展を目指す社会。
- 3) 地方分権一括法：地方分権を推進するため、地方自治法など 475 件の法律について必要な改正を行うよう定められた法律。平成 12 年（2000 年）施行。
- 4) 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」：地方は人口減少を契機に、「人口減少が地域経済の縮小を呼び、地域経済の縮小が人口減少を加速させる」という負のスパイラルに陥ることに対応するため、「ひと」と「しごと」を呼び込む好循環を確立するとともに、「まち」に活力を取り戻すという「総合戦略」。
- 5) ものづくり補助金：平成 24 年度補正予算から始まったもので、ものづくり中小企業・小規模事業者が実施する試作品の開発や設備投資などを支援する補助金でものづくり補助金と呼ばれている。ものづくり中小企業・小規模事業者の競争力強化を支援し、経済活性化実現を目指すための補助金。

- 6) 東京には特別養護老人ホームの入居「1,000人待ち」の特別区がある。今後はどのように医療、介護、福祉の担い手を確保するかは極めて深刻な課題となっている。
- 7) 「地域再生法」持続可能な地域再生を促進するための法律。地方公共団体が行う地域の活性化や地域活力の再生を推進するため、所要の措置を講じることで個性豊かで活力に満ちた地域社会を実現し、国民経済の健全な発展および国民生活の向上に寄与することを目的として、2005年（平成17）4月1日に施行された。
- 8) ニュービジネス：社会の新しい動向に対応して生まれた新種のビジネス。顧客にこれまでなかった新しい商品やサービスの提供によって、価値観や満足を提供し、新たな市場を創出していくこと。
- 9) 人口オーナス：人口が経済発展にとって負担となっている状態をさすもので、生産年齢人口が急減すると同時に、高齢人口が急増する状態のことを示す。
- 10) 国土交通省 観光庁／平成26年11月「観光に関する取組について」／P5 観光交流人口増大の経済効果。
- 11) 旅行消費額は観光庁の外国人消費動向調査、旅行者数はJNTOの発表による。
- 12) スポーツ立国戦略：文部科学省では、従来の「スポーツ振興法」を見直し、新たにこれに代わる「スポーツ基本法」の制定によって、今後の我が国のスポーツ政策の基本的な方向性を示す「スポーツ立国戦略」の策定を進めてきた経緯を踏まえ、本戦略は、我が国の「新たなスポーツ文化の確立」を目指し、『する人、観る人、支える人』の重視、『連携・協働の推進』を基本的な考え方とした重点戦略。
- 13) 総合ユニコム／月刊レジャー産業資料／原田理人／地域づくりに活かす「スポーツコミッション」（推進への期待と課題）：連載01,-12,より引用。

〔参考〕

- * 1：中村 良平 / 2015年5月6日 / 独立行政法人経済産業研究所 / 地方創生 地域の視点「稼ぐ力」持つ産業のばせ：日本経済新聞「経済教室」（コラム）
- ・山崎 朗 / 中央大学教授：九州大博士 / 地域政策，経済地理学 / 2017/6/23 日本経済新聞（朝刊）地域創生の新しいデザイン(1) 問題抱える地域，地方に限らず
 - ・全国知事会 HP / 平成27年7月 / 「地方創生に向けた文化・スポーツ振興施策の提言」
 - ・人羅 格 / 平成26年09月 / 毎日新聞論説委員 / 全国知事会 HP / 「地方創生」の背景と論点
 - ・内藤 啓介，岡田 豊，千野 珠衣 / みずほ総研 / 調査本部みずほ総研論集2009年IV / 「各地の地域活性化事例から見た今後の地域振興の課題」：P76,P77,
 - ・木田 悟，藤口 光紀，高橋 義雄 / 東京大学出版会 / スポーツで地域を拓く：P51,-P53,
 - ・堀 繁，薄井 充裕，木田 悟 / 東京大学出版会 / スポーツで地域をつくる
 - ・原田 宗彦，木村 和彦 / 大修館 / スポーツ・ヘルスツーリズム：P36,P37,-P42,
 - ・増田 寛也 / 文藝春秋 / 地方創生ビジネスの教科書：P190,-P205,