

経済産業省 第4回「地域×スポーツクラブ産業研究会」 議事要旨

○日時：2020年12月9日（水）15:30～17:30

○場所：オンライン会議（Cisco Webex 利用）

○出席者

・ 委員

- 間野 義之 早稲田大学スポーツビジネス研究所 所長 （研究会座長）
- 有坂 順一 コナミススポーツ株式会社 代表取締役社長
- 池田 めぐみ 公益財団法人山形県スポーツ協会 スポーツ指導員
- 石塚 大輔 スポーツデータバンク株式会社 代表取締役社長
- 伊藤 清隆 リーラス株式会社 代表取締役社長
- 桂田 隆行 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部 課長
- 清宮 克幸 公益財団法人日本ラグビーフットボール協会 副会長
一般社団法人アザレアスポーツクラブ 代表理事
- 榊原 孝彦 NPO法人ソシオ成岩スポーツクラブ マネージングダイレクター
- 島田 慎二 公益社団法人ジャパン・プロフェッショナル・バスケットボールリーグ
理事長（チェアマン）
- 立石 敬之 シント＝トロイデン VV NV CEO(取締役社長)
公益社団法人日本プロサッカーリーグ 理事
アビスパ福岡 顧問
- 二宮 清純 株式会社スポーツコミュニケーションズ 代表取締役
中国5県プロスポーツネットワーク 統括マネージャー
- 諸橋 寛子 一般財団法人UNITED SPORTS FOUNDATION 代表理事

・ 経済産業省

- 畠山 陽二郎 商務・サービス審議官
- 山本 和徳 商務・サービス政策統括調整官

・ オブザーバー

- 泉 正文 公益財団法人日本スポーツ協会 副会長 兼 専務理事
- 勝田 隆 日本スポーツ振興センター 理事
- 文部科学省
- スポーツ庁

■自己紹介

- 高校の教員をしながら、地域の異なった学校の高校生を対象とした放課後クラブを行った経験がある。これまでの皆さんのご議論を伺いながら当時のことを思い出した。施設利用や安全面、大会参加、指導者なども含めて、多様なスポーツの機会をどのように次世代に伝えていくか、これまでのご議論を拝聴し大切なことだと思う。
- スポーツを通じた教育の観点から人づくりや人とのつながりなど、将来を見据えて重要な視点とも思う。
- 学校、スポーツ協会、少年団、スクール、総合型スポーツクラブなど様々なところの連携も含めて、トータルデザインを少しずつ形にしていくことも重要なことと思う。

■委員プレゼン

(プレゼン)

- 地域スポーツクラブ産業を今後考える上で、スポーツ関係の議論は同じようなところで止まったり、または事業を大きくしたりしている印象があるので、普段関与しているスタジアム・アリーナの整備運営論から示唆申し上げる。
- スタジアム・アリーナは全国に90数か所の計画がある。先進事例20か所程度を政策目標に従って選定していくと認識しているが、地域スポーツクラブ産業においても、今後事業として走り出す案件がいくつ出てくるだろうかと関心を持っている。
- 日本のスタジアム・アリーナビジネスにおいて、スポーツに依拠して資金調達や事業推進されている事例はそれほど多くないと認識。現実にはスポーツ産業は、自治体から払われる指定管理料やサービス購入料が主体となっていたり、事業を行っているスポーツコンテンツホルダーの親会社が資金を出していたりというケースが間々見られる。
- スポーツコンテンツにおける事業化、資金調達がどのようなところから得られるかを、資料に示しているが、地域スポーツクラブを産業化していくためにはスポーツという業種に限らず、ビジネスパートナーが必要。また、地域課題や社会課題を解決するという観点から資金の出し手も必要。地域スポーツクラブを産業としていくからには、異業種、またスポーツクラブビジネスそのものだけのゴールではないゴールに基づいた資金の出し手を集めていくことが肝要ではないかと考える。
- スタジアム・アリーナの議論で何がボトルネックになって止まっているかを整理。自治体主導、民間企業主導、スポーツチーム主導のどの案件においても、構想を語るころまでは実現。スポーツ庁の資金サポートも、実現可能性調査においては手厚いサポートがされていると認識。一方で、事業化する段階において議論の進みが遅くなるということを実感。資金調達の議論になると、リーダーや社長、首長の「やります」という判断がないと、その次が進まないし、自治体の場合だとスポーツビジネスをやる場所をどこにするかというところで議論が紛糾するという認識。
- これはスタジアム・アリーナ特有の事情だが、スポーツチームがやりたがる場合があるが、日本はスポーツチーム自体に財力がなく親会社にお願いせざるを得ないという独特の事情がある。自治体がやる場合にも構想調査までは補助金を受けてやるが、そこから先の補助金がないと分かった瞬間に議論がしぼんでしまうという計画もいくつか見てきた。地域スポーツクラブを民営化・活性化したいということであれば、自治体からのヒト・モノ・カネのサポートが無ければ、最後は民間でやるべきだと思うが、最初のスタートがなかなか切りにくい。先進事例がこれらを突破できた場合は、その事業のビフォー・アフターのエビデンスを取っていると他の事例に広がりやすいと考える。
- 北九州市がPFIで整備・運営したサッカースタジアムがあり「街なか」との連携がビフォー・アフターでどうなっているかについてエビデンス調査を実施。スタジアムに期待する北九州市民のコメントをまとめたが、サッカースタジアムとして整備するスタジアムであるにも関わらず、市民はスタジアムにサッカーとしての期待をしている率はそんなに高くなく、期待をしているのは「北九州市のシンボルになってほしい」、「北九州市への観光

増加に結びついてほしい」、「サッカー以外のいろんなイベントが来てほしい」ということなど。スポーツというコンテンツで何か事業する際は、スポーツだけのゴールを目指すのではなく、周りに広げられたり、地域の課題や悩みに応えていったり、地域と座組んでいったりできるような連携の大切さが必要。

- アンケート結果を得た上で地域の商店街にヒアリングしたところ、商店街の皆様は満足もしつつブーイングのコメントもあった。その多くは、「何をやっているか分からない」、「連携してもらえたらいいのに」という声で、地域の連携のニーズの高さを実感したとともに、今後、スポーツクラブ産業事業が推進される際には、スポーツクラブというところだけではなく、地域の事業者等とも一緒になってできる案件こそが、持続可能性のある地域スポーツクラブ産業ではないかと実感。
- 地域スポーツクラブ産業は、地域との連携を得ながら産業化して大きくなっていけばと思う。そうでなければ、金融機関等の関心を持つところは大きくなっていかないと感じる。そのためには段階論がある。資料に記載しているが、最初は実現可能性調査などの補助金を国から受けながら、事業化への実証実験を行うステップがある。前回、部活動への民間活用という話があったが、そのような先進事例を学びながら、他の地域でも地域スポーツクラブ産業が増えていくためには、最初は実証実験が必要。ここは国の補助事業があると素晴らしいと思う。その次は、自治体の指定管理事業。その先として、民間ビジネスとしてのノウハウなどの注入による採算性向上や、事業を大きくするために複数地域で運営・事業をしていくこと、最後にファシリティに対する対応までくれば事業としてさらに大きくなる。最後に「独立採算事業化」まで行くと本当に大きい事業になるのではないかと考える。スタジアム・アリーナでも「運営業務の独立採算事業化」までの事例はあるが、「複数地域での運営事業化」、「施設整備も伴い事業の自由化を果たしての独立採算事業化」で国の補助がなく議論がスタックするような案件がいくつか見受けられる。
- アメリカのスタジアム・アリーナは不動産収益も伴ってエリア全体で稼ぐという画が描かれている。エリアも広げて施設整備も伴って事業を大きくしているという事例。ただ、アメリカのスタジアム・アリーナも 1980 年代頃までは、自治体やパブリックセクターが持っている施設をチームが借りて試合をしているだけに等しかった。アメリカの場合は 30 年経って、エリアの不動産案件として大きくしたことや、事業自体も収益化・構造化のチャレンジを探っていたということで非常に大きい事業になった。地域スポーツクラブ産業においても、面的な広がりビジネスそのものをどう注入していくかの段取りがあれば大きくなっていく。
- 地域の事案においては、PPP・官民連携が大切。スポーツ事業をするにあたり、長期安定した資金の確保、売上の確保が大切になるが、その観点で、地域に根差したスポーツ施設というところで、スタジアム・アリーナの要素も入りつつ、地域に根差した PPP モデルということで 2 件紹介する。FLAT HACHINOHE と、アメリカで地域スポーツを支えるために住民がボンドを出しているという事例。
- FLAT HACHINOHE はゼビオグループが整備したアリーナで、年間 1 億円の平日使用料を八戸市が支払っている。官民連携が非常にきれいにできている事例。施設自体もワクワクする先進性がある。民間事業者である FLAT HACHINOHE が整備している部分と八戸市が整備しているパーク部分が一体となって、八戸駅西口の再開発をしようとしている。施設自体も八戸市が使用して、そのための使用料を支払っている官民連携の新しいモデルができている。地域のスポーツクラブ事業でも独立採算が望ましいが、スポーツ産業でそんなに簡単に稼げるわけではないことは、スタジアム・アリーナ事業で実感している。そうであれば、官民連携の形で実現。八戸市の場合、自治体が必要であるとなれば長期にわたって財政支出をしていき、そのスキームは民間事業者からの提案を受けて実現していくという WIN-WIN の関係ができているということが、地域創生の事例になっている理由。また、地域の金融機関もサポートしている。地域連携もでき、施設整備も伴ってきて、そこに自治体もサポートして資金的にも手を付けられるとなると、金融機関も資金の出し手としてのサポートができる。
- 次に、アメリカのテキサス州のアリーナ事例を紹介する。学区の中の体育館、学区全体での総合体育館を整備し、そこに学区の行事を入れながら、その施設でアリーナビジネスも行っていくという事例。住民の同意の下で住民からのボンドを取って資金調達をするという、日本ではなかなか難しいスキームだが、これができると地域スポ

ーツクラブも施設を伴ったビジネスができるようになる。プログラムとボンドの説明資料をきちんと事業者側で準備しており、運営もスタジアム・アリーナの運営のプロが担っている。自治体の財政支出だけではなく、アメリカでは住民自治の下での学校施設へのサポートがなされているという事例。

- 事業としてどう大きくしていく可能性があるかというところや施設まで出てくる可能性があるかというところ、また、それが独立採算でできればいいが、できない場合に官民連携でできる絵姿があるのかというところを、今後も発言していきたい。

■質疑応答

- HACHINOHE FLAT について、子どもや学校利用はどうなっているのか。
 - ⇒ 年間 2500 時間の枠はほぼ埋まっており、小・中学校、高校の体育の授業で使われている。
 - ⇒ リンクで使うこともフラットにして球技をすることもできるし、砂を敷いてビーチスポーツもできるような状態になっているが、今のところアイスで利用している比率が高い。
 - ⇒ 朝 5 時から夜中の 12 時まで営業。夜中 12 時～5 時までは、場合によっては個人貸切り利用を入れている状態。コロナ禍でオープンしたため赤字覚悟だったが、八戸市が借りていることや、意外と民間の利用もあるほか、新しい使い方として、氷の上でプロジェクションマッピングができるので、障害物を写し出すことによって、子どもの競技やゲーム性を高めることもでき、初年度から黒字で推移。
- スタジアム・アリーナ構想を実現するにあたり、どのくらいの人口規模があれば成立するのか。
 - ⇒ 何人なら成り立つかということは明確には証明されていない。プロ野球の球場やビジネスは 100 万人必要だと言われている。サッカースタジアムは、Jリーグの試合数はそれほど多くなく、しかも天然芝でないといけないなどの条件があり、サッカースタジアムが独立採算で成り立つことに人口規模要件はほぼ関係なく、独立採算そのものが難しいと理解。そのため、自治体からの指定管理のサービス購入料等のサポートと建設資金サポートが、ほぼ必須要件になる。
 - ⇒ バasketボールのアリーナだと、音楽のライブ等もできるような商圈の下で、シンプルなアリーナで人口 50 万人くらいか。数年前に人口 30 万でスタジアム・アリーナビジネスが成り立つかスポーツ庁で検討されていたと記憶しているが、アリーナのスポーツファシリティとなると独立採算の議論になると人口 50 万はいるのかもしれない。FLAT HACHINOHE は官民連携で、八戸市は人口 50 万いないと思うが、その中で上手く成り立たせている稀有な事例。
- 八戸市は、人口 22 万人。
- 山形県にもサッカースタジアムの構想がなかったか。
 - ⇒ 構想はあるが、モンテディオ山形のスタジアム構想がなかなか着地点が見つからない状況。立地や、駐車場の確保が必須ということなども影響していて、決まりそうで決まらない現状が続いている。
- 最後の事例で、学校区の中で拠点になる施設を作っており、地域の中で選択と集中を働かせた形の話があったが、学校体育施設にお金を入れてバージョンアップさせて広く社会に使ってもらうことを考える上でのファイナンスサイドからのポイントや論点があるか。ファイナンスの立場から、既存の学校体育施設に手を入れる、集約する等の話の上でのファイナンス面からの示唆やコメントもあれば教えてほしい。
 - ⇒ ソシオ成岩を例にして考えると、ソシオ制度から上がってくる安定した売上を見る。今後のところで、どれだけ安定長期化した協賛金とか資金サポートが見込まれているかを見ることになると思う。もう一つは、持続化した事業としてやっていくには、地域とトラブルを起こしていない、地域や自治体から歓迎されている事業であることの確認は必要。

- 学校の敷地以外にも、学校と地域の共同利用施設を作って、そこで子どもたちのスポーツ環境を保障する可能性があるということは、FLAT HACHINOHE やアメリカの事例から分かったことで、学校の敷地の中にある学校の建物でないやり方もあるというメニューが広がった。

(プレゼン)

- 3つの組織（ワセダクラブ、磐田部活、アザレアスポーツクラブ）に関する、立ち上げの苦労や課題などを中心に話をしたい。
- 2001年にラグビーの現役プレーヤーを引退し、早稲田大学のラグビー部の監督に就任。それ以前は、約10年間、社会人選手としてサントリーに所属。サントリーでは、スポーツメーカーとタイアップをして、スポンサーを受けて、商品を提供していただく代わりにチームがその会社に対して何かをお返しするという取組をずっとやっていた。監督就任当時、大学スポーツで企業と良い関係を保っている組織は無かった。早稲田大学のラグビー部はサントリーのラグビー部の50倍くらいのファンを抱えていて人気があり、社会的な注目も高いチーム。そんなチームが、スポーツメーカーのサポートを受けずに存在していることがおかしい、監督になったら企業を引っ張ってくるという思いでいた。
- そこで声をかけたのがアディダス。ラグビー部のスポンサーをやってほしいと提案したが、adidas的にはラグビーだけでは面白くない、大学とアディダスが組んで世の中を変えるような仕組みを作るという契約であれば非常に面白いので、その方向性で話を進めていこうとなった。そして、スポーツメセナ研究所を立ち上げて、ワセダクラブのような地域スポーツがどう成り立つのか、大学のブランドイメージを使ったビジネスを実現するにはどのような課題があるか、スポーツ科学部とアディダスがタイアップしてどのような商品を出せるかというような研究をしようとなったのが2002年。この時に間野先生等と議論し、地域スポーツクラブを大学が主となって作り上げ、地域の方々に社会貢献するべきではないかということになった。
- その後、1年間の準備期間を経て、NPO法人・ワセダクラブを設立。大学施設を使って、地域・大学・企業の官学民が一体となったスポーツクラブを作るということをコンセプトに進めた。この話に乗ってきたクラブが、2003年時（設立当初）はラグビー部、サッカー部、アメリカンフットボール部、ボート部の4つ。この4つの部と一緒に設立。また、多くの会社にプレゼンをして、協賛企業となったのが7社。
- NPO法人ワセダクラブ内の競技数が徐々に増えていき、2005年にワセダクラブ北信越支部を設立。北信越支部では、ラグビーのほかにチアリーディングを実施。チアリーディングを盛んに行っているアルビレックス新潟（Jリーグのクラブ）のOBをスカウトして、ワセダクラブにチアリーディング部を立ち上げ、現在も継続中。
- 2007年には、レスリング部がダウン症のレスリング大会を世界で初めて開催。レスリング部の担当コーチだった太田氏は、後にヤマハララグビー部のレスリングコーチに就任。ラグビー界にレスリングのコーチが来るのは初めてだったが、結果を出して評価されて、現在はオリンピックのレスリング重量級のコーチに就任。
- 2009年には大阪に関西支部を設立し、2015年には鍼灸院をオープン。スポーツはケガが伴うため、リハビリを中心とした鍼灸接骨院を作った。今年からは塾も開業する予定。
- ワセダクラブは、地域を舞台にして、大学・地域・企業が一体となって人づくり・健康づくりをやっていこう、街づくりまでできたらいいねというコンセプトでスタート。
- 財務状況は、1~3年目はスポンサーの収入に頼った。特に、HP制作に約2000万円を支出。あと、ボート部に子ども用のボートを複数購入。当時、子どもが自由に船に乗れる環境が日本になかった。子ども用のレガッタの船は1艘200~300万円するが、それを揃えて子どもたちがレガッタの船に乗れる環境を作るのに結構お金を使った。
- 企業とスポーツクラブがどうタイアップして生き残っていくかというところで言うと、三井住友カードを会員は必ず作る。作ることによってお互いにメリットが出る。公文で、スポーツだけじゃなくて一緒に勉強するという

ことでタイアップをして、スポンサーしてくださいなど。会員と企業活動をうまくコーディネートしていくことがスポーツクラブの一面として重要であるという仮説を立ててスタート。

- 構成比でみると、ほぼ3年でスポンサー収入は無くなった。その代わりスクール生が増えて、スクール収入がほぼ収益の大半を占めるようになった。2015年に開業した鍼灸院は今年で5期目だが、今年から完全に黒字になり、これから収益に寄与してくれる。
- ワセダクラブの人数は、子どもと大人で2000人程度が在籍。子どもの競技が16競技。従事者は、大体が早稲田のアルバイト学生。
- どこのNPOもそうだと思うが、施設を安定して確保できない、基本的には大学生が使わない時間にしか使えないため、取り合いになる。協力体制はこれ以上ない体制だが、優先順位が低くなるため、難しい課題。特に現在はコロナで大学生が使わないので、授業で使わないのにNPOに貸すわけにはいかないという状況。
- 子どもたちの親はサポーターズクラブに入らなければならないというルールを作っているが、子どもが辞めると親もやめてしまうので、できるだけ継続してもらえないかと思う。
- このクラブの立ち上げ時に、大学の取組として、早稲田が成功して全国に広げていくというビジョンがあり、多くの大学がヒアリングに来て自分たちもやりたいと言っていたが、事業化に至った大学は無い。スポーツ系や医療系の学部を有する大学は、学生の出口整備という意味でも取り組むべき。
- ワセダクラブに関しては、設立から約20年経過し、安定した経営ができていたので新しい取り組みを考えていく。
- 卒業生としては、フランスで活躍している松島幸太郎氏は中学生の時にラグビー部に在籍。清宮幸太郎氏は野球ではなくラグビーをやっていた。ラグビーもサッカーも上の組織で活躍している選手が出ているが、日の丸を背負っているという意味では、フェンシングの松山兄弟。彼らは小さいころからワセダクラブで育ち、活躍をしている。
- 磐田スポーツ部活は、部活動の地域化をテーマに掲げて進めた静岡県磐田市での活動。磐田市は人口が18万人弱の市で、サッカーとラグビーのトップチームが1つの市にあり、スポーツ振興には好条件の市。公立中学校がいくつもあるが、生徒数の少ない学校は設置できない部活動が多い。それを埋める活動として磐田スポーツ部活が使えるのではないかという議論を行った。スポーツが盛んな市であるため、部活動をやっている人数が非常に多い。生徒のうち、7割がスポーツ部活動を行い、25%が文科系の部活に所属。
- この事業を実施するようになったきっかけは、静岡県で総合教育会に先立って行われる委員会がある。この委員会は、地域自立のための「人づくり・学校づくり」実践委員会で、この委員会で出たアイディアは、そのまま知事の意見として教育委員会に落とされるというモデル。この委員を担っていた。この委員会は今でもあるが、横綱審議会会長の矢野氏が座長をやっており、各界の著名人・知識人を集めて色々な提案をするという委員会。知事が「俺がやりたい」「俺が言っている」という形ではなく、物事を一気に進めることができる委員会で、非常に素晴らしいと思う。
- この中で、中高生の部活の地域化をテーマに議論した末、実践しようということになり、モデルとして磐田市で3年間実施することになった。部活動の地域化の目的は、スポーツ環境の充実、教職員の負担軽減。また、トップチームが近くにある恩恵を地元の子どもたちに与えるため、磐田市はヤマハ発動機ラグビー部のOBとしっかりとした連携を促進。
- 事業の体制は、静岡県教育委員会が磐田市に委託する形。委託された市は、市の教育委員会に発注をかけて教育委員会が実施していくというスキーム。磐田スポーツ部活は、①学校に希望する部活がない生徒に対しての合同部活動の設置、②より上手になりたい生徒や、他の部活に所属しているが興味・関心がある生徒を集めて、競技レベルに応じた専門的な指導を行うスポーツ塾、③新たなスポーツ体験をするような教室の実施、という3つの事業をやることになった。

- 合同部活動の中に陸上部とラグビー部があるが、週5日で活動。陸上部の指導者は陸上競技協会の2名で、元教員。1人は早稲田大学の競走部OBだったので、本格的な指導ができたと聞く。練習会場は、常に磐田市の陸上競技場を使用。ラグビー部もヤマハララグビー部のOBが指導者として入り、ヤマハのグラウンドを使うときもあれば、ゆめりあというスポーツ施設（磐田スポーツ交流の里ゆめりあ）を使う。
- 事業予算は、県が市に対する委託金として年間1000万近く支出しているが、市が全額使用しないという問題が発生。簡単に言うと、うまく協力してくれなかった。当時の会計担当課長がプロパーの方で、トップダウンで指示が来たことを不満に思い、予算があるのに使わないという状況が平成29年、30年と起きた。現在はその課長が異動して正常な形に戻っていると思われる。予算は概ね300~700万くらいの規模。
- 磐田スポーツ部活は、磐田市でテストケースとしてやってみるということだったが、概ね結果が出たので、予算さえつければ他の市で実現できればと思う。磐田スポーツ部活については以上。
- アザレアスポーツクラブは、ラグビーワールドカップ2019がエコパスタジアムで開催されたため、それを使ったワールドカップのレガシーを立ち上げようということから作られたクラブ。スポーツクラブの立ち上げに関して独自性のあるものを創り、女性と子どもを対象にして立ち上げた。アザレアスポーツクラブの立ち上げに当たっては、地元企業のサポートが必要なところ、金額の多寡はあるが、複数の会社がこの活動に非常に協力してくれた。静岡を動かしている会社がGOLD PARTNERになっていて、エコパスタジアムのある袋井市を中心に活動している有力企業がSILVER PARTNERになっている。彼らの協力がなければクラブ運営は非常に厳しいが、彼らがいかに協賛金/後援会費を出しやすくするか、継続して出してもらう仕組みをどう作るかが、アザレアスポーツクラブの未来を創る上で大きな課題。前回の研究会で、税制をしっかりと議論していきたいと言ったが、その基になっているのがこれらの企業との向き合い。
- これら3つの組織の立ち上げから今も関わっているが、それぞれ独自性があり、面白い切り口を持った組織になっているので、参考にさせていただければと思う。

■ 質疑応答・討議

- なぜ日本の大学スポーツは盛り上がらないのか。価値のある大学ブランドをもっと経済化につなげれば、よりスポーツ産業が広がる。地域スポーツクラブとはまた違うと思うが、大学は素晴らしい施設を持っており、地域に根付いているため、地域と交流できることが学生にも非常にメリットがあると思う。お金儲けや市場の広がりというだけでなく、ぜひ早稲田大学から他の大学にも広げるとするのは、スポーツ産業を広げる上で重要だと思うが、そのあたりは大学の都合なのか。
- ⇒ ワセダクラブの立ち上げに関しては、大学の授業料で運営されている施設を、授業料を払わない人が使うことに対する抵抗が非常にあった。なぜ特定のNPOにだけ利用させるのかという議論があり、外部から批判があった場合にどうするのかという話でかなり躓いた。理事会に3回かけられるが、NPOに貸すわけにはいかないと毎回否決された。最終的に4回目の理事会で許可されたが、その背景は、当時の早稲田大学の総長に、ある方から直電をしてもらい、この活動の社会的な意義、早稲田が日本にないものを一番にやることの意義を説いてもらったことで、トップの頭が切り替わった。そうすると、その他の人たちは自然に聞いてくれた。そのため、このNPO法人は大学の理事たちが過半数を占めるということ、進めていく上での一丁目一番地にした。大学が運営するNPOということ、それを主張し、それであれば施設を貸し出す、手法。
- そこに人がいて、場所があって、コンテンツがあって、大きなビジネスチャンスがあるのを、ぜひもっと広げていきたいという部分では、地域スポーツクラブとは別に非常に興味があった。
- 磐田市では、USF（一般社団法人United Sports Foundation）もスポーツキャンプをやっているが、毎回とても応募が多く、100人の定員に対し300人以上の応募が来る。ただ、静岡県は市によってバラつきがあるという

か、教育委員会もピラを配らないなど、教育委員会の半分くらいがNPOに対して門戸を閉めてしまった傾向がここ3年ほどあるが、部活動の地域化では、人数的には減っていないのか。

⇒ 現在は把握していない。ただ、男子の中学生に関しては、サッカーが盛んなため、多くの子どもたちがサッカーを外場でやって、学校ではサッカーではない部活に平日だけ参加する子がほとんど。そのため、サッカー以外の競技で土日の試合がきちんと行われているかというクエスチョンマーク。運動のできる子はサッカーをやっている。

⇒ 一極集中になってしまっている。それもビジネス的な観点で考えると、やっていない人も含め、サッカーだけではなく、小学生に対しては課題を持ってやりたいと思っているので、また情報交換させて欲しい。

(プレゼン)

- Bリーグは全国に40都道府県、毎年増えているが現在47クラブ程度になっている。来年あたりで50クラブくらいに到達する。クラブの規模感によって見方は変わるが、スクール事業は大きい収入源として成長している。コロナがあって、非常にインパクトの大きい減収要因になっているクラブも多々あるが、実際に成長を遂げてきている。また、拡大余地はまだあると考える。
- Bリーグがスタートした時点でのB1クラブの平均収入が2100万円くらい。これはあくまでも月謝収入のみ。副次的な収入は除いて、月謝収入のみで2000万円強、翌年が2400万円で、コロナ直前の決算では4000万円まで伸びてきている。一番多いのが横浜で、横浜ビーコルセアーズが1億円を超えている。次いで栃木ブレックスが9000万円くらい。横浜ビーコルセアーズ全体の売上が6-7億円で、そのうちの1億円なので、横浜は突出してかなり前からスクール事業に力を入れてきている状況。営業収入に対する比率では、スタートは3.6%だが、2018-19シーズンは平均で5%弱の事業規模。まだ拡大できる要素はあるが、課題もある。副次的なインパクトは、スクール生が多いところはチケットの収入やファンクラブ、グッズの購入などの副次的な収入も結構あるので、それらも含めると、クラブの収入に対するスクール事業の影響は、月謝収入の倍くらいある。
- スポンサー収入も大きい。例えば、千葉ジェッツではスクール事業に対してもスポンサーをつけていた。スクール生が500人くらいおり、Tシャツを配っていた。Tシャツに会社のサービス名や商品名が記載されたものを配り、練習の時に着せていた。狙いは、それを選択して干す母親で、母親にアプローチしたい企業がTシャツにロゴを入れるなどして、スポンサー料を毎年数百万いただくようなところもあるので、スポンサー収入を含めるともっと大きくなる。
- 社会的な意義については、部活等々で厳しく指導されて、バスケットが好きだが指導が嫌でやめてしまう子供が結構いる。そういう子供たちの、運動する機会やバスケットをやる機会の受け皿になっているという意味では、社会的な意義があるかなと感じる。
- Bリーグのスクール事業の収益構造と課題は、スクール事業における一番のボトルネックは、施設不足。バスケットを教える場所がない。市民体育館などがあるが、他の競技で埋まっているので、バスケットを教える枠がないというのが課題。事業拡大ができないので、指導者を抱えて、それなりの報酬を払って、クオリティを挙げていく、指導環境を整えることができないことが課題。収益構造は、収入が月謝×生徒数、支出が施設使用料と指導者の報酬というシンプルな構成になっている。収入面の課題は施設不足、支出面の課題は良い指導者の不足と考えている。生徒数を増やしたいが施設がないので厳しい。一部学校施設を開放して、そこを使うこともあるが、学校施設なので非営利でやってほしい、月謝を取るな、取ったとしても指導者の費用分程度しか取るなという、収入に対する制約がかかって月額2000~3000円しか取れず、慈善事業になっているところがある。やれるところがあっても施設使用料が高くてなかなか厳しいところもある。費用については、指導報酬が安いと、元バスケット部の学生アルバイトというところが多いので、クオリティが高くないという問題。
- 課題の解決方法として、学校施設を開放していけるような状況が出てくると一気に問題が解決していくと考えている。稼げる環境ができるので、良い人材を抱えていくことができ指導も徹底してクオリティを高めることがで

きる。課題の一つである施設の不足については、学校施設の活用で施設の供給増になればスクール事業の拡大があって、拡大していけるということであれば指導者の報酬も増やしていける。Bリーグは始まったばかりで引退選手が少ないが、今後引退選手に指導者になっていく、生活が成り立つくらいの報酬が払える状況まで持っているのではないかとということで、セカンドキャリアの選択肢にもなる。一方でプロの選手が指導者に向いているかどうかは別なので、日本バスケットボール協会（JBA）の指導者育成プログラムを用意しているので、JBAとしてもここをしっかりとサポートして、クオリティを高める努力をして、良い指導者を創っていくという試みができるのではないかと考える。

- BリーグはBユースというユースを持っている。そこと学校スポーツとの関わりについて少し触れたいと思う。Bリーグのユースの立ち上げ当初は、相互の進め方や指導のクオリティ、理解不足によって選手の取り扱いなどが起こって関係性が悪化したという経験。現在では相互理解が進んで、町クラブも増えて、子どもたち/地域/環境を提供するBクラブユースが部活動にとっても良い環境になることが徐々に見込まれ始めている。現在BユースはU15ということで中体連とやり取りをしている状況で、ここは大分良くなってきた。来年からU18を立ち上げるが高体連とのやり取りがスムーズに行っておらず、時間がかかる。二重登録という問題があるが、高体連でやる選手とBユースでやる選手と選択をしなければならない状況になってきているので新たな問題が出てくると思うが、今後は子どもたちの幅広い選択肢という観点と、地域スポーツの振興という観点と、切磋琢磨による質の向上ということでバランスを取りながら、スクールとは別にしっかりやっていきたいと思う。
- スポーツビジネス・スポーツ事業・スポーツクラブとして、収入源として色々な項目があるが、12月2日にtoto法の改正によって、Bリーグもスポーツ振興くじに加えていただくことになった。新たなスポーツ財源をバスケット界としても得ることができるということで、我々にとって非常にありがたいことであるが、一方でスポーツ界に対する財源を提供していけるということで社会的責任も増してくるし、我々が取り組まなければいけないこともたくさん出てくるが、しっかり取り組んで、本業以外でもスポーツ財源を有効に生み出していくことに尽力して参りたい。

■ 質疑応答

- 一番問題なのは、子どもたちが選択をできないでいるということ。これは何が何でも解決しないといけない。子どもたちは試合をすることで頑張れる。そのスポーツをする機会を減らすということ自体が大人の都合なので、これは何が何でも打破しないといけないと思う。
- ⇒ 登録の問題の課題を解決することもそうだし、場合によっては大会を一緒にやるとか、残念ながら難攻不落でクリアできなかったとしてもそれぞれの頂上決戦をできるようなスキームなど、できることはやっていきたいと思う。
- Bリーグのスクール事業について非常に関心がある。地域スポーツクラブが根付いていく1つの携帯としてこのようなものがあるのではないかと考えており2つ質問がある。
 - まず、Bリーグの各チームはどのくらい協力的か。P3の課題としては仰る通りなのだが、JOGで議論している中でも裾野を広げるという意味で非常に大きいと思うが、一方でチームによってはかなりバラつきがあるのではないかと気がしており、チームの温度感はどうか。
- もう一つは、課題がいくつかある中で、施設と良い指導者とあるが、それを裏打ちするために月謝の単価をどこまで持っているかに抛りけりという気がするが、月謝の金額の考え方はどう置いているか。
- ⇒ 1つ目のクラブが協力的かどうかは、スクール事業に対してのビジネスとしての認識や社会性を、自分たちのスポーツの事業として取り組んでいこうという意識があるかどうかという話だが、そこはどのクラブも総じて温度は高いと思う。バスケット界はマイナーな時期が長かったので、事業採算性を取っていくというときにスポンサーを大きく得ることが難しかったし、入場者を増やしてチケット収入を増やすということもなかなか難し

い背景があったので、スクール事業から一生懸命取り組んできたという歴史的背景があるので、そこに対する温度は高いと思う。今も、マーケットの中でできることはほぼほぼ尽くしてきていて、努力した結果やれるところであれば開校してきていると思う。マーケットとして頭打ちしてきている中で、施設と指導者という課題にシンプルに行きついてきている。そこがクリアできれば、バスケットが好きで業としてやっていきたいという人は多いので、施設が解放された瞬間に全く別次元で飛躍すると思う。

一方で、月謝単価が極端に低いという問題は由々しき事態。子どもたちの塾などは、5万・6万と家計費を切り詰めてでもやるものだが、スポーツ・運動に対して高額を払うという感覚は保護者にもないし、払うだけの価値も見出せていないので、だいたい平均5000円くらい。基本は週1回の習い事のような形になっている。多いところは週2回やっているが、それでも6000円程度。夜2時間を8回やって6000円はとても安い。Bリーグのクラブとしてスクールの価値を見出していくという努力も必要だし、スポーツもお金を払って習うものだという世の中の空気感はまだまだできていないので、我々ができることと、社会的な空気の醸成も必要だと思う。せめて1万円くらいまで上がると、Bリーグのクラブ規模だとかなり大きな収入源に替わる。

- スポーツがただの運動と捉えられるのではなくて、サービス政策課教育産業室で未来の教室というプロジェクトをやっており文科省とともに教育のデジタル化も推進しているが、その中でスポーツと科学の掛け算をことさら強調して、スポーツをやることは色々な意味でのライフスキル、仕事を段取り計画通り進める、データに基づいて自分をリフレクションする、映像を分析して何をしたらいいかを設計するなど、トップアスリートであればやっていることだが、普通に運動をする子が科学の頭を持って段取りをして、有効なコミュニケーションを取ることは、最後は勉強につながるなど、知力の世界と直結しているということの価値が表せると良いと思う。
- 是非その観点は入れてほしい。潜在的な価値を顕在化させることで月謝収入を上げるというビジネス部分にもつなげていきたいと思う。
- 塾業界のビヘイビアについても、監督官庁で見てもそんなに喜ばしい形ではないビジネスモデルでの展開になっている。私が中学受験をした当時は、小学校5・6年で塾に行けば足りたものが、今は小学校1年生から塾に通うという、少子化に伴って5・6年生でやっていたことを1年生まで伸ばすというやり方をしているところが非常に多い。違う頭の使い方と地頭の鍛え方を定義しなおして、お金の使い方を変えていく、そういう意味では、教育産業とスポーツ産業が合わさった新たな教育産業というものが再定義されていくことも一つの考え方だと思う。
- 島田委員のお話の中で、広げられるところまで広げたという話があり、プラットフォームができていのかという気がした。そうすると、学びとスポーツの融合もそうだし、スポーツとしてもバスケット以外のスポーツもここに乘せていくことができるというプラットフォームができていくという理解になっていく。そういう意味では、可能性やポテンシャルは非常に高いと思う。5000円というのは提供している価値に比べたら安いけど、他の地域スポーツクラブに比べると高めになっていると思う。そこもいいプラットフォームとブランド力ができていると思ったので、今後もしっかり注目させていただく。

■ 討議

- スポーツコーチへの報酬という部分での toto の助成金使用は可能なか。人に対して出せない空気があると思う。
- ⇒ スポーツ振興投票法の第21条に用途の規程があり人件費も出せる。総合型地域スポーツクラブのクラブマネージャーの年俸を支払ってきている。3年で減額して、自立して行ってほしいということで4年でなくなり、何が起きたかという、サッカーくじの生活保護化。それがないと困ると泣きつかれて大変なことになった。本当は自分たちで稼いで単価を上げて会員を増やすための、テイクオフのためのものだったのが、生活必需品になってしまった。現在どのようになっているか分からないが、人にお金払えると思う。

⇒ 東京や大阪など大都市だとコーチ料を挙げるのが可能かもしれないが、地方はしんどい。

- 社員として専属でやっている人を抱えている球団自体がさほど多くはないが、いたとしても、ここで申し上げるのが切なくなるくらいの年収だったりしているので、そういう状況からスタートしても頑張っていれば上がるだろうという夢があればいいが、今の状況だとなかなか先が見えない。若いリーグだがサステナブルではないと思っているので、そこを整備していくというか、収益構造がある程度好転していくことが見えていればクラブとしても攻めていけると思うので、学校施設の開放は我々にとってはとても重要な話だと思っている。他のスポーツにも言えることだと思うので、是非前向きに検討していただければ。
- クラブマネージャーへは400万円くらい出している。都市によっては十分に生活できるレベル。逆にそれがあつたから、そこにしがみついてしまって自立できなかった。

- 学校体育施設でなければならないということはあるか。民間のスポーツ施設や、将来Bリーグのクラブで子どもたちを教える拠点や練習場を確保することもあるのではないかと思う。民間同士での連携における地域スポーツクラブ産業 with Bリーグはありえないか。
- また、もう1点は、totoの資金使途の中に、Jリーグサッカースタジアムと同じようにBリーグアリーナはありえないか。そうするとBリーグの夢のアリーナ構想が以前はあったが、そちらもひろがっていくのではないかと思う。

⇒ 学校施設の開放について、バスケットはそれなりにスペースが必要。ダンススクールなどだと選択肢は結構あるが、バスケットをやろうとすると体育館レベルのスペースが必要。体育館となると、基本は市民体育館や学校。一部民間でもあるが、そんなに数は多くない。選択肢が限られており、各クラブがやれるところは交渉も含めてやってきた。それだけでは成長が止まっている中で、学校施設は数も多くそこが使えるれば世界観が全く変わるという話をした。そこに拘るというわけではない。Bリーグのクラブでも力のあるクラブは、自分たちで練習場を持っている。あくまでトップチームの練習環境を整えるということで作ったのち、プロの練習は2~3時間程度なので、空いた時間を自前の施設で稼ぎに行くところも一部ある。ただし数は少ない。学校ほど明確に数が多くて一気に広げられるところは、おそくない。

⇒ Bリーグの夢のアリーナ構想は我々も諦めていなくて、検討はしているが、現段階でtotoの財源をそこに回せるという情報は得ていない。あくまでも立て付けとしては、スポーツ財源の確保にJリーグと一緒に加えていただいて、スポーツ財源確保のために我々はしっかりやるというもの。安定開催をしていくための必要経費をサポートいただくという状況なので、どこまでがどういう線引きでどのように使えるかというところは判断の微妙な部分もあるので、コメントを差し控える。

- 1点目の学校体育施設とアライアンスが組めると、数が圧倒的に多いので、世の中に対するメッセージや波及性も非常に大きいと理解。とても有用性があると感じた。

- 地方では質のいい指導者の確保が難しい。指導者の供給源としてプロのチームやリーグに大きな期待をしているのだが、スクール事業の展開において、直営のスクール以外に、外部のクラブ（町クラブ）と連携して進めていくというお考えはあるか。

⇒ それは全然あり。もし学校施設の開放などでマーケットが拡大した時に、プロを引退した選手だけでは全く足りないし、指導者の確保や養成で町クラブと連携していく必要性はある。

- 指導者の供給源としての役割もお考えいただけているということか。

⇒ どのような形があるかというのはあるが、できると思う。

- 1点目は、磐田部活動について、3年間実施されて今どうなっているかということ。
 - 2点目は、土日の部活を地域に出すといわれる中、そうなったときに手っ取り早いスキームとして市町村が部活動にかかる経費を予算化して副業する教員に支払うという自治体が直営してしまう部活動が考えられると思うが、磐田部活動では参加費は取っていないと思うが、継続性という点でどのようにお考えか。
- ⇒ 磐田部活動は、現在も陸上とラグビーは継続している。
- 実質、市の職員を充てているので、経費的には市の中でやりくりできている。ラグビーの指導者は企業が出しており、コストは企業負担になっている。
- ⇒ 子どもたちの参加費はない。遠征に行く際の交通費なども、この3年間は予算があったので子どもたちからは取っていない。今後は、子どもたちからコストを集めるという話は聞いている。
- 磐田部活の件で、出場する大会はどのような大会になるのか。例えばラグビー部は合同チームとして出るといったことか。
- ⇒ クラブの大会に出ている。ラグビーは中学生でやっている団体がそもそも少ないので、都道府県ごとにチームを組んで、静岡代表という形で出ている。中学校の部活とクラブでは数が同じくらいなので、一緒にやっていた。
- totoの制度設計にかかわらせていただいていた。totoの最初の理念は、親子の絆が失われつつある中で、試合の予想をして語り合おうというもの。当時、非行の温床になるなどの反発があり調べたところ、スポーツくじが非行の温床になった例はない。また、日本は18歳という年齢制限を設け、イギリスも年齢制限があったが、ほとんどの国は年齢制限をしていない。totoはスポーツ振興くじなので、子どもが買ったら「ありがとう」といわなければならない。それが身分証を見せろと言う建て付けになった。totoが頭打ちになっていることやスポーツのマーケットを広げる、財源をどのように確保するかということを見ると、スポーツベッティングの導入も検討すべきと思う。それについて島田委員と清宮委員にお伺いしたい。
- ⇒ 今回はスポーツ財源ということで公益の法人としてやっていくが、マーケットを拡大していこうという場合、スポーツにもっと資金を流していくとなった場合には、スポーツベッティングに踏み切っていくということは望んでいる。
- ⇒ 大賛成。ラグビーの話で言うと、世界で何が盛り上がっているかということと自分が予想した選手が活躍するとか、応援したチームが勝つというときに、大きな金額を賭けなくても、トライやゴールキックを見て楽しむなどを見てきているので、スポーツの楽しみ方の1つ。
- Bリーグのユースと中体連の関係性の話があったが、関係性が良好になるパターンとそうではないパターンとして中体連と高体連の話が出たかと思う。今後地域クラブに移行していくことになると、中体連等々との関係性を良好にしていくという課題があると認識している。関係性が良好になった背景というのは、各地域のチームが尽力したのか。それともリーグがある程度交渉した流れがあったのか。
- ⇒ 最初にスタートした際はガチャガチャしたが、中学生と高校生だと取り合いのレベルが中学生の方が少ない。高校生になると取り合いの激しさが増していく。バスケットとウィンターカップなので勝っていこうとする時の選手を確保するというのは、他地域からも引っ張ってくるというのもあるので強いということもある。中学生の場合はその地域の中で収まっていくという流れが多いので、自然の摂理にある程度任せているところがある。我々の意向に対して強いハレーションが起きずに理解が得やすかったと思っている。高校は質と環境が違う。
- サッカー界でもJリーグが立ち上がった時に、高体連・中体連の指導者の方と子どもの取り合いが起こった。最初は、クラブから部活に行ったという場合、ある一定の期間試合に出られないというルールがあった。移籍させないようなやり方をさせていた。時間とともに理解が深まり、共存ができるようになった。サッカー界ではクラブ

と高体連や中学校の部活と一緒に出場できる大会がいくつかある。今は行き来が自由。子どもたちが一番大事なので、時間とともにエリートはクラブで投資を受けてサッカーする、そうでない子は部活でサッカーをするというピラミッドがきれいにできてきた。ここでの課題は、サッカー界で言うと、恵まれた環境ではない中学校で部活をやっている子たちにどう良い指導を受けさせるか、人数が少なくなっているのをどう解決するかなど、委員会の課題は興味深い。日本の学校教育とヨーロッパのクラブ活動の違いは、子どもたちの移籍にあると思う。STWでは1学年ごとにチームがある。日本では中体連・高体連・大学と3-3-4の枠組みがあり、FC東京に中学校で入ると、試合に出られようが出られまいが3年間そこにいないといけない。3年間縛られてしまうというのが、昔の通例だった。レベルについていけない子がいた場合は、3年間補欠でいるのであれば、高体連の有力な高校に移籍させようというのが今の主流になっている。移籍を活発にさせたのが数年前。すべての子どもたちにプレー機会を与えるというのが目標で、全部が上手くいっているわけではないが、サッカー界もそのような経緯を経てきているので、時間がかかると思うが制度をしっかりと作ればいけると思う。