

Title	わが国に総合型地域スポーツクラブが定着する可能性について
Author(s)	八木, 隆一郎
Editor(s)	
Citation	大阪府立大学経済研究. 2007, 52(4), p.119-141
Issue Date	2007-03-20
URL	http://hdl.handle.net/10466/3463
Rights	

わが国に総合型地域スポーツクラブが 定着する可能性について

八木 隆一郎

1. はじめに

総合型地域スポーツクラブ¹⁾とは、主にヨーロッパ諸国などに見られる地域のスポーツクラブの形態で、地域住民の自主的・主体的な運営により、子供から高齢者、障害者までを含む様々なスポーツを愛好する人々が参加できる総合的なスポーツクラブのことである。

総合型地域スポーツクラブの特徴を挙げると、①単一のスポーツ種目だけでなく複数の種目が用意されている②障害者を含み子供からお年寄りまで、また初心者からトップ・レベルの競技者まで、そして楽しみ志向の人から競技志向の人まで地域住民の誰もが集い、それぞれが年齢、興味、関心、体力、技術・技能レベルなどに応じて活動できる③活動拠点となるスポーツ施設を持ち定期的・継続的なスポーツ活動を行うことができる④質の高い指導者がいて個々のスポーツ・ニーズに応じた指導が行われる⑤スポーツ活動だけでなく、できれば文化活動も準備されている、のようになるであろう（文部科学省、2004）。

総合型地域スポーツクラブは2000年9月に当時の文部省によって策定された「スポーツ振興基本計画」の中でも最大の目玉として取り扱われており、今後のわが国のスポーツ振興の基盤とも言える。少子化によって衰退を余儀なくされている学校運動部活動の受け皿として、あるいは企業スポーツの将来的な姿としても注目されている。同計画では2010年までに全市町村に1ヵ所以上の整備を目標とし、将来的には全中学校区（約11,000校）に整備することを目指している（文部省、2000）。

ならば、なぜ現在わが国において総合型地域スポーツクラブが必要とされているのであろうか。そして、わが国においてもヨーロッパ各国によく見られる地域に密着した市民参加の総合型スポーツクラブは定着するであろうか。

本稿では2章で現在わが国において総合型地域スポーツクラブが必要とされている原因・理由を考察する。そして、3章で総合型地域スポーツクラブをわが国に根付かせて行くための課題を、4章で現在のわが国の総合型地域スポーツクラブが抱える問題点を考察し、「おわりに」に代えて、5章で今後の課題と提言を述べる。

2. 今、なぜ、総合型地域スポーツクラブなのか

2-1. 経済的視点から見えるスポーツの新局面

スポーツには従来、自由時間の活用、健康の維持増進、精神的充足感の達成、社会的関係・連帯感の形成などの価値が強調されて来た。

確かにわれわれが適度な運動によって身体的および精神的な健康を維持することは、それ自体生産的な活動ではないにせよ、医療・介護などの社会的コストの削減や、勤労時期における生産性の向上につながるのであろう。ただし、これらの経済的効果を定量的に把握することは難しいとされて来た（上西、2000）。

逆にスポーツと経済と言えば、しばしばスポーツの経済効果と言われるものが話題となって来た。大規模なスポーツイベントとなれば競技施設は言うに及ばず、交通機関や宿泊や飲食のための施設、情報・通信インフラに至るまで整備される必要があり、またイベントの期間にかけてはさまざまな人がその都市、地方あるいは国を訪れることとなり、これらは時期を限って見れば地域あるいは国の経済に大きなインパクトを持つことは事実である（上西、2000）。そして、スポーツイベントの経済効果は産業連関分析によって試算可能である。例えば、電通総研が2002年に試算した「2002 FIFA ワールド・カップ日本開催の経済波及効果」を、33,049億円と試算している（原田、2002）。

しかし、ここ10数年来スポーツには自由時間の活用、健康の維持増進、精神的充足感の達成、社会的関係・連帯感の形成などの効用と共に、国民経済の発展に望ましい効果をもたらすことが理解されるようになった。

例えば、1999年11月30日から12月3日にかけて南米ウルグアイのリゾート都市プンタ・デル・エステで開催された第3回ユネスコ体育・スポーツ担当大臣等国際会議（MINEPS III）において「持続的な経済成長への体育・スポーツの貢献」が議題として取り上げられ、本会議の最終日に採択された「プンタ・デル・エステ宣言」の中では、「身体活動に対する1ドルの投資は医療コスト3.2ドルの減少につながる」と具体的な数値を用いてその経済的効果を示している。

また文部科学省「スポーツ振興基本計画」（2000）においても「国民経済への貢献」が冒頭にあるスポーツの意義の一つとして挙げられ、医療費の削減効果、雇用の創出効果などの経済的効果が期待されている。

人口構造の高齢化、国民医療費の際限の無い増大、運動不足などに起因する生活習慣病の増加などを考えれば、スポーツの経済的考察や分析は今後ますます重視されるべき分野であると言えよう（SSF 笹川スポーツ財団、2001）。

2-1-1. 運動・スポーツ実施の経済的効果

国民に運動やスポーツによる積極的な健康作りを奨励することによってどのような経済的メリットが期待されるのか、という調査研究やデータの収集・分析活動が各国で活発に行われるようになった。

(1) オーストラリアの例

表2-1はオーストラリア政府の文化・スポーツ観光省が1988年に発表したものである。「定期的にスポーツを行う人々が10%増加するごとに心疾患と腰痛症がどちらも5%ずつ減少する」というデータから、定期的にスポーツに参加する人々が10%増加した場合の便益総額は5億9,020万豪ドル、40%まで増加した場合の便益総額は23億6,080万豪ドルに上るとの試算を出している。

「スポーツに税金を用いて国民にアクティブな生活習慣を促すことは決して無駄な投資ではなく、計り知れないほどその経済的効果は大きいものがある」と、このレポートの巻頭で文化・スポーツ観光省のグラハム・リチャードソン大臣は言明している（SSF笹川スポーツ財団、2000）。

表2-1 規則的な身体活動参加者の増加による経済的効果（オーストラリア政府、1988年）

		10%	20%	30%	40%
便 益	心疾患予防	103.8	207.6	311.4	415.2
	腰痛予防	48.8	97.6	146.4	195.2
	欠勤率の減少	84.8	169.6	254.4	339.2
	生産性向上	414.0	828.0	1242.0	1656.0
費 用	傷 害	(33.2)	(66.4)	(99.6)	(132.8)
	死 亡	(28.0)	(56.0)	(84.0)	(112.0)
総 便 益		\$ 590.2m	\$ 1180.4m	\$ 1770.6m	\$ 2360.8m

単位：オーストラリア・ドル

出所：SSF笹川スポーツ財団（2000）より、筆者が作成。

(2) カナダの例

最近のデータではカナダ政府の外郭調査研究機関である「カナダ・フィットネス・ライフスタイル研究所」が、身体活動の実施と国民医療費の関係を詳細に分析した1997年の調査報告が注目される。

このレポートによるとカナダの心疾患治療のための直接費用は1993年で23億2,500万カナダドルであるが、日頃身体活動に積極的に取り組んでいない国民の割合を1%減少することによってその年間コストを1,023万3,000カナダドル節減できると推計している。

さらに規則的な身体活動に取り組んでいるアクティブな国民（1日1時間以上の歩行の運動量に相当するレベル）の人口比率は1981年では21%であったが、1995年では37%と16ポイントも上昇した。この影響によって、1981年から1995年の15年間に7億カナダドルの医療費の節減につながったと同研究所は報告している。

このような望ましい結果に基づきカナダ政府は1997年8月に、1998年から2003年にかけての健康作り5ヵ年計画を発表し、アクティブな国民を10%増加させるための具体的な政策を提言している。そして、現在カナダではスポーツ参加率は80%を超える（SSF 笹川スポーツ財団、2001. 図2-1を参照）。

2-2. 文部科学省の政策

文部省の「スポーツ振興基本計画」（2000）において「国民経済への貢献」が冒頭にあるスポーツの意義の一つとして挙げられ、医療費の削減効果、雇用の創出効果などの経済的効果が期待されている。

しかし、欧米各国に比べて日本ではスポーツを定期的実施する人の全人口に占める比率は低い。総理府「体力・スポーツに関する世論調査」（2000）によると、日本では成人人口に占める週1回以上の運動・スポーツ実施者の割合は37.2%である。

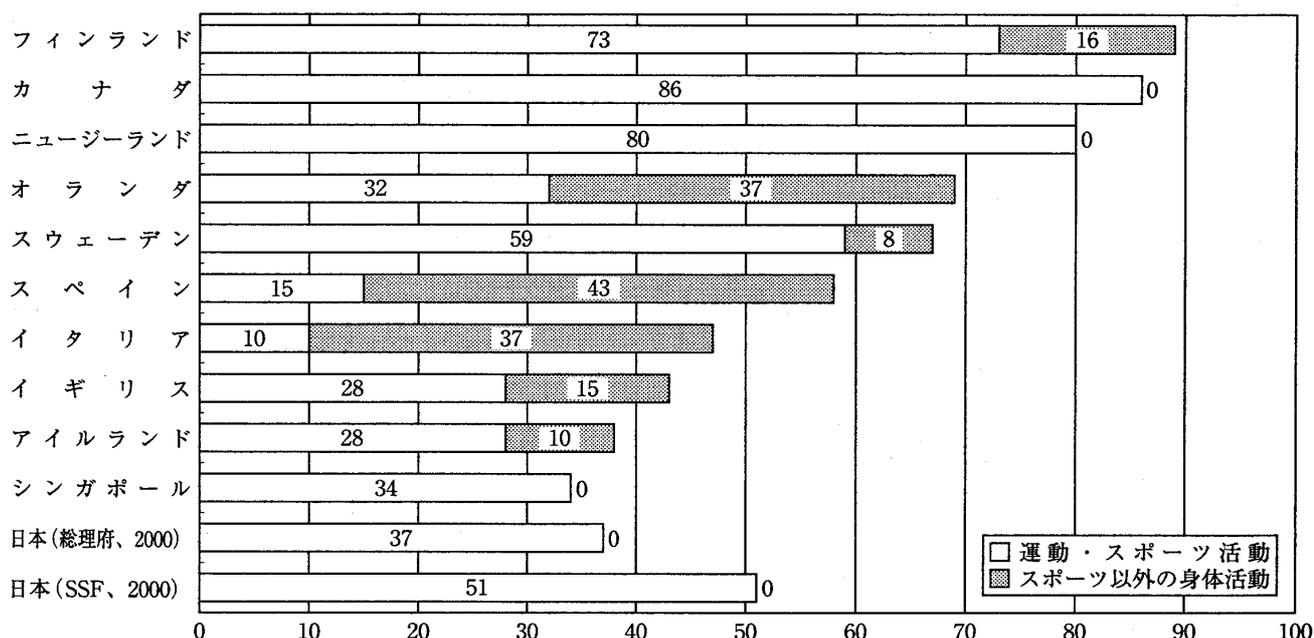
スポーツ参加率が軒並み50%を超える（特に、カナダやニュージーランドではスポーツ参加率は80%を超える）欧米諸国と比較すると、まだ高い水準とは言えないのが現状である。ただし、各国の成人の年齢と運動・スポーツの基準や測定方法には若干の違いがあり、例えばシンガポールでは15歳以上を成人とし、カナダやニュージーランドではガーデニングが運動に含まれていることも付け加えておく。

図2-1に運動・スポーツ人口の国際比較（成人人口の週1回以上の実施者の割合）を示す。

文部科学省は成人人口に占める週1回以上の運動・スポーツ実施者の割合を、できるだけ早く50%に引き上げようとしている（日本経済新聞、2001.2.26）。

しかし、運動・スポーツを継続するには、やはり①クラブやスポーツ活動の場所が身近に存在する②クラブへは子供からお年寄り、障害を持つ人、誰もが個人の自由意志に基づいて入会できる③年齢や技術レベル・スポーツ志向に応じた仲間を見つけることができる④年齢や技術レベル・スポーツ志向に応じた指導を受けることができる⑤さらに、比較的 low cost で気軽にスポーツを続けられる等々、こうしたニーズを広くカバーできるプログラムや仲間、

図2-1 運動・スポーツ人口の国際比較（成人人口の週1回以上の実施者の割合）



出所：SSF 笹川スポーツ財団（2001）より、筆者が作成。

環境が用意されなければならない。そのための切り札として文部科学省は総合型地域スポーツクラブを全国に普及させようとしている（日本経済新聞、2001.2.26）。

既に述べたように、文部科学省が2000年9月に発表した「スポーツ振興基本計画」の中に、2010年までに全市町村に1カ所以上の総合型地域スポーツクラブの育成することを盛り込んだ。将来的には全中学校区（約11,000校）に整備することを目指している。

また、なぜ学校に総合型地域スポーツクラブの拠点を作るのかというと、わが国の体育・スポーツ施設総数は258,026カ所であり、その内学校体育・スポーツ施設が160,614カ所で全体の6割以上を占める（文部省、1998）ことから、学校体育・スポーツ施設が地域住民が最も身近に利用できるスポーツ施設であるという理由による（図4-3を参照）。

2-3. 厚生労働省の政策

厚生労働省にも運動の機会が増えれば、病院通いの人を減らせるとの読みがある。厚生労働省の2003年7月発表によると国民医療費は31兆3,234億円であり、前年度の30兆3,583億円に比べ9,651億円、3.2%の増加となっている。国民一人当たりの医療費は24万6,100円であり、前年度の23万9,200円に比べ2.9%増加している。国民医療費の国民所得に対する割合は8.46%（前年度7.98%）となっている（厚生労働省、2003）。また厚生労働省は医療費が2025年度に今年度の2.1倍となる69兆円程度に膨らむとの試算をまとめた（日本経済新聞、2004.5.30）。

このように国民医療費は際限の無い増大の一途を辿っている。流れとして減る要素も無い。国民医療費問題の抜本的な解決策が求められる時、これまでのように病気の治療に重きを置いた医療施策でなく、病気を予防し健康を高めるといふ、いわば「ポジティブ・ヘルス」の立場を強調していく必要がある。われわれは医療に金を費やすのか、それとも医療に費やさないようにその前に費やすのか、そのことを正に問いかけられているのである。

2000年3月末に当時の厚生省は第3次国民健康作り対策として、ガン、心臓病、脳卒中、糖尿病などの生活習慣病の予防による壮年期死亡の減少、健康寿命の延伸、生活の質の向上を実現することを目的とする「健康日本21」を発表した（厚生省、2000）。

この「健康日本21」の中で厚生労働省は「運動習慣者率（1回30分以上の運動を週2回以上実施し1年以上継続している者の割合）を、2010年までに男性39%以上（現状値28.6%、1997・国民栄養調査より）、女性35%以上（現状値24.6%、同調査より）に増加させる」など具体的な数値目標を掲げ、健康作りの基盤となる参加者や実施者の底上げに関する方針を示した。

厚生労働省では成人、児童・生徒、高齢者と個々に運動の日安や行動修正を促す対策を練ると同時に、社会環境対策として公共施設の利用促進や地域スポーツクラブへの加入などの自主的な活動の促進などを呼び掛けている（長積、2003）。

2-4. 日本のスポーツ界の現状

これまで日本のスポーツ界を支えて来たのは①学校の運動部②企業スポーツ、であった。しかし現在両者共に衰退傾向にある。

(1) 学校の運動部

学校の運動部は現在少子化による部員の減少、顧問の教師の不足などの理由で今まで通り部活動が続けることは困難な状況になっている（日本経済新聞、2002.4.13）。

また改めて言うまでもなく、学校とは基本的に教育の場でありスポーツ（遊び）の場ではない。日本の社会は公共施設としてのスポーツの場が存在しないまま、スポーツが学校体育として発展した。課外活動としての部活動も本来ならば地域社会のクラブが担うべき行為であり、高校野球や高校サッカーを見れば分かるようにその役割を学校が担うとどうしても学校（私学）の宣伝という色が濃くなってしまふ（玉木、1999）。「学校とは基本的に教育の場である」という考え方から、そして昨今の少子化、顧問教師の不足などの理由から、公立中学校の中には部活動から撤退する学校も出て来た。最早公立中学校では、部活動の継続さえ困難になって来ている。某市の教育委員会ではクラブ活動を社会が担う可能性を検討している（日本経済新聞、2002.4.13）。

(2) 企業スポーツ

企業スポーツは経済が成長していて企業の業績が上向いている時は活発に活動できるが、ひとたび不況に陥り企業の業績が振るわなくなるとリストラされてしまうという構造を持つ。

しかし、これはあまりにも当然のことと言える。なぜならば、企業はスポーツを発展させるために存在しているものではなく、あくまでも企業としての利潤を上げることが第一義の目的であるから、利潤の上がらない部門はいつか切り捨てられる危険性がある。バブル経済の崩壊後、企業のリストラが進行する中で社会人野球、バスケットボール、バレーボール、ラグビー、体操、陸上競技、卓球、アイスホッケーなど、数多くの「企業スポーツクラブ」が廃部、あるいは活動停止に追い込まれた。

3. 総合型地域スポーツクラブを根付かせて行くための課題

既に述べたように、総合型地域スポーツクラブは2000年9月に当時の文部省によって策定された「スポーツ振興基本計画」の中でも最大の目玉として取り扱われており、今後のわが国のスポーツ振興の基盤とも言える。少子化によって衰退を余儀なくされている学校運動部活動の受け皿として、あるいは企業スポーツの将来的な姿としても注目されている。同計画では2010年までに全市町村に1カ所以上の整備を目標とし、将来的には全中学校区（約11,000校）に整備することを目指している（文部省、2000）。

愛知県半田市の成岩（ならわ）中学校を拠点とした成岩スポーツクラブ²⁾は、学社融合による総合型地域スポーツクラブのモデルと言える。そこでは、地域の子供から高齢者まで約2,500人の会員が年会費1万円（家族単位）を支払い、運動部活動と一体となった活動をしている（間野、2000）。

また兵庫県では法人県民税の超過課税約110億円を投じて県内の全小中学校区に地域スポーツクラブの設立を進めている（兵庫県、2000）。1クラブあたり800万円のハード費と100万円の運営費を5年間補助する制度が2000年度より始まった。このように、学校を拠点とした「総合型地域スポーツクラブ」作りが、本格化し始めている。

わが国のスポーツは主に学校を中心に行われてきた。そのため学校を卒業してしまうと、スポーツに接する機会がめっきり少なくなる。生涯を通してスポーツをすることが非常に困難な状況、それがわが国のスポーツの悲しい現状である。

では、こうした状況を改善し、誰もが、いつでも、どこでも生涯を通してスポーツに親しむことができる環境を我々は創り出すことができるのだろうか。今後多様化・高度化する国民のスポーツニーズに応える新たなスポーツの展開を考えた場合、それは一人の一生涯とい

う長い期間に対応し、さらに次の世代に受け継ぐことができるような「地域に根差したスポーツクラブ」の育成を図ることが必要である。そして、そのきっかけにしようとしているのが総合型地域スポーツクラブである。

一方総合型地域スポーツクラブを全国展開しわが国に根付かせて行くには①クラブハウスや温水プールのある専用の活動拠点の確保②地域スポーツクラブの安定的な活動のための基本的な財源の確保③経理・財務・会員管理・スポーツ指導が行えるマネジャーの確保④サービス向上並びに業務効率化のための情報システムの整備、等々の課題が指摘されている。

3-1. クラブハウスや温水プールのある専用の活動拠点の確保

地域スポーツクラブの発展的な運営には会員の快適なスポーツ環境を確保し、安定的・継続的に活動できるスペースの確保が重要である。活動拠点が無い場合、会員を増やすことが難しい上、クラブライフも楽しむことができない。総合型地域スポーツクラブの活動にはプール、グラウンド、体育館等のスポーツ施設に加えて、クラブハウスや事務室などを必要とする。

3-2. 地域スポーツクラブの安定的な活動のための基本的な財源の確保

地域スポーツクラブの活動のための財源としては①会費収入②事業収入③行政からの委託費・補助金④寄付・その他等が挙げられる。

ドイツのスポーツクラブでは財源の1/3が会費収入、1/3が事業収入、残りの1/3が行政からの補助金と言われている。しかし、行財政改革の中、補助金や助成金は多くを期待し難いことや、クラブの活動の自主性・独自性を確保することなどからも行政への依存は避けることが望ましい。クラブの独立性を考えると、行政から何かしらの資金提供を受ける際にも業務委託として対価として受け取ることが望ましい。このためクラブの活動を安定的に行うためにも、財源の比率は会費収入が1/2、事業収入が1/4、補助金が1/4程度が適切と考えられる(間野、2001)。表3-1にドイツにおけるスポーツクラブの収支構成例を示す。

表3-1 ドイツにおけるスポーツクラブの収支構成例

収 入	%	支 出	%
会費収入、入会金、補助金	48.5	スポーツ施設賃貸料・建設費、 用具・用品費	38.0
投資収入、レストラン収入、 広告料収入	22.0	コーチ給与、旅費	18.0
州スポーツ連盟、スポーツ統括団体、 州・地方自治体・連邦各政府補助金	15.0	州スポーツ連盟、スポーツ統括団体への会費、 保険料、公租公課	17.0
競技会・催事活動収入	14.5	人件費、事務費	15.0
		競技会・催事活動収入	12.0

出所：SSF 笹川スポーツ財団(2001)より、筆者が作成。

3-3. 経理・財務・会員管理・スポーツ指導が行えるマネジャーの確保

本格的にクラブ経営を行うとなると、アカウントティング、ファイナンス、ファシリティマネジメント、ヒューマンリソースマネジメント、ホスピタリーマネジメント、リスクマネジメントなどの能力が求められる。米国では大学のホテル学科において、このようなカリキュラムが組み立てられているようである。最近では、「スポーツMBA（スポーツ経営学修士）」のコースも設立されている。

1868年創立で10,000坪の敷地を有する「(社)横浜カントリー&アスレティッククラブ(YC&AC)」の職員でゼネラル・マネジャーである依田氏は、名門コーネル大学ホテル学科を卒業している。スポーツに限らず“Club”が普及している欧米では、このようなキャリアの持ち主がマネジャーになるのが主流のようである。

クラブマネジャーの役割は、スポーツそのものの楽しさの提供は当然のことながら、メンバー同士の交流、居心地の良さ、メンバーとしての誇りなどに気を配り、なおかつ財政的健全性を維持・確保しなければならない。

3-4. サービス向上並びに業務効率化のための情報システムの整備

総合型地域スポーツクラブの育成には快適なクラブハウス、有能なマネジャーと並んで、情報システムの活用が欠かせない。クラブ会員への通知・連絡、スタッフの管理、経理、各種新生業務などを限られたマンパワーを用いて効率的な経営を行うには情報システムはなくてはならない。民間のフィットネスクラブでは会員管理、経理、スタッフのローテーションなどのシステムを導入しており、リアルタイムの経営情報を得ると共に、フロントスタッフの削減やパートタイムインストラクターの活用などに波及している。このようなシステムを、地域スポーツクラブ用に改良していくことが必要であろう。

愛知県半田市成岩スポーツクラブ²⁾には2,500名の会員、100有余名のボランティアスタッフがおり、年間2,000万円の予算を組んでいることから専任の事務スタッフを配置している。今後はさらに活動規模が拡大することから、上記のような情報システムの導入が望まれている(間野、2001)。

地域スポーツクラブの経営システムは全国各地の地域スポーツクラブに共通であり、広い意味での身近なスポーツ環境の整備とも言える。スポーツ環境と言うとつい施設や指導者に目が行ってしまうが、このような情報システムもまた重要なスポーツインフラである。

なお、本稿では①クラブハウスや温水プールのある専用の活動拠点の確保②地域スポーツクラブの安定的な活動のための基本的な財源の確保について考察する。本稿では③経理・財務・会員管理・スポーツ指導が行えるマネジャーの確保④サービス向上並びに業務効率化のための情報システムの整備については割愛する。これらの課題については後日検討したい。

特に④のサービス向上並びに業務効率化のための情報システムの整備は、筆者自身が情報処理を生業としているだけに興味のあるテーマである。

4. わが国の総合型地域スポーツクラブの問題点

4-1. クラブの活動拠点の確保に関する問題点

総合型地域スポーツクラブの活動にはプール、グラウンド、体育館等のスポーツ施設に加えて、クラブハウスや事務室などを必要とする。ヨーロッパでは活動拠点の土地・建物をクラブが所有する場合もあるが、地価や建設コストの高いわが国では多くのクラブにとって全てを自ら取得することは極めて困難である。このような拠点を独自財源で整備することは既存の事業手法では非現実的であり、実際には既存のスポーツ施設を活用（借用）しなければ活動は成立し得ない。

図4-1と図4-2はスポーツクラブの活動施設について、スポーツクラブ全体と総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業を受けた総合型モデルスポーツクラブとの間で比較したものである。

スポーツクラブ全体では「学校開放屋内施設」で活動するスポーツクラブが最も多く、41.5%であった。次いで「公共屋内スポーツ施設」が28.2%、「公共屋外スポーツ施設」が18.7%、「学校開放屋外施設」が17.0%、「公民館等」が6.9%、「公共の公園など」が4.6%であった。

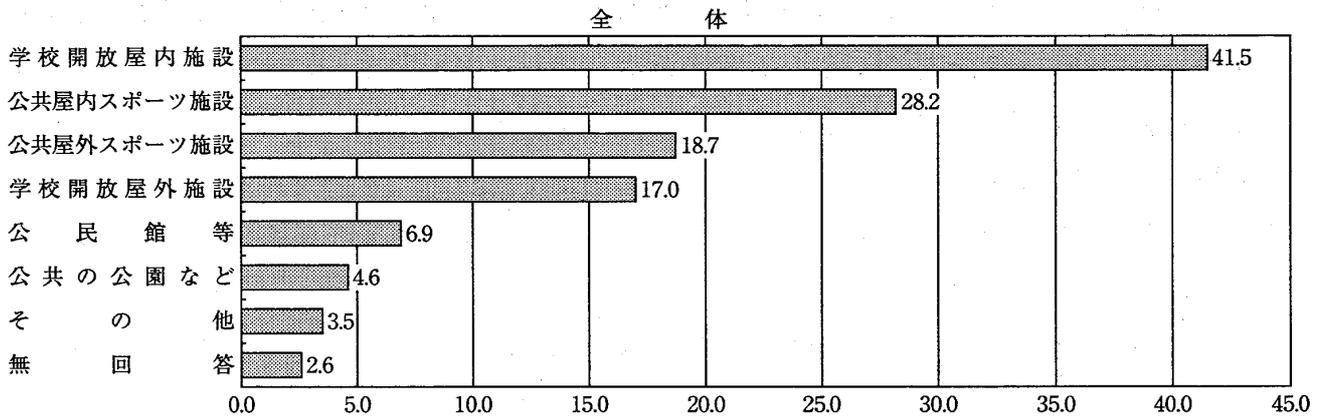
総合型モデルスポーツクラブでは「公共屋内スポーツ施設」で活動するスポーツクラブが最も多く、77.8%であった。次いで「学校開放屋内施設」が66.7%、「公共屋外スポーツ施設」「学校開放屋外施設」がそれぞれ50.0%、「公共の公園など」が22.2%、「公民館等」が16.7%であった。

単一種目型スポーツクラブを中心とする全体傾向に比較して、総合型モデルスポーツクラブでは公共屋内スポーツ施設中心に公共スポーツ施設および学校開放体育施設を総合的に活動拠点としている点が特徴的である。

総合型スポーツクラブでは活動量が大きいため体育館、水泳プール、グラウンドなどスポーツ施設を総合的に使用することから、学校開放体育施設と公共スポーツ施設を総合的に活動拠点とするスポーツクラブが多いと考えられる（(財)日本スポーツクラブ協会、2001）。

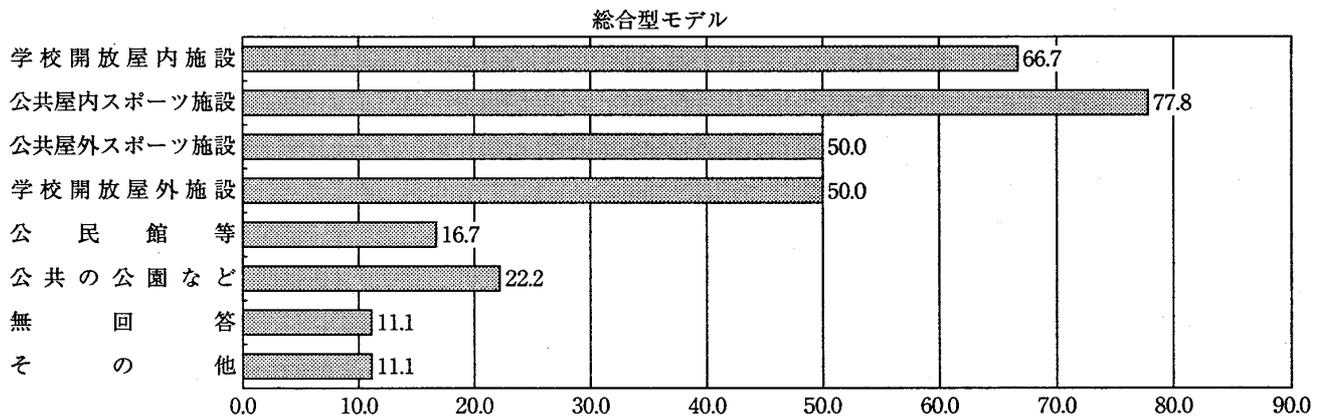
このように、クラブの活動拠点のほとんどは学校や公共スポーツ施設である。これはわが国の体育・スポーツ施設総数は258,026カ所（1996年10月1日）であり、その内学校、大学、公共の体育・スポーツ施設が226,142カ所で、全体の87.6%を占めるという理由によるものである（文部省、1998）。

図4-1 スポーツクラブの活動施設（複数回答）



出所：(財) 日本スポーツクラブ協会 (2001) より、筆者が作成。

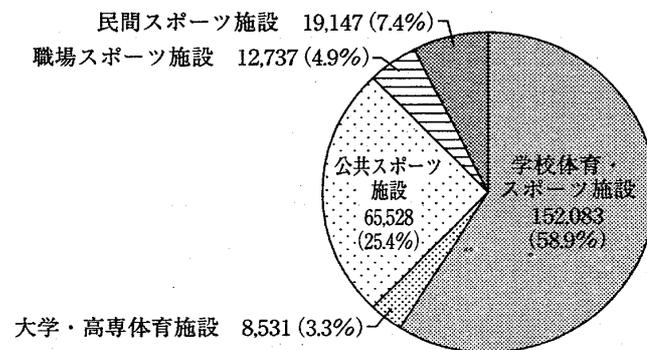
図4-2 スポーツクラブの活動施設（複数回答）



出所：(財) 日本スポーツクラブ協会 (2001) より、筆者が作成。

図4-3にわが国の体育・スポーツ施設設置数を示す。

図4-3 体育・スポーツ施設設置数

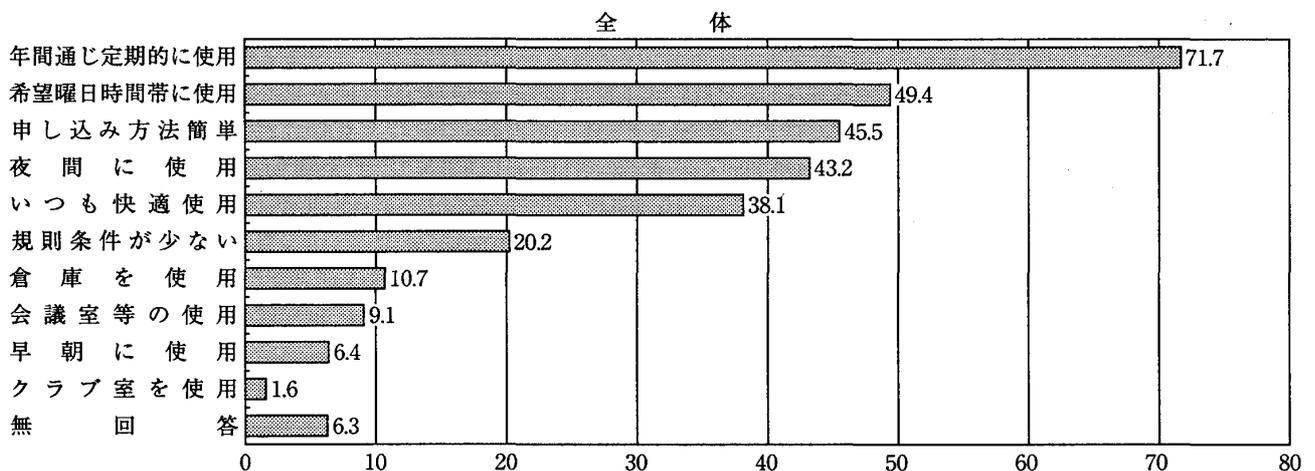


出所：池田・守能 (1999) より、筆者が作成。

クラブの活動拠点が学校や公共スポーツ施設であるため、「いつも快適に利用できる」がスポーツクラブ全体では38.1%、総合型モデルスポーツクラブでは33.3%に過ぎず、半数以上が利用したい時に利用できていない状況にある。図4-4と図4-5はスポーツクラブ活動における施設使用状況について、スポーツクラブ全体と総合型地域スポーツクラブ育成モデル事業を受けた総合型モデルスポーツクラブとの間で比較したものである。

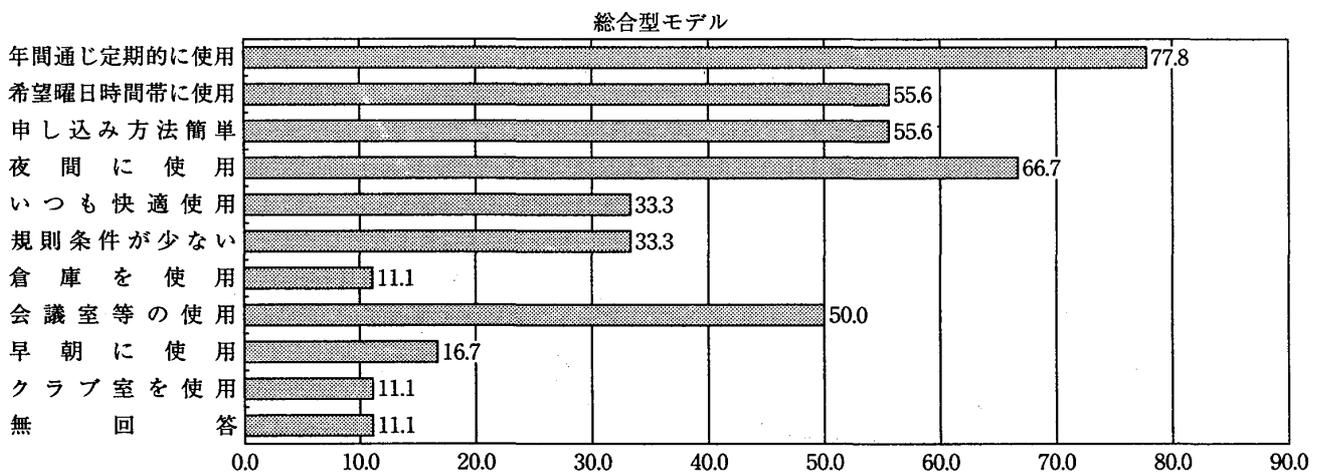
さらにクラブのシンボルともいえるクラブハウスについて見ると、保有率はスポーツクラブ全体では23.1%、総合型モデルスポーツクラブでは50.0%に過ぎない（（財）日本スポーツクラブ協会、2001）。図4-6はクラブハウスの保有について、スポーツクラブ形態別に比較したものである。

図4-4 スポーツクラブ活動における施設使用状況（複数回答）



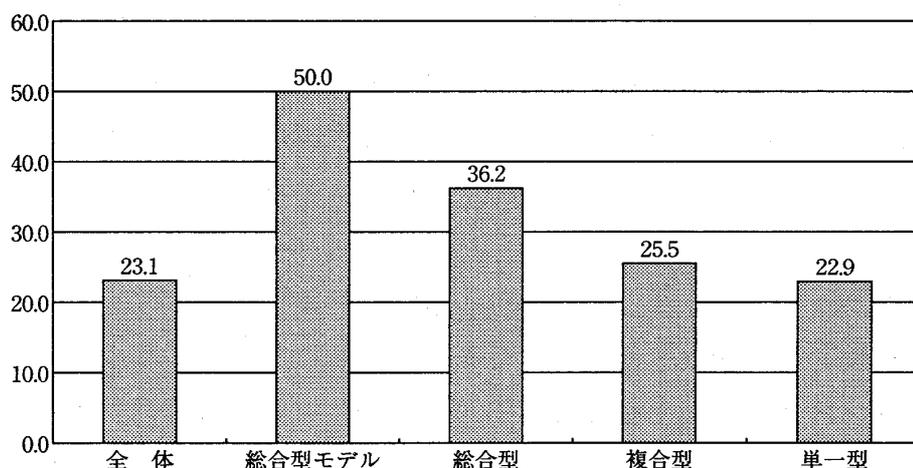
出所：（財）日本スポーツクラブ協会（2001）より、筆者が作成。

図4-5 スポーツクラブ活動における施設使用状況（複数回答）



出所：（財）日本スポーツクラブ協会（2001）より、筆者が作成。

図4-6 クラブハウスを持つスポーツクラブ



出所：(財) 日本スポーツクラブ協会 (2001) より、筆者が作成。

これまで全国的に均しくスポーツを普及させる観点から、廉価で汎用性の高い施設整備を展開して来た。このため温水シャワー、夜間照明、芝生化、クラブハウスなどの装備率は低く、またスポーツ指導者の配置やスポーツ教室の実施も先送りにして来た経緯がある。高度経済成長時代においてはその方策は有効ではあったが、国民の生活水準が向上した現在、これまでのように公的財源を元にした貸館業務の「安かろう、悪かろう」の延長ではクラブ運営は縮小均衡に向かうと考えられる (間野、1999)。

4-2. 財源の確保に関する問題点

既に述べたように、クラブにとって自由度と安定性が最も高い収入源が会費であり、財源の比率は会費収入が1/2、事業収入が1/4、補助金が1/4程度が適切と考えられる。

総合型地域スポーツクラブは、地域住民の自主運営、独立採算が望ましいと認識しているが、実際はクラブの運営費用が会費収入を大きく上回っており、将来的に独立採算は困難であろうとの見方が大勢を占めている。多くのクラブメンバーはわずかな施設使用料を除いてスポーツ活動にお金を支払うという考え方が理解できないことが多く、会費の徴収の障害となっている。

文部科学省のモデル事業は年間1,300万円の補助金を3年間の期限で助成し、総合型地域スポーツクラブの設立を支援するものである (SSF 笹川スポーツ財団、2001)。現在はほとんどのクラブでモデル事業費から指導者費用等を拠出しているが、3年後の補助終了後は収支を黒字にすることは難しい。育成事業が打ち切りになった場合、数多くの自治体が地域スポーツクラブから撤退を余儀なくされることも予測される。

31.6%の自治体が、地域スポーツクラブに対して活動費の助成を行っている。人口規模が

2万人未満の小さい自治体では1/3以上が助成制度を有していて、自治体からの助成金の占める割合は41.3%である。ほとんどのクラブで3年後の補助終了後は収支を黒字にすることは難しく、補助終了後も何らかの財政支援を求めている。自治体によっては、3年後も継続して単費で補助を続ける検討を行っている。例えば鶴岡市では補助事業が完了する3年後からは、おそらく市が補助を行うことになるであろうと言われている（三菱総合研究所、1996）。

愛知県半田市成岩スポーツクラブ²⁾では月1,000円の会費徴収を行っているが、抵抗感を無くすため親子会員として徴収している。北九州市でのヒヤリング調査によれば、地方の市町村ではスポーツクラブの会費や参加費を住民から徴収するのは至難であろうとのことであった。多くの住民がスポーツは無料で行えるものと考えているとのこと。特に高齢者ほどその傾向が強いとのことであった。北九州市では現在のところ会費を徴収してはいないが、将来的に徴収の意向があり、抵抗感を無くすためのクラブ員へのインテンティブ創出に頭を悩ませている。どのクラブでも会費を払うことに抵抗を感じるクラブ員が多く、納得させる良い理由はないものかと苦慮している（三菱総合研究所、1996）。

4-2-1. 先進的スポーツクラブの事例

表4-1は兵庫県神戸市垂水区団地スポーツ協会（以下垂水区団地スポーツ協会）³⁾の平成3年度～6年度（平成4年度はデータが存在しなかった）の、表4-2は東京都杉並区向陽スポーツ文化クラブ（以下KSCC）⁴⁾の平成元年度～6年度の収支計算書である。垂水区団地スポーツ協会、KSCC両クラブ共に、1996年当時の文部省によって「先進的スポーツクラブ」として紹介されている。

垂水区団地スポーツ協会の平成3年～6年度（平成4年度のデータは無し）の会費収入がクラブの収入全体に占める比率は、3年間平均（3年間の会費収入合計÷3年間のクラブの収入合計×100）で、16.5%である。

KSCCの平成元年～6年度の会費収入がクラブの収入全体に占める比率は、6年間平均（6年間の会費収入合計÷6年間のクラブの収入合計×100）で、12.4%である。

先進的スポーツクラブと言われる垂水区団地スポーツ協会、KSCCでさえ、会費収入で財源の1/2を確保できていない状態である。

受益者負担とは、公共財、サービスの供給に対してその利用者が供給費用の一部または全部について応分の負担をすることである（間野、1999）。ところが、わが国ではこの受益者負担の考え方が普及していない。多くのクラブメンバーはわずかな施設使用料を除いてスポーツ活動にお金を支払うという考え方が理解できないことが多く、会費の徴収の障害となっている。

ならばなぜ、わが国では受益者負担の考え方が普及していないのか。それは2章で既に述べたように、わが国においてはスポーツが主に学校で発達したと無関係では無い。学校でスポーツを習うのは無料である。

表4-1 垂水区団地スポーツ協会の収支計算書（平成3年度～6年度）

(平成)

(単位：円)

科 目		3年度	5年度	6年度
収 入	前年度繰り越し金	212,856	196,925	63,933
	① 会 費	319,680	313,680	219,360
	4年度フェスティバル繰越金		124,728	
	4年度バザー繰越金		68,072	
	100号記念誌売上		341,800	
	水野スポーツ賞副賞			2,000,000
	祝賀会会費			1,145,000
	封筒代			1,020
	バザー収入			96,493
	預金利息	4,800	54,977	848
	その他	6,400	0	
	未納	46	1,750	
	② 収入計	543,782	1,101,932	3,526,654
支 出	一般事務費（含む印刷費）	46,368	36,256	38,090
	通信費	22,490	21,080	8,500
	接待費	22,523	10,506	1,333
	コミスポ製作費	200,540	152,961	
	書籍購入費	11,639	4,326	
	但東町交流関係	20,700		
	クラブハウス運営費	10,000		
	印刷費			
	交通費		5,000	12,789
	文具代		885	
	100号記念誌代金		803,709	
	定期預金			1,500,000
	祝賀会支出			1,106,285
	雑費	22,202	3,276	412
	翌年度への繰越金	187,320	63,933	859,245
支出計	543,782	1,101,932	3,526,654	

※	①/②*100 (%)	58.8	28.5	6.2
---	-------------	------	------	-----

表4-2 KSCCの収支計算書（平成元年度～6年度）

（平成）

（単位：円）

科 目		元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度
収 入	前年度繰り越し金	519,409	902,748	1,381,179	273,176	749,348	575,777
	① 会 費	1,000,500	994,500	1,033,000	1,082,500	1,088,000	1,160,000
	参加費	5,697,400	5,537,750	5,763,175	5,493,000	5,035,300	6,260,000
	区運営委託費	526,250	527,000	548,292	566,314	566,314	530,532
	学校開放利団協運営費	396,000	396,000	402,000	427,240	420,000	396,840
	雑収入	21,876	60,917	112,000	350,404	179,737	145,550
	② 収入計	8,161,435	8,418,915	9,239,646	8,192,634	8,038,699	9,068,699
支 出	活動費	4,288,560	4,197,947	5,491,989	4,564,954	4,685,463	4,582,384
	運営費	2,970,127	2,839,789	3,274,481	2,878,332	2,627,459	3,028,550
	20周年記念積立金	0	0	0	0	150,000	650,000
	予備費	0	0	200,000	0	0	0
	支出計	7,258,687	7,037,736	8,966,470	7,443,286	7,462,922	8,260,934
次年度繰り越し金		902,748	1,381,179	273,176	749,348	575,777	807,765

※	①/②*100 (%)	12.3	11.8	11.2	13.2	13.5	12.8
---	-------------	------	------	------	------	------	------

※会費収入が、クラブの収入全体に占める比率。

出所：表4-1・表4-2共に、三菱総合研究所（1996）より、筆者が作成。

5. 今後の課題および提言

「おわりに」に代えてこの章で今後の課題と提言を述べる。筆者が総合型地域スポーツクラブに提言したいのは①会費の設定方法の変更②会費以外の財源の確保③ハード・ソフト両面でのクラブが提供するサービスの向上、そして④クラブの指定管理者制度への参入である。

5-1. 会費の設定方法の変更

既に述べたように、クラブにとって自由度と安定性が最も高い収入源が会費である。会費を安く設定する余り運営が立ち行かなくなるクラブも少なくない。

会費の設定方法には以下の3つの方法がある。

- ① 原価志向（クラブ運営に必要な諸経費に将来活動費を上乗せするクラブ本位の考え方）
- ② 需要志向（事前調査等により顧客が希望する価格に合わせる顧客本位の考え方）
- ③ 競争志向（競合などのプログラムサービスと価格を考慮する市場本位の考え方）

現在多くのクラブが需要志向の考え方をを用いて会費を設定していると推測される。受益者負担が浸透していないこともあるが、総合型地域スポーツクラブは、住民がお金と労力を持ち寄って運営する自立した「住民による住民のためのクラブ」であり、「地域の豊かな生活環境と次世代を育む」という公益的な役割を担っている。こうした趣旨を住民に明確に伝え、原価志向のように必要経費を足し合わせ会員数で割るなどして会費を算出することが必要になる。

会費を廉価に抑えてプログラムごとに参加料を徴収する方法もある。プログラムによって掛かる経費や謝礼金が異なるからである。徴収に手間は掛かるが、参加者の多様なニーズに応えられる。

質の高いサービスをクラブとして提供して行くためには、かなりの額の会費を徴収しなければならない。クラブの会費の平均金額は年額で大人5,160円、小人4,772円である。1ヵ月当りに直すと、大人430円、小人398円となる（三菱総合研究所、1996）。会費は現状を踏襲することを前提とすると、大人500円、小人400円辺りが妥当な線であると言える。

しかし、この程度の会費ではスポーツクラブの活動を支えて行くことは難しい。月1,000円程度の会費ではクラブの独立採算は難しいのである（半田市）。やはり、スポーツクラブの活動を支えるには応分の受益者負担は必須である。クラブは受益者負担の原則に従い、相応の会費を徴収するようにしなければならない。先程大人500円、小人400円辺りが妥当な線であると述べたが、クラブが提供するサービスがより向上しその範囲も広がることを前提とすれば、決してこの限りではない。サービスの向上については後述する。

5-2. 会費以外の財源の確保

クラブの収入は会費が中心になるが、有給のスタッフ・指導者の人件費や謝礼金、クラブハウス・事務所の賃料などの支出がある場合、会費収入だけで運営の全てを賄うには困難な状況にある。地域に根差したクラブでは多様な財源を確保できる可能性がある。クラブの拡充に向けての財政基盤を強くできると考えられる。

会費以外の収入源としては①事業収入②助成・補助金③寄付・協賛金④受託収入、などがある。

(1) 事業収入

事業収入には、本来事業（クラブの理念や目的の実現へ向けた事業）と非本来事業（物販等）がある。自主事業の可能性として、学校部活動や行政プログラムへの指導者派遣⁵⁾、スポーツ用品やクラブのオリジナルグッズの販売、医療とタイアップした健康やスポーツ技術向上相談、高齢者のデイケアなど福祉サービス⁶⁾、カフェ等飲食サービス⁷⁾などが考えられる。

(2) 助成・補助金

クラブ作りやスポーツ関連で著名な助成金などは、日体協以外では平成14（2002）年度から始まった、いわゆる「toto」と呼ばれるスポーツ振興くじ（日本スポーツ振興センター）などがある。

1998年3月19日に成立したNPO法（特定非営利活動促進法）は、ボランティア活動などを行う民間の非営利団体に法人格を与えその活動を支援する制度である。

toto助成金では、スポーツ団体としてNPOが正式に認知された。日体協、JOCなどの既存の公益法人に加え、NPOであれば直接に（財）日本体育学校健康センターに申請することができるようになった。

NPO法人を取得すれば、末端のクラブであっても行政や体育協会などを經由せずに直接サッカーくじの収益による助成を受けることができる（間野、2001）。このNPO法やPFI促進法⁸⁾のように、総合型地域スポーツクラブにとって追い風となる社会体制が整いつつある。

(3) 寄付・協賛金

わが国では寄付の税制などが未熟で、クラブなど公益性の高い民間組織にお金が流れていく制度や社会的なインフラが充分とは言えない。

欧米にはスポーツや音楽、芸術などの「文化」に関する団体への寄付が免税となる制度がある。それも経費として税率の計算から除外されるのではなく、支払う税金（所得税や州税や市民税）から寄付金分が差し引かれる方法（税額控除）が採られている（玉木、1999）。それが欧米の様々な「文化活動」（映画、演劇、音楽、オペラ、スポーツなどの活動）を支えているのである。日本でもこの制度を導入できれば、スポーツ振興は一気に活気付くと思われる。

(4) 受託収入

既に述べたように、クラブの活動の自主性・独自性を確保することなどからも、行政への依存は避けることは望ましく、クラブの独立性を考えると行政から何かしらの資金提供を受ける際にも、業務委託として対価として受け取ることが望ましい。

これまで行政が提供してきたスポーツ教室、公共スポーツ施設の管理運営、学校体育施設の維持管理、スポーツイベント等の業務を受託し、委託費収入を得る。外国の例を見ると、総合型スポーツクラブが地域の公共スポーツ施設運営を行政から委託されている（（財）日本スポーツクラブ協会、2001）。受託収入については後述する。

5-3. ハード・ソフト両面でのクラブが提供するサービスの向上

会費収入を増加させるためには①一人当りの会費を値上げする②一人当りの会費はそのままにして会員数を増加させる③一人当りの会費を値上げすると共に会員数も増加させる、という方策が考えられる。会費の値上げを会員に許容させる、会員数を増加させるためには、やはりハード・ソフト両面でクラブが提供するサービスを向上させることが最善であると思われる。

(1) ソフト面でのサービスの向上

フルコンタクトカラテ、少林寺拳法などの格闘技、フィットネス産業は市場が成立している⁹⁾。これらのスポーツサークル、スポーツ教室数¹⁰⁾を増加させる。

(2) ハード面でのサービスの向上

トレーニングルームの体育館内での位置付けが変わってきており、競技力向上、基礎体力の向上などの競技選手の強化の施設から、一般の市民の健康や体力の維持、美容などの生活の中のスポーツとしての在り方に変化してきている。個人が参加するコミュニティスポーツとして、トレーニングルームやエアロビクスなどを行うスタジオ、ランニングコースなどを組み合わせたトータルなトレーニングの施設としての運営が求められている。トレーニングルーム、スタジオ、ランニングコースなどの設備を充実させる。

特に今後期待される大きなターゲットは、シニア層にある。中高年者の余暇における関心は、1位「健康」、2位「交流」、3位「自然」、4位「教養・学習」にある(山口、2000)。2007年から団塊の世代が地域社会に入っていくため、スポーツに参加する人は増えると予想される。ハード・ソフト両面でクラブが提供するサービスを向上させれば、今後大きなターゲットとして期待されるシニア層を中心に、クラブの会員数を増加させることは可能であると思われる。

5-4. クラブの指定管理者制度への参入

既に述べたように、地域スポーツクラブの発展的な運営には会員の快適なスポーツ環境を確保し、安定的・継続的に活動できるスペースの確保が重要である。活動拠点が無い場合、会員を増やすことが難しい、かつクラブライフも楽しむことができない。欧州では活動拠点の土地・建物をクラブが所有する場合もあるが、地価や建設コストの高いわが国では多くのクラブにとって全てを自ら取得することは極めて困難であり、既存のスポーツ施設を活用(借用)しなければ活動は成立し得ない(間野、1999)。

実際わが国においては、スポーツクラブの活動拠点のほとんどは学校や公共スポーツ施設

である。スポーツクラブの活動拠点が学校や公共スポーツ施設であるため、「いつも快適に利用できる」がスポーツクラブ全体では38.1%に過ぎず、半数以上が利用したい時に利用できていない状況にある。さらにクラブのシンボルともいえるクラブハウスについて見ると、保有率はスポーツクラブ全体では23.1%に過ぎない（(財)日本スポーツクラブ協会2001）。

一方、行政においても公共スポーツ施設の運営の効率化という課題を抱えている。厳しい財政事情の中、管理運営費の縮減を余儀なくされる反面、住民からは開館時間の延長やスポーツ教室の拡充などの要求が増しており、コスト削減とサービス向上などの相反する課題が生じている（間野、1999）。

このような課題の同時解決策として、指定管理者制度が考えられる。指定管理者制度は地方自治法第244条「公の施設」に関連する制度であり、2003年6月6日に改正され、同年9月から施行された（文化政策提言ネットワーク、2004）。

地域スポーツクラブが公の施設の指定管理者になれば、クラブ側は委託費収入（公の施設の管理運営や学校体育施設の維持管理委託費、これまで行政が提供してきたスポーツ教室、スポーツイベント等の業務の委託費など）、利用料金収入（ホールや会議室の使用料など施設を借りる利用者からの収入）、事業からの収入（指定管理者の主催する自主事業からの収入）などの安定的な財源確保と、クラブの活動拠点の確保が同時に達成できる。また行政サイドは管理運営コストの削減と、様々な地域活性化が期待できる。各地の地域スポーツクラブは今回の指定管理者制度を新たな活動拠点を確保する絶好のチャンスとして、アピールを始めた（地域協働型マネジメント研究会、2005）。

法人格を取得すれば一般的には法人格を持つことで社会的信用が増し、行政からの施設管理委託などが受け易くなるとされている（文部科学省、2004）。今回の法改正では指定管理者の法人格の有無は規定されていないが、公募を求める地方公共団体のほとんどは当然ながら法人格取得は指定管理者参入の基本的条件と考えている（地域協働型マネジメント研究会、2005）。前述したように、NPO法などの総合型地域スポーツクラブにとって追い風となる社会体制が整いつつある。

以上述べて来たように、わが国においてヨーロッパ各国によく見られる地域に密着した市民参加の総合型スポーツクラブが定着するためには、未だ数多くの課題は残されている。しかし将来的には総合型地域スポーツクラブは、少子化による部員の減少・顧問の教師の不足などの理由で今まで通り活動を続けることが困難な状況になっている学校の運動部の受け皿として、あるいはバブル経済の崩壊後企業のリストラが進行する中で廃部・活動停止に追い込まれて行く企業スポーツの将来的な姿として、そして市民社会に必要なインフラストラクチャー（社会基盤）として発達して行くと予想される。

注

- 1) 本稿においては、日本のJリーグは、ヨーロッパ型の総合型地域スポーツクラブからは除外する。

確かに、Jリーグは、ヨーロッパ型の地域に根差した多種目スポーツクラブを目指している。例えば、アントラーズのホームタウン、鹿嶋には市民のサッカーチームが新しく出来ているようである。準加盟のブランメル仙台は、少年野球教室を開催している。Jリーグは、企業・自治体・住民を巻き込んだ新しい生涯スポーツの振興を掲げている。しかし、Jリーグに加盟するチームは株式会社である。例えば、ジェフユナイテッド市原・千葉は「株式会社東日本ジェイアール古河サッカークラブ」である。名前はクラブと付いているが、「スポーツを楽しむために結合した人々の団体」という本来のスポーツクラブとは似て非なるものである（SSF 笹川スポーツ財団、2000）。
- 2) 愛知県半田市成岩スポーツクラブ

1996（平成8）年に成岩（ならわ）地区内の学校や地域の関係団体を中心となって「成岩スポーツクラブ」が設立される。成岩中学校の運動部活動は平日のみとし、その一方で成岩スポーツクラブへの参加も奨励している。また、空き教室をクラブハウスとし、地域と学校が連携して新たなスポーツ環境を創り出し、子どもたちを「共育」という理念を共有しており、約2,500名（平成13年度の数字）の会員によって構成されている。同クラブは、「文部科学省の総合型地域スポーツクラブモデル事業」の成功例として紹介されている。
- 3) 兵庫県神戸市垂水区団地スポーツ協会

1969（昭和44）年に神戸市垂水区の団地住民により、スポーツ組織「垂水区団地スポーツ協会」が発足。住民組織としての主体性を守るため県や市に経済的援助を求めず、また体育協会等とも特別な関連を持たずに自立してきた。同会は、団地内の矢元台公園管理事務所をクラブハウスとして市から委託を受け、活動の拠点としてきた。会員は約1,800名（平成7年度の数字）で野球部をはじめ11種類の各スポーツ部が個人負担で活動しており、協会は会員の会費（月10円）で自主的に運営されている。同会は、団地住民が自主的に立ち上げ、自立的運営を行ってきた日本で最も歴史のあるスポーツクラブとして紹介されている。
- 4) 東京都杉並区向陽スポーツ文化クラブ

1976（昭和51）年に向陽中学校の「プールの地域開放」を元に中学校長とPTA会長が中心となり、「向陽スポーツクラブ」が発足した。昭和54年には区が中学校校庭内に建設したクラブハウスを拠点に文化部（カメラ、書道、俳句、等）も加わり、「向陽スポーツ文化クラブ」が誕生する。同クラブは、約1,100名（平成7年度の数字）の会員により構成されており、会費収入の他に学校開放運営委託や地元企業の賛助金や助成金を受けながら、「地域に聞かれた学校」を基本理念として学校、地域、行政が協力して発展していった都内では代表的なクラブである。
- 5) NPO法人クラブJoy（富山県南砺市）は、各地区の公民館や婦人会等の地域活動にクラブから講師を派遣する出前教室も行っている（日本体育協会、2006）。
- 6) サッカーJリーグが介護予防事業に参入

サッカーJリーグ（鬼武健二チェアマン）がJ1、J2の全31チームで介護予防事業に参入する。高齢者が介護を必要とせずに済むように地域のスタジアムでコーチや選手らがストレッチなどの健康法を指導する。来年度から順次参入、施設を有効利用して地域社会に貢献する狙いである。介護予防事業は2006年4月の介護保険制度改正でスタート。介護が必要になる人を減らし、膨らむ介護費を抑制する狙いだが、体制整備の遅れなどで多くの地域で利用者が想定対象者数の1割に届いていないのが現状である。（日本経済新聞、2006.11.16）

7) 欧州のクラブでは、関連事業としてクラブハウス内にあるレストランやバーなどの経営などを行っている（間野、2001）。

8) PFI促進法

民間資金を活用した公共施設整備の促進に関する法律案。従来公的機関が行ってきた公共施設整備の分野に民間の資金やノウハウを導入することを促進する法案。クラブハウスの建設や独自の施設を有する可能性が広がる。

9) フィットネス産業の市場規模

1998年度におけるフィットネス産業の年間の売上げ規模は、3,600億円である（上西、2000）。

10) NPO法人クラブJoy（富山県南砺市）では、フィットネス教室を開催しており、同教室は大変人気があり、年齢層や目的に対応できるよう数種類の教室に分かれている。リフレッシュ体操には家事を終えた主婦が多く参加し、口コミで広まった（日本体育協会、2006）。

主な参考文献

池田勝・守能信次『スポーツの経済学』、杏林書院、1999。

上西康文編『現代日本のスポーツビジネス戦略』、大修館書店、2000。

SSF 笹川スポーツ財団『スポーツ白書2001』、2000。

SSF 笹川スポーツ財団『スポーツ白書2010』、2001。

玉木正之『スポーツとは何か』、講談社、1999。

玉木正之『スポーツ解体新書』、日本放送出版協会、2003。

地域協働型マネジメント研究会『指定管理者制度ハンドブック』、2005。

（財）日本スポーツクラブ協会『スポーツクラブ白書2000』、2001。

（財）日本体育協会ホームページ <http://www.japan-sports.or.jp/>、2006

日本経済新聞「根付くか地域スポーツ」、2001.2.26朝刊。

日本経済新聞「学びが変わる」、2002.4.13朝刊。

日本経済新聞「医療費、2025年度に69兆円に倍増・厚労省試算」、2004.5.30朝刊。

日本経済新聞「サッカーJリーグが介護予防事業に参入」、2006.11.16朝刊。

原田宗彦編『スポーツイベントの経済学』、平凡社、2002。

原田宗彦編『スポーツ産業論入門』、杏林書院、2003。

文化政策提言ネットワーク『指定管理者制度で何か変わるのか』、水曜社、2004。

間野義之「スポーツNPO・スポーツPFIを活用したスポーツクラブの作り方（その1）」、『指導者のためのスポーツジャーナル』、(財)日本体育協会。「広げよう！総合型地域スポーツクラブの作り方」。1998.12。

間野義之「スポーツNPO・スポーツPFIを活用したスポーツクラブの作り方（その2）」、『指導者のためのスポーツジャーナル』、(財)日本体育協会。「広げよう！総合型地域スポーツクラブの作り方」。1999.2。

三菱総合研究所『地域スポーツクラブの育成と地域活性化に関する調査』、1996。

文部科学省『スポーツ振興基本計画』、

http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/plan/06031014.htm (文部科学省ホームページ)、2000。