

# スポーツコミッションに関する提言 ～米国スポーツコミッション事例を踏まえた地域経済活性化～



さいたま市収納対策課 **よしば としのり**  
**吉羽 俊議**

## 1 序論

日本では、人口減少、高齢社会が進む中で、地域経済の低迷が危惧されている。そのような中、スポーツによる地域経済の活性化が注目されている。スポーツによる地域経済活性化の成功事例として、米国のインディアナポリス市が挙げられる。同市は1960年以前、経済基盤として製造工場や運輸企業に頼っていたが、1960年代後半になると、産業基盤が他都市と同じように崩れていった。観光資源の少ないインディアナポリス市はスポーツを経済活性化のツールとして考え、スポーツ大会の誘致を行った。それにより、これまでに30億ドル以上の経済効果をもたらした。この直接の要因となったのがスポーツコミッションを設立したことが挙げられる。スポーツコミッションとはプロモーション活動をスポーツ団体等に行い、地域経済の活性化に役立つスポーツ大会及びイベントを誘致すること、大会やイベントの開催に伴う宿泊や交通の手配等を企画、運営のコーディネートを行う組織である。近年、日本でもスポーツを経済のツールとして考え、2011年には、初めて本格的なスポーツコミッションとして、さいたまスポーツコミッション(以下SSC)が設立された。本論文では、SSC及びスポーツ先進国である米国スポーツコミッションとの比較分析を行い、スポーツコミッションのあり方を提言し、地域経済活性化の一手法として述べていく。

## 2 組織分類及び比較対象地域の選定

第一に、スポーツコミッションの組織分類について

では、さいたま市スポーツコミッション基本計画及び東京都スポーツ振興基本計画<sup>1</sup>によって分類されたものがあるが、本論文では、組織を3つに分類し、民間型非営利組織、独立型非営利組織、内部型非営利組織により比較分析を行う。

第二に、海外では地域経済活性化を目的としたスポーツコミッションは米国に多くあるため、関東経済産業局、関西経済同友会に示された主要なスポーツコミッション組織を基に比較対象地域を選定する。さらに、都市、人口、施設、プロスポーツチーム等を基に、比較対象地域の選定した都市はインディアナ・スポーツ・コーポレーション(以下ISC)、グレートクリーブランドスポーツコミッション(以下GCSC)、デトロイトメトロスポーツコミッション(以下DSC)である。ISC及びGCSCは全米体育協会<sup>2</sup>から、NCAA Championship Cityに選ばれており、またDSCも、全米体育協会によるスポーツイベントを多数開催しているスポーツコミッションである。さらに、設立された地域には同程度の施設、プロスポーツクラブが存在し、市内には空港をはじめとした交通の利便性も良いところから、比較対象地域とした。

### 主要なスポーツコミッション一覧表<sup>3</sup>

スポーツコミッション名	州	組織形態
インディアナ・スポーツ・コーポレーション	インディアナ州	民間非営利型組織
カンサス・シティ・スポーツ・コミッション	ミズーリ州	民間非営利型組織
ロサンジェルス・スポーツ・カウンシル	カリフォルニア州	その他
デトロイト・メトロ・スポーツ・コミッション	ミシガン州	内部型非営利組織
グレート・シンシナティ・スポーツ・コーポレーション	オハイオ州	独立型非営利組織
グレート・クリーブランド・スポーツ・コミッション	オハイオ州	独立型非営利組織
グレート・コロンバス・スポーツ・コミッション	オハイオ州	その他
グレート・ニュー・オリンズ・スポーツ・基金	ルイジアナ州	独立型非営利組織
ニューヨーク市スポーツコミッション	ニューヨーク州	その他
フィラデルフィア・スポーツ・コングレス	ペンシルバニア州	内部型非営利組織
リッチモンド・スポーツ・パッカーズ	バージニア州	独立型非営利組織
サンディエゴ国際スポーツカウンシル	カリフォルニア州	その他
サンノゼ・スポーツ・オーソリティ	カリフォルニア州	独立型非営利組織
セントルイス・スポーツコミッション	ミズーリ州	その他

## 比較対象地域表

組織名	SSC	ISC	GCSC	DSC
人口規模	123万人	82万人	40万人	70万人
交通の利便性		インディアナポリス国際空港	ホプキンス国際空港	デトロイト空港
施設数(収容人数1万人以上)	6施設	4施設	6施設	4施設
プロスポーツチーム	2チーム	2チーム	3チーム	4チーム

## 3 SSCの現況分析

## 第1節 SSCの設立

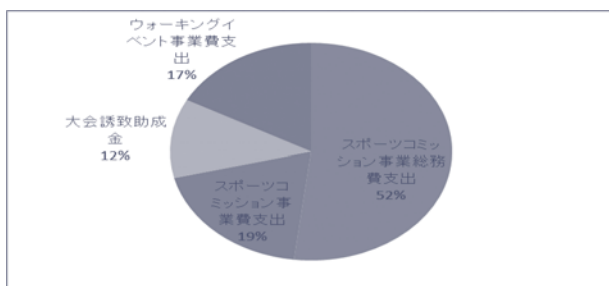
2011年10月よりSSCが設立された。SSCの戦略方針はサッカーを軸に、特定競技、カテゴリー(種別)のメッカづくり、ターゲットを明確にした誘致活動を行う、市内の自然や都市環境を活かしたスポーツイベントの開催・定着である。

## 第2節 SSCの組織

観光国際協会に属した内部型非営利組織である。組織は統括責任者、誘致、運営支援・地域、観光連携・広報担当に分かれ、担当は市職員3名、協会職員1名から構成されている。

## 第3節 SSCの財政

収入は観光国際協会の中で配分されている。主な財源は市の補助金である。総支出は68,242,000円である。

SSCにおける支出項目<sup>4</sup> (2011年)第4節 SSCのイベント誘致状況<sup>5</sup>

大会名	誘客数	経済波及効果
第19回全日本セパタクロ選手権	407	4,243,000
bjリーグオールスターゲーム	14,011	284,800,000
総合格闘技UFC JAPAN	19,050	665,933,000
2012春季全関東空手道練成大会	2,400	25,147,000

2011年～2013年の誘致数は42件になる。内誘客数3,000人以上は15件である。大会を誘致した一

部の大会の経済効果の算出をし、約10億円の効果があったと分析した。

## 第5節 さいたま市内のスポーツ施設

さいたま市には大規模なスポーツ施設が多数あり、収容人数が1万人を超える施設は6施設ある。

## 第6節 SSCの課題

SSCの現状を分析すると、スポーツ大会の誘致数は多く、スポーツ大会の誘致に関して一定の効果があつたことが推察できる。この要因は、組織として一定の機能を果たしたこと、スポーツ大会を誘致する組織が欧米諸国と比較して日本には少ないこと、交通の利便性、施設の充実等であると推察する。しかし、現在、大会を誘致している多くは小規模な大会であり、今後、地域経済の活性化を促進するには大規模なスポーツ大会を企画、誘致することも必要である。さらに、国内だけでなく、海外のスポーツ大会を誘致していくためには組織、財政、ボランティアといった分野に課題がある。

## 4 ISC事例研究

## 第1節 インディアナポリス市の概要

インディアナ州は米国の中西部に位置する州であり、州都であるインディアナポリス市は2011年では人口827,609人である。

## 第2節 ISCの戦略目標

地域社会のリーダー及び重要な地域コミュニティとの関係を拡大し、確立していくこと、スポーツを通じた青少年のフィットネスや人格形成を奨励すること、財務体質を強化し、ISCの資金源の多様化を行っていくことが、戦略目標として掲げられている。

## 第3節 ISC組織

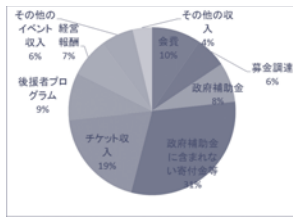
民間型非営利組織である。組織はプレジデントをトップとしたビジネス開発、事務管理、イベント、金融の各部門に分かれ、27名のスタッフにより運営されている。

## 第4節 ISC財政

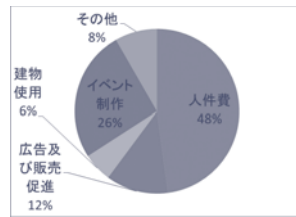
総収入は3,395,270ドルであり、総支出は

3,570,906ドルである。収入項目は比較対象地域の中でも最も多い。

ISCの収入項目<sup>6</sup>



ISCの支出項目



## 第5節 市内のスポーツ施設及びスポーツ大会誘致開催予定

市内には収容人数1万人を超える施設は4施設ある。ISCにおける2017年までに開催されるビッグイベントは24件であり、開催予定数の多さは比較対象地域の中でも最も多い開催数である。

## 第6節 プログラム

会員プログラム（10%）、寄付金プログラム（40%）、スポーツイベントプログラム（6%）、経営報酬（7%）等の多様なプログラムを開発することにより自主財源を確保している。

## 第7節 ISCの分析

ISCはイベントを企画してから、スポーツイベントを実行する戦略目標が明確に行われている。この根拠は2005年当時の献金、補助金の割合は46%を占めていたが、5年で30%にまで割合を減少させている。これは、ISCの2008年の戦略目標である資金源の多様化を明確に実行されたからであると推察できる。また、ISCはスポーツ関係の知識、経験を持ったスタッフを多く採用している。これにより、多様なプログラムを企画、実行でき、ISCはビッグイベントを定期的に行う大会主催者と締結している要因である。ボランティアの数は12,000人であり、比較対象地域の中で、最も多い人数である。この要因はデータベースによる管理を行っていること、スポーツ大会を運営している年数が最も長いこと、スポーツイベントに対して広報することにより、ISCの周知が行われていること、ス

ーツ用品、スポーツイベントチケットの寄付等の慈善活動、地元企業に対するスポーツイベントを行うことにより、市民の理解が得られているからであると推察される。

## 5 GCSC事例研究

### 第1節 クリーブランド市の概要

オハイオ州北東部に位置し、オハイオ州内では州都コロンバスに次ぐ第2の都市であり、人口は396,815人である。

### 第2節 GCSCの設立目的

スポーツ大会誘致や創出することによって、経済、イメージ、クリーブランドのコミュニティを促進することである。

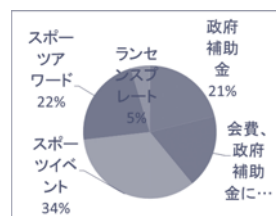
### 第3節 GCSC組織

GCSCは独立型非営利組織である。組織はプレジデントをトップとしたイベント管理、マーケティングセールス、スポーツ開発、金融の各部門に分かれ、14名のスタッフにより構成されている。

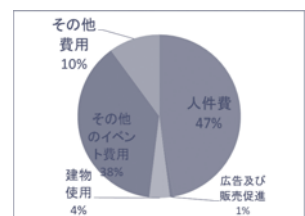
### 第4節 GCSCの財政

総収入は1,981,862ドルであり、総支出は2,031,465ドルである。収入の内、スポーツアワードは年に1回開かれるレセプションのイベントであり、ライセンスプレートは自動車のナンバープレートデザインしたものを販売するプログラムである。

GCSCの収入項目<sup>9</sup>



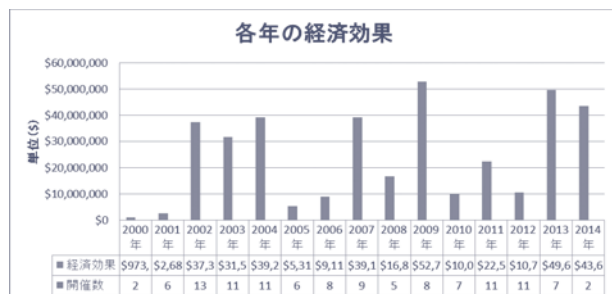
GCSCの支出項目



### 第5節 市内の施設及びGCSCにおけるスポーツ大会

市内には収容人数1万人を超える施設は6施設ある。これまでに行われたイベント及び経済効果は以下の図である。経済効果は各イベントにより行って

いる。経済効果の算出方法は全米スポーツコミッション協会に依頼して算出している。2012年の測定ではこれまでに3億7,000万ドル以上の経済効果があったと発表している。



## 第6節 プログラム

法人会員プログラム<sup>11</sup> (18%)、レセプションプログラム (22%)、ライセンスプレートプログラム (5%)、地元スポーツイベントプログラム等により、自主財源を確保している。

## 第7節 GCSCの分析

スタッフの年齢層は20代が多く、シニアヴァイスプレジデントも30代前半と若いスタッフによって構成されている。このことから、スポーツイベントを誘致、企画することによって、スタッフに昇進、昇給等のインセンティブが与えられていることが推察できる。独立型非営利組織は独自の予算を持っており、予算の活用方法は会社独自で決められる。その一つの根拠が、インターンシップ制度である。他のスポーツコミッションはもちろん一般的には無償の場合が多いが、GCSCでは有償である。これらにより、新たなスポーツイベントを企画、誘致することを積極的に行い、125以上のスポーツ大会を開催し、収益を得ている一つの要因である。また、スポーツ大会を誘致する方法がスポンサーを大会毎に募っている独自の方法によりイベントだけでなく、広報の支出の低さにも影響を及ぼしていると推察する。ボランティアの数は5,000人である。GCSCがボランティアを集められた要因はデータベースを設立当初から管理していたことが挙げられる。また、個人、企業に対してメール、チラシ等を送りボラン

ティアを募っている。これにより、集められたボランティアに対して食事の補助等のホスピタリティ面を充実させ、スポーツコミッションとの協力体制を築き、ボランティア数を増加させることに成功している。さらに、ボランティアのトレーニングを行い、優秀なボランティアにはインセンティブを与え、意欲を持たせていることも増加している要因である。

## 6 DSC事例研究

### 第1節 デトロイト市の概要

ミシガン州南東部にある都市であり、アメリカ中西部有数の都市として知られ、2011年の人口は713,777人である。

### 第2節 DSCの設立目的

DSCは国内外のスポーツイベントを誘致、主催し、地域経済及びデトロイトのイメージを高めることを目的としている。

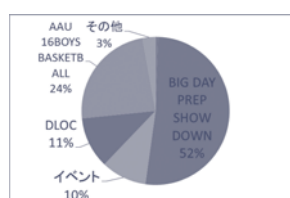
### 第3節 DSCの組織

DSCはデトロイトコンベンションビジターズビューローの全額出資子会社であり、内部型非営利組織である。組織はエグゼクティブディレクターをトップにコミュニケーションズ、セールス、サービス及びイベント管理の部門に分かれ、5名のスタッフにより構成されている。

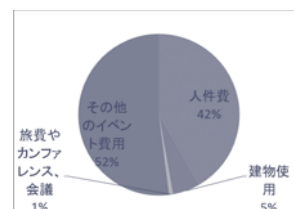
### 第4節 DSCの財政

総収入は177,987ドルであり、総支出は778,473ドルである。

DSC収入項目<sup>12</sup>



DSC支出項目



## 第5節 スポーツ大会施設及び開催状況

市内にある1万人以上収容人数のある施設は4施設である。また、2010年中にDSCによって開催されたスポーツ大会は17大会であり、今後、開催される大会は9大会の予定である。

## 第6節 プログラム

会員（5%）、スポーツイベント（20%）等のプログラムにより自主財源を確保している。

## 第7節 DSCの分析

内部型非営利組織の場合は、職務を分散できるメリットがあり、スタッフ数は比較的少数であっても運営できる。収入は宿泊税による割合が高いことから、一定の収入は確保でき、予算計画を立てやすく、追加的に補助金を支出できること、イベント主催者からの収入が少ないことが多くのスポーツ大会を誘致してきた要因であると推察する。しかし、多くの大会を誘致してきた反面、自主財源が30%前後であり、比較的低いことが課題として挙げられる。ボランティアの数は8,000人である。ボランティアを集められた要因はデータベースで管理していること、デトロイトコンベンションビジターズビューローと協力して集めていることが挙げられる。

# 7 全比較対象地域による考察

## 第1節 全比較対象地域における組織の考察

人件費の割合は民間型非営利組織及び独立型非営利組織より内部型非営利組織の方が高く、また、一人当たりの給与が最も高い水準も同じであった。このことから、民間型非営利組織、独立型非営利組織といった公共性の相対的に弱い組織形態の方が人件費は低コストであると言えることができる。また、スポーツイベント1大会における最も費用が少ないのは、独立型非営利組織、次いで、民間型非営利組織、内部型非営利組織という結果であった。次に、各比較対象地域のボランティアのデータベースに登録されている人数は、ISCが12,000人、DSCが8,000人、GCSCが5,000人という結果であり、一定の公共性

がある組織形態であれば、ボランティアを集めることに差異は見受けられないということである。

## 第2節 米国との比較による課題改善の考察

財政の課題改善方法として、一つは会員プログラムを設けることが挙げられる。3つの組織の特徴は会員プログラムを設けていることである。会員プログラムは米国のスポーツコミッションの収入の5%～15%前後の収益を得ている。会員制度は日本でも普及していること、会員プログラムを設ける上で、コスト費用も少ないことから、収入の課題改善の一つになると推察する。また、GCSCのスポンサーによる収入は大規模なスポーツ大会を誘致する上では、大きなメリットがあると考えられる。スポンサーを募ることによるデメリットはコスト費用の観点から、少ないと考えられるため、取組を行う価値がある。

組織体制の課題改善として開発担当を設置することにより、自主財源の確保につながる要因の一つであると推察する。開発担当を設け、専門知識を持つ職員を登用することにより、米国のプログラムを含め、日本独自のプログラムによる財源の確保をする手法を見出すことができると考えられる。

ボランティアの課題改善として、ボランティアを募るためにデータベースを構築していくこと、また、ボランティアに対して食事等の補助や、スポーツイベントの優先入場券等を与えられるようなインセンティブを設けることにより、スポーツコミッション専属のボランティアを確保することができると考えられる。

# 8 提言

比較対象地域における分析から、3つの組織形態の中で、財政的な側面から人件費、大会にかかる費用の効率性、自主財源の高さから、望ましい組織形態は独立型非営利組織である。

スポーツコミッションは自主財源の確保をするために、会員プログラム、スポンサー収入によるスポーツ大会の誘致を行っていくことを提言する。支出が

少なく行えるプログラムであり、日本でも普及しているプログラムだからである。次に、スポンサーによる収入はGCSCが行っているプログラムであるが、これがGCSCの成功した大きな要因である。スポンサーを募ることにより、支出によるデメリットは少なく、大規模なスポーツ大会を誘致する上ではスポンサーを募っていくことにより、収入を得ていく必要があることからである。

組織体制を構築する中で、開発部門を設けることを提言する。開発部門におけるスタッフの人数によって、収益が違ふことが要因として明らかになった。米国では、担当ごとに業務を運営しており、開発部門を設けることにより、自立的な運営をすることができる。

ボランティアを増加させるためにデータベースにより管理することを提言する。比較対象地域では全てボランティアをデータベースで管理し、それにより5,000人から12,000人もボランティアを募ることに成功している。さらに、ボランティア数が最も多かったISCは慈善活動を行っていること、地元企業のスポーツイベントを行うことにより、地域スポーツの醸成を行っていることが挙げられる。また、GCSCは優秀なボランティアに対してインセンティブを与えていること、ボランティアに対するホスピタリティを充実させていることがボランティアを集める要因であると推察する。しかし、ISC及びGCSCの方法は支出もかかることから、第一に、支出がかからないボランティアをデータベースで管理した上で、これらの方法を制度設計し選択していくことを提言する。

## 9 終わりに

これまで、本論文では、米国のスポーツコミッションを踏まえ、スポーツコミッションのあり方について、論じてきた。日本は人口減少、高齢社会が加速していく中で、地域経済を活性化させることは必要不可欠である。そのような中で、地域資源が乏しい

地域においても、米国地域のように、産業を立て直すことができた一つの手法として、スポーツコミッションを設立していくことを検討する必要があると考える。米国のスポーツ産業は1,000億ドルとも言われており、日本は米国ほどではないが、スポーツが盛んな国である。事例で述べたインディアナポリス市はスポーツ戦略を実施した10年間で、地元企業を3,100社増加させ、人口も減少から、増加するまでに転じ、1960年代から現在までに人口は30万人以上増加している。さらに、何もないうちとしてイメージされていたのが、今ではスポーツのまちとしてのブランドを持ち、市民が市に対し、愛着を持つまでに至っている。現在では、ISCをパイオニアとして、全米で400以上のスポーツコミッションが設立されている。

日本でも、米国事例を参照に、スポーツイベントの誘致による地域経済の活性化を考え、地域の独自性を発揮していくことが必要である。その一手法として、スポーツイベントを誘致するスポーツコミッションを設立し、米国事例のようにスポーツによる地域経済の活性化の発展を願い、本論文を終わりとする。

最後に、本論文を作成するにあたり、ヒアリング調査及びアンケート調査に御協力いただいたSSC、GCSC、DSCのスタッフに感謝の意を表する。

## 脚注

- 1 出典 東京都スポーツ振興計画2007年より
- 2 略称：NCAA, National Collegiate Athletic Associationのことである。
- 3 出典 広域関東圏におけるスポーツビジネスを核とした新しい地域活性化のあり方に係る調査をもとに作成
- 4 さいたま観光国際協会収支予算書2012年度をもとに作成
- 5 出典 早稲田大学原田宗彦研究室による
- 6 FORM990をもとに作成
- 7 会員プログラムは年会費を支払うことにより、グッズの購入、観戦チケット等の優先購入券等が与えられる。会員プログラムは6段階に分けられる。
- 8 寄付金プログラムは、主に法人による寄付であり、米国の税制度では、寄付額の大部分が税額控除の対象となる。
- 9 FORM990をもとに作成
- 10 GCSCホームページをもとに作成
- 11 法人会員プログラムは地元企業向けの会員プログラムである。
- 12 FORM990をもとに作成

## 参考文献

- ◎井上 靖朗「さいたまスポーツコミッションの取組み－スポーツでまちを元気に－」地方財政2012
- ◎鍵和田 茂樹「スポーツコミッションに関する米国調査報告」いっとじゅっけん 2009.
- ◎経済産業省関東経済産業局「広域関東圏におけるスポーツビジネスを核とした新しい地域活性化のあり方に係る調査」2009
- ◎さいたま市スポーツコミッション基礎調査及び基本計画策定業務 基礎調査報告書
- ◎さいたま市スポーツコミッション基本計画（平成23年3月さいたま市）
- ◎サンディ・ナップ 1989インディアナ・スポーツ・コーポレーションの事業戦略について
- ◎原田 宗彦スポーツイベントの経済学 平凡社新書2002年
- ◎東京都スポーツ振興基本計画 2008.
- ◎Cheri L. Bradish 2003「An Examination of the Relationship between Regional Sports Commissions and Organizational Structure」Florida State University