

スポーツチームを核とした新事業創出可能性調査 実施報告書

一般財団法人日本立地センター
デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社

2021年3月

目次

1. 本事業の趣旨.....	2
2. 先進事例及びビジネス創出可能性調査.....	3
趣旨.....	3
調査形式.....	3
ヒアリング項目.....	3
調査対象選定の軸.....	6
調査対象.....	6
調査発見事項.....	12
地域活性化に積極である背景.....	12
成功要因.....	13
地域イノベーションを活性化させる際の課題とボトルネック.....	19
行政からの支援に対する要望・行政との望ましい組み方.....	21
コロナ禍後の展望.....	23
3. 政策課題への提案.....	26
副業/リモートワークの活用のための支援.....	26
クラブと行政や民間企業との人事交流の促進.....	27
資金面での支援.....	28
4. ネットワーキングイベント.....	30
趣旨.....	30
実施形式.....	30
実施内容.....	30
参加者.....	31
参加者コミュニティ.....	32

1. 本事業の趣旨

本事業は、一般財団法人日本立地センターの企画、経済産業省関東経済産業局の企画協力の下、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社の受託で実施された。

スポーツクラブを核としたイノベーション誘発/地域活性化促進の取り組みは従前より幅広く推進されてきたところであるが、実際にイノベーションや地域活性化へと繋がっているケースは限定的と言える。今後、これを引き続き推進し、効果を実現するためには、成功事例における成功要因や、実現や成功を妨げるボトルネックを知った上で、有効な手立てを講ずる必要がある。これを踏まえ、先進事例及びビジネス創出可能性調査についてヒアリング調査を実施した。

また、事業者同士のネットワーク形成を図ることを目的に、スポーツクラブや企業関係者を招き、ネットワーキングイベントを開催した。

2. 先進事例及びビジネス創出可能性調査

趣旨

クラブを核とした地域活性化の促進のため、成功事例における成功の要因や成功を妨げるボトルネックに係る調査を行った。

調査形式

本調査の調査形式は以下のとおりである。

- 実施形態: 対面によるヒアリング (オンライン)
- 時間: 約 60 分間

ヒアリング項目

以下の項目をベースとしてヒアリングを実施した。

A) 貴社/貴クラブがスポーツクラブを核としたイノベーションの誘発/地域活性化に取り組まれる背景

1. 貴社/貴クラブでは、【(今回ヒアリング対象の事業)】の取り組みを中心に、スポーツクラブを核としたイノベーションの誘発/地域活性化に積極的に取り組んでいらっしゃるものと考えています。どのような背景があり、現在のように積極的に取り組まれるに至ったのかご教示ください。
2. イノベーションの誘発や地域活性化は公共性を多分に孕んでいることから、そもそも一民間企業/一クラブとしてそれを担うことを意識できる企業/クラブは多くないものと考えます。貴社/貴クラブの場合、何がきっかけであるいはどのような要素を持ち合わせていた結果として、その意識を持つに至ったのでしょうか。例を以下記載します。
 - ◇ イノベーション/地域活性化への深い理解
 - ◇ 自らが担うために必要な資金・人材や知識/ノウハウ
 - ◇ 自らが担い手に成り得るという自己認識/自信
 - ◇ 地域企業/スタートアップ等への広いネットワークと深い関係
 - ◇ 行政の支援 (e.g. 補助金, 知見の提供, etc.)

B) [(今回ヒアリング対象の事業)] について

1. [(今回ヒアリング対象の事業)] は特に先進的で特徴的であるものと考えております。この取り組みを実施された背景と目的についてご教示ください。
2. 取り組みの成果をご教示ください。
3. 成果を上げるに至った成功要因をご教示ください。
4. 一方、取り組みの課題についてご教示ください。
5. 取り組みを進めるにあたって、何らかの障壁があった場合、ご教示ください。
6. その障壁をどのように乗り越えたのか/乗り越えようと試みているかをご教示ください。
7. その障壁は他社/他クラブ/他地域にも同様に起きている/起き得るものでしょうか。その場合、他社/他クラブ/他地域では乗り越えることができているのか、できていない場合その理由は何かをご教示ください。
☆ (できていない場合) 貴社/貴クラブと他社/他クラブ/他地域との成否を分けている要素は何でしょうか。
8. 必要な資金はどのように調達されたか、可能な範囲でご教示をいただくと幸いです。
9. この取り組みの今後の展望についてご教示ください。

C) 他クラブ/地域で取り組みが広まるために

1. スポーツクラブを核としたイノベーションの誘発や地域活性化は、以前からその有効性や意義が謳われているものの、一部のクラブ/地域で限定的に実施されている、というのが現実と考えます。取り組みが大きく広がらないのは何故なのでしょう。ご意見をお聞かせ下さい。
2. イノベーションの誘発/地域活性化は、スポーツクラブの経営層や社員“自分ごと”としてリアリティを持って感じられていない可能性があるとも考えられます。実

はスポーツクラブは担い手として相応しく、且つそれを担うだけの力を持っているということをスポーツクラブの経営層や社員が理解しアクションを起こすためには何が必要なのでしょうか。

3. 他クラブ/地域でも取り組みが広がり、全国津々浦々でスポーツクラブを核としたイノベーション/地域活性化が起こるためにはどのような要素が大切でしょうか。次の要素を重要度順に並べてください。
 - ◇ スポーツクラブ経営者/社員のイノベーション/地域活性化に対する関心
 - ◇ スポーツクラブ経営者/社員のイノベーション/地域活性化に対する知識/ノウハウ
 - ◇ 資金 (e.g. 行政/銀行等からの資金面の支援)
 - ◇ 人材/マンパワー
 - ◇ イノベーション誘発/地域活性化のパートナー企業とのネットワーク
 - ◇ その他 [(ご回答ください)]
4. 3に関連して、他クラブ/地域でも取り組みが広がるためには、そのための資金を確保しやすい状況を作ることも大切と考えています。スポーツクラブ/地域企業にとって使いやすい資金調達の手段についてご意見があればお聞かせ下さい (銀行からの借り入れ, 行政の補助金, (取り組みを実施する際の) 税金の減免)。
5. その他、イノベーション誘発/地域活性化の文脈で貴社/貴クラブの行政への希望があればご教示ください。

D) コロナ禍後を見据えた取り組み

1. 新型コロナウイルス感染拡大の防止のため、貴社/貴クラブにおいてはどのような取り組みをされていますか。対外 (営業等) ・対内 (社内) 双方についてご教示下さい。
2. コロナ禍を通じて、“するスポーツ”“みるスポーツ”を中心に、人々の行動が変わりつつあるという見方もあります。貴社/貴クラブではどのような変化が起きていると捉えていらっしゃいますか。
 - ◇ その変化が、コロナ後の世界ではどのようになるか、ご意見をお聞かせ下さい (e.g. 元通りになる, 部分的に戻る, 戻らない)
 - ◇ 部分的に戻る/戻らないとお考えの場合、どのような点が戻らないとお考えか理由と併せてご教示ください

3. 2に関連して、コロナ後の新しい生活様式の世界において、もし何らかの新しい事業機会が貴社/貴クラブの事業領域/周辺領域において生まれるとお考えでしたら、ご教示ください。

(新しい事業機会が生まれるとお考えの場合) 貴社/貴クラブにおいてその事業機会を捉えるためにどのような活動をされているか/される予定か、ご教示いただくと幸いです。

調査対象選定の軸

調査対象は以下の軸を考慮の上、選定・絞り込みを行った。

- 他地域にも横展開が可能
 - スポーツクラブや親会社の財力への依存が大きく、他地域への展開が難しいと考えられる事例は除外した
 - 一方、各地域・スポーツクラブ・企業等が共通で持っていると考えられるリソースの活用や、“知恵” の出し方によって成功していると思われる事例を抽出した

- “周辺産業との連携” “地域活性化” “デジタル” の3つの軸に沿っている。
 - スポーツクラブを中心として周辺産業（例：ツーリズム、飲食）の複数の企業が協業している事例や、そのような協業を通じて地域活性化に繋がっている / 目指している事例を抽出した
 - また、その中でデジタルが活用されている事例を極力多く抽出した

- 継続的に行われている
 - スポーツを核とした地域活性化の効果が実現するには、長期間継続的に行われる必要があるとの考えの下、極力単発ではなく複数年間継続的に行われている事例を抽出した

- アフターコロナを見据えている（一部）
 - アフターコロナの新しい生活様式を踏まえた事例を一部抽出した（ただし、このような先進的/野心的取り組みは、スポーツの分野においては事例が乏しい/取り組みが行われていても公になっていない状況）

調査対象

上記の軸に基づき、以下8事例を選定した。

	クラブ/企業	内容
1	セレッソ大阪	こまがわ商店街とヤンマースタジアム長居をつなぐ MaaS の実証実験
2	鹿島アントラーズ	カシマスタジアム・鹿嶋市内における新技術実証実験・導入
3	松本山雅	松本山雅ジャーニー
4	ガイナレ鳥取	しばふる
5	ヴォレアス北海道、 (playground)	電子チケットの導入とデータマーケティング
6	茨城ロボッツ (グロー ービス)	水戸ど真ん中再生プロジェクト
7	PIAZZA (NEC レッ ドロケッツ)	地域 SNS を活用したファン拡大と地域活性化
8	浦和レッドダイヤモ ンズ (埼玉県)	埼玉 Sports Start-up

以下、各事例の概要を掲載する。

1. セレッソ大阪 - こまがわ商店街とヤンマースタジアム長居をつなぐ MaaS の実証実験
 - 協業者: こまがわ商店街、akippa、DiDi、大和ハウス、LUUP、ハローサイクリング
 - 事例概要:
 - セレッソ大阪では、ホームスタジアムであるヤンマースタジアム長居の近隣にあるこまがわ商店街の活性化のため、akippa をはじめとする ICT 企業と協業し、ホームゲーム来場者に、こまがわ商店街近辺の駐車場に車を駐車してもらった上で、商店街経由でライドシェア・電動キックボード・タクシー等を用いてスタジアムに来場してもらう MaaS の仕組みを構築し、2019 年 9 月に実証実験を実施した
 - 商店街では「限定メニュー」などのサービス、スタジアムでは選手のピッチでの練習を見学できる「体験メニュー」を体験してもらうことで、「体験豊かな 1 日」を演出、ホームタウン全体を使った体験を提供
 - リストアップ理由:
 - スポーツクラブ主導で、地域課題解決のために ICT 企業を巻き込みながら取り組んだケースであり、クラブと他企業との連携という点について他地域の参

考になる

- デジタルの地域活性化への活用という点で他地域の参考になると考えられる
- MaaS という先進的な仕組みにスポーツクラブが取り組んだ点がユニークである。ただし、実証実験の結果や今後どのような展望が描けるのかが公になっていないため、それを知るためには直接ヒアリングを行う必要がある

2. 鹿島アントラーズ - カシマスタジアム・鹿嶋市内における新技術実証実験・導入

- 協業者: 鹿嶋市、地元企業・スタートアップ企業複数
- 事例概要:
 - 鹿島アントラーズでは、クラブやホームスタジアムのマーケティング・オペレーションに最先端の ICT 技術を活用することを企図している傍ら、クラブ・スタジアムの枠を超えホームタウン全体で様々な最新技術の実証実験・導入を行うことを狙い、鹿嶋市と包括連携協定を締結した
 - 包括連携協定を通じて、スタジアム内外においてスタートアップ企業の各種テクノロジーの活用を鹿島アントラーズをハブとして促進し、実証実験や事業化の機会を提供する予定である。また、これによりホームタウン地域での新技術の活用を促し、地域活性化につなげることを企図している。公共性の高いスポーツクラブならではの試みと言える
 - コロナ禍においてもテクノロジーを活用して地域の飲食店や農家と消費者を結びつける等の試みにより地域活性化を試みている
- リスタートアップ理由:
 - 鹿嶋市の人口が約 6 万 6 千人、ホームタウン全体の人口が約 28 万人と、必ずしも市場規模に恵まれていないにも関わらず、スポーツクラブ主導で行政と協力しながら、新テクノロジーの実証実験・導入を行い、地域活性化や産業振興にあたっており、他地域のモデルとなるケースであると考えられる
 - デジタルの地域活性化への活用という点で他地域の参考になると考えられる
 - 行政との関係が良好であり、スポーツクラブと行政とが連携した地域活性化の成功要因を見出せる可能性がある
 - 新型コロナ対策施策も積極的に講じており、アフターコロナ社会への示唆が得られる可能性がある

3. 松本山雅 - 松本山雅ジャーニー

- 協業者: quod、アルピコ交通
- 事例概要:
 - J リーグの松本山雅では、松本山雅ホームゲームの試合観戦のために松本を訪れたアウェイサポーター向けに、松本という地域を知り、魅力に触れてもらう

ために地域とともにつくるオリジナルツアーを2019年より開催している

- ツアーには、信州名物の蕎麦や地元の食材を使った農園 BBQ、参加者が自ら作る手作りピザなど、通常の観光では味わえない地元根付いた様々な食コンテンツと、松本の夜景を一望できる露天風呂や自然を感じながらの農園キャンプ・ロシア式サウナ、動物への餌付けなど松本の自然を感じることでできる体験コンテンツを盛り込んだ
- リストアップ理由：
 - 地元の企業や農家と協力し、通常の観光客は訪れ得ない / 体験し得ないような新たな観光資源を発掘しており、新しいスポーツツーリズムの形態を示している
 - 地元農家・企業の事業機会を作り出している
 - 関係人口増加にも寄与するものと考えられる
 - 2020年にも継続的に実施されていることから、成果が上がっているものと考えられる。また、他地域でも展開可能と考えられる

4. ガイナーレ鳥取 – しばふる

- 協業者：本田技研工業、米子市、地元企業複数
- 事例概要：
 - Jリーグのガイナーレ鳥取では、景観悪化や雑草繁殖によるアレルギー発症者多発等により地域の課題となっていた耕作放棄地を有効活用する目的で、クラブがスタジアムの施設管理で培った芝生の生産ノウハウを用いて、耕作放棄地にて販売用芝生の生産を実施している
 - サッカー用の芝生だけでなく、学校や庭園等、様々な用途に合わせた芝生を生産。法人向けに販売しており、個人向け販売も予定
 - 行政・地元企業と連携し、学校の校庭や地域の芝生化を推進している
 - 本田技研との協業により芝生の生産・管理には最新のテクノロジーを導入しており、生産性の高い新たな農業の形も模索している
- リストアップ理由：
 - スポーツクラブ主導で地域課題の解決に取り組んでいる
 - 複数の地元企業を巻き込んでおり、スポーツクラブを中心に地元企業の事業機会を生み出している
 - 最新テクノロジーを活用して生産性向上を図る等、スポーツクラブを中心としたイノベーション誘発という点で他の地域の参考になる点が多くあるものと考えられる
 - 2020年にも継続的に実施されていることから、成果が上がっているものと考えられる。また、他地域でも展開可能と考えられる

5. ヴォレアス北海道 (playground) - 電子チケットの導入とデータマーケティング

- 協業者: playground
- 事例概要:
 - Vリーグ ヴォレアス北海道では、Vリーグ3部所属の地方クラブであったが、選手の直筆サインを入れるなどの工夫を講じることで、1部所属チームを上回る価格設定でのプレミアムチケットやライト層をターゲットとしたチケットを販売する等、ユニークな取り組みを行っていた
 - 2019年より playground の電子チケットシステムを導入。地域のスマートフォン普及に課題が残っている中ではあったものの3ヶ月程度で47%の観客の電子チケット移行を進めることに成功
 - 電子チケットを通じて顧客の属性データや行動履歴を取得することでマーケティングに活用。観戦価値の向上を図ることを通じ、賑わいの創出を図っている
- リストアップ理由:
 - スポーツクラブによる新技術導入の例として、他クラブ・地域にも展開可能と考えられる
 - Vリーグ自体の集客力が高いとは言えない中、下部リーグ(2020年は2部)ながらも高価格での多数の集客に成功しており、スポーツコンテンツ魅力向上と集客力の向上において、他クラブ・地域にとって示唆に富むと考えられる
 - 直近ではアリーナでの興行以外の場面で、コロナ対策も踏まえつつICTを活用したファンとの繋がりを積極的に展開しており、PoCを超える成果を達成している点も注目できる

6. 茨城ロボッツ - 水戸ど真ん中再生プロジェクト

- 協業者: グロービス、茨城県、水戸市、地域内外の企業・識者等複数
- 事例概要:
 - Bリーグの茨城ロボッツと親会社のグロービスでは、中心市街地空洞化への懸念が高まっている水戸市で、にぎわいの復活に向け、手付かずだった商業店舗跡地を活用したプロバスケットボールチームの練習拠点やカフェ等の機能を持つ“まちなか・スポーツ・にぎわい広場(M-SPO)”を2016年にオープンし、地域活性化への取り組みを始めた
 - また、起業を目指す個人、法人や学生に居場所や交流の場を提供するためにコワーキングスペースを設けて、ビジネスプランコンテストを実施する等、イノベーション誘発に取り組んでいる
 - 以下3つのテーマを中心に多数のプロジェクトを実施中

1. アート x 教育 x 観光 x スポーツエンタメがある魅力ある都市空間をつくる
 2. 県内外から投資が促進され、人材育成を促進し、新たな産業を生み出す
 3. 新しい公共交通機関とメディアをつくり、都市の血流を生み、発信力を高める
- リストアップ理由：
 - 行政・民間企業・識者等の多数を巻き込みながら、多数・他分野のプロジェクトが行われており、スポーツクラブの持つ地域のハブとしての機能が示されている
 - 2016 年より継続的に取り組んでおり、効果が上がってきているものと考えられる

7. PIAZZA (NEC レッドロケッツ) - 地域 SNS を活用したファン拡大と地域活性化

- 協業者: V リーグ NEC レッドロケッツ、川崎市中原区
- 事例概要：
 - PIAZZA は、勝どき・豊洲・武蔵小杉等、新しい住民が多くリアルへの繋がりが少ないことが課題となっている地域を中心に、全国約 30 エリアにて地域 SNS を展開し、デジタルでのコミュニケーションを入口にリアルでの繋がり形成を促進し、地域活性化を図ってきた
 - 2019 年に同社は武蔵小杉を活動拠点とする V リーグ NEC レッドロケッツおよび川崎市中原区と三社連携を開始。レッドロケッツによるアプリ内での情報発信を可能とすることで、地域に根差したクラブづくりをサポートする一方で、レッドロケッツのファン拡大を通じて地域コミュニティを形成・強化することを狙っている
 - 今後は、地域ファンによる交流会の開催等、リアルへの繋がりの拡大も図ることで、地域活性化に繋げることを企図している
- リストアップ理由：
 - 民間主導で地域のスポーツクラブを活用しながら地域活性化を図っている例であり、他地域にも展開可能と考えられる
 - デジタルの地域活性化への活用という点で他地域の参考になると考えられる
 - 民間企業・スポーツクラブ・行政の三者にとってメリットのある座組であるという点で他地域の参考になると考えられる
 - コロナ禍により物理的接触が制限される中で、ICT を活用した地域コミュニティの活性化を実現している点で注目できる

8. 浦和レッドダイヤモンズ (埼玉県) - 埼玉 Sports Start-up

- 協業者：浦和レッズ、大宮アルディージャ、埼玉西武ライオンズ、越谷アルファーズ、地域内外の企業・有識者複数
- 事例概要：
 - 埼玉県では、地方創生推進交付金を活用し、スポーツを軸としたスタートアップ企業・起業家の支援事業“埼玉 Sports Start-up”を2018年より3年間実施
 - 公募により選抜された有望なプランやアイデアを有するスタートアップ企業・起業家が、先輩起業家や専門家による助言や伴走支援を受けながら、地域の協力プロスポーツクラブ（浦和レッズ、大宮アルディージャ、埼玉西武ライオンズ、越谷アルファーズ）が提供するテーマに沿ったビジネスプランを立案
 - 一部ビジネスプランがクラブとの協業により既に事業化した
- リストアップ理由：
 - スポーツクラブを中心としてオープンイノベーションが実現した好例であり、他地域にも展開可能と考えられる
 - 既にクラブと一部スタートアップとの協業やスタートアップ間での協業が実現していることから、協業が生まれた理由や協業を促進するために必要な要素が抽出可能と考えられる
 - 一方、行政が主導し細部までコントロールした全国初の事例でもあり、他地域に展開する際に留意すべき点も含め示唆に富むものと考えられる

調査発見事項

以下、主な調査発見事項を抜粋の上掲載する。

地域活性化に積極である背景

今回調査対象としたクラブは、いずれも地域活性化に対して積極的な点が特徴的であった。

この背景として、大きな共通点だったのが、何れのクラブもその存在意義について、競技成績を残すことではなく、地域活性化に貢献することに置いているという点であった。

スポーツクラブは何らかの競技を行うことをものである以上、競技成績を残すことを第一の目的とするところが多く、そのように認識されているのが一般的でもある。またクラブの成り立ちとしても、地域の同好会や実業団をルーツに持っていることも多く、その場合自ずと競技成績を求めることに主眼が置かれるケースが多くなる。加えて、クラブとして興行を行うようになりファンが集まると、ファンは競技を観るために観戦に集まる以上、競技成績を求めるプレッシャーが必然的に高くなる。このような構造故に、競技成績を残すことを第一に置くクラブが多くなるのである。

この点、調査対象としたクラブは上記のような構造にもかかわらず地域活性化を第一に置いている点においてユニークである。経緯は様々であるが、多くがクラブ運営を地域活性化のためのあくまで手段であると考えている点が浮き彫りとなった。例えば、ガイナレ鳥取では、地域リーグから全国リーグへと昇格・参入プロセスにおいてクラブ運営の仕組化を支えたメンバーに、地域活性化に明るい者が多かったことで、「サッカーで成績を上げることに以上に面白いことがある」として、クラブ運営の中核に地域活性化を据えることになった。鹿島アントラーズは「地域興し、まちづくりの観点から誕生したクラブ。だから地域が衰退しながらクラブが存続することはあり得ない」と、地域活性化とクラブの発展が表裏一体である点を強調している。また、ヴォレアス北海道は明確に「地域経済を盛り上げるための手段としてクラブを設立した」としている。

このように、クラブを核とした地域活性化成功の背景には、クラブが地域活性化を自らの存在意義として置いているケースが多い点が前提としてあることに留意したい。

成功要因

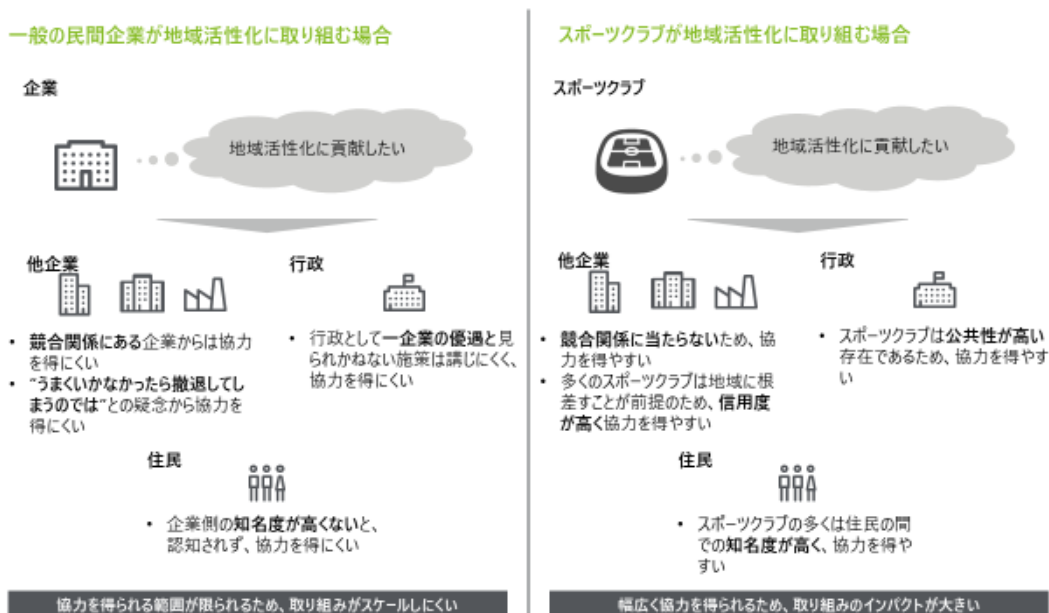
では、今回調査対象クラブが地域活性化に取り組み、成功に至った理由はどこにあるのだろうか。調査を通じて、主に次の4点にあることが明らかになった。

- ① 知名度の高さ
- ② 公共性の高さ
- ③ 民間企業との相互補完
- ④ 行政との効果的な連携

要素各々について確認していきたい。

① 知名度の高さ

地域活性化には、一般の民間企業には難しく、スポーツクラブだからこそ進められるものがあります



まず、知名度の高さである。多くの人々の共通の関心事であるスポーツに取り組む主体であるクラブ（それも昨今は地域に根付き地域名を冠したクラブが多い）は、地域の内外に対して非常に高い知名度を持つケースが多い。

例えば、日本を代表するプロサッカークラブである鹿島アントラーズの2019年度売上高は約67億円であり経営の規模は中小企業の規模そのものであるが、その知名度は、地域はもちろん国内外でも高く、多くの大企業・グローバル企業をも凌駕している。このような知名度の高さは、地域活性化に取り組むにあたって非常に有効である。なぜならば、知名度が高いが故に、何か取り組みを行うに際して広告宣伝に多くのリソースを投下せずとも多くの人々の耳目を集めることになるからである。メディアにも大きく取り上げられる事が多いのも特徴である。

また、知名度の高さは信頼度を高めることにも繋がる。

例えば、ガイナレ鳥取では芝生育成・販売・管理事業「しばふる」を始めるにあたって、芝生生産用の農地確保のため休耕地の地権者に賃貸の依頼に廻ったが、この際、他の民間企業への賃貸は断られていたにも関わらず、ガイナレ鳥取は許可を得られたという事実がある。ガイナレ鳥取というプロスポーツクラブの持つ知名度の高さ、そして地域に長く根差すクラブとしての信頼度の高さが影響したものとみられる。

② 公共性の高さ

次に、公共性の高さである。我が国のスポーツクラブは一般に特定の地域に紐づく形で存在している。それ故に、人気プロ野球球団のような一部の全国的な人気を誇るクラブを除くと、基本的に地域にファンベースを持ち、地域のスポンサーに支えられているケースが大半である。また、Jリーグ発足以降、地域密着があらゆるクラブ運営の定石となってきており、競技の種類を問わず、クラブ側として単に競技活動を行うだけでなく、地域貢献活動を行っていることが多くなっている。また、クラブを応援することやクラブの話題が地域住民や企業の共通の関心となることから、彼らのコミュニケーションを活性化し、コミュニティの絆を深めるための触媒ともなっている。この意味で、クラブは地域の住民・企業を支え、また逆に支えられる関係となっており、地域としての価値をより高めるための「公共財」として位置づけられる傾向が高まっている。

では、スポーツクラブの公共性が高いとどのような良いことがあるのだろうか。

まず、スポーツクラブとしての活動について、多くの住民や企業の賛同を得られやすくなるという点が挙げられる。一民間企業がどんなに素晴らしい地域貢献活動を行おうとしても、その意図に理解を得て賛同を集めるまでには長い道のりが必要である。営利企業である以上自社の利益のために行うという印象を払拭することのハードルは高く、地域にどのようなメリットがあるのか、それは協力を値するものなのかという点で理解を得られなければ前に進まないためである。この点、スポーツクラブは営利法人の形態を取っているところが多いにも関わらず、活動の実態から、通常の民間企業とは異なり、公共性が高いとみなされているケースが多い。

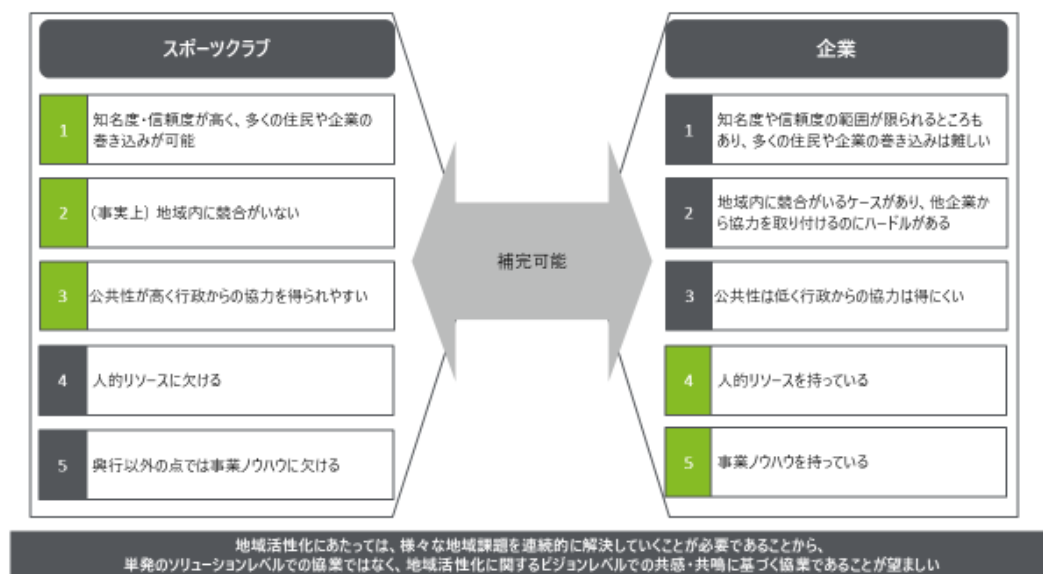
また、民間企業の場合、同一地域同業界に競合企業がいるケースも多い。競合企業の立場からすると、地域活性化のためとは言え、同業他社が地域内でプレゼンスを高める活動に与することは難しい。その点、スポーツクラブであれば同一地域内に競合がいることは稀である（いたとしても競合するというよりは、むしろ協調により双方の価値を高めることに繋がるケースが多い。例えば、Jリーグの川崎フロンターレとBリーグの川崎ブレイブサンダースは同じ川崎市武蔵小杉を拠点としているが、共同でプロモーション活動を行ったり、ファン開拓を行ったりするなどしている）。

このような背景により、一民間企業が実施しようとする、ともすれば協力者を得られにくくスケールしづらい地域貢献活動において、スポーツクラブは多くの協力者を得ながら大規模なスケールにて活動を展開することが可能な状況であることが多い。例えば、茨城ロボッツでは、出資を受けているグロービス社の堀オーナーが積極的に取り組んでいる地域貢献活動「水戸ど真ん中再生プロジェクト」の多くを担っている。これはスポーツクラブである茨城ロボッツが前面に出て推し進めた方が、賛同者を集めやすく効果的であるという判断に基づくものであるという。

③ 民間企業との相互補完

スポーツクラブと企業とが協業することにより、相互に補完し、地域活性化にあたっての課題を乗り越えられる可能性があります

地域活性化に際してのスポーツクラブと企業との相互補完 (イメージ)



三番目は民間企業との相互補完だ。我が国のスポーツクラブの多くは先に述べたように実態として企業規模は中小企業規模であり、日々のオペレーションを行うために必要な資金的・人的リソースしか抱えていないところが大半である。また、スポーツクラブである以上、その他の事業領域におけるノウハウを必ずしも持っているわけではない。よって、必ずしも単独で地域活性化を推し進める能力があるわけではないことが多い。調査対象としたクラブにおいては、この点をパートナーとなる民間企業との相互補完によって乗り越えているケースが見られた。

この点、民間企業には、クラブに不足している事業ノウハウや、それを駆使する力を持つタレントを抱えているところが多くある一方で、せつかくそれらを持っていても、知名度が不足しておりそれらが必ずしも日の目を見ないケースがある。また、地域活性化に取り組む意志を持っていながらも、先述のとおり協力者を得ることが難しくスケールしないケースも多い。これらを踏まえると、クラブに不足しているものと企業が持っているもの、クラブが持っているものと企業に不足しているものが相互に補完し得ると言える。

このような相互補完をうまく行っている事例が、ヴォレアス北海道と playground 社だ。ヴォレアス北海道は 2016 年の創設以来、バレーボール V リーグの新鋭クラブとして破竹の勢いで勝利を重ね、ファンを増やしているクラブである。一方で、人的リソースやテクノロジーを活用した事業ノウハウには欠けている点があったため、ビジネスアライアンスを組んだのが、電子チケットシステムを開発・展開する playground 社だ。同社は電子チケッ

トシステムを、極めてシンプルな現場オペレーションで小規模から導入でき、かつ、試合日以外におけるファンとの接点も簡単に作るができるソリューションを有していた。ヴォレアスは playground 社と組み、電子チケットシステムを導入することで、試合の来場客向けオペレーションを大幅に簡素化し、且つ電子化に伴う顧客情報の活用により、マーケティングの効率・精度を大幅に向上させることに成功した。さらに、同社との取り組みを地域のスポンサー企業にも紹介することで、地域全体のデジタルトランスフォーメーションのきっかけづくりにも貢献している。また、playground 社から社員の出向を受けることで、クラブ側は人材不足についての課題解決をはかることができ、playground 社側も現場から直接得られる情報をソリューションのブラッシュアップに活用できるという相互メリットも生み出すことに成功している。

また、セレッソ大阪の実施したこまがわ商店街とヤンマースタジアム長居をつなぐ MaaS の実証実験についても同様の補完関係が見られた。本取り組みは、セレッソ大阪が地域貢献活動の一環として、ホームタウン内各所の住民と広くコミュニケーションを取っていた中で、セレッソ大阪のホームスタジアム・ヤンマースタジアム長居の近隣にあるこまがわ商店街の関係者から、スタジアム来場者の動線上に無いことから試合日にも必ずしも商店街が潤わない点について課題が提起されたことがきっかけであった。そこでセレッソ大阪は、クラブとしての「ハブ機能」を活かし、同クラブのスポンサーである駐車場シェアリングシステムを展開する akipa 社、タクシー配車アプリを展開する DiDi 社、電動キックボードを提供する LUUP 社、そしてシェアサイクル事業を行うハローサイクリング社に相談を持ち掛け、その結果、各社の持つ知見やテクノロジーが結集し、こまがわ商店街とヤンマースタジアム長居とを MaaS の仕組みで繋ぐ実証実験が企画・実行されるに至ったものである。クラブ単体では課題解決をするのは難しく、また企業単体でも自社の技術を地域課題の解決に昇華させる機会がない、といった状況を、クラブが核となりステークホルダーを繋ぐことで、課題解決のための力を結集させた好例と言えるであろう。

④ 行政との連携

最後に、行政との連携について触れておきたい。今回の調査対象クラブでは、行政と効果的な連携を行っているところが複数見られた。先に、公共性の欄でも述べたところであるが、公共性の高いスポーツクラブは、民間企業と比較して、行政としても支援を行いやすい対象である。ただし、クラブの多くは公共性が高いとは言え、営利企業であるという点は変わらない。民間企業と行政との間で文化の違いがあるところは、スポーツに限らず各所で散見される課題である。

一例として、民間企業としてはスピード感や如何に経済的なインパクトを出せるかという点を重視するのに対し、スピード感に欠けていたり、行政としては納税者への説明責任故に、民間企業の考える経済的インパクトよりも公共性・公平性を重視したりする傾向がある。この違いが、行政が民間企業を支援したいと考えていても、あるいは民間企業が行政の支援

を求めているにもかかわらずミスマッチを招くことが多々ある。

今回の調査対象クラブにおいては、このミスマッチを回避し、うまく連携を行うことに成功しているケースが多く見られた。

例えば、松本山雅では試合観戦のために松本を訪れるアウェイの観客向けにガイドブック等には出てこない松本の自然や食の魅力に触れられるツアー「松本山雅ジャーニー」を実施し、大変な好評を博した。この成功を取めた結果、松本市周辺の自治体から支援・協業の依頼が舞い込む現象が起きている。実績を挙げ、仕組みを構築してからの行政からの支援であれば、スピード感や経済的インパクトが左右されることもないため、クラブ・行政の双方が必要な範囲で支援を受け、支援をする関係を築くことができる。

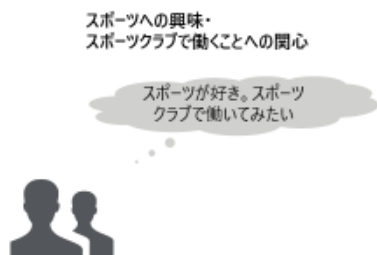
また、企業発の取り組みとしては PIAZZA 社の取り組みが挙げられる。同社は、バレーボール・Vリーグの NEC レッドロケッツおよび川崎市中原区と共同で、地域（川崎市武蔵小杉周辺地域）の住民コミュニティをオンラインで繋ぐ試みを実施している。PIAZZA 社側で有しているオンラインコミュニティ形成のソリューションが、当初からレッドロケッツの経営課題と行政の社会課題の双方の解決に対して有効なものとして設計されていたことが成功要因と考えられる。本取り組みは実際に PIAZZA 社主導で両者を巻き込み、三者での連携を構築するに至っている。

さらに、クラブと行政との人材交流がクラブと行政との連携の一つのカギとして浮上したが、それについては後述する。

地域イノベーションを活性化させる際の課題とボトルネック

地域活性化を自らの存在意義として掲げるスポーツクラブは多いものの、地域活性化に取り組もうにも人的リソースの不足しているスポーツクラブも多いという実態があります

スポーツクラブに多く集まる人材 (イメージ)



スポーツクラブで地域活性化に取り組む上で求められる人材 (イメージ)



地域活性化に取り組むうえでは、単にスポーツクラブで働くことへの興味だけではなく、地域活性化への強い思いや、自ら地域のハブとして、多くのステークホルダーと繋がり、動く力が欠かせない。そのような人材は依然として不足しているのが実態

① 地域イノベーション推進のための課題

ここまで、スポーツクラブを核とした地域活性化の成功要因について述べてきた。一方で地域イノベーションの更なる推進にはまだまだ課題があることもまた事実である。それでは、どのような点が課題なのか。課題として共通して挙げられたのが人的リソースの不足である。

先述の通り、スポーツクラブはその知名度とは裏腹に、経営規模においては中小企業レベルであることが大半であり、携わる人材の数も限られた人数となる。そして彼らの多くは日々のオペレーションに追われており、地域活性化のために人的リソースを工面することは容易ではない。新規採用を行うことも考えられる一方で、十分な素質を持つ人材の採用はハードルが高いというのが、調査対象クラブから共通して聞かれた意見だった。

一般にスポーツクラブが人材募集を掛けると、クラブの知名度が作用して、多くの応募が集まる傾向がある。クラブのファンやスポーツ好きの人達が「スポーツの仕事をしてみたい」「クラブと関わってみたい」と応募するためである。ただ、クラブ側で求める人材は単にそのような動機を持つ人たちではない。実際に地域活性化を担うためには、地域活性化への強い思いを持ち、且つ地域のステークホルダー達と密にコミュニケーションを取りながら課題を聞き出し、その解決に奔走する地域の「ハブ」としての役割が求められる。そのような役割を担える人材が応募してくることは稀であり、ここに人的リソースの不足が生じるのである。

他にも課題としては、活動資金の不足も挙げられていた。ただし、活動資金があったとしてもそれを十分に活用するためには、結局上記のような人材が必要となる。また、営業力や交渉力を持った人材がスポーツクラブ内にいれば、不足する資金獲得の補填に動くこともできるということを踏まえると、やはり人的リソースの不足が根源的な課題であると認識していたクラブが多かったことに触れておきたい。

② 地域イノベーション推進のためのボトルネック

今回、調査対象となったクラブは地域活性化の取り組みに成功を収めているクラブであるが、一方で本調査の趣旨にもある通り、このような取り組みの成功例は全国的にはまだ少ない。では、なぜ取り組みが広範囲に広がりづらいのだろうか。そのボトルネックの調査を行った。

まず、挙げたのは課題としても触れた人的リソースの不足である。多くのクラブスタッフは日々のオペレーションに追われている状況であり、地域活性化の取り組みが必要であると認識しつつも、そこにリソースを充てるのが難しい状況にある点が指摘された。

もう一つ挙げたのが、頻りにクラブ運営のポリシーが変わるという点であった。クラブの中には数年に一度社長が交代するところが少なくない。そのような場合、新社長は前任者との違いを打ち出す必要性に駆られ、地域活性化への取り組みを含む経営方針を変更するケースが往々にして見られる。これこそが地域活性化に対して効果を挙げることの阻害要因となっているという指摘である。確かに、地域活性化とは一朝一夕に成し得るものではなく、多様な地域課題を連続的に解決した先に達成され得るものである。数年に一度方針が変わってしまうと、持続的・一貫的なコミットメントが難しくなり、成果を上げることが難しくなってしまうであろう。

この点を裏付けるコメントが、鹿島アントラーズやガイナレ鳥取から聞かれている。

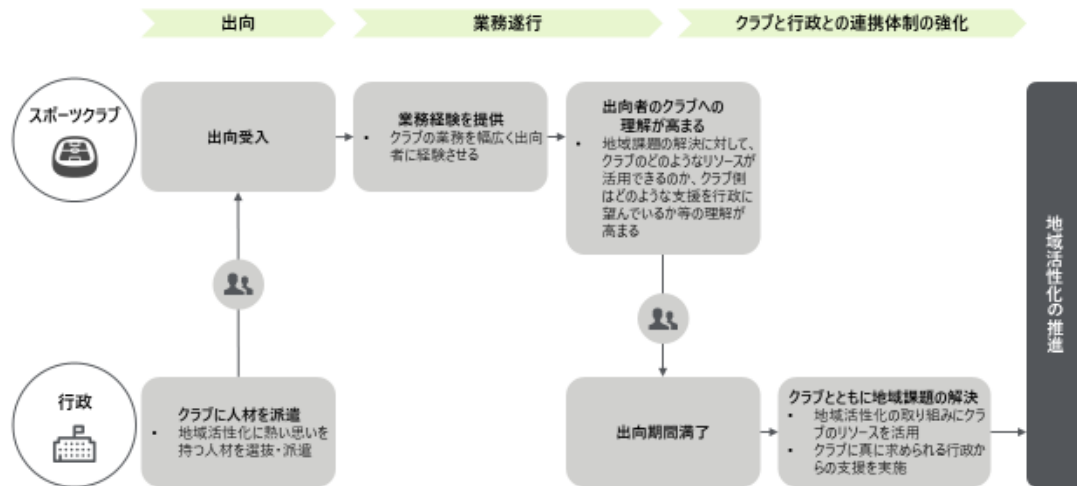
鹿島アントラーズでは1993年のJリーグ開幕時から、経営層が基本的に変わることなく一貫したポリシーにて取り組みを続けている。同クラブのヒアリングからは「クラブの中には成功事例を聞き、数年でそれが実現できると考えてしまうところもあるが、例えば我々だと20-30年かけてようやく実現してきたものだ。事例を知った上で取り組めば20-30年掛かることは無いと思うが、それでも相応の年月が掛かることは理解いただく必要があるのではないか」とのコメントがあった。また、ガイナレ鳥取からも「クラブが全国リーグ入りを果たした時から、地域を盛り上げることを決意した経営層が変わることなくコミットしていることが、現在の成果の要因」とのコメントが出されている点は注目に値するものである。

現実的には様々な要因でクラブ経営者の交代は避けられない場面も多いと思われるため、クラブ経営者の交代が地域イノベーション推進のボトルネックとならないようにするためには、経営者が交代しても変わらない「クラブフィロソフィーの確立」が重要であることの示唆でもあると考えられる。

行政からの支援に対する要望・行政との望ましい組み方

スポーツクラブと行政とは人事交流を通じて、長期的な協力関係を築き、地域活性化を推し進めることができるものと考えられます

人事交流を通じたスポーツクラブと行政との協力関係 (イメージ)



① 民間と行政の相互理解促進のための人材交流

先述の成功要因の分析の中で、行政との効果的な連携について一部触れた。民間と行政との文化の違いを理解した上で、スムーズな連携が行われているというのがポイントであった。ここでは、そこからさらに踏み込んだ行政との望ましい連携について触れておきたい。

民間と行政との間では文化に差異があることは宿命である。民間はスピード感や取り組みによる経済効果（利益）を重視する。一方、行政は納税者への説明義務が伴うことから、公共性・公平性に重点を置く。この差異の存在を双方が理解できないと、一致団結した地域活性化に取り組むことは難しくなる。

差異の存在を相互に理解するという点において有効な手立てとして明らかになったのが、人材交流である。

具体的には行政からスポーツクラブに人材を出向させ、クラブの一職員として業務に従事させるという手法である。スポーツクラブにとっては純粋にマンパワーの補強になるというメリットがあるが、職員にとっては、日々のオペレーションからパートナーシップ営業、そして地域貢献活動まで、多様なクラブ業務の経験を数年間掛けて積むことで、クラブの持つ地域の「ハブ」としての強みを理解すると同時に、クラブの弱点、即ちクラブ単体では解決が難しく支援が必要な点を肌感覚で知ることができる。そうしてクラブの内情を知った

上で、出向を終え、行政の仕事に復帰すると、彼らは行政として地域課題の解決に取り組む上で、クラブの力を借りると効果的である点や、逆にクラブが取り組む地域貢献活動において行政としての支援が効果的である点を、クラブ・行政双方の文化を理解した上で説明する媒体となることができるため、無駄や無理が無く、且つ効果的な支援の要請やオファーを行うことができるようになるのである。このような出向と帰還のサイクルを回し続けることで、双方の文化的差異を理解した上での効果的な連携を実現することができる。

この出向の好循環を実際に活用しているのが鹿島アントラーズとホームタウン 5 自治体および茨城県である。鹿島アントラーズへの出向を経験した職員が行政の様々な部署において、一見スポーツとは関係のなさそうな分野においても、如何に鹿島アントラーズの力を梃として使い地域活性化につなげるかという観点でクラブの力の活用が試みられている。まさにクラブを核とした地域活性化が進みつつあると言える。2019年には、鹿嶋市と同クラブとの連携協定が締結され、鹿島の親会社となったメルカリ社や関係する企業の最新のテクノロジーをカシマサッカースタジアムや鹿嶋市を実証実験の場として次々とテスト導入する体制が整備された。新しいテクノロジーの活用は規制面での都合により行政の認可が必要なものも多く、それが下りずに活用や実現が停滞しているケースも少なくない。このような悩みを行政側がピンポイントで解消に動いている点において、本事例は極めて示唆に富む事例であると言えよう。

② 資金面での柔軟性の高い支援

ここまで、人材交流に重点を置いて述べてきたが、資金力を十分に持っているクラブは必ずしも多くないため、引き続き行政からの資金面での支援のニーズは大いにある。地域活性化への取り組みを行いたいという意思を持っていても、資金の手当てが付かずに前に進められていないケースも多いからである。

ただ、資金の需要も多様化しているというのが実態であることが今回調査から示唆された。

例えば、茨城ロボッツからは直接クラブが支援を受けるのではなく、クラブが使用している公設アリーナに設備投資をするという間接的な支援が提起された。クラブが興行を行う上で、観客の満足度を上げるにはハード面の充実が欠かせない。クラブがスタジアム・アリーナを保有していれば自ら手を加えることができるが、多くの場合は公設施設を借りて使っているのが実態である。公設施設は、競技を行うためや観客を収容するために最低限必要な設備しか整っておらず、必ずしも臨場感を求める観客の目線に立ったものとはなっていないことが多い。茨城ロボッツの場合、魅力を高めるためのアリーナ設備（例：アリーナの中央に吊るされるセンターハングビジョン）を行政主導で整備してもらえると、興行を行う上で有効であり、ありがたいとのことであった。

また、行政が資金を出すのとは逆に、税金を免除するという方法もある。行政から資金が提供される場合は、納税者への説明義務が生じるが故に、申請の手続が煩雑になることが多

く、資金の活用状況やその結果のモニタリングのための膨大な量の報告が求められ、ただでさえ足りないクラブの人的リソースを割く必要が生じてクラブ運営に支障が出るなど、本末転倒な結果を招くケースが散見される。この点、税金の減免であれば、そのような手続も必ずしも必要ではないことから、クラブとしては使い勝手の良い支援となるものと考えられる。この点について、鹿島アントラーズからは「地域クラブが、これまで行政が行ってきた地域活性化の取り組みを代わりに担うケースが増えている。そのような公共性の高いクラブに対しては、税金を減免することの理解も得られやすいのではないか」との言及があった。

コロナ禍後の展望

最後にコロナ禍のクラブへの影響とコロナ禍後の展望について触れたい。人が密に集まって観戦する形態の事業であるスポーツ興行は、言うまでもなくコロナ禍を通じて最も甚大なダメージを受けた産業である。

例えば、観客数を制限（一部無観客）しての開催を余儀なくされたサッカーJリーグでは、全56クラブのうち約8割が2020年度は赤字に陥るものと見られており、危機的な状態となっている。早晩のコロナ禍の収束とスポーツ産業の回復が望まれるところであるが、このような状況下でも変化に対応し、力強く前に進んでいるクラブの様子が今回の調査を通じて明らかになった。変化の対応としては、主に3点、①リモートワークの活用、②ファンのデジタルシフト、③コーポレートトランスフォーメーション、について触れていきたい。

① リモートワークの活用

まず、コロナ禍で他の企業と同様にクラブにも否応なしに普及が進んだのがリモートワークである。興行を行う上で選手・スタッフの感染リスクを可能な限り下げる必要があったことから、多くのクラブが今回を機にリモートワークへの切り替えを行った。従前はオンラインミーティングや事務所外での作業等は経験がなかったところも多かったようであるが、既に働き方のスタンダードになりつつあると言える。

リモートでの業務への対応が進んだことで、新たな事業機会を見出すクラブもある。

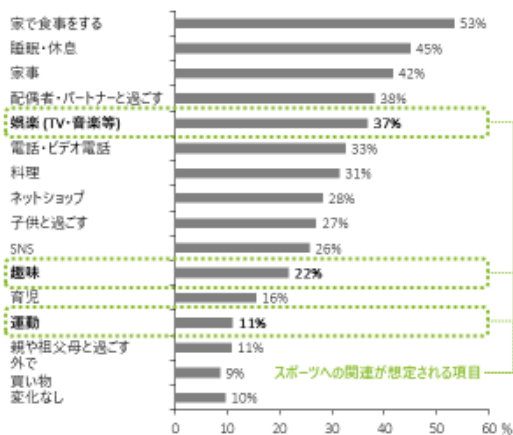
例えば松本山雅では、従前、広大且つ急峻な地形を持つホームタウンの隅々にまでホームタウン活動を行き渡らせることは困難であったが、今回を機にリモートの可能性を見出し、今後はリアルだけでなくリモートでファンや地域の人々と繋がりを持つということも積極的に実施したいとのことであった。

② デジタルシフト

スポーツ界はコロナ禍で大きな影響を受けましたが、ワークスタイルの変化や消費行動のデジタルシフトにより、今後ビジネスチャンスが拡大する可能性があります

在宅勤務で増えた可処分時間の使い方

新型コロナウイルス感染症拡大の影響による在宅勤務を行って、増えた時間
(上位10項目、n=1,000、単一選択 2020/4/10-12調査)

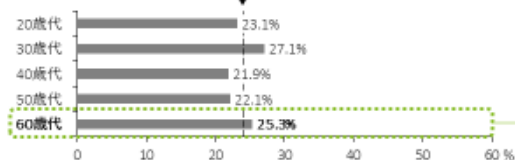


スポーツに投資される可処分時間がコロナ禍を経て増えているものとみられる

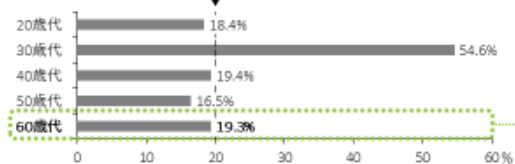
出所: コッセイ基礎研究所「第1回新型コロナウイルスによる暮らしの変化に関する調査」よりグロイ
トーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社作成

新型コロナ禍を経た買い物行動の変化

ネットショッピングの利用を増やすと答えた人の割合 (n=2,062, 2020/6調査)
加重平均23.9%



キャッシュレス決済サービスの利用を増やすと答えた人の割合 (n=2,062, 2020/6調査)
加重平均19.7%



若者から高齢者まで、全世代において消費行動のデジタルシフトが進んでいる

次にファンのデジタルシフトだ。コロナ禍を通じて、外出や物理的な接触が忌避された結果、オンラインショッピングやキャッシュレス決済が飛躍的に普及した。これらはこれまで主に若年層を中心に活用が進んでおり、高齢者層の利用は進んでなかったものであるが、コロナ禍により高齢者の間でも若年層と変わらず普及が進んだことを示唆する調査結果が出ている。このため、クラブとしてはチケットやグッズのオンラインでの販売や、スタジアム・アリーナのキャッシュレス化、チケットのデジタル化等を躊躇することなく進められる状

態が整いつつある。これらは従来から多くのクラブが進めようとしてきたことであるが、高齢者を中心とした弱者への配慮から、旧来の手段との併用を行った結果十分な効果が得られないケースが多くあった。デジタルの活用が進むと、マーケティングやオペレーションの効率が飛躍的に向上することから、この点への期待度は高い。

調査対象の中ではヴォレアス北海道が、コロナ以前より playground 社との協業によりチケットの電子化を進めていた。現在では顔認証の仕組みを導入し、アリーナへの入場の完全非接触化を実現している。電子化にあたっては、ファンやオペレーションを担当する従業員の間、紙チケットを残すことを求める声が大きかったという。しかし、電子・紙との併用という妥協をせずに、まずはトライしてみることを粘り強く説得し、且つ電子チケット利用に特典を付ける取り組みを実施したことでファンからの支持が得られ、完全電子化が実現するに至っている。さらに現在では旭川市内の飲食店等にも電子化の仕組みを徐々に広げるなど、クラブが核となって地域のデジタルトランスフォーメーションを推し進める好例となっている。

③ コーポレートトランスフォーメーション

三点目はコーポレートトランスフォーメーションである。一点目で述べた通り、リモートワークが多くのクラブに普及した。これにより、従来型の、同じ場所に集まり・同じ時間働くことの意味が崩れつつあり、即ち働き方そのものが変わりつつある。これを奇貨として社内の改革を一気に推し進めたクラブが茨城ロボッツである。ロボッツでは、性善説に立って労働時間・休暇の取得等の一切を従業員に委ねる大胆な働き方改革を実施し、働く場所についても事務所は用意するものの原則自由とした。スタートしてまだ1年も経過していないことから、効果が具体的に明らかになるまでにはまだ時間を要するものと見られるが、時間的制約・地理的制約から従業員を解き放つ新時代の経営として大いに注目すべき事例であると言えるだろう。

このように、コロナ禍を通じて従前遅々として進まなかった改革や変化が加速度的に進んでおり、コロナ禍中の厳しい状況を乗り越えた先に、大きな飛躍が待っていることが推察される。

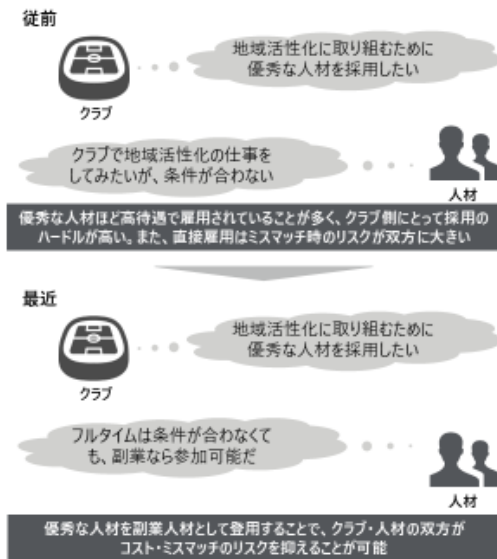
3. 政策課題への提案

ここまでの分析、特に課題の分析を踏まえ、本欄では政策課題への提案について触れる。

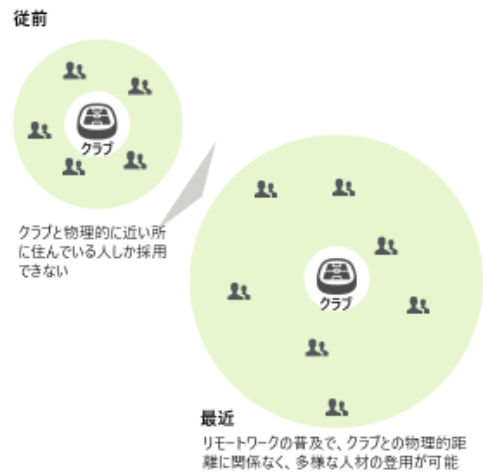
副業/リモートワークの活用のための支援

ワークスタイルの変化により、人材活用のチャンスが拡大しています

副業・兼業の拡大による人材活用のチャンス拡大



リモートワークの普及による距離のボトルネックの解消



課題の分析においては、今回調査対象となった各クラブから共通して、人的リソースの不足が、クラブを核とした地域活性化が推進されないボトルネックの一つとして指摘された。また、単に人数を揃えれば良いというわけではなく、そのジョブディスクリプションも重要であることも指摘されている。すなわち、地域活性化への熱い思いを持っていることに加え、自ら地域のハブとして動くことのできる人材が求められている、という点が明らかになった。

では、クラブが必要な人材リソースを集めるために、どのような政策が有効なのだろうか。スポーツクラブの多くは地方に本拠地を置いておりクラブが求める人材が必ずしもその地域にいるとは限らない。地域外の人材を採用する場合、引っ越しを伴うこととなり、人材側にとってはハードルが高くなる。また、求める人材像に合致するような優秀な人材は、「引く手あまた」の状態であることが自然であって、クラブの仕事に就く場合は既存の仕事を辞める必要が出てしまう。クラブ側としては、人材の既存の仕事と同等以上の待遇を用意する必要があり、必ずしも多くの利益を上げることができていない多くのクラブにとってはハードルが高い。このような状況を踏まえると、求める人材像を満たす人材を地方のクラブが採用することは構造的に難易度が高いと言える。また、仮にこれらのハードルを越えて採用

に至ったとしても、採用後にうまくフィットせず退職となった場合、クラブ側・人材側の双方にとってハードルを乗り越えるのに必要だった分の投資が水泡に帰すこととなり、ダメージが大きい。

そこで考えられるのが副業での人材採用とリモートワークの活用である。副業であれば、正規雇用と異なり既存の仕事を行いながら取り組むことができるので、給与額は小さいが転職の必要が無いことから、人材側にとってリスクを大きく減らすことができる。また、クラブ側にとっても、正規雇用に伴う各種労務リスクを減らすことができ、且つ人件費も抑制することができるため、ハードルが低い。これに、コロナ禍で浸透しつつあるリモートワークを組み合わせることで、クラブ側は日本全国にいるスポーツと地域活性化に熱い思いを持つ優秀な人材にリーチすることが可能となる。

ここまです踏まえると、政策としては、副業人材の活用のための支援（体制整備のサポートや、ノウハウや関連規制に関するナレッジの提供等）や、リモートワークの活用のための支援（システム整備のサポートや、生産性を高める効果的な運用に関するナレッジの提供等）が考えられるのではないだろうか。

クラブと行政や民間企業との人事交流の促進

一方、地域に根差した地域課題への熱い思いを持つ人材という点にフォーカスすると、行政との効果的な連携の例として先に述べた、行政職員のクラブへの出向が有効と考えられる。出向は期間を限定しているとはいえ、出向者が行政に戻った後は、クラブの活用やクラブへの有効な支援の観点から、クラブを核とした地域活性化の道を共に歩むケースが多いことは先述の通りである。行政の職員は一般に、その地域に根差し深くコミットすることができるという点もポイントだ。政策としては、行政側からクラブへの人材出向を促進するための支援が考えられるであろう。

また同様に、民間企業における人事異動で見られる U ターンや I ターンといった動きを加速させる政策も現実味を帯びてきているといえる。特にリモートワークが浸透してきている大企業や ICT 関連企業等に所属している人材においては、働き方や働く場所が今後ますます多様化してくることが想定されており、首都圏等に集中しがちであったデジタル人材や、物理的な制約により故郷を離れざるを得なかった人材等が、地方都市にて十分に活動できるような社会的インフラが整いつつある。仮にそのような地方都市を拠点とする働き方を実践する人材が増加すれば、地方クラブにおけるイノベーション推進の強力な後押しになることが大いに期待できる。これらの状況を踏まえ、これまでも国が推進してきた地方創生という政策をもう一段強化し、人材の物理的な移動を促進するための支援も、今後非常に大きな効果を生み出す可能性を秘めているものと考えられる。

このような人事交流を行うためにも相応の投資が求められることから、政策として資金面の支援を行うことも有効ではないだろうか。

資金面での支援

最後に、資金面での支援だ。現状でも経済産業省やスポーツ庁をはじめとする官庁の取り組みにより、多くの支援が実施されており、これらがクラブを核とした地域活性化に対して重要な役割を担い続けることは変わらないものと考えられる。

例えば、コロナ禍による経済へのダメージを受け、中小企業庁から事業再構築補助金（中小企業等事業再構築促進事業）の制度が設けられた。これは、中小企業・中堅企業・個人事業主・企業組合等に、ポストコロナ・ウィズコロナ時代の経済社会の構造変化に対応するためのトランスフォーメーションを促すことを目的に設けられており、例えばビジネスモデルのオフラインからオンラインへの転換・拡大、リモートワーク/コミュニケーションの活用、都市部や大企業にいる副業人材との接点強化等の用途に活用可能なものとなっている。スポーツクラブを核とした地域活性化の文脈でも大いに活用され得るものではないだろうか。

一方で、資金のニーズも多様化していることから、それらに合わせたり、使い勝手を高めたりすることも求められるだろう。

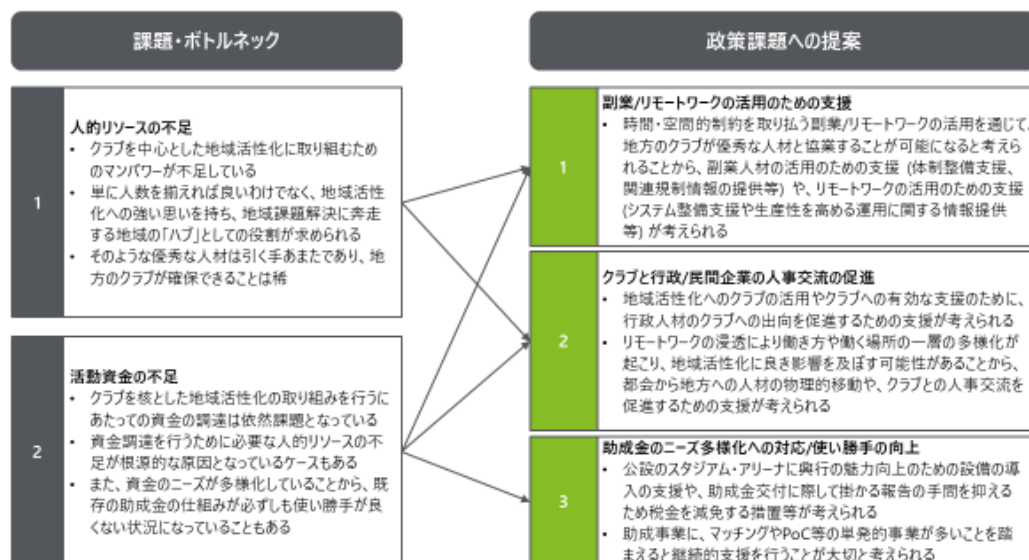
例えば、クラブに直接支援を行うのではなく、クラブの興行の場となる公設のスタジアム・アリーナにクラブの興行の魅力向上に資する設備を導入するための支援を実施していくことや、各種報告義務のためにクラブ側の活動が制約されることを防ぐために、助成金を交付するのではなく逆に税金を減免する措置等が考えられる。

また、スポーツ庁の活動等により SOIP（Sports Open Innovation Platform）事業も増加してきているが、現時点ではスポーツコンテンツとソリューションを有する企業の単なるマッチングや、単発的な PoC の取り組みのみに終始してしまっているものが散見されている。地域イノベーション継続的に推進していくためには、それらの取り組みを活動資金まで含めた形でサポートする政策も求められている。具体的には、SOIP 事業への民間投資に対する優遇措置を設ける等、スポーツコンテンツを活用した地域イノベーション推進事業への民間投資のインセンティブを設けること等も、今後期待される政策の一つと考えられる。

以上のような政策が実現した暁には、地方のクラブや企業を、遠隔地にあるという物理的制約からテクノロジーの活用を通じて、そして人口が減り人手も足りないという構造的制約からは新しい働き方の活用を通じて、解き放つことができるものと考えられる。人口減少・高齢化をはじめとする厳しいマクロの状況には大きな変化がなくとも、テクノロジーや新しい働き方を活用しながら生産性を高め地域全体の稼ぐ力を高める、我が国の今後の一つの道標を示すことができる可能性があると言えるのではないだろうか。

調査を通じて浮かび上がった課題・ボトルネックに対応する政策課題への提案として、3点が挙げられる

課題・ボトルネック – 政策課題への提案の関係 (イメージ)



4. ネットワーキングイベント

趣旨

事業者同士のネットワーク形成を図ることを目的にクラブや企業の関係者が一堂に会すことのできるネットワーキングイベントを開催した

実施形式

本イベントは当初対面での実施が想定されていたものの、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、感染予防対策のため、以下の形式にて実施した。

- 日程: 2021年2月18日(木) 18:30-21:00
- 実施形態: オンライン (ZOOM)

実施内容

本イベントは以下のプログラムを以て実施した。

時間	項目	担当	内容
18:30	イントロダクション	日本立地センター	開会の挨拶
18:35	スポーツを核としたイノベーション誘発/地域活性化の事例調査結果の紹介	デロイト	今回事業における調査事例・発見事項の紹介 “自分達でもやれそうだ”と、自分事化してもらうことを狙う
18:45	「新規事業はこう考える！レクチャー」	博報堂	新規事業を考える際のコツ“自分達の価値の捉え直し”を事業開発・地域ブランディング等の知見のある博報堂の専門家より紹介 自社・自クラブの価値を再発見しモチベーションを高めてもらう
19:10	グループトークの説明	デロイト	グループトークに臨むにあたっての事前説明
19:20	グループトーク 1	デロイト	少人数のグループに分かれ、自社・自クラブのビジョンを共有してもらい、

			仲間を見つけ、協業に繋げるきっかけとしてもらう グループトークテーマ（後述）の紹介 →自己紹介（ビジョン共有）→フリートークの流れ
20:00	休憩	-	
20:05	グループトーク 2	同上	同上
20:45	事務局より	経済産業局 デロイト・博報堂	経産省補助金・支援制度の紹介 デロイト・博報堂のサポートの紹介
20:55	エンディング	日本立地センター	閉会の挨拶
21:00	終了	-	

グループトークについては、以下のテーマを設定の上、参加者に対して事前に参加を希望するテーマおよび同じテーブルにて議論を希望するクラブを聞き、可能な限り希望に沿って10テーブルの組み分けを実施した。希望の多いテーマは複数テーブルを設けた。

- グループトークテーマ
 - ▶ スポーツ x 健康
 - ▶ スポーツ x まちづくり
 - ▶ するスポーツ
 - ▶ みるスポーツ
 - ▶ ささえるスポーツ

(グループトークでの主な会話内容は、Appendix 参照)

参加者

当日は10クラブ・28社から総勢49名が参加した。

参加者コミュニティ

事前事後の参加者間のコミュニケーションを促進する目的で、参加者限定のオンラインコミュニティ（Facebook グループ）を設置した。



以上

