

令和7年度地域牽引スポーツクラブチームの
モデル創出に向けた調査事業
調査報告書

令和8年3月



株式会社フィデア情報総研

目次

第1章 本事業の概要	1
1-1 事業の背景.....	1
1-2 事業の目的.....	1
1-3 本事業の実施内容.....	2
第2章 スポーツクラブチームを取り巻く環境.....	4
2-1 スポーツ産業の拡大とスポーツクラブチームの役割	4
2-2 スポーツクラブチームの経営構造とスポンサーシップ	5
2-3 スポーツクラブチームを核とした連携構造	6
第3章 スポーツクラブチームの事業部人材の確保・育成	7
3-1 スポーツクラブチームにおける事業部人材の現状と課題	7
3-2 ヒアリングからみる事業部人材の実態	7
3-3 事業部人材確保に活用可能な制度.....	11
3-4 スポーツクラブチームと企業の連携による取組の牽引役人材の整理.....	15
3-5 事業部人材の確保・育成に関するまとめ.....	16
第4章 企業とスポーツクラブチームの連携の現状と企業参画の価値	18
4-1 企業とスポーツクラブチームの連携の現状と必要性	18
4-2 東北地域における事例	19
4-3 東北管外における事例	24
4-4 企業がスポーツクラブチームと連携する価値	25
4-5 企業が感じている課題.....	26
第5章 中間支援機能の整理.....	28
5-1 中間支援機能の必要性	28
5-2 中間支援機能の事例	28
5-3 中間支援機能の役割と課題	34
5-4 東北地域における中間支援機能の方向性	36
第6章 検討会議における議論	37
6-1 検討会議における論点	37
6-2 第1回検討会議の主な議論.....	38
6-3 第2回検討会議の主な議論.....	41
6-4 検討会議から見えたパートナーシップの成立構造と東北における中間支援機能のあり方	45
6-5 東北における中間支援機能の担い手	47
第7章 トークセッション・交流会.....	50
7-1 交流会の概要	50
7-2 事例発表の内容	50
7-3 トークセッションでの主な意見.....	52
7-4 アンケート結果概要.....	54
7-5 交流会から見えた示唆	56
第8章 今後の方向性.....	57
8-1 本調査のまとめ.....	57
8-2 次年度に向けた取組の方向性.....	57
参考資料.....	60
資料編.....	61

第1章 本事業の概要

1-1 事業の背景

サービス産業は日本経済の約7割を占めており、その中でもスポーツ産業は国内外で市場規模の拡大が続く成長分野として期待されている。2025年に実施された「第二期スポーツ未来開拓会議」においても、スポーツ産業を2030年までに15兆円産業とすることが掲げられ、スポーツ庁と経済産業省が一体となって具体的方策の検討を進めている。¹

特に全国各地に所在するスポーツクラブチームは、企業、自治体、関係機関、地域住民など多様なステークホルダーとの関係性を有しており、地域におけるシンボルとしての役割や信頼の基盤を持つ存在である。こうした特性を背景に、スポーツクラブチームは多様な主体をつなぐ「地域のハブ」として機能し、地域や企業との連携・共創による取組を通じて共感者や応援者を増やしながらか成長することで、地域を牽引する存在としてスポーツ産業ひいては地域経済の成長に寄与することが期待されている。

スポーツクラブチームの収益構造を見ると、スポンサー収入が大きな割合を占めており、企業との関係はスポーツクラブチーム経営を支える重要な基盤となっている。近年ではスポンサーシップに変化が生じており、広告協賛型のスポンサーシップのほか、スポーツクラブチームと企業が連携して、企業の経営課題や地域課題の解決に取り組むパートナーシップが注目されている。このパートナーシップによる取組は、スポンサー収益の獲得のみならず、地域課題の解決に取り組むことによる応援者・共感者の増加によりスポーツクラブチーム自身の成長のほか、地域やパートナー企業に対して社会的インパクトを創出することができる「三方良し」の取組と行うことができ、スポーツクラブチームが地域を牽引し、地域経済活性化をもたらす一例である。しかしながら、スポーツクラブチームにおいては、こうした企業との新たな事業創出を通じて事業構造や収益基盤の変革を担う人材の雇用・育成が必ずしも十分に進んでいない。また、企業側においても、スポーツクラブチームと連携して新たな事業を展開する意義やメリット、効果に対する認識が十分とは言えない状況にある。

1-2 事業の目的

本事業では、「地域のハブ機能」を最大限かつ持続的に発揮することで、パートナーシップをはじめとしたスポーツクラブチームと企業の連携による地域活性化の取組を創出し、地域を牽引するスポーツクラブチームを創出するための方策を検討することを目的とする。

そのため本事業では、スポーツクラブチームの経営変革に資する人材確保・育成の強化、スポーツクラブチームと企業による新たな事業創出の活発化、企業側のスポーツクラブチーム活用に対する意識変容、スポーツクラブチームを核としたステークホルダー間の交流促進につなげるべくスポーツクラブチームと企業の連携の実態や課題、連携を支える仕組みについて調査・整理を行う。

¹ スポーツ庁・経済産業省「スポーツ未来開拓会議」(2025年4月)

1-3 本事業の実施内容

本事業では、東北地域におけるスポーツクラブチームと企業の連携の可能性や課題を把握するとともに、スポーツクラブチームを核とした取組のあり方を整理するため、以下の調査および検討を実施した。

ヒアリング調査において、スポーツクラブチーム、企業、関係団体等を対象に、連携の実態や課題、取組内容等について把握を行った。ヒアリングでは、スポーツクラブチームが主体となって企画や調整を担う事例や、企業や第三者との関係性の中で連携が進む事例など、現場の実態を幅広く収集した。

次に、検討会議において、ヒアリング結果を踏まえ、有識者及び関係者を委員として、スポーツクラブチームと企業との連携のあり方や中間支援機能について議論を行った。

さらに、交流会において、スポーツクラブチーム及び企業の取組事例の共有や、関係者間の意見交換の機会を設け、連携の具体的なイメージの共有を図った。

(1) スポーツクラブチームの事業部人材の獲得・育成に資する制度の整理

スポーツクラブチームと企業との連携を進める上で重要となる事業部門の人材の確保や活用の方向性について整理するため、スポーツクラブチームの事業部門の体制や人材課題に関する調査を実施した。

具体的には、スポーツクラブチームにおける事業部門の役割や人材構成、企業との取組を進める際の体制や課題などについてヒアリングを行うとともに、副業・兼業人材やプロフェッショナル人材など外部人材制度の活用可能性について整理した。

また、企業との連携事業を実施する際の取組の進め方や、スポーツクラブチームと企業の役割分担、事業を推進する上での課題等についても聞き取りを行った。これらの内容は、後に整理するスポーツクラブチームと企業の連携をコーディネートする中間支援機能の検討にも資する知見として整理した。

(2) 企業のスポーツクラブチーム活用に関する調査

スポーツクラブチームと企業の連携の実態や取組の可能性を把握するため、スポーツクラブチームと企業の連携事例についてヒアリング調査を実施した。

ヒアリングでは、スポーツクラブチームと企業の連携の背景や取組内容、企業側およびスポーツクラブチーム側双方の効果や課題などについて聞き取りを行い、企業連携の実態や取組の特徴を整理した。

(3) 東北地域における最適な中間支援機能の検討

本事業においては、スポーツクラブチームと企業との連携を推進するにあたり、両者の間に入り、関係構築や取組の形成・推進をコーディネートする役割を「中間支援機能」として位置づけた。

その上で、本機能を担う主体の実態を把握するため、スポーツコミッションやコンサルティング会社等、スポーツクラブチームと地域企業等との間に入り、連携を支援している団体を対象にリストアップを行い、活動内容や関与のあり方についてヒアリング調査を実施した。

(4) 検討会議の開催

ヒアリング調査の結果を踏まえ、スポーツクラブチームと企業の連携の可能性や課題、中間支援機能の役割などについて議論を行うため、有識者や関係者による検討会議を開催した。

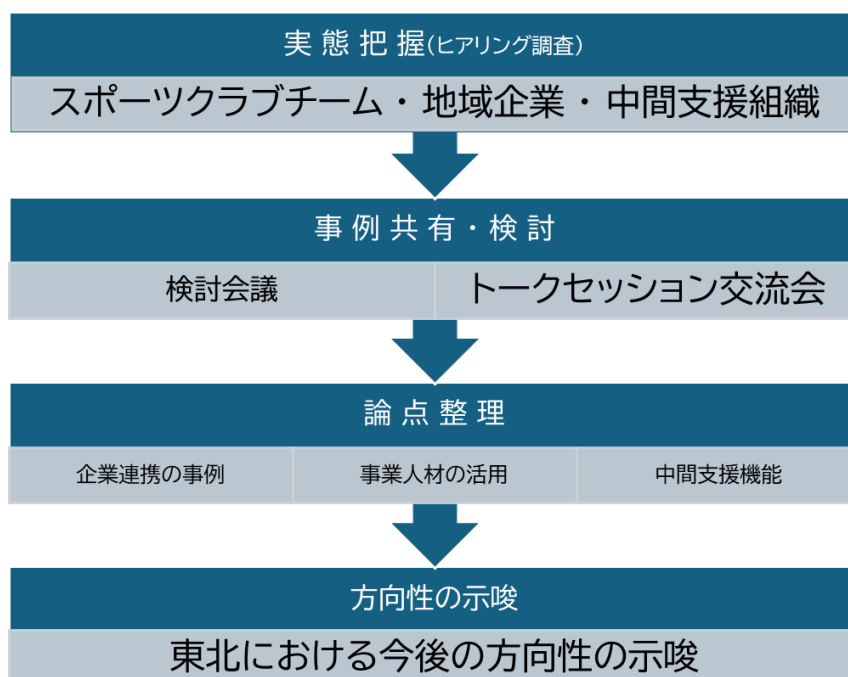
検討会議では、スポーツクラブチームと企業の連携事例の共有や、スポーツクラブチームと企業が連携した取組の可能性、取組を広げていくための課題などについて意見交換を行い、今後の方向性について議論を行った。

(5) スポーツクラブチームと地域企業の交流会、トークセッションの実施

スポーツクラブチームと企業の連携の実践事例や可能性を共有するとともに、企業とスポーツクラブ関係者の交流を促進することを目的として、トークセッションおよび交流会を開催した。

トークセッションでは、スポーツクラブチームや企業、関係団体の登壇者から、スポーツクラブと企業の連携事例や取組の背景、企業側の視点などが紹介され、スポーツクラブチームと企業の取組の可能性について共有が行われた。

図 1 実施フロー図



第2章 スポーツクラブチームを取り巻く環境

2-1 スポーツ産業の拡大とスポーツクラブチームの役割

我が国のサービス産業は、国内総生産(GDP)および雇用の約7割を占める主要産業であり、その中でもスポーツ産業は成長産業として期待されている。政府はスポーツを通じた地域活性化や産業振興を重要な政策分野の一つとして位置付けており、2022年に策定された「第3期スポーツ基本計画」においては、スポーツ産業の市場規模を2025年までに15兆円規模へ拡大することを目標として掲げた。スポーツ市場規模は2015年8.7兆円からの推移を見ると、2019年には10.2兆円となり、同期間の国の名目GDP成長率0.9%を大きく上回る年率4.2%の成長をみせた。このことから、我が国のスポーツ産業は、成長産業の一つとしての役割を果たしてきたと評価できる。²一方で、2020年にはコロナウイルス感染症の拡大により、スポーツ活動が抑制されたことでスポーツ市場規模は8.9兆円と大きく落ち込み、2025年までに15兆円の目標を達成することについて不確実性が高いと評価された。そこで、2025年に実施された「第二期スポーツ未来開拓会議」において、今後の更なる成長に向け、官民が連携して、みるスポーツ、するスポーツ、スポーツツーリズム等の振興に取り組むことにより、政府の中長期的な展望である物価上昇率(2%程度)や名目GDP成長率(3%程度)を一定程度上回る成長を続けることで、遅くとも2030年までには当初の目標(スポーツ市場規模15兆円)の達成を目指すとともに、それにとどまることなく、更なる高みを目指すことが重要であるとして方向性の再整理が行われた。³

こうした中、スポーツ市場の拡大に向けて、特に成長を期待する分野への取組として、「まちづくりと一体となった、スタジアム・アリーナの整備・活用(スポーツコンプレックスの推進)やスポーツ振興」、「スポーツと他産業との連携の促進」等が挙げられている。特に、全国各地に所在するスポーツクラブチームは、地域に根差した活動を行う存在として、スポーツ産業の発展のみならず地域社会においても重要な役割を担っている。スポーツクラブチームは、企業、自治体、地域住民、教育機関など多様な主体と関わりを持ち、地域におけるシンボリック存在として高い認知度や信頼を有している。

また、スポーツクラブチームは試合やイベントなどを通じて多くの人々を惹きつける力を持ち、地域内外の人や企業をつなぐ役割を果たすことが期待されている。こうした特徴から、スポーツクラブチームは地域における多様なステークホルダーを結びつける存在として、地域のハブであると言える。

第二期スポーツ未来開拓会議においても、スポーツクラブチームが地域企業や自治体等と連携し、地域課題の解決や新たな事業創出に取り組みスポーツクラブチームを核とした取組が地域に社会的インパクトを生み出すことで、地域の活性化や産業振興につながることを期待している。

² スポーツ庁「第3期スポーツ基本計画」(2022年3月25日)

³ スポーツ庁・経済産業省「スポーツ未来開拓会議」(2025年4月)

2-2 スポーツクラブチームの経営構造とスポンサーシップ

スポーツクラブチームのスポンサーシップは、従来から企業による支援や協賛を基盤として発展してきた。初期のスポンサーシップは、企業が地域のスポーツクラブチームを支援する協賛型の関係が中心であり、地域貢献や社会貢献の一環としてクラブの活動を支える役割を担ってきた。

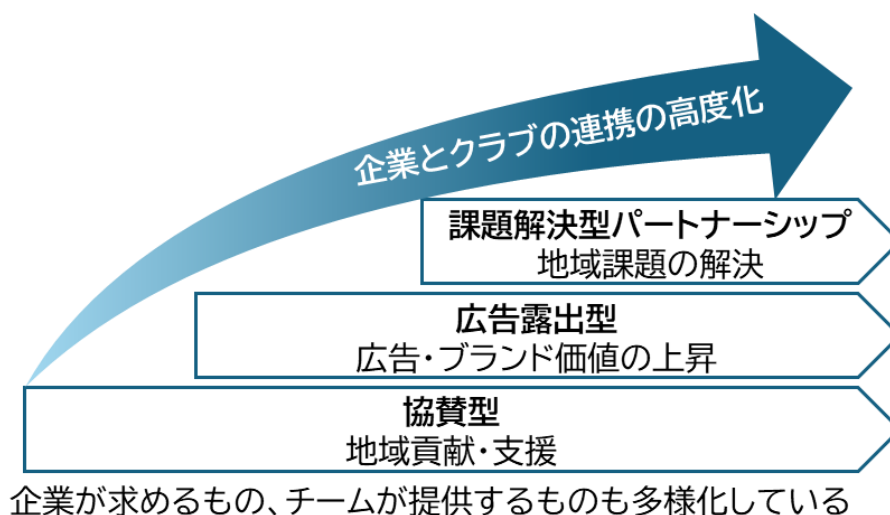
その後、スポーツの持つ集客力や情報発信力に注目が集まり、企業のブランド認知向上や広告効果を目的とした「広告露出型」のスポンサーシップが広がった。ユニフォームやスタジアムへのロゴ掲出、試合会場での広告掲出、イベント協賛などはその代表的な例であり、現在においてもスポーツクラブチームの重要な収益基盤となっている。

さらに近年では、企業とスポーツクラブチームが共同で地域課題の解決や新たな事業創出に取り組むなど、より主体的な連携を伴う取組も見られるようになってきている。例えば、地域の健康づくりや教育活動、地域イベントの企画、企業の商品やサービスとスポーツを組み合わせた取組など、企業とスポーツクラブチームが連携して地域に新たな価値を創出する事例が広がりつつある。

本報告書では、このように企業とスポーツクラブチームが地域課題の解決や新たな価値創出に向けて協働する取組を「課題解決型パートナーシップ」と整理する。

このように、スポーツクラブチームと企業の関係は、「協賛型」の支援関係から「広告露出型」のスポンサーシップ、さらに「課題解決型パートナーシップ」へと発展する形で多様化している。これにより、スポーツクラブチームと企業の関係は、単なる支援関係にとどまらず、地域や社会に新たな価値を生み出す取組へと広がりつつある。

図 2 スポーツクラブチームと企業の関係の発展構造



2-3 スポーツクラブチームを核とした連携構造

スポーツクラブチームは、地域において多様な主体と関係性を有している。

具体的には、スポンサー企業をはじめ、自治体、教育機関、医療機関、地域団体等ステークホルダーと日常的に接点を持ちながら活動しており、これらの主体と連携した取組が各地で見られている。

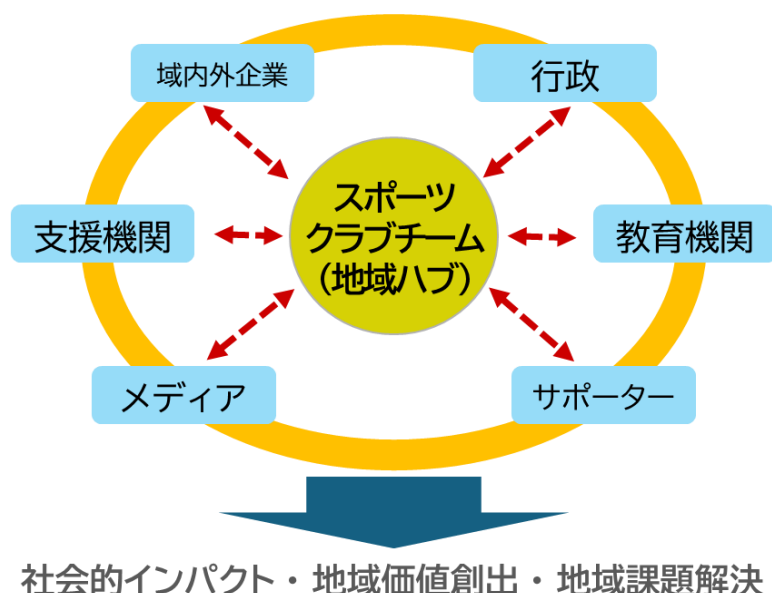
こうした関係性の広がりの中で、スポーツクラブチームは単なる競技団体にとどまらず、複数の主体をつなぐ存在として位置付けられる。

特に、企業や行政、地域団体等が抱える課題や関心を起点として、スポーツクラブチームが間に入りながら取組が組み立てられるケースも見られており、スポーツクラブチームが関係者間の接点として機能している状況が確認された。

このように、スポーツクラブチームを中心として多様な主体が関わる構造の中で、スポーツクラブチームが関係性をつなぐ役割を担うことで、地域におけるハブとしての機能が発揮されていると考えられる。また、スポーツクラブチームが地域のハブ機能を最大限かつ持続的に発揮することで、スポーツクラブチームを中心とした地域活性化の取組が創出され、地域を牽引することが期待される。

次章以降では、こうした取組を通じて地域を牽引するスポーツクラブチームの創出を目指すために、スポーツクラブチームと企業・地域の連携における課題についてヒアリング調査等を踏まえて整理する。

図 3 スポーツクラブチームを核とした地域ステークホルダー構造



第3章 スポーツクラブチームの事業部人材の確保・育成

3-1 スポーツクラブチームにおける事業部人材の現状と課題

スポーツクラブチームは、限られた人員体制の中で、競技運営、スポンサー企業への営業、ホームゲームの運営、地域貢献活動等、多岐にわたる業務を担っている。

また、近年では、スポンサーシップの高度化や地域との連携の多様化を背景に、企業と連携した新たな事業の創出など、事業部門に求められる役割は拡大している。

こうした中で、事業の構想や企画立案、関係者との調整を行いながら事業を推進する人材の確保・育成の重要性が高まっている。

3-2 ヒアリングからみる事業部人材の実態

スポーツクラブチームにおいて、企業との連携による取組を実施するにあたり、企業との連携の構想や企画、関係者との調整を担う人材の確保が課題とされており、外部から人材を登用することで対策している事例がある。そこでスポーツクラブチームにおける外部人材の活用実態を把握するため、モンテディオ山形、ブランデュー弘前、茨城ロボッツの3クラブに対してヒアリングを実施した。

3-3-1 モンテディオ山形

チーム概要	<ul style="list-style-type: none"> モンテディオ山形は山形県をホームタウンとするJリーグに所属するプロサッカークラブである。県内自治体や地域企業との連携を基盤としたクラブ運営を行っており、地域密着型のスポーツクラブとして活動している。 スポーツクラブチームの事業規模は売上高約30億円規模であり、スポンサー収入が収益の中心となっている。その他にも地域企業との連携や新たな取組の検討が進められている。 スポーツクラブチームではスポンサー企業との関係づくりや新規取組の企画を担う役割として外部人材を活用しており、企業との関係構築や事業連携の検討などを進めている。
外部人材活用の経緯	<ul style="list-style-type: none"> モンテディオ山形では、スポンサー企業との関係づくりや企業との新たな取組を進める中で、山崎氏がスポーツクラブチームに関与している。 山崎氏は、自身が所属するマーケティング会社を通じてモンテディオ山形と法人間で業務委託契約を締結しており、スポーツクラブチームの課題に応じて、事業の改善や企画推進を行っている。 山崎氏は当初、スポンサー営業に関わる立場としてスポーツクラブチームと関係を持ち、企業との関係構築を進める中でスポーツクラブチームの活動に関与するようになった。その後、企業との取組の企画や調整に関わるようになり、現在の立場で関与している。

	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツクラブチームでは、企業との連携を進めるにあたり、経営層が描く方向性や構想を具体的な取組として実現していく役割が必要とされており、社長付の立場でその実装を担う人材として山崎氏が関与している。 • 現在は、スポンサー企業との関係構築に加え、企業の関心や課題を踏まえた新しい取組の検討などに関与しており、スポーツクラブチームと企業との連携を進める役割を担っている。
<p>外部人材の役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 山崎氏は、スポーツクラブチーム経営層が構想する取組や事業について、社長が示したアイデアを事業として成立させるため、その具体化に向けた事業計画や企業との連携の設計に関与している。 • スポーツクラブチームでは、事業の企画をスポーツクラブチーム側から提示し、その内容に共感する企業を巻き込みながら取組を進めていく形が基本とされている。また、山崎氏は、スポーツクラブチームが実施する事業の意義について、スポーツクラブチーム内部への理解を促進する役割も担っている。 • また、事業の実施にあたっては、企画設計や企業との調整は山崎氏が関与し、具体的な運営はスポーツクラブチーム内部の担当者が担う形で進められており、構想段階から実施段階までをつなぐ役割が確認された。
<p>評価・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 法人間の業務委託契約により外部人材として関与していることから、スポーツクラブチーム内部の状況を踏まえつつ、外部の視点から事業を検討できる体制となっている。 • スポーツクラブチーム内部の意思決定や事業推進のプロセスに関与しながらも、外部の立場を維持することで、客観的な視点を取り入れた企画・改善が行われている。 • 一方で、スポーツクラブチームにおいては従来のスポンサー営業に注力する傾向が見られ、新たな取組としての課題解決型パートナーシップの意義について、内部での理解や浸透が十分とはいえない状況も見られる。 • そのため、事業の意義や方向性についてスポーツクラブチーム内部の認識をそろえ、取組を推進していくための働きかけが引き続き求められる。 • また、外部人材の関与により、マーケティングの視点や民間企業的な発想が取り入れられ、従来とは異なるアプローチでの事業検討が行われている。

3-3-2 茨城ロボッツ

<p>チーム概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> 茨城ロボッツは茨城県をホームタウンとする B リーグに所属するプロバスケットボールクラブである。地域密着型クラブとして、自治体や地域企業との連携を基盤としたクラブ運営を行っている。 クラブの事業規模は売上高約 14 億円規模であり、スポンサー収入や入場料収入を中心に事業運営が行われている。 スポンサー企業との関係構築に加え、企業との連携や地域活動など多様な取組が進められている。
<p>外部人材の役割</p>	<ul style="list-style-type: none"> 茨城ロボッツでは、スポーツクラブチーム運営や事業推進に必要な人材の確保にあたり、B リーグ全体で実施された副業人材の公募を通じて外部人材の募集が行われた。 当該公募では、マーケティングストラテジスト、経営企画、人事企画、映像プロデューサーなど複数の職種で募集が行われ、スポーツクラブチームの取組に関わる副業人材が参画することとなった。 外部人材については、個人または法人との業務委託契約により、プロジェクト単位で活用されており、スポーツクラブチームの課題や取組内容に応じて必要な期間で関与する形がとられている。 こうした枠組みを通じて、スポーツクラブチーム内部の人員だけでは補いきれない専門知識を持つ人材が副業として関与する形で、スポーツクラブチームの取組に参画している。
<p>評価・課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 副業人材として外部人材が関与することで、スポーツクラブチーム内部では十分に確保が難しいスポーツマーケティングの知見を取り入れることが可能となり、スポーツクラブチームの取組検討において一定の効果が認識されている。 また、スポーツ業界の構造やスポーツクラブチーム運営の実態を理解している人材であることから、スポーツクラブチームの状況を踏まえた助言が可能であり、こうした知見を持つ人材が関与することの有効性が指摘された。 一方で、副業人材としての関与であるため関与可能な時間には限りがあり、スポーツクラブチーム内部の担当者との役割分担や情報共有の方法を整理する必要があることが課題として挙げられた。

3-3-3 ブランデュー弘前FC

チーム概要	<ul style="list-style-type: none"> • ブランデュー弘前は青森県弘前市をホームタウンとするサッカークラブであり、東北社会人サッカーリーグに所属するスポーツクラブチームである。地域密着型クラブとして、地域企業や自治体との連携を基盤としたスポーツクラブチーム運営を行っている。 • スポンサー収入や地域企業との連携を基盤とした運営が行われている。
外部人材活用の経緯	<ul style="list-style-type: none"> • ブランデュー弘前では、スポーツクラブチーム運営や事業推進を進める中で、地域企業の経営者などを社外取締役として契約し、活用していた。 • 一方で、スポーツクラブチームの事業推進を進める中で、経営に対する助言だけでなく、実際の取組を共に進めていくことのできる人材の必要性が認識されていた。 • また、民間コンサルタント会社も事業計画の策定に関わっている。
外部人材の役割	<ul style="list-style-type: none"> • 社外取締役はスポーツクラブチーム経営に対する助言や意見を述べる立場として関与しているが、スポーツクラブチーム運営やスポーツビジネスに関する経験を有する人材ではなかったため、スポーツクラブチームの事業推進に直接関わる形での関与は限定的であった。 • 企業連携や事業推進に関しては、スポーツビジネスやスポーツクラブチーム運営について理解を有する民間コンサルティング会社が、スポーツクラブチームの状況を理解しながら取組を支援する役割を担っている。
評価・課題	<ul style="list-style-type: none"> • 社外取締役の設置により、外部の視点からスポーツクラブチーム経営に対する助言を得ることは可能である一方で、スポーツクラブ運営やスポーツビジネスの知見が十分でない場合には、スポーツクラブチームの事業推進に直接つながる形での関与は難しい場合があることが確認された。 • また、スポーツクラブチームとして求めているのは経営的な助言を行う人材というよりも、実際の事業の検討や企業との取組に関与しながら、現場で共に取組を進めていくことのできる人材であったことから、外部人材との役割のミスマッチが生じる場合があることが指摘された。 • 一方で、スポーツビジネスやスポーツクラブチーム運営について理解を有する民間コンサルティング会社が関与することで、スポーツクラブチームの状況を踏まえた形で事業の検討や取組の支援が行われており、スポーツクラブチームの事業推進において一定の役割を果たしている。 • こうした点から、外部人材の活用にあたっては、スポーツクラブの

	<p>規模や体制によって求められる役割が異なることが示唆されており、小規模スポーツクラブチームにおいては助言型の人材だけでなく、実務面で取組を共に進めることのできる人材の関与が重要であることが指摘された。</p>
--	--

以上のように、スポーツクラブチームにおける外部人材の活用は、スポーツクラブチームの状況に応じて多様な形で行われていることが確認された。

3-3 事業部人材確保に活用可能な制度

スポーツクラブチームでは、スポンサー企業との連携や地域課題への取組など、クラブの活動領域の拡大に伴い、事業開発やマーケティング等を担う事業部人材の確保が課題となっている。特に地方のスポーツクラブチームでは、財務規模や採用力の制約から、専門性を有する人材を常勤職員として確保することが難しい状況も多い。

こうした課題に対し、国の地方創生政策や人材活用政策の中では、地域外の人材や企業人材の知見を地域に導入する制度が整備されている。これらの制度を活用することで、スポーツクラブチーム内部では確保が難しい専門人材や外部の知見を取り入れることが可能となる。

例えば、マーケティングや事業開発などの専門スキルの補完を目的に、副業・兼業人材やプロフェッショナル人材事業などの制度を通じて、都市部の専門人材が参画する事例が見られる。さらに、地域活性化起業人や社外取締役制度などを通じて、企業人材や経営経験者が経営戦略や事業方針に関する助言をするケースもある。また、地域イベントやスポーツツーリズムなど地域事業の担い手として「地域おこし協力隊」が活用されており、自治体と連携した地域事業の推進において活用されている。

このように、スポーツクラブチームにおける外部人材の活用は、スポーツクラブチームの体制や事業内容に応じて複数の制度を組み合わせながら行われている。以下では、スポーツクラブチームが活用可能な主な制度について、その内容や活用事例、活用のポイントを整理する。

表 1 スポーツクラブの事業部人材確保に活用可能な主な制度・手段
 公的支援制度(補助あり)

制度	制度の内容	活用事例	制度活用のポイント
プロフェッショナル 人材事業	内閣府の制度。各都道府県のプロ人材戦略拠点 が都市部の高度人材を 地方企業へ紹介。副業・ 兼業も含めた人材マッ チングを実施。	<ul style="list-style-type: none"> 地方企業の新規事業・販 路開拓で多数実績。スポ ーツクラブチームでは営業戦 略やマーケティング分野で 活用可能。 	<ul style="list-style-type: none"> スポンサー営業、マーケ ティング、事業企画などスポ ーツクラブチーム事業部の 高度人材確保に適する。
地域おこし協力隊	都市部から移住した人材 を自治体が委嘱し、地域 活性化活動に従事する 制度。任期は概ね 1～3 年。人件費等は国の特別 交付税措置で支援。	<ul style="list-style-type: none"> ウォーターポロクラブ 柏崎 (新潟県):クラブ事業人材 として受入れ、イベント企 画・広報・合宿誘致を担 当。 ヴェロスクロノス都農(宮崎 県):選手・スタッフが協力 隊として地域イベントや観 光 PR を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体との共同事業として 受入れるケースが多い。 地域事業、スポーツツー リズム、イベント事業など地 域連携部門の担い手として 活用。 任期後の定着(クラブ職員 化)を見据えた設計が重要
地域活性化起業人	都市部企業の社員を自 治体に派遣し、地域課題 解決や地域ビジネス創出 を支援する総務省の制 度。自治体が受入主体と なる。	<ul style="list-style-type: none"> スポーツツーリズム事業(自 治体主導)で企業人材が 大会誘致やイベント事業を 企画し、クラブと連携。 	<ul style="list-style-type: none"> 自治体事業の中でスポ ーツ分野を担当する形が多 い。 企業ネットワークを活かした 官民連携事業やスポンサ ー共創に強み。

民間等における外部人材活用の主な手段

手段	制度の内容	活用事例	制度活用のポイント
副業・兼業人材	都市部企業の専門人材 が副業として地方企業や スポーツ団体の経営課題 解決に参画する仕組み。 短期間・低コストで専門 スキルを導入可能。	<ul style="list-style-type: none"> ベルテックス静岡(Bリー グ):副業人材を活用し、地 域課題解決型プロジェクト や集客施策を企画。 	<ul style="list-style-type: none"> 地方クラブが不足するマ ーケティング、事業開発、デ ジタル分野の専門性を補 完。 課題テーマを明確にしたプ ロジェクト型活用が有効 クラブの事情に応じた柔軟 な契約が可能。
社外取締役制度	外部の経営人材や専門 家を取締役として招聘 し、経営戦略やガバナ ンス強化に参画させる制 度。企業経営経験者など が就任することが多い。	<ul style="list-style-type: none"> Jリーグ・Bリーグクラブで 企業経営者や地域企業代表 が社外取締役として参画 し、スポンサー連携や経営 戦略を支援する例がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 経営レベルの知見や企業 ネットワークを導入できる。 スポンサー企業との共創事 業や地域連携の推進に有 効。 事業部の戦略設計や新規 事業の意思決定支援に活 用。
業務委託 (外部専門人材の 活用)	スポーツクラブが民間の 専門人材やコンサルティング 会社と業務委託契約 を結び、事業開発、マ ーケティング、スポンサー 営業などの業務を外部人 材に委託する形で専門 人材を確保する方法。特定 の制度に基づくものでは ないが、必要な専門性を 柔軟に導入できる手段と して活用されている。	<ul style="list-style-type: none"> ブランデュー弘前:民間コ ンサルティング会社が関与 し、クラブの状況を理解しな がら企業連携や事業検討 を支援。Jリーグ・Bリー グクラブでもスポンサー 営業支援やマーケティング 支援を外部専門人材に委 託する例がある。 	<ul style="list-style-type: none"> クラブ内部に不足する専 門スキルをプロジェクト単 位で導入できる。契約内容 や役割を明確にし、クラブ 内部の担当者との役割分 担を整理することが重要

(1) プロフェッショナル人材事業

プロフェッショナル人材事業は、内閣府が推進する制度であり、各都道府県に設置されたプロフェッショナル人材戦略拠点を通じて都市部の高度人材を地方企業へ紹介する仕組みである。企業の新規事業開発や販路開拓などの経営課題の解決を目的としており、常勤採用だけでなく、副業・兼業など柔軟な形態での人材マッチングも行われている。

スポーツクラブチームにおいても、スポンサー営業、マーケティング、事業企画などの分野において高度な専門性を持つ人材の確保が課題となることが多く、こうした制度を通じて都市部の専門人材を確保することが可能である。特に地方クラブでは、スポーツクラブチーム単独で専門人材を採用することが難しい場合も多く、地域の人材戦略拠点と連携することで外部人材を活用する手段として期待される。

(2) 地域おこし協力隊

地域おこし協力隊は、都市部から地方へ移住した人材を自治体が委嘱し、地域活性化活動に従事する制度である。任期は概ね1年から3年程度であり、活動に要する人件費や活動費については国の特別交付税措置により自治体に対して財政支援が行われる。受入主体は自治体であり、観光振興や地域イベント、情報発信など様々な地域活動の担い手として活用されている。

スポーツ分野では、スポーツイベントの企画・運営、合宿誘致、スポーツツーリズムの推進など、地域事業を担う人材として活用される事例が見られる。自治体とスポーツクラブチームが連携して受け入れるケースも多く、スポーツクラブチームの地域連携活動や事業部門の業務を担う人材として関与する場合もある。任期終了後にスポーツクラブチーム職員として定着する事例もあり、将来的な人材確保の観点からも活用が期待されている。

(3) 地域活性化起業人

地域活性化起業人は、都市部企業の社員を自治体へ派遣し、地域課題の解決や地域ビジネスの創出を支援する制度である。総務省が推進する制度であり、企業人材が一定期間自治体に派遣され、地域産業振興や新規事業の立ち上げなどに関与する。自治体が受入主体となり、企業の知見やネットワークを地域政策や地域事業に活かすことが特徴である。

スポーツ分野では、自治体が推進するスポーツツーリズム事業や大会誘致、地域イベントの企画などにおいて企業人材が関与し、スポーツクラブチームと連携して事業を進めるケースが見られる。企業ネットワークやビジネスの視点を活かした官民連携事業の推進に強みがあり、自治体とスポーツクラブチームが連携した地域スポーツビジネスの推進に活用可能な制度である。

(4) 副業・兼業人材

副業・兼業人材は、都市部企業等に勤務する専門人材が、副業として地方企業や団体の課題解決に参画する仕組みである。働き方改革の進展により、企業人材が本業を持ちながら地域企業の経営課題に関与する事例が増えており、短期間かつ比較的低コストで専門知識を導入できる点が特徴である。民間の人材マッチングサービスのほか、自治体や金融機関等が関与する地域人材プラットフォームを通じて実施されるケースも多い。

スポーツクラブチームにおいては、マーケティング、デジタル活用、スポンサー営業、事業開発など、スポーツクラブチーム内部では十分に確保が難しい専門スキルを補完する人材として活用される事例が見られる。特定の課題やプロジェクトを設定し、一定期間の副業人材が参画する形で事業の検討や施策立案を行うケースが多く、スポーツクラブチームの事業部機能を補完する手段として活用が進んでいる。

(5) 社外取締役制度

社外取締役制度は、企業経営経験者や専門家など外部人材を取締役として招聘し、経営戦略やガバナンスの強化に参画させる仕組みである。企業においてはコーポレートガバナンスの強化を目的として導入が進められており、外部の視点から経営に対する助言や監督を行う役割を担う。

スポーツクラブチームにおいても、企業経営者や地域企業の代表者などが社外取締役として参画し、スポンサー企業との関係構築や経営戦略に関する助言を行う事例が見られる。企業ネットワークや経営の知見をクラブ経営に取り入れることができる点が特徴である一方、スポーツクラブチームの事業推進においては助言型の関与となる場合が多く、実務面での関与を期待する場合には役割の整理が重要とされている。

(6) 業務委託(外部専門人材の活用)

スポーツクラブチームでは、公的制度を活用した人材確保のほか、民間の専門人材やコンサルティング会社と業務委託契約を結び、事業開発やマーケティング、スポンサー営業などの業務を外部委託する形でスポーツクラブチームが必要とする専門人材を柔軟に確保できる手段として広く活用されている。

スポーツクラブチームにおいては、企業連携事業の企画やスポンサー営業支援、マーケティング戦略の策定などの分野で外部専門人材が関与する事例が見られる。スポーツクラブチーム内部に十分な専門人材がいない場合でも、必要な分野の専門家をプロジェクト単位で活用できる点が特徴である。一方で、契約内容や役割の整理が不十分な場合には、クラブ側の期待と外部人材の役割に差が生じる場合もあるため、業務範囲や関与の形態を明確にした契約設計が重要とされている。

3-4 スポーツクラブチームと企業の連携による取組の牽引役人材の整理

前節では、スポーツクラブチームが事業部人材を確保する際に活用可能な制度や手段について整理した。一方で、スポーツクラブチームが企業との連携や新たな事業の創出を進める際には、どのような人材がスポーツクラブチームと企業の連携を牽引することができるのか把握することが重要である。

そこで、スポーツクラブチームと企業の連携を牽引している人材を整理し、スポーツクラブチームと企業の連携創出にあたり果たしている役割・機能について明らかにする。

- (1) 株式会社 HAMONZ 代表取締役 山崎 蓮 氏
- (2) 一般社団法人 nicollap 理事 高畠 靖明 氏

(1) 株式会社 HAMONZ 代表取締役 山崎 蓮 氏(業務委託契約)

山崎氏は株式会社 HAMONZ の代表取締役であり、モンテディオ山形と業務委託契約を締結し、企業との関係構築やスポンサー営業などに関わってきた。その後、社長付アライアンス統括として、スポーツクラブチームと企業の連携事業や新規事業の企画に参与している。営業として企業との関係構築に関わってきた経験を背景に、企業の視点とスポーツクラブチームの視点の双方を踏まえながら、スポーツクラブチームが取り組む事業の方向性や企業との連携の在り方の検討に関わっている。

同氏は、モンテディオ山形が取り組む社会課題をテーマとした事業の企画にも関与しており、例えば 60 歳以上のシニア世代を対象とした「O-60 モンテディオやまびこ」や、若年層を対象とした「U-23 マーケティング部」などの取組の企画・推進に関わっている。

「O-60 モンテディオやまびこ」は、高齢化率の高い地域における健康課題への対応を目的とした取組であり、高齢者の健康増進や社会参加の機会創出を図るものである。参加者同士の交流や活動を通じて、健康寿命の延伸や地域コミュニティの活性化につながることが期待されている。また、企業にとっては、シニア層との接点創出や商品・サービスの実証機会の提供といった側面を有している。

一方、「U-23 マーケティング部」は、若年層の人材育成と地域との関わりの創出を目的とした取組であり、学生等が主体となって事業の企画や運営に関わることで、実践的なビジネス経験の機会を提供している。収益目標を設定した上で企業と連携した事業を展開することで、人材育成と事業創出の両立を図っている点が特徴である。

これらの取組は、スポーツクラブチームが地域課題を起点として事業を構想し、それに共感する企業と連携して事業化を図るものであり、従来のスポンサーシップとは異なる、事業を通じた連携の在り方を示すものとなっている。

このような取組を踏まえると、山崎氏のようにスポーツクラブチームの内部において企業との連携や事業企画に関わりながら、地域課題を起点とした事業を構想し、企業と連携して事業化を推進できる人材が重要と考えられる。

(2)一般社団法人 nicollap 理事 高島 靖明 氏(中間支援組織)

高島氏は、秋田ノーザンハピネッツの立ち上げから約10年に渡ってスポーツクラブチームの運営に関与し、経験を有する。

その後、長野においてはスポーツを起点とした産業創出プログラムである「SOIP (Sports Open Innovation Platform)」に参画し、長野県スキー連盟、信州ブレイブウォリアーズ、松本山雅 FC 等と連携しながら、新規事業開発に取り組んできた。

具体的には、松本山雅 FC とスタートアップ企業である DATAFLUCT が共創した「松本山雅 FC ゼロカーボンチャレンジ」に関与し、スポーツクラブチームの顧客接点を活用した環境配慮行動の促進事業の実証に取り組んだ。本取組では、日常生活やスタジアムでの行動をポイント化する仕組みを通じて参加を促し、約 3 か月で約 250 名が参加、約 750kg の CO2 削減につながるなど、スポーツと企業を掛け合わせた事業として一定の成果が確認されている。

このように、企業・スポーツクラブチーム・関係機関が関与するプロジェクトにおいて、企画段階から関係者との調整、実証の推進に関わっており、複数主体の連携を前に進める役割を担ってきた。

こうした経験から、スポーツクラブチーム内部の運営と外部との連携の双方に関わりながら、事業の立ち上げから実行までを支えることができる人材である。

特に、企業とスポーツクラブチームの間に立ち、双方の意図を整理しながら事業を前に進めていく関わり方は、本調査において重要性が指摘されている役割と重なる。

このような取組を踏まえると、高島氏のように、スポーツクラブチームと企業、地域それぞれの特性や課題を理解した上で、事業の構想段階から関与し、関係者間の対話の設計や調整、実証に向けたプロセスの推進を行うことができる人材が重要と考えられる。

3-5 事業部人材の確保・育成に関するまとめ

本章では、スポーツクラブチームにおける事業部人材の確保・活用について、ヒアリング調査をもとに事例を整理するとともに、活用可能な制度や手段、実際にスポーツクラブチームと企業の連携による取組を牽引している外部人材について整理した。

ヒアリングを行ったスポーツクラブチームでは、企業との連携事業や新規事業の企画・推進において、スポーツクラブチーム内部の人材のみで対応することが難しい場合も多く、副業人材や外部専門人材、コンサルティング会社など、様々な形で外部人材を活用する取組が見られた。また、スポーツクラブチームの規模や状況によって求められる人材の役割も異なることが確認された。

例えば、モンテディオ山形ではスポーツクラブチーム内部において企業連携や事業企画を担う人材が中心となり事業を推進している一方、ブランデュー弘前ではコンサルティング会社など外部人材の支援を受けながら事業を検討しており、また茨城ロボッツでは副業人材など専門性を持つ外部人材を活用しながら事業部機能を補完している。このように、スポーツ

ラブチームの規模や状況に応じて、内部人材と外部人材を組み合わせながら事業部機能を担う体制が構築されていることが確認された。

また、外部人材の活用にあたっては、副業・兼業人材やプロフェッショナル人材事業など、様々な制度や手段が活用可能であることが整理された。一方で、制度の活用自体が目的となるのではなく、スポーツクラブチームの状況や事業の段階に応じてどのような役割の人材が必要であるかを整理した上で、その役割に適した制度や手段を活用していくことが重要であると考えられる。

スポーツクラブチームが企業との連携を通じて事業を推進していくためには、スポーツクラブチームの状況や事業の方向性を踏まえながら、必要な役割を担う人材を確保し、内部人材と外部人材を組み合わせた体制を構築していくことが重要である。

第4章 企業とスポーツクラブチームの連携の現状と企業参画の価値

4-1 企業とスポーツクラブチームの連携の現状と必要性

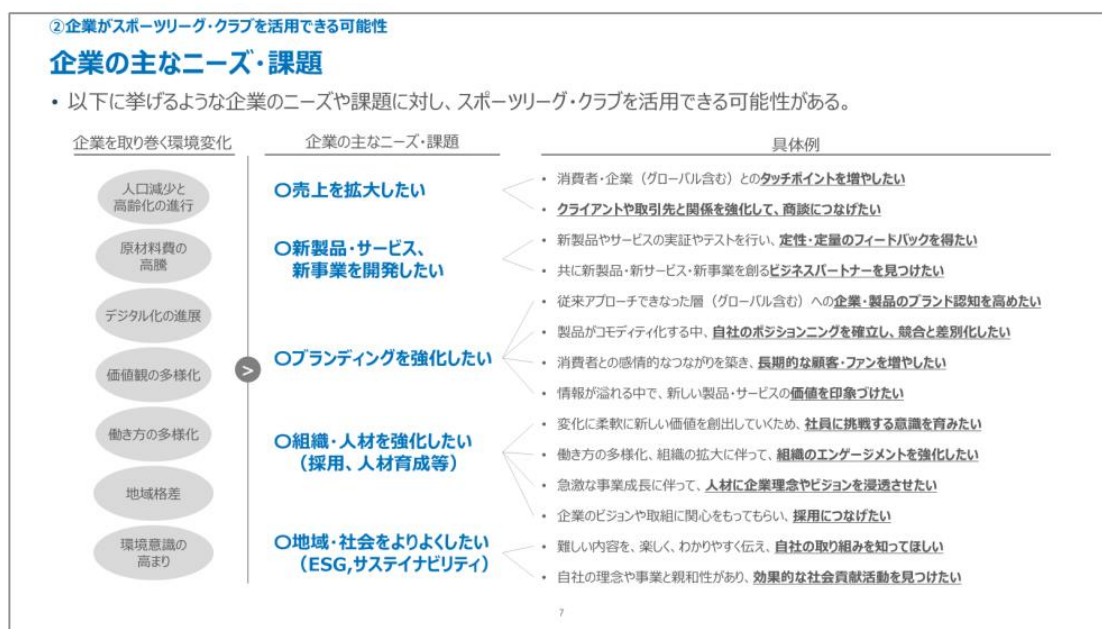
企業とスポーツクラブチームの関係は、従来はスポンサーシップを中心とした協賛関係が主な形態であった。一方で近年では、単なる広告協賛にとどまらず、企業とスポーツクラブチームが連携して事業を企画・実施する取組や、地域課題の解決に向けた活動など、連携の形態も多様化している。

経済産業省「令和6年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ形成 に資する実態調査事業）」(2025)⁴においても、企業にとってスポーツクラブチームとの連携は、広告や広報の機会としてだけでなく、地域社会への貢献、企業ブランドの向上、従業員のエンゲージメント向上など、様々な効果が期待される取組となっている。また、地域に根差したスポーツクラブチームは、企業と地域社会をつなぐ存在としての役割も期待されている。(図4、図5)

一方で、企業とスポーツクラブチームが連携して新たな取組を進めていくためには、双方の目的や役割を整理しながら、事業として成立する形で取組を進めていくことが重要となる。

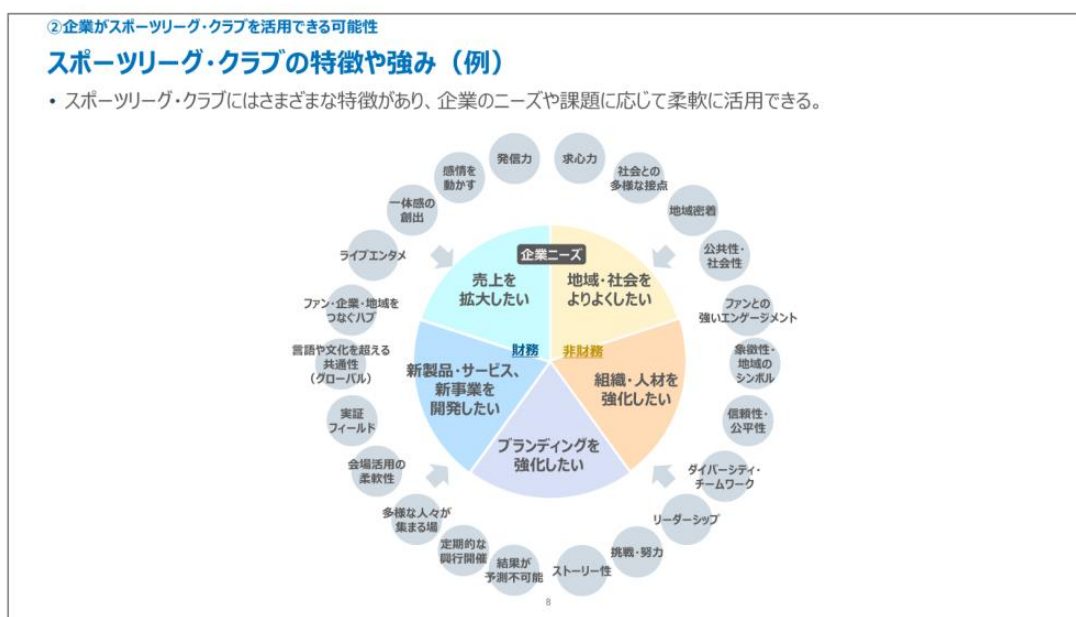
本章では、企業の視点からスポーツクラブチームとの連携事例を整理するとともに、企業がスポーツクラブチームと連携する意義や効果、また連携を進める上での課題について整理する。

図4 企業の主なニーズ・課題とスポーツクラブチーム活用の可能性



⁴ 経済産業省「令和6年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ形成 に資する実態調査事業）」

図 5 スポーツクラブチームの特徴・強みと企業ニーズの対応関係



4-2 東北地域における事例

本事業では、企業とスポーツクラブチームの連携の実態を把握するため、東北地域においてスポーツクラブチームと連携した取組を行っている企業を対象にヒアリング調査を実施した。

ヒアリングでは、企業がスポーツクラブチームと連携するに至った背景や目的、具体的な取組内容、企業側から見た効果や課題などについて整理した。

以下では、東北地域における企業とスポーツクラブチームの連携事例として、岩泉ホールディングス株式会社、医療法人整友会弘前記念病院、株式会社ダイオーの3社の取組および事例について整理する。

4-2-1 岩泉ホールディングス株式会社

<p>企業概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> 岩泉ホールディングス株式会社は岩手県岩泉町に本社を置く企業であり、乳製品や食品の製造・販売を中心とした事業を展開している。主力商品である「岩泉ヨーグルト」は、岩手県産の生乳を使用した商品として全国的に知られており、地域資源を活かした食品企業として事業を行っている。 同社は地域に根差した企業として、地域社会との関係づくりを重視した経営を行っている。また、社内にはスポーツ業界出身の役員が在籍しており、その人物がスポーツクラブチームとの関係づくりや交渉の中心的な役割を担っている。
<p>スポーツクラブチームとの関係のきっかけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 岩泉ホールディングスがスポーツクラブチームを支援するようになった背景には、2016年の台風10号による岩泉町の被災経験がある。自社工場も被害を受ける中で、全国から多くの支援を受けたことをきっかけに、地域に対して何らかの形で恩返しをしたいという思いが生まれた。 その中で、地域を元気づける活動の一つとしてスポーツ支援に関わるようになった。スポーツクラブチームとの関係は、テレビ局関係者や企業関係者などからの紹介によって生まれることが多く、こうした人のつながりを通じてクラブとの関係が広がっていった。
<p>スポーツクラブチームとの連携の取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> 同社は岩手県内を中心に複数のスポーツクラブチームを支援している。いわてグルージャ盛岡(サッカー)、岩手ビッグブルズ(バスケットボール)、日本製鉄釜石シーウェイブス(ラグビー)など、競技種目を限定せず県内のクラブを幅広く支援しているほか、女子サッカーの日テレ・東京ヴェルディベレーザなど県外スポーツクラブチームとも関係を持っている。 支援の方法としてはスポンサー費用の提供に加え、自社商品であるヨーグルトの提供を組み合わせた形が基本となっている。ヨーグルトはフードサプライヤーとして選手の食事や体づくりを支える形で提供されており、商品特性とスポーツを結び付けた取組となっている。
<p>企業側から見た意義・効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> スポーツクラブチームとの関係は、広告宣伝としての効果よりも、地域貢献や地域との関係づくりという側面が大きいと認識されている。地域のスポーツクラブチームを支援することは、地域企業として地域社会を応援する姿勢を示すことにもつながる。 また、スポーツ選手がヨーグルトを食べている様子などがSNS等で発信されることで、ファンが商品に親近感を持つなど、結果として商品の認知向上につながるケースも見られている。地域貢献と企業活動が結果的に結びつく形で効果が生まれている。

企業側から見た 課題・示唆	<ul style="list-style-type: none"> • スポンサー契約を継続する上での課題として、毎年契約更新時の条件調整が挙げられる。金銭的支援だけでは負担が大きくなる場合もあるため、ヨーグルト提供などの物的支援を金額換算し、契約条件に組み込む形で双方が納得できる形を模索している。 • また、スポーツクラブチームとの関係は人のつながりをきっかけに生まれるケースが多く、社内ではスポーツ業界出身の取締役がスポーツクラブチームとの交渉や関係構築に関与している。スポーツ業界の知見を持つ人材が関わることが、企業とスポーツクラブチームの連携を円滑に進める上で重要な要素となっている。
--------------------------	--

4-2-2 医療法人整友会 弘前記念病院

企業概要	<ul style="list-style-type: none"> • 医療法人整友会 弘前記念病院は青森県弘前市に所在する医療機関であり、整形外科を中心とした診療を行う地域の病院である。 • 整形外科やリハビリテーション分野を中心とする医療機関であることから、スポーツ外傷や運動機能の回復など、スポーツと関わりの深い医療分野を扱っている点が特徴である。
スポーツクラブ チームとの関係 のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> • 弘前記念病院では、地域医療に加えて専門職の育成や地域貢献のあり方を模索する中で、スポーツ分野との関わりについても関心を持っていた。病院内にはスポーツやアスレチックトレーナー領域に関心を持つ理学療法士が複数在籍していたが、病院としてスポーツチームと関わる機会はこれまでほとんどなかった。 • そのような中、弘前大学医学部整形外科の教授がブランデュー弘前 FC との関係を持っていたことをきっかけに、大学を介して病院とスポーツクラブチームの関係が生まれた。これにより、病院として初めてスポーツクラブチームと連携協定を結び、継続的な関係が始まった。
スポーツクラブ チームとの連携 の取組	<ul style="list-style-type: none"> • 連携開始後は、病院の理学療法士をトレーナーとして練習や公式戦に帯同させ、選手のコンディション管理や怪我への初期対応などを担っている。トレーナーが現場に帯同することで、怪我の状況を現場で把握することができ、その後の診療や医師との連携が円滑になるという効果も生まれている。 • 病院で行うリハビリテーションは治療目的のものが中心となるが、スポーツクラブチームと関わることで、競技復帰やパフォーマンス向上を目的としたリハビリにも関わるできるようになった。こうした経験は理学療法士のスキル向上にもつながっている。
企業側から見た 意義・効果	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツクラブチームとの連携において最も大きな価値は、理学療法士が実際の競技現場で判断や対応を経験できる点にあると考えられている。競技現場での経験を積むことで、診療やリハビリ業務にも良い影響が出ていると感じられている。 • 実際に、連携をきっかけとしてアスレチックトレーナー資格の取得

	をを目指す職員が増えるなど、職員の意識変化も見られており、人材育成の面でも一定の効果があると認識されている。
企業側から見た課題・示唆	<ul style="list-style-type: none"> 理学療法士がチームに帯同する分、院内の人員が減ることになるため、通常業務との調整が常に必要となる。現在の連携は病院側の持ち出しに近い形で実施されており、人員面・収益面の両面で継続的な調整が必要となっている。 現状の体制を維持するだけでも院内調整が必要であり、無条件で連携を拡大することは難しいという認識がある。一方で、体制や費用面の見通しが立てば、他のスポーツクラブチームとの連携も検討したいという意向を持っている。

4-2-3 株式会社ダイオー

企業概要	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社ダイオーは福島県福島市に本社を置く企業であり、福島銘菓「いもくり佐太郎」をはじめとする菓子製造・販売を中心に、飲食店や仕出し事業などを展開している。地域に根差した食品企業として、福島の食文化や地域の魅力を発信する事業を行っている。 主力商品である「いもくり佐太郎」は福島ユナイテッド FC のスタジアムグルメとしても販売されており、J リーグサポーターの間でも認知される商品となっている。スポーツクラブチームとの連携は、こうした商品販売や地域発信とも関係しながら広がってきている。
スポーツクラブチームとの関係のきっかけ	<ul style="list-style-type: none"> スポーツクラブチームとの関係は、福島ユナイテッド FC の選手であった同級生から支援の依頼を受けたことがきっかけで始まった。当初は少額のスポンサーからスタートしたが、クラブとの関係を継続する中で徐々に関わりが広がり、現在の形につながっている。 その後、選手の移籍などをきっかけとして他クラブとの接点も生まれ、現在ではベガルタ仙台、FC 東京、川崎フロンターレ、湘南ベルマーレ、鹿島アントラーズなど複数のJリーグクラブと関係を持つようになっている。
スポーツクラブチームとの連携の取組	<ul style="list-style-type: none"> スポーツクラブチームとの連携では、スタジアムでの物販出店やスポンサー契約を通じて関係を構築している。スタジアムでの商品販売では、短時間で数百万円の売上を記録するなど、実際の販売機会としても大きな成果が生まれている。 また、スタジアムでの販売やイベントの際には佐藤社長自らが現地に立ち、接客や呼び込みを行うなど、企業の顔として積極的に関わっている。こうした活動は SNS でも発信され、サポーターとの交流や企業の認知向上にもつながっている。
企業側から見た意義・効果	<ul style="list-style-type: none"> スポーツクラブチームとの連携は、広告媒体としての露出だけでなく、ブランドや体験を通じた価値形成の取組として位置付けられている。スタジアム販売や SNS での発信を通じて、商品や企業の認

	<p>知が広がる効果を感じている。</p> <ul style="list-style-type: none"> • また、スタジアム出店をきっかけに現地のスーパーや百貨店から商品取扱の打診が来るなど、新たな販路につながるケースも生まれている。さらに社員が現地販売に参加することで顧客の反応を直接感じる機会にもなり、社内のモチベーション向上にもつながっている。
<p>企業側から見た 課題・示唆</p>	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツクラブチームとの連携を進める上では、スポーツクラブチームとの関係性や担当者との相性が重要であると認識されている。価値観を共有しながら前向きに取組を進められる関係があることで、イベントや出店などの取組を積み重ねながら信頼関係を構築することができる。 • また、看板広告のような従来型のスポンサー提案よりも、イベントや体験を含めた共創型の取組の方が企業にとって魅力が大きいと感じている。スポーツクラブチームとの連携は、人と人との関係を起点として広がっていく側面が大きいと認識されている。

4-3 東北管外における事例

東北以外の事例として鹿島臨海鉄道株式会社の事例について整理する。

4-3-1 鹿島臨海鉄道株式会社

<p>企業概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> 鹿島臨海鉄道は、茨城県内を運行するローカル鉄道であり、第三セクターの地域鉄道事業者である。 大洗鹿島線(水戸駅-鹿島サッカースタジアム駅)、貨物線である鹿島臨港線(鹿島サッカースタジアム駅-奥野谷浜駅)の2路線を有している。
<p>スポーツクラブチームとの関係のきっかけ</p>	<ul style="list-style-type: none"> 茨城ロボッツとの連携は、茨城県からの提案を契機として始まった。 神栖市内で開催される試合にあたり、県から観戦客の移動手段として鉄道を活用できないかとの相談があり、鹿島臨海鉄道としても、沿線人口の減少や少子高齢化の進展を背景に、日常利用以外の新たな利用促進策を模索していたことから、スポーツ観戦輸送の新たな可能性として前向きに対応した。 茨城県が沿線市町村を含めた全体調整を担い、当日の案内や誘導等にも市町村が関与するなど、行政が取組全体を下支えしていた。
<p>スポーツクラブチームとの連携の取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> 茨城ロボッツの試合観戦に合わせて貸切列車を運行し、観戦ツアーを実施した。 鹿島臨海鉄道は貸切列車の運行やラッピング対応等を担い、終点である神栖駅が通常旅客駅ではないことから、乗降対応や要員配置など通常と異なる運行対応も行った。 また、車内でのイベントや出発時のセレモニー等については、県や沿線市町村、スポーツクラブチーム側が連携して実施し、観戦に向かう移動時間そのものを盛り上げる工夫がなされた。
<p>企業側から見た意義・効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> 参加者からは、片道60kmを超える移動を自家用車よりも負担なく行えたことや、慣れない地域への移動のしやすさが評価された。 また、鉄道利用により、飲酒運転の懸念がないことや、試合後の道路渋滞を回避できることも利点として認識された。 新たな観戦需要の取り込みによる利用促進に加え、新聞報道等を通じたPR効果があった。
<p>企業側から見た課題・示唆</p>	<ul style="list-style-type: none"> 実施にあたり、列車規模や時間配分の設定、少人数体制の中での関係者間調整などに難しさがあった。 また、本事例では茨城県が全体のとりまとめを担い、事務的な調整や沿線市町村との連携を支えたことで、限られた人員体制の中でも取組を円滑に進めることができたとされる。 スポーツクラブチームと企業の連携においては、行政が全体調整や後押し役を担うことが、取組の実現に有効に機能する場合があることが示唆される。

4-4 企業がスポーツクラブチームと連携する価値

(1) 地域との関係構築

スポーツクラブチームは地域を代表する存在として地域住民からの認知度や関心が高く、地域社会との接点を持つ場として機能している。そのため、地域企業がスポーツクラブチームと関わることは、地域社会との関係構築や地域貢献活動の一環として位置づけられる場合が多い。

企業にとって、地域との関係性は事業活動の基盤となるものであり、スポーツクラブチームへの関与を通じて地域住民との接点を持つことは、企業の社会的認知の向上や地域社会との信頼関係の構築につながる可能性がある。今回のヒアリングにおいても、地域企業が地域を盛り上げる取組の一つとしてスポーツクラブチームとの関係を築いている事例が確認されており、スポンサー活動やイベントへの協力などが地域貢献の一環として認識されていることがうかがえた。

(2) 企業の資源(人材・技術・ネットワーク)の活用

企業が持つ人材、技術、ノウハウ、ネットワークなどの資源をスポーツクラブチームの活動に活かす形での連携も確認された。スポーツクラブチームの活動には、医療、トレーニング、マーケティング、データ分析など多様な分野の知識や技術が関わるため、企業の持つ専門的な資源が活用される機会が存在する。

例えば医療機関が理学療法士などの専門職をチームのサポートに関わらせるケースでは、スポーツクラブチームにとっては競技力向上や選手のコンディショニング支援につながる一方で、企業側にとっても実践的な経験を通じた知見の蓄積や人材育成の機会となる。こうした取組は、企業が持つ資源を地域スポーツの活動に活かすとともに、企業自身の活動にも還元される関係として位置づけられる。

(3) 事業機会の創出

スポーツクラブチームとの連携は、企業の事業活動にとって新たな機会を生み出す可能性も持っている。スポーツイベントやスタジアムは多くの来場者が集まる場であり、企業の商品やサービスを認知してもらう機会として活用される場合がある。

ヒアリング事例では、スタジアムでの商品販売やイベントへの参加を通じて、企業の商品認知が広がるなど、スポーツクラブチームとの関係が事業活動につながるケースが確認された。スポーツクラブチームの持つブランド力や集客力を活用することで、新たな顧客層へのアプローチや販路拡大につながる可能性がある。

以上のように、企業がスポーツクラブチームと連携することによって得られる価値は、地域との関係構築、企業資源の活用、事業機会の創出など多様な側面を持っていることが確認された。

一方で、こうした取組を具体的な事業として形成していくためには、企業とスポーツクラブチームの双方の目的や役割を整理し、連携の形を具体化していく必要がある。そのためには、企業とスポーツクラブチームの間に立ち、連携の企画や調整を行う機能の存在が重要になると考えられる。

4-5 企業が感じている課題

ヒアリング調査では、企業にとってスポーツクラブチームとの連携には、認知向上や地域との関係強化など多くの価値がある一方、連携を進める上でいくつかの課題も指摘された。主な内容は以下のとおりである。

(1) 連携の進め方が分かりにくい

企業側からは、スポーツクラブチームとどのような取組が可能なのか、具体的なイメージを持ちにくいという声が聞かれた。

特に、広告協賛のような従来型のスポンサーシップとは異なり、企業活動とスポーツクラブチームの資源を組み合わせた新たな取組については、企業側だけで構想することが難しいという意見が見られた。

また、企業側からスポーツクラブチームに対してどのような提案を行えばよいのか分からないという声もあり、企業とスポーツクラブチームの双方が連携の具体像を描きにくい状況があることがうかがえる。

(2) 担当者への依存と継続性の課題

スポーツクラブチームとの連携は、スポーツクラブチーム側の担当者との関係性に大きく依存する場合が多いとの指摘もあった。

スポーツクラブチームの担当者が異動や退職などにより変更された場合、これまでの経緯や意図が十分に共有されず、取組が停滞することもあるとされる。

このように、連携が個人の関係性に依存しやすいことは、取組の継続性や発展性に影響を与える可能性がある。

(3) 効果の評価が難しい

スポーツクラブチームとの連携は、企業の認知向上や地域との関係構築など多様な効果をもたらすと期待される一方で、その効果を数値として評価することが難しいという課題も指摘された。

特に、スポンサーシップに投じた費用の効果を社内で説明する必要があり、効果の整理や共有の方法が求められている。

以上のように、企業にとってスポーツクラブチームとの連携には多くの価値がある一方、連携の進め方や取組の継続性、効果の整理などの点において課題も存在することが明らかとなった。

また、企業とスポーツクラブチームの双方が連携の具体像を描きにくい状況や、取組が担当者の関係性に依存しやすい状況が見られたことが東北管内においてスポーツクラブチームと企業の連携による取組が進まない原因であると考えられる。

次章では、こうした状況を踏まえスポーツクラブチームと企業の連携をコーディネートする主体へのヒアリングを通して、構造的な課題や必要な支援のあり方について整理する。

第5章 中間支援機能の整理

5-1 中間支援機能の必要性

第4章では、スポーツクラブチームと企業の連携に関する事例を整理し、企業にとっての参画メリットや連携の可能性を確認するとともに、連携を具体的な事業として展開していくうえで、調整や企画段階における課題が存在することが示された。

そのような中で、各地にはパートナー企業との連携・共創を通じて経営課題や地域課題の解決を図る取組を創出し、継続的な事業へと発展させていくためにスポーツクラブチーム、企業、自治体、地域関係者など、立場や目的の異なる主体の間に立ち、連携をコーディネートする中間支援機能が存在している。

そのため、本調査では、こうしたスポーツクラブチームと企業の連携をコーディネートする中間支援機能に着目し、実際にどのような主体がその役割を担い、どのような機能が求められるのかについて、先行事例のヒアリングを通じて整理することとした。

5-2 中間支援機能の事例

スポーツクラブチームと企業の連携をコーディネートする中間支援機能を担う主体としては、スポーツコミッション、商工会議所・商工会、民間コンサルティング事業者、自治体等が想定される。

したがって、本調査では、スポーツクラブチームと企業の連携のコーディネートを行っている主体に対してヒアリングを実施し、実際に担われている中間支援機能の内容や成果、課題を把握することで、東北地域において想定し得る中間支援機能及びその担い手の方向性を整理することとした。

具体的には、商工会議所・商工会として大阪商工会議所が運営する「スポーツハブ KANSAI」、行政関係団体としてとして公益財団法人仙台市スポーツ振興事業団が運営する「スポーツコミッションせんだい」(以下、スポーツコミッションせんだい)、民間コンサルティング事業者として一般社団法人 nicollap(以下、nicollap)を対象とした。

以下では、それぞれの事例について、団体の概要、担っている中間支援機能の内容、取組の成果および課題について整理する。

5-2-1 スポーツハブ KANSAI(大阪商工会議所)

対象エリア	大阪府を中心とした広域
団体概要	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツハブ KANSAI は、大阪商工会議所が中心となり、京都商工会議所および神戸商工会議所と連携して 2017 年に立ち上げた、スポーツと産業の融合による新たなビジネス創出を目的とするプラットフォームである。関西地域におけるスポーツ産業振興を背景として設立され、スポーツ団体、企業、大学、自治体など多様な主体の連携を促進する役割を担っている。 • 同プラットフォームでは、スポーツ分野のニーズと企業の技術・サービスを結び付けるビジネスマッチングをはじめ、研究開発、実証実験、事業化、販路開拓などの各段階において企業活動を支援する取組が行われている。
中間支援機能	<p>【関係者間の連携調整に関すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大阪・京都・神戸の 3 商工会議所が連携する広域プラットフォームとして、企業、大学、スポーツチーム、自治体など多様な主体が参加する場を設計している。 • 例会では、スポーツ団体や企業が連携テーマを提示し、それに対して参加企業が提案する仕組みを運営しており、企業側の参加者募集は商工会議所が担い、スポーツチームとの接点形成には大阪スポーツコミッション等の協力を得ている。 <p>【立場や考え方の橋渡しに関すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> • スポーツ団体や企業が持つ課題や要望を「連携テーマ」として整理し、異業種企業が提案可能な形に変換する仕組みが組み込まれている。 • 加えて、委託コーディネーターが企業やスポーツチームを訪問し、テーマ提示企業の発掘やプレゼン支援を行っており、スポーツ側のニーズを企業側に伝わる形で提示する役割を担っている。 <p>【構想から実施までの支援に関すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 例会の開催を通じて提案や個別面談の機会を創出しているが、マッチング後の案件フォローについては、半年に 1 回又は 1 年に 1 回程度の定点的な状況確認が中心であり、すべての案件を継続的に追う体制には至っていない。したがって、構想段階からの接点形成機能は確認できる一方で、実装段階における伴走支援については、限られた範囲での対応にとどまっている。
自治体との連携	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツ庁の SOIP 事業に採択された実績があるほか、大阪府が事務局を担う大阪スポーツコミッションと連携し、スポーツチームを紹介してもらうことがある。行政との接続は、主としてスポーツチームとの接点形成や事業機会の拡張に関わる形で活用されている。
現状の	【成果】

<p>成果と課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 例会を通じて 760 件の提案と 350 件の個別面談が実現しているほか、63 件の具体的成果が生まれている。 • 具体例として、靴下メーカーとボルダリング競技団体の連携による日本人向け競技専用ソックスの開発や、富山グラウジーズと株式会社 Halu の連携による、障害があり体幹が弱い子どもでも安全に座れるスタジアム観戦用ポータブルチェアの導入がある。 <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> • スポーツチーム側の連携ニーズの具体性が乏しく、他分野に比べてマネタイズが難しいこと、人員や予算が限られているため、マッチング成立後に案件が前進しない例があることが挙げられる。 • また、スポーツ分野とものづくり系中小企業支援の補助制度との接続が弱く、活用可能な補助金が少ないことも制約となっている。 • 加えて、事務局担当が限られており、スポーツビジネスに知見のある外部コーディネーターへの依存が大きいこと、継続フォローが十分に行き届いていないことも挙げられた。
<p>今後の展望</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 引き続きスポーツビジネス領域における新たな事業創出などを通じて産業振興に取り組んでいく意向が示された。

5-2-2 スポーツコミッションせんだい(公益財団法人仙台市スポーツ振興事業団)

<p>対象エリア</p>	<p>仙台市を中心とした近隣市町村</p>
<p>団体概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> • スポーツコミッションせんだいは、公益財団法人仙台市スポーツ振興事業団(以下、仙台市スポーツ振興事業団)の組織内に設置された事業であり、2014 年に設立された。仙台市、宮城県、近隣自治体、大学、メディア、スポーツクラブチームなどの関係主体と連携しながら、スポーツ大会の誘致やスポーツを活用した地域活性化に取り組んでいる。 • 仙台市スポーツ振興事業団の枠組みの中で活動しつつ、スポーツイベントの誘致・運営支援に加え、観光、商業、地域団体などと連携した取組を通じて、スポーツを起点とした地域交流や経済波及の創出を目的としている。
<p>中間支援機能</p>	<p>【関係者間の連携調整に関すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大会誘致を中核業務としつつ、観光団体、商工会議所、商店街、スポーツクラブチーム、スポーツボランティア団体等との接点を設け、スポーツと地域回遊、観光消費、賑わい創出を結び付ける調整機能を担っている。 • 特に、スポーツクラブチームとの連携においては、商工団体や商店街と組み合わせながら施策を組み立てている。 <p>【立場や考え方の橋渡しに関すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 商店街関係者やスポーツクラブチーム後援組織の関係者が「スポ

	<p>ーツクラブチームにとってどのようなメリットがあるか」を確認しながら、装飾やイベント等の協力内容を調整しており、コミッションはその間に立って連携の方向性を整えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> また、かつてはスポーツ行政に知見のある元仙台市職員が所属しており、多様なスポーツ案件の集まるハブとして機能することで、競技団体やスポーツクラブチーム、地域側をつなぐ役割を果たしていた。 <p>【構想から実施までの支援に関すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> 単に大会を誘致するだけでなく、来訪者の属性や滞在形態に関する情報を観光部門と共有しながら、飲食・観光クーポン等のサービス設計を行うなど、実施段階まで関与している。 また、多種多様な業種のメンバーと共催する情報交換会は、スポーツをきっかけとした事業連携の入口として機能し、終了後の名刺交換を通じて個別案件に発展する例もみられる。
<p>自治体との連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> 仙台市スポーツ振興事業団の枠組みの中で活動しており、市のスポーツ施設の優先確保等については調整可能な立場にある。また、所管が文化観光局に置かれたことで、観光部門との局内連携が強化されている。 一方で、施設使用料の減免や高額な冷房・照明費の補填はコミッションの裁量では実施できず、人事異動により自治体側の理解度や温度感に差が生じることも課題として認識されている。
<p>現状の 成果と課題</p>	<p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地元スポーツクラブチームの PR 広告掲出による認知醸成、商工会議所と連携したスタンプラリーによる観戦と商店街利用の接続、転入者向けホームゲーム招待、商店街装飾やイベント企画によるホームタウンの賑わい演出などが確認された。 全国大会の来訪者に対してクーポン等のサービス設計を行うなど、来訪者対応と地域回遊を組み合わせた取組も実施されている。 <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> コア業務である大会誘致と、相談対応から派生する小規模イベントやセミナー等の周辺事業との間で、投入リソースのバランスを取る必要があることが挙げられた。また、少人数体制のもとで業務を担っていることに加え、過去には特定のキーパーソンに情報やネットワークが集まる属人的な構造があった。 商工・企業との連携はキッチンカー出店や一部キャンペーンなど比較的小規模なものが中心であり、企業側に「スポーツをビジネスに活用する」という発想が十分浸透していないこと、自主財源がなく誘致インセンティブを設計しにくいことも課題とされている。

<p>今後の展望</p>	<ul style="list-style-type: none"> 都市型・新種目の大会誘致、隣接自治体も含めた広域的な会場提案、観光・商店街と連動したスポーツクラブチーム活用の拡大が方向性として示された。 また、加盟自治体との継続的な関係構築を進めるとともに、コア業務である大会誘致、企業・観光とのコーディネート、広域連携の調整といった機能を整理し、限られた人員の中で重点配分を見直していく必要があるとの問題意識が共有されている。

5-2-3 一般社団法人 nicollap

<p>対象エリア</p>	<p>長野県</p>
<p>団体概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一般社団法人 nicollap(以下、nicollap)は、長野県が推進する「信州 IT バレー構想」の実現を目的として、2019年5月に設立された団体である。同法人は、企業、大学、自治体などの連携を通じて新規事業創出や地域産業の高度化を支援する活動を行っている。 同法人は、ITやデジタル技術を活用したオープンイノベーションの推進を目的として設立され、企業間連携による新規事業の創出支援や実証プロジェクトの運営などを行っている。近年はスポーツ分野にも活動を広げ、スポーツと他産業の共創を促進する取組として「SpoCoN(Sports Collaboration Platform Nagano)」などの事業を展開している。
<p>中間支援機能</p>	<p>【関係者間の連携調整に関すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> 副業型の小規模精鋭チームを組成し、スポーツ事業経験者、デジタル人材、経営者協会ネットワーク等、それぞれの得意分野を持つメンバーが役割を分担しながら事業を進めている。 案件ごとに担当を自然発生的に振り分け、範囲外の内容については別のメンバーへ適宜リレーする運営が取られており、スポーツクラブチーム、企業、行政をまたぐ案件の調整機能を組織内で担っている。 <p>【立場や考え方の橋渡しに関すること】</p> <ul style="list-style-type: none"> スポーツクラブチーム側と企業・行政側の文脈を翻訳できるコーディネーターの重要性が示された。一般的には、両サイドに顔が利き、案件の入口対応、設計、ファシリテーションを担う人物が旗振り役となり、テーマ別の実務者が支える構図が理想とされる。実際には、中間支援組織の役割として、商談の前段階を引き受け、スポンサーとは異なる関わり方を提案することが位置付けられているとのことであった。 <p>【構想から実施までの支援に関すること】</p>

	<ul style="list-style-type: none"> 事業推進に際して議事運営、記録、コミュニケーション基盤の整備まで中間支援側で担い、スポーツクラブチームの実務負担を最小化している。また、「NAGANO スポーツプラス ONE プロジェクト」では nicollap が企画をまとめ、スポーツクラブチームは空き席やサイングッズの提供にとどまる設計としているほか、地域版 SOIP 事業でも複数の実証プロジェクトを運営している。
自治体との連携	<ul style="list-style-type: none"> 設立当初から長野県と近接した関係を持ち、県の所管課長が特別理事として参画するなど、官と連携した立ち上がりであった。 2024 年度には県のカウンターパートが教育委員会スポーツ振興から知事部局である観光スポーツ部へ移管し、知事的意思決定でスポーツを扱えるようになったことが大きな変化として認識されている。 また、県のスポーツ推進審議会委員として任命されていることで、県に対して取組を提案しやすい関係性を構築している。nicollap 側から企画・提案し、県主催の事業として実施することで、取組に対して公共性を付与し、スポーツクラブチームが取組に参加しやすい環境を整えていることも確認された。
現状の 成果と課題	<p>【成果】</p> <ul style="list-style-type: none"> 県と県内プロスポーツ 8 クラブの包括連携を背景に、「NAGANO スポーツプラス ONE プロジェクト」を実施し、県民限定 500 名の枠に対してヒアリング時点で半数程度の利用があることが確認された。 地域版 SOIP 事業では、長野県スキー連盟と富士通ローンチパッドによる動作 AI 解析、信州ブレイブウォリアーズとウェルナスによる個別栄養最適食サービス、松本山雅と DATAFLUCT による CO₂ 可視化などの実証プロジェクトを実施している。 さらに、スポーツクラブチーム経営力強化セミナーを年 4 回運営し、経営知やガバナンスの底上げにも取り組んでいる。 <p>【課題】</p> <ul style="list-style-type: none"> スポーツクラブチーム間の経営力や人員差が大きく、中小規模クラブほど実装余力が乏しいことが挙げられた。 また、企業側には「プロスポーツとの関わりはお金を出すもの」という先入観が根強く、スポーツクラブチーム側にもスポンサー営業中心の発想が残っているため、共創スキームが伝わりにくいとされている。 加えて、共創事業にプロパー人材を充てても本来業務と離れて長続きしにくい可能性があること、外部人材の活用には経営者の理解と信頼関係が前提となることも課題として示された。
今後の展望	<ul style="list-style-type: none"> 中間支援組織の役割を、商談の前段階を引き受け、スポンサーとは異なる関わり方を提案すること、すなわち、スポーツクラブチームと企業の「仲人」を担って共創事業のハードルを下げること。そのう

	えで、スポーツクラブチームとクライアントの双方にとって有益な事業を形成していきたいという意向が示された。
--	--

5-3 中間支援機能の役割と課題

本調査で実施したヒアリング調査での議論を踏まえ、スポーツクラブチームと企業の連携を支える中間支援機能について整理した。

各事例の実施主体は、スポーツコミッション、商工会議所を中心としたプラットフォーム、民間支援組織と性格が異なるものの、いずれも少人数体制のもとで、行政、企業、スポーツ団体、観光団体、商店街等をつなぎ、スポーツクラブチーム単体では完結しない取組を前に進めていた点に共通性がみられた。

5-3-1 中間支援機能の役割

ヒアリング結果を踏まえると、スポーツクラブチームと企業の連携を進めるうえで、中間支援機能は単なる仲介や紹介にとどまらず、異なる主体の間に立って連携の条件を整え、案件を具体化し、実装までつなぐ役割を果たしている。その役割は、関係者の接点形成、認識のすり合わせ、企画・調整、実施段階での支援などにまたがって発揮されるものである。以下では、ヒアリング結果を踏まえ、中間支援機能の役割について整理する。

(1) 主体間の認識を翻訳し、共通理解をつくる機能

第一に、各主体の目的や課題を整理し、相互に理解可能な形へ翻訳する役割がある。スポーツ分野と企業・行政分野では、重視する成果や用いる言葉が必ずしも一致しないため、連携の必要性が共有されていても、具体的な事業に落とし込む過程で認識のずれが生じやすい。スポーツハブ KANSAI では、スポーツ団体や企業が連携テーマを提示し、それに対して参加企業が提案する仕組みを運営しており、ニーズを可視化し、事業化可能なテーマへ整理する役割が重視されていた。nicollap でも、コーディネーターに求められる資質として、スポーツクラブチーム側と企業・行政側の文脈を翻訳できることが明確に示されていた。スポーツコミッションせんだいにおいても、スポーツクラブチームにとってのメリットと地域側の意義をすり合わせながら、連携の方向性を調整していた。こうした点から、中間支援機能の中核には、単に人を引き合わせるのではなく、双方の期待や論点を整理し、協働しやすい共通言語へ変換する働きが含まれていると考えられる。

(2) 案件を企画し、事業化の初期条件を整える機能

第二に、中間支援機能には、案件の企画設計と事業化の初期条件を整える役割がある。スポーツコミッションせんだいでは、試合観戦と商店街回遊を組み合わせたスタンプラリーや、来訪者属性に応じた観光クーポンの設計など、スポーツと地域経済を接続する企画が組み立てられていた。スポーツハブ KANSAI では、例会に登壇する企業やスポー

ツ団体の発掘、プレゼン内容の整理、提案しやすいテーマ設定などを通じて、マッチングが成立しやすい場を設計していた。nicollap では、定額観戦サービスや実証事業において、スポーツクラブチーム側の負担を抑えながら成立するスキームを組み立て、案件の骨格そのものを企画していた。これらを踏まえると、中間支援機能は、既存の案件をつなぐ機能というよりも、むしろ案件が成立する前段階から関与し、企画の立ち上げを支える役割を担っていると整理できる。

(3) 実施主体の負担を軽減し、実装を支える機能

第三に、実施主体の負担を軽減し、実装可能性を高める役割も大きい。スポーツ分野の現場では、スポーツクラブチームや競技団体が限られた人員で運営されている場合が多く、新たな事業に十分な時間や予算を割けないという制約がある。nicollap では、議事運営、記録、コミュニケーション基盤の整備まで中間支援側で担い、スポーツクラブチームの実務負担を最小化していた。また、行政主催の枠組みを活用することで、既存スポンサーとの関係に配慮しつつ、スポーツクラブチームが説明しやすい条件を整えていた。スポーツコミッションせんだいでも、観光団体と役割分担を明確にし、来訪者サービスの一部を他機関と分担することで事業を前に進めていた。スポーツハブ KANSAI でも、企業側の参加者募集やテーマ掲示企業の掘り起こしを商工会議所や外部コーディネーターが担っていた。すなわち、中間支援機能は、連携を呼びかけるだけでなく、参加主体が実際に動けるように事務負担、説明負担、調整負担を吸収する役割を持つといえる。

(4) 行政や制度と接続し、成立条件を補完する機能

第四に、行政や制度との接続を通じて、案件の成立条件を補完する役割が認められる。スポーツコミッションせんだいでは、市有施設の優先確保や観光部門との局内連携が、誘致や受入れの実務条件に直結していた。nicollap では、県との近接した関係性を背景に、県事業を自ら提案し、行政名義の枠組みを活用しながら、スポーツクラブチームと企業が参加しやすい環境を整えていた。スポーツハブ KANSAI においても、大阪スポーツコミッションとの連携を通じてスポーツチームとの接点を確保していた。こうしたことから、中間支援機能には、民間同士の橋渡しだけでなく、行政制度や公的な枠組みを適切に組み合わせることで、連携の実現可能性を高める役割が含まれているとみられる。

5-3-2 中間支援機能を担う体制上の課題

ヒアリングでは、中間支援機能の重要性が高い反面、その担い手の体制は脆弱であることも明らかになった。スポーツコミッションせんだいでは、少人数で大会誘致と周辺事業の双方を抱えておりスポーツハブ KANSAI でも、事務局担当が限られている中、外部からスポーツビジネスに知見のある者をコーディネーターとして委嘱しながら運営されていた。nicollap でも、小規模な副業型チームで柔軟に対応しているものの、共創の成立にはコーディネーター個人の経験や信頼関係が大きく影響していた。さらに、各事例に共通して、マッチングや企

画立案の段階までは進められても、その後の継続的な伴走や案件フォローには人員・予算上の制約が大きく、十分な支援が難しい状況がみられた。

5-4 東北地域における中間支援機能の方向性

本章では、スポーツクラブチームと企業の連携をコーディネートする中間支援機能について、先行事例へのヒアリングを通じて整理を行った。その結果、スポーツクラブチームと企業の連携は、双方の目的や期待を整理し、事業として具体化していく調整役の存在により連携創出の可能性を高めることができることが確認された。

また、ヒアリングの結果からは、こうした中間支援機能を担う主体は一様ではなく、商工団体、行政、民間中間支援組織など、多様な主体がそれぞれの立場や強みを生かしながら役割を担うことが可能であることが明らかとなった。例えば、企業とスポーツクラブチームの接点を生み出す機能や、双方の目的や考え方の違いを整理する翻訳支援、事業の企画形成や実施を支える伴走支援などについては、それぞれの主体が得意とする領域に応じて発揮されていることが確認された。

このことから、東北地域においては、こうした中間支援機能を地域の中でどのように確保していくかを検討していくことが重要である。その担い手となり得る人材・組織のリソースの制約を考慮すれば、必ずしも特定の主体や新たな組織の立ち上げを想定するのではなく、既存の商工団体、行政、民間事業者、あるいは地域に関わる人材などが、それぞれの立場から機能を担うことが有効であると考えられる。

第6章 検討会議における議論

6-1 検討会議における論点

スポーツクラブチームと企業の連携事業創出の可能性や、第5章において整理したその推進に必要となる中間支援機能のあり方について整理することを目的として、有識者および実務関係者を交えた検討会議を開催した。

本会議では、これまでに実施したヒアリング調査の結果や先行事例の整理を共有したうえで、スポーツクラブチームと企業の連携の現状、連携を進める上での課題、さらにそれらをコーディネートする中間支援機能の役割や担い手のあり方について議論を行った。

検討会議は全2回開催し、第1回ではスポーツクラブチームと企業の連携の現状や事例を踏まえた議論を中心に、連携を生み出すための仕組みや外部人材の活用の可能性について意見交換を行った。第2回では、第1回の議論およびヒアリング結果を踏まえ、東北地域においてこうした連携を進めるための条件や、連携をコーディネートする中間支援機能のあり方、担い手の可能性について議論を深めた。

本章では、これら検討会議での議論内容を整理し、スポーツクラブチームと企業の連携を進めるうえでの論点や示唆について取りまとめる。

6-2 第1回検討会議の主な議論

6-2-1 会議の概要

日時:2026年1月30日(金)14:00~16:00

会場:仙台合同庁舎B棟2階 共用第三会議室

主な議題:事業趣旨

検討会議について

調査結果報告

自由討議

次回に向けた課題整理

参加者:

検討委員

所属・職名	氏名	備考
仙台大学 体育学部 准教授	弓田 恵里香	座長
株式会社モンテディオ山形 社長付 アライアンス統括	山崎 蓮	
株式会社 ダイオー 代表取締役	佐藤 卓宏	
一般社団法人 nicollap 理事	高島 靖明	
公益財団法人仙台市スポーツ振興事業団 スポーツ交流課 スポーツコミッション推進室 室長	小磯 正臣	

オブザーバー

所属・職名	氏名	備考
仙台市 文化観光局 文化スポーツ部 スポーツ振興課 主事	川崎 俊輔	
経済産業省 商務サービスグループサービス政策課 スポーツ産業室 室長補佐	檜垣 理沙	オンライン

事務局

東北経済産業局 産業部 商業・流通サービス産業課

株式会社フィデア情報総研

6-2-2 議論の内容

事務局からヒアリング結果を共有した上で、スポーツクラブチームと企業の連携による取組の進め方や、その成立に必要な条件について議論を行った。議論では、広告協賛にとどまらない共創型の取組の可能性、スポーツクラブチーム側・企業側それぞれの課題、さらに両者の間をつなぐ中間支援機能の必要性などが共有された。

(1) 広告協賛を超えた共創型の取組の可能性

- ・ 従来の広告協賛型のスポンサー営業に加え、近年はスポーツクラブチームが自ら事業を作り、共感する企業に参加してもらい共創型のビジネススキームに力を入れている。企業側の提案を待つよりも、自ら予算を付けて取組を創出していく方が長続きすると感じている。(株式会社モンテディオ山形 山崎委員)
- ・ スポーツクラブチームとは、一緒に事業を作っていくパートナーとして連携しており、自社からスポーツクラブチーム側へイベント等を企画し実施してきた。企業側から主体的に関わることで、連携の幅が広がるとの認識が示された。(株式会社ダイオー 佐藤委員)
- ・ スポーツクラブチーム側に、企業と連携しながら取組を企画しようとする意識や受け止める力があることが、共創型の取組の成立にとって重要であるとの認識が示された。(一般社団法人 nicollap 高島委員)

(2) 連携を進めるうえでのスポーツクラブチーム側・企業側の課題

- ・ モンテディオ山形が企業とのパートナーシップに取り組むきっかけとなったのは、スポーツ庁の「Sport Open Innovation Platform (SOIP)」事業であった。一方で、こうしたパートナーシップの取組は中長期的な収益を目指すものであり、取組を進めるにあたっては、共創の取組をなぜスポーツクラブチームとして進めるのかを内部へしっかりと説明し、組織づくりにつなげていくことが重要との意見があった。(株式会社モンテディオ山形 山崎委員)
- ・ 企業側では、依然としてスポーツクラブチームとの連携が広告協賛型スポンサー契約として捉えられやすく、社内に対してスポーツクラブチームとの連携の意義を説明し、理解を得ることが重要であるとの意見があった。(株式会社ダイオー 佐藤委員)

(3) 中間支援機能の必要性

- ・ SOIP 事業の東北開催を企画した経験も踏まえ、スポーツクラブチームと企業の連携共創を進めるためには、両者の間に立ち、対話や取組形成を支える役割が必要であるとの認識が示された。(一般社団法人 nicollap 高島委員)
- ・ 中間支援としては、スポーツクラブチーム・企業双方の意思決定者の理解が重要であり、SOIP 事業のように国・自治体が企画・後援等を行い、公益性を担保することが理解醸成に効果的であると示唆された。(一般社団法人 nicollap 高島委員)
- ・ 中間支援組織に求められる機能としては、スポーツクラブチーム・企業両者の価値観や連携意義を翻訳し、定期的な進捗フォローを通じて両者を調整し、企画成立まで伴走することが挙げられた。(一般社団法人 nicollap 高島委員)
- ・ スポーツコミッションの立場からは、行政や公的な枠組みが関与することで、クラブ単独では進めにくい取組でも実現しやすくなる一方、地域内で複数クラブを抱える場

合には特定のクラブのみに踏み込んだ支援を行うことが難しいとの指摘があった。そのため、行政・スポーツコミッションには、地域の枠組みづくりや後押しを行う役割が期待されるとの認識が示された。(スポーツコミッションせんだい 小磯委員)

- ・ 連携共創の取組を進める上では、スポーツクラブチーム側・企業側の双方において、経営層を含めた意思決定者の理解が重要であることが共有された。(仙台大学 弓田座長)

6-2-3 第1回検討会議のまとめ

第1回検討会議では、スポーツクラブチームと企業の連携が、従来の広告協賛型スポンサーシップにとどまらず、スポーツクラブチームが主体的に企画を提示し、企業がそれに参画する共創型の取組へと広がり得ることが共有された。あわせて、こうした取組はSOIP 事業等を契機として一部クラブで具体化が進んでいる一方、企業側においても連携意義の社内説明が重要であることが確認された。

また、連携共創を進める上では、スポーツクラブチーム・企業双方の意思決定者の理解が重要であり、特に国・自治体が企画・後援等を行い、公益性を担保することが、初期段階の理解醸成に有効であることが示唆された。さらに、中間支援組織に求められる役割として、スポーツクラブチーム・企業双方の価値観や連携意義の翻訳、進捗フォローを通じた調整、企画成立までの伴走が挙げられた。これらを踏まえ、第2回検討会議では、中間支援の機能をより具体的に言語化するとともに、どの主体が担い得るのかを整理することとした。

6-3 第2回検討会議の主な議論

6-3-1 会議の概要

日時:2026年2月12日(木)14:00~16:00

会場:仙台合同庁舎B棟5階5AB会議室

主な議題:前回のふりかえりと論点整理

自由討議

とりまとめ(最終案の確認・合意)

参加者:

検討委員

所属・職名	氏名	備考
仙台大学 体育学部 准教授	弓田 恵里香	座長
株式会社モンテディオ山形 社長付 アライアンス統括	山崎 蓮	
株式会社 ダイオー 代表取締役	佐藤 卓宏	
一般社団法人 nicollap 理事	高島 靖明	
公益財団法人仙台市スポーツ振興事業団 スポーツ交流課 スポーツコミッション推進室 室長	小磯 正臣	

オブザーバー

所属・職名	氏名	備考
仙台市 文化観光局 文化スポーツ部 スポーツ振興課 主事	川崎 俊輔	

事務局

東北経済産業局 産業部 商業・流通サービス産業課

株式会社フィデア情報総研

6-3-2 議論内容

第2回検討会議では、第1回検討会議及びヒアリング結果を踏まえ、スポーツクラブチームと企業の連携を促進する中間支援機能に求められる役割を言語化することを目的に、連携の進行段階ごとに生じ得る課題を整理し、それらの課題を補完するものとして中間支援機能の役割を検討した。議論では、連携事業を「連携の認知」「スポーツクラブチーム・企業のマッチング」「企画」「実行」の各フェーズに分け、それぞれの段階でスポーツクラブチーム、企業の双方課題について議論した。(図6)

(1) 連携の認知

スポーツクラブチームと企業の連携が、広告協賛にとどまらず、企業活動や地域課題への対応にもつながり得るものとして認識される段階である。

スポーツクラブチームの課題

- ・ 自らの有するアセットや地域との接点、取組の意義を、企業にとって分かりやすい形で十分に示しきれていない。
- ・ 広告協賛以外の連携可能性について、企業に具体的なイメージを持たせることが難しい。

企業の課題

- ・ スポーツクラブチームとの連携が、自社の経営課題や事業活動にどのようにつながるかを捉えにくい。
- ・ スポーツクラブチームを単なる協賛先として認識しており、活用可能性そのものが十分に認知されていない場合がある。

(2) スポーツクラブチーム・企業のマッチング

連携の方向性を踏まえ、実際に相手を見出し、対話を始める段階である。

スポーツクラブチームの課題

- ・ 自らが提供できる資源や、どのような企業と連携することができるかを十分に整理しきれていない。
- ・ 企業に提案する際の切り口や窓口が明確でない場合、対話の機会を広げにくい。

企業の課題

- ・ 自社の課題や関心と、スポーツクラブチームのアセットをどのように結び付けばよいか分かりにくい。
- ・ 連携先としてどのスポーツクラブチームが適切か、また誰に相談すればよいかが見えにくい。

(3) 企画

連携内容を具体的な事業として設計し、実施に向けて意思決定を得る段階である。

スポーツクラブチームの課題

- ・ 連携内容、役割分担、必要な負担等を具体的な企画として整理しきれず、組織内の意思決定につなげにくい。
- ・ 既存業務との優先順位の調整や、営業部門を含む内部理解の形成が課題となる。

企業の課題

- ・ 社内で説明・判断できる水準まで企画を具体化できない場合、意思決定者の理解や承認を得にくい。
- ・ 投資対効果や実施意義を整理しきれず、企画段階で停滞することがある。

(4) 実行

企画した取組を実施し、その成果や課題を次の取組につなげていく段階である。

スポーツクラブチームの課題

- ・ 実施段階の調整や運営負荷が一部の担当者に集中しやすく、継続的な取組につなげにくい。
- ・ 実施後の成果や課題を十分に整理できず、次の企画への蓄積が生まれにくい。

企業の課題

- ・ 実施後の効果をどのように評価し、次の意思決定につなげるかが明確でない。
- ・ 社内共有や振り返りが十分でない場合、継続実施や横展開の判断が難しくなる。

図 6 連携の各フェーズにおけるスポーツクラブチーム・企業の課題



また、これまでのヒアリング結果や第1回検討会での議論を踏まえ、連携の各フェーズにおけるスポーツクラブチーム・企業の課題を補完するために必要な支援を、中間支援機能が担うべき機能として「翻訳支援」「調整支援」「伴走支援」「カンバン支援」の4つに分類した。(図7)

図7 連携の各フェーズと支援機能の関係

	翻訳支援 (立場・論理・文化の違いをつなぐ)	調整支援 (関係者・役割・段取りを整える)	伴走支援 (構想から実装まで一緒に進める)	カンバン支援 (説得力・納得力・信用力を補完)
0.連携の認知	<ul style="list-style-type: none"> クラブチームとの連携によってもたらされるメリット・効果を可視化・言語化し、地域・企業にわかりやすく伝える。 	<ul style="list-style-type: none"> 関係者候補を整理し、巻き込む範囲を見極める 紹介や接点づくりの調整を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 初期相談を受け止め、検討を始めるきっかけをつくる 次に考えるべきポイントを整理する 	<ul style="list-style-type: none"> 行政が主催・後援により取組を知る機会を提供し、連携の政策的意義を示す。 大企業者、商工団体、公的機関の関与による安心感・信頼感を与える
1.クラブ・企業のマッチング	<ul style="list-style-type: none"> 企業側が解決したい経営課題や地域課題とクラブ側が提供できるアセットや強みを組み合わせ、連携可能性を提案する。 	<ul style="list-style-type: none"> 窓口や連絡系統を整理し、話が滞らないようにする 検討体制を整え、継続的な話し合いを可能にする 	<ul style="list-style-type: none"> 初回から打合せに同席し、論点と進め方を整理する 担当者や役割のイメージを共有する 	<ul style="list-style-type: none"> 行政が主催・後援によりクラブと地域・企業のマッチング機会を提供し、連携の政策的意義を示す。 大企業者、商工団体、公的機関の関与による安心感・信頼感を与える
2.企画	<ul style="list-style-type: none"> 企業課題を、クラブのアセットで実行可能な企画要素に翻訳する 企画の狙いと価値を、社内説明に耐えうる形に整理する 	<ul style="list-style-type: none"> 関係者の役割分担や責任範囲を明確にし、論点を整理する。 条件面・制約面の整理を行い、実行段階を見据えた無理のない体制に調整する 	<ul style="list-style-type: none"> 役割分担やスケジュール感を具体化し、企画検討のステップを整理することで企画が停滞しないようにサポートする 	<ul style="list-style-type: none"> 補助事業・委託事業等の金銭的支援の選択肢を提示する 行政施策との整合性を示し、事業の実施意義を社内外に向けて補完する
3.実行	<ul style="list-style-type: none"> 当初の目的や狙いを簡潔に再確認する 判断に迷った際の考え方や優先軸を補完する 	<ul style="list-style-type: none"> 現場対応やトラブル時の調整役として機能し、負担の軽減を図る。 関係者間の情報共有を整理する 	<ul style="list-style-type: none"> 進行管理や節目確認を行い、途中離脱を防ぐ 実施後の振り返りを行い、次につなげる 	<ul style="list-style-type: none"> 行政名義・後援等により取組の信頼性を補完する 実施内容が施策趣旨と大きく乖離していないか助言する

6-4 検討会議から見たパートナーシップの成立構造と東北における中間支援機能のあり方

第1回および第2回検討会議を通じて、スポーツクラブチームと企業の連携の実態や課題を明らかにするとともに、連携における課題を補完し、連携をコーディネートする中間支援機能のあり方について、実務的な視点から議論が行われた。

ヒアリングの結果や検討会での議論を踏まえると、パートナーシップの成立にあたっては、スポーツクラブチーム・企業の双方が連携する意義・メリットを整理し、経営者や従業員からの理解を得ることで、取組に対してリソースを動員することの正当性を示していく必要があると言える。⁵

一方で、スポーツの持つ経済的価値や多様な社会価値を有効活用する考え方がスポーツクラブチーム側・地域企業側のいずれにも十分に普及していない現状においては、スポーツクラブチーム側においても、短期的な収益が見込まれる広告協賛型スポンサーシップを担当している営業担当に対して、中長期的な収益となるパートナーシップの取組の重要性について理解を得ることが課題としてあげられている。

企業側においても、依然として「スポーツクラブチームとの連携=広告協賛型スポンサーシップ」という認識が強く、中長期的なパートナーシップの取組に対しては社内への理解醸成および具体的な取組の企画が難しい点が課題として挙げられる。

また、企画の段階で両者の価値観や企業文化の違いにより、企画検討がうまくいかずに頓挫してしまうことで、パートナーシップ創出までに至らないケースがあることが示唆された。

上記の課題を補完し、スポーツクラブチームと企業の連携をコーディネートする機能を東北において求められる中間支援機能と整理し、その役割を「翻訳支援」「調整支援」「伴走支援」「カンバン支援」の4つに分類した。

(1) 翻訳支援

翻訳支援とは、スポーツクラブチームと企業の間には存在する目的意識、期待、用語、価値観等の違いを埋め、双方が共通理解を持ちながら連携を進められるようにする機能である。スポーツクラブチームは競技運営や地域活動を基盤として活動している一方、企業は経営課題や事業目的を踏まえて意思決定を行うため、両者の間では連携に対する視点や判断基準が異なる場合がある。そのため、双方の意向や強みを整理し、相手に伝える形に置き換えながら接続していく役割が重要となる。

スポーツクラブチームに対しては、自らの活動や資源が企業にとってどのような価値を持ち得るのかを整理し、企業側に伝わる形で示していく支援が求められる。また企業に対しては、自社の関心や課題がスポーツクラブチームとの連携によってどのように具体化し得るのかを理解しやすい形で整理する支援が必要となる。

⁵ 山本悦史・中西純司「プロスポーツクラブ経営におけるパートナーシップ形成・強化要因の質的分析: オフィシャルパートナー企業の意思決定プロセスに注目して」『スポーツ産業学研究』第34巻第2号、2024年、pp.2_81-2_103.

この機能は、特に連携の初期段階において重要であり、スポーツクラブチームと企業の間で目的や期待のずれが大きい場合や、スポーツ分野と企業活動との接点が見えにくい場合に、取組の具体化に向けた土台を形成する役割を果たす。

(2)調整支援

調整支援とは、スポーツクラブチーム、企業、その他の関係者を結び付け、連携の具体化に向けて必要な関係整理や役割分担を行う機能である。取組を実際に進めていくためには、テーマ設定、関係者の選定、実施体制の整理、スケジュール調整など、多様な調整が必要となるが、これらは当事者の意欲だけで自然に進むものではない。

スポーツクラブチームに対しては、どの企業や団体と連携することが適切か、どのようなテーマ設定が地域や企業との接続につながるかを整理しながら、具体的な関係形成につなげていく支援が求められる。また企業に対しては、スポーツクラブチームとの関係構築にあたって必要となる情報提供や接続支援、取組の位置付けの整理などを行うことが必要となる。

この機能は、連携の可能性が見え始めた段階で、案件として具体化していく過程において特に重要である。関係者が複数にわたる場合や、役割分担が曖昧なままでは前に進みにくい場合に、取組を前進させる実務的な支えとなる。

(3)伴走支援

伴走支援とは、連携が具体化した後も、取組の実行段階において継続的に支援し、必要に応じて修正や改善を行いながら、取組を前に進めていく機能である。スポーツクラブチームと企業による連携は、一度接続しただけで自動的に成果につながるものではなく、実施の過程で認識のずれや実務上の課題が生じることも少なくない。そのため、取組の進行状況を確認しながら、柔軟に支援していく視点が重要となる。

スポーツクラブチームに対しては、取組の実施体制の整備や企業とのコミュニケーションの継続、実施後の振り返りや改善に向けた支援が求められる。また企業に対しては、関与の仕方や期待する成果の整理、実施段階での課題対応、継続の判断に必要な情報共有などを支えていくことが必要となる。

この機能は、案件が立ち上がった後、実際に事業や取組を動かしていく段階で重要となる。特に新たな取組や前例の少ない連携においては、実施しながら調整・改善していく必要があるため、継続的に関与する伴走支援が取組の定着や発展に大きく寄与する。

(4)カンバン支援

カンバン支援とは、地域において取組の意義や方向性を示し、関係者の参画を促していく機能である。スポーツクラブチームと企業による連携は、個別の当事者間だけで完結するのではなく、地域内の理解や協力を得ながら進めていくことで、より広がりや継続性

を持ちやすくなる。そのため、取組の意義を地域の中で示し、関係者が安心して参画できる環境を整える役割が重要となる。

スポーツクラブチームに対しては、自らの取組が地域においてどのような意味を持つのかを整理し、地域の文脈の中で位置付けていく支援が求められる。また企業に対しては、単なる協賛や広告出稿にとどまらない取組として、その意義や参加のしやすさを示し、関与への後押しを行うことが必要となる。

この機能は、地域における理解形成や関係者の巻き込みが必要となる場面で特に重要であり、行政や公的機関、地域の中核的組織などが関与することで、取組の公共性や信頼性が高まり、参画のハードルが下がる場合がある。特に東北地域においては、こうした機能が取組の立ち上げや広がり大きく関わると考えられる。

上記の実例として、SOIP 事業では、スポーツ庁が主催する公的事業としての位置付けが「カンバン支援」として働き、SOIP 事業事務局⁶による企画検討の進捗管理は「調整支援」として働いていた。また、メンターとして双方の価値観や強みを理解した者が間に入って認識のずれを調整・共通理解を構築し両者を接続させることは「翻訳支援」として、実施段階での継続的な実行・改善支援が「伴走支援」として機能していたと整理できる。

実際に、山崎委員からは、O-60 の企画においては SOIP 事業を通した第三者による進捗管理が案件を前に進める上で有効であったとの実感が示され、高島委員からも、長野県版 SOIP 事業では県事業という後ろ盾がスポーツクラブチームの理解や参加を得る上で有効であったとの意見が示された。

このことから、東北地域においてパートナーシップ形成を進める上では、こうした機能を誰がどのように担うかを整理することが重要である。

6-5 東北における中間支援機能の担い手

支援機能を nicollap のような自らの利益の追求を専らの目的としない組織等が一体的に担うことが理想であるとしても、中間支援機能を担える人材・組織には限りがある。検討会では、自治体や大学、商工団体、スポーツコミッションなど既存のステークホルダーが、それぞれの得意領域に応じて機能を分担し、地域がチームとなってパートナーシップ形成を支援する仕組みを志向する方が現実的ではないかとの指摘が多く示された。

以下に、中間支援機能の担い手となり得る主体を整理する。

⁶ 令和 2～4 年度 電通株式会社
令和 5 年度 スクラムスタジオ株式会社
令和 6 年度 EY 新日本有限責任監査法人

(1) 自治体・スポーツコミッション等

自治体やスポーツコミッションは、地域における公共性や信用力を背景に、取組の意義や方向性を示し、関係者の参画を促していく主体として位置付けることができる。特に、スポーツクラブチームと企業の連携を地域の文脈の中で捉え直し、地域にとっての意義を示しながら進める上では、カンバン支援を担い得る主体として期待される。

また、地域内の各種施策や関係機関との接続を図ることで、取組の位置付けを明確にしたり、関係者を巻き込む環境を整えたりする役割も果たし得る。こうした点で、単なる後援や支援にとどまらず、地域全体の方向性を示しながら取組を後押しする役割が期待される。

一方で、自治体やスポーツコミッションが自ら詳細な企画設計や継続的な伴走支援まで担うことには限界がある場合も多い。そのため、自治体等は主としてカンバン支援や接続機能を担いながら、必要に応じて専門家や中間支援主体と連携していくことが重要である。

(2) 商工団体等

商工団体等は、地域企業や関係団体とのネットワークを有しており、スポーツクラブチームと企業との接続や調整を支える主体となり得る。特に、企業側との接点を多く有する主体として、スポーツクラブチーム側だけでは接触しにくい企業層との橋渡しを行うことが期待される。

また、地域における関係者の状況や企業ニーズを把握している場合には、取組テーマの整理や候補企業の選定など、案件形成に向けた初期調整を担うことも考えられる。さらに、地域の産業振興や交流促進の観点から、取組の意義を整理し、地域内での理解形成を支える役割を果たすこともありえる。

このように、商工団体等は、主として調整機能や接続機能の面で重要な役割を担い得る主体として位置付けることができる。

(3) 民間中間支援主体・専門家

民間中間支援主体や専門家は、スポーツ分野、地域連携、事業化支援等に関する知見を有し、翻訳、調整、伴走といった機能を補完する主体として重要である。スポーツクラブチームと企業では、連携に対する視点や判断基準が異なることが多いため、双方の意向や強みを整理し、共通理解へとつなげる翻訳支援が求められるが、こうした役割は外部の知見を有する主体が担うことで効果を発揮しやすい。

また、案件形成の段階では、テーマ設定や関係者間の役割整理、実施体制の構築など、実務的な調整が必要となるほか、実行段階では継続的に進捗を確認しながら改善を支援する伴走支援も重要となる。こうした支援は、スポーツクラブチームや自治体のみでは十分に担いきれない場合も多く、専門家や中間支援主体が関与することで、取組の具

体化や継続性が高まることが期待される。

そのため、民間中間支援主体や専門家は、地域に不足しがちな実務的・専門的機能を補完する存在として位置付けることができる。

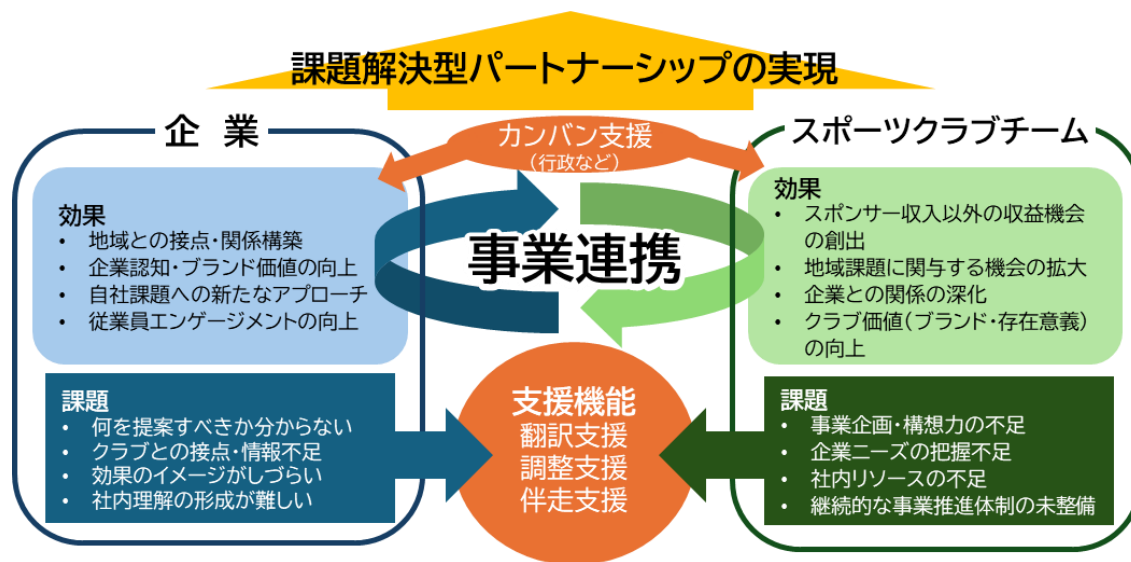
(4) 大学等

大学等は、スポーツ、健康、経営、地域政策等に関する専門的・学術的知見および中立的な立場を有しており、翻訳、調整、カンバンといった機能を補完する主体として重要である。具体的には、スポーツクラブチーム、企業、行政それぞれが持つ関心や課題、判断基準を整理し、相互に理解可能な形に言語化することで、立場や文脈の違いを埋める翻訳支援を担い得る。

また、関係者間の論点整理や対話の設計、取組内容のすり合わせなどを通じて、案件形成の初期段階から実施段階に至るまでの調整を支える役割も期待される。

さらに、取組の意義や成果、プロセスを整理・可視化し、地域内外に共有することで、関係者の理解促進や新たな参画の呼び込み、他地域への横展開につなげるカンバン機能の補完も担い得る。加えて、実証や効果検証、人材育成の観点から継続的に関与することで、地域における取組の蓄積や再現性の向上に寄与することも期待される。

図 8 課題解決型パートナーシップの主体と支援機能の関係



第7章 トークセッション・交流会

7-1 交流会の概要

本調査では、スポーツクラブチームと企業の連携に関する取組や可能性について広く共有するとともに、企業、スポーツクラブチーム、関係団体等の相互理解を深めることを目的として、トークセッション形式の交流会を開催した。

交流会では、スポーツクラブチーム、企業、地域団体等の登壇者からそれぞれの取組について紹介が行われたほか、スポーツクラブチームと企業の連携の実態やその意義、地域における取組の可能性などについて意見交換が行われた。また、会場およびオンラインの参加者からの質問も交えながら、実践的な観点からスポーツを活用した地域連携のあり方について議論が行われた。

開催日 2026年2月24日

会場 TKP ガーデンシティ仙台駅北 エトワール A+B

主催 東北経済産業局

参加者 会場参加およびオンライン参加を含め約70名



登壇者

所属・職名	氏名	備考
仙台大学 体育学部 准教授	弓田 恵里香	モデレーター
株式会社 ダイオー 代表取締役	佐藤 卓宏	発表者
株式会社モンテディオ山形 社長付 アライアンス統括	山崎 蓮	発表者
一般社団法人 nicollap 理事	高島 靖明	発表者
大阪商工会議所 産業部 スポーツ産業振興担当	常深 久代	発表者

交流会では、まず登壇者による事例紹介が行われた後、モデレーターを交えたトークセッションが実施され、企業とスポーツクラブチームの連携のきっかけや、企業にとってのスポーツ連携の意義、地域における取組の広がりなどについて意見交換が行われた。

7-2 事例発表の内容

交流会では、まず登壇者による事例紹介が行われた後、モデレーターを交えたトークセッションが実施され、企業とスポーツクラブチームの連携のきっかけや、企業にとってのスポーツ連携の意義、地域における取組の広がりなどについて意見交換が行われた。

交流会では、スポーツクラブチーム、企業、地域団体、民間支援組織といった異なる立場から、スポーツを活用した取組や企業との連携事例について紹介が行われた。ここでは各登壇者の発表内容の概要を整理する。

(1) 企業の取組(株式会社ダイオー)

- 福島ユナイテッド FC をはじめ、複数のスポーツクラブチームへの協賛や出店、応援企画等を継続的に実施している。
- スタジアムでの商品販売やマッチデー協賛などを通じて、スポーツを自社事業と結び付ける取組を展開している。
- その結果、売上機会の創出に加え、企業認知の向上やブランド価値の向上につながっている。
- あわせて、地域やサポーターとの接点が広がり、企業としての地域との関係強化にもつながっている。



(2) スポーツクラブチームの取組(株式会社モンテディオ山形)

- O-60 モンテディオやまびこや U-23 マーケティング部など、地域課題や世代別ニーズを踏まえた新たな事業づくりを進めている。
- これらの取組では、スポーツクラブチームがテーマや方向性を示し、企業や地域の関係者と連携しながら事業を具体化している。
- その結果、従来の広告協賛にとどまらない新たなスポンサーシップの形や、地域との接点拡大につながっている。
- また、クラブが地域課題に向き合う実践の場となることで、スポーツクラブの新たな価値創出にも結び付いている。



(3) 民間支援組織の取組(一般社団法人 nicollap)

- 長野県にて、スポーツと他産業をつなぐ中間支援組織として、スポーツクラブチームと企業の共創を支援している。
- 地域版 SOIP や SpoCoN の取組を通じて、クラブ・企業・行政等を結び付け、新たな事業や実証プロジェクトの創出を進めてきた。



- その結果、個別のスポーツクラブチームでは実現しにくい企業連携や実証機会の創出につながっている。
- あわせて、スポーツを地域産業や地域課題と接続する仕組みづくりの実践例として共有された。

(4) 商工団体の取組(大阪商工会議所・スポーツハブ KANSAI)

スポーツハブ KANSAI を通じて、スポーツ団体や企業のニーズを起点としたビジネスマッチングを実施している。

- 例会や個別面談、実証機会の提供などを通じて、スポーツと他産業を結び付ける場を継続的に運営している。
- その結果、多数の企業・団体の参画と、具体的な提案・面談・事業化の実績につながっている。
- また、商工会議所が前面に立つことで、地域企業がスポーツ分野に参画しやすい環境づくりにも寄与している。



7-3 トークセッションでの主な意見

トークセッションでは、モデレーターの進行のもと、スポーツクラブチームと企業の連携の実態やその意義、取組が生まれるプロセスなどについて意見交換が行われた。主な議論の内容を以下に整理する。

(1) 企業にとってのスポーツ連携の価値

企業にとってスポーツクラブチームとの連携がどのような価値を持つのかについて議論が行われた。

株式会社ダイオーの佐藤氏からは、同社が福島ユナイテッド FC との関係構築中で、スポンサーとしての支援だけでなく、地域との関係づくりの一つのきっかけとなっているとの認識が示された。スポーツクラブチームは地域に多くのファンや関係者を持つ存在であり、企業として地域社会との接点を持つ機会となっていることが紹介された。

また、モンテディオ山形の山崎氏からは、企業との関係は単なるスポンサーシップにとどまらず、企業の事業活動や地域の取組と結びつくことで新たな価値を生み出す可能性があるとの考えが示された。企業の関心や地域の課題を共有することで、スポーツをきっかけとした新たな取組につながる場合があることが紹介された。



(2) 連携が生まれるきっかけ

企業とスポーツクラブチームの連携がどのように生まれるのかについても議論が行われた。

山崎氏からは、企業との連携は必ずしも最初から事業として構想されるものではなく、スポンサーとしての関係や日常的な交流の中から生まれる場合が多いとの説明があった。企業との対話を重ねる中で、企業が関心を持つテーマや地域の課題などが共有され、その延長線上で新たな取組につながる可能性があるとの認識が示された。

また、佐藤氏からも、企業としてスポーツクラブチームとの関係を築く中で、新しい取組の可能性が見えてくることがあるとの意見が示された。継続的な関係の中で信頼関係が生まれることが、連携の広がりにつながるとの指摘があった。

(3) 事業化のプロセス

スポーツクラブチームと企業の連携をどのように具体的な取組として進めていくのかについても意見交換が行われた。

山崎氏からは、企業とスポーツクラブチームの連携は、最初から大きな事業として構想するのではなく、小さな取組から始めることが重要であるとの考えが示された。まずは企業とスポーツクラブチームが互いの考えを理解しながら関係を築き、その中で少しずつ取組を広げていくケースが多いことが紹介された。

また、企業とスポーツクラブチームの双方がそれぞれの立場や目的を共有しながら進めることが、取組の継続につながるとの意見も示された。

(4) 地域への広がり

スポーツクラブチームと企業の連携は、企業とクラブの関係にとどまらず、地域へと広がる可能性についても議論が行われた。

登壇者からは、スポーツクラブチームは地域の企業や団体とのネットワークを持つ存在であり、企業との取組が地域の他の企業や関係団体へ広がる場合があるとの指摘があった。また、地域の企業がスポーツクラブチームとの取組に関わることで、地域全体でスポーツを活用した取組が広がる可能性があるとの意見も示された。

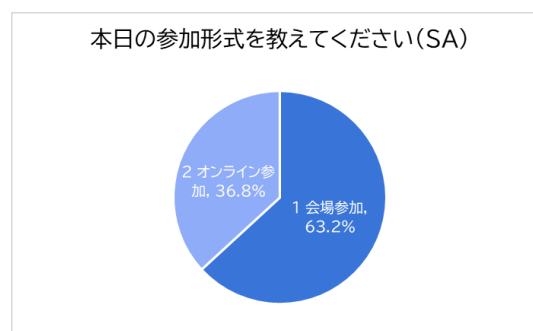
7-4 アンケート結果概要

交流会終了後、参加者を対象にアンケートを実施し、会場参加・オンライン参加を含む計38件の回答を得た。

7-4-1 回答者属性

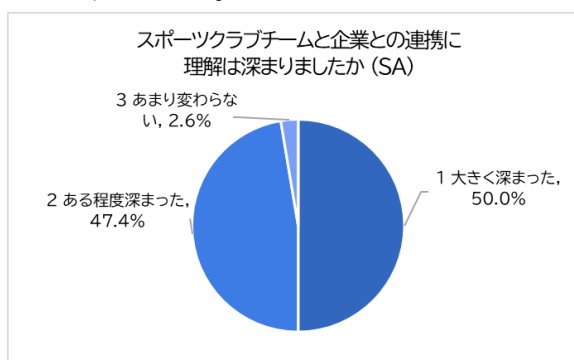
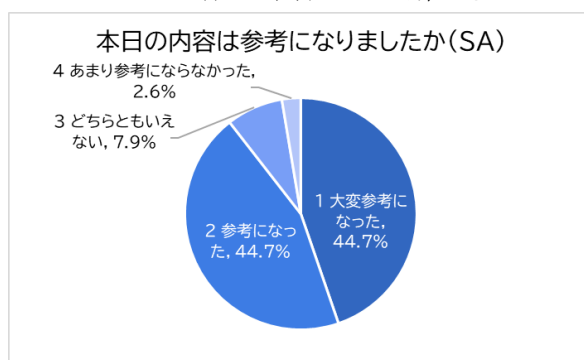
回答者の所属は企業、自治体、支援機関、スポーツクラブチーム等にわたり、多様な立場から回答が得られた。会場参加・オンライン参加の双方から回答が集まっており、交流会全体に対する参加者の受け止めを把握する結果となった。

ご所属と立場を教えてください(SA)		
項目	n	%
1 企業（経営層）	7	18.4%
2 企業（担当者）	10	26.3%
3 自治体	6	15.8%
4 商工団体・支援機関	3	7.9%
5 スポーツクラブチーム	4	10.5%
6 金融機関	2	5.3%
7 メディア	0	0.0%
8 大学・研究機関（教員）	1	2.6%
9 大学・研究機関（学生）	1	2.6%
10 その他	4	10.5%
合計	38	100.0%



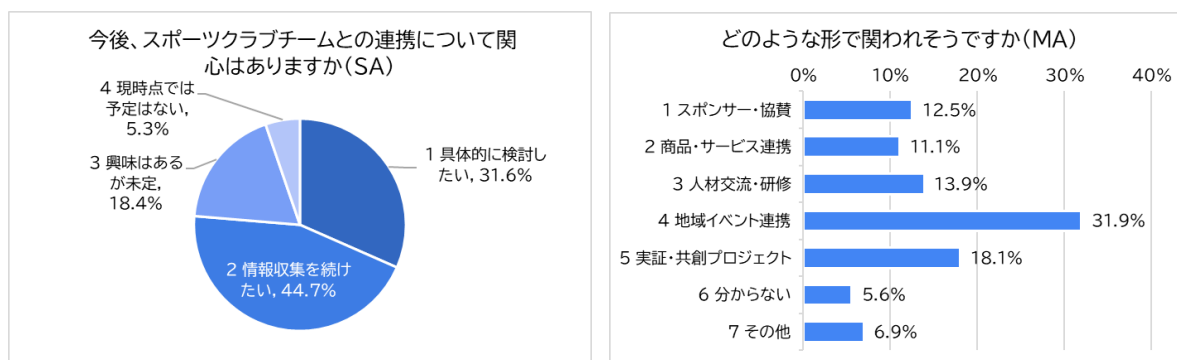
7-4-2 交流会に対する評価

交流会の内容については、「大変参考になった」「参考になった」とする回答が多く、参加者にとって有意義な機会であったことがうかがえる。また、スポーツクラブチームと企業との連携に対する理解についても、理解が深まったとする回答が中心であった。自由記述では、モンテディオ山形の高齢者向け取組や U-23 の事例、企業側で意義を社内共有していく過程、中間支援組織の「翻訳支援」などに言及があり、連携の意義だけでなく、進め方や成立条件への理解にもつながったことがうかがえる。



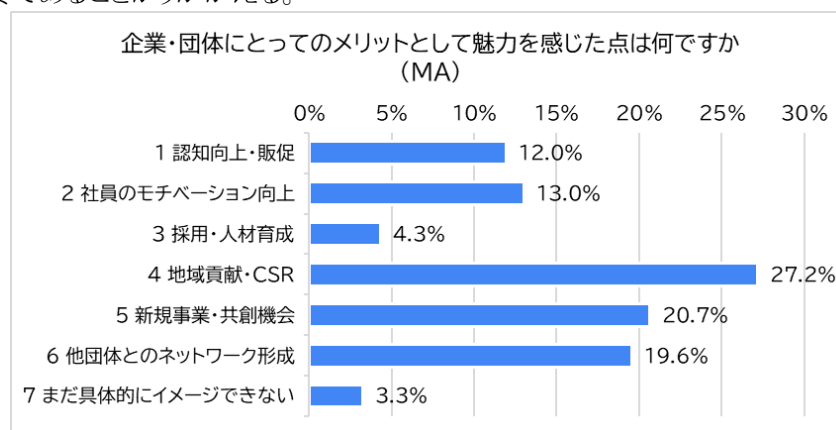
7-4-3 今後の参画意向

今後のスポーツクラブチームとの連携については、「具体的に検討したい」とする回答が約3割を超えており、交流会が今後の関与意欲の喚起につながったことがうかがえる。関わり方としては、協賛に限らず、地域イベント、実証事業、人的交流など、多様な連携の可能性が意識されていた。



7-4-4 参加者が感じたメリットと課題

連携のメリットとしては、地域貢献や企業価値の向上、新規事業・共創機会などを挙げる回答が多く、スポーツクラブチームとの連携が多面的な価値を持つものとして受け止められていることがうかがえる。一方で、自由記述では、「社内理解を得られるか」「実行メンバーを確保できるか」といった体制面の課題に加え、「マッチングの機会づくり」や「窓口がどこか分かりにくい」といった声もみられた。あわせて、スモールスタートの必要性と成長スピードの両立の難しさも示されており、連携を具体化していくには中間的な支援や伴走が重要であることがうかがえる。



7-5 交流会から見た示唆

本交流会では、スポーツクラブチーム、企業、商工団体、中間支援組織など、それぞれ異なる立場の登壇者から、スポーツクラブチームと企業の連携事例や取組の背景について具体的な紹介が行われた。これらの発言を通じて、スポーツを起点とした地域での取組がどのように生まれ、どのような条件のもとで発展しているのかについて、いくつかの示唆が得られた。

第一に、スポーツクラブチームと企業の連携は、いずれか一方が主体となって進めるものではなく、企業とスポーツクラブチーム双方の関心や課題意識が重なり合うことで成立する取組であるという点である。交流会で紹介された事例においても、スポーツクラブチーム側からの提案が契機となる場合もあれば、企業側の関心や地域課題への問題意識がきっかけとなる場合もあり、両者の対話の中で具体的な取組が形づくられている様子が示された。

第二に、こうした取組を実際の事業として具体化していく過程においては、関係者間の調整や企画設計、実施支援などを担う役割が重要であるという点である。交流会の登壇者からも、企業とスポーツクラブチームだけでは調整が難しい場合に、商工団体や共創支援組織などが関与することで、取組が前に進んだ事例が紹介された。一方で、その役割は必ずしも特定の組織として固定的に存在するものではなく、関係者のネットワークや個人の活動の中で担われている場合も多いことが示された。

第三に、スポーツクラブチームと企業の連携を地域の取組として広げていく上では、行政や商工団体などが関与することで、取組の信用力や社会的な意義が補完される場合があるという点である。こうした関与は、事業の直接的な運営を担うものではないものの、地域の中で取組を位置づけるうえで一定の役割を果たしていることが示唆された。

以上のように、交流会で共有された事例や議論からは、スポーツクラブチームと企業の連携は、双方の主体的な関与を前提としながら、必要に応じて調整や支援を担う機能が関わることで具体化していく構造が見て取れる。これらの示唆は、検討会議で議論された内容とも重なるものであり、スポーツを活用した地域の取組を進める上での基本的な構造として整理することができる。



第8章 今後の方向性

8-1 本調査のまとめ

本調査では、主に事例調査、検討会における議論の結果を踏まえ、パートナーシップの主体・形成プロセスと中間支援機能の関係性を整理した。

スポーツクラブチームと企業の連携をコーディネートする中間支援に求められる機能として、(1)翻訳支援、(2)調整支援、(3)伴走支援、(4)カンバン支援の4つに分類した。

また、現状、多くのスポーツクラブチームは短期的な利益に直結する従来の「広告・協賛型スポンサーシップ」が中心となっており、経営者層・営業担当いずれも中長期で事業化を目指す「企業との共創による(課題解決型)パートナーシップ」に取り組む例は多くなく、全国的にもモデルケースは限られることが明らかになった。

検討会の委員からは、「スポーツ庁 SOIP 事業で実証を行い、その成果を実感した一部のスポーツクラブチームでは、外部人材が翻訳支援を担うことでモデルケースが出始めた段階ではあるものの、その成果が有効に情報発信されていない」との指摘があったほか、スポーツクラブチームとの共創により販路拡大・売上増大につなげた地域企業の委員からも、「その効果や効果の発現に至った経緯をオープンな場で発信・共有できる機会がない」点を同じく指摘した。

このように、スポーツが有する経済的価値や多様な社会的価値を地域企業が有効活用する考え方が普及していない、市民権を得ていないフェーズにおいて、検討会の複数の委員から、これまでの経験・実績も踏まえ、中間支援に求められる4つの機能のうち、とりわけ行政による「カンバン支援」の重要性が強調された。

さらに、自らの利益の追求を専らの目的としない組織等による中間支援を理想としながらも、経費負担や担い手となり得る人材・組織のリソースの制約を考慮すれば、「自治体や大学、商工団体、スポーツコミッションなど既存のステークホルダーがそれぞれの得意領域で機能を分担し、地域がチームとなってパートナーシップの形成を支援する仕組みづくりを志向する方が現実的ではないか」との指摘が多数を占めた。

8-2 次年度に向けた取組の方向性

8-2-1 課題解決型パートナーシップの地域への浸透

東北地域においてスポーツクラブチームと企業の連携を広げていくためには、まず、こうした取組が地域にとってどのような効果があるのか関係者の理解を広げていくことが重要である。現時点では、地域課題や企業課題と結び付けた新たな連携のあり方については、必ずしも十分に理解されていない。そのため、先行事例や実践例を分かりやすく示しながら、スポーツクラブチームと企業の連携が持つ可能性を地域内に浸透させていくことが必要である。特に、多様なステークホルダーとの関係性を有しており、地域におけるシンボルとしての役割や信頼の基盤を持つ「地域のハブ」であるスポーツクラブチームが主

体的に取り組み、地域内外へ積極的に発信していくことが課題解決型パートナーシップの浸透に大きく寄与すると考えられる。

また、企業の立場から見た場合、スポーツクラブチームとの連携に関心を持ち得たとしても、どのようなテーマや切り口で関与できるのか、どのような効果が期待できるのかが見えにくいと、実際の参画にはつながりにくい。このため、地域において連携を広げていくためには、企業が参画しやすい入口を整理し、地域貢献、人材確保・育成、販路開拓、実証機会の創出など、多様な関心に応じた連携のあり方を示していくことが重要である。あわせて、連携を通じてどのような成果や変化が生まれたのかを可視化し、分かりやすく共有していくことが、企業側の理解促進や新たな参画の後押しにつながる。

さらに、東北地域においては、地域ごとにスポーツクラブチームの規模や特徴、企業、支援主体の状況が異なることから、全国一律の方法をそのまま当てはめるのではなく、各地域の実情に応じて取組の形を構築していくことが求められる。したがって、今後の展開にあたっては、地域の関係者が参画しやすいテーマ設定や体制づくりを工夫しながら、まずは実践可能な案件を積み重ね、その成果を共有し、少しずつ周辺地域へと広げていく段階的な進め方が有効である。

このように、東北地域において取組を広げていくためには、事例の蓄積と共有、企業が参画しやすい入口の提示、成果の可視化、そして地域の実情に応じた段階的な展開を組み合わせながら、関係者の理解と参加を着実に広げていくことが重要である。

8-2-2 パートナーシップ形成促進の効果が期待できる自治体・地域への取組の検討

本調査を通じて、スポーツクラブチームと企業による連携を地域に広げていくためには、スポーツクラブチームや企業の個別の連携実績を積み重ねるだけでなく、地域全体としてその意義や方向性を示しながら、関係者の参画を促していく機能が重要であることが確認された。特に東北地域においては、スポーツクラブチーム、企業、地域関係者の間に立ち、取組の意義を示しながら連携を後押しする「カンバン支援」を、誰がどのように担うかが重要な論点である。

この点については、地域における公共性や信用力、関係機関との接続可能性を踏まえると、国や自治体といった公的機関がその役割を担うことが期待される。他方で、スポーツクラブチームと企業の連携による事業形成や、地域課題と事業性の両立を図る企画設計、関係者間の調整、継続的な伴走支援については、自治体組織のみで十分に対応することが難しい場合も想定される。東北地域においては、こうした取組の経験やノウハウが十分に蓄積されているとは言い難く、自治体が「カンバン支援」を発揮しながら案件形成を進めていくためには、外部の知見や支援を活用できる体制づくりが必要である。

地域においては自治体を中心となってスポーツクラブチーム、企業、関係団体等をつなぎ、地域における取組の旗振り役として関与することが求められる。その上で、企画設計や案件形成、関係者間の翻訳・調整、実行段階での伴走支援については、スポーツ

分野や地域連携、事業化支援等に知見を有する外部の専門家や中間支援人材の力も借りながら進めることで、地域の実情に応じた実践的な体制を構築していくことが重要である。(例:スポーツ庁 SOIP 事業)

また、単に個別案件を創出するだけでなく、自治体自身が「カンバン支援」を担う際の進め方や、スポーツクラブチーム・企業・支援人材との役割分担のあり方を実践の中で蓄積していくことにも大きな意義がある。あわせて、連携事業の成果やプロセスを可視化し、地域内外に共有していくことで、他地域への横展開や関係者の理解促進にもつなげていくことが期待される。

今後は、こうした取組を通じて、東北地域におけるスポーツクラブチームと企業の連携のあり方を具体化するとともに、地域の自治体がカンバン支援を発揮しながら、必要に応じて専門家等の支援を組み合わせる取組を推進していく実践的な枠組みを形成していくことが求められる。

現在、東北管内では、新スタジアム整備の動きにあわせて積極的に支援の意向を示している自治体が存在している。こうした、企業とのパートナーシップの機運醸成・形成促進が期待される自治体・地域をターゲットに取組を進めていくことは効果的であると考えられる。

参考資料

1. スポーツ庁・経済産業省「スポーツ未来開拓会議」(2025年4月)
https://www.mext.go.jp/sports/content/20250424-spt_sposeisy-00027339_2.pdf
2. スポーツ庁「第3期スポーツ基本計画」(2022年3月25日)
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop01/list/1372413_00001.htm
3. 経済産業省「令和6年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業（国内外のスポーツリーグ・クラブのパートナーシップ形成に資する実態調査事業）」(株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所、2025年3月)
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2024FY/000384.pdf
4. 山本悦史・中西純司「プロスポーツクラブ経営におけるパートナーシップ形成・強化要因の質的分析: オフィシャルパートナー企業の意思決定プロセスに注目して」『スポーツ産業学研究』第34巻第2号、2024年、pp.2_81-2_103.
https://www.jstage.jst.go.jp/article/sposun/34/2/34_2_81/_pdf/-char/ja
5. スポーツ庁「スポーツオープンイノベーションの推進」
(「報告」欄掲載の2020年度～2024年度成果報告書等を参照)
https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop09/list/detail/1415413.htm

資料編

【広報コンテンツNo.1 岩泉ホールディングス株式会社】

地域に根ざしたスポーツクラブ支援と自社商品の特性を活かした連携の取組 岩泉ホールディングス株式会社×日テレ・東京ヴェルディベレーザ ほかに4チーム

1 事例概要

岩泉ホールディングス株式会社(以下、岩泉ホールディングス)は、岩手県下閉伊郡岩泉町に本社を置く第三セクターの持株会社である。牛乳・乳製品、清涼飲料水、特産品の製造・販売を中心に、道の駅などの地域観光施設の運営も行っており、地域資源を活かした事業を展開している。

同社では、日テレ・東京ヴェルディベレーザ、岩手ビッグブルズ、日本製鉄釜石シーウェイブス、いわてグルージャ盛岡、FC ゼブラレディース岩手の5チームに対し、ヨーグルトの提供やスポンサー支援を行っている。これらはいずれも岩手県に拠点またはゆかりを持つクラブであり、競技種目を限定せず、地域とのつながりを重視して支援先を選定している。

こうした取組は、単なる広告・宣伝にとどまらず、自社商品の特性を活かしながら地域スポーツを応援し、地域との関係を深める活動として継続されている。とくに、日テレ・東京ヴェルディベレーザとの連携は、支援開始のきっかけとなった象徴的な事例であり、商品提供に加え、食育イベントなどの展開にもつながっている。

2 取組のきっかけ・経緯

岩泉ホールディングスがスポーツ支援を開始したきっかけは、日テレ・東京ヴェルディベレーザに岩手県出身の岩清水梓氏が在籍していたことによる縁である。加えて、同社の主力商品であるヨーグルトが、「健康」や「体づくり」といったスポーツ分野と親和性が高いと考えたことも、支援開始の後押しとなった。

さらに、岩手県内のスポーツクラブを本格的に応援するようになった背景には、2016年の台風10号による岩泉町の甚大な被害がある。同社工場も被災し、事業継続が困難な状況に陥ったが、その際に県内外から多くの支援や励ましを受けた経験があった。こうした経験を踏まえ、支援への「恩返し」を形にする方法として、多くの人を笑顔にする力を持つスポーツを通じて地域に貢献したいという考えに至り、スポーツクラブ支援を開始した。

連携先を選定する際には、岩手県にゆかりがあるか、岩手を拠点として活動しているかを最も重視しており、競技種目については特定の優先順位を設けていない。人的な縁や紹介、選手との関係性も重要な判断材料となっている。

3 取組内容

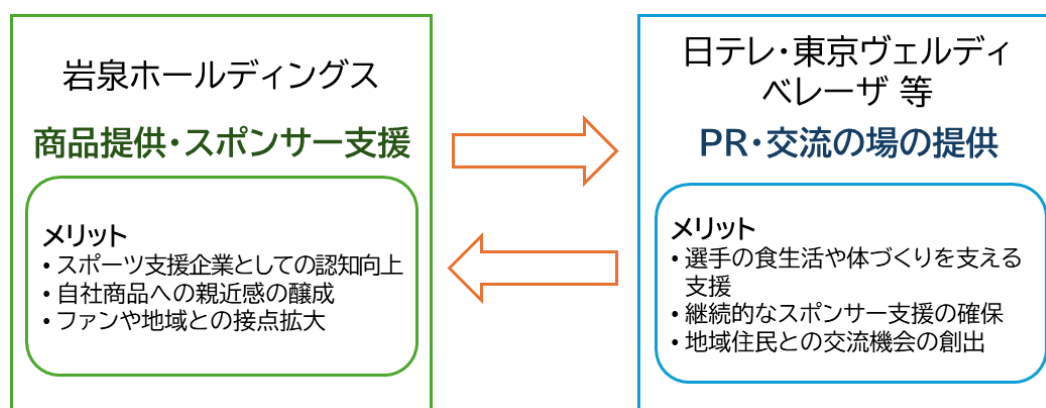
岩泉ホールディングスにおけるスポーツクラブとの連携は、ヨーグルトの提供(物的支援)とスポンサー費用の支払い(金銭的支援)を組み合わせた形が基本となっている。ヨーグルトはフードサプライヤーとして提供され、選手の体づくりや日常的な食生活を支える目的で活用されている。こうした支援は現在連携している5チームすべてに対して実施されている。

また、取組は商品提供やスポンサー契約にとどまらず、一部のチームとはイベントや販売促進の取組にも発展している。たとえば、日テレ・東京ヴェルディベレーザの選手と連携し、スポーツアスリートを育てる保護者層を対象に、ヨーグルトの健康効果や食育をテーマとしたトークショーを実施した事例がある。

さらに、日テレ・東京ヴェルディベレーザやいわてグルージャ盛岡とは、ミネラルウォーター「龍泉洞の水」のオリジナルラベルを作成し、スタジアムで販売した実績がある。加えて、同社が開催するヨーグルト工場祭りには、各スポーツチームの選手が参加し、ヨーグルトの販売や振る舞いを行うなど、地域住民との接点づくりにもつながっている。

一方で、連携を継続するうえでの実務上の課題としては、毎年のスポンサー契約更新時における条件や金額の調整が挙げられている。岩泉ホールディングスでは、金銭支援のみでは高額になりやすいため、物的支援を金額換算して契約条件に組み込むなど、双方が納得できる形を模索しながら連携を継続している。

(取組イメージ)



4 取組によって得られた効果

岩泉ホールディングス(企業)

- スポーツを応援する企業であるというイメージの浸透
- チームや選手を通じた、自社商品への親近感の醸成
- チームファンが同社の出店イベントに足を運ぶなど、企業への好意的な関係性の形成
- 選手が商品を利用・発信することによる認知拡大
- 支援していた選手の移籍をきっかけに、想定していなかった地域で商品が売れるなど、予期せぬ波及効果の発生
- 自社商品の特性を活かした地域スポーツ支援の実践による、企業活動の意味づけの明確化

日テレ・東京ヴェルディベレーザ 等(スポーツクラブチーム)

- ヨーグルト提供による、選手の体づくりや日常的な食生活を支える支援の実施
- スポンサー費用を含む継続的な支援の確保
- オリジナルラベル商品やイベント連携を通じた、チームと地域・企業との接点の創出
- 工場祭り等への参加を通じた、地域住民との交流機会の創出

【試合来場者へ自社商品の無料配布】



【オリジナルラベルの自社商品をスタジアムで販売】



【広報コンテンツNo.2 医療法人整友会弘前記念病院】

整形外科専門病院によるスポーツチーム支援と人材育成の取組

医療法人整友会弘前記念病院 × ブランデュー弘前 FC(サッカー)

1 事例概要

医療法人整友会弘前記念病院(以下、弘前記念病院)は、青森県弘前市に所在する整形外科を専門とする医療機関であり、骨・関節・筋肉などの運動器疾患の診療やリハビリテーションを中心に、地域医療を支えている。整形外科の専門性を活かし、スポーツ障害や身体機能の回復支援などにも取り組んでおり、地域のスポーツ活動を医療面から支える役割も担っている。

こうした専門性を活かした取組の一つとして、弘前記念病院では、サッカークラブ「ブランデュー弘前 FC」と連携し、スポーツ現場における医療サポートを行っている。理学療法士がチームの活動に関わり、選手のコンディション管理や怪我の予防などを支援することで、スポーツ現場と医療の専門性を結びつける取組となっている。

この連携は、地域スポーツの支援だけでなく、医療人材の実践経験の機会創出にもつながっており、スポーツと医療が連携する新しい地域活動の形として広がりつつある。

2 取組のきっかけ・経緯

弘前記念病院では、理学療法士をはじめとする医療専門職の育成を進める中で、スポーツ現場での実践経験を積む機会が限られているという課題があった。

理学療法士は、日常の医療現場ではリハビリテーションや身体機能の回復支援に関わることが多いが、スポーツ障害や競技復帰など、スポーツ特有の身体負荷に対応する経験を得る機会は必ずしも多くない。実際にスポーツ現場に関わる機会は、学校の部活動や大会などでのボランティア活動に限られる場合も多く、継続的にスポーツ現場に関わる機会は限られているのが現状である。

同院では、理学療法士がスポーツの現場に関わる機会を広げることで、スポーツ医療に関する知見や経験を高め、専門職としてのスキル向上につなげたいという思いがあった。

一方、ブランデュー弘前 FC では、選手のコンディション管理や怪我への対応など、専門的な医療サポート体制の強化が課題となっていた。競技レベルの向上に伴い、怪我の予防や身体ケアの重要性が高まる中で、医療分野の専門職による支援が求められていた。

こうした双方の課題を背景に、地域の医療機関とスポーツクラブが連携する形で取組が始まった。

弘前記念病院では、スポーツ現場での経験を通じて理学療法士の専門性向上を図るとともに、地域スポーツを医療面から支える取組として、この連携を進めている。

3 取組内容

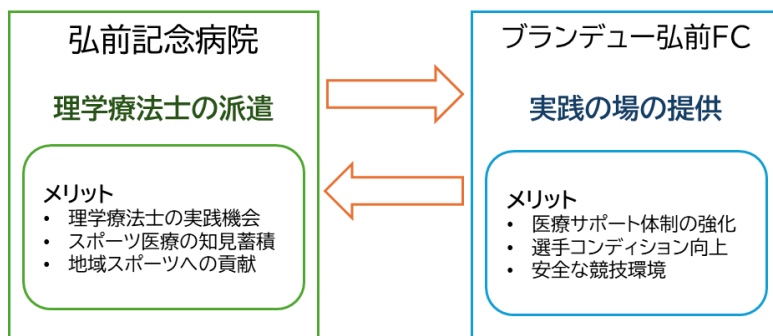
連携開始後、弘前記念病院では理学療法士をトレーナーとしてチームに派遣し、ブランデュー弘前FCの練習や公式戦に帯同する形で医療サポートを行っている。

現場では、選手の身体状態の確認やコンディション管理を行うほか、練習や試合中に怪我が発生した際の初期対応を担っている。医療専門職が現場に関わることで、怪我の状況をその場で把握することができ、その後の診療やリハビリテーション、医師との連携にもつながっている。

また、スポーツ現場に関わることで、病院で行う治療中心のリハビリだけでなく、競技復帰やパフォーマンス向上を見据えたリハビリテーションに取り組むことが可能となり、理学療法士の専門性向上にもつながっている。

医療機関がスポーツチームの現場に継続的に関わることで、競技力向上と地域医療の専門性向上の双方につながる取組となっている。

(取組イメージ)



4 取組によって得られた効果

弘前記念病院(企業)

- 理学療法士が練習や公式戦の現場で、実際に判断・対応を経験できる機会の創出
- スポーツ障害や競技復帰、パフォーマンス向上を見据えた支援経験の蓄積
- 現場経験を通じた、診療やリハビリ業務への好影響
- アスレチックトレーナー資格の取得を目指す職員が増えるなど、職員の意識向上
- 整形外科専門病院としての特色を活かした取組の発信
- クラブとの連携を通じた病院の認知向上

ブランデュー弘前FC(スポーツクラブチーム)

- 理学療法士が練習や公式戦に帯同することによる、医療サポート体制の強化
- 選手のコンディション管理や怪我への初期対応の充実
- 怪我の状況を現場で把握し、その後の診療や医師との連携につなげられる体制の構築

【サポートの様子】



【包括連携協定式】



【広報コンテンツNo.3 株式会社ダイオー】

地元クラブチームとのつながりを起点にした商品発信と地域連携の取組 株式会社ダイオー×Jリーグクラブチーム(福島ユナイテッド FC 等)

1 事例概要

株式会社ダイオー(以下、ダイオー)は、福島県福島市に本社を置く、「いもくり佐太郎」をはじめとする福島銘菓の製造・販売、飲食、仕出しを手掛ける企業である。「いもくり佐太郎」は、福島ユナイテッドFCの名物スタジアムグルメとしてJリーグサポーターに親しまれている。

同社では、福島ユナイテッドFCとの連携を起点に、ベガルタ仙台、FC東京、川崎フロンターレ、湘南ベルマーレ、鹿島アントラーズ、町田ゼルビア等、複数のJリーグクラブと連携している。スタジアムでの出店やスポンサー協賛、SNS発信、イベント参加などを通じて、ブランド価値や商品価値の向上を図るとともに、福島の魅力や元気を発信する取組として位置付けている。

なかでも、福島ユナイテッドFCは連携の出発点となったクラブであり、ベガルタ仙台とは、スタジアム出店やパートナー企業交流の場への参加などを通じて、象徴的な広がりや成果が生まれている。

2 取組のきっかけ・経緯

ダイオーがスポーツクラブとの連携を始めたきっかけは、現在の代表が福島に戻った際、当時福島ユナイテッドFCに在籍していた同級生の選手から支援を依頼されたことである。最初は少額の小さな支援から始まり、継続する中で現在のような連携の広がりにつながっていった。

また、ベガルタ仙台との連携は、福島に在籍していた選手の移籍をきっかけにしたSNS発信を、ベガルタ仙台側が把握したことから始まった。投稿をきっかけに、ベガルタ仙台側から同社へ即日連絡があり、スポンサー検討へと発展した。こうした経緯からも、単なる広告出稿ではなく、選手やクラブとの関係性、人とのつながりが連携の広がりを支えていることがうかがえる。

同社では、スポーツクラブとの連携を、企業や商品の認知向上に加え、福島から元気を発信する取組として捉えている。特に、地元のプロスポーツクラブが存在することが、子どもたちに夢を与え、地域に前向きな影響をもたらすという認識のもと、福島ユナイテッドFCを基盤に連携を進めてきた。

3 取組内容

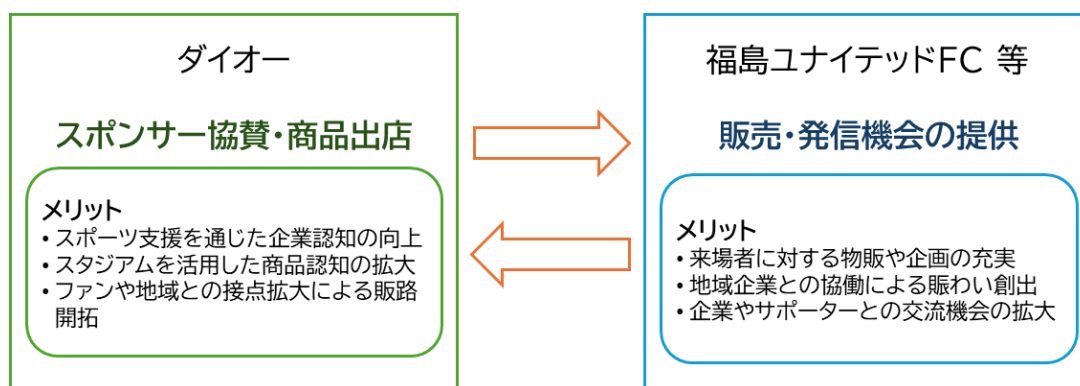
ダイオーにおけるスポーツクラブとの連携は、スポンサー協賛にとどまらず、スタジアムでの物販出店、SNS を活用した発信、マスコットや選手を交えたイベント企画など、多面的な形で展開されている。特に、看板掲出だけではなく、イベント・体験・SNS を通じた露出や関係性づくりを重視している点が特徴である。

福島ユナイテッド FC との連携では、地元クラブとの関係を基盤に、スタジアムグルメとしての展開や、クラブの活動を通じた認知拡大が進んでいる。また、福島ユナイテッド FC を起点とする人のつながりやクラブ間の関係を通じて、他クラブとの接点も広がっていった。

ベガルタ仙台との連携では、スポンサー契約に加えて、試合会場での出店、パートナー企業同士のビジネス交流会での講演、マスコットとのイベント連携などが行われている。ベガルタ仙台との関係は、担当者との継続的な対話や価値観の共有を通じて深まり、選手の移籍後も関係が継続し得る連携へと発展している。

さらに、FC 東京では継続的な出店機会があり、町田ゼルビアについては FC 東京に在籍していた関係者を介して接点が生まれるなど、他クラブとの連携も、人の移動や紹介、直接の連絡を通じて拡大している。

(取組イメージ)



4 取組によって得られた効果

ダイオー(企業)

- ブランド価値、商品価値の向上
- Jリーグサポーター層における認知度向上
- スタジアム出店を通じた高い販売実績の獲得
- 出店先地域のスーパー、百貨店等からの引き合いなど、販路拡大につながる二次効果の発生
- SNSの反応増加など、宣伝・広報面での効果の実感
- 社員が現地販売に参加することによる、顧客の生の声の把握やモチベーション向上
- スポーツクラブとの連携を通じた、福島の元気の発信と地域ブランディングの推進

福島ユナイテッドFC 等(スポーツクラブチーム)

- スタジアムグルメや物販出店による来場者への魅力提供
- 地域企業との協働による賑わい創出
- イベントや交流を通じたサポーターとの接点強化
- パートナー企業との関係形成や交流機会の創出

【クラブチームとの連携によるイベント開催】



【スタジアム出店】



【広報コンテンツNo.4 鹿島臨海鉄道株式会社】

公共交通の利用促進とスポーツ観戦を組み合わせた地域活性化の取組 鹿島臨海鉄道株式会社 × 茨城ロボッツ(B.LEAGUE)

1 事例概要

鹿島臨海鉄道株式会社(以下、鹿島臨海鉄道)は、茨城県内で大洗鹿島線を運行する鉄道事業者であり、地域の通勤・通学や観光を支える公共交通機関としての役割を担っている。一方で、沿線人口の減少や少子高齢化の進展を背景に、利用者の減少傾向が続いており、従来の日常利用に加えた新たな利用促進策の必要性が高まっていた。

また、株式会社茨城ロボッツ・スポーツエンターテインメントは、B.LEAGUE B1のプロバスケットボールチーム「茨城ロボッツ」を運営し、2025-26 シーズンは神栖市でのホームゲーム 4 試合の開催が決定していた。

こうした中、鹿島臨海鉄道では、茨城ロボッツ、茨城県、沿線自治体、地元企業と連携し、「大洗鹿島線で行くロボッツ観戦ツアー」を実施した。本取組は、大洗鹿島線の利用促進とプロスポーツ観戦を通じた地域活性化を目的とし、貸切列車による移動そのものを観戦体験の一部として設計したものである。

また、通常は旅客列車が立ち入れない貨物専用線である鹿島臨港線を特別運行し、茨城ロボッツ仕様のラッピング車両や車内装飾、車内イベント等と組み合わせることで、鉄道利用とスポーツ観戦を結びつけた新たな地域連携事例となった。

2 取組のきっかけ・経緯

鹿島臨海鉄道では、沿線人口の減少や少子高齢化を背景に、通学・通勤利用だけでは将来的に厳しさが増すという課題認識を持っていた。観光利用も選択肢の一つではあるものの、それだけに依存することにはリスクがあるため、日常利用以外の新たな利用促進策を模索していた。

今回の取組の発端は、茨城県からの提案である。県担当者の発案を契機に、当時神栖市内でホームゲームを開催していた茨城ロボッツの観戦客輸送に、大洗鹿島線を活用できないかという相談が寄せられた。鹿島臨海鉄道としては、鹿島アントラーズの試合時に観客輸送を担ってきた実績があり、スポーツ観戦輸送のノウハウを有していたことから、新たなスポーツ観戦客輸送による収入源確保策として前向きに取り組むこととなった。

また、事業化にあたっては、県が全体調整を担い、沿線自治体が当日の要員提供等に関与したことも大きかった。鹿島臨海鉄道、茨城ロボッツともに限られた人員で運営している中、行政が調整役として加わることで、事務処理や全体進行が円滑になったとされている。

3 取組内容

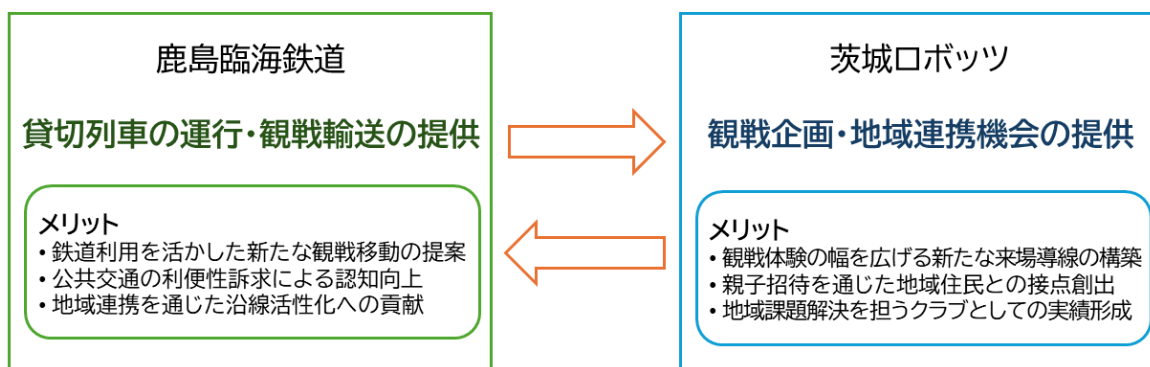
本取組では、2025年11月2日の茨城ロボッツホームゲームに合わせて、「大洗鹿島線で行くロボッツ観戦ツアー」を実施した。小学生を含む親子100名を対象に、水戸駅から神栖駅まで貸切列車で移動し、その後シャトルバスで試合会場へ向かう行程とした(観戦チケットと往復交通費を含め、参加費は無料)。

列車については、茨城ロボッツのラッピングを施した特別仕様車両を使用し、通常は旅客列車が立ち入れない貨物専用線である鹿島臨港線を特別運行した。車内には装飾や中吊り広告を施し、行きの車内ではビンゴ大会などのイベントも行われた。こうした工夫により、単なる移動手段ではなく、観戦前から気分を高める体験として設計されていた。

鹿島臨海鉄道としては、貸切列車の運行、貨物駅である神栖駅での乗降対応、車両基地でのラッピング施工対応などを担った。費用面では、直接的な持ち出しはなく、貸切料金や参加者の乗車費用等は申込者である茨城ロボッツ側が地元協賛企業3社を募り負担している一方、通常より多くの要員配置や休日出勤対応など、間接的な負担は発生していた。

企画全体の設計は県および沿線の自治体で構成する「大洗鹿島線を育てる沿線市町会議」の協力を得ており、協賛企業の募集は茨城ロボッツ側が主導。県や沿線自治体、地元企業も加わる形で実施された。クラブチームが中枢を担い、県との連携のもとで協賛企業を募り成立させた事例であるといえる。

(取組イメージ)



4 取組によって得られた効果

鹿島臨海鉄道(企業)

- 大洗鹿島線の利用促進に向けた新たな取組の実施
- スポーツ観戦と鉄道利用を組み合わせた新しい移動提案の実現
- 参加者から「車での移動より楽だった」といった前向きな評価の獲得
- スポーツ観戦時における渋滞回避や飲酒面での利便性の訴求
- 新聞等での報道を通じたPR効果の獲得
- ラッピング車両の継続運行による認知向上の機会創出

茨城ロボッツ(スポーツクラブチーム)

- 鉄道、自治体、地元企業と連携した共創地域連携スキームの構築
- 試合観戦に至るまでのプロセス全体をエンターテインメント化した付加価値型コンテンツの創出

【観戦ツアー】

- 試合前からの一体感醸成によるファンエンゲージメントの向上
- 公共交通を活用した持続可能な新たな来場モデルの確立
- 親子層、ライト層の新規ファン新規獲得の拡大
- 広域集客および観戦ツーリズム展開に向けた基盤の獲得
- 地域と連動したクラブブランド価値および認知の向上
- クラブが地域課題解決のハブとして機能する取組実績の蓄積



【ラッピング列車】

