

平成２２年度 調査・研究事業

スポーツマネジメントと地域活性化に関する調査研究

報 告 書

平成２３年２月

社団法人 中小企業診断協会 秋田県支部

〔目 次〕

はじめに	1
第1章 総論－スポーツとマネジメント－	
1. ビッグビジネス化するスポーツ	2
2. スポーツ産業の領域	2
3. 国内の状況	3
4. 県内の状況	10
第2章 市民スポーツで地域活性化を	
1. 秋田の市民スポーツの現状	13
2. 秋田県内のマラソン大会	14
3. マラソン大会アンケート調査分析	19
4. マラソン大会収支について	42
5. 事例研究「100キロチャレンジマラソン大会」	45
6. 地域振興に結びつけるための課題	54
第3章 スポーツチームによる地域活性化	
1. プロスポーツ元年	57
2. 秋田県初のプロスポーツチーム・秋田ノーザンハピネッツ	59
3. 秋田ノーザンブレッツR. F. C.	65
4. ブラウブリッツ秋田	68
5. トップスポーツコンソーシアム秋田	71
6. bjリーグ参加チームアンケート	74
第4章 スポーツによる地域活性化のための提言	
1. 市民スポーツイベントによる地域活性化	86
2. トップスポーツによる地域活性化	87
3. 地域活性化のためのスポーツマネジメント	92
おわりに	94
資料編（アンケート調査票）	①～⑧

はじめに

2010 年（平成 22 年）は秋田県において「スポーツ」という言葉が大きな注目を集めた年でした。

秋田県初となるプロスポーツチーム・秋田ノーザンハピネッツが発足し、プロバスケットボールの b j リーグに参戦。また、企業チームを前身としサッカー・J リーグ参加を目指すブラウブリッツ秋田も、クラブ化し活動をスタートしました。これと呼応して、行政も秋田県の「スポーツ立県あきた」宣言や秋田市のスポーツホームタウン構想など、スポーツを資源として地域活性化に活用しようとする政策を打ち出しました。

一方で、秋田県では市民スポーツイベントとして長い歴史と高い知名度を持つ多くのマラソン大会が数多く開催され、地域活性化に効果を発揮しています。

そこで当秋田県支部は、スポーツによる地域活性化、それを可能とするためのスポーツマネジメントのあり方を今年度の調査研究事業のテーマとして選定しました。スポーツチームやスポーツイベントを運営して、地域に貢献しようとしている方に、本報告が少しでもお役に立てば幸いです。

謝辞

この調査は多くの方々のご協力により実施することができました。ここにお名前を載せることができなかった方々も含め、心よりお礼申し上げます。

マラソン大会に関するインタビューに応じてくださった方

・ 100キロチャレンジマラソン大会 事務局長 岩本俊悦様

インタビューに応じてくださった次のスポーツチーム、NPO法人の関係者の方

・ 秋田ノーザンハピネッツ

・ ブラウブリッツ秋田

・ 秋田ノーザンブレッツ R. F. C

・ トップスポーツコンソーシアム秋田

マラソン大会アンケートに回答を寄せていただいた方

・ 県内マラソン大会関係者の皆様

アンケートに回答を寄せていただいた次の b j リーグ参加チームの方

・ 仙台 89 ERS

・ 浜松・東三河フェニックス

・ 島根スサノオマジック

・ 大分ヒートデビルズ

・ 琉球ゴールデンキングス

平成 23 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 秋田県支部

支部長 工 藤 義 和

第1章 総論—スポーツとマネージメント—

1. ビッグビジネス化するスポーツ

今年2010年はスポーツの国際的なビッグイベントの目白押しの年であった。

2月には冬季オリンピックがカナダ、バンクーバーで開催され、6月にはサッカーのワールドカップ(W杯)が南アフリカにおいて開かれた。また、11月には中国の広州にてアジア競技大会が行われた。

国際的なスポーツ大会は今やビッグビジネスとなっている。特に、サッカーワールドカップは初のアフリカ大陸での開催でもあり、その経済効果は国際会計事務所グラント・ソントンによれば約1.16兆円(1ランド=12.5円換算)、GDPの0.5%に相当し、69.5万人の雇用創出が見込まれている。(注1)

W杯はいまやアメリカンフットボールのスーパーボールや夏季オリンピックに続く世界の3大スポーツイベントになっている。テレビ視聴者数では世界最大のイベントと言われている。南アフリカ大会のテレビの放映権料は2,700億円に上り、前回ドイツ大会では運営者である国際サッカー連盟(FIFA)は合計で、3,000億円弱の収入を得たとされており、今回の南アフリカ大会ではこれを上回れることは確実のようだ。(注2)

W杯の例のように世界においてスポーツはビジネスとしてひとつの巨大勢力となっており、今後も成長が期待される分野となっている。

注1、2： 「週刊東洋経済」2010 5/15

2. スポーツ産業の領域

(1) 「見るスポーツ」と「するスポーツ」

一般の人々にとって、スポーツは「見るスポーツ」と「するスポーツ」に分けられる。

「見るスポーツ」とは他者が行うスポーツを観戦することであり、プロ野球やJリーグ等のプロスポーツが代表的なものであるが、高校野球等の学生スポーツのようなアマチュアの場合もある。

「するスポーツ」とは自らスポーツを楽しむことであり、ジョギングやランニングのようにダイエットのために日常行う軽いものから、全国大会や国際大会に出場して成績や順位を競いあう為のものまである。

(2) ビジネスとしてのスポーツ

スポーツに関連する産業としては、ウェアや用具、設備等を供給するスポーツ用品産業、球場やグラウンド、体育館のようなスポーツを行うための施設を提供するスポーツ施設空間産業、プロスポーツチームを所有し、興行を行うプロスポーツ産業が中核的なビジネスとして挙げられる。

その他に、周辺産業として、新聞やテレビ局のようなマスメディア、スポーツ大会やイベントをコ

ーディネイトする広告代理店、スポーツから派生する肖像権等の権利を利用するライセンスビジネス、試合会場の近隣で飲食を提供する飲食業、試合や大会に出場するために競技者が移動すると交通関連業種やホテル等の宿泊業にも恩恵をもたらす。

このようにスポーツはビジネスとしても広範囲な分野に影響を及ぼす存在となっている。

3. 国内の状況

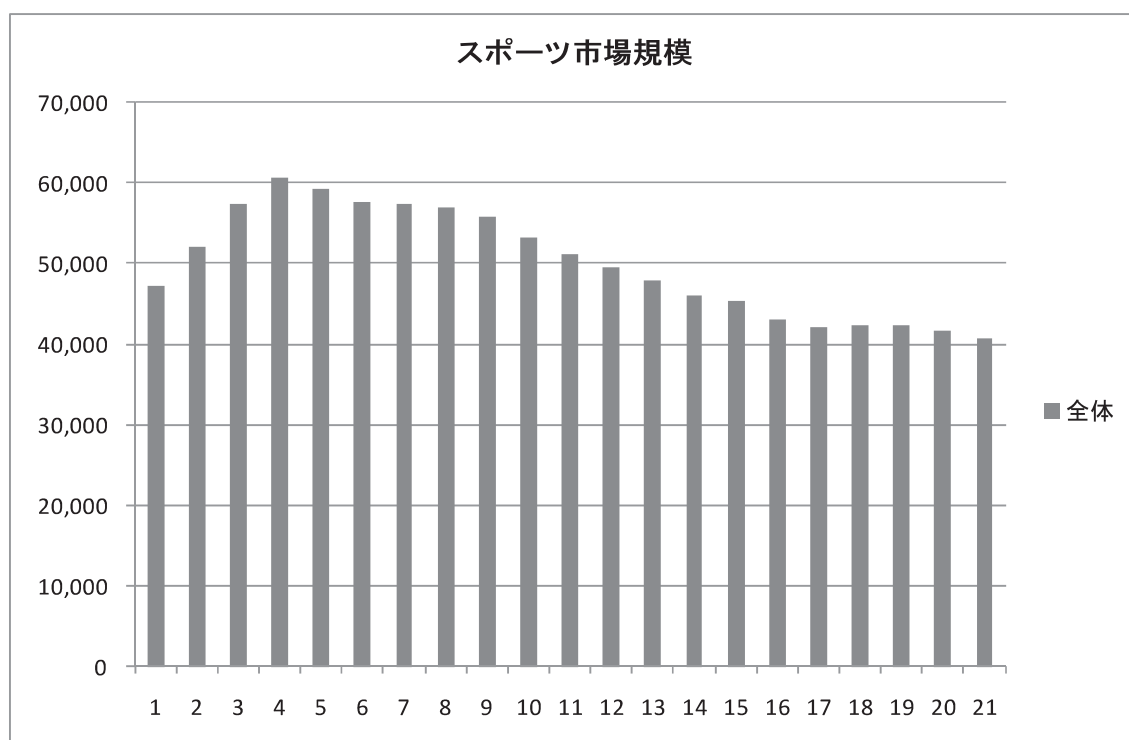
(1) スポーツの状況

「レジャー白書」2010版によれば、余暇活動の参加人口において「ジョギング・マラソン」が平成19年、2,280万人、平成20年2,550万人、平成21年が2,850万人と堅調であり、また、「サイクリング・サイクルスポーツ」も平成20年の950万人から平成21年は、1,520万人と増加している。

スポーツ部門の市場規模は、平成21年で4兆660億円と前年比2.4%の減少となっている。平成4年に6兆530億円のピークをつけてから現在まで漸減傾向が続いている。

部門	1	...	4	5	...	11	12	13	...	20	21
スポーツ自転車	1,120		1,440	1,400		1,420	1,510	1,550		1,560	1,900
登山・キャンプ用品	800		1,190	1,350		1,780	1,640	1,560		1,490	1,610
スポーツ服等	2,900		3,700	3,850		3,590	3,530	3,560		4,060	4,080
ゴルフ場	13,730		19,610	1,830		16,320	15,010	1,400		10,550	10,000
ゴルフ練習場	2,250		3,080	3,140		2,170	2,000	1,840		1,550	1,580
ゴルフ用品	5,340		6,170	5,820		4,800	4,740	4,540		4,000	3,590
テニス用品	1,130		1,280	1,180		810	750	760		670	650
テニスクラブ・スクール	550		590	570		490	480	500		600	580
スキー場(索道収入)	1,080		1,510	1,510		1,130	1,020	990		660	600
アイススケート場	210		240	220		90	100	100		80	70
スキー・スケート・スノーボード用品	3,510		4,280	4,170		2,600	2,390	2,240		1,680	1,570
スポーツ観戦料	1,020		1,330	1,400		1,210	1,230	1,290		1,350	1,450
全体	47,280		60,530	59,170		51,170	49,600	47,880		41,650	40,660

(単位:億円)

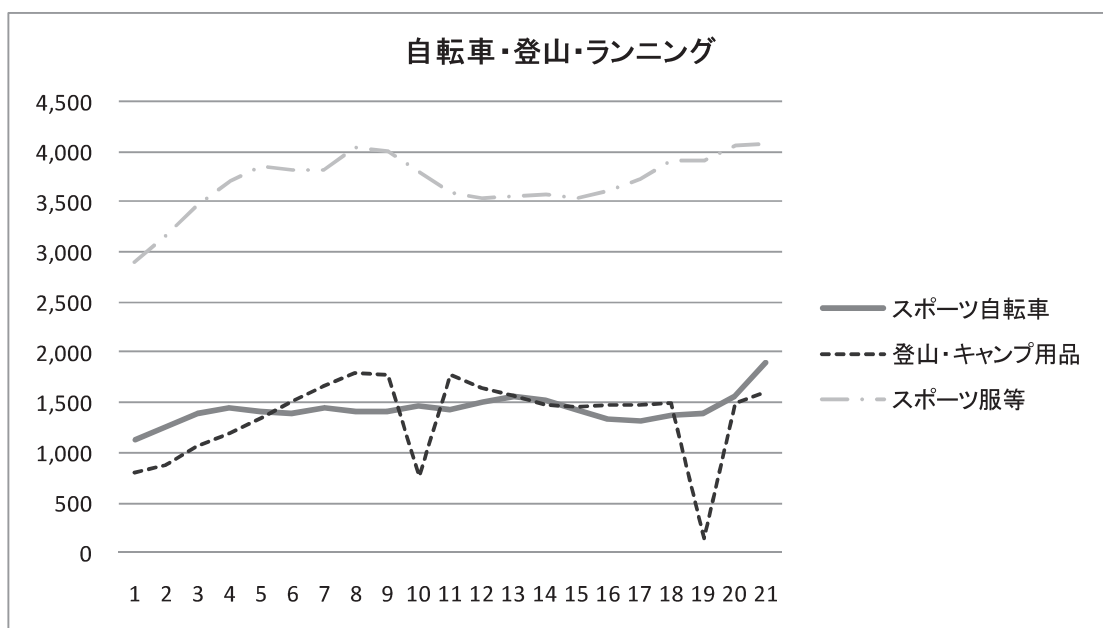


分野別では、スポーツ自転車、登山キャンプ用品は伸びており、ランニング用品も比較的堅調である。

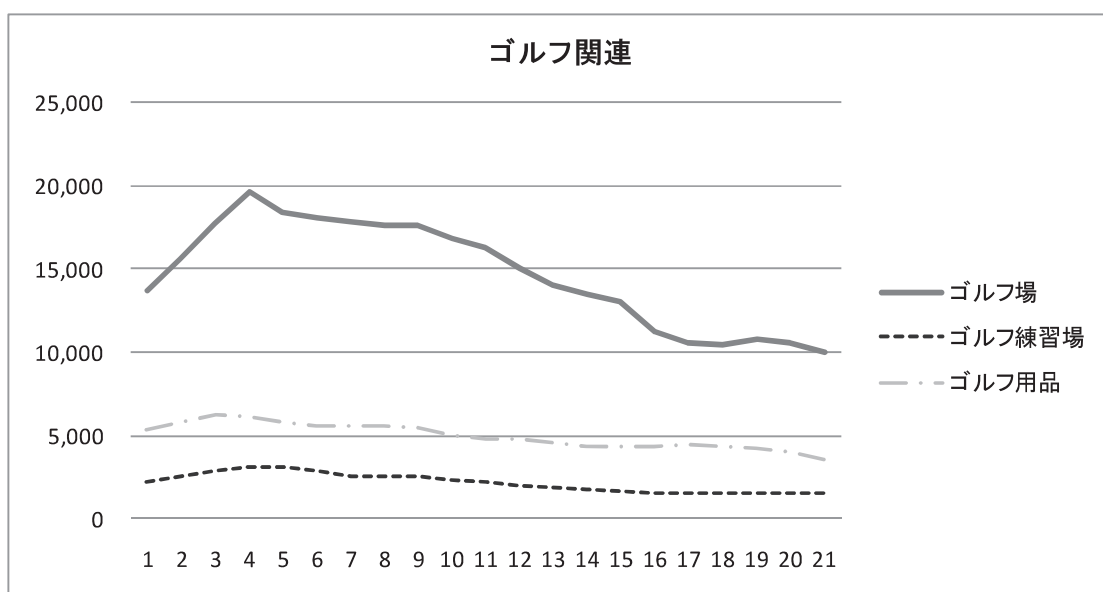
スポーツ自転車部門は平成13年まで成長を続け、1,550億円と一旦ピークをつけた後は市場規模を減少させていたが、平成20年に1,560億円、平成21年は前年比21.8%増の1,900億円と市場規模を拡大させている。

登山・キャンプ用品部門も平成21年は平成20年の1,490億円から8.1%増の1,610億円となっている。

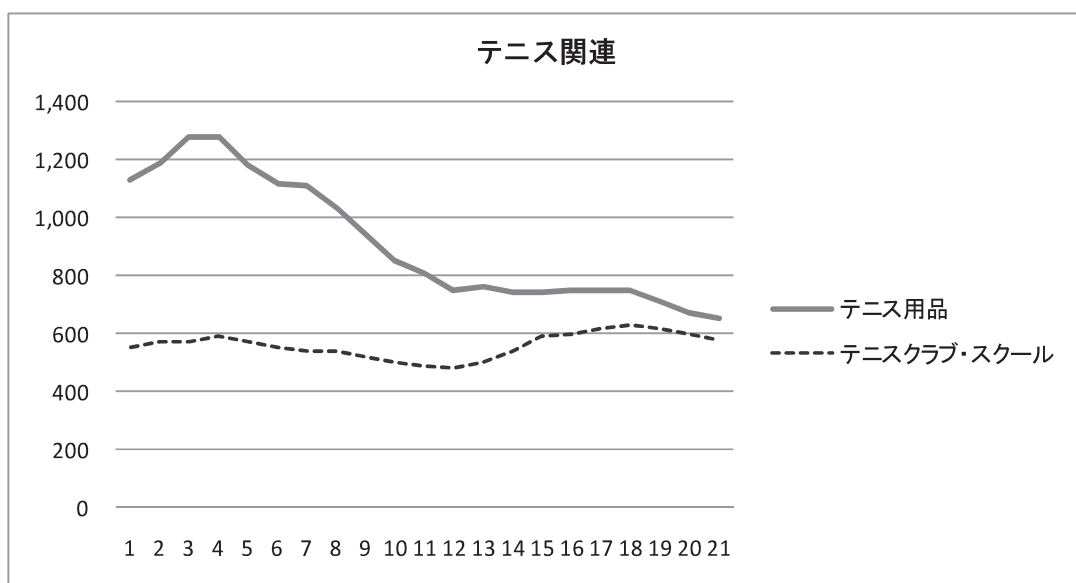
ランニング用品関係では、ウェア、シューズ部門で、平成12年から15年にかけて3,500億円台と底を打った後、漸増傾向にあり、平成21年は4,080億円まで平成元年以降では、最も大きくなっている。



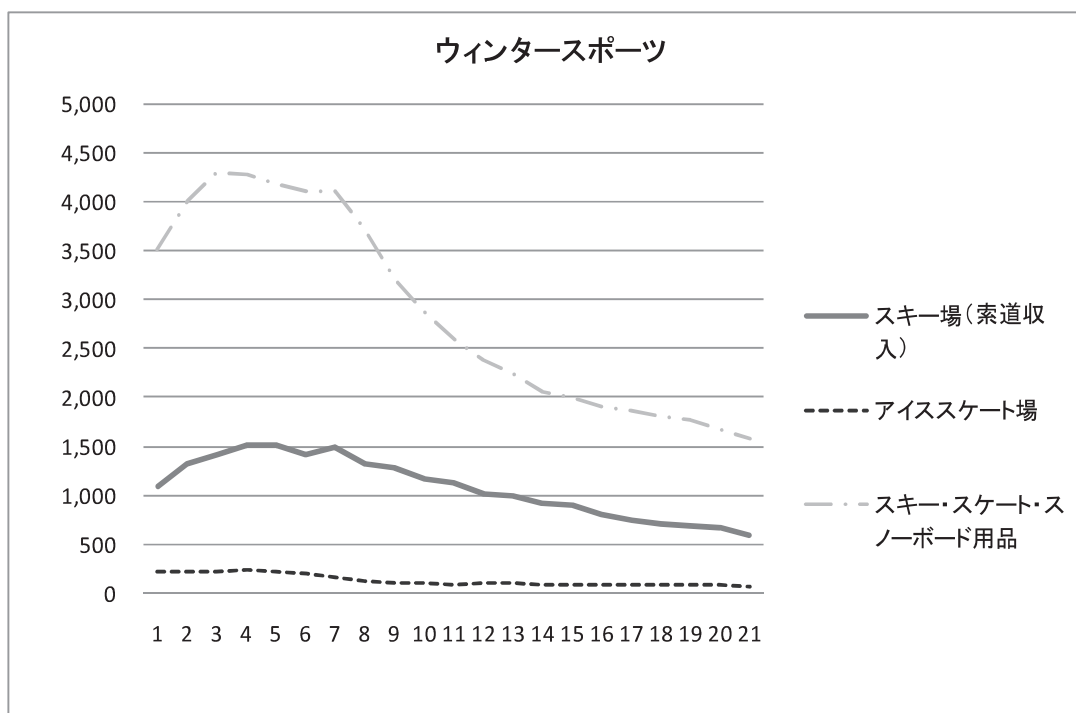
その他では、ゴルフ部門では、ゴルフ場の売上は、平成21年は、前年比 5.2%減の 10,000 億円、ゴルフ用品は、前年比 10.3%減の 3,590 億円と不振であったが、ゴルフ練習場は平成20年の 1,550 億円から平成21年は 1,580 億円と 1.9%増加して善戦した。



テニス関連では、テニス用品が前年比 3.0%減少の 6 5 0 億円、テニスクラブ・スクールも前年比 3.3%減少の 5 8 0 億円であった。

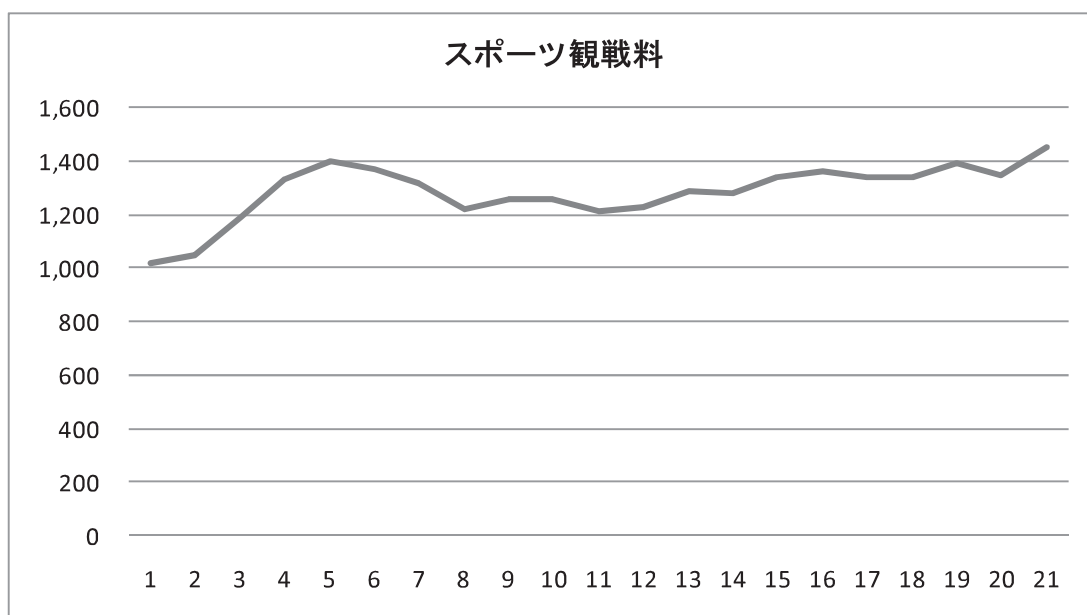


ウィンタースポーツでは、スキー場の索道収入は平成4、5年に1,510億円と最高の収入を上げて以降長らく低迷が続けていて、平成21年は600億円となり、ピークから6割以上減少している。スケート場の収入も平成4年に240億円のピークから平成21年は70億円となり、3分の1以下まで落ち込んでいる。これらに歩調をあわせるようにスキー・スケート・スノーボード用品も平成3年の4,290億円以降、市場規模は縮小し続け、平成21年は1,570億円、ピークの36.6%の水準となっている。



消費者の嗜好が、安価で近場で手軽に出来、健康の維持増進に直結するものに流れていることが窺える。

スポーツ観戦は平成5年に1,400億円と最高の売上を揚げたあと、平成11年の1,210億円まで減少し、以後徐々に回復し、平成21年には前年比7.4%増の1,450億円となっている。



(2) 「するスポーツ」としてのジョギング・マラソン

レジャー白書に見られるようにジョギングやランニングに勤しむ人が増えている。メタボリック症候群に象徴される折からの健康志向に加え、世相を反映して、少ない費用で手軽に始められることも要因と考えられる。皇居周辺はこのような市民ランナーのメッカとなっている。これをビジネスチャンスととらえ、ショップを開いたり、着替えをするためのロッカールームやシャワーを備えた施設を設けているスポーツ用品メーカーもある。

このような状況から、マラソン大会に出場する市民ランナーも増加している。産経新聞によれば、全国で、約1,500のマラソン大会が開かれている(10キロ走、ハーフマラソン等を含む)。国内最大規模を誇る東京マラソンでは、約30,000人の定員に対して、330,000人強の申込があったとされている。かすみがうらマラソンでは、5年間で参加者が約3倍に増えるという加熱ぶりに、参加者を約25,000人に制限した。

このような活況ぶりに主催者や自治体は、経済に対する波及効果や地域の活性化に資すると期待している。大阪マラソンでは、124億円の経済効果があると見込まれている。

順位	大会名	県名	人数	開催日	
1	東京マラソン	東京	35,000	2010/2/28	概数
2	NAHAマラソン	沖縄	30,081	2009/12/6	
3	湘南国際マラソン	神奈川	26,487	2009/11/8	
4	かすみがうらマラソン	茨城	25,576	2010/4/18	
5	いぶすき菜の花マラソン	鹿児島	20,473	2010/1/10	
6	青梅マラソン	東京	19,316	2010/2/21	
7	東京・荒川市民マラソン	東京	18,622	2009/3/15	2010中止
8	日立さくらロードレース	茨城	18,454	2010/4/4	
9	名古屋シティマラソン	愛知	16,854	2009/11/23	
10	タートルマラソン全国大会	東京	16,379	2009/10/18	
11	勝田全国マラソン	茨城	16,175	2010/1/31	
12	つくばマラソン	茨城	15,664	2009/11/22	
13	サンスポ千葉マリンマラソン	千葉	15,000	2010/1/24	
14	河口湖マラソン	山梨	13,855	2009/11/29	
15	篠山ABCマラソン	兵庫	13,745	2010/3/7	
16	三浦国際市民マラソン	神奈川	13,726	2010/3/7	
17	新宿シティハーフマラソン	東京	13,649	2010/1/31	
18	山中湖ロードレース	山梨	13,612	2010/5/30	
19	静岡駿府マラソン	静岡	13,457	2010/3/7	
20	おきなわマラソン	沖縄	13,285	2010/3/7	

(株)計測工房 調べ

(3)「見るスポーツ」としてのプロスポーツ

プロフェッショナルとは、専門家あるいは専門的、職業的という意味であるから、プロスポーツ（プロフェッショナルスポーツ）とは、「スポーツを専門的、職業的に行う人、あるいは団体」と定義される。財団法人日本プロスポーツ協会に加盟するスポーツ団体は以下の15団体であり、興行を行い、その興行収入を主とするものといわれる公営ギャンブルに大別される。

財団法人日本相撲協会

社団法人日本野球機構（プロ野球）

社団法人日本プロゴルフ協会（男子ゴルフ）

社団法人日本女子プロゴルフ協会（女子ゴルフ）

社団法人日本プロサッカーリーグ（Jリーグ）

日本プロボクシング協会

社団法人日本プロボレーリング協会

一般社団法人日本ダンス議会（競技ダンス）

株式会社日本レースプロモーション（カーレース）

新日本キックボクシング協会

日本中央競馬会（J R A）

地方競馬全国協会

財団法人 J K A（競輪・オートレース）

財団法人日本モーターボート競走会（ボートレース）

そのほかにも、加盟していない団体（b j リーグやプロテニス）や競技種目はプロ化していなくても選手としてプロ化している個人もいる。

収入の面では、2008年において、プロ野球が約1,200億円、Jリーグが765億円、大相撲が165億円、合わせて約2,130億円の興行収入となっている。対して公営ギャンブルは、競馬が3兆1,350億円（中央、地方合計）、競輪が8,100億円、競艇が9,930億円、全体で5兆1,364億円となっており、公営ギャンブルの方が圧倒的に大きい。

主なプロスポーツの収入規模

		金額
スポーツ興行		
	プロ野球	約1,200
	Jリーグ	765
	大相撲	165
	計	約2,130
公営ギャンブル		
	中央競馬	27,570
	地方競馬	3,780
	競輪	8,100
	競艇	9,930
	オートレース	1,070
	サッカーくじ	914
	計	51,364

（単位：億円）

「週刊東洋経済」2010 5/15

数値は2008年

プロ野球の数値は推定

（4）国の施策

国は昭和36年6月に「スポーツ振興法」を定めている。この法律は、スポーツの振興に関する施策の基本を明らかにし、もって国民の心身の健全な発達と明るく豊かな国民生活の形成に寄与することを目的としている。(第1条)

この法律には、3つの柱(課題)があるといわれる。すなわち、

- ①スポーツの振興を通じた子どもの体力の向上方策
- ②生涯スポーツ社会の実現に向けた、地域におけるスポーツ環境の整備充実方策
- ③我が国の国際競技力の総合的な向上方策

である。

文部科学省はこの法律に基づき、平成12年9月に文部大臣告示として「スポーツ振興基本計画」を策定し、平成13年度から概ね10年間の政策目標を設定している。

この計画では、振興法の3つの政策目標を達成するため、以下の施策を盛り込んでいる。

第1の課題のためには、

- a 子どもの体力の重要性について正しい認識を持つための国民運動の展開
- b 学校と地域の連携による、子どもを惹きつけるスポーツ環境の充実

第2の課題のためには、

総合型地域スポーツクラブの全国展開

第3の課題のためには、

- a ジュニア期からトップレベルに至るまで一貫した理念に基づき最適の指導を行う一貫指導システムの構築
- b ナショナルトレーニングセンター中核拠点施設の早期整備や競技別強化拠点の指定と支援
- c 指導者の養成・確保(専任化の促進、ナショナルコーチアカデミー制度の創設等)
- d 競技者が安心して競技に専念できる環境の整備

4. 県内の状況

(1) 県内のスポーツ事情

秋田県はもともとスポーツの盛んな地域であった。オリンピックでのメダル獲得数は33個で、東北最多であり、体操やレスリングフェンシング等の個人競技をはじめ、バスケットボールやラグビー等の団体競技においてもお家芸といわれていた。

特に、高校生等の学生スポーツでは、特筆すべき実績を残しているが、就職や進学によって、県外に人材が流出している現実がある。

秋田市では、平成15年と20年に秋田市民を対象にスポーツに関するアンケート調査を行っている(注)。

これによると、運動やスポーツをすることが「好き」または「どちらかといえば好き」と回答した人が平成15年では71.4%、20年では78.2%と増加している。

また、運動やスポーツを観ることが「好き」または「どちらかといえば好き」と回答した人は平成 15 年では 81.9%、20 年では 85.9%と増加している。

特に、この中で、「好き」と回答した積極派は、運動やスポーツをするという項目では、31.2%から 41.1%へ約 10 ポイント運動やスポーツを観るという項目では、40.5%から 55.6%へ 15 ポイント以上も増加しており、市民のスポーツに関する意識が高まっていることを示している。

(注) 平成 20 年度秋田市「スポーツに関するアンケート調査」結果の概要

(2) 秋田県の取組み

秋田県はスポーツ振興法を踏まえ、平成 22 年 3 月、「秋田県スポーツ振興基本計画」を策定した。県はこの計画において、次の 5 つの取組みを掲げている。

生涯スポーツの振興

競技スポーツの振興

子供のスポーツ活動の充実

スポーツ環境の充実

スポーツ振興による地域の活性化

特に、スポーツ振興による地域の活性化では、プロスポーツやクラブスポーツを支援して、スポーツビジネスや関連産業の振興を図ることや、プロスポーツの試合やスポーツイベント等を通して、地域特産品の販売、観光 P R 他の情報発信、まちづくり、にぎわい創出を企図している。

(3) スポーツの効用

秋田県の作成した秋田県スポーツ振興基本計画において、スポーツの効用として以下のように記している。

「近年、人々のライフスタイルに対する価値観が多様化する中、少子高齢化の進行や自由時間の増加等に伴い、心の豊かさやゆとりを実感できる生活や生きがいなどをこれまで以上に重視するようになってきている。」とする社会や人々の生活において、「スポーツは、明るく豊かで活力に満ちた社会の形成や個々人の心身の健全な発達に必要不可欠なものであり、人々が生涯にわたってスポーツに親しむことは大変有意義なことである。また、スポーツは、体を動かすという人間の本源的な欲求に応えとともに、爽快感、達成感、他者との連帯感等の精神的充足や楽しさ喜びをもたらし、更には、体力の向上や精神的なストレスの発散、生活習慣病の予防など、心身の両面にわたる健康の増進に大きな役割を担っている。」との意義のほか、「また、オリンピックをはじめとする国内外の各種大会におけるトップアスリートの活躍は、人々に夢と希望を与えるとともにプロスポーツやトップレベルのクラブチームの地域への定着は、住民意識の一体化や新たなスポーツビジネスが生まれるなど、地域の活性化と賑わいの創出にもつながるものである。」

(4) 企業スポーツ

県内のスポーツにおけるトップレベルの活動は、企業が担ってきた。その中には全国的にも優秀な

成績を上げている団体もある。

野球では、TDK硬式野球部が2006年の都市対抗野球大会において全国優勝したことは記憶に新しいところである。また、バスケットボールにおいては秋田いすゞ自動車が1984年全日本バスケットボール選手権大会で優勝している。秋田銀行女子バスケットボール部も数々の全国大会で、優勝を成し遂げている。北都銀行バトミントン部も日本リーグで活躍している。

いわゆる実業団は県内のトップレベル選手の受け皿となり、また、秋田県のレベルアップに貢献してきた。しかし、秋田いすゞ自動車がバスケットボールチームをいすゞ自動車に移管したように企業業績の悪化に伴い、企業が実業団の活動を継続することが困難となりつつある。これは秋田県に限ったことではなく、全国的な現象であり、実業団スポーツは、曲がり角にある。

（５）何故スポーツビジネスか

人々の健康志向を受けて、スポーツに関する関心は高まりつつある中、世界的にスポーツは巨大なビジネスと認識されている。

国内においてもスポーツ関連は成長が期待される産業と考えられている。

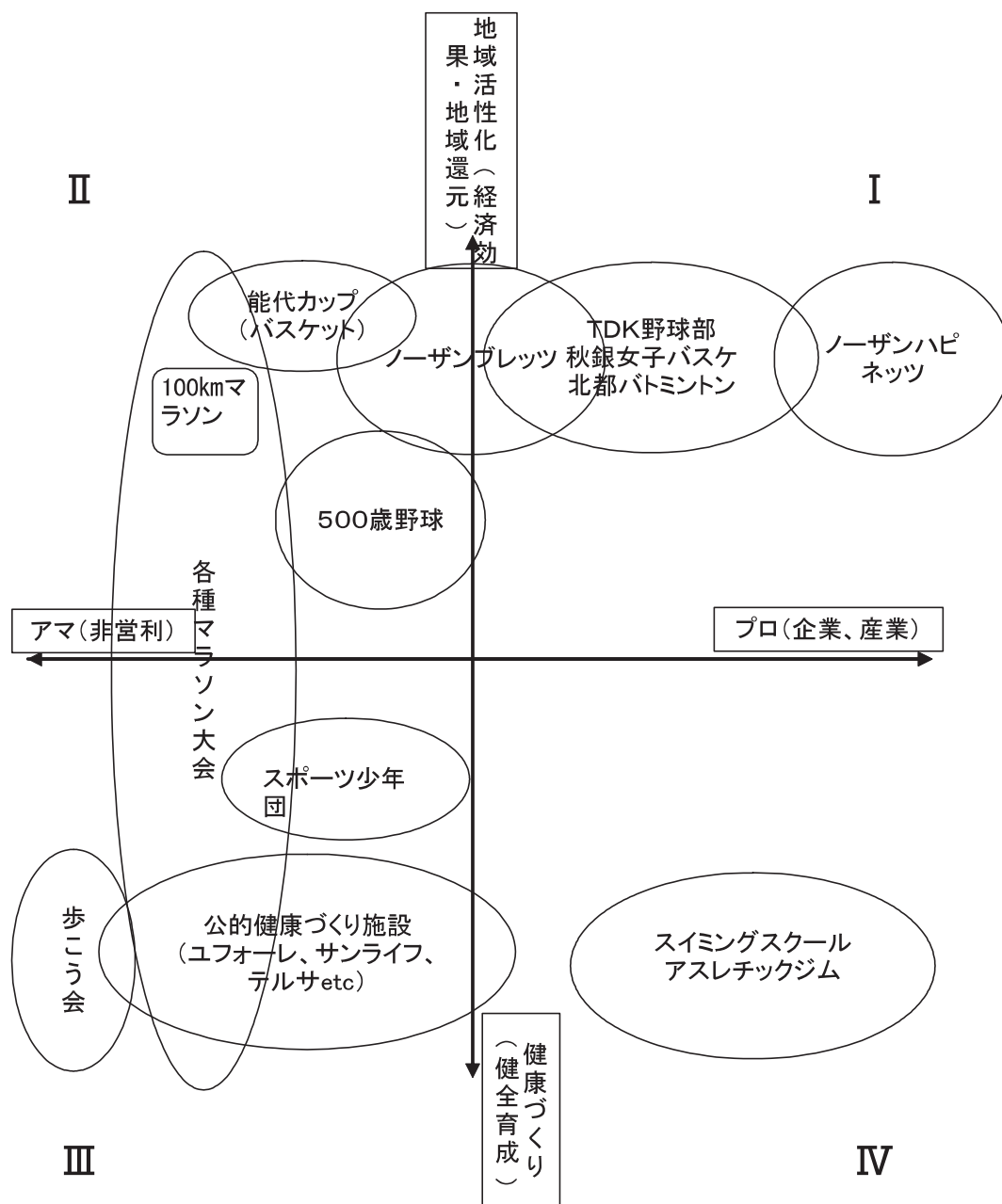
秋田県では、去年2010年10月に初のプロスポーツチームとして秋田ノーザンハピネッツがbjリーグに参入したことを契機に、本論は秋田県におけるスポーツビジネスの可能性や課題についてマネージメントの観点から検証し、地域振興にいかなる貢献が期待されるかを考察しようとするものである。

第2章 市民スポーツで地域活性化を

1 秋田の市民スポーツの現状

秋田県内で様々なスポーツが行われていることは、第1章でも触れたところであるが、第2章の市民スポーツで地域活性化というテーマを分析するに当たり、市民スポーツの範囲について次のように整理してみた。

スポーツの実施主体と目的による層別



分類に当たっては、主目的を縦軸にとり、健康づくりと地域活性化の二つに分け、実施主体をプロ、アマという二つに分けて分類したものである。スポーツ種目と、大会名、施設名が混在しているが、イメージとすればⅡ、Ⅲ象限がこの章で取り上げる、市民スポーツにあたるものである。

名門の能代工業の伝統と知名度を生かした「バスケの街のしろ」で地域活性化を図る能代市で、毎年5月の連休に行われる能代カップは、全国的なイベントとして、集客力を持つ大会となっている。

b j リーグのノーザンハピネッツが秋田に誕生し、多くのファンが会場に足を運んでいるのもこうした下地があり、バスケットボール熱が高い秋田県ならではのことであろう。

少年野球発祥の地「神岡町」ではじまった、500歳野球も、秋田県を代表する大イベントであらう。昨年は172チームが参加するというほどの大会となった。

夏の甲子園の高校野球で勝つために、行政が強化に乗り出すほどの野球好きの県であり、これも市民スポーツの範疇に含まれるものであろう。

このように、年代を問わず、高校スポーツ、時にはスポーツ少年団の類まで、子供の健全育成から、時には父兄や地域を巻き込んだ大会開催や出場という形で、地域活性化の役割を果たしていると考えられる。

その中でも、地域活性化や健康づくりを目的として、秋田県内で数多く開催されているマラソン大会を市民スポーツの代表として焦点をあてて、地域活性化と分析してみるものとする。

2 秋田県内のマラソン大会

(1) 現在開催されているマラソン大会

健康づくりや地域振興等を目的として、秋田県ではどのくらいのマラソン大会が開催されているのであろうか。

ランニング系雑誌や、インターネット検索等からの調査によると、現在少なくとも29のマラソン大会が県内で開催されていることが確認できた。

なお、この他に多くの駅伝大会が開催されており、中には男鹿市の「走り納め駅伝」のように、参加チームが100チーム（7区間）を超えるような、県内ランナーが多数集結する大会もあるが、今回の調査対象からは除外している。

県内のマラソン大会には、ウルトラマラソン（100km以上）やフルマラソンからハーフマラソン、3km、ペアの部など様々な距離や仕様の大会が存在する。

表－1 秋田県内マラソン大会

大会名	開催地	事務局
第 12 回かづのタートルマラソン大会	鹿角市	鹿角市スポーツ振興課
第 22 回国立公園十和田湖畔周回 ひめますマラソン大会	大館市	個人
第 58 回山田記念ロードレース兼秋田県ロードレース大館大会	大館市	大館市樹海体育館(樹海アリーナ)
第 48 回河田杯マラソン大会	北秋田市	鷹巣体育館
2010 北緯 40° 秋田内陸リゾートカップ 100 キロチャレンジマラソン第 20 回記念大会	北秋田市	北秋田市交流センター
第 15 回きみまちニツ井マラソン	能代市	ニツ井町総合体育館
第 4 回みたねマラソン	三種町	琴丘総合体育館
第 24 回いかわアップルマラソン	井川町	井川町民体育館
五城目朝市 500 年記念マラソン	五城目町	五城目町中央公民館
第 17 回天王グリーンランドクロスカントリー	潟上市	潟上市陸上競技協会
第 7 回潟上市健康マラソン	潟上市	天王総合体育館
第 24 回日本海メロンマラソン	男鹿市	男鹿市若美総合体育館
第 24 回秋田国際ファミリーマラソン大会	秋田市	秋田市教育委員会 スポーツ振興課
由利本荘市クロスカントリー	由利本荘市	由利本荘市教育委員会スポーツ振興課
第 26 回西目健康マラソン	由利本荘市	西目公民館シーガル
黄桜祭り健康マラソン大会	由利本荘市	東由利生涯学習課
2010 あきた鳥海高原マラソン大会	由利本荘市	由利本荘市商工観光部観光振興課
第 10 回記念大曲花火納涼マラソン大会	大仙市	団体？
第 12 回奥羽太田ロードレース	大仙市	大仙市教育委員会太田分室
第 22 回西仙北黒森山健康マラソン大会	大仙市	大仙市西仙北スポーツセンター
六郷温泉あった山マラソン	美郷町	個人
第 20 回美郷町せんはたマラソン「ラピンシャンカップ」	美郷町	千畑ヘルス観光株式会社

第 25 回田沢湖マラソン	仙北市	仙北市観光課
第 89 回あやめマラソン	横手市	平鹿地域局産業振興課
第 25 回十文字さくらんぼマラソン	横手市	十文字B&G海洋センター
第 6 回みちのく秋田チャリティーラン&ウォーク	横手市	個人
第 28 回湯沢七夕健康マラソン	湯沢市	湯沢市教育委員会
第 27 回雄勝健康マラソン大会	湯沢市	雄勝生涯学習センター
第 21 回UGOクロスカントリー	羽後町	羽後町総合体育館

地域的には、県内全域で開催されているが、同一市で複数のマラソン大会を開催している事例も多い。これは、市町村合併後も引き続き大会を継続実施しているためと思われる。

大会事務局は、行政機関に設置している大会が多い。

(2) 過去に開催されていたマラソン大会

現在少なくとも 29 のマラソン大会が県内で開催されていることは確認できたが、過去はどうだったのだろうか。

インターネット等で確認した結果次の表のとおり 11 のマラソン大会が少なくとも開催されていたことが分かった。

表－2 過去に実施されていたマラソン大会

最終開催日	大会名	開催地
1991. 7. 21	秋田自動車道開通記念マラソン	秋田市
1994. 11. 3	干拓堤防 1 周マラソン	大潟村
1997. 10. 26	ハイウェイマラソン大会	昭和町
1997. 5. 31	ウルトラフェスタ in 大潟 100 kmマラソン	大潟村
1998. 10. 25	第 14 回羽後町峠マラソン	羽後町
1999. 7. 18	第 12 回八郎湖トリムマラソン	八郎潟町
2001. 10. 7	第 15 回風の松原健康マラソン	能代市
2002. 6. 23	第 21 回秋田県民マラソン	雄和町
2003. 1. 1	第 30 回河辺町交通安全元旦マラソン	河辺町
2008. 10. 13	第 21 回雄物川まつたけマラソン	雄物川町
2008. 12. 14	第 14 回うわさの国花苑マラソン	井川町

※最終開催日は、雑誌等で筆者が確認した日付であり、この後も開催されていた可能性はある。

このうち、筆者が参加したことのある大会は、八郎湖トリムマラソン、秋田県民マラソン、風の松原健康マラソンの3つである。

また、大会に参加したことのあるランナーから話を聞いたものもあるが、資料や話、体験からわかる範囲でまとめると次のとおりである。

「八郎湖トリムマラソン」

八郎湖大潟橋を会場として堤防を走る10km、5kmのコースであるが、参加者は自分のゴール予想タイムを申告し、レース結果後、申告タイムと実際のタイムの差が最も少なかったものが優勝となるという独特のルールに基づく大会であった。もちろん、参加者はレース中時計を身につけることは許されていなかった。参加者300名程度の大会であった。

大会事務局は、八郎潟町オリンピック記念会館内にあった。

「秋田県民マラソン」

旧雄和町で、中央公園の県営陸上競技場を会場として行われた大会でハーフマラソン、10km、5km、3kmで開催されていた大会。秋田市中心部から近いこともあり、参加者も多い大会であった。大会事務局は雄和町教育委員会内にあった。

「風の松原健康マラソン」

能代市の市営陸上競技場を会場とし、隣接する風の松原を疾走するコース。10km、5km、3kmなどの種目があった。大会の後期には、ハーフマラソンもあり、東北電力能代火力発電所まで走って戻るコースだった。実際に日本の自然100選に選ばれた黒松林を疾走するコースで、地域特性を活かした大会であり、現在も続いていると、県外にも十分アピールできる大会であったと思う。参加者は500名程度で、大会事務局は能代市総合体育館内にあった。

「雄物川まつたけマラソン」

名前のとおり、入賞者の賞品が松茸であるというマラソン大会で、賞品でアピールできた大会である。筆者の友人の中にも賞品目当てに参加したものもいたほどである。

20km、10km、5kmのコースがあり、参加者は1,000人程。大会事務局は、雄物川町体育館内にあった。

「河辺町交通安全元旦マラソン」

元旦に行われたマラソン大会で、参加費無料であったと聞いている。

「うわさの国花苑マラソン」

定員が20人と限定された大会で、ランニング雑誌の大会案内にも掲載されていた。12月開催ということで、県内マラソン大会では、最も遅い開催時期に当たる大会であった。

当初は「国花苑20kmロードレース」という大会名称を使用しており、大会事務局は個人名と

なっていた。

「峠マラソン」

距離が28.4kmと中途半端な距離である。県内では珍しいコースに合わせた距離設定をしたものと思われる。申込先は羽後町役場財政課内となっている。定員は50人と記されている。

「秋田自動車道開通記念マラソン」「ハイウェイマラソン大会」

開催日等から推定して、秋田自動車道の開通に伴うイベントの一環として、一回限りの大会であったと推定される。

「干拓堤防1周マラソン」「ウルトラフェスタ in 大潟100kmマラソン」

インターネット検索から見つけたもので、開催時期が10年以上前であり、詳細は不明である。ただ、距離がフルマラソン以上あり、ウルトラマラソンの県内の発祥と言えるのかもしれない。

この他にも過去に開催されていた大会はあったのかもしれないが、開催回数をみると10回以上続いてきた大会が多くあるのは注目される。

そのような大会がなぜ中止になったのかは、個別調査をしていないので正確な理由はわからないが、時期からして市町村合併が影響しているのではないかと推定される。また、事務局を行政機関で担当している例が多いことから、市町村合併に加えて、地方公共団体の財政難などの要因があるのではないと思われる。

このように過去に開催されていた歴史ある大会が中止されてきた中で、現在も引き続き運営されている多くの大会があることは、関係者の努力のたまものであり、秋田県の財産として苦難を乗り越えて、今後も引き続き開催が継続されていくことを祈らずにはいられない。

(参考資料：月刊誌「ランナーズ」(株)ランナーズ発行)

3 マラソン大会アンケート調査分析

(1) アンケート回収状況

Ⅱ・２・(1) で確認した 29 の県内マラソン大会の事務局にアンケートを送付し、19 先のアンケート協力が得られた。アンケート回収率は 65.5% と高い回収率を示し、関心の深さがうかがわれる。

アンケート集計にあたり、開催されている大会の参加人員規模により、大規模大会、中規模大会、小規模大会に区分し、各々の特色を探った。なお、大規模大会とは、直前大会の参加者数が 1,000 名を超える大会、中規模大会は 500 名を超える大会、小規模大会とは 500 名以下の大会とした。

但し、次項の「大会収支の分析」では、収入金額に応じた大会規模の定義を別に行っているで、注意頂きたい。

以下、アンケートの回答の集計結果を示す。

(2) 当初の大会の目的

大会創設時の目的をみると、「地域PR」が指摘率 42.1%、「地域イベントの一環」が指摘率 31.6%、「健康づくり」が 21.1% と続く。地域に根ざした経緯を反映し「その他」が 36.8% をしめている。

これを大会規模別にみると、大規模大会は「地域PR」(指摘率 80.0%) の性格が強く、中規模大会は「地域イベントの一環」(75.0%)、「健康づくり」(50.0%) で「地域PR」の指摘は皆無である。小規模大会は「地域PR」(40.0%)、「地域イベントの一環」(30.0%) が上位を占めているが、昭和 40 年以前に開催されている大会では、当初の目的を「不詳」としている。

表一 大会創設時の目的

	名称 発足	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
		回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
当初狙い 2つ	(1) 地域PR	8	42.1%	4	80.0%	0	0.0%	4	40.0%	
	(2) イベント	6	31.6%	0	0.0%	3	75.0%	3	30.0%	
	(3) レベルアップ	1	5.3%	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(4) 裾野拡大	3	15.8%	0	0.0%	1	25.0%	2	20.0%	
	(5) 健康	4	21.1%	0	0.0%	2	50.0%	2	20.0%	
	(6) 称賛	2	10.5%	1	20.0%	0	0.0%	1	10.0%	
	(7) 不明	3	15.8%	0	0.0%	0	0.0%	3	30.0%	
	(8) その他	7	36.8%	3	60.0%	2	50.0%	2	20.0%	

(3) 当初の大会の主催者

大会創設時の大会主催者をみると、「陸上団体」が指摘率 52.6%、「市町村」が指摘率 47.4%、「実行委員会」が 21.1% と続く。

これを大会規模別にみると、大規模大会は「実行委員会」及び「陸上団体」が指摘率40.0%で並んでいる。中規模大会は「市町村」（指摘率75.0%）、「陸上団体」（〃50.0%）となっている。小規模大会は、「陸上団体」（〃60.0%）「市町村」（〃50.0%）で、「陸上団体」を核とし、実行委員会（大規模大会）か、市町村（中・小規模大会）が関わる構図となっている。

表－2 大会創設時の主催団体

	名称 発足	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
		回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
当初主催 マルチ	(1)市町村	9	47.4%	1	20.0%	3	75.0%	5	50.0%	
	(2)陸上団体	10	52.6%	2	40.0%	2	50.0%	6	60.0%	
	(3)学校	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(4)企業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(5)農業団体	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(6)実行委員	4	21.1%	2	40.0%	1	25.0%	1	10.0%	
	(7)3セク	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(8)ローラーグレイプ	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(9)個人篤志家	1	5.3%	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(10)その他	2	10.5%	1	20.0%	1	25.0%	0	0.0%	

（４）当初大会の参加者

大会創設時の参加者をみる。古い大会も多いため14団体からの回答に留まったが、総数4,282名、1大会平均306名の参加であった。地元市町村以外から参加者割合は単純平均で32.6%（6大会）である。

これを直前大会の規模別にみると、大規模大会は245名（直前大会平均2,450名・地元以外の参加者割合44.0%）、中規模大会は625名（〃791名・〃10.0%）、小規模大会は149名（〃262名・〃32.5%）である。中規模大会が大規模大会よりも参加者が多く、小規模大会での地元以外の参加者割合の高いのが注目される。

表－3 当初大会の参加者状況

	名称 発足	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
		回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
当初参加者	総数	4,282	306	736	245	2,500	625	1,046	149	
	以外		32.6%		44.0%		10.0%		32.5%	

（５）初回大会運営体制

大会創設時の参加者をみる。古い大会が多く、更に少ない11団体からの回答に留まったが、事務局189名（1大会平均17名）、ボランティア2,053名（1大会平均187名）の参加であった。

これを直前大会の規模別に、1大会平均人数で比較する。大規模大会は事務局12名・ボランティア616名（直前大会事務局13名・ボランティア1,077名）、中規模大会は事務局44

名・ボランティア５０名（〃 １３名・〃 ６２名）、小規模大会は事務局１１名・ボランティア１８名（〃 ５名・〃 ３２名）である。大規模大会でのボランティアへの依存の高さが目につく。

※事務局以外に、観察員、誘導員、輸送員、スタート、その他の要員の中に非ボランティア要員が存在する点留意が必要である。

表－４ 当初大会の運営体制

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
初回運営	事務局	189	17	35	12	88	44	66	11	
	ボランティア	2,053	187	1,848	616	100	50	105	18	

（６）大会開催周期

大会の開催周期をみる。回答のあった１９大会の全てが毎年開催である。

表－５ 大会開催周期

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
2開催状況	(1) 毎年	19	100.0%	5	100.0%	4	100.0%	10	100.0%	
	(2) 不定期	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	

（７）大会中断の有無

すべての大会が毎年開催を原則としているが、これまでの中断の有無を確認したところ、４大会で中断があったとしている。

中断の理由として、国民体育大会（２大会）の他、災害（１大会）や伝統ある大会では戦時体制下であったこと（１大会）があげられている。

表－６ 大会中断状況

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
3中断有無	(1) あり	4	22.2%	1	20.0%	2	50.0%	1	11.1%	
	(2) なし	14	77.8%	4	80.0%	2	50.0%	8	88.9%	
4中断理由 マルチ	(1) 参加者減少	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(2) 補助金減少	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(3) 協賛金減少	1	25.0%	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(4) ボランティア確保難	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	
	(5) 市町村合併	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	
	(6) 災害	1	25.0%	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	
	(7) 公道使用制約	1	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	100.0%	
	(8) その他	3	75.0%	1	100.0%	1	50.0%	1	100.0%	

(8) 現在の大会目的

現在の大会の目的をみると、「地域PR」が指摘率63.2%、「地域イベントの一環」が指摘率36.8%、「裾野拡大」と「健康」が共に26.3%と続く。目的が明確化されてきたこともあり、「その他」は21.1%と減少した。

目的のシフト状況をみると、「地域PR」(+シフト率 44.4% —シフト率 なし)と「裾野拡大」(〃 33.3% 〃 ▲11.1%)、「レベルアップ」(〃 22.2% 〃 なし)が増え、目的の明確化により「その他」(〃 11.1% 〃 ▲44.4%)が減少している。

大会規模別にみると、大規模大会は「地域PR」(指摘率80.0%)の性格が強く、中規模大会は「健康づくり」(〃 75.0%)がトップになり、「地域PR」・「地域イベントの一環」・「裾野拡大」が共に指摘率50.0%で続いている。小規模大会は「地域PR」(〃 60.0%)、「地域イベントの一環」(〃 40.0%)が上位を占めている。

表-7 大会の目的(現在)

	名称 発足	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
		回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
Ⅱ1 現在 ねらい	(1)地域PR	12	63.2%	4	80.0%	2	50.0%	6	60.0%	
	(2)イベント	7	36.8%	1	20.0%	2	50.0%	4	40.0%	
	(3)レベルアップ	3	15.8%	1	20.0%	0	0.0%	2	20.0%	
	(4)裾野拡大	5	26.3%	0	0.0%	2	50.0%	3	30.0%	
	(5)健康	5	26.3%	0	0.0%	3	75.0%	2	20.0%	
	(6)称賛	2	10.5%	1	20.0%	0	0.0%	1	10.0%	
	(7)その他	4	21.1%	2	40.0%	0	0.0%	2	20.0%	

(9) 現在の大会の主催団体

現在の大会主催者をみると、「陸上団体」と「市町村」が共に指摘率63.2%で並び、「実行委員会」が26.3%と続く。

主催団体のシフト状況をみると、「市町村」(+シフト率 50.0% —シフト率 ▲12.5%)、「陸上団体」(〃 50.0% 〃 ▲25.0%)、「実行委員会」及び「3セク」(〃 12.5% 〃 なし)が増え、「その他」(〃 なし 〃 ▲37.5%)は皆無となった。

これを大会規模別にみると、大規模大会は「市町村」がウェイトを増して「陸上団体」と指摘率60.0%で並び、「実行委員会」が40.0%で続いている。中規模大会では「市町村」(指摘率 100.0%)の存在感は際立っている。小規模大会は、「陸上団体」(〃 80.0%)「市町村」(〃 50.0%)となっている。大規模大会と小規模大会は「陸上団体」を核としつつ、実行委員会(大規模大会)か、市町村(小規模大会)が関わる構図となっている。中規模大会は目的として「健康づくり」がクローズアップされてきた結果か「市町村」への依存が大きくなっている。

表－8 大会主催団体(現在)

	名称 発足	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
		回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
主催	(1)市町村	12	63.2%	3	60.0%	4	100.0%	5	50.0%	
	(2)陸上団体	12	63.2%	3	60.0%	1	25.0%	8	80.0%	
	(3)学校	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(4)企業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(5)農業団体	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(6)実行委員	5	26.3%	2	40.0%	1	25.0%	2	20.0%	
	(7)3セク	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	
	(8)ロータークラブ	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(9)個人篤志家	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(10)その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	

(10) 運営要員派遣状況

大会運営要員を派遣している団体をみる。「市町村」及び「陸上団体」が指摘率 89.5%で、これに「警察」(指摘率 57.9%)、「学校」(「 42.1%)、「自治会」(「 31.6%)と続く。

これを大会規模別にみると、大規模大会は「市町村」・「警察」・「陸上団体」・「自治会」の協力を完全に得ており(「 100.0%)、「商工団体」(「 60.0%)が続いている。中規模大会では「市町村」(「 100.0%)に「陸上団体」(「 75.0%)、「警察」及び交通指導隊やボランティア団体を内容とする「その他」(「 50.0%)が続いている。小規模大会は、「陸上団体」(「 90.0%)、「市町村」(「 80.0%)、「警察」(「 40.0%)と続く。

表－9 運営要員派遣状況

	名称 発足	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
		回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
人員	(1)県	1	5.3%	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(2)市町村	17	89.5%	5	100.0%	4	100.0%	8	80.0%	
	(3)警察	11	57.9%	5	100.0%	2	50.0%	4	40.0%	
	(4)自衛隊	1	5.3%	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(5)陸上団体	17	89.5%	5	100.0%	3	75.0%	9	90.0%	
	(6)学校	8	42.1%	4	80.0%	1	25.0%	3	30.0%	
	(7)企業	4	21.1%	2	40.0%	1	25.0%	1	10.0%	
	(8)農業団体	3	15.8%	2	40.0%	0	0.0%	1	10.0%	
	(9)商工団体	5	26.3%	3	60.0%	0	0.0%	2	20.0%	
	(10)自治会	6	31.6%	5	100.0%	1	25.0%	0	0.0%	
	(11)スポ少	3	15.8%	1	20.0%	0	0.0%	2	20.0%	
	(12)3セク	5	26.3%	2	40.0%	1	25.0%	2	20.0%	
	(13)ロータークラブ	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(14)その他	4	21.1%	0	0.0%	2	50.0%	2	20.0%	

(11) 大会参加者の推移

直前3大会の平均参加者の推移をみる。「直々々前期平均参加者 812名・地元以外参加者比率 54.7%」、「直々前期平均参加者 905名(対前期比 111.5%)・地元以外参加者比率 56.1%」、「直前期平均参加者 973名(「 107.5%)・地元以外参加者比率 56.3%」

と、地元参加者の伸びが寄与し、増加している。

大会規模別にみる。大規模大会は「直々々前期平均参加者 2, 372 名・地元以外参加者比率 83.0%」、「直々前期平均参加者 2, 348 名（対前期比 99.0%）・地元以外参加者比率 80.8%」、「直前期平均参加者 2, 540 名（〃 108.2%）・地元以外参加者比率 79.4%」と、直前期は地元参加者の伸びで、増加している。

中規模大会は「直々々前期平均参加者 644 名・地元以外参加者比率 32.7%」、「直々前期平均参加者 758 名（対前期比 117.7%）・地元以外参加者比率 34.0%」、「直前期平均参加者 791 名（〃 104.6%）・地元以外参加者比率 36.0%」と、地元以外の参加者の伸びを受けて、着実に増加している。

小規模大会は「直々々前期平均参加者 256 名・地元以外参加者比率 50.0%」、「直々前期平均参加者 243 名（対前期比 94.9%）・地元以外参加者比率 50.4%」、「直前期平均参加者 262 名（〃 107.8%）・地元以外参加者比率 50.8%」と、小幅ながら増加している。地元以外の参加者が半数を越えているのが注目される。

表-10 参加者数の推移

	名称 ※充足	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
		回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
参加者 t	(1)総数	18,483	973	12,699	2,540	3,164	791	2,620	262	
	(1)その他		56.3%		79.4%		36.0%		50.8%	
t-1	(2)総数	17,190	905	11,738	2,348	3,023	756	2,429	243	
	(2)その他		56.1%		80.8%		34.0%		50.4%	
t-2	(3)総数	14,616	812	9,486	2,372	2,574	644	2,556	256	
	(3)その他		54.7%		83.0%		32.7%		50.0%	

（１２）運営要員

運営要員の集計にあたっては、ボランティア数及び観察員～スタートの内訳を明記している大会を、集計対象とした。

大会当たり平均要員数をみる。「総員数」は343名、内「ボランティア」は235名（構成比 68.5%）である。担当別大会当たり平均要員数をみる。「事務局」7名（〃 2.1%）・「観察員」24名（〃 6.9%）・「誘導員」65名（〃 19.0%）・「輸送員」6名（〃 1.6%）・「スタート」120名（〃 35.1%）・「その他」121名（〃 35.8%）となっている。

大会規模別にみる。大規模大会は、「総員数」は1,401名、内「ボランティア」は1,077名（構成比 76.9%）である。担当別大会当たり平均要員数をみる。「事務局」7名（〃 0.5%）・「観察員」55名（〃 3.9%）・「誘導員」236名（〃 16.8%）・「輸送員」22名（〃 1.5%）・「スタート」575名（〃 41.1%）・「その他」506名（〃 36.1%）となっている。

中規模大会は、「総員数」は１９５名、内「ボランティア」は６２名（構成比３１．８％）である。担当別大会当たり平均要員数をみる。「事務局」１３名（＼ ６．４％）・「観察員」２８名（＼ １４．１％）・「誘導員」５５名（＼ ２８．４％）・「輸送員」３名（＼ １．７％）・「スタート」３６（＼ １８．６％）・「その他」６０名（＼ ３０．８％）となっている。

小規模大会は、「総員数」は５６名、内「ボランティア」は３２名（構成比５７．１％）である。担当別大会当たり平均要員数をみる。「事務局」５名（＼ ９．０％）・「観察員」１２名（＼ ２１．０％）・「誘導員」１２名（＼ ２２．２％）・「輸送員」１名（＼ ２．４％）・「スタート」６（＼ １１．０％）・「その他」１９名（＼ ３４．４％）となっている。

表－１１ 運営要員状況

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
運営	総人員	5,481	343	4,202	1,401	779	195	500	56	
	ボランティア	3,765	235	3,231	1,077	287	62	287	32	
	事務局	115	7	20	7	50	13	45	5	
	観察員	379	24	164	55	110	28	105	12	
	誘導員	1,040	65	708	236	221	55	111	12	
	輸送員	90	6	65	22	13	3	12	1	
	スタート	1,926	120	1,726	575	145	36	55	6	
	その他	1,931	121	1,519	506	240	60	172	19	

（１３）コース整備

コースの整備状況をみる。回答があった８大会をみると、陸連公認取得コースは３大会、残り１５大会は未公認である。

表－１２ コース公認状況

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
コース	(1)陸連公認	3	16.7%	2	40.0%	0	0.0%	1	10.0%	
	(2)申請中	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(3)未公認	15	83.3%	3	60.0%	3	100.0%	9	90.0%	

（１４）運営マニュアル

マラソン大会の運営に大勢のボランティアの方が携わっている実態から、円滑な大会運営に不可欠と考えられる運営マニュアルの整備状況についてみる。「マニュアルあり」が２６．３％、「マニュアル作成中」が５．３％、「マニュアルなし」が６８．４％である。

大会規模別にみると、大規模大会は「マニュアルあり」（指摘率４０．０％）、「マニュアル作成中」（＼ ２０．０％）で、「マニュアルなし」も４０．０％ある。中規模大会は「マニュアルあり」（指摘率５０．０％）、「マニュアルなし」５０．０％と２極化している。小規模大会は「マニュアルなし」が９０．０％で、マニュアルの必要性の認識は薄い。

表－13 運営マニュアル整備状況

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
マニュアル	(1)あり	5	26.3%	2	40.0%	2	50.0%	1	10.0%	
	(2)作成中	1	5.3%	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(3)なし	13	68.4%	2	40.0%	2	50.0%	9	90.0%	

(15) 他大会招待の有無

開催大会の上位成績者の他大会への招待状況をみると、「招待あり」が2大会で、残りは「招待なし」である。「招待あり」とした2大会は、「沖縄NAHAマラソン」をあげている。

表－14 他大会への招待状況

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
他大会招待	(1)あり	2	11.1%	2	40.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	(2)なし	16	88.9%	3	60.0%	4	100.0%	9	100.0%	

(16) 運営上の課題

大会運営上の課題をみると、「ボランティア確保難」が指摘率68.4%、これに財務面での「補助金減少」(指摘率47.4%)、「協賛金減少」(〃 42.1%)、大会のあり方を模索しての「マンネリ化」(〃 36.8%)と続く。

これを大会規模別にみると、大規模大会は「ボランティア確保難」(〃 80.0%)がトップを占め、これに「補助金減少」(〃 60.0%)、「協賛金減少」・「公道使用制約」・「委託費増大」・「リーダー人材欠如」・「その他」が各々40.0%で続いている。「参加者減少」は問題視されず、参加者の増加による「参加者増加による施設能力不足」・「駐車場不足」が「その他」で指摘されている。

中規模大会は財務面の「補助金減少」・「協賛金減少」、運営面の「ボランティア確保難」・「公道使用制約」が各々50.0%の指摘で並んでいる。

小規模大会は「ボランティア確保難」(〃 70.0%)が突出し、意外なことに「マンネリ化」(〃 50.0%)が現れ、財務面の「補助金減少」・「協賛金減少」が40%で続いている。

表-15 大会運営上の課題

	名称 発足	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
		回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
2 運営上課題	①参加者減少	2	10.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%	
	②補助金減少	9	47.4%	3	60.0%	2	50.0%	4	40.0%	
	③協賛金減少	8	42.1%	2	40.0%	2	50.0%	4	40.0%	
	④ボランティア確保難	13	68.4%	4	80.0%	2	50.0%	7	70.0%	
	⑤事務局確保難	4	21.1%	1	20.0%	1	25.0%	2	20.0%	
	⑥公道使用制約	4	21.1%	2	40.0%	2	50.0%	0	0.0%	
	⑦参加者マナー	2	10.5%	1	20.0%	1	25.0%	0	0.0%	
	⑧ゴミ処理苦情	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	⑨記録測定困難	4	21.1%	1	20.0%	1	25.0%	2	20.0%	
	⑩委託費増大	3	15.8%	2	40.0%	1	25.0%	0	0.0%	
	⑪リーダー人材欠如	4	21.1%	2	40.0%	1	25.0%	1	10.0%	
	⑫マンネリ化	7	36.8%	1	20.0%	1	25.0%	5	50.0%	
	⑬その他	2	10.5%	2	40.0%	0	0.0%	0	0.0%	

(17) 参加者フィー

大会への参加フィーをみる。大会開催状況を見ると、100kmマラソン、フルマラソン、ハーフマラソン、2～10kmと多様な種目があり、大人・中高生・子供・ペアと参加主体も多様であり、集計した参加フィーは、粗い範囲での平均値である。

但し、大規模大会には高額な参加フィーの大会が含まれており、この大会を除くと、大人2,500～3,700円、中・高校生1,000～1,500円、と言うのが平均的イメージである。

因みに、大会参加者数と、参加者1人当たり支出額の相関関係をみると、小規模大会でのバラツキが大きく、相関関係は認められなかった。イメージとしては、参加者1人当たりコスト（Y：円）、参加者数（X：人）とすると、次の式がイメージできる。

$$Y = 2,000 + 0.65X$$

表-16 参加フィー

	名称 発足	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
		回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
Ⅲ1参加フィー	大人		2,605		5,000		2,833		1,600	
	高校生		1,158		1,500		2,167		800	
	中学生		416		900		500		190	
	小学生		132		0		0		250	
	子供		405		400		1,500		120	
	ペア		658		1,500		1,000		200	

(18) 行政の支援状況

行政の支援状況についてみる。「直接補助金交付」を63.2%で指摘しており、「行政の直営」

(指摘率 15.8%) 形態もあり、団体を経由しての補助を内容とする「その他」(10.5%)もあるが、「行政と無関係」の指摘が10.5%あるのは注目される。

大会規模別にみると、大規模大会は「直接補助金交付」(100.0%)、中規模大会では「直接補助金交付」(75.0%)、「行政の直営」(25.0%)といずれも行政の支援がある。小規模大会は「直接補助金交付」(40.0%)、「行政の直営」(20.0%)団体を経由しての補助を内容とする「その他」(20.0%)と続いている。「行政と無関係」の指摘が小規模大会にのみある。

表-17 行政の支援状況

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
(2)行政依存 財務面	①行政直営	3	15.8%	0	0.0%	1	25.0%	2	20.0%	
	②直接補助金交付	12	63.2%	5	100.0%	3	75.0%	4	40.0%	
	③行政から受託	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	④行政無関与	2	10.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%	
	⑤その他	2	10.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%	

(19) プログラム広告状況

68.4%にあたる13大会で、プログラムでの広告を行っている。同一行政区域内にある「地元企業」の広告は、すべてで扱っている。小規模大会は、地元企業以外の掲載はないが、大規模大会でのみ「県外企業」の広告もおこなっている。

1ページあたり広告料は、大規模大会平均で66,000円、中規模大会で50,000円、小規模大会で15,000円となっている。

表-18 プログラム広告

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
(3)プログラム広告	①地元企業	13	100.0%	4	100.0%	3	100.0%	6	100.0%	
	②隣接市町村企業	4	30.8%	3	75.0%	1	33.3%	0	0.0%	
	③県内企業	3	23.1%	2	50.0%	1	33.3%	0	0.0%	
	④県外企業	2	15.4%	2	50.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	1ページ広告料		44,000		66,000		50,000		15,000	

(20) 計測作業

時間計測状況についてみる。「事務局で全対応」が指摘率52.6%で最も多く、これに「専門業者委託」(指摘率36.8%)、「その他」(10.5%)と続いている。

大会規模別にみると、「専門業者委託」は大規模大会では80.0%、中規模大会で50.0%となり、小規模大会では10.0%となっている。小規模大会では「事務局で全対応」が80.0%である。

表－19 計測作業

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
2(2)計測	①専門業者委託	7	36.8%	4	80.0%	2	50.0%	1	10.0%	
	②事務局で全対応	10	52.6%	1	20.0%	1	25.0%	8	80.0%	
	③その他	2	10.5%	0	0.0%	1	25.0%	1	10.0%	

(21) 個人記録取扱い状況

個人記録の取り扱い状況についてみる。「当日記録記載完走証交付－チップ使用－」(指摘率 47.4%) が最も多く、これに「その他－チップ不使用他－」(「 21.1%」) が続き、以下「当日完走証のみ」(「 15.8%」)、「後日記録送付」(「 10.5%」)、「発行せず」(「 10.5%」) と続く。

「当日記録記載完走証交付－チップ使用－」の回答状況を、大会規模別にみると「大規模大会」(指摘率 80.0%)、「中規模大会」(「 50.0%」)、「小規模大会」(「 30.0%」) と規模に反比例している。小規模大会では個人記録を「発行せず」(「 20.0%」) の大会もある。

表－20 個人記録取扱い

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
(3)個人記録交付	①当日記録記載完走証交付	9	47.4%	4	80.0%	2	50.0%	3	30.0%	
	②後日記録送付	2	10.5%	0	0.0%	1	25.0%	1	10.0%	
	③当日完走証のみ	3	15.8%	1	20.0%	0	0.0%	2	20.0%	
	④発行せず	2	10.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%	
	⑤その他	4	21.1%	1	20.0%	1	25.0%	2	20.0%	

(22) 警備・会場整理

警備・会場整理状況についてみる。「ボランティア対応」(指摘率 68.4%) と「事務局対応」(「 57.9%」) が主流で、これに「警備会社委託」と「共催団体対応」が同率(「 21.1%」) で続いている。「その他」では、シルバー人材センターや交通指導隊があげられている。

大会規模別にみると、大規模大会では「ボランティア対応」(「 80.0%」) をメインに、「警備会社委託」・「事務局対応」(「 60.0%」) を組み合わせている。中規模大会は「ボランティア対応」・「事務局対応」(「 75.0%」) をメインに「共催団体対応」(「 50.0%」) を組み合わせ、小規模大会では「ボランティア対応」(「 60.0%」) と「事務局対応」(「 50.0%」) の組み合わせ、「警備会社委託」はない。

表－21 警備・会場整理

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
(4)警備・会場整理	①警備会社委託	4	21.1%	3	60.0%	1	25.0%	0	0.0%	
	②ボランティア対応	13	68.4%	4	80.0%	3	75.0%	6	60.0%	
	③事務局対応	11	57.9%	3	60.0%	3	75.0%	5	60.0%	
	④共催団体対応	4	21.1%	0	0.0%	2	50.0%	2	20.0%	
	⑤その他	3	15.8%	1	20.0%	0	0.0%	2	20.0%	

（２４）地域振興の視点

大会関係者の地域振興の視点を見る。１９大会のうち、スポーツへの関心喚起が最大の地域振興であるとする意見（回答項目では「その他」が該当）が１５．８％あった。この意見を除外し検討した。最も指摘の多い視点は「地域外参加者増加」（指摘率 ８７．５％）で、次いで「マスコミ露出」（〃 ６２．５％）、「地元ボランティア増加」（〃 ３７．５％）と続いている。

大会規模別にみると、大規模大会では「地域外参加者増加」（〃 ８０．０％）、「マスコミ露出」（〃 ６０．０％）に「地元ボランティア増加」（〃 ４０．０％）が続いている。中規模大会は「マスコミ露出」・「地域外参加者増加」（〃 ７５．０％）に「地元ボランティア増加」（〃 ５０．０％）が続き、小規模大会では「地域外参加者増加」（〃 ６０．０％）と「マスコミ露出」（〃 ４０．０％）への関心が高い。

表－２２ 地域振興の視点

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
Ⅳ１地域振興 感じる視点	①マスコミ露出	10	62.5%	3	60.0%	3	75.0%	4	40.0%	
	②会場産品開発	2	12.5%	1	20.0%	1	25.0%	0	0.0%	
	③地域外参加者増加	14	87.5%	4	80.0%	3	75.0%	7	70.0%	
	④スポンサー企業増加	3	18.8%	0	0.0%	1	25.0%	2	20.0%	
	⑤地元ボランティア増加	6	37.5%	2	40.0%	2	50.0%	2	20.0%	
	⑥地域住民協力容易	2	12.5%	1	20.0%	0	0.0%	1	10.0%	
	⑦地域企業の出店増加	1	6.3%	1	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	
	⑧その他	3	15.8%	0	0.0%	1	25.0%	2	20.0%	

（２５）宿泊者状況

大会参加に関連しての宿泊者概数を把握している大会は、１０大会（指摘率 ５２．６％）ある。この１０大会での宿泊者数は、データに未確認の点があるものの、２８，５５０名と推測されている。宿泊者は、当然のことながら、大規模大会に集中している。

表－２３ 宿泊者の状況

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	発足	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
２宿泊者	①宿泊者数	28,550	2,855	28,140	5,628	380	127	30	15	
	②いない	6	31.6%	0	0.0%	1	25.0%	5	50.0%	
	③不明	3	15.8%	0	0.0%	0	0.0%	3	30.0%	
	④その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	

（２６）物販情報

物産品の販売状況の感触をみる。「大会は、スポーツ振興を目的としており、物産品の状況は把握していない。」とする事例が６ケースあった。

この６ケースを除いての指摘割合をみると、「全般的相応の伸び」（指摘率 ４６．２％）、「飲料食料売上増」（〃 ３８．５％）、「地元産品売上好調」（〃 ３０．８％）、「飲料等以外の売上

増」・「大会グッズ売上好調」（〃 15.4％）と続いている。

大会規模別にみると、大規模大会では「全般的相応の伸び」・「地元産品売上好調」（〃 50.0％）、中規模大会は「飲料食料売上増」（〃 100.0％）、小規模大会では「全般的相応の伸び」（〃 50.0％）を主にあげている。

表-24 物販情報

	名称	総計		内大規模		内中規模		内小規模		備考
	※発定	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	回答数	指摘割合	
3物販情報	①飲料食料売上増	5	38.5%	1	25.0%	3	100.0%	1	16.7%	
	②飲料等以外の売上増加	2	15.4%	1	25.0%	1	33.3%	0	0.0%	
	③大会グッズ売上好調	2	15.4%	1	25.0%	1	33.3%	0	0.0%	
	④地元産品売上好調	4	30.8%	2	50.0%	1	33.3%	1	16.7%	
	⑤全般的相応の伸び	6	46.2%	2	50.0%	1	33.3%	3	50.0%	
	⑥余り貢献してない	1	7.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	16.7%	
	⑦その他	6	31.6%	1	20.0%	1	25.0%	4	40.0%	

（27）アンケート結果にみる市民マラソン大会の特色

県内市民マラソン大会は、国体等の年度を除いて、これまで毎年開催されてきた。市民マラソンの目的は、近年「地域PR」色を強めてきている。主催団体は、「市町村」や「陸上競技団体」のウェイトが高まっている。最近3年間の1大会平均参加者数の推移をみると、2期前が812名（地元外参加率 54.7％）→1期前905名（対前年比111.5％）（地元外参加率 56.1％）→当期973名（対前年比107.5％）（地元外参加率 56.3％）と、着実な伸びをみせている。大会は343名の要員で支えられており、この内68.5％の235名はボランティアであり、ボランティアなしでの大会運営は難しいものとなって来ている。しかし、大会運営のマニュアルを作成しているのは26.3％である。大会運営上の課題として、「ボランティア確保難」がトップにあげられ、これに市町村からの補助金や企業等からの協賛金の減少を訴える「財務面の課題」が次ぐ。反面、「マンネリ化」を懸念する声もある。市民マラソンが地域振興に寄与していると感じている点は、「地域以外からの参加者の増加」、「マスコミへの露出」、「地元ボランティアの増加」があげられている。

大規模大会の特長をみる。市民マラソンの目的を、明確に「地域PR」としている。主催団体は、「実行委員会」と「陸上競技団体」がメインの構成である。大規模大会は、ある意味で「ブランド」が確立されつつあり、「実行委員会」や「陸上競技団体」方式での実践的展開のもと、「市町村」、「陸上競技団体」、「警察」、「自治会」からの要員派遣が得られている。最近3年間の1大会平均参加者数の推移をみると、2期前が2,372名（地元外参加率 83.0％）→1期前2,348名（対前年比99.0％）（地元外参加率 80.8％）→当期2,540名（対前年比108.2％）（地元外参加率 79.4％）と、着実に伸びている。「地元以外の参加者が80％程度」と高い比率をしめしているものの、漸減傾向が読み取れる。大会は1,401名の要員で

支えられており、この内76.9%の1,077名はボランティアであり、ボランティア抜きでの大会運営は考えられない状況になった。このため、大会運営のマニュアル作成に意を用いており、60%が「作成済み」・「作成中」である。大会運営上の課題としては、当然「ボランティア確保難」が圧倒的に多い。大会規模の拡大から市町村からの補助金や協賛金絡みで「財務面の課題」がこれに次ぐ。また「リーダー人材欠乏」を訴える声もある。参加者数の増加で、施設収容能力や駐車場の不足を懸念する声がある。市民マラソンが地域振興に寄与していると感じている点は、「地域以外からの参加者の増加」、「マスコミへの露出」、「地元ボランティアの増加」があげられている。

☆県内では、ブランドとして確立された地位にあるが、それ故に増加する参加者への対応と、ボランティア確保等の運営推進基盤に課題を抱えている。

中規模大会の特長をみる。市民マラソンの目的は、当初の「地域イベントの一環」から「健康づくり」へとシフトしてきた。「地域PR」が皆無である点は、地域外参加者が相対的に少ない経緯での運営もあり、注目される。主催団体は、「市町村」色が濃厚である。「市町村」と「陸上競技団体」等から要員派遣が得られている。最近3年間の1大会平均参加者数の推移をみると、2期前が644名（地元外参加率 32.7%）→1期前758名（対前年比117.7%）（地元外参加率 34.0%）→当期791名（対前年比104.6%）（地元外参加率 36.0%）と、地元中心の展開で、安定的に伸びている。大会は195名の要員で支えられており、この内31.8%の62名がボランティアであり、ボランティアへの依存度は、他の規模に比べ低い。一方で、大会運営のマニュアルは、50%が「作成済み」である。大会運営上の課題としては、「ボランティア確保難」、「市町村からの補助金減少」や「協賛金減少」の「財務面の課題」が横一線に並ぶ。市民マラソンが地域振興に寄与していると感じている点として、「マスコミへの露出」、「地域以外からの参加者の増加」が強く意識されている。

☆健康づくりを表面に打ち出して、地域に根付いた堅実な展開を見せている。

小規模大会の特長をみる。市民マラソンの目的は、「地域PR」のウエイトが高まってきた。主催団体をみると、「陸上競技団体」のウエイトが高い。中には、市町村との接点は無く、独自に展開しているケースも見られる。「陸上競技団体」等からの要員派遣が得られている。最近3年間の1大会平均参加者数の推移をみると、2期前が256名（地元外参加率 50.0%）→1期前243名（対前年比94.9%）（地元外参加率 50.4%）→当期262名（対前年比107.8%）（地元外参加率 50.8%）と、安定的にしている。大会は56名の要員で支えられており、この内57.1%の32名がボランティアであるが、規模の影響もあつてか、大会運営のマニュアルは、90%が「ない」としている。大会運営上の課題としては、「ボランティア確保難」、「マ

ンネリ化」が「市町村からの補助金減少」や「協賛金減少」の「財務面の課題」に優先している。市民マラソンが地域振興に寄与していると感じている点として、「地域以外からの参加者の増加」、「マスコミへの露出」を意識している。

☆当期参加者数が、2期前参加者数を割り込んでいる大会が4団体あり、いずれも小規模大会である。小規模大会は、これまで独自カラーを打ち出して推移してきたが、マンネリ化の懸念の声もあり、存立基盤のコンセプト確認が求められる。

(28) アンケート結果の纏め

「走ることが大の苦手」で、況や「お金を払って走る人の気が知れない！」マインドから、この市民マラソン大会に関する調査分析がスタートした。

まず、一度も覗いた事のない市民マラソン大会の会場として、「田沢湖マラソン」と「100キロメートルチャレンジマラソン」会場を訪れた。「田沢湖マラソン」には、決して若くない職場の同僚（因みに、中小企業診断士）が出走しており、颯爽と風を切って走る姿と、ゴールインしてからの疲れてはいるものの、達成感に浸っている姿をみて、何となく分かる気持がした。（でも、私は例えお金を貰っても走らないだろう、と確信している。）

ゴールには、大勢の人が、到着するランナーを支えていた。市民スポーツは「参加するスポーツ」と言われているが、私にとっては「やはり、見るスポーツ！」である。「見ている立場」から、アンケート結果を纏める。

①大会コンセプトの再確認と浸透を図る。

県内に29の市民マラソン大会が確認された。当然、近隣県にも多くの大会があるものと推定される。平成22年10月末、青森県下北半島の恐山を訪ねた折、薄暗くなっている道路サイドに「恐山マラソン」のポスターを見つけ、何となく車のスピードが上がった。

地元以外からの参加者が多いと言う現状から、大会としての選んでもらえる特色づくりが不可欠である。全ての大会が大規模大会を目指すのではあるまい。是非、現在の大会について、次の戦略的視点から自問自答を行って頂きたい。それが次のステップアップに繋がる。

a 大会の存在理由

何故、今必要なのか

b 差異化要因

他の大会とどこが違うのか

c ターゲット設定

誰がどこで知り、参加するのか

d ニーズ設定

参加する人が求める機能は何か

e シーン設定

どんな人が、どう参加するのか

f 大会理念の確認

何故、今開催するのか

g シーズ設定

どの様に運営するのか

h 募集ルート設定

どの様に参加者を募るのか

i 種目構成

どの様な参加の場を与えるのか

j イメージ発信

どの様なイメージをどんなメディアで発信するのか

②大会運営マニュアルの明文化と周知を図る。

喜ぶべきことに、大多数の大会は参加者数が増加傾向にあり、これを支える大勢のボランティアがいる。ボランティアが携わるであろう業務は多岐にわたり、これを短時間で伝授することは神業に近い。従って、マニュアルの明文化は不可欠である。

ボランティアが携わるであろう業務は、スタート《インフォメーション・給水給食・ヘルプデスク・誘導・手荷物預かり・救護所補助等》、コース上《収容関門・救護所補助・コース整理・給水給食・清掃等》、フィニッシュ《給水給食・ヘルプデスク・誘導・荷物返却・チップ回収・救護・会場誘導・ヒートジャケット配布・完走メダル等配布他》、E X P O《インフォメーション・受付・参加賞配布・会場誘導・大会広報補助等》が想定される。これへの対応が十分であろうか。

中には「如何にも動員されてきました。」と言う感じで、先に進めないケースが散見されるのも事実である。大会参加者や見学者が必要に応じて接触するのは、大会運営本部でなく、現場にいるボランティアである。

従って、大会の規模に応じて、大会運営のマニュアルの明文化と周知を図る必要がある。

③ボランティア育成への連携

ボランティアへの依存度の大きさから、各団体間で連携の取れる範囲で、共通マニュアル等により、ボランティア育成に取り組むのも一法である。随時参加出来る機会の供与を考えたい。

付表 アンケート票

マラソン大会と地域振興に関するアンケート

中小企業診断協会秋田県支部

中小企業診断協会秋田県支部は、県内中小企業診断士26名からなり、毎年調査研究事業を行っております。今年度は「スポーツと地域振興」をテーマに選択致しました。その中で「スポーツイベントと地域振興」を取り上げ、イベント型スポーツと地域振興について考察することに致しました。

御多用の折、誠に恐縮ですが、アンケートに御協力を頂けます様、お願い申し上げます。

なお、御回答頂きました方には、完成致しました報告書及び報告会の御案内を致します。

I マラソン大会の発足について

1. マラソン大会の発足時の名称等について、御教示下さい。

名 称	発足時名称: →現在名称:
発 足 時	明治・大正・昭和・平成 年
発足時のねらい (主なもの2つに○を付して下さい。)	(1)地域のPRとして (2)地元のイベントの一環として→イベント名: (3)ランニング愛好家のレベルアップに向けた大会として (4)ランニング愛好者の裾野拡大対策として (5)行政サイドの健康づくり運動の一環として (6)地元の著名アスリートを称える大会として (7)詳細は不明である (8)その他 具体的に:
発足時の主催団体 (該当するものに○を付して下さい。)	(1)市町村 (2)陸上競技団体(ex 地区陸連等) (3)学校 (4)企業 (5)農業団体 (6)実行委員会(民間) (7)第三セクター(ex 観光協会等) (8)ロータリークラブ等の社会貢献団体 (9)個人の篤志家 (10)その他 具体的に:
初回参加者数(概算)	(1)総数 名 内、地元(同一市町村)以外の参加者 割
初回運営体制	(事務局 名 ボランティア&サポーター 名)

- 2 発足後、毎年開催していますか。(該当するものに○を付して下さい。)
- (1)毎年一定の時期に開催している。(ex.9月第4週日曜日等)
- (2)毎年の開催ではない。→ 年周期である。
- 3 マラソン大会を一時中断した時期がありますか。(該当するものに○を付して下さい。)
- (1)中断した年がある。
- (2)中断した年はない。
- 4 中断した年があると回答した方は、その理由に○を付して下さい。(複数回答可)
- (1)参加者の減少
- (2)行政からの補助金の減少
- (3)協賛金の減少
- (4)運営に携わるボランティアの確保困難
- (5)市町村合併による影響
- (6)地域に災害が発生したため
- (7)公道使用上の問題
- (8)その他:具体的に

II 直近のマラソン大会の運営体制について

- 1 直近のマラソン大会の運営体制について御教示下さい。

現在の開催のねらい (主なもの2つに○ を付して下さい。)	(1)地域のPRとして (2)地元のイベントの一環として→イベント名: (3)ランニング愛好家のレベルアップに向けた大会として (4)ランニング愛好者の裾野拡大対策として (5)行政サイドの健康づくり運動の一環として (6)地元の著名アスリートを称える大会として (7)その他 具体的に:
--	---

主催・主管団体 (該当するものに○を 付して下さい。)	(1)市町村 (2)陸上競技団体(ex 地区陸連等) (3)学校 (4)企業 (5)農業団体 (6)実行委員会(民間) (7)第三セクター(ex 観光協会等) (8)ロータリークラブ等の社会貢献団体 (9)個人 (10)その他 具体的に:
人員派遣をしている 団体 (該当するものに○を 付して下さい。)	(1)県 (2)市町村 (3)警察 (4)防衛省 (5) 陸上競技団体(ex 地区陸連等) (6) 学校 (7)企業 (8)農 業団体 (9)商工団体 (10)自治会(町内会・婦人会) (11)スポーツ少年団 (12) 第三セクター(ex 観光協会等) (13) ロータリークラブ等の社会貢献団体 (14)その他 具体的に:

参加者数推移(概算) について、御教示下 さい。	(1)直前大会 総数 名 内、地元(同一市町村)以外の参加者 割 (2)直々前大会 総数 名 内、地元(同一市町村)以外の参加者 割 (3)直々前大会 総数 名 内、地元(同一市町村)以外の参加者 割
運営体制 ※ボランティアは開催日当 日の参加者数をご記入 ください。	総人員数 名 内ボランティア 名 内事務局 名 ランナー&ボランティア登録、総合案内、 会計等募集から終了までの事務手続き一切 内監察員 名 審判 内誘導員 名 交通整理 内輸送員 名 ランナー搬送、 内スタート～ゴール 名 記録、給水、接待、荷物預り&運搬&返却、コッ プ回収、道路清掃、完走メダル渡し、ヒートジャケット渡し、計測チップ回収、救 護所&収容関門での補助、スタート後片付け等 内その他 名 救護、会場整理、会場案内、給水・給食、トイレ誘導、表彰・式典 の支援、
コース公認の有無	(1)陸連公認済 (2)現在陸連へ申請中 (3)未公認
ボランティアマニュアルの有無	(1)あり (2)現在明文化作業中 (3)なし
他大会招待の有無	(1)あり(具体的に: (2)なし

2 運営上の問題点について教えてください。(主なもの3つに○を付してください)

- ①参加者の減少
- ②市町村補助金の減少
- ③協賛金の減少
- ④運営に携わる人員(ボランティア)の確保難
- ⑤事務処理に携わる人員の確保難
- ⑥公道使用の許可条件のハードルの高さ
- ⑦参加者のマナーの低下
- ⑧ゴミ処理等の苦情
- ⑨記録測定等が困難
- ⑩委託業者等への支出増
- ⑪リーダー的人材の欠如
- ⑫マンネリ化
- ⑬その他 具体的に:

Ⅲ 大会収支状況について

1 大会の運営費等(歳入)について、ご教示ください。

(1) 大会参加費体系

参加費(円)

区分	フルマラソン	その他の区分
大人		
高校生		
子供		
ペア		

(2) 地方公共団体の関与について(資金面) (該当するものに○を付してください)

- ① 地方公共団体が予算で直営している。
- ② 運営費に対して補助金が出ている。
- ③ 地方公共団体から委託を受けている。
- ④ 地方公共団体から資金面の援助はうけていない。
- ⑤ その他()

(3) プログラムの広告について(複数回答可) (該当するものに○を付してください)

- ① 地元企業(開催市町村)の広告を掲載している

- プログラム1ページに全面広告を掲載する場合の料金は(円)

なお、決算書の写しでも結構です。

項目	金 額(単位:千円)	備考
参加者からの収入		
公共団体運営費補助金		委託料含む
その他運営費補助金		
スポンサーからの収入		協賛金等
その他		
合計		

決算書の写しでも結構です。

項	目	金	額(単位:千円)	備	考
委託費（時間計測業者）					
委託費（運搬、設営等その他）					
参加賞等					
印刷費（ポスター、チラシ、参加者名簿等）					
給水所等飲料、食べ物経費					
前夜祭、後夜祭等経費					
事務局等経費					
事務局等人件費					
合	計				

(2) 時間計測はどうしていますか。(該当するものに○を付してください)

- ① 専門業者に委託(チップ等使用)→委託費(千円)
- ② 委託せず事務局で実施
- ③ その他 ()

(3) 個人記録はどうしていますか。(該当するものに○を付してください)

- ① 完走証に記録が入ったものを発行（チップ使用）
- ② 後日ランナーに記録を個別発送
- ③ 完走証（記録は個人で記入）のみ発行
- ④ 特に個人に記録証（完走証）は発行していない
- ⑤ その他

(4) 警備・会場整理等はどうしていますか。(該当するものに○を付してください)

- ① 警備会社に委託
- ② ボランティアで対応
- ③ 事務局職員で対応
- ④ 共催団体で対応
- ⑤ その他（ ）

IV 地域貢献について

1 マラソン大会が地域の活性化に繋がると感じる時はどんなときですか。

(複数回答可) (該当するものに○を付してください)

- ① マスコミへの露出で地域のPRが出来たとき
- ② 自ら地域を見直し、地場産品が開発されたとき
- ③ 地域外からの参加者が増えたとき
- ④ スポンサー企業が増えたとき
- ⑤ 地元ボランティアが増えたとき
- ⑥ 地域住民団体からの協力が得られ易くなったとき
- ⑦ 地域企業からの出展協力が増えたとき
- ⑧ その他(具体的に:)

2 大会参加者で近隣の宿泊施設で宿泊してくれる人数はどのくらいとみていますか。

(該当するものに○を付してください)

- ① () 人程度
- ② いないと思われる。
- ③ 不明
- ④ その他 (具体的に:)

3 大会参加者向けの物品販売の売り上げ等の情報は得られていますか。

(複数回答可) (該当するものに○を付してください)

- ① 飲料、食品の売上げが好調
- ② 飲料、食品以外の売上げが好調
- ③ 大会グッズ (Tシャツ等) の売上げが好調
- ④ 地元産品の売上げが好調
- ⑤ 特にどれかというわけではないがある程度の売上はある。
- ⑥ あまり売上に貢献していない
- ⑦ その他 (具体的に:)

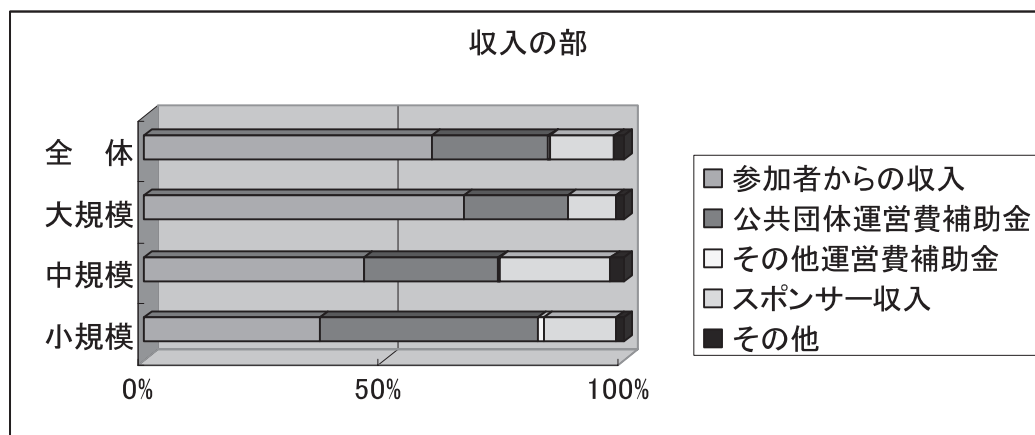
4 マラソン大会収支について

マラソン大会の収支については、残念ながら全国的に調査されたものを見つけることはできなかった。

そこで、独自の考え方で、19大会を決算規模により3つに分類して集計したものが次のページの表のとおりである。

100万円未満の大会、100万円以上1000万円以下の大会、1000万円以上の大会の3つの分類を行った。

なお、収入と支出の合計が一致しないのは、繰越金等があるためで、収入のその他は多くが前年度からの繰越金収入である。



収入についてみると、大会全体では約60%が、参加者からの収入で賄われており、運営費補助金は約24%である。スポンサー収入も約13%であり、参加者からの参加費以外をほぼカバーしている。

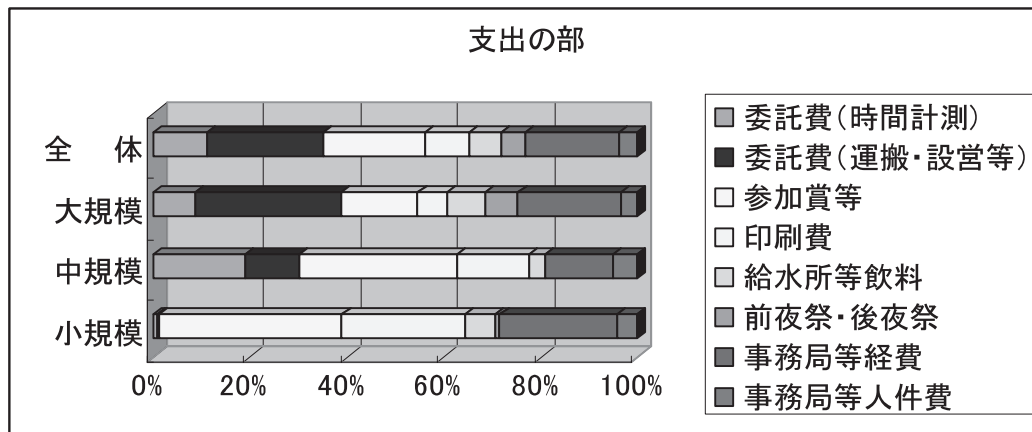
これを決算規模でみると、小規模大会ほど補助金の依存度が高く、100万円未満では、収入の約45%が補助金であり、大会参加者の負担は三分の一強にしかすぎない。(参加費無料の大会もある。)

中規模の大会は、参加者からの収入が、約45%となるが、それでも補助金収入とスポンサー収入の合計で半分以上となっている。

小規模大会の場合の方が補助金依存度が高いとはいえ、平均金額で見ると195千円と少なく、中規模大会では1,035千円と補助金額は高くなっている。

地方公共団体の財政難の折、財政支出の見直し等で、削減されるとすれば、ある程度の補助金額を出している事業に的が絞られると思うが、その場合中規模大会は、標的になる可能性が高く、削減されると大会の開催、運営が困難になることも十分予測される。

もちろん、大規模大会もスポンサー収入の確保は、地域経済の状況を考えられると今後も困難が予想されるので、補助金の縮減の危惧と併せて、不安要素の一つになり得るものである。



支出について分析すると、小規模大会では、時間計測費等の委託経費が少なく、ボランティアや手弁当で、賄っているのではないかと想定される。参加者1人当たりコストの比較でも、1人当たり1.74千円と最も低いコストとなっている。

中規模大会になると、委託費の割合が増加してくる。参加賞の割合が最も高いが、平均参加者が800人を超えてくると、地域のみならず、圏外からの参加者も当然多くなっており、参加賞として、地域の特産品等をPRを兼ねて提供するなどすれば、それなりのコスト増要因になっているものと推定される。

参加者1人当たりのコストは4.11千円と小規模大会の2倍以上となる。

大規模大会になると、委託費の割合が高くなり、事務局経費も増大する。参加者1人当たりコストは6.71千円である。ただ、参加者人数が中規模大会と比較して4倍以上となっているため、コストを比較すると中規模大会の1.6倍にとどまっている。

なお、支出の項目については、必ずしも大会の決算項目と一致するものとは限らず、記入に当たって迷われた方もあったと思うが、回答状況から見て、参考値としての活用は可能であると考えている。

(単位:千円)

【収入の部】	小規模 収支100万未満 (9大会)		中規模 収支100～1,000万 (7大会)		大規模 収支1,000万以上 (3大会)		全体 (19大会)	
	1大会平均	割合	1大会平均	割合	1大会平均	割合	1大会平均	割合
参加者からの収入	158	36.7%	1,678	45.7%	15,304	66.6%	3,110	59.9%
公共団体運営費補助金	195	45.4%	1,035	28.2%	4,987	21.7%	1,261	24.3%
その他運営費補助金	4	1.0%	5	0.1%	0	0.0%	4	0.1%
スポンサー収入	65	15.2%	851	23.2%	2,315	10.1%	710	13.7%
その他	7	1.7%	102	2.8%	390	1.7%	103	2.0%
合計	430	100.0%	3,671	100.0%	22,995	100.0%	5,187	100.0%
【支出の部】	小規模 収支100万未満		中規模 収支100～1,000万		大規模 収支1,000万以上		全体	
	1大会平均	割合	1大会平均	割合	1大会平均	割合	1大会平均	割合
委託費(時間計測)	4	0.9%	687	19.0%	2,010	8.9%	572	11.2%
委託費(運搬・設営等)	2	0.4%	409	11.3%	6,740	29.8%	1,216	23.8%
参加賞等	163	37.8%	1,170	32.4%	3,630	16.1%	1,081	21.2%
印刷費	109	25.3%	542	15.0%	1,346	6.0%	464	9.1%
給水所等飲料	27	6.3%	120	3.3%	1,776	7.9%	337	6.6%
前夜祭・後夜祭	4	1.0%	0	0.0%	1,541	6.8%	245	4.8%
事務局等経費	105	24.3%	508	14.1%	4,801	21.2%	995	19.5%
事務局等人件費	18	4.1%	178	4.9%	767	3.4%	195	3.8%
合計	431	100.0%	3,613	100.0%	22,611	100.0%	5,105	100.0%

1大会平均参加人数(人)	248	—	878	—	3,367	—	973	—
--------------	-----	---	-----	---	-------	---	-----	---

参加者1人当たりコスト (千円)	1.74	—	4.11	—	6.71	—	5.25	—
---------------------	------	---	------	---	------	---	------	---

5 事例研究「100キロチャレンジマラソン大会」

(1) 大会開催までの経緯

バブルの頃は、自動車会社の企業グループや建設関係の企業から結構寄付があり、寄付だけで500～600万円になったものだが、今は150万円ぐらいにまで落ちてしまったと。

お話を伺った事務局長の岩本俊悦さんは、こう話しながら、初めの頃のお話をしてくれた。

岩本さんは第1回から、100キロマラソンの運営に携わり、昨年20回の記念大会を迎えるまで、ずっと事務局として一貫して舞台裏で大会を支えてきた。

大会開催のそもそものきっかけは、昭和60年代のリゾート構想から始まった。鷹巣阿仁青年会議所の副理事長だった岩本さんは、秋田県がリゾート構想で総合保養地整備法による指定（北緯40°シーズナルリゾートあきた構想：平成元年3月30日指定）を受けたことが一つのきっかけだったという。指定された地域の十和田、八幡平、森吉、阿仁、田沢湖で何かできないかということで、大館、能代、鷹巣阿仁、鹿角の青年会議所や当時3市8町村等で大規模リゾート構築協議会を作り、話し合ったという。

その時に出了案は、内陸線が全線開通したので、生活路線だけではなく、観光路線として活用を図れないかということで、SLを走らせようという案やトライアスロンを行う案、100キロマラソンを行う案などが出たという。

SLを走らせようという案は、C62やD51のような蒸気機関車を走らせる場合は、路盤等の問題とコストの問題で困難であるということ、トライアスロンは、105号線の道路状況の中、高速で自転車を走らせるにしても警察で交通規制ができないということと、スイムコース候補の田沢湖の水深が深く、水温もその分下がるので、安全性に不安があるということで、実行可能として最後に残ったのが、100キロマラソンだったという。

これとて、なかなか交通規制等公道を使用する使用許可が出なかったが、いろいろな方の協力を得て地域振興のためにということで許可をとることができた。ただ、1回目のときは許可を取るまではPRができなかったもので、参加者が48名しかおらず、大学生を20名ほど頼んで走ってもらったが、20キロでパンクしてしまったとかと懐かしそうに話す。最初は、参加者が少なく、次のランナーが来るまで時間が空いて暇で暇でと。しかし、第1回目を走った人が、今も8人ずっと走り続けてくれているという。

(2) 大会成功の要因

① 参加者等のアドバイスに真摯に対応

事務局として、大会成功のために気を使ってきたのが、参加者やボランティアからのアドバイスを次の大会の時には、クリアするように努力してきたことだという。自分たちは陸上競技をやったことがないので、とにかく言われたことは一生懸命対応して、8割方クリアして

きたという。

エイドステーションに置くものから、味噌汁の温度設定まで、このようなことから、ボランティアの信頼感や、選手との信頼感が生まれてきたと思う。

② テレビ放映を通じての地域への話題提供

1回目からニュースでAKTが入ってくれ、2年目からはテレビを使うようになった。成功の要因にはこのテレビを使うようになったことが大きいと思う。地域内の一般の人はテレビに映ることは稀であるが、カメラが3～4台入り、ボランティア活動をしていることがテレビに映り、地域の中で大会後3～4ヶ月テレビに出たとかということが話題となっていた。2回目以降はテレビにお金をかけてきた。

③ スポンサーへのマメな活動

大会スポンサーに関しては、大会後の報告とお願いをマメにやってきた。とにかく誠実にやってきた。ただ、自分が病気のときにそれができず、あるスポンサーが離れてしまったのは大変残念に思う。

公共団体の補助金に関しては、北秋田市、仙北市が継続してくれている。市町村合併で、地域内のイベントをやめざるを得ない中、この大会だけは継続して支援してもらっている。

以上を経営戦略的にまとめると次のように表現できるのではないだろうか。

- ① 顧客満足度の徹底追求（顧客ニーズの把握とそれに基づくサービス改善）
- ② 地域を巻き込む広報戦略（マスメディアの効果的な活用）
- ③ 支援者への営業戦略（足で稼ぐ営業戦略とアフターサービス）



↑ 100kmマラソンゴール地点



岩本事務局長



↑ 100キロマラソン計時等



↑ 田沢湖マラソン 給水

(3) 運営の問題点と今後のあり方

① ボランティアの確保

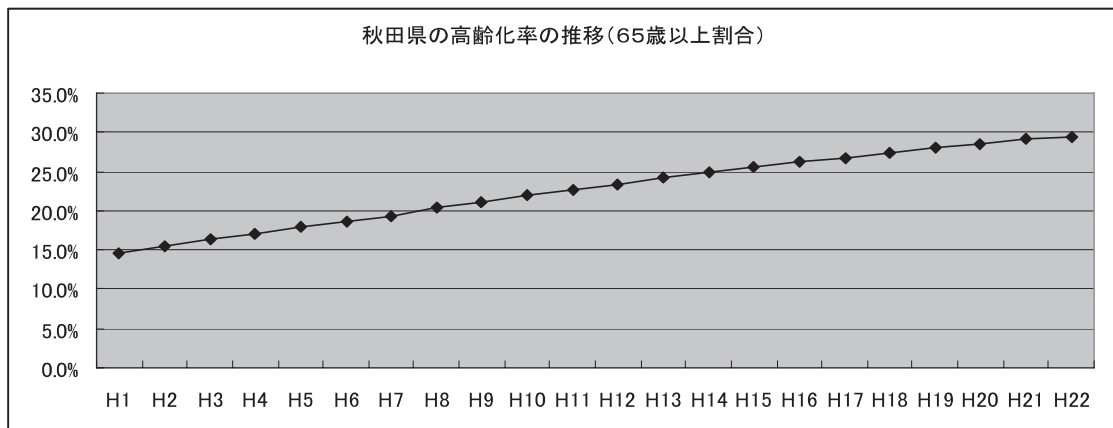
地域に若い世代が少なくなっており、ボランティアも少なくなっている。

ボランティアに関しては8つの地域の代表の方をお願いして今までやってきた。しかし、地域の少子高齢化の進行で若い人が少なくなり、今までのやり方でボランティアの確保が難しくなっている。地域の人口も4万4千人から3万6千人まで減少してきた。

確かに秋田県の高齢化率（65歳人口割合）は、第1回100キロマラソンのときは、14.7%だったものが、昨年の開催された20回記念大会では、29.5%まで上昇している。

また、100キロマラソンのコースに当たる、2市1村の高齢化率を見ると、上小阿仁村が45.6%と全県で最も高齢化が進んでおり、ゴール地点の北秋田市が5位、スタート地点の

仙北市が10位といずれも全県平均を上回る速さで、高齢化が進展している。



平成22年度高齢化率市町村別順位

(平成22年7月1日現在)

順位	市町村名	人口 ①	65歳以上人口 ②	高齢化率 ②÷①
1	上小阿仁村	2,768	1,262	45.6%
2	藤里町	3,924	1,546	39.4%
3	五城目町	10,567	3,988	37.7%
4	小坂町	6,142	2,270	37.0%
5	北秋田市	36,661	13,355	36.4%
6	八峰町	8,258	3,006	36.4%
7	三種町	18,700	6,552	35.0%
8	男鹿市	32,505	11,080	34.1%
9	東成瀬村	2,855	968	33.9%
10	仙北市	29,764	9,998	33.6%
11	鹿角市	34,217	11,458	33.5%
12	能代市	58,810	19,357	32.9%
13	羽後町	16,855	5,452	32.3%
14	湯沢市	51,831	16,632	32.1%
15	大館市	78,534	25,194	32.1%
16	大仙市	88,662	28,039	31.6%
17	美郷町	21,642	6,833	31.6%
18	横手市	98,311	30,961	31.5%
19	井川町	5,463	1,700	31.1%
20	八郎潟町	6,654	2,042	30.7%
21	由利本荘市	85,181	24,770	29.1%
22	にかほ市	27,639	8,028	29.0%
23	大潟村	3,228	846	26.2%
24	潟上市	34,672	8,774	25.3%
25	秋田市	324,658	77,225	23.8%
参考	県計	1,088,284	321,336	29.5%

秋田県健康福祉部長寿社会課調べ (H22. 8. 30)

これを受けて、岩本さんは、これからは、企業ボランティアという形でお願いしていくしかないのではないかと考えている。商工会等において人を出してくれる企業もある。今年からこのような働きかけを強めていこうと考えている。

具体的には、大会設備のリースを行っている企業に、リース料を廉価にしてもらった上に、人も出してもらうなどという形である。

これからは、人を出してくれた企業名をプログラムに掲載するなどと言う形をとろうかと考えている。プログラムは3,900部作るので、企業のPR効果的なものもあると思う。

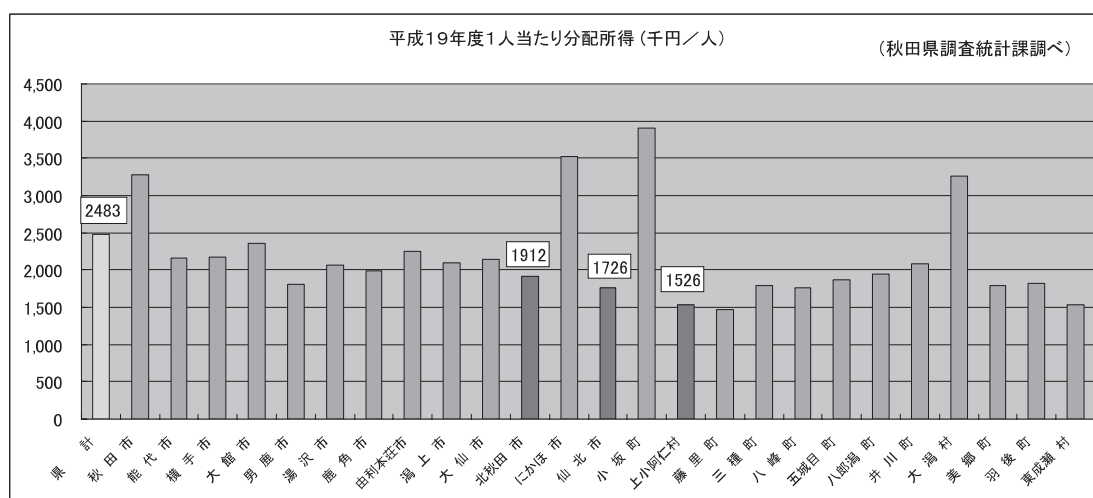
② 疲弊する地域経済の中での模索

このような経済状況が続いており、地域の経済に浮上する見通しが立たない。企業も容易ではなく、若い人が働く場所もない。このため、若い人が地域に残らない。残った人たちもリストラということで、人員が少なくなり、有給も取れない、社会奉仕もできない状況である。

地域の所得も低く、2市1村とも、秋田県平均を大きく下回っている。冒頭に話した企業からの寄附集めも厳しくなっている。

正直なところ今回の20回目の大会も「やめるべ」と言った程である。

実際運営スタッフも高齢化しており、会場作りにしても、昔はテント張りや撤収も自分たちでできたが、現在は企業にお願いしている状況である。スタート地点になる、角館や阿仁も同様である。



それでも、仙北市の体育協会がまとまって運営にあたってくれるなど、新しい動きもできている。

商業、観光も元気出していかなければというが、実際の所廃業していく人が多いのも現状である。

しかしながら、若い人も年配の人も年齢に関係なくスポーツというものを通じてまとまっていく可能性がある。そういう意味でこの大会を上手く使って欲しい。体協も、スポーツを通じて儲かるということをやって、自ら自主財源や運営費を生み出してほしい。ボランティアが無料奉仕で、財源を生み出している間に次のことをいろいろと考えてほしい。大会は宿泊施設にも効果があるし、もっと一般の人たちを受け入れるイベントなどの開催につなげら

れたらと言う。そのイベントも、最終日までこの地域に残ってもらえるもので、外から人がもつと来てもらえるものであればと、岩本さんのアイディアは尽きることがない。

③ 今までの蓄積を生かしての地域興し

大会の参加案内は2月から発送するが、過去の参加者に出すので全部で6,500通ほど出す。この案内には、2市1町からふるさと納税のパンフ、県の地域振興局からのパンフ、旅行案内を入れている。

大会の継続と今後につなげるために6,500人の人の繋がりを活用していこうと。今までこの活用がまだなされていなかったのではないかなと思う。

この大会はマラソンのためのマラソン大会ではない。地域興しのためのマラソンである。自然、人情を前面に出して、新しいものを取り込んでいくことはできないだろうか。できるものからはじめてみませんかというのが考え方である。

そういう意味では、まだ事業の目的の半分も達していないのではないかなと思う。これを運用して、経済的なメリット、行政、企業地域住民が新しいものを創造していかなければならないと思う。ここまでくるのに20年かかったが、これから新しいものを開発していきたいと思う。

大館能代空港や内陸線もある。角館の桜には270万人の人が来る。その人たちに一気には無理でも、森吉、合川、鷹巣まで足を伸ばしてもらいたいと岩本さんはお話を続けてくれた。

(4) 大会を継続してきて良かったと思うこと

① 人とのめぐり合い

多くの人にあえて、いろいろな形のことが生じてきた。自分自身の勉強になった。

② 地元の神様こそありがたい

よく、よその神様はありがたいといって、地元の神様は粗末にする傾向があるが、地元の人こそ大事。日頃のつながりを大事にして、身近な人を体制にすることが大切とわかった。

③ 元気がもたらえた

実際は、走っているランナーから学ばせてもらうことがたくさんあった。元気のもとを選手からもらっているのは、われわれ地域住民ではないかなと思う。

(5) まとめ

大会の立ち上げからかわって20年以上を経過し、岩本さんも61歳、健康面でも不安を抱えているが、100キロマラソンは確実に地域を代表するイベント、日本を代表する100キロマラソンに数えられるほどに成長した。

来年度の大会は参加者を1700名以内に制限すると話すが、着実に21回大会の準備は進んでいる。

岩本さんの本業は、鷹巣の町の中の仕出屋さんである。本業の話で後継者はとたずねると、なんとかやっではいるが経営面を考えると、後継者はいないとお話された。

しかしながら、100キロマラソンの運営は、自分がいなくても何とかできるようになると、こちらの後継者は育ってきているようである。

筆者も100キロマラソンに4回参加して2回完走しているが、まさにこの大会は、当初の理念どおり全国に名だたる地域の一大イベントに成長している。

前夜祭に参加したとき、かつては参加して走ったが、今は、走れない。しかし、この雰囲気が好きで前夜祭に参加しに来たという関東からの参加者に偶然あって話を聞いたときは、驚いたものである。

また、目的は阿仁町の「しそジュース」を飲むことだと、そこまでは何とか走りたいというリピーターの参加者がいるなど、単なるマラソン競争大会ではないのである。

ちなみに、陸上競技としての記録を競う競技という意味では、フルマラソンまでであり、100キロマラソン（いわゆるウルトラマラソン）はイベントだと私は考えている。

実際、100キロマラソンを8時間程度で完走するエリートランナーからは、フルマラソンのときとはフォームを換えて走っているという話も聞いたし、目標はまず完走という。何よりも雨が降ろうが強風が吹こうが走り続けるのが、フルマラソンなら、雨が降れば軒下に避難して雨が小降りになるのを待つのがウルトラマラソンなのである。実際、地域の人にはランナーに休んでいけと話しかけてくれるのである。

また、集落の随所、随所には、ゴザを引いた上に座って応援してくれるお年寄りがいるし、25カ所設置されているエイドステーションの他に、私設のエイドステーションもあるのである。

このような地域に根付いた大会を20年以上続けてきたというのは、本当に素晴らしいことであり、驚異的である。やはり、岩本さんはじめ、地域の有志ががんばってここまでできたのであり、これを生かすも殺すも、また、地域の人にかかっているのだと思う。

岩本さんはじめ最初から携わってきた方に敬意を表するとともに、今後これに続く人が運営を通じて育ち、目的の地域興しにつなげてもらうことを本当に願うばかりである。

スポーツ型イベントが長年にわたり地域振興をしてきた一つの素晴らしい事例である。

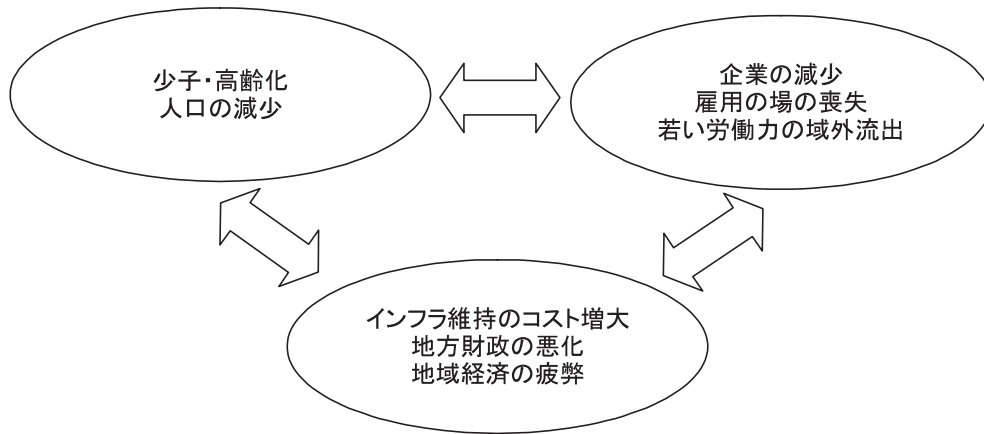
（6）SWOT分析と提言

北秋田地域のみならず、秋田県全体に共通することであるが、少子・高齢化の影響が物語るように、次のような悪循環のサイクルに陥っている。

これを解決することは、容易ではないが、人口の減少等に代表される地域経済の疲弊に歯止めをかける一つの方策として、交流人口の増大を図ることを考え、そのために「100kmマラソン

を活用して地域を訪れる観光客を増やす」というテーマを仮定して、SWOT分析を実施した。

地域の抱える問題と悪循環の構図



○強み (Strengths) 《目標達成に貢献する組織（個人）の特質(マラソン大会の特質)》

- ・全国に名だたる100キロマラソンとなった。（ブランド化）
- ・6,500人分のランナー名簿でDM発送可能
- ・大会事務局が常設化されている。
- ・大会を支える多くのボランティアがいる。
- ・全国に大会参加者、大会を愛するランナーがいる。
- ・20回開催という歴史
- ・行政、企業、地域が一体となった運営が行われている。

○弱み (Weaknesses) 《目標達成の障害となる組織（個人）の特質》

- ・ボランティアの確保が難しくなっている。
- ・ボランティアの高齢化による委託業務（費用）の増加
- ・事務局の高齢化
- ・企業からの寄附の減少

○機会 (Opportunities) 《目標達成に貢献する外部の特質》

- ・田沢湖、角館、森吉、阿仁の豊かな自然
- ・住民の温かみ、人情
- ・多くの温泉、宿泊施設
- ・大館能代空港によるアクセスで首都圏からの時間距離が近い

○脅威 (Threats) 《目標達成の障害となる外部の特質》

- ・地域の人口減少と高齢化
- ・地域経済の衰退

- ・ 内陸線の存続論議
- ・ 大館能代空港の減便
- ・ 医師不足による地域医療の危機

以上のように、各種要素を分析し、今後の戦略の検討を行い、次のように考えた。

【戦略オプション検討表】

		機会	脅威
		・地域の豊かな自然 ・住民の温かみ、人情 ・多くの温泉、宿泊施設 ・大館能代空港によるアクセス	・地域人口の減少と高齢化 ・地域経済の衰退 ・内陸線の存続論議 ・大館能代空港の減便 ・医師不足による地域医療の危機
強 み	・ブランド化した100kmマラソン ・6,500人分ランナー名簿 ・大会事務局の常設化 ・大会を支える多くのボランティア ・全国にいる多くのファン。 ・20回開催という歴史 ・行政、企業、地域一体となった運営	・100kmマラソンファンクラブの創設 ・ファンクラブ温泉・宿泊割引制度 ・ランナー大使の選任 ・マラソンサミットの開催 「強み」によって「機会」を最大限に活用するために取り組むべきこと	・DMによる地域通信の発送 ・観光ルートの策定と情報発信 ・100kmマラソンHPの活用 「強み」によって「脅威」による悪影響を回避するために取り組むべきこと
弱 み	・ボランティアの確保困難 ・ボランティアの高齢化による委託業務(費用)の増加 ・事務局の高齢化 ・企業からの寄附の減少	・大学等との連携によるボランティアの確保 ・各種団体からの人的支援の確保 「弱み」によって「機会」を逃さないために取り組むべきこと	・運営団体の法人化(NPO) 「弱み」と「脅威」により最悪の結果となることを回避するために取り組むべきこと

岩本さんもお話しされていたが、100キロマラソンの財産は、今までに実際にこの地域を訪れて、大会に参加してくれた人がたくさんいるということであり、これからも大会が継続する限り参加してみたいと思う人が出てくる位、全国的に知名度が高い大会となっていることである。

したがって、100キロマラソンファンに、大会を存続させるためにも、自然に協力してもらえるような仕掛け作りが必要ではないかと思う。

ここにあげたのは、一例であり、外部の人間から見たありさまの策ではあるが、地域の人たちが、このような手法を用いて自分たちで考えて、行動に移すことで、新たな展開が図れるものと期待する。

ファンクラブでも、同窓会でも、何でも良いのであるが、他の地域ではこのような形で20年間蓄積してきた財産はないのであるから、これをフルに生かして、地域活性化ができるように期待するものである。

6 地域振興に結びつけるための課題

(1) 課題の前提

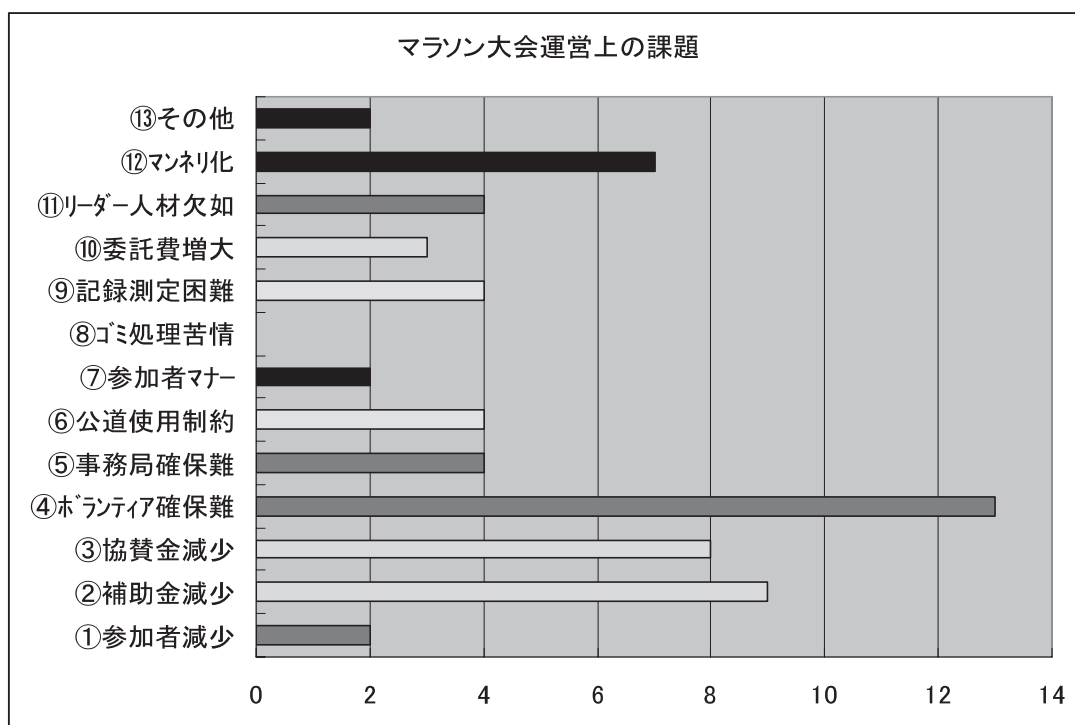
100キロマラソンの素晴らしい事例研究を通じて、スポーツと地域振興について考察してきたが、今後の課題は何であるのかを整理してみる。

100キロマラソンは、発案から20年間以上、苦勞しながらも1年に1回の大会を何年も継続して実施してきているということが、現在地域の誇れる資産となり、地域振興の土台となっている。「継続は力なり」というが、この大会を継続するための条件整備が課題となる。

(2) 人、もの、金、情報の切り口

スポーツイベントを継続するためには、何が課題であるかを考えてみる。

マラソン大会のアンケートでは、運営上の問題点について質問しているが、その回答結果は次のとおりであった。(再掲)



これらを、人、もの、金、その他に分けて分類すると次のようになる。

① 人の問題

ボランティア確保困難が最も多く、次いでリーダー的人材の欠如、事務局員の確保困難、参加者の減少となっている。

人的資源に関しては、質量ともに不足している状況にある。

② ものの問題

公道使用許可のハードルの高さ、記録測定等が困難という二つのものをここに分類した。勿論、その陰には、人的資源の不足もある。

③ 金の問題

補助金の減少、協賛金の減少、委託費の増大が上げられている。収入の減少と支出の増加、運営の継続に重大な影響を与える要素である。

④ その他の問題

参加者のマナー、マンネリ化などが上げられている。マンネリ化を指摘するものが7つと多い。マンネリ化は、大会の運営継続にとっては大きな問題である。

(3) 最大の課題はやはり人

確かに、金の問題は、大きいものがあるが、知恵の出し方と工夫によって、収入を増やす、コストを削減するという方策をとることで、解決していくことは可能である。

マンネリ化は、まさにマンネリ化を防ぐ知恵比べが求められている。いずれにしても、人の叡智、人によって解決策を見いだすことはできるであろう。

例えば、いかにして地域を巻き込んでボランティアを確保するのか、新たな視点で新企画を盛り込んで新鮮みを打ち出すのか、これらは、人の問題の解決、リーダー的人材の発掘、育成にかかってくるものである。

人材育成はマネジメント全てにおいての永遠の課題であるが、スポーツと地域振興においても、同様に重要な課題であり、いかにして、地域でそのような人材を育成、確保していくかが鍵になる。

もちろん、地域で育てる他に、外から連れて来るという方法もあるだろう。イベントの継続の結果として、外部からそのような人が地域に入ってきてくれるとすれば、それも立派な地域振興、活性化のための財産になる。

地域の人が育ちつつ、外部からも新しい人が入り込んで融合できたとき、真の地域活性化につながるのではないかと思う。100キロマラソン事務局長の岩本さんの大会を継続して良かったことは、「人とのふれあい」というのは、まさにこのことを指しているのではないだろうか。

(4) 人材育成のためには

課題解決策としての、リーダー的人材の育成は、簡単にできるものではない。

できることから行うという現実的視点に立って考えてみる。

県内ではマラソン大会だけでも、多くの大会が開催されているが、その他にもスポーツイベントとして地域振興に貢献している大会も数多い。

それらの運営に事務局として携わっている人間の連携、ネットワークを作ることからはじめていくことから始めていくのがよいのではないだろうか。

「秋田県スポーツリーダー地域振興協議会（仮称）」のような団体で、わいわいがやがやとやることで、お互いの労苦と、楽しみを分かち合い、他の団体の良さを活かして、新たな運営を行うことや、人との新たな繋がりによる人材育成ができるのではないだろうか。

最初は行政が入って、きっかけを作るのも良いだろうが、最終的には、自分たちで運営して仲間を増やしていくようなことも重要だろう。

さらに、その輪を他の団体との連携にも広げていけば、新しい外部の力を取り込むことも可能になるのではないかと考える。

いずれにしても、鍵は人材育成であり、その方策を具体時に打ち出していくことが、スポーツによる地域振興、地域活性化への道標となる。



この達成感が何とも言えぬ！

田沢湖の田園風景を颯爽と走るランナー

第3章 スポーツチームによる地域活性化

1. プロスポーツ元年

(1) プロバスケットボールチームの発足

平成 22 年 12 月 26 日、日曜日。秋田ノーザンハピネッツのホームゲーム開始を前にして、秋田県民体育館は熱気に包まれていた。この日の入場者数は、ハピネッツ主催ゲームで開幕以来最多となる 3, 589 人。会場をほぼ満員に埋めたノーザンハピネッツのブースター（プロバスケットボールではファン・サポーターを「ブースター」と呼ぶ）は、試合開始直後から一気にボルテージが上がり、チームに声援を送る。選手たちも応援に応え、新潟アルビレックス BB に対して試合序盤からリードを保ち優勢にゲームを進めた。終盤には新潟アルビレックス BB の猛烈な追撃を受け接戦となったが、プレイングマネージャー・長谷川誠を始めとするメンバーの冷静な試合運びで逆転を許さず、88-81 で激戦を制した。

この試合で印象深かったのが、ホームチームを応援する地元ブースターの一体感である。ブースター達のピンクのウェアやタオルにより、試合会場はノーザンハピネッツのチームカラーであるピンク色に染まった。彼らは MC（司会者）のマイクによるリードに合わせて会場全体が一体となってチームに声援を送った。ハピネッツ・チアダンスチームとキャラクター「ビッキー」はハーフタイムなどに華麗なパフォーマンスで試合を盛り上げ、バスケットボールのプレーの水準の高さ、ゲーム展開のおもしろさに加えて、チアリーディングやイベントによってエンターテインメント性を高めていた。12 月の秋田らしく外は雪が舞う寒い気候であったが、体育館内は選手、ブースターが生み出すエネルギーに充ち、秋田県のスポーツシーンに新たな「熱源」が生まれたことを感じさせた。

(2) スポーツチームによる地域の活性化

秋田という地域にとって 2010 年（平成 22 年）は、エポックメイキングな年となった。プロバスケットボールチーム・秋田ノーザンハピネッツが発足し bj リーグに参戦、サッカーでは企業チーム・TDK サッカー部を母体とする「ブラウブリッツ秋田」がクラブ化してスタート、JFL（日本フットボールリーグ）に参加した。

ラグビーでは、秋田市役所チームを母体とするラグビークラブ「秋田ノーザンブレッツ R. F. C」が 2004 年にクラブ化、活動を開始している。秋田ノーザンハピネッツのチーム名に「ノーザン」を入れたのは、秋田ノーザンブレッツ R. F. C と共通のイメージを持たせることを目的としており、地域のスポーツチームが力を合わせて地域を盛り上げていこうとする意図が感じられる。

また、2009 年には、上記 3 チームに加え、全国的に活躍する秋田銀行バスケットボール部、北都銀行バトミントン部の合計 5 チームをサポートし、地域活性化をはかる NPO 組織、「秋田トップスポーツコンソーシアム」も設立され、さまざまな活動を行っている。

(3) スポーツチームのマネジメント

この第3章では、秋田ノーザンハピネッツを始めとするスポーツチームがいかに地域を活性化しようとしているか、また、これらのスポーツチームが地域に貢献していくための課題が何かを考えていきたい。特に、継続して活動を行っていくために必要なマネジメント（組織運営）の条件が何かを探っていきたい。

調査方法としては、まず秋田ノーザンハピネッツ、秋田ノーザンブレッツR.F.C、ブラウブリッツ秋田という3つのチームの関係者にインタビューし、チームの組織概要や運営状況を質問した。また、「スポーツであきたを元気に」を旗印にトップスポーツクラブの連携・協働をはかるトップスポーツコンソーシアム秋田の基本理念や活動内容をインタビューした。

次に、プロバスケットボールリーグ・bjリーグに加盟するチームに対するアンケートを実施し、チームの理念や組織、運営状況を調査した。その結果をもとにプロバスケットボールチームをビジネスとして地域に根付かせるための条件について考えていきたい。



(c)AKITA NORTHERN HAPPINETS / bj-league

秋田ノーザンハピネッツの試合風景（提供：秋田プロバスケットボールクラブ株式会社）

2. 秋田県初のプロスポーツチーム・秋田ノーザンハピネッツ

(1) チーム発足・bjリーグ加盟に至るまで

秋田県における初のプロスポーツチーム・「秋田ノーザンハピネッツ」の運営会社である秋田プロバスケットボールクラブ株式会社は、2009年（平成21年）1月30日に発足した。会社設立の目的はプロバスケットボールリーグ・bjリーグに加盟するチームを発足させることだった。

会社設立の中心となったのが、現在、代表取締役社長を務める水野勇氣氏である。水野社長はまだ20代の若さであり、しかも東京都出身で大学（国際教養大学）に進学するまで秋田とは特につながりがないという経歴を持つ。しかし秋田にプロバスケットボールチームを作ろうという活動を開始してから現在まで、「プロバスケットボールで秋田という地域を盛り上げたい」という気持ちが揺らぐことはなかった。

水野社長が「プロスポーツによる秋田の活性化」という理念にたどり着く上で原体験となったのが、かつて留学したアメリカ、オーストラリアで見た光景である。両国ともスポーツ大国であるが、一般市民の生活の中にプロスポーツが溶け込んでいた。高校卒業後に1年間留学していたアメリカ・シアトルではプロ野球、NBA（プロバスケットボール）、アメリカンフットボールのチームが地元があり、住民みんなで地元チームを応援している様子を目の当たりにした。また、国際教養大学在学中に留学したオーストラリアでも、どの町にも地元のプロチーム（クリケット、ラグビー、オージーフットボール、サッカー、バスケットボール等）が存在し地域みんなで地元チームを応援していた。

振り返って秋田という地域を考えると、学生生活を通じて好きな地域となったが、いかにも街に活気、元気がないという印象があった。もともと秋田は能代工業高校という高校バスケットボールの強豪校を有して「バスケットボール王国」として全国に有名であり、そこにプロスポーツがないのはもったいないと考えられた。日本では2005年（平成17年）にプロバスケットボールリーグ・bjリーグが6チームでスタートし、以後チーム数を公募により増加させていくという方針を掲げていたので、これは秋田にプロバスケットボールチームを創るチャンスと考えた。

2007年（平成19年）、秋田県湯沢市で有志による秋田プロバスケットボールチーム設立検討委員会が組織され、国際教養大学の学生であった水野氏も参加。同氏は卒業後も秋田市を拠点とする「秋田プロバスケットボールチームをつくる会」の事務局長として活動した。一般市民の関心が低い中でのスタートだったが、次第に秋田県の住民、経済界、行政からの支援を得るようになり、「つくる会」を母体として2009年、前述の秋田プロバスケットボールクラブ株式会社の設立にいたった。

2009年5月、日本プロバスケットボールリーグ（bjリーグ）は「秋田プロバスケットボールクラブ」のリーグ参入を承認。ゼネラルマネージャーやプレイングマネージャーの選任、ドラフトやトライアウトなどによる選手獲得を経て、運営会社から短い期間の中でプロバスケットボールチームの骨格が形作られ、ついに2010-2011シーズンからbjリーグに参戦を果たした。

(2) 理念（ミッション）

秋田ノーザンハピネッツが加盟するbjリーグでは、次の三つの基本理念を掲げている。

①プロフェッショナル

②スポーツ・エンタテインメント

③グローバル&コミュニティ

一つ目の「プロフェッショナル」は、言うまでもなくリーグ、チーム、選手のプロ化を意味している。サッカー・Jリーグの例を見るまでもなく、競技の普及、強化、育成のためには「プロ化」が必要不可欠な要素であるとの考えに基づいている。

二つ目の「スポーツ・エンタテインメント」は、bjリーグが見ていて面白い、ハイレベルかつプロフェッショナルなバスケットボールを提供するということである。また、プレー、ゲームの質の高さに加えて、試合の前後やハーフタイムの時間などに、多くの人が楽しめるようにMC（司会者）によるマイクパフォーマンスやチアリーディングによるエンターテインメントを提供し、夢と感動を与えることも意味している。

三つ目の理念、「グローバル&コミュニティ」の中の「グローバル」という言葉は、グローバル（国際性）とローカル（地域性）という二つの言葉を組み合わせた造語であり、この両方の特質を持ったチーム運営を行っていくという意味である。具体的には、バスケットボールを通じた国際交流・国際貢献を行う一方で、地域密着型のチーム経営を行っていくという理念を表している。

秋田ノーザンハピネッツも、基本的にはbjリーグの三つの理念に基づいてチーム運営を行っており、特に、チーム発足の目的であるプロスポーツチームにより地域に娯楽を提供し、地域を元気づけるという「地域密着・地域貢献」という考え方が強く意識されている。チーム名の「ハピネッツ」にはバスケットボールを通じてみんなを幸せにするという意味がある。

(3) ステークホルダー

プロスポーツチームを含む企業・経営体は、一般的に言って、さまざまなステークホルダー（利害関係者）を有している。企業・経営体が自らの目的を達成するためには、それらステークホルダーと良好な関係を築き上げ、維持することが重要である。ここで、秋田ノーザンハピネッツがステークホルダーとどのような関係を築いているのかを見ていこう。

①出資者（株主）

まず、プロバスケットボールチームを設立するにあたって最も力になってくれたのは、「プロスポーツチームで秋田を活性化しよう」という趣旨に賛同してくれた地元経済界の経営者たちだった。この経営者たちは運営会社の出資者（株主）となってチーム設立に際して資金的な支援を行い、また運営会社の役員となって事業の遂行にもタッチしている。

②ボランティア

「秋田プロバスケットボールチームをつくる会」のメンバーは200人くらいいたが、コアメンバーとして常時活動していたのは10人位だった。このコアメンバーは、秋田ノーザンハピネッツ発足後もボランティア団体「秋田SVーハピネッツ」を組織、その中心メンバーとなってチーム運営をサポートする活動を行っている。現在、秋田SVーハピネッツの会員は約80名で、ホームゲーム運営の協力などを行っている。 ※「秋田SVーハピネッツ」のSVは、スポーツボランティアの略

③行政

プロスポーツチーム・秋田ノーザンハピネッツを誕生させるために行政の支援も大きかった。秋田県は知事をはじめとして「活動を応援する」という姿勢を表明、スポーツ振興課を中心としてチーム発足に一緒に取り組んでくれた。また、秋田市も様々な事業でチームを支援している。bjリーグ参入の審査では、行政のバックアップ態勢も重要な要素であるため、行政の支援がなければリーグ参入は難しかったと思われる。

④地域住民

これまでみてきたように、チーム発足にあたって民間企業、ボランティア、行政の支援が大きな力となったが、さらに根本的には、地域住民の理解・支援がチームを維持、発展させていくためにより重要と言える。リーグトップクラスの入場者数や熱気ある応援振りからみて、秋田ノーザンハピネッツの存在は地域住民に浸透してきていると考えられる。

(4) 組織

秋田ノーザンハピネッツの人員・組織をみていこう。

①現場サイド（選手・コーチ・ゼネラルマネージャー）

選手は、長谷川誠プレイングマネージャーをはじめ11名、うち外国人選手は5名である。このほかに練習生2名がいる。選手採用にあたっては地元重視の方針を基本としており、能代工業高校出身の選手が3名いるものの、秋田県出身者としては長谷川プレイングマネージャー、菊池勇樹選手の2名だけであり、「バスケット王国・秋田」のイメージからすればやや少ない印象を受ける。

コーチなどのスタッフは、大場清悦ゼネラルマネージャー、ヘッドコーチのロバート・ピアスなど4名。大場ゼネラルマネージャーはチーム編成の責任者として、ハピネッツ発足に当たって選手採用などチームをゼロから組み立てる責務を担った。

※ 選手、スタッフ数は23年1月27日現在のホームページ記載による。

②ビジネスサイド（事務部門）

フロント業務を行う職員は、水野社長、インターン1名を含めて10名。これらの職員はbjリーグからの紹介やハローワークを通して採用した。事務量に比べてややマンパワー不足の感があり、業務は多忙を極めていますが、bjリーグ参加の他チームには事務職員がもっと少ない所もあるという。

(5) ビジネスモデル

秋田ノーザンハピネッツがプロチームである以上、「スポーツをビジネスとして成立させる」ということが絶対的な命題となる。ここでは、その命題を成立させるための条件、課題を探っていこう。

①資本金

プロバスケットボールチーム・秋田ノーザンハピネッツをゼロから立ち上げるためには、b j リーグ加入金 1,800 万円のほか、コート床材等の初期投資、スタッフ人件費などにかかる資金が必要である。これを賄うのが運営会社である秋田プロバスケットボールクラブ株式会社の資本金ということになる。当初、同社は資本金 1 億円を目標としたが、現在の資本金は 22 社の出資による 5,580 万円である。ただし 4～8 社による追加出資の見込みがあり、資本金を 8,000 万円まで増額する目途が立っている。現在は個人株主の募集を行っていないが、目標とする資本金 1 億円達成に向けて、将来的には個人株主募集も考えている。

②収支

「ビジネスとして成立させる」ための根本的な要因が、収支を均衡させ黒字を確保することである。2005－2006 シーズンに 6 チームで発足した b j リーグは、当初ほとんどのチームが赤字であった。しかし、ここへ来て黒字に転換するチームが現れている。

※ 最近の b j リーグ加盟チームの収支状況に関しては、「6. b j リーグ参加チームアンケート」をご参照ください。

水野社長がプロスポーツによる地域活性化を目標とした時、最初に「プロバスケットボール」という種目を考えたのには、他のプロスポーツに比べ運営費が低く抑えられるという理由があった。プロ野球は 100 億円、サッカー・J リーグの J 1 では 30 億円程度の年間運営費が必要となるのに対して、プロバスケットボールは年間 1.5～3 億円の運営費で賄えると言われている。b j リーグ参入 1 年目の秋田ノーザンハピネッツの収支状況はどうなっているだろうか。

1) 収入

秋田プロバスケットボールクラブ株式会社は、1 年目の運営費を 1 億 5 千万円と想定した。これに対応する収入として、入場料・ブースタークラブ会費で 7 千万円、スポンサー収入で 6 千万円、グッズ売上・補助金など「その他収入」で 2 千万円を調達する計画を立てた。

このうちスポンサー収入に関しては、目標 6 千万円に対して 5 千万円程度と目標に近い数字を確保できる見込みである。グッズ売上に関してはロイヤリティ収入のみであり大きな金額ではないが、行政からの補助金はイベント業務従事者を雇用する費用として 1,649 万円を助成するほか、ホームゲームの観客席設置費用の助成もあり、「その他収入」に関しても目標の 2,000 万円に近い額を確保できる見込みである。したがって、目標収入を達成できるかどうかのカギは、入場料・ブースタークラブ会費が目標の 7 千万円に達するかどうかという事になる。

ブースタークラブ（ファンクラブ）の会員数は 1 万人を目標としている。秋田ノーザンハピネッツ

と同様に 2010-2011 シーズンにリーグ参入した島根スサノオマジックではブースタークラブ会員数が7千人を超えていることから考えると、ハピネッツにとっても「1万人」は不可能な数字ではない。ただしハピネッツのブースタークラブ会員数は3千人程度（22年12月13日現在）であり、まだ目標とは開きがある。ブースタークラブ会費はレギュラー会員が3,000円、中学生以下のジュニア会員が1,000円であるが、仮にレギュラー会員で1万人を達成した場合、会費収入は3千万円となりチーム運営費を確保する上で非常に大きな力となる。

一方、入場者収入を確保するためには、当然ながら有料入場者を増やすことが必要である。秋田ノーザンハピネッツは、平成22年12月5日現在、ホームゲーム10試合の平均入場者数が2,468人である。この平均入場者数はこの時点でbjリーグ16チーム中トップであり、非常に好調なすべり出しと言える。

もっとも、入場者数の中にはブースタークラブの特典である無料チケットで入場した観客などもあるため、入場者数そのまま有料入場者数とはならない。秋田プロスポーツクラブ株式会社では、1試合当たりの有料入場者数として1,350人を期待している。入場料は800円から10,000円までいろいろな種類があるが、仮に平均入場料2千円としてホームゲーム平均有料入場者数1,350人を確保できれば、ホームゲーム26試合の合計では2千円×1,350人×26試合=70,200千円となり、入場料収入だけで目標とする7千万円を確保できる計算となる。

2) 支出

支出項目についてみると、一番大きいのが選手の人件費である。bjリーグでは、戦力確保における経済条件のフェアネス（公正）の見地から「サラリーキャップ制」を採用している。これは、支配下選手の年俸総額の上限を7,300万円に抑えるものである。仮に年間運営費が1億5千万円とすれば、上限の年俸総額だった場合、運営費の約半分が選手年俸ということになる。秋田プロバスケットボールクラブ株式会社の支出では、選手年俸に職員人件費等を加えた人件費総額が1億円をやや切る水準であり、年間運営費の3分の2近くを占める。

他の支出項目としては、アウェイゲームの遠征費、ホームゲームの運営費、初年度の初期投資などである。

3) 黒字化

以上みてきたように、ホームゲームの入場者数はbjリーグでもトップクラスを維持しており、今後の有料入場者数、ブースタークラブの会員数の実績次第では1年目から黒字を確保することも不可能ではない。行政からの補助は1～2年目が大きいことから、秋田プロバスケットボールクラブ株式会社ではここ1、2年が重要であり、少なくとも3年以内に黒字化を達成したいと考えている。

(6) CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネージメント）

スポーツビジネスとして収入を確保するためにも、またチーム設立の目的であるプロスポーツによ

る地域活性化を実現するためにも、潜在的な顧客である地域住民にチームの存在を浸透させ、試合を観に来てもらうことが何より重要である。

秋田ノーザンハピネッツは、顧客の満足度を高め地域住民と良好な関係を構築するため、何に力を入れているのだろうか。

b j リーグ参入を果たした1年目の施策としては、まず、多くの人にブースタークラブに入ってもらうことに力を入れている。これは、「3,000 円（レギュラー会員の場合）を払って会員になった人は少なくとも1回は試合を観に来てくれる」という考えに基づいている。また、バスケット王国と呼ばれ、バスケットボールを観る目が肥えていると言われる秋田県であるが、あえてバスケットボールファンでない人もターゲットにしている。

チアダンスチームやMC（司会者）、キャラクター・「ビッキー」が盛り上げるエンターテインメント性の高さには自信があり、1回でも試合を観に来て会場一体となった応援の雰囲気を楽しんだ人は必ずリピーターとなってまた来てくれると考えているからである。

さらに2年目以降は、ブースターの満足度を高めてコアなファン向けのサービスにも力を入れていく方針としている。

（7）秋田ノーザンハピネッツに見るプロスポーツの可能性

果たして秋田県という地域でプロスポーツチームの運営が成立するか、それは実際にやってみなければ誰にも分からないことだった。しかし、現に秋田ノーザンハピネッツが発足し、b j リーグでもトップクラスの入場者数を集めている実績をみると、また試合会場で一体となってホームチームに声援を送るブースターの姿をみると、この地でまったくのゼロからスタートしたプロスポーツチームの運営が成立する可能性が十分あると認識せざるを得ない。

まだb j リーグ参入初年度でありこれから解決すべき課題も多いが、秋田ノーザンハピネッツは秋田県におけるプロスポーツの可能性を切り開いたといえるだろう。

3. 秋田ノーザンブレッツR. F. C

(1) 沿革・クラブ化の経緯

秋田ノーザンブレッツR. F. C（秋田ノーザンブレッツラグビーフットボールクラブ、以下「ノーザンブレッツ」）は、もともとは秋田市役所のラグビー部だった。これを 2004 年（平成 16 年）に発展的に改組して、クラブチームとして発足したものである。

秋田市役所ラグビー部時代は 40 年以上の歴史を有して全国的にも強豪チームとして鳴らし、全盛期の新日鉄釜石にも何度か勝利するという実績を残していた。しかし公務員も採用が厳しくなって新しい選手がなかなか入ってこなくなり、チームの高齢化、弱体化が進んでいた。また、秋田という地域を考えると、ラグビーが盛んな地域であり各企業にいい選手がいるのだが、同じ企業にいないという理由で一緒にプレーすることができないというネックがあった。同時に、秋田というフィールドで一緒に切磋琢磨していたいろいろな企業のラグビー部が経費削減などの理由から廃止されていき、選手たちが実力を発揮する場所が次第になくなってきたという事情もあった。

また、市役所内の福利厚生のためのチームという性格から「自分のチームをいかにして強くするか」というどちらかというとい内向きな考え方から抜け出せない面があり、スポーツを通じた地域貢献という発想はあまりなかった。

このようなことから、当時、秋田市役所のラグビー部監督であった新出康史氏（現在、ノーザンブレッツ・ゼネラルマネージャー）は、強いチームとして生き残っていくため、またもっと幅広く地域の活性化に役立っていけるような組織になるため、クラブ化の道を選択した。

(2) 基本理念

ノーザンブレッツの基本理念は「ラグビー（スポーツ）で秋田を元気にする。」である。さらに、この基本理念を達成するために、次のより具体的な「重点事項」を掲げている。

- ① 子供たちがあこがれ、地域の誇りとなるトップレベルのラグビーチームを創ります！
- ② より多くの子供達がラグビーに親しむ土壌作りに貢献します！
- ③ 幅広い年代の人達がラグビーを楽しめる環境作りに貢献します！
- ④ 高校・中学等も含め本県ラグビーのレベル向上に貢献します！

この重点事項をみると「貢献」という言葉が多く現れており、クラブ化の目的の一つである地域への貢献が活動の基本に置かれている。

(3) 組織形態

秋田ノーザンブレッツR. F. Cは、法人格は有しておらず任意団体として活動している。日本におけるトップクラスのラグビーのリーグは最上位のトップリーグ（14 チーム）とその下にある 3 地域リーグ（トップイースト、トップウエストA、トップキュウシュウA）から成り、ノーザンブレッツ

はトップイーストリーグに所属しているが、このトップリーグと3地域リーグに属するチームはほとんどが企業チームであり、ノーザンブレッツのようなクラブチームは、トップイーストリーグの2チーム（ノーザンブレッツと釜石シーウェイブス）だけである。

ノーザンブレッツの組織は大きく分けて、理事会、事務局、トップチームの3つから成る。「理事会」は一般企業で言えば取締役会にあたり、チームに関する基本的事項を決定する。「事務局」は事業計画の作成・実施や地域貢献活動の企画・実施などチーム運営にかかるさまざまな実務を遂行する部門である。「トップチーム」はコーチや選手が所属し、ラグビーチームとして試合を行い、また地域貢献活動にも参加する。

クラブ役員のうち顧問の顔ぶれをみると、秋田県を代表する経済団体や企業のトップが就いており、ノーザンブレッツが地域から広く支持を受けて活動していることがうかがわれる。

(4) チーム編成

実際にラグビー競技を行うチームの2010-2011シーズンにおける編成をみていこう。ノーザンブレッツには45名の選手が所属し、うち日本人選手が40名、外国人選手が5名である。また選手のうち、クラブから給与を受け取る「プロ選手」は外国人選手2名だけであり、残る43名はアマチュア選手である。アマチュア選手たちは、秋田市役所・男鹿市役所などの地方公共団体や民間企業、団体などに就職しており、その職務のかたわらでラグビーに取り組んでいる。多彩な団体、企業からチームに参加している状況を見ると、チームをクラブ化した効果が現れている。アマチュア選手たちは、クラブから給料を受け取らないことはもちろんであるが、競技会員としての会費（36,000円）や遠征費・ウェアの自己負担分を支払っている。

監督・コーチなどのスタッフとしては、新出ゼネラルマネージャーをはじめ9名がいる。スタッフ達もクラブ専任の人はおらず、自分の職業に従事するかたわらでノーザンブレッツに関する活動を行っており、時間的、労力的な負担もそれなりに大きいと思われる。

選手たちの構成をみると、特色として秋田出身者が多いことが挙げられる。日本人選手40名のうち秋田県出身者は39名とほとんどを占める。ラグビーにおける選手の流動性の低さが、その理由となっている。前述のとおり日本におけるトップクラスのラグビー選手はほとんどが企業チームに所属している。したがって選手がチームを移ることは、すなわち所属企業を変えるということになり、チーム移動の障壁は大きい。この点に関しては、サッカー（Jリーグ、JFL）やバスケットボール（bjリーグ）で選手のチーム間の移動が多い状況と好対照をなしている。選手が所属チームとしてノーザンブレッツを選ぶということは、自分の生活の場として秋田県を選ぶということでもあり、このことがノーザンブレッツの選手がほとんど秋田県出身者であるという状況につながっている。

また、選手のほとんどがアマチュアであるということは、ノーザンブレッツが他地域から選手を採用する場合には、その選手の就職も確保しなければならないということを意味する。

(5) スポンサー、後援会

①スポンサー

クラブに対する資金的な支援として最も大きいのが、スポンサーからの広告収入である。23年1月29日現在のホームページによると、「ユニホームスポンサー」として10団体・企業が記載されており、この中には秋田県・秋田市も入っている。

②後援会

ノーザンブレッツを支援する個人・団体として運営会員・後援会員がいる。運営会員はクラブの運営に参画することができる会員で148人がある。後援会員は3種類あるが、会員数は団体会員195団体、特別会員462人、個人会員1,133人となっている（人数、団体数は平成22年度）。

(6) 収支状況（平成21年度実績）

① 支出

当年度のクラブ運営費用は総額で約3千万円だった。うち4割強を占めるのが遠征費などの「チーム活動費」で約1千3百万円。次に多いのが外国人選手給与を中心とする「強化支援費」約9百万円である。次いで、応援ツアー経費、広告看板作成などの「企画事業費」約5百万円が多い。

② 収入

運営費用約3千万円に対して前年度繰越金を除く当年度の収入は約3千3百万円である。収入の中で最も大きいのが後援会費などの「会費収入」で約1千3百万円。次に大きいのが、スポンサー等からの「広告収入」約1千2百万円である。この他に、関東ラグビーフットボール協会からの「遠征負担金収入」約3百万円、応援ツアー参加費などの「その他収入」約4百万円がある。

以上の収支状況をみると、支出を賄えるだけの収入が確保されており、その収入の中では会費収入、広告収入という地域の団体・企業や個人からの支援に当たるものが約2千5百万円と全体の4分の3を占めているのが特徴となっている。ちなみに、試合の入場料はチームの収入とはならず、関東ラグビーフットボール協会に入る形となっている。

(7) 地域貢献

① 小中学生への指導

クラブの重点事項に掲げているように「子供達がラグビーに親しむ土壌作り」に力を入れており、小中学生などに対するラグビーの指導を行っている。

② ラグビー指導層を供給

地域のラグビーのレベル向上にとって大きいのが、ノーザンブレッツからの指導層の供給である。高校ラグビー部やスポーツ少年団の監督・コーチ等は秋田市役所やノーザンブレッツのOBがほとんどであり、ノーザンブレッツの地域に対する貢献ととらえることができる。

4. ブラウブリッツ秋田

(1) 沿革・クラブ化の経緯

1965 年（昭和 40 年）、ブラウブリッツ秋田の前身となる TDK サッカー部が創設された。同サッカー部は、1982 年（昭和 57 年）から東北社会人リーグに加盟、2006 年（平成 18 年）には JFL（日本フットボールリーグ）に昇格した。

2009 年（平成 21 年）9 月、北東北初の J リーグチームを創るために TDK サッカー部からクラブチームへ移行することを前提として、運営会社・秋田フットボールクラブ株式会社を設立。2010 年（平成 22 年）、クラブチーム「ブラウブリッツ秋田」が発足した。チーム名「ブラウブリッツ」はドイツ語で青い稲妻を意味する。

(2) J リーグへの道のり

現在、JFL（日本フットボールリーグ、18 チーム）に所属しているブラウブリッツ秋田は、J リーグ加盟を目指している。レベル的に、JFL は、J リーグ（J1、J2）と地域リーグ（北海道、東北など 9 地域）の中間に位置する。JFL から J リーグ（J2）に昇格する条件は次の通りである。

① J リーグへの準加盟申請を行い認められること

J リーグ準加盟のためには、「クラブの経営状態が適正である」「J リーグ入会までに入会基準を満たすように改修できる見込みがあるスタジアムを確保できる」などいくつかの要件がある。

② JFL で 4 位以内になること

J リーグの準加盟チームが JFL で 4 位以内になり、かつ J リーグの審査をクリアすれば、J2 入会資格を得る。ブラウブリッツ秋田は「J リーグ準加盟」について検討していたが、ホームスタジアムの確保および改修について検討段階であることから 2011 年 1 月の申請を見送り、今後も自治体と協議を継続しながら早期の申請を目指すこととした。

(3) 理念

ブラウブリッツ秋田は、次のようなクラブの理念、コンセプトを掲げている。

【理念】

- ・県民に支えられる地域のシンボルとして、夢を与え創造します。
- ・感動を共有しスポーツ文化への発達・復興に貢献します。
- ・地域の誇りとなるチームを目指し、地域の活性化に貢献します。

【コンセプト】

- ・アグレッシブなサッカーを展開します。
- ・J リーグを目標に戦力と技術の向上を目指します。
- ・夢と感動を与えるプレーを目指します。

この理念、コンセプトをみると、やはり地域から支持され、地域を活性化するという地域貢献の考えが重視されている。

(4) 運営組織

ブラウブリッツ秋田を運営するのは、秋田フットボールクラブ株式会社である。同社の代表取締役役に就任した戸山純氏は、秋田商業高校のサッカー部監督、部長、同校の校長を務めた経歴を持ち、ブラウブリッツ発足にあたってサッカー関係者に推され民間企業経営者へと転身した。

秋田フットボールクラブ株式会社の事務局は、職員 10 名体制である。秋田県サッカー協会と同じビル、同じフロアにあり協会との密接な関係を物語っている。

(5) チーム編成

2011 シーズンにおけるブラウブリッツ秋田の選手は 25 名。うちプロ契約が 9 名、アマチュア契約が 16 名である。選手のうち秋田県出身者は 2 名のみであり、秋田県を本拠地とするチームとしては少ない印象を受ける。

アマチュア契約の選手は地域の団体・企業に勤務しているが、当然ながら試合がある日、時間は勤務できないので、勤め先の団体・企業の理解・協力により一般の職員に比べて変則的な勤務体制にしてもらっている。クラブはこのような支援企業を「サポートカンパニー」としてホームページで紹介している。

J リーグ、J F L の選手は、チーム間またリーグ間の移動が多い。ブラウブリッツ秋田の選手の中にも他の J F L チームや J リーグから移籍した選手が多くいる。ブラウブリッツ秋田は 2011 年 1 月 20 日に 2011 シーズンの新入団選手発表の記者会見を行ったが、選手総数 25 名に対して新入団選手 10 名であり、特にラグビーのノーザンブレッツに比べると、選手の入れ替わりが大きいという特徴がある。

(6) スポンサー、後援会、サポーター

クラブを支援するスポンサーは、ホームページの記載（2011 年 1 月 29 日現在）によると、スペシャルスポンサー 1 社、ユニフォームスポンサー 2 社、トレーニングユニフォームスポンサー 3 社、アドボードスポンサー 7 社、クラブスポンサー 4 社などとなっている。このうち、スペシャルスポンサーは TDK であり、同社サッカー部がブラウブリッツ秋田に引き継がれた経緯から現在も大きな支援を行っていることが分かる。

クラブを精神的、資金的に支援する後援会には、2010 シーズンの実績で個人、法人を合わせて約 1,200 人が参加した。2011 シーズンは個人後援会から「公式ファンクラブ」に形を変え、新たに募集を開始している。

ブラウブリッツには、前身のTDKサッカー部時代から声援を送り続けてきた私設のサポータークラブ「UNGER（んがー）」が存在する。彼らは、チームがブラウブリッツ秋田に継承されたことをきっかけに「UNGER Neo（んがー・ねお）」と名前を変え応援を続けている。

（7）資本金・収支状況

① 資本金

秋田フットボールクラブ株式会社の資本金は 1,740 万円。ホームページでは「主な株主」として地域企業 14 社が記載されている。同社の株主の特徴は、企業以外に 100 名以上の個人株主がいることであり、出資の面でも広く地域住民に支えられている。

② 支出

新生・ブラウブリッツ秋田の発足にあたり、初年度の運営費は約 1 億円と試算された。内訳として最も大きいのが選手の人件費であり、全体の約半分を占める。続いて、事務局経費と遠征にかかる交通費が、それぞれ支出全体の 1～2 割。残りはホームゲームの運営経費などである。

③ 収入

一方収入は、スポンサー収入、ホームゲーム入場料、秋田県など行政からの補助金の 3 項目でほぼ全体の 9 割を占める。発足 1、2 年目は補助金の割合が多く、初年度は 2 千万円強の補助を受ける。

運営費を賄えるだけの収入を確保できるかどうかは、入場者数の実績によるところが大きい。2010 シーズンの 1 試合あたり平均入場者数は 1,250 人。大人の入場料は当日 1,500 円、前売り 1,200 円であり、仮に入場者 1 あたりの入場料が 1,200 円だったとすれば、年間入場料収入は、1,200 円×1,250 人×17 試合（ホームゲーム）＝25,500,000 円 から、約 2 千 5 百万円となる。

クラブが J リーグに昇格するための条件の一つとして、ホームゲーム 1 試合あたり平均 3 千人の入場者を確保することが必要であるため、現状から入場者数を大幅に増加させる必要がある。

（8）地域貢献活動

ブラウブリッツ秋田のホームページには「地域貢献」というコーナーがあるが、このコーナーをみて驚くのが、クラブが行っている地域貢献活動の頻度の高さである。

もちろん、地域の子供たちにサッカー技術を指導する「スポーツクリニック」などサッカーに関するものも多いが、サッカーとは関係のない地域のイベント・お祭りへの参加や、学校・施設の訪問も行っており、地域貢献の総体としては年間 100 回程度の活動になる。

サッカーの水準の高いプレーにより地域に夢・感動を与えるだけでなく、さまざまなサッカー競技以外の活動によっても、クラブの理念にある「地域を活性化させる」ことに取り組んでいる姿がみえる。

5. トップスポーツコンソーシアム秋田

(1) スポーツによる地域活性化を目的とするNPO法人

2009年（平成21年）8月、「スポーツとまちづくり」をコンセプトとする組織・トップスポーツコンソーシアム秋田（以下「スポコン」）が発足した。同年11月には、NPO法人の認証を受け「特定非営利活動法人トップスポーツコンソーシアム秋田」としてスタートした。

スポコンは現在、**秋田ノーザンブレッツR. F. C**（ラグビー）、**秋田ノーザンハピネッツ**（プロバスケットボール）、**ブラウブリッツ秋田**（サッカー）および、企業チームである**秋田銀行バスケットボール部**（女子バスケットボール）、**北都銀行バトミントン部**（バトミントン）、合わせて5チームのコンソーシアム（連合体）としてさまざまな活動を行っている。

(2) 経緯・理念

スポコン設立の中心となったのが、現在理事長を務める佐藤裕之氏である。佐藤氏は2004年発足した秋田ノーザンブレッツR. F. Cの副理事長でもあり、秋田でのプロバスケットボールチーム創立を目指す秋田プロバスケットボールクラブ株式会社の発足（2009年1月）を契機にして、秋田のスポーツクラブが「地域を元気にする」という共通の目的のもとで互いに連絡・協力しあえる仕組みが欲しいと考えた。

佐藤氏の発想の根底にあったのが、「スポーツはまちづくりのコア（中心）になりえる」という考えである。市民自身がスポーツを楽しむことももちろん大切であるが、全国でもトップクラスの実力を持つスポーツチームが地域に存在し、住民がそのチームの試合を観て応援する楽しみを得ることは、まちの元気になる。

現在スポコンが発行している雑誌には「ディスポール」という名前がつけられている。ディスポールは「スポーツ」の語源で、もともと「港から出る」という意味をもっている。すなわち「スポーツ」は、「身体を鍛える」という目的を持つ「体育」とは性格が異なり、「日常から離れて気分転換し楽しむ」という性格を有している。スポコンは、地域住民がそのようなスポーツを観て楽しむ場所を創ることを目指している。そこは、飲食もでき、託児所があって子供を育てている人も訪れることができる場所である。また、顔見知りに出会ったり、ショービジネスを楽しんだりすることもできる。そんな職場とは違った中間的な共同体を中心にして地域作りをしていこうという発想である。

ただし、秋田では「お金を払ってスポーツを観る」という文化がまだ根付いていない。したがって、いかにしてそういう文化を創り出していくか、そのマネジメントが重要となる。人口が減少する地域の中で、それぞれのチームが別々に広報・PR活動をやっていくのは大変だし効率が悪い。共通の応援団を組織するなどして、秋田のスポーツチームを一緒に盛り上げていくことが必要である。その考えからスポコンを中心にしたトップスポーツチームの連携という構想にたどり着いた。

(3) 目的

スポコンのホームページでは、次のような「活動の目的」が掲げられている。

秋田の人々にスポーツに接するさまざまな機会を提供することにより、スポーツをする人、見る人、そして支える人がそれぞれに立場でスポーツを楽しみ、感動を共有することができるようにするため、秋田にあるトップレベル及びトップレベルを目指すスポーツクラブの連携・協調を図りながら、スポーツに関するさまざまな社会貢献活動等を通じて「スポーツで秋田を元気にする」ことをめざし、公益の増進に寄与することを目的とする。

この「活動の目的」から分かるとおり、根本的な理念は「スポーツで秋田を元気にする」という事である。これは、秋田プロバスケットボールクラブの水野社長が秋田にプロバスケットボールチームを創ろうと思い立った発想の原点であり、また、スポコンに参加している各チームの基本理念でもある。だからこそ、共通の目的のもとで各チームがスポコンにまともなことができたのだろう。

(4) 活動内容

上記の目的を達成するため、スポコンはさまざまな活動を行っている。

① トップスポーツクラブの運営支援

秋田ノーザンハピネッツやブラウブリッツ秋田がスタートアップしたばかりという状況から、スポコンは、各クラブのマネジメントや観客動員に関するさまざまな周辺業務のうち、共通の業務を担当してそれぞれの団体を支援しようという構想でスタートした。

② スポーツ情報発信

秋田市では「スポーツホームタウン構想」を掲げている。その一環として、スポコンが委託事業として前述の雑誌「ディスポート (Disport)」を発行、14 万部を秋田市で全戸配布している。この雑誌では、スポコンに加盟する 5 チームの活動紹介を中心として、スポーツに関するさまざまな情報発信を行っている。

インターネット上では、平成 22 年 2 月 2 日、スポーツ応援サイト「spocom.tv」を立ち上げた。これは、誰でも無料でブログをつくれる秋田初のスポーツポータルブログサイトであり、トップスポーツ選手などのブログが読めるようになっている。またこのサイトでは、秋田ノーザンハピネッツなどトップスポーツクラブやスポーツイベントに関する情報発信を行っている。

③ 市民・子供たちに対するスポーツ啓発活動

「日本トップリーグ連携機構」は毎年 2～3 回全国各地で「ボールゲームフェスタ」を行っている。スポコンは、このボールゲームフェスタの一環として、22 年 4 月 29 日に秋田県、秋田市との共催でイベントを行った。このイベントでは、バスケットボールのオリンピック選手やサッカーのトップ選

手が秋田を訪れ子供たちを指導した。

また、秋田市の小学校に、秋田ノーザンブレッツR. F. C、秋田ノーザンハピネッツ、ブラウブリッツ秋田の選手に来てもらい、子供たちにそれぞれのスポーツ（ラグビー、バスケットボール、サッカー）を体験してもらうという事業を実施している。

④ スポーツボランティアの育成

スポコンではスポーツボランティアの育成を行っている。その母体となるのは、ワールドゲームズ（2001年、秋田県で第6回大会を開催）の際に結成された市民ボランティアである。現在、秋田ノーザンハピネッツ主催ゲームの会場運営や秋田ノーザンブレッツR. F. Cの試合運営に関して、ボランティアの人たちに支援してもらっている。

⑤ チアダンスチーム「ベリーズ」、市民応援団

「秋田のスポーツをみんなで応援しよう！」を目標に、スポコンでは秋田応援団プロジェクトを推進している。チアダンスチーム「ベリーズ」を結成し、ブラウブリッツ秋田や秋田ノーザンブレッツR. F. Cの試合を中心に応援している。また、市民応援団を運営して、ベリーズとともに秋田のスポーツチームの応援をおこなっている。

(5) 将来構想

スポコンのホームページでは、「主な事業内容」として「地域総合型スポーツクラブ運営」を掲げている。将来的には、いくつかのトップスポーツチームを核としながら、それに加えて一般の住民もさまざまな種目のスポーツを楽しむことのできる、総合型の地域スポーツクラブを創設し運営することが構想されている。

ここで考えられている地域のスポーツクラブは、スポーツをして楽しむことはもちろん、テレビでスポーツを見たり地域の仲間と会って談笑したりすることも含めて、市民がスポーツに親しむことのできるスポーツクラブである。スポコンは、そのようなスポーツクラブを中心に育まれるスポーツ文化を地域に創っていくことを目標としている。

6. b j リーグ参加チームアンケート

(1) 目的

秋田ノーザンハピネッツが秋田県初のプロスポーツチームとして発足、b j リーグに参加している。その活躍振りをニュース等で目にしている住民も地域に「プロスポーツ」が存在する意義を感じているように思われる。

そこで「スポーツをビジネスとして成り立たせる条件」を探るため、プロバスケットボールのb j リーグに参加する各チームに対するアンケートを実施し、基本理念、収支状況、ファン（ブースター）との関係構築などの状況を調査した。

(2) 調査方法

このアンケート調査は次のように実施した。

- ① 調査時期：2011 年 1 月（調査票発送 1 月 10 日）
- ② 調査対象：b J リーグ加盟チームの運営会社 16 社
- ③ 調査方法：調査票を調査対象会社に郵送、および郵送による調査票の回収
- ④ 回答数：5

(3) 調査結果

- ① 回答チームの基本属性 ～ b j リーグ参加してからの経過年数

2010－2011 シーズンがb j リーグに参加して何シーズン目かを質問した。

回答内容	回答数
1 シーズン目	1
3 シーズン目	1
4 シーズン目	1
6 シーズン目	2

「6 シーズン目」の2チームは、b j リーグ発足当初からの参加チームである。

- ② 経営理念（チームのミッション）

- 1) 明文化された経営理念またはチームのミッション（使命）があるか？

回答内容	回答数
ある	4
ない	1

ほとんどのチームが明文化された経営理念またはチームのミッションを持っている。

2) その**経営理念**または**チームのミッション**をチーム外・社外に公開しているか？

回答内容	回答数
公開している	4
公開していない	0

経営理念・チームのミッションを持っているすべてのチームは、それを公開している。

3) その**経営理念**または**チームのミッション**をどのような形で公開しているか？（複数回答）

回答内容	回答数
チームのホームページ	3
パンフレットなどの文書	2

4) その**経営理念**または**チームのミッション（使命）**とは？（複数回答）

回答内容	回答チーム数
地域貢献	3
エンターテインメントの提供	3
バスケットボールの強化	3
ビジネスとしての事業性確立	2
b j リーグにおける成績	1

経営理念、チームのミッションは、「設立趣旨」「活動理念」「ゴールとミッション」などの言葉で表されている。

またその内容もいろいろな形で表現されているが、大きく分けると次の5つに集約することができる。これらをみると、b j リーグの三つの基本理念（プロフェッショナル、スポーツ・エンタテインメント、グローバル&コミュニティー）を反映していることがみてとれる。

- ・ **地域貢献**（地域を元気に、地域のPR、観光振興、経済振興、ホームタウン作りなど）
- ・ **エンターテインメントの提供**（観るスポーツとしての楽しさなど）
- ・ **バスケットボールの強化**（競技レベル向上、地元出身選手育成など）
- ・ **ビジネスとしての事業性確立**（経営黒字化など）
- ・ **b j リーグにおける成績**（リーグ・チャンピオン）

③ ステークホルダー（利害関係者）

チーム・会社には次のようにさまざまなステークホルダー（利害関係者）が存在する。これらステークホルダーとの関係について質問した。

「株主・スポンサー」「自治体」「ブースター（ファン）」「地域住民」「報道機関・マスコミ」「監督・コーチ、選手、スタッフ（職員）」

1) b j リーグ参加チームとして発足するにあたり**最も**力になってくれたのは？

回答内容	回答数
株主・スポンサー	2
自治体（県や市などの行政機関）	1
チーム・会社の監督・コーチ、選手、スタッフ	1

（有効回答数4）

2) b j リーグ参加チームとして発足するにあたり**2番目**に力になってくれたのは？

回答内容	回答数
株主・スポンサー	2
自治体（県や市などの行政機関）	1
報道機関・マスコミ	1

（有効回答数4）

3) 現在、チームを運営するにあたり**最も**力になってくれているのは？

回答内容	回答数
株主・スポンサー	2
ブースター（チームのファン）	2

（有効回答数4）

4) 現在、チームを運営するにあたり**2番目**に力になってくれているのは？

回答内容	回答数
ブースター（チームのファン）	2
株主・スポンサー	1
報道機関・マスコミ	1

（有効回答数4）

5) 今後、チームが発展していくために、最も重要なのは？

回答内容	回答数
ブースター（チームのファン）	4
株主・スポンサー	1

6) 今後、チームが発展していくために**2番目**に重要なのは？

回答内容	回答数
株主・スポンサー	3
ブースター（チームのファン）	1
報道機関・マスコミ	1

ステークホルダーに関する 1)～6) の質問に対する回答をみると、チーム発足に際しては、「株主・スポンサー」に加えて、「自治体」の力が大きかったことがわかる。

現在のチーム運営、今後のチーム運営にとっては「ブースター」の重要性が非常に高いと認識されている。一方で、「株主・スポンサー」も高い回答率であり、チームを継続して運営していくためには、ファンの支持とともに資金的サポートが重要と認識されている。

7) 株主・スポンサーの「チームに対する満足度」は？

回答内容	回答数
とても満足している	1
満足している	1
普通	1
やや不満	1
不満	1

8) 株主・スポンサーの「チームに対する満足度」を向上させるために最も大切なのは？

回答内容	回答数
a 企業として利益を上げ、配当を行うこと	0
b チームの成績を上げること	1
c チームの活躍が地域話題となり、多く報道されること	0
d チームの存在が地域の経済的な活性化につながる	3
e その他 ※回答内容～「a～dをすべて。」	1

ステークホルダーに関する 7)～8) の質問に対する回答をみると、ステークホルダーとして重要性の高い株主・スポンサーの「チームに対する満足度」に関しては見事に回答が分かれた。また、株主・スポンサーの満足度を向上させるために大切なのは、「チームの存在が地域の経済的な活性化につながる」という回答が最も多かった。

9) 自治体（県や市などの行政機関）の「チームに対する満足度」は？

回答内容	回答数
とても満足している	2
満足している	3
普通	0
やや不満	0
不満	0

10) 株主・スポンサーの「チームに対する満足度」を向上させるために最も大切なのは？

回答内容	回答数
a 企業として利益を上げ、配当を行うこと	0
b チームの成績を上げること	0
c チームの活躍が地域話題となり、多く報道されること	0
d チームの存在が地域の経済的な活性化につながる	5
e その他	0

ステークホルダーに関する 9)～10) の質問に対する回答をみると、チーム発足に際して重要性の特に高かった自治体の「チームに対する満足度」に関しては、満足度が高いと認識されており、「株主・スポンサーの満足度」とは大きな違いが出た。

また、自治体の満足度を向上させるために大切なのは、「チームの存在が地域の経済的な活性化につながる」という回答に集中した。

④ 人材・組織

1) b j リーグ参加チームとして発足するにあたり母体となったチームは？

回答内容	回答数
特に母体となったチームはなく、新たにチームを創った	4
企業チーム	1

b j リーグ参加のために新たにチームを創ったケースがほとんどであるが、企業チームを母体とするチームも1つあった。

2) 選手の採用にあたって、優先していることは？

回答内容	回答数
どちらかといえば「地元出身選手の採用」を優先している	0
どちらかといえば「チームの戦力向上」を優先している	2
「地元出身選手の採用」と「チームの戦力向上」のバランスをとっている	3

「地元出身選手の採用」も配慮されているが、どちらかというところ「チームの戦力向上」がより重視されている傾向がある。

3) チームの選手は何人ですか？

回答内容	回答数
10人	1
11人	1
12人	2
13人	1

4) 選手のうち外国人選手は何人ですか？

回答内容	回答数
4人	1
5人	4

5) チームに練習生は何人いますか？

回答内容	回答数
1人	3
2人	2

3)～5)の質問に対する回答から、1チームあたりの選手数は10～13人、そのうち外国人選手は4～5人であり、その他に練習生1～2人がいることが分かる。

6) 事務系のスタッフは何人ですか？（常時、会社の運営に携わっている役員の人数を含む）

回答内容	回答数
5 人	1
6 人	1
9 人	2
1 3 人	1

ほとんどのチームが事務系職員は 10 名以内であり、少数で運営されている。

7) ボランティア組織の参加人数は？

回答内容	回答数
1 6 人	1
1 0 0 人	1
1 2 0 人	1
3 0 0 人	1
ボランティア組織なし	1

8) ボランティア組織がある場合、その主な活動内容は？（複数回答）

回答内容	回答数
主催ゲームの運営補助	4
地域イベントを行う場合の運営補助	2

9) チアリーディング組織の参加人数は？

回答内容	回答数
8 人	1
1 1 人	1
1 2 人	1
1 5 人	1
5 0 人	1

すべてのチームはチアリーディング組織を持っている。参加人数は 10 人前後のチームが多いが、参加人数 50 人と多いチームもある。

⑤ ビジネスモデル

1) 今シーズンの主催ゲームにおける1試合あたりの平均入場者数は何人ですか？

回答内容	回答数
500 人～1,000 人	1
1,001 人～2,000 人	2
2,001 人～3,000 人	2

※ 回答5チームの平均は、1,691 人。

2) 上の平均入場者数のうち有料入場者数は何人ですか？

回答内容	回答数
500 人～1,000 人	2
1,001 人～2,000 人	2
2,001 人～3,000 人	1

※ 回答5チームの平均は、1,411 人。

平均入場者数に対する割合は、83.4%。ここから入場者のうち 16.6%は、無料で入場していることが分かる。

3) 収益計算上、黒字を確保するために必要な1試合あたりの平均有料入場者数は何人ですか？

回答内容	回答数
1,500 人～2,000 人	4
2,001 人～2,500 人	1

※ 回答5チームの平均は、1,910 人。

平均有料入場者数が、黒字を確保するために必要な平均有料入場者数に達しているチームは、回答5チーム中1チームのみ。回答5チームの平均では、黒字を確保するために必要な平均有料入場者数は実際の平均有料入場者数の 135.4%である。すなわち、黒字確保のためには有料入場者数を 35.4%増加させることが必要である。

4) 資本金の額は？

回答内容	回答数
10 百万円～50 百万円	2
51 百万円～100 百万円	3

※ 回答5チームの平均は、57,870 千円。

5) 現在の資本金の額は目標とする資本金の額に達していますか？

回答内容	回答数
達している	5
達していない	0

6) 現在、金融機関からの借入はありますか？

回答内容	回答数
ある	3
ない	2

7) 前会計年度に関して、当期損益は黒字でしたか？

回答内容	回答数
黒字だった	2
黒字でなかった	3

※ 今シーズン b j リーグに参加したチームについては、今シーズンの見込み。

8) 黒字でなかったチームへの質問。黒字化の目標年度はいつですか？

回答内容	回答数
2010－2011 年度	1
2011－2012 年度	1
2012－2013 年度	1

9) 前会計年度に関して、全体の収入の中で各収入項目の割合は？ （有効回答数5）

回答内容	回答の平均
入場料収入	29%
ファンクラブ会費収入	8%
スポンサー（広告・協賛）収入	51%
グッズ売上（ロイヤリティ）収入	4%
テレビ放映権収入	0%
自治体など行政からの補助	4%
その他	4%

※ 今シーズン b j リーグに参加したチームについては、今シーズンの見込み。

10) 前問の収入項目の中でもっとも増やしたいものは？

回答内容	回答数
入場料収入	3
ファンクラブ会費収入	1
スポンサー（広告・協賛）収入	1

11) 前会計年度に関して、全体の支出の中で各支出項目の割合は？（有効回答数5）

回答内容	回答の平均
監督・コーチ・選手の人件費	35%
事務系スタッフの人件費	13%
主催ゲームの開催費用（会場費等）	20%
アウェイゲームの遠征費	7%
設備費（コート床材、観客用イス等）	3%
練習にかかる費用（会場費・用具等）	2%
その他	20%

※ 今シーズンbjリーグに参加したチームについては、今シーズンの見込み。

⑥ CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）

1) 現在、ファン組織（ブースタークラブ）の会員数は何人ですか？

回答内容	回答数
100人～1,000人	2
1,001人～5,000人	2
5,001人～10,000人	1

※ 回答5チームの平均は、2,601人。

2) 目標とするブースタークラブの会員数は何人ですか？

回答内容	回答数
100人～1,000人	1
1,001人～5,000人	3
5,001人～10,000人	1

※ 回答5チームの平均は、3,634人。

目標とするブースタークラブ会員数に対する現在の会員数の割合は、71.6%。

3) ブースタークラブの年会費は？ （もっとも一般的な会員の場合）

回答内容	回答数
3,000 円	1
4,000 円	1
5,000 円	2
10,000 円	1

4) ブースタークラブ加入者を増やすために最も力を入れている施策は？

回答内容	回答数
会員に対する特典（無料チケット贈呈、入場料値引き等）の向上	4
関係団体・企業のメンバーに対するブースタークラブ加入の要請	0
主催ゲームの演出強化などによる来場者の満足度向上	1
チームの戦力強化	0

5) 地域への密着・貢献を進めるために行っていることは？ （複数回答）

回答内容	回答数
学生等を対象にしたバスケットクリニック等の開催	5
地域イベント（バスケットボール以外）への参加	4
スポンサー等の企業イベントへの参加	3
その他	0

(4) アンケート調査のまとめ

① 収支状況

b j リーグ参加チームは、当初ほとんどのチームが赤字であったが、2009－2010 シーズンにおいて初めて黒字に転換するチームが現れたとされる。今回のアンケート調査でも、2 チームが前会計年度（2009－2010 シーズン）は当期損益が黒字だったと回答している。

② 収支構造

b j リーグ参加チームの収支構造をみた場合、一番の特色は非常に身軽な経営体質だということが挙げられる。回答 5 チームの平均では、支出項目のうち選手・コーチ等の人件費が 35%、事務系スタッフの人件費が 13%、合計 48% となり、運営費の約半分が人件費である。しかも、人力的には 1 チームあたり選手が 10～13 人、事務系スタッフが 10 人前後であり、コーチ・監督などを加えても 30 人

以下の陣容と考えられる。さらに、b j リーグでは「サラリーキャップ制」を採用し支配下選手の年俸総額が 7,300 万円以下に抑えられている。1 チームあたりの選手数 10~13 人から考えると選手一人あたりの平均年俸は高くても 7 百万円程度であり、プロ野球の契約更改のニュースでトップクラスの選手では億円単位の年俸が報道されるのと比べると、かなり低いという印象を受ける。このため、チーム維持のための支出はプロ野球やサッカー J リーグなどと比較して格段に低い水準になっており、収支を均衡させ、黒字を確保する可能性は比較的高いと言える。

収入に関しては、回答 5 チームの平均で、スポンサー収入が 51%、入場料収入が 29%となっており、この 2 つの項目で合計 80%を占める。もっとも個別のチームの状況を見ると、スポンサー収入と入場者収入の割合は大きく異なっている。すなわち、スポンサー収入の割合が全体の 7 割以上を占めるチームと、スポンサー収入と入場料収入の割合がほぼ等しいチームに分かれている。いずれにしろ、この 2 項目の収入をいかに確保するかが、黒字を確保できるかどうかのカギとなる。

③ ステークホルダー

アンケート結果で「現在および将来において、チーム運営に重要なステークホルダー」として、「株主・スポンサー」と「ブースター」に回答が集中したが、このことは、この二つのステークホルダーが「スポンサー収入」「入場料収入」という形で資金的にもチームを支えていることの反映と考えられる。

入場料収入を確保するためには、当然ながらブースタークラブの会員数を増やし、入場者数を増やすことが必要となる。「もっとも増やしたい収入項目は？」という質問に関しても「入場料収入」という回答が一番多かった。ホームゲーム 1 試合あたりの平均入場者数は、回答 5 チームの中でも大きなバラツキがあり、最多のチームは最少のチームの 3 倍近い入場者数を確保している。

「ホームタウンに密着したチーム」という b j リーグの理念から考えても、地域住民にチームの存在を浸透させ、入場者数を増加させることが何より重要である。

④ CRM・地域貢献

ブースタークラブの会員数をみると、最多のチームは最少のチームに比べて一桁違う会員数を有しており、会員獲得に関する取組みに大きな差があるように感じる。ブースタークラブ会員数の多寡は、ホームゲームでの入場者確保にも密接な関係がある。会員数とともに入場者数を増加させるためには、アンケート回答にも表れているように、来場者の満足度を向上させることが不可欠である。その意味でも、b j リーグの理念の一つである「エンタテインメント」が大切になってくる。

チームの存在が地域に根付き、住民から親しみをもちてもらうためにも、地域貢献活動は重要な意味を持つ。したがって、多くのチームの理念・ミッションとして「地域貢献」に当たる考え方が盛り込まれているのは、当然のことと考えられる。

第4章 スポーツによる地域活性化のための提言

1. 市民スポーツイベントによる地域活性化

(1) マラソン大会による地域活性化

第2章では、市民スポーツの一つであるマラソン大会について、アンケート調査を交えて分析している。それによると、現在秋田県内で開催されているマラソン大会は、確認できただけで29を数える。規模や距離もさまざまであるが、中には50回を超える歴史を有する大会もある。また、「100キロチャレンジマラソン大会」や「田沢湖マラソン」のように県外からも多くの参加者を得るイベントとして定着し、マラソン大会として「ブランド化」を果たしたものもある。

これらのマラソン大会の状況からは、「するスポーツ」としての市民スポーツのイベントが関係者の努力や工夫、ノウハウの積み重ねにより地域に根付き、地域外との人の交流を盛んにし、また地域の魅力を外に向かって発信する機会となっているという点で、地域の活性化に大きく役立っている姿が見てとれる。

(2) 市民スポーツイベント継続にとっての問題点

今回の調査によって、マラソン大会に代表される市民スポーツイベントが、地域の活性化に寄与している一方で、いくつかの問題に直面していることも明かとなった。歴史を積み重ね、参加者にとっても地域住民にとっても定着しブランド化がなされた大会であっても、それをさらに継続していくことには困難がともなう。

大会を運営するためにはさまざまな要素が必要であるが、もっとも基本的な要素としては、何より「資金」と「労力」の確保が重要である。資金に関しては、全体の平均でいうと、参加者からの収入が60%、公共団体等からの補助金が24%、スポンサー収入が13%となっている。この補助金に関しては地方公共団体の財政難から削減の対象となる可能性が高く、またスポンサー収入に関しては、長引く景気の低迷や地域経済の縮小によって、確保することが次第に困難になっていることは想像に難くない。

さらに、大会運営にとってもう一つ不可欠な要素である人的な労力に関しても、アンケート結果で「運営上の課題」として全体の約7割が「ボランティア確保難」を挙げているように（複数回答）、大きな問題となっている。「100キロチャレンジマラソン大会」や「田沢湖マラソン」のように歴史があり名前の通った大会は、都市部ではなく人口の減少、高齢化が進む地域を舞台としているものがほとんどであるため、ボランティアの確保が次第に難しくなっている状況がうかがわれる。

(3) イベント継続のために必要なこと

上にみたように、さまざまな問題を抱えているマラソン大会であるが、ここまでせっかく歴史を積

み上げ、運営ノウハウや地域での対応体制を確立し、さらに何より知名度を高めて広く全国的にも参加者に浸透してきたものであり、ぜひとも開催を継続して引き続き地域の活性化に役立てて行きたい。そのためには何が必要となるだろうか。

その一つの解答は、理想論に過ぎるかも知れないが、これまで蓄積してきた運営ノウハウにさらに磨きをかけ、マラソン大会としてのブランド化をより進めることだと考えられる。資金面に関して言えば、アンケート結果をみると、大きな大会ほど参加者からの収入の割合が高い。つまり、その大会に参加することに魅力があるからこそ、多くの参加者を集めることができ、それだけ参加料収入を確保できるということになる。また、そのような大会はテレビなどの報道にも大きく扱われ、多くの人の注目を集めるため、PR効果が高いという理由からスポンサー収入を確保しやすくなる。また、地域外から参加者も含め多くの人々が交流し、地域への経済的効果、PR効果も高いとなれば、資金的な面でも自治体の支援を得やすくなるだろう。

人的な労力の確保に関しては、人口減少・高齢化の進行という、いかんともしがたい面があるものの、第2章で提言しているように大会運営マニュアルを整備してボランティアや事務局の負担を少しでも軽減することや、リーダーとなる人材を育成していくことなど、地道な努力の積み重ねにより克服していくしかないと考えられる。

困難を一つ一つ克服しマラソン大会開催を継続することによって他地域との人的交流を増加させることができれば、市民スポーツによる地域活性化という目的に近づくことができるだろう。

2. トップスポーツによる地域活性化

(1) 企業スポーツからクラブスポーツへの流れ

秋田市役所ラグビー部を前身とする秋田ノーザンブレッツR. F. Cや、TDKサッカー部を前身とするブラウブリッツ秋田のクラブ化の経緯をみると、「企業チームからクラブ化へ」という流れは進むことはあっても逆戻りすることはないと思われる。それにはいくつかの要因がある。

全国的に見ても、バスケットボール、バレーボールをはじめさまざまな種目で、長い歴史を持ち輝かしい実績を残している企業のスポーツチームが廃部となるケースは枚挙にいとまがない。それはもちろん、日本経済全体の成長性が低下する中で、企業の収益に対する態度が厳しくなり社員の福利厚生の一環として維持されてきた企業内のスポーツチームが、費用と効果のバランスから維持することが難しくなってきたという背景がある。そのことは、秋田県のような地方の企業に対しては、もっと大きな影響を与えている。すなわち、大企業が少なく中小企業がほとんどである地方では、社員の福利厚生という名目でスポーツチーム維持に大きな金額をかける余裕もなく、また特にラグビーのような大勢の部員を必要とするスポーツ種目では、社内でチームを維持すること自体が難しくなっている。

これらの点で、スポーツチームのクラブ化には大きな効果がある。まず、企業内のチームであれば、

その維持費は福利厚生費という名目でもっぱらその企業が負担することになるが、地域クラブという形に転換することにより、出資金（株式会社化した場合）や後援会費、スポンサー収入という形で広く地域の企業、団体、また個人から資金を集める道が開ける。また秋田ノーザンブレッツ R. F. C の例にみるように、選手確保に関しても、多くの団体・企業に門戸を開くことによって有力選手の確保がより容易になる。また、ブラウブリッツ秋田のようにプロ化を展望するクラブでは、地域内にとどまらず広く全国から選手を確保することも可能となる。

一方、一企業・団体による丸抱えのチームから地域に立脚するクラブチームとなることは、資金に限らず広く地域の企業、団体、個人からの支援や支持を得なければチームを存続させることができないということも意味する。個人や企業が資金的にもクラブチームを支援するのは、そのクラブが存続することによって、夢や感動を得るという精神的な面であっても、また企業や地域の PR 効果を発揮するという経済的な面であっても、何かしらメリットを得られるからである。したがってクラブ化したチームが存続するためには、地域に密着、浸透し、地域を味方につけることが絶対条件となる。

その意味でも、秋田ノーザンブレッツ R. F. C や、ブラウブリッツ秋田が地域貢献を重視し、スポーツに限らず地域に対するいろいろな活動を行っているのは、当然のことと考えられる。

(2) 秋田におけるプロスポーツビジネスの可能性

秋田ノーザンブレッツ R. F. C やブラウブリッツ秋田が、秋田市役所や企業のチームを前身としているのとは異なり、秋田ノーザンハピネッツは最初からプロ化を前提としてゼロからのチーム作りとなった。

秋田県は「バスケット王国」と称されているものの、全国で最も速いスピードで人口減少・高齢化が進む地域である。その秋田県でプロスポーツというビジネスが成立するのか。その問いに対して、秋田ノーザンハピネッツが発足する以前に明確な答えを持っていた人は恐らくいなかっただろう。しかし、「秋田にプロバスケットボールチームを」という有志の呼びかけに地域の住民、企業、行政が応じ、現実に b j リーグに参加するチームが誕生した。さらに、リーグ参加初年度にして秋田ノーザンハピネッツは、b j リーグでもトップクラスのホームゲーム入場者数を誇っている。また、一度でもハピネッツのホームゲーム観戦に足を運んだ人なら誰でも納得するだろうが、ブースターがハピネッツを応援する熱気や会場の一体感は、対戦相手のチームからも一目置かれるほどである。

対戦成績こそイースタンカンファレンスの下位にとどまっているものの、ホームゲーム入場者数の実績、そしてブースターの応援の熱気をみると、秋田ノーザンハピネッツを創ったことは成功だったと言わざるを得ない。まだ財務的な結果が現れていない段階であるが、初年度から黒字化という快挙を達成する可能性もあり、ノーザンハピネッツは秋田でプロスポーツビジネスが成立するということを証明したと言える。

(3) 秋田ノーザンハピネッツによる経済効果

① 琉球ゴールデンキングスの場合

琉球銀行のシンクタンクである株式会社りゅうぎん総合研究所では、琉球ゴールデンキングスの2007-2008年と2008-2009年の2シーズンにおける沖縄県の経済効果を計算している。

その手法は、選手や観客による宿泊費や飲食費、交通費等と試合興行のための会場設営費用や広告費やチーム運営の支出等（直接支出額）を推計し、これを基に沖縄県の産業連関表を用いて、波及効果を算出している。

1) 2007-2008年シーズンの推計

07-08シーズンは22試合が行われ、約42,500人の観客数があつた。直接支出額は54,600万円となった。この直接支出額に沖縄県の産業全体の自給率を乗じた46,700万円を直接効果としている。

直接支出を受ける企業に対して、原材料やサービスを提供する産業への収益の増加効果（1次間接波及効果）が17,900万円としている。さらに直接効果と1次間接波及効果により増加した雇用者がした消費による効果（2次間接波及効果）が13,800万円としている。そして直接効果と1次間接波及効果、2次間接波及効果を合計すると全経済効果は78,400万円となる。

また、これらから中間投入を除いた粗付加価値は直接効果で26,400万円、1次間接波及効果が10,700万円、2次間接波及効果が8,900万円、総額で4,600万円と計算している。

給料や賃金の増加分である雇用者所得誘発額は直接効果で14,700万円、1次間接波及効果が4,300万円、2次間接波及効果が3,700万円、合計で22,700万円となっている。

07-08	生産誘発額	粗付加価値誘発額	雇用者所得誘発額
直接効果	467	264	147
1次間接波及効果	179	107	43
2次間接波及効果	138	89	37
総合効果	784	460	227

(単位：百万円)

2) 2008-2009年シーズンの推計

08-09シーズンは26試合で6万7,100万円の観客数があつた。これによる直接支出額は110,700万円に上り、直接効果額は97,600万円となる。1次間接波及効果は36,400万円、2次間接波及効果は28,600万円と計算され、これらの合計である総合効果は162,500万円となっている。

粗付加価値の面では、直接効果は56,700万円、1次間接波及効果は21,700万円、2次間接波及効果は18,500万円、合計で97,000万円となる。

同じく、雇用者所得誘発額は、直接効果が 30,900 万円、1 次間接波及効果は 8,600 万円、2 次間接波及効果は 7,700 万円であり、総合効果は 47,100 万円となった。

08－09	生産誘発額	粗付加価値誘発額	雇用者所得誘発額
直接効果	976	567	309
1次間接波及効果	364	217	86
2次間接波及効果	286	185	77
総合効果	1,625	970	471

(単位：百万円)

② 秋田県の場合

沖縄県の数値を利用して秋田県の経済効果を推計してみたい。

秋田県と沖縄県は経済規模が同程度であり、経済構造も似通っていると考えられる。

	沖縄県	秋田県
県内総生産(名目)	3,662,020	3,808,494
県民所得	2,813,932	2,782,179
雇用者報酬	1,739,337	1,609,816

(単位：百万円)

そこで、県内総生産額と生産誘発額、県民所得と粗付加価値誘発額、雇用者報酬と雇用者所得誘発額の比率を両県とも同じと仮定して秋田県の県内総生産額、県民所得、雇用者報酬からそれぞれ生産誘発額、粗付加価値誘発額、雇用者所得誘発額を推計した。

07－08総合効果			
生産誘発額	784	815	単位：百万円
粗付加価値誘発額	460	455	
雇用者所得誘発額	227	210	
生産誘発額／県内総生産	0.0214	0.0214	単位：%
粗付加価値誘発額／県民所得	0.0163	0.0163	
雇用者所得誘発額／雇用者報酬	0.0131	0.0131	

08－09総合効果			
生産誘発額	1,625	1,690	単位: 百万円
粗付加価値誘発額	970	959	
雇用者所得誘発額	471	436	
生産誘発額／県内総生産	0.0444	0.0444	単位: %
粗付加価値誘発額／県民所得	0.0345	0.0345	
雇用者所得誘発額／雇用者報酬	0.0271	0.0271	

07－09総合効果			
生産誘発額	2,409	1,253	単位: 百万円
粗付加価値誘発額	1,430	707	
雇用者所得誘発額	698	323	
生産誘発額／県内総生産	0.0329	0.0329	単位: %
粗付加価値誘発額／県民所得	0.0254	0.0254	
雇用者所得誘発額／雇用者報酬	0.0201	0.0201	

さらに観客1人当たりの経済効果を求め、これに予想観客数を乗じて、全体の経済効果とした。

ここで、予想観客数は、2010年12月までの秋田県内における試合の観客数の実績から1試合当たりの平均を2,500人とし、この26試合分、65,000人とした。

その結果、生産誘発額は148,600万円、粗付加価値誘発額は83,900万円、雇用者所得誘発額が38,300万円と試算された。

秋田県の総合効果			
生産誘発額	1,253	1,486	単位: 百万円
粗付加価値誘発額	707	839	
雇用者所得誘発額	323	383	
年平均観客数	54,800	65,000	人
1人当たり生産誘発額	0.0229	0.0229	単位: %
1人当たり粗付加価値誘発額	0.0129	0.0129	
1人当たり雇用者所得誘発額	0.0059	0.0059	

3. 地域活性化のためのスポーツマネジメント

(1) 総合型地域スポーツクラブへの道

第3章でみたとおり、秋田ノーザンハピネッツなど秋田のトップスポーツチームの支援するNPO法人、トップスポーツコンソーシアム秋田は、事業内容として「地域総合型スポーツクラブの運営」を掲げている。理事長の佐藤裕之氏によると、この地域総合型スポーツクラブとは、トップクラスのスポーツチームに加え、一般市民もさまざまなスポーツを楽しむことができるスポーツクラブをイメージしているという。

この総合型スポーツクラブの具体的な姿を考えるうえでヒントとなる構想がある。それは、文部科学省が推進しようとしている「総合型地域スポーツクラブ」である。文部科学省によると、「総合型」とは、3つの多様性を含んでいることを指している。その3つとは「種目の多様性」「世代や年齢の多様性」「技術レベルの多様性」である。つまりそのスポーツクラブは、複数の種目が用意されており、初心者からトップレベルの競技者まで、楽しみ志向の人から競技志向の人まで誰もが集い活動できるという性格のスポーツクラブである。さらに、このクラブはスポーツ活動だけでなく文化的な活動も準備され、地域住民に開かれた非営利の組織である。

トップスポーツコンソーシアム秋田が構想しているように、企業チームからクラブ化へという流れの先に、このような地域住民に開かれた総合型のスポーツクラブの設立・運営が期待される。

トップスポーツに関しては、「総合型クラブ」の一つのモデルがある。サッカー・Jリーグのアルビレックス新潟など、「アルビレックス」という一つの名前のもとにいろいろなスポーツ種目のチームが集まっている新潟の例である。各チーム（種目）をみると、前述のサッカー・Jリーグチームの他に、新潟アルビレックスBB（プロバスケットボール）、アルビレックスチアリーダーズ（チアリーディング）、チームアルビレックス新潟（スキー、スノーボード）、新潟アルビレックスランニングチーム（陸上競技）、新潟アルビレックス・ベースボール・クラブ（野球・独立リーグ）など種目の多様性が目を引く。野球（独立リーグ）の新潟アルビレックス・ベースボール・クラブには、元プロ野球・ヤクルトの高津投手が入団することが報道され注目を集めた。

トップスポーツコンソーシアム秋田が目的とするように、さまざまなトップスポーツチームが協働して活動することによるメリットは大きい。ノーザンブレッツ（ラグビー）とノーザンハピネッツ（バスケットボール）が「ノーザン」という共通の言葉を冠しているように、秋田においてもトップスポーツの一体化は実現の可能性がある。

(2) スポーツによる地域づくり

2010年（平成22年）は、秋田ノーザンハピネッツの発足、bjリーグ参戦というインパクトから、「スポーツと地域」が大きな注目を集めた年となり、行政でもさまざまな動きがあった。秋田県は平成22年3月、「スポーツ立県あきた」を旗印にした秋田県スポーツ振興基本計画を発表。これは、ス

スポーツを通じた秋田の元気づくりと地域の活性化など、スポーツ振興を県民運動として展開するとともに、スポーツ王国復活に向けた取組を強化するものである。具体的な内容として「プロスポーツ、スポーツビジネス、クラブチームの振興」を含んでいることから、明らかに秋田ノーザンハピネッツやブラウブリッツ秋田などトップスポーツチームの発足と連動した政策であることが分かる。

また秋田市もスポーツタウン構想を公表している。これは、「プロスポーツをはじめ、注目度の高い全国規模の大会・リーグを舞台に活躍するトップレベルのスポーツクラブを、地域に多様な効果をもたらす重要な都市資源の一つと位置づけ、スポーツクラブが市民に広く受け入れられ、地域に根ざした存在となるよう環境を整備しようとするもの」であり、トップスポーツクラブによる地域活性化を目指している。前述のとおり、トップスポーツコンソーシアム秋田はこの構想に基づく委託事業として雑誌「ディスポール」の発行などトップスポーツにかかる情報発信を行っている。

このように、民間、行政の両方において「スポーツによる地域づくり」という機運が盛り上がっている状況を活用しない手はない。トップスポーツでは、各チーム連携して地域に対するPR効果を高め、また観客の満足度を高めて、マネジメント（事業運営）の点でもレベルを高めていくことが必要である。また、市民スポーツイベントの各マラソン大会に関しても、「連携・協働」が一つのキーワードになるのではないだろうか。マラソン大会の開催地は、人口減少・高齢化が進む地域が多い。したがって、少ない人的な資源を有効に活用するため、広報・PRの共同化や運営マニュアル作りの協働など、運営ノウハウの共有など、各マラソン大会で協力しあえる点は多いと考えられる。

トップスポーツクラブ、マラソン大会等のイベント事務局とも、マネジメント能力を高めスポーツによる地域づくりにより一層貢献していくことを期待したい。

おわりに

「やっと間に合った」それが、報告書をなんとかまとめた現在の率直な感想です。企業内診断士による調査研究事業ですので、毎回スケジュールは後ろにずれ込むのですが、今回はかつてないほど、ぎりぎりの作業を強いられました。

そんな調査の過程で驚かされたことがあります。マラソン大会のアンケートでも、プロバスケットボール・bjリーグ参加チームに対するアンケートでも、収支の状況をはじめかなり踏み込んだ質問を行いました。これは、イベントやスポーツチームのマネジメント（運営・経営）のあり方を調査する目的のため、その質問が必要であったからです。その一方で、「どれだけ質問に答えてくれるだろうか」という不安もありました。一般の企業であれば、収支状況などは企業秘密に属する事項であり、そう簡単には答えてくれないと考えられたからです。

しかし、それは杞憂に終わりました。両アンケートとも、回収率も思ったより高く、収支に関する質問に対しても実態を教えていただくことができました。その理由は、やはり、マラソン大会、bjリーグ参加チームとも、地域の支持・支援がなければ成立しないものであり、地域に開かれた存在であろうとする意識が強いからだと考えられます。また、プロバスケットボールはじめ地域のトップスポーツクラブの関係者に対するインタビューでも、こちらの質問に率直に答えていただきました。

この報告書が、そのようなスポーツ関係者の気持ちにどれだけ応えるものになったか、内心忸怩たるものがありますが、ここで調査にご協力いただいた方々に改めてお礼申し上げます。

平成 23 年 2 月

社団法人中小企業診断協会 秋田県支部

調査研究委員会

委員長	荒 牧 敦 郎	(第3章・第4章)
委 員	佐 藤 徹	(第2章)
委 員	富 野 忠 雄	(第2章)
委 員	成 田 広 樹	(第1章・第4章)
委 員	畠 山 俊 彦	
委 員	畑 沢 健	
委 員	堀 辰 生	
委 員	三 浦 雅 人	(第3章)

資 料 編

3 ステークホルダー（利害関係者）

一般にチーム・会社にはさまざまなステークホルダー（利害関係者）が存在します。
主なステークホルダーとしては、例えば次のようなものが挙げられます。

- a 株主・スポンサー
- b 自治体（県や市などの行政機関）
- c ブースター（チームのファン）
- d 地域住民
- e 報道機関・マスコミ
- f チーム・会社の監督・コーチ、選手、スタッフ（職員）

(1) 貴チームが b j リーグ参加チームとして発足するにあたり、最も力になってくれたのは、どのステークホルダーだったでしょうか？

上の記号（a～f）でご記入ください。

回答欄	最も力になってくれたステークホルダー →	
	2 番目に力になってくれたステークホルダー →	

(2) 現在、貴チームを運営するにあたり最も力になってくれているのは、どのステークホルダーでしょうか？

上の記号（a～f）でご記入ください。

回答欄	最も力になってくれているステークホルダー →	
	2 番目に力になってくれているステークホルダー →	

(3) 今後、貴チームが発展していくために、最も重要なのは、どのステークホルダーでしょうか？

上の記号（a～f）でご記入ください。

回答欄	最も重要なステークホルダー →	
	2 番目に重要なステークホルダー →	

(4) ステークホルダーの中で、**株主・スポンサー**の「貴チームに対する満足度」はどれくらいだとお考えですか？

あてはまるもの一つを回答欄にご記入ください。

- a とても満足している
- b 満足している
- c 普通
- d やや不満
- e 不満

回答欄	
-----	--

- (5) 株主・スポンサーの「貴チームに対する満足度」を向上させるために最も大切なことは何だとお考えですか？

あてはまるもの一つを回答欄にご記入ください。

- a 企業として利益を上げ、配当を行うこと
- b チームの成績を上げること
- c チームの活躍が地域の話題となり、多く報道されること
- d チームの存在が地域の経済的な活性化につながる
- e その他

回答欄

※「e その他」を選ばれた方は、その内容を具体的に教えてください。

回答欄

- (6) ステークホルダーの中で、自治体（県や市などの行政機関）の「貴チームに対する満足度」はどれくらいだとお考えですか？

あてはまるもの一つを回答欄にご記入ください。

- a とても満足している
- b 満足している
- c 普通
- d やや不満
- e 不満

回答欄

- (7) 自治体（県や市などの行政機関）の「貴チームに対する満足度」を向上させるために最も大切なことは何だとお考えですか？

あてはまるもの一つを回答欄にご記入ください。

- a 企業として利益を上げ、配当を行うこと
- b チームの成績を上げること
- c チームの活躍が地域の話題となり、多く報道されること
- d チームの存在が地域の経済的な活性化につながる
- e その他

回答欄

※「e その他」を選ばれた方は、その内容を具体的に教えてください。

回答欄

4 人材・組織

- (1) 貴チームがb jリーグ参加チームとして発足するにあたり、母体となったチームはありますか？それはどのようなチームだったでしょうか？

あてはまるもの一つを回答欄にご記入ください。

- a 企業チーム
- b 地域のクラブチーム
- c その他のチーム
- d 特に母体となったチームはなく、新たにチームを創った

回答欄	
-----	--

※「c その他のチーム」を選ばれた方は、そのチーム内容を具体的に教えてください。

回答欄	
-----	--

- (2) チームの編成方針についてうかがいます。選手の採用にあたっては、「地元出身選手の採用」を優先していますか。それとも「チームの戦力向上」を優先して採用していますか？

あてはまるもの一つを回答欄にご記入ください。

- a どちらかといえば「地元出身選手の採用」を優先している
- b どちらかといえば「チームの戦力向上」を優先している
- c 「地元出身選手の採用」と「チームの戦力向上」のバランスをとっている
- d 「地元出身選手の採用」、「チームの戦力向上」以外の点を優先している

回答欄	
-----	--

※「d」を選ばれた方は、その優先している点を具体的に教えてください。

回答欄	
-----	--

- (3) 貴チームの選手は何人ですか？（練習生等は除く）

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	
-----	--

人

- (4) 貴チームの選手のうち外国人選手は何人ですか？（練習生等は除く）

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	
-----	--

人

- (5) 貴チームに、練習生はいますか？いる場合、その人数を教えてください。

回答欄に人数をご記入ください。いない場合は「0人」とご記入ください。

回答欄	
-----	--

人

(6) 御社の職員（監督・コーチ・選手等を除く、事務系のスタッフ）の人数は何人ですか？

※ 役員のうち、常時、会社の運営に携わっている人数を含めてください。

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	人
-----	---

(7) 貴チームに、チームの運営をサポートしてくれるボランティア組織はありますか。ある場合、そのボランティア組織の参加人数を教えてください。

回答欄に人数をご記入ください。ボランティア組織がない場合は「0人」とご記入ください。

回答欄	人
-----	---

(8) 上記のボランティア組織がある場合、その主な活動内容は何ですか？

あてはまるもの全部の数字を○で囲んでください。

回答欄	1 主催ゲームの運営補助 2 ブースタークラブの運営補助 3 地域イベントを行う場合の運営補助 4 その他
-----	---

※「4 その他」を○で囲んだ方は、その活動内容を具体的に教えてください。

回答欄	
-----	--

(9) 貴チームに、チアリーディング組織はありますか。ある場合、そのチアリーディング組織の参加人数を教えてください。

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	人
-----	---

5 ビジネスモデル

- (1) 今シーズンの貴チーム主催ゲームにおける、1試合あたりの平均入場者数は何人ですか？

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	人
-----	---

- (2) 上の平均入場者数のうち、有料入場者数は何人ですか？（おおよそでも結構です）

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	人
-----	---

- (3) 収益計算上、黒字を確保するために必要な主催ゲーム1試合あたりの有料入場者数は何人ですか？
（おおよそでも結構です）

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	人
-----	---

- (4) 御社の資本金の額はいくらですか？

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	千円
-----	----

- (5) 現在の資本金の額は、目標とする資本金の額に達していますか？

次のどちらかの数字を○で囲んでください。

回答欄	1 達している	2 達していない
-----	---------	----------

- (6) (5)の質問で「2」と回答された方におたずねします。

目標とする資本金の額はいくらですか？

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	千円
-----	----

- (7) 現在、金融機関からの借入はありますか？

次のどちらかの数字を○で囲んでください。

回答欄	1 ある	2 ない
-----	------	------

- (8) 前会計年度に関して、当期損益は黒字でしたか？

※ 今シーズンbjリーグ加入のチームの方は今会計年度の見込みをご記入ください。

次のどちらかの数字を○で囲んでください。

回答欄	1 黒字だった	2 黒字でなかった
-----	---------	-----------

(9) (8)の質問で「2 黒字でなかった」と回答された方におたずねします。

黒字化の目標年度はいつですか？（「2010－2011 年度」のようにご記入ください）

回答欄に目標年度をご記入ください。

回答欄	年度
-----	----

(10) 収入項目についておたずねします。前会計年度に関しては、全体の収入の中で次の各収入項目の割合はどれくらいだったでしょうか？（おおよそでも結構です）

※ 今シーズン bj リーグ加入のチームの方は今期見込みをご記入ください。

回答欄に数字（％）をご記入ください。

回答欄	1 入場料収入	％
	2 ファンクラブ会費収入	％
	3 スポンサー（広告・協賛）収入	％
	4 グッズ売上（ロイヤリティ）収入	％
	5 テレビ放映権収入	％
	6 自治体など行政からの補助	％
	7 その他	％

(11) 収入項目の中でもっとも増やしたいとお考えのものは何ですか？

上の数字（1～7）でご記入ください。

回答欄	
-----	--

(12) 支出項目についておたずねします。前会計年度に関しては、全体の支出の中で次の各支出項目の割合はどれくらいだったでしょうか？（おおよそでも結構です）

※ 今シーズン bj リーグ加入のチームの方は今期見込みをご記入ください。

回答欄に数字（％）をご記入ください。

回答欄	監督・コーチ・選手の人件費	％
	事務系スタッフの人件費	％
	主催ゲームの開催費用（会場費等）	％
	アウェイゲームの遠征費	％
	設備費（コート床材、観客用イス等）	％
	練習にかかる費用（会場費・用具等）	％
	その他	％

6 CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)

(1) 現在、ファン組織(ブースタークラブ)の会員数は何人ですか？

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	人
-----	---

(2) 目標とするブースタークラブの会員数は何人ですか？

回答欄に人数をご記入ください。

回答欄	人
-----	---

(3) ブースタークラブの年会費はいくらですか？会員にいくつかの種類がある場合は、最も一般的な会員(子供等ではない会員)について教えてください。

回答欄に金額をご記入ください。

回答欄	円
-----	---

(4) ブースタークラブ加入者を増やすため最も力を入れている施策は何ですか？

あてはまるもの一つを回答欄にご記入ください。

- a 会員に対する特典(無料チケット贈呈、入場料値引き等)の向上
- b 関係団体・企業のメンバーに対するブースタークラブ加入の要請
- c 主催ゲームの演出強化などによる来場者の満足度向上
- d チームの戦力強化
- e その他

回答欄	
-----	--

※「e その他」を選ばれた方は、その内容を具体的に教えてください。

回答欄	
-----	--

(5) 地域への密着・貢献を進めるため行っていることは何ですか？

あてはまるもの全部の数字を○で囲んでください。

回答欄	1 学生等を対象にしたバスケットクリニック等の開催 2 地域イベント(バスケットボール以外)への参加 3 スポンサー等の企業イベントへの参加 4 その他
-----	---

※「4 その他」を○で囲んだ方は、その活動内容を具体的に教えてください。

回答欄	
-----	--

アンケートは以上です。ご協力、ありがとうございました。