

## 「換骨奪胎」のスポーツ政策

——「スポーツ市場 15 兆円」計画，スポーツガバナンス，  
そして「2020 東京オリ・パラ」

棚山 研

---

はじめに

- 1 「2020 東京オリ・パラ」とスポーツ政策
- 2 「スポーツの成長産業化」は進むのか？
- 3 「2020 東京オリ・パラ」とスポーツ・ガバナンス——甦る 1980 モスクワ五輪  
おわりに

はじめに

「国民のスポーツ権」を謳い 2011 年に成立したスポーツ基本法は、第 9 条に「スポーツ基本計画」の策定を文部科学大臣に義務付けた。15 年に発足したスポーツ庁のもと、17 年に策定された第 2 期スポーツ基本計画（以下「第 2 期基本計画」）は「中長期的なスポーツ政策の基本方針」として、「スポーツの『楽しさ』『喜び』こそがスポーツの価値の中核であり、全ての人々が自発的にスポーツに取り組み自己実現を図り、スポーツの力で輝くことにより、前向きで活力ある社会と、絆の強い世界を創る」（スポーツ庁 2017, 3）ことを掲げた。そして、2020 年の東京オリンピック・パラリンピック（以下「東京オリ・パラ」）のレガシーとして「一億総スポーツ社会」を実現するとしたのであった。

しかし、棚山研（2020）でも論じたように、その後具体的に展開されたのはスポーツ市場を 15 年に 5.5 兆円から 25 年に 15 兆円に拡大する計画「スポーツ市場 15 兆円計画」をはじめ、競技スポーツ・生涯スポーツを問わず「スポーツをコストセンターからプロフィットセンターへ」誘導する政策、言い換えると「自ら稼ぐスポーツ」への転換政策であった。さらに、「スポーツ政策の推進に関する円卓会議」のように度重なるスポーツ界の不祥事に力を得て、スポーツ団体のコントロールと自治への介入をシステムとして実現したのである。

しかし、棚山研（2020）の脱稿時点では、スポーツ政策が「次々と大きな動きが進んでいて、その動きがどこまで進むのか、行き着く先がどうなるのかについては全く予断を許さない状況で」あって（棚山研 2020, 60）、現時点（21 年 6 月）でもなお同様のことがいえる。ただ、新型コロナ禍が長期化し、東京オリ・パラが 1 年間の延期を経て強行か中止かの大騒動になっている今日、第 2 期基本計画等が掲げた目標の達成も難しくなっているように見える。

本稿では、第2期基本計画策定以降、特に2020年以降のスポーツ政策の推移を追跡するとともに、スポーツ界の「プロフィットセンター」化が進められ、そこに「ガバナンス」問題が絡められていき、スポーツ団体における自治の衰退と国家統制化が進んでいることを示したい。さらに、この国家統制化が今次東京オリ・パラへのスポーツ界の態度表明に影響を与えていることを、1980年オリンピック・モスクワ夏季大会（以下「モスクワ五輪」）のボイコット問題も引き合いに出して検討したい。

## 1 「2020 東京オリ・パラ」とスポーツ政策

### (1) 2020 東京オリ・パラ招致決定まで

遠藤利明（衆議院議員 元・東京オリ・パラ担当大臣）は東京オリ・パラ招致決定後に出版した編著書で以下のように述べている（遠藤利明・馳浩編 2020）。

以前、政治とスポーツ界はあまり仲良くありませんでした。1980年のモスクワ・オリンピックの参加を我が国が取りやめました。スポーツ界の皆さんはそれ以降、政治に関わっているとオリンピックに参加できなくなるかもしれないと政治から距離を置くようになりました（遠藤利明 2020, 2）。

「政治」一般というのが自由民主党（以下「自民党」）のことではないのか？と指摘したくもなるが、それはともかく遠藤がスポーツ政策に本格的に関わったのが、1998年のいわゆる「サッカーくじ」<sup>(1)</sup> 法（「スポーツ振興投票の実施等に関わる法律」）の成立時であると語っている（遠藤利明 2014, 47）。まさに「サッカーくじ」の配分金こそ、スポーツ界がようやく手にした「自前」の財源であり、（財）日本体育協会（日体協）と日本オリンピック委員会（JOC）が92年、超党派スポーツ議員連盟に要望書を提出して以来、難渋を極めたその実現に政権与党の国会対策副委員長として深くコミットしたことで、遠藤のスポーツ界での発言力が強くなったのは間違いないであろう。

「サッカーくじ」実現に至る過程では、バブル景気終焉の余波を受けた「スポーツ振興基金」（1990年設立）の不振があり<sup>(2)</sup>、『スポーツビジョン21』（通産省1990）による「スポーツ産業」への期待も裏切られた。自前の財源を求めるスポーツ界にとっては、80～90年代を通じて低迷するオリンピックやアジア大会でのメダル獲得数に対し、わずかな予算しか出さないにもかかわらず、注文ばかりつける政治サイドへの恨みもあっただろう<sup>(3)</sup>。遠藤が言うように、その恨みの淵源はまさに財源カットを示唆されて参加を断たれた80年モスクワ五輪ボイコットにまでさかのぼるといってよい。この点については後述する。

(1) 「サッカーくじ」の正式名称は「スポーツ振興投票」であり、通称として「toto」あるいは「BIG」なども使われているが、本稿では最も通りが良いと思われる「サッカーくじ」を使うことにする。

(2) 本稿3(1)、および日本体育・学校健康センター編（2002, 7）を参照。

(3) 本稿3(2)を参照。

その後、遠藤は「サッカーくじ」の売上げが軌道に乗るのを見届けた上で<sup>(4)</sup>、文部科学副大臣であった2007年に私的会議「スポーツ振興に関する懇話会」を主宰し、レポート「『スポーツ立国』ニッポン——国家戦略としてのトップスポーツ」（遠藤利明2007、以下「遠藤レポート」）を発表した。さらに、翌08年には事務局長として自民党「スポーツ立国調査会」（会長：麻生太郎、名誉顧問：森喜朗）を立ち上げ、報告書「『スポーツ立国』ニッポンを目指して——国家戦略としてのスポーツ」（自民党2008）を策定した。それらの主張としては、もっぱら競技スポーツ強化の観点からナショナリズム的な提言がなされているのであるが、「財政基盤の確立」として「当面の目標として文化庁予算と同等の1000億円」の投資を求めている。また、「遠藤レポート」では「我が国のスポーツ振興の施策・事業の執行に対する全責任」を持つ「日本スポーツコミッション（仮称）の設立」が提言されている（遠藤利明2007、6）。この点では今日、（独法）日本スポーツ振興センター（JSC）が英訳名称「JAPAN SPORTS COUNCIL」と名乗り、「サッカーくじ」助成金を含むスポーツ振興助成業務を背景に大きな影響力を発揮している。

この時期には、2016年のオリンピック夏季大会開催都市（以下、オリンピックを「五輪」）に東京都が立候補（06年表明）しており、それは09年の国際オリンピック委員会（IOC）総会でリオデジャネイロに惨敗を喫したが、周知の通り11年に再び立候補することになる。

しかし、上記「遠藤レポート」の会議メンバーであった河野一郎<sup>(5)</sup>（2016年大会招致委員会事務総長：当時）は09年の落選から11年の再立候補までの「空白期間のこのような活動が、後で生きてくることになりました」（河野一郎2020、25）と述懐している。この期間に、河野はIOC公認「嘉納治五郎記念オリンピック研究センター」の設置（10年）に向け、ジャック・ロゲ会長（当時）をはじめとするIOC委員へのアプローチや、世界アンチドーピング機構（WADA）アスリート委員会を日本で開催し（11年）、委員会メンバーのIOC委員を招致するなどの動きをつくっていた（河野一郎2020）。

ちなみに、河野はWADA創成期から委員会活動に関わっていたこともあり、日本アンチドーピング機構（JADA）のアジア地域を中心とした国際貢献活動のアピール不足が2016年五輪招致の失敗を招いたとも述べている。その後悔が現在のスポーツ界の国際貢献の政策化<sup>(6)</sup>につながっている、他方、アンチドーピング対策は13年4月のJSC「インテグリティ・ユニット」<sup>(7)</sup>の設立を経

(4) 「サッカーくじ」はかつて売上げを大幅に落としたことがある。本稿3(2)、および笹川スポーツ財団編（2020、298）、遠藤利明（2014、47-49）を参照。

(5) 遠藤利明・馳浩編（2020、217）によれば、河野の履歴は以下の通りである。「筑波大学特命教授／学長特別補佐、2020年東京オリンピック・パラリンピック組織委員会副会長、日本オリンピック委員会（以下、JOC）理事、日本アンチドーピング機構理事長、日本ラグビーフットボール協会副会長、国際ラグビー連盟理事、ラグビーワールドカップ2019組織委員会事務総長代行を歴任し、「スポーツ庁創設」に超党派議員連盟プロジェクトチーム有識者会議座長等を務める」。

(6) この点については、スポーツ庁が2014年以降「スポーツ・フォー・トゥモロー」プログラムとして取り組んでいる。また、「スポーツ国際戦略」（スポーツ庁2018b）も策定され、特にガバナンス人材の育成の面でも注目されるが、本稿では紙幅の都合で検討の対象としていない。

(7) JSC「インテグリティ・ユニット」設立の経緯は河野（2020、31-32）を参照。なお、インテグリティ（integrity）は「誠実性・健全性・高潔性」を示す概念で、スポーツ界では「スポーツインテグリティ」として使われている。

て、今日では JSC による全てのスポーツ団体のガバナンスを含めた監視体制を確立させている（河野一郎 2020）。

東京都は 2020 年夏季大会に再び立候補（11 年）し、13 年 9 月の IOC 総会で招致が決定した。この間、政権交代が起こり民主党政権（09 年 9 月～12 年 12 月）となったのだが、意外なほどスポーツ政策の方向性は変化していない。

2010 年に発表された「スポーツ立国宣言」では、依然として「国際競技大会の招致・開催を積極的に支援する」（文科省 2010, 4）と五輪招致には好意的であるが、予算的には「新しい公共」を掲げて「これまでの無償の公共サービスから脱却し、地域住民が出し合う会費や寄附により自主的に運営する NPO 型のコミュニティスポーツ」（文科省 2010, 5）を推進するなど、先述の自民党のスポーツ立国政策と比べても消極的である。

民主党政権下では、2011 年にスポーツ基本法も制定された。遠藤利明（2014）はスポーツ基本法制定の起点が「遠藤レポート」にあると主張しているが、財源措置について以下のエピソードを述べている。

その時、よかったのは「スポーツ権」と明確に書き込めたことだった。当初、「権利」という言葉を法案に入れるのは、衆議院の法制局が難しいという見解を示していた。それを書く、国が責任を負わなければいけなくなり、時期尚早だということだった。

だが法制局の見解が変わり、議員立法であれば必ずしも予算の裏付けは必要なく「スポーツ権」と法案に盛り込んでもいいとなったんだ（遠藤利明 2014, 79）。

実際、スポーツ基本法の「第五章 国の補助等」は旧スポーツ振興法とほぼ同一の文言であり、わずかに国民体育大会等や学校法人の施設、その他重要な意義を認めるものについて補助を行うとするに過ぎない。

自民党のスポーツ立国政策が掲げたスポーツ予算 1000 億円の目標は戦後最長の「いざなぎ景気」（2002 年 1 月～08 年 2 月）を背景としたものであったが、09 年 9 月の「リーマンショック」もあって民主党政権下では姿を消し、スポーツ財源拡大の展望はわずかに「サッカーくじ」の売上げ増収にしか見いだせない状況であった。そこに救世的に現れたのが 13 年 9 月の 2020 東京オリ・パラ招致決定であった。

## (2) 「コストセンター」から「プロフィットセンター」へ——「スポーツ産業」への期待

東京オリパラ招致決定にいち早く反応したのは、(株)日本政策投資銀行（DBJ）地域企画部である。DBJ は東京オリ・パラ招致決定直前の 2013 年 8 月にレポート「スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」～地域の交流空間としての多機能複合型施設～」(DBJ2013) を発表し、以後 20 年に至るまでスポーツによる産業振興について 10 を超える政策調査提言を行ってきた。

そのなかでも着目すべきは、2015 年 5 月に発表されたレポート「2020 年を契機とした国内スポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援～スポーツを通じた国内経済・地域活性化

～」（DBJ 2015, 以下「DBJ レポート」）である。このレポートは後述の「スポーツ未来開拓会議中間報告」（スポーツ庁・経済産業省 2016）およびスポーツ基本計画（スポーツ庁 2017）の「スポーツを通じた経済・地域の活性化」項目、さらには首相官邸「日本再興戦略 2016」（首相官邸 2016b）に強い影響を与えたといえる。

DBJ レポートの特徴は 2 点あり、第一に、東京オリ・パラを契機にした企業によるスポーツ振興の可能性について、以下の基調を示している。

国内スポーツ環境においては、東京オリンピック・パラリンピック競技大会（2020）の他に、ラグビーワールドカップ（2019）や関西ワールドマスターズゲームズ（2021）など、国際的な大型スポーツイベントの開催を控えている。日本国民の「スポーツ」への関心が高まっていくのは確実であり、2015 年 10 月にはスポーツ庁の設置も予定されているなど、更なる国内スポーツ振興が期待される。

一方で、国や自治体の財政状況を踏まえると、これまでのスポーツ振興のように官の資金や人材だけで取り組んでいくことは難しく、企業をはじめとする民の人材や資金も官と連携して活用していくことが重要である。

そして、企業側の視点に立てば、スポーツ振興への各種取り組みを行うことが、単なる支援活動にとどまらず産業（ビジネス）の活性化や企業価値の向上に結び付くと言えれば、今まで以上に多くの人材や資金をスポーツ分野に投下すると思料される（DBJ 2015, 8）。

第二に、国内スポーツ産業の現状評価について「国内スポーツ総生産（GDSP）」概念を利用して 2020 年までの「GDSP の成長予測」の試算を行い、12 年に 11 兆 4085 億円であった GDSP が、20 年に 13 兆 676 億円まで拡大すると予測したことである（DBJ 2015）。

この 2 つの観点は 2016 年 2 月に始まった「スポーツ未来開拓会議」（スポーツ庁・経済産業省共催）に引き継がれ、その結果は「スポーツ未来開拓会議中間報告」（スポーツ庁・経済産業省 2016, 以下「中間報告」）に示されている。中間報告では、「スポーツ産業活性化」と「2025 年で 15.2 兆円（現状の約 3 倍）の市場規模への拡大」（スポーツ庁・経済産業省 2016, 9）が掲げられた。なお、スポーツ市場規模の計算は DBJ レポートに基づいてはいるが、「小売」「スポーツ施設業」「興行・興行等」の分野に絞って、12 年現在の市場規模を 5.5 兆円と設定している。

中間報告では「スポーツ産業活性化」について、その後のスポーツ政策を方向づける文章が度々あらわれる。

これまで我が国においては、スポーツ政策を主に教育政策の一環として捉えてきた影響もあってか、十分なスポーツ産業振興を行ってきたとはいいがたく、諸外国に後れを取っているとの指摘もある。（略）今はまさにスポーツを産業として振興する絶好の機会である（スポーツ庁・経済産業省 2016, 4）。

スポーツ産業の活性化を通じたスポーツの振興とは、スポーツで稼いだ収益をスポーツへ再投資することを促し、スポーツ界が自律的に成長を遂げるための資金循環のシステムを実現す

ることであり、我が国のスポーツ文化が深化するために、スポーツに「産業」というエンジンを組み込んでいくことを目指すものである（スポーツ庁・経済産業省 2016, 5）。

スポーツに対する既成概念を壊し、これまでの公的資金中心の負担の対象（コストセンター）から、官民協働による収益を生み出す対象（プロフィットセンター）への転換を目指すべきである（スポーツ庁・経済産業省 2016, 6）。

このような文章が並べられた後に、「2025 年で 15.2 兆円（現状の約 3 倍）の市場規模への拡大」（スポーツ庁・経済産業省 2016, 9）が掲げられたのである。

しかし、これらの方針がスポーツ庁や経済産業省の発想だけではないことが、中間報告と同時に発表された首相官邸「日本再興戦略 2016」（首相官邸 2016b, 以下「再興戦略 16」）によって明らかになる。再興戦略 16 では「戦後最大の名目 GDP600 兆円の実現」（14 年度現在 490 兆円、過去最高 97 年度 523 兆円）を目標とした。そのなかの「官民戦略プロジェクト 10」のうち、「新たな有望成長市場の創出」として「④スポーツの成長産業化」が打ち出され、中間報告と同じく「スポーツ市場規模（昨年：5.5 兆円）を 2020 年までに 10 兆円、2025 年までに 15 兆円に拡大することを目指す」（首相官邸 2016b, 106）としている。その理由を再興戦略 16 では以下のように述べている。

スポーツには、人を夢中にさせ、感動させる魅力がある。世界では、スポーツが産業として目覚ましい発展を遂げている例もある。2020 年に、東京オリンピック・パラリンピック競技大会を迎えようとする今、我が国のスポーツは、その魅力に相応しい経済的な価値を生み出しているだろうか。

人を惹きつける力があるということは、ビジネスで言えば集客力がある、ということである。単に、観戦して帰る、ということで終わらせるのではなく、持てる集客力をどうにかするか、マーケティングの視点を持てば、我が国でもスポーツを成長産業へと転換させていくことが可能である（首相官邸 2016b, 10）。

棚山研（2020）でも述べたように、首相官邸が東京オリ・パラ招致決定から 2 年も経過して、なぜ唐突にスポーツに着目したのかは今一つ明確でない。ただ、スポーツ市場規模の拡大目標は DBJ レポートから中間報告を経て再興戦略 16 に引き継がれているように、DBJ の影響がうかがわれる経過となっている。

その後、2017 年に策定された第 2 期基本計画でも、項目としては「第 3 章 2 (2)」の「スポーツを通じた共生社会等の実現」のなかの「①スポーツの成長産業化」として扱われているに過ぎないが、再興戦略 16 等の市場規模拡大の目標は引き継がれている。そして、重点的に進められた政策は「スポーツの成長産業化」に関わる分野である。本稿では、2 で第 2 期基本計画以降のスポーツ政策の進捗状況について、「スポーツの成長産業化」との関係で検討する。

そして、3 では遠藤らが系統的に取り組んできたスポーツ団体のガバナンス問題を検討していきたい。

## 2 「スポーツの成長産業化」は進むのか？

「スポーツの成長産業化」が提唱されて以降、スポーツ庁による大量の政策文書が発表され続けた。リストとしては、参考文献中のスポーツ庁の文書タイトルをご覧ください。

なお、2021年4月より第3期スポーツ基本計画（以下「第3期基本計画」）策定に向け、スポーツ審議会<sup>(8)</sup>で検討が始まっている。また、そのなかでスポーツ関連団体が第2期基本計画の進捗について意見を述べている。それらの指摘も参考にしていく。

### (1) スポーツ市場規模は2020年に10兆円を達成したのか？そして25年までに15兆円規模となりうるのか—DBJの「総括」をめぐって

「スポーツの成長産業化」が首相官邸の掲げる「戦後最大の名目 GDP 600兆円の実現」のなかの「新たな有望成長市場」として位置付けられ、現在もその目標が撤回されない以上（首相官邸2020, 55）、2020年に10兆円、25年に15兆円の市場規模達成について「金額」で評価されるのはやむを得ない。

DBJは2021年5月に第3期基本計画に向けての意見を求められ、「スポーツ審議会スポーツ基本計画部会関係団体ヒアリング説明資料」（DBJ 2021）を提出している。そのなかで、DBJは13年の「スマート・ベニュー」構想以来、「スタジアム・アリーナ等を核とした街づくりの提言」「わが国スポーツ産業の経済規模推計」などを政策提言してきたと述べている。その上で、18年の「教育・公営競技を除くスポーツ市場規模」を約9.1兆円、スポーツGDBを約8.7兆円と算出している（20年の市場規模は未算出）（DBJ 2021, 2）。そして、DBJとしての「スポーツの成長産業化」の総括を以下のようにまとめている。

- ① コロナ禍まではスポーツ産業は成長を続けていたこと
- ② スタジアム・アリーナ事業をはじめスポーツ産業の事業分野は、利益率が低いことが多いこと、かつ、これまで実績のないビジネスが多いため、現状、金融機関が資金を付けるのが難しい可能性の産業であること
- ③ したがって、スポーツ産業の今後の当座の発展のためには、官民連携、官側による長期安定収益確保等のサポートが必要であること
- ④ スポーツには経済的価値のみならず社会的価値もあることから、官民連携でサポートする意義はある等と考える。（DBJ 2021, 5）

当面2018年度までの到達であるが、DBJとしては上記①のように評価しており、スポーツ庁も

---

(8) 「スポーツ審議会」とは、スポーツ基本法第九条2項「文部科学大臣は、スポーツ基本計画を定め、又はこれを変更しようとするときは、あらかじめ、審議会等（国家行政組織法（昭和二十三年法律第二十号）第八条に規定する機関をいう。以下同じ。）で政令で定めるものの意見を聴かなければならない。」に基づいて設置されたものである。

「第2期スポーツ基本計画『今後5年間に総合的かつ計画的に取り組む施策』における政策目標ごとの進捗状況と課題（総論）」（スポーツ庁2021c）において、「総額を見ると概ね順調に推移をしてきている」（スポーツ庁2021c, 7）としている。しかし、上記②③④に見られるように、DBJはスポーツ市場の今後に楽観的であるとはいえない。

上記④に関わって、DBJは2020年3月に興味深いレポート「スポーツの価値算定モデル調査—地域社会の持続可能な成長をもたらす、スポーツチームの価値の可視化」（DBJ 2020）を発表している。

このレポートでは、まず日本のスポーツ政策の変遷を1961年のスポーツ振興法施行を起点として、スポーツ庁発足の前後に分けて整理している。そして、スポーツ庁発足以前には「スポーツの価値とは、国民全体の教育や福祉の機能が重視されていた」（DBJ 2020, 3）とし、以降は「スポーツの社会的価値はもちろんのこと、経済的価値もより重視されるようになった」（DBJ 2020, 4）と特色づけている。

その上で、「スポーツチームの収入として顕在化される経済的価値を『財務価値』、スポーツチームの外部にもたらされる価値を総合して『社会的価値』と定義し」、「プロスポーツにおいても、経済的価値と社会的価値も生み出している」（DBJ 2020, 7）として、地域密着型の仮想プロスポーツチーム（具体的にはサッカークラブ）を設定して、その価値を可視化（額面としての算出）する試みを行っている。ただし、「スポーツチームの無形資産（ブランド力等）の活用から生み出される価値のうち、現在提供先から十分な対価を得られていない潜在的な財務価値」（DBJ 2020, 11）があるとして、「潜在的財務価値」の算出も必要であるとしている。なお、「財務価値」は「興行を中心とした事業を通じてスポーツチームが得られる経済的な価値」であり「一般的な手法で可視化できる価値」でもある。「潜在的財務価値」と「社会的価値」は「一般的な手法で可視化できない価値」であるが、「社会的価値」は「スポーツチームの事業活動を通じて、地域や他産業を中心としたステークホルダーにもたらされる価値」であるとする（DBJ 2020, 11）。

その後、仮想プロサッカークラブの上記各々の価値の算出方法の説明、さらには金額の算出を行っていく。

しかし、このレポートの意義はプロスポーツチームの「価値」を狭い「財務価値」だけで計るのではなく、より広く直接的には算出できない「潜在的財務価値」や「社会的価値」も含めて計られるべきとした点である。そして、各々の「価値」は不可分のものであり、それはプロスポーツチームの存立基盤に由来すると述べている。

スポーツチームは、元々経済的価値だけではなく社会的価値も含めた存在として、ステークホルダーや社会に求められている。したがって、財務価値を向上するための投資には、社会的価値の向上への効果も期待されているし、逆に、社会的価値を向上するための投資が、ステークホルダーを巡って、スポーツチームの財務価値の向上に還元されることもあるだろう。（略）

財務価値と社会的価値はそれぞれ独立した価値として存在しているのではなく、相互に影響し合いながら一体として価値を形成している。（DBJ 2020, 56）

その上で、プロスポーツチームは上記を踏まえステークホルダーとの対話が必要と述べるが、そ



のステークホルダーも株主のみならず地方自治体や地域住民をも含みこむべきであり、例えば、地方自治体にとってはスポーツチームの公益的側面も含めた価値が可視化されることで、自治体の期待に対してどの程度応えられているのか、補助金等の支出に対する費用対効果等も地域住民や議会に示すことができ、賛同も得られやすくなる等の効果が得られるとしている。

もちろん、従来のDBJの主張として、このレポートの「おわりに」でも、スポーツ（チーム）が「経済的な自立もしくはステークホルダーへの経済的価値の提供を果たした上での、社会的価値の創出が求められている」（DBJ 2020, 61）と述べる。しかし、実態として経済的自立が優先するのか、社会的価値の創出が先行するのか、それは上記DBJ（2021）の総括、すなわち「スポーツ産業の事業分野は、利益率が高くないことが」多いが、「スポーツには経済的価値のみならず社会的価値もあることから」「官民連携、官側による長期安定収益確保等のサポートが必要である」（DBJ 2021, 5）という文言によくあらわれている。

さらにいうならば、DBJはこれまでスポーツ分野に限らず、公共サービスのPPP/PFIやコンセッション方式<sup>(9)</sup>を広く推進してきた。その立場からすると「官民連携、官側による長期安定収益確保」という主張は筋が通らないものではあるが、とりあえずスポーツ分野に関しては山下高行（2020）の下記の指摘が的を射ているし、DBJの総括はそれを逆の立場から裏付けたものといえよう。

スポーツの持つこのような文化的豊かさは、収益性と関わったコストの合理化のなかでは十全なものとはならない。それは共通消費としての条件整備の課題があるからであり、施設とその運用コストは、もしコンセッションなどで自立採算事業を行うならば、このスポーツの文化的質を含みこむのは難しいものとなる。このことはたとえば「野球」などの共通消費手段を想起すれば容易に理解される。（山下高行 2020, 194）

## （2）「スマート・ベニュー」＝「スタジアム・アリーナ改革」の行きづまり

「スマート・ベニュー」とは、DBJがつくり出した「これからの街づくりおよびコンパクトシティの中核施設として『周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設』を表す」用語（DBJ 2013, 4）で、スタジアム・アリーナもそのなかに含まれる。「スタジアム・アリーナ改革」はスポーツ未来開拓会議におけるDBJの「スマート・ベニュー」提案を受けて、「スタジアム・アリーナは、スポーツを成長産業として活性化させるための核となるインフラ」（スポーツ庁・経済産業省 2016, 12）として掲げられた。

スポーツ未来開拓会議中間報告（スポーツ庁・経済産業省 2016, 以下「中間報告」）では、「ス

(9) 「PPP（Public Private Partnership）とは、公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。

PFI（Private Finance Initiative）とは、PFI法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力および技術的能力を活用して行う手法のこと。

コンセッションとは、利用料金の徴収を行う公共施設について、所有権を公共が有したまま、民間事業者に当該施設の運営を委ねる方式」（スポーツ庁 2017, 15, 註 16 から引用）。

「スタジアム・アリーナ改革」で2020年までに3兆円、25年までに3.8兆円の市場をつくる目標で、そのために「①収益源の多様化（公共施設や商業施設など）、②興行の活発化、③利用用途の多様化、④利便性の高い立地戦略が必要である」（スポーツ庁・経済産業省2016, 12）と指摘している。また、中間報告によると全国で35か所のスタジアム・アリーナの新設・建替構想があり（スポーツ庁・経済産業省2016, 16）、「未来投資戦略2017」（首相官邸2017）では、「全国のスタジアム・アリーナについて、多様な世代が集う交流拠点として、2025年までに新たに20拠点を実現する」（首相官邸2017, 151）としていた。

その後、2017年には「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」（スポーツ庁・経済産業省2017a）および「スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド」（スポーツ庁・経済産業省2017b）が作成され、その内容としては、「効率的かつ効果的なスポーツ施設の整備を進めるためには、民間の資金や経営能力、技術的能力を活用していくことが重要であり、多様なPPP/PFI手法の中から、地域や施設の実情に応じた適切な手法を用いるべき」（スポーツ庁・経済産業省2016, 18）との中間報告の指摘に沿ったものとなっている。

しかし、DBJは翌2018年に「スマート・ベニューモデル型の先進的スタジアム事業」である「ミクニワールドスタジアム北九州」の整備効果を検証するなかで、早くも「日本国内のスタジアム・アリーナの整備状況を見ると必ずしもスマート・ベニュー型の施設整備が進んでいるとは言い切れないのが現状である」と述べている（DBJ2018, 3）。

さらに、首相官邸の政策文書でも日を経つにつれて微妙なトーンの変化があらわれている。例えば、「未来投資戦略2018」には「2018年3月までに新たに設計・建設段階に入った案件は数件程度」（首相官邸2018, 85）という表現があらわれ、「成長戦略フォローアップ」（首相官邸2020）では、「多様な世代が集う交流拠点」としての「対象施設の選定を開始することとなった。20年度からスポーツ庁・経済産業省が「多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ」のモデル施設選定を開始し、21年6月に「運営・管理段階」および「設計・建設段階」の施設9件、「構想・計画段階」の施設2件が選定され、「重点的なサポート」が行われることになっている<sup>(10)</sup>。ちなみに、上記「ミクニワールドスタジアム北九州」も対象施設に選定されている。

結局、スポーツ市場拡大の「核」として位置付けられた「スタジアム・アリーナ改革」は首相官邸から2017～25年に「20件」という目標を設定されたために、後追的に対象施設の選定をしているのが実情といえよう。

より本質的には、「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック〈第2版〉」（スポーツ庁・経済産業省2018）でも指摘するように、「単に『観るスポーツ』を享受できるスタジアム・アリーナを建設すれば、そこに人が集まり、高稼働・高収入で持続可能な施設になるわけではない」。「スタジアム・アリーナ事業は、数十億から数百億円にも及ぶ大規模プロジェクトであり、建設後、数十年以上をかけて投資を回収することとなる」のであり、その対策として「投資回収を可能とするためには、基本構想策定時に時間と予算、人員を割り、地域特性や市場ニーズを踏まえたスタジアム・ア

(10) スポーツ庁「令和2年度『多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ』選定の結果について」を参照（[https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop02/list/detail/1411943\\_00004.htm](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop02/list/detail/1411943_00004.htm), 最終確認日2021年6月16日）。

リーナとなるよう市場環境分析を適切に行う必要がある」（スポーツ庁・経済産業省 2018, 124）とはいえ、今日の地域経済の疲弊、さらにはコロナ禍や自然災害の多発などの不確定要素を勘案するならば、短時日での投資決断は地方公共団体にとって極めて荷の重いものを感じられるのは間違いない。

### （3）スポーツ参画人口の拡大とスポーツ施設のストック適正化

スポーツ基本計画は第1期以来、国民全体を対象としたスポーツ実施について優先的に分量を割いて政策を提示してきた。第2期基本計画でも、具体的施策の第一が「スポーツを『する』『みる』『ささえる』スポーツ参画人口の拡大と、そのための人材育成・場の充実」となっている。本項では、第2期基本計画が掲げる「スポーツ参画人口の拡大」とそれに関わる地域スポーツ施設の配置がその後どのように検討されたのかを見ていきたい。

まず、第2期基本計画ではスポーツ参画人口を「成人のスポーツ実施率を週1回以上が65%程度（障害者は40%程度）、週3回以上が30%程度（障害者は20%程度）となることを目指す」（スポーツ庁 2017, 7）とした。成人のスポーツ実施率は第1期基本計画で未達成となった数値を引き継いだもので、第2期基本計画では目標達成のための対策を「ビジネスパーソン、女性、障害者やこれまでスポーツに関わってこなかった人が気軽にスポーツに親しめるようなスポーツのスタイル」（スポーツ庁 2017, 10）を提案するとした。その後、2018年3月に「スポーツ推進アクションガイド～Enjoy Sport, Enjoy Life～」(スポーツ庁 2018e)、同年9月に「スポーツ実施率向上のための行動計画～『スポーツ・イン・ライフ』を目指して～」(スポーツ庁 2018f)を発表した。しかし、基本的なスタンスとしては、「スポーツ庁は本プロジェクト（スポーツ・イン・ライフ・プロジェクト—筆者註）の理念や取組の普及拡大を図り、スポーツに親しむ気運と関係機関・団体・企業等における連帯感、一体感を作り出す」（スポーツ庁 2018b）といったキャンペーン的姿勢にとどまっていて、その結果として第3期基本計画に向けた課題整理では「スポーツ実施率は計画策定時と比較していずれも上昇し、一定の達成度を得たと考えられるが、目標値とは未だに開きがある。（略）引き続き、目標の達成に向け、国民のスポーツ実施に向けた環境整備、機運醸成を行う必要がある」（スポーツ庁 2021b, 1）と述べている。

もちろん、スポーツ庁も実施率向上の「旗を振る」だけで良いとは考えておらず、2019年8月に発表した「スポーツ実施率向上のための中長期的な施策」（スポーツ庁 2019a）では、「スポーツを実施できない理由として、『時間』とともに挙げられるのが、『場』がないということである。今後、スポーツ施設の老朽化等により安全面で課題を抱える施設が増加することや、利用できる施設が減少することも懸念される」（スポーツ庁 2019a, 3）と指摘している。

後段の文章は「スポーツ施設のストック適正化ガイドライン」（スポーツ庁 2018d, 以下「ガイドライン」）に係る内容であり、そこでは地域住民からの「スポーツ施設が足りないとの声は大きい」（スポーツ庁 2018d, 7）ことは認めつつも、政府全体の公共施設建設抑制の方針のもと、既存施設の徹底活用を前提に「地方公共団体ごとに、どのような施設がどの程度必要になるのか、将来の人口動態やスポーツの実施状況、スポーツ施設の利用状況等を踏まえた計画を策定する必要がある」（スポーツ庁 2018d, 7）としている。

スポーツ施設の将来計画を策定するにあたって、ガイドラインは学校体育施設の開放に関する手引きの策定や、「地方公共団体が保有するスポーツ施設全体の総合的な考え方や方針」の策定に際して「施設の老朽化、財政状況、人口減少等を踏まえ、施設数の減少も想定されるなかで、スポーツ環境をどのように地域に提供していくのかを検討」すべきと述べていて（スポーツ庁 2020d, 10）、特に学校体育施設開放に関しては「学校体育施設の有効活用に関する手引き」（スポーツ庁 2020a, 以下「手引き」）が 2020 年 3 月に公表されている。

「手引き」では、既に 9 割以上の地方自治体で学校体育施設開放事業が行われているものの、安全性の確保等から団体利用に限られる傾向にあり、個人利用をはじめとする利用しやすさの向上を図っていく必要があるとの認識を示した。その上で、有効活用のポイントを「安全・安心の確保」、「持続可能な仕組みづくり」、「利用しやすい環境づくり」、「新改築・改修時の留意点」の 4 点にまとめている。

「安全・安心の確保」では一般利用者と児童生徒の利用時間や動線の分離、「持続可能な仕組みづくり」では管理等に関する学校・教師の負担軽減、「利用しやすい環境づくり」では多様なスポーツ活動ニーズへの対応や予約検索システムの導入、そして「新改築・改修時の留意点」では、「効率的な公共施設整備の観点からも、今後新改築・改修を検討する場合には、地域スポーツの場や地域住民のための施設として活用することを主目的の一つとして機能、仕様等を検討するとともに、事業手法についても PPP/PFI の導入を検討することが望ましい」（スポーツ庁 2020a, 7）と述べている。なお、「持続可能な仕組みづくり」でも「学校教育に支障ない範囲での指定管理」や「有料化による財源確保」（スポーツ庁 2020a, 9）が提案されている。

他方、「手引き」のなかの「学校体育施設を活用する事業についての民間事業者等からの主要要望・意見」では、「最も重要なのはプログラムの提供である。一定枠を確保しておかないと、運営会社も参入しづらい」、「特に学校プールについては老朽化が進んでいるため、集約化を進めたほうが管理コストが低減できる」（スポーツ庁 2020a, 22）などと、学校との摩擦を起こしそうな意見も出ている。

地方公共団体によるスポーツ施設の総合的方針策定に関しては、スポーツ庁から「体育・スポーツ施設に関する調査研究最終報告書 2020 年 3 月 19 日」（以下「最終報告書」）とだけ題された興味深い調査結果が示されている（スポーツ庁 2020e）。この調査に先立って、スポーツ庁は 18 年より「スポーツスペース・ボーダレスプロジェクト」を開始しており、そのなかの項目に地方公共団体によるスポーツ環境整備の取り組み促進を目的とする「スポーツのしやすさ指標」（仮称）を開発し、それを活用した普及啓発、優良自治体表彰やランキング公表を行うとするものがある<sup>(11)</sup>。最終報告書はこの「スポーツのしやすさ指標」の開発を目的として行われた調査研究である。ただし、最終報告書では「スポーツのしやすさ」全体をただちに指標化することは難しいので、既存資料で検証可能な「体育・スポーツ施設の利用のしやすさ」の指標を策定するとしている。指標策定にあたって、第一に「スポーツをしたくてもできない人の実施障壁を下げスポーツをしない人の意

(11) スポーツ庁「令和元年度体育・スポーツ施設に関する調査研究（体育・スポーツ施設現況調査等を活用した地域スポーツ環境の分析等）の公募について」2019 年 9 月 18 日を参照（[https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/boshu/detail/1421365.htm](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/boshu/detail/1421365.htm), 最終確認日 2021 年 6 月 16 日）。

向を高めるというアプローチ」, 第二に「スポーツ実施の阻害要因から施設に必要な要件を導出する」といった視点を設定した。指標の検討過程は割愛するが, 結果としていかなる指標が設定されたか。

主な指標項目を紹介すると, 「人口1人あたりの施設数」「人口1人あたりの年間最大利用可能枠数」「都市計画区域1kmあたりの施設数」「最寄りの公共交通機関からの徒歩時間」「利用可能時間」「開館・閉館日数」「利用料金」「施設の予約システムの有無」「人口1人あたりの専任指導系職員の人数」「市民の施設に対するニーズ調査の実施状況」などと極めてオーソドックスなものとなっている(スポーツ庁2020e, 26-28)。

また, 最終報告書では評価基準案も提示していて, 各5段階評価で「人口1人あたりの施設数」の「3点」が0.0013~0.0018箇所(1万人につき13~18か所), 「5点」が0.0025箇所(同25か所)以上であり, 「都市計画区域1kmあたりの施設数」の「3点」が1.5~2か所, 「5点」が2.8か所以上となっている(スポーツ庁2020e, 38-40)。例えば, 保体審(1972)では人口1万人の日常生活圏域のなかに「運動広場」1, 「コート」2, 「体育館」1, 「柔剣道場」1, 「プール」1の合計6か所を公設の整備基準としていて, 「スポーツスペース・ボーダレスプロジェクト」では学校体育施設や民間スポーツ施設も含むことから内容は大きく異なるが, スポーツ施設の総合的整備状況を点数化し, 地方公共団体ごとに相互比較を可能にすることは地方公共団体側に強いプレッシャーを与えることになったであろう。そして, 場合によっては「ストック適正化」に逆行する傾向さえ生み出す可能性があったといえる。

しかし, 残念なことに「スポーツスペース・ボーダレスプロジェクト」から21年5月以降「スポーツのしやすさ指標」という文言は消えており, 最終報告書もスポーツ庁ホームページのアクセスしにくい場所に置かれたままになっている<sup>(12)</sup>。

#### (4) 小 括

本来ならば, 「スポーツの成長産業化」の一環として大きく取り上げられた大学スポーツの「改革」と「日本版NCAA」の設立についても論じるべきであるが, (一社)大学スポーツ協会(UNIVAS)が「健全な大学スポーツビジネスの確立等を目指して」(スポーツ庁・経産省2016, 25), 2019年3月に発足したものの, 「大学スポーツ全体のブランディング」(文科省2017, 20)等において劇的に進展したとはいえ, 本稿では割愛する。

そして, 再興戦略16および第2期基本計画以降のスポーツ政策を「スポーツの成長産業化」の観点からかいつまんで検討してきたが, スポーツは「プロフィットセンター」になりうるのかについては新型コロナ禍の影響を差し引いても, やはり無理があるというべきであろう。というのは, 本節(1)の末尾で示した山下のいう「スポーツの文化的質」はPPP/PFIのような短期間かつ近視眼的な収支計画では担保しえず, そのことはいみじくもDBJ(2020)の「スポーツの価値算定モデル調査」報告書や, 別の角度からも(3)で示したスポーツ庁(2020e)の「体育・スポーツ施

(12) スポーツ庁「令和元年度体育・スポーツ施設に関する調査研究(体育・スポーツ施設現況調査等を活用した地域スポーツ環境の分析等)」([https://www.mext.go.jp/sports/content/20200513-spt\\_stiiki-300000753.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/20200513-spt_stiiki-300000753.pdf), 最終確認日2021年6月16日)。

設に関する調査研究最終報告書」が明らかにしたといえる。政策推進側でさえ指摘せざるを得ないように、「財務価値」のみを評価し「社会的価値」を切り捨ててしまうならば、そこにスポーツは存立し得ないのである。

### 3 「2020 東京オリ・パラ」とスポーツ・ガバナンス——甦る 1980 モスクワ五輪

本稿の1で遠藤や河野が五輪招致のために、ドーピングやスポーツ・インテグリティの対策に系統的に取り組んできたことは既に述べた。また、それ以前から遠藤が政治家としてスポーツ予算の増額のために「サッカーくじ」を実現し、「遠藤レポート」や自民党『『スポーツ立国』ニッポンを目指して——国家戦略としてのスポーツ』でスポーツ予算「1000億円」を掲げてきたことも述べた。併せて「遠藤レポート」では、スポーツ政策の執行機関として「日本スポーツコミッション」を提案したが、今日では事実上JSCがスポーツ振興助成業務を背景にしてその役割を果たしている。

本稿冒頭で遠藤がモスクワ五輪ボイコット問題を契機として「以前、政治とスポーツ界はあまり仲良くありませんでした」と述べたことも紹介したが、東京オリ・パラ招致決定後の今日では「五輪スポーツの官への依存はむしろ高まっている」（北川和徳 2017）との指摘は少なくない。

1980年モスクワ五輪ボイコットから東京オリ・パラ招致までの間に、日本のスポーツガバナンスをめぐる大きな出来事として、1989年の「JOCの日体協からの独立」がある。嘉納治五郎が1910年に大日本体育協会を立ち上げたときから日体協とJOCは一体であった。それがなぜ、JOCが日体協から独立せねばならなかったのか。その後JOCはいかなる経過を辿ったのか。本節ではまず、それらを振り返ることによってスポーツ組織の自治と国家統制、スポーツ財源の確保と商業主義といった今日にも通じる論点を考察していきたい。

#### (1) モスクワ五輪ボイコットとJOCの日体協からの独立

はじめに断っておくが、モスクワ五輪ボイコットをめぐる事実経過は多くの文献<sup>(13)</sup>が詳細を述べているので、必要最小限の記述にとどめたい。

1979年12月のソビエト連邦のアフガニスタン侵攻がカーター・アメリカ大統領によるアメリカオリンピック委員会への政治介入を引き起こし、アメリカオリンピック委員会総会はモスクワ五輪不参加を決定した（80年4月13日）。

JOCは4月26日に総会でオリンピック参加を原則とする確認を行ったものの、5月24日午前、日体協臨時理事会が開催され、官房長官が直接出席してボイコットへの強い要請を発言し、同日午後、JOC臨時総会で「ナショナルエントリーを行わないこと」を29対13の賛成多数で決定した。

当時は冷戦体制下であったこと、JOCは日体協の一委員会に過ぎなかったことなどの事情はあるにせよ、今日から振り返ると問題の本質は次の表現に尽きると思われる。

---

(13) 本稿が主に参照したのは以下の文献である。川端康生（2020）、関春南（1997）、北川和徳（2017）、松瀬学（2008）。

つまり、こういうことになる。ごく単純に言う。

アメリカの意向に日本政府は逆らえず、その日本政府の意向に体協は逆らえず、その体協の意向にJOCは逆らえず……

それが日本とスポーツとオリンピック委員会の立場だったのだ（川端康生 2020）。

当時の日体協は全予算の30%程度を国庫助成に依存し（関春南 1997, 376）、それとともに政府関係のモスクワ五輪派遣費1億5700万円もともに差し止めると、上記JOC臨時総会で文部省体育局長が出席・発言し（松瀬学 2008, 240-242）、それに屈する形でJOCはモスクワ五輪への参加を断念したとされる。

モスクワ五輪ボイコットは政治とスポーツのあいだ、そして日体協とJOCのあいだに溝をつくり、それはJOCの1989年の単独法人化、そして91年の特定公益増進法人化による完全分離独立へとつながっていく。この間10年以上が経過しているが、81年にはJOC内に独立に関する小委員会をつくり、83年からは後にJOC会長になる堤義明<sup>(14)</sup>を囲んでJOC委員の私的会合が定期的に行われていた（関春南 1997, 380-382）。しかし、81年に第2次臨時調整審議会が動き出し緊縮財政の流れが強まるなかで政府からJOCへの財源の展望は見いだせなかった。他方で84年ロサンゼルス五輪の商業化路線が成功したこと、あるいはバブル景気に勢いを得て89年に通商産業省（当時）が「スポーツ産業研究会」を設置し、90年に『スポーツビジョン21』（通産省1990）を答申したこと、さらには後述するスポーツ振興基金の設置が90年に決まったことも分離独立の時期に影響を与えたといえよう。

JOCとしては、当時の西武鉄道グループ総帥である堤を会長に迎えることによって、財界からの資金を誘導できると目論んでいて、実際、堤は評議員に経済四団体（経済同友会・経団連・日経連・日商）のトップを揃えるなどといった影響力を発揮した（関春南 1997, 383）。また、「がんばれニッポン」キャンペーンでは、1990年の札幌冬季アジア大会で1億円の資金不足が見込まれたときに、キリンビールによるオリンピックキャンペーン協賛を受け入れたこともあった<sup>(15)</sup>。

さらに大きな資金源となったのは、「加盟競技団体に所属する選手の映像使用权や肖像権をJOCが一括して預かり、スポンサー企業に販売する仕組み」（朝日新聞 2021）、すなわち「肖像権ビジネス」を開発したことである。㈱電通の提案で日体協傘下の1979年に始まり、独立時の89年には約23億円の契約額（4年間契約）となり、自主財源確保に大きく貢献した。また、93年には「ジャパン・オリンピック・マーケティング」という子会社を設立し、長野冬季五輪（98年）の運営費確保に向けて様々なライセンス商品を開発した。

(14) 関春南（1997, 393）によると、堤のスポーツ界との関わりは以下の通りである（一部筆者加筆）。

1972年：日本アイスホッケー協会副会長、1973年：同会長、1977年：日体協理事・JOC常任委員、1983年：日体協副会長、1986年：全日本スキー連盟会長、1989年：JOC法人化初代会長、1990年：JOC会長辞任、JOC理事、1997年（～2004年度末）：JOC名誉会長。

(15) 関春南（1997, 383-384）によると、「1986年の時点では、〈がんばれニッポン〉キャンペーンのスポンサーとして酒の会社を認めるかどうかは、体協で大問題になったという経緯があった」そうであるが、この時には「堤の『たばこはだめだけど、ビールは企業名ならいいのでは』という一言で決まってしまった」とのエピソードが紹介されている。

しかし、誤算もあった。自主財源の一端を担うと期待され1990年に設立されたスポーツ振興基金は政府から250億円の出捐金が得られたとはいえ、民間からの出捐金は44億円にとどまった。さらに、基金を国債や銀行預金へ運用させて得られた助成金は91年こそ15億円を計上したが、2001年には8億6000万円まで落ち込んだ。民間出捐金も運用益の落ち込みもともにバブル景気後退の影響であった（日本体育・学校健康センター編2002, 7）。

スポーツ振興基金の不振から新たな自主財源として、1992年にJOCは日体協と「スポーツくじ」創設の要望書を超党派スポーツ議員連盟（スポーツ議連）へ提出した。しかし、「Jリーグのギャンブル化」に懸念を示すPTA、婦人団体、消費者団体が反対し、野党はもちろん与党内に至るまで議論は長期にわたって紛糾した。法案の国会提出（97年）まで4年かかり、さらに二度の国会継続審議を経て、ようやく98年に「スポーツ振興投票の実施等に関する法律」が成立するに至った（二宮浩彰ほか1997）。その法案成立の最終局面に自民党国会対策副委員長（衆議院）として深く関わったのが、遠藤であったことは既述の通りである。

また、かねてから日体協・JOCは文部省の天下り先のひとつであり、JOC分離独立時も会長は民間人の堤にしたとはいえ、事務局長は元・文部省競技スポーツ課長が確保した。他方、堤はといえば、90年に「冬季アジア大会の不手際」を理由にJOC会長を辞任、一旦JOC理事に退くことになった<sup>(16)</sup>。

論点先取的にいうならば、JOCや競技スポーツ界が国家からの「自立」を果たそうとしても、結局官僚や与党政治家からの巻き返しがあり、結局力尽き国家に屈服するという力関係が見えてくる。それは裏返せば、財界のスポーツ支援も結局バブル景気の「おこぼれ」に過ぎなかったということであった。

## (2) スポーツ産業振興とスポーツガバナンス——自立と統制の葛藤、そして「切り捨て」？

JOCによる自主財源確保の努力にもかかわらず、スポーツ振興基金は失敗し「サッカーくじ」の国会審議は長期化した。「サッカーくじ」は2000年から売り出され、01年からスポーツ界への助成金交付を開始した。初年度こそ59億円ほどの助成金を交付できたが、売上げ低迷によって07年には8000万円まで低迷した。

他方、1990年代前後の五輪・アジア大会でのメダル獲得数は低迷し続けた。そもそも、スポーツ振興基金設置に向かう契機は86年アジア大会（於ソウル）でメダル獲得数が中国、韓国に抜かれて3位となったことである。五輪メダル数（合計）も88年ソウル大会14個、92年バルセロナ大会22個、96年アトランタ大会14個、2000年シドニー大会18個となり、16年リオデジャネイロ大会の41個と比べるとその低迷ぶりがわかる。ちなみに、冬季五輪は98年長野大会こそ10個であったが、02年ソルトレークシティ大会2個（金メダル無し）、06年トリノ大会1個（金メダルのみ）であった。

日本経済はバブル景気崩壊後の「失われた10年」と言われた時期で、実業団スポーツからの撤

(16) 関春南（1997, 395）では、会長辞任後に「JOCには院政が敷かれ、人事一つ堤の伺いを立てることなしには進まなくなっている」と指摘している。



退に見られるように企業からのスポーツ支援は途絶え、堤も 1997 年度で JOC 名誉会長となり委員を退いた。

そこにあらわれたのが 2007 年の「遠藤レポート」であり、それ以前から JOC による政界へのアプローチは始まっていた。『朝日』21 年 1 月 22 日付朝刊では、JOC 幹部が 1996 年のアトランタ五輪後から森喜朗や麻生太郎といった自民党幹部に、競技力向上とナショナルトレーニングセンター（NTC）設立をめぐるアプローチをかけていたとされる（朝日新聞 2021）。その成果なのかはわからないが、「サッカーくじ」創設に付随して策定されたスポーツ振興基本計画（保体審 2000）では、アトランタ五輪でのメダル獲得率が 1.7% まで低下したことを踏まえ、国家目標として早期にメダル獲得率を 3.5% に引き上げるとした。そのために「ナショナルレベルの本格的なトレーニング拠点を早期に整備」するとし、「スポーツ医科学の活用」として翌 01 年に開設される国立スポーツ科学センター（JISS）を最重要視すると述べられていた。JISS 開設の成果はさっそく 04 年のアテネ五輪にあらわれ、1964 年東京五輪に並ぶ金メダル 16 個を含む 37 個のメダルを獲得した。さらに 07 年には 374 億円の国費を投入した NTC が完成した。

そして、スポーツ振興基本計画が「今後とも我が国で国際競技大会を積極的に開催するとともに、その開催について必要な支援を行う」（保体審 2000）と掲げたように、06 年から 16 年東京五輪の招致活動が始まったが、その流れの源には「遠藤レポート」、08 年の自民党「『スポーツ立国』ニッポンをめざして」があったことは既述の通りである。

そして、スポーツガバナンスの強化の理由はあたかも相次ぐスポーツ界の不祥事への対応であるかのように見えるが、それとは別に「我が国のスポーツ振興の施策・事業の執行に対する全責任」（遠藤利明 2007, 3）を持つ組織の必要性を明確に説いたのは「遠藤レポート」である。自民党「『スポーツ立国』ニッポンをめざして」でさえ「スポーツ振興体制の整備と関係組織の拡充・強化を図る」（自民党 2008, 6）と抑制的であり、実際この時期には一部を除きスポーツ界の不祥事が目立っていたとは言えない<sup>(17)</sup>。むしろ、JSC「インテグリティ・ユニット」設置（2013 年 4 月）に見られるように、五輪招致のためにドーピング対策を切り口にスポーツ団体のガバナンス監視を強化するようになったといえる。

ただ 2013 年には、大阪市立桜宮高校バスケットボール部主将の生徒が顧問教師からの暴力を苦に自殺する事件（1 月）が起きた。また、（公財）全日本柔道連盟（全柔連）では、15 名の連名で「女子日本代表チームにおける暴力及びパワハラについて」と題する告発文の提出（12 年 12 月）があり、次々と明らかになる不祥事と内部対応の稚拙さも注目を浴びた。桜宮高校の事件では顧問教師が暴行傷害罪で懲役 1 年（執行猶予 3 年）の有罪判決を受け、全柔連では内閣府公益認定等委員会が当時の上村春樹会長の辞任勧告をするなど、いずれも「外部」の手によって処断されたのである（落合博 2014）。同年 9 月に東京五輪招致決定の IOC 総会が控えるデリケートな時期であり、スポーツへの国民世論を悪化させるような不祥事は許しがたいという招致推進側の危機感が強く働いたといえる。

(17) ただし、（財）日本相撲協会の野球賭博や暴力事件等の不祥事は 2007～12 年にかけて発生していた。高峰修（2014）を参照。

その後も周知の通りスポーツ団体の不祥事は次々と発生したが、公益財団法人で国内競技団体(NF)の「寄り合い所帯」であるJOCの対応は鈍く<sup>(18)</sup>、それに対する政府の対応は従来、文部科学省からJOCに交付されていた補助金を、2015年以降、独立行政法人であるJSCに競技力向上事業として一括交付し、その後JSC分を「戦略的選手強化」、JOC分を「基盤的選手強化」として配分するように変更した(日比野幹生ほか2019, 52-53)。ちなみに、この変更を後押ししたのも超党派スポーツ議員連盟の「スポーツ庁のあり方に関するプロジェクトチーム」であり、その座長は遠藤である。遠藤はこの経緯について、以下のように語っている。

事件が起きて手をこまねいているだけなら、国がやるしかない。JOCは選手強化という使命を果たすべきで、できないなら派遣業務に専念すればよい(朝日新聞2021, 1月22日付朝刊)。

その後、2016年にスポーツ庁、JSC、JOC、日本障害者スポーツ協会(JSPA)、日本スポーツ協会(JSPO)の共催で「スポーツ界におけるコンプライアンスの徹底に関する会合」が行われ、18年3月には(公財)日本スポーツ仲裁機構(JSAA)による「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン」(日本スポーツ仲裁機構2018)が公表された。そして、18年12月にスポーツ議員連盟スポーツ・インテグリティの体制整備の在り方検討プロジェクトチーム(座長:遠藤)が文科大臣に対しスポーツ・インテグリティの確保に向けた取組の提言を行い、それを受けてスポーツ庁はただちに「スポーツ・インテグリティの確保に向けたアクションプラン」(スポーツ庁2018a, 以下「アクションプラン」)を発表した。

アクションプランはスポーツ団体のガバナンスに関わる13項目について政策を打ち出しているが、その軸となるのは、「スポーツ団体ガバナンスコード」(以下「ガバナンスコード」)の制定とスポーツ庁長官が主宰し、JSPO、JOC、JPSA、JSCによる「スポーツ政策推進に関する円卓会議」(以下「円卓会議」)の設置である。

ガバナンスコードはスポーツ団体が遵守すべき原則・規範をスポーツ庁が定めるものであり、既に2019年6月に中央競技団体(NF)向け(スポーツ庁2019d)、同年8月に一般スポーツ団体向け(スポーツ庁2019b)が制定されている。これを受けて各スポーツ団体はガバナンスコードの遵守状況を常時「自己説明一公表」することが求められていて、他方、JSPO、JPSAは20年度より4年に一度、各スポーツ団体のガバナンスコードへの「適合性審査」を行うとしている。

円卓会議はJSPO、JPSA、各スポーツ団体のガバナンス状況を審査し、「スポーツ庁及びJSCは、競技力向上事業助成金の配分において、適合性審査の結果を適切に活用」し、その他の「公的支援

---

(18) 日比野幹生ほか(2019, 52-53)では以下のように述べている。スポーツ議連「スポーツ庁のあり方に関するプロジェクトチーム」は「強化費の一元化や新組織の設立の理由としてNFの不適切経理の問題を引き合いに出してきた。この問題はJOCのガバナンスの問題であり独立行政法人のような機能でなければ強化費の管理はできないとの指摘である」。結果として、独立行政法人であるJSCが強化費の配分を担うことになるが、公益財団法人であるJOC理事はNF出身の理事が現在25人中18人を占めるのに対して、JSCの理事は全員で5名に過ぎず、競技団体出身は1人もいない。ちなみに、文科省出身が2名、JSCからの昇任が2名である。

での活用の在り方についても検討を行う」としている。

競技力向上事業助成金の配分について既にNFレベルでは、JSCによって2016年度からガバナンスに課題がある団体に傾斜配分が行われていて、「令和3年度競技力向上事業に関する実施基準」（JSC 2021）では五輪・パラリンピック対象の補助金満額に対して「前年度に適合性審査を受審していない競技団体において、自己説明及び公表が適切に行われていない場合：90%」、「前年度までに判明した競技団体等による不適当な行為が不祥事案件として『スポーツ政策の推進に関する円卓会議』に報告された場合：80%」、「令和3年度に行った各競技団体の経営基盤の強化・安定に向けた取組に応じて（略）、A：110%、B：100%、F：90%」をそれぞれ乗じるとの措置を打ち出している。

なお、アクションプランでは「中央競技団体の経営基盤の強化」にも力を入れることとした。これはNFの不祥事の多くが会計処理など事務上の問題に起因し、さらに原因を辿れば財政事情からくる人員不足にあることが明らかになったからである。また、職員採用も「縁故」で行われることも、組織体質上の「甘さ」として指摘されている（スポーツ庁2019d, 2）。NF向けガバナンスコードでは、「組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画」や「財務の健全性確保に関する計画」の策定・公表、外部理事や女性理事の登用に目標割合を設けることや「理事の在任期間が原則として10年を超えないよう再任回数の上限を設けること」なども掲げられた（スポーツ庁2019d, 6）。

しかし、2019年に行われたNF107団体に対する調査（スポーツ庁2020g）で、ガバナンスコードを満たすにはあまりにも厳しいNFの人員状況が明らかになった。平均職員数はJOC・JSPO加盟NFで正規雇用が9.8人、JPC加盟で同1.5人であり、常勤理事数の平均もJOC・JSPO加盟1.9人、JPC加盟で同2.6人といった状況である。理事在任期間が10年超も全体で17.7%を占めている。そのため、激変緩和措置として、在任10年超の理事について「1回目の適合性審査（2020～2023年度を想定）に限っては、NFが理事の再任回数の制限について直ちに実施することが困難であると判断する場合、（略）適切な自己説明を行えば足りる」とした（スポーツ庁2020b）。また、「『スポーツ団体ガバナンスコード（案）〈中央競技団体向け〉』に寄せられた御意見の概要とスポーツ庁の考え方」（スポーツ庁2018g）では、以下のような不安の声が数多く寄せられている。

資金や人材が乏しい団体にとっては、ガバナンスコード遵守のための人材確保や体制整備の面で不安がある。実効性を高めるためにも、財政的援助等の支援について検討してほしい（スポーツ庁2018g, 8）。

JOC加盟、JPC加盟のNFは、それぞれ組織や歴史・会員数等大きな差異があり、財政基盤の脆弱な小規模な団体ではガバナンスコードの遵守が困難となる部分が多くあるため、JOC加盟団体とJPC加盟団体で別のコードを作ってはどうか（スポーツ庁2018g, 9）。

これらの意見に対して、スポーツ庁は激変緩和措置をとるとしたうえで「NFは、対象スポーツに関する唯一の国内統括組織として、社会的影響力が大きく、公共性の高い業務を独占的に行っており、高いレベルのガバナンスの確保が求められることから、全ての団体に対し同一のガバナンス

コードを適用する」と回答している（スポーツ庁 2018g, 9）。また、既に JSC（2021）のように、ガバナンスコードに適さない場合には補助金減額のペナルティで対応する方向であり、コード遵守のための「財政的援助等の支援」を検討している様子はない。

ここまでは NF のガバナンスをめぐって紹介してきたが、ガバナンスコードは一般スポーツ団体向けにも策定されたのであり、一般スポーツ団体もスポーツ庁、JSC、地方公共団体からの助成金を受給する場合には、自己説明文書（セルフチェックシート）の提出を要件とすることになっている（スポーツ庁 2019c）。

ガバナンスコード自体は通常のコンプライアンスや運営改善等の基準を列挙したものである。しかし、厳密な「通常のコンプライアンス」が難しい経過を辿ってきたのが多くのスポーツ団体の実情であり、その原因の一端は「遠藤レポート」等が指摘するように貧弱なスポーツ予算しか提供してこなかった政府にもあるといえる。スポーツ界の不祥事と五輪招致を契機にガバナンスコードを急遽策定したからといって、遵守のための財政支援もなくペナルティ的措置だけをとるのでは「切り捨て」のように受け取られてもしかたないだろう。

しかし、遠藤らの立場からすると、補助金交付の権限を JSC に集中させることで、JSC をモスクワ五輪以前の日体協の位置につけることに成功したといえる。関春南（1997）が指摘するように、日体協の歴代会長は自民党の代議士が多くを占めていた。モスクワ五輪ボイコット時の河野謙三会長は元参議院議長だが、JSC を現在の位置に押し上げた河野一郎前会長は森喜朗や遠藤と極めてつながりの強い人物である。そして、JOC では 20 年 11 月の理事会で「理事（24 人）の大半を占めてきた加盟競技団体の推薦枠を撤廃し、官僚や政治家を含む外部からの役員受け入れを増やす」（朝日新聞 2021）との改革が打ち出された。JOC が目指した「自立」は 40 年の歳月を経て、水泡に帰しつつある。

モスクワ五輪ボイコットを決めた JOC 臨時総会では、ボイコット賛成 29 票、反対 13 票のほかに「競技団体選出の委員のなかには「参加」でも「不参加」でもない「JOC の決定に従う」と答えた者が何と十二人もいた」のであり、関はそこに「自主性と主体性を放棄し、上位下達を下から支える構造の厳然とした姿をみないわけにいかない」と述べている（関春南 1997, 331）。現在、新型コロナ禍での東京オリ・パラ開催についてスポーツ界の沈黙が話題を呼んでいるが、かつて「国策としての五輪ボイコット」に沈黙した姿が、今日「国策としての東京オリ・パラ＝競技スポーツ」に沈黙する姿とオーバーラップするというのは言い過ぎであろうか。

## おわりに

「はじめに」で述べたように、未だ東京オリ・パラも開催されていない現時点では、一連のスポーツ政策の成否の評価は難しい。しかし、以下のようなことは言えるだろう。

第一に、「スポーツ市場 15 兆円」計画は DBJ も含めて、コロナ禍での達成は厳しいとみていることである。コロナ禍が無ければ「順調」であったかもしれないが、そもそも DBJ も認めるようにスポーツは「財務的価値」だけでは評価できず、「社会的価値」を勘案しないわけにはいかない。短期的な PPP/PFI やコンセッションでは「スポーツの豊かさ」は担保できないのである。

第二に、同じく地域スポーツの施設面を見るならば、「スポーツのしやすさ指標」（仮称）についてみてきたように、「スポーツのしやすさ」はやはり施設の人口比や面積比による適切な配置が問題となるのであり、施設削減を前提とする「スポーツ施設のストック適正化」の方向性とは矛盾せざるを得ない。学校体育施設の開放も、教師の管理負担軽減や指定管理者導入といった課題が絡むと施設整備等の課題が多い。

第三に、競技スポーツ界はモスクワ五輪ボイコットの経験から政界と一線を画し、財界からの支援を期待してJOCが日体協から独立したが、財界はバブル景気の終焉とともにスポーツから撤退していった。結局、JOCは「サッカーくじ」創設を機に政界へ再接近を図り、その後遠藤らによる2000年代からの系統的なスポーツ政策実現により、今や政界＝自民党抜きに競技スポーツの強化は不可能になっているとあってよい。

第四に、上記と関連してガバナンスコードの制定と円卓会議の設置は、JSCによる補助金配分決定権限を通じて、スポーツ庁やJSCがNFから地域スポーツクラブまでのコントロールを可能にするものであり、東京オリ・パラに対するスポーツ界の沈黙のように「国策」に対する上位下達的な「忖度」がはたらく可能性も否定できない。

最後に本稿の暫定的な結論であるが、アベノミクスの「スポーツ市場15兆円」計画以来、スポーツ界は東京オリ・パラを契機として「コストセンター」から脱却して「プロフィットセンター」になり「スポーツの成長産業化」が可能であると思込まされてきた。そして、「スポーツの成長産業化」は「スマートベンチャー」をはじめ政策的に推進されるはずであったが、実際に進んだのはスポーツ団体の財政的「自立」を求めるスポーツガバナンスであった。東京オリ・パラ後はスポーツ予算が削減されることが当然視されるなかで、ガバナンスコードによってスポーツ団体は財政的「自立」を迫られ<sup>(19)</sup>、自立できない団体は切り捨てられ、何とか存続する団体はなけなしの補助金に群がるという構図が目に見えかぶ。当然、そこには政治的従属も生じるであろう。遠藤らの「とりくみ」はこのように「実」を結び、「スポーツの成長産業化」を「換骨奪胎」して、上位下達のスポートガバナンスを完成させていったのである。

なお、JOCの「独立」がこのような経過を辿った原因については、もうひとつの要因、競技スポーツの「高度化」とそれを支えるための莫大な費用や体制について検討する必要がある。今回の東京オリ・パラ開催をめぐり、IOC委員をして五輪とオリンピックを一般市民から分断し、特別扱いする発言が相次いだ。第2次基本計画が目指す「スポーツの力で輝くことにより、前向きで活力ある社会と、絆の強い世界を創る」方向と真逆の事態である。IOC委員にそのような感覚をもたらすものとしてのオリンピックと競技スポーツのあり様を検討せねばならないが、筆者の手に余

(19) スポーツ庁による「中央競技団体の経営力強化に係る検討会」が作成した「中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（第2版）～未来に向けた中央競技団体の価値創造のための知見ブック～」(中央競技団体の経営力強化に係る検討会2021)では、以下の記述がみられ「手引き」全体の基調となっている。

「東京2020大会後、それまで提出されていた強化のための補助金の減額や露出目的のスポンサー料収入の減少が懸念されます。

中央競技団体は、補助金の限度を理解し、主体的にマーケティングに取り組むことによって（ママ）収益力を高め、自立的に組織を運営することが求められます」（中央競技団体の経営力強化に係る検討会2021, 3）。

る課題であり他日を期したい。

(たなやま・けん 羽衣国際大学現代社会学部教授)

## 【参考文献】

- 朝日新聞 (2021) 「(五輪をめぐる) JOC 独立の成否」(朝刊連載) 1月19, 20, 21, 22, 23日
- 遠藤利明 (2007) 『『スポーツ立国』ニッポン——国家戦略としてのトップスポーツ』(「遠藤レポート」)
- 遠藤利明 (2014) 『スポーツのチカラ——東京オリンピック・パラリンピック戦略』論創社
- 遠藤利明 (2020) 「スポーツの今——ポスト二〇二〇への課題と私塾設立の経緯」遠藤利明・馳浩編『スポーツフロンティアからのメッセージ——新時代につなげたい想い』大修館書店
- 遠藤利明・馳浩編 (2020) 『スポーツフロンティアからのメッセージ——新時代につなげたい想い』大修館書店
- 落合博 (2014) 「スポーツガバナンスの行方——全日本柔道連盟の一連の不祥事を中心に」笹川スポーツ財団『入門スポーツガバナンス——基本的な知識と考え方』東洋経済新報社
- 加藤大仁 (2004) 「スポーツ政策形成過程研究にむけての一考察」『体育研究所紀要』42巻1号, 15-22
- 加藤大仁 (2009) 『『スポーツ振興くじ法』の立法過程』『体育研究所紀要』48巻1号, 21-28
- 川端康生 (2020) 「モスクワ五輪『ボイコット』が決まった——1980年5月24日」Yahoo! ニュース 2020年5月24日付 (<https://news.yahoo.co.jp/byline/kawabatayasuo/20200524-00179920/>, 最終確認日 2021年6月14日)
- 北川和徳 (2017) 「あれから37年……モスクワ五輪ボイコットとその後」日本経済新聞 2017年10月25日付 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO22624200U7A021C1000000/>, 最終確認日 2021年6月16日)
- 河野一郎 (2020) 「オリンピック・パラリンピック大会招致プロセスの検証——空白期間のグローバル戦略と現地での危機対応」遠藤利明・馳浩編『スポーツフロンティアからのメッセージ——新時代につなげたい想い』大修館書店
- 笹川スポーツ財団編 (2014) 『入門スポーツガバナンス——基本的な知識と考え方』東洋経済新報社
- 笹川スポーツ財団編 (2020) 『スポーツ白書 2020——2030年のスポーツのすがた』
- 澤田大祐 (2011) 「スポーツ政策の現状と課題——『スポーツ基本法』の成立をめぐる」『調査と情報』第722号, 1-12
- JSC ((独法) 日本スポーツ振興センター) (2021) 「令和3年度のオリンピック・パラリンピック競技等の主な評価内容」
- 自民党 (自由民主党) (2008) 『『スポーツ立国』ニッポンを目指して——国家戦略としてのスポーツ』
- 首相官邸 (2013) 「インフラ長寿命化基本計画」
- 首相官邸 (2016a) 「経済財政運営と改革の基本方針 2016～600兆円経済への道筋～」(骨太の方針 2016)
- 首相官邸 (2016b) 「日本再興戦略 2016」
- 首相官邸 (2017) 「未来投資戦略 2017」
- 首相官邸 (2018) 「未来投資戦略 2018」
- 首相官邸 (2020) 「成長戦略フォローアップ」
- スポーツ庁 (2016) 「総合型地域スポーツクラブの今後の在り方に関する提言」
- スポーツ庁 (2017) 「スポーツ基本計画」(第2期基本計画)
- スポーツ庁 (2018a) 「スポーツ・インテグリティの確保に向けたアクションプラン」
- スポーツ庁 (2018b) 「スポーツ国際戦略」
- スポーツ庁 (2018c) 「Sport in Life プロジェクト～2020年東京大会のレガシーに向けて～」
- スポーツ庁 (2018d) 「スポーツ施設のストック適正化ガイドライン」
- スポーツ庁 (2018e) 「スポーツ推進アクションガイド～Enjoy Sport, Enjoy Life～」
- スポーツ庁 (2018f) 「スポーツ実施率向上のための行動計画～『スポーツ・イン・ライフ』を目指して～」

- スポーツ庁（2018g）『『スポーツ団体ガバナンスコード（案）〈中央競技団体向け〉』に寄せられた御意見の概要とスポーツ庁の考え方』
- スポーツ庁（2019a）「スポーツ実施率向上のための中長期的な施策」
- スポーツ庁（2019b）「スポーツ団体ガバナンスコード〈一般スポーツ団体向け〉」
- スポーツ庁（2019c）「スポーツ団体ガバナンスコード〈一般スポーツ団体向け〉に基づき自己説明文書を求めるスポーツ団体の例と今後の対応について（案）」
- スポーツ庁（2019d）「スポーツ団体ガバナンスコード〈中央競技団体向け〉」
- スポーツ庁（2020a）「学校体育施設の有効活用に関する手引き」
- スポーツ庁（2020b）「原則2（3）②に係る激変緩和措置について」
- スポーツ庁（2020c）「スポーツ施設のフル活用とストックマネジメント～スポーツ施設のストック適正化ガイドラインの解説等～」
- スポーツ庁（2020d）「スポーツ団体ガバナンスコードの適合性審査の評価結果等の『競技力向上事業助成金』交付への活用に係る経緯」
- スポーツ庁（2020e）「体育・スポーツ施設に関する調査研究最終報告書 2020年3月19日」
- スポーツ庁（2020f）「地域スポーツコミッション一覧（2020年10月現在）」
- スポーツ庁（2020g）「平成30年度中央競技団体の組織運営の現状に関する実態調査の結果について」
- スポーツ庁（2021a）「スポーツスペース・ボーダレスプロジェクト委託要項」（令和3年3月16日改訂版および令和3年5月19日改訂版）
- スポーツ庁（2021b）「第3期スポーツ基本計画の策定について」（諮問）
- スポーツ庁（2021c）「第2期スポーツ基本計画『今後5年間に総合的かつ計画的に取り組む施策』における政策目標ごとの進捗状況と課題（総論）」
- スポーツ庁・経産省（経済産業省）（2016）『スポーツ未来開拓会議中間報告～スポーツ産業ビジョン策定に向けて～』
- スポーツ庁・経産省（2017a）「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック」
- スポーツ庁・経産省（2017b）「スタジアム・アリーナ整備に係る資金調達手法・民間資金活用プロセスガイド」
- スポーツ庁・経産省（2018）「スタジアム・アリーナ改革ガイドブック（第2版）」
- 関春南（1997）『戦後日本のスポーツ政策——その構造と展開』大修館書店
- 総合型地域スポーツクラブ全国協議会（2021）「スポーツ審議会スポーツ基本計画部会関係団体ヒアリング（5月13日）」
- 総務省（2014）「公共施設等総合管理計画の策定要請」
- 高峰修（2014）「スポーツ統括組織のガバナンスと倫理的問題への対応」笹川スポーツ財団編『入門スポーツガバナンス——基本的な知識と考え方』東洋経済新報社
- 田中宏和（2007）「スポーツ振興投票の実施等に関する法律の制定過程の検討」『体育・スポーツ科学研究』7号、73-82
- 棚山研（2020）「新自由主義の下でのスポーツ——『スポーツ市場15兆円』計画とスポーツ政策の過去・未来」棚山研・市井吉興・山下高行編『変容するスポーツ政策と対抗点——新自由主義国家とスポーツ』創文企画
- 棚山研・市井吉興・山下高行編（2020）『変容するスポーツ政策と対抗点——新自由主義国家とスポーツ』創文企画
- 地域スポーツ振興組織の在り方検討会（2021）「地域スポーツ振興組織の在り方に関する提言～スポーツをキーワードとした地域振興のための組織～」
- 中央競技団体の経営力強化に係る検討会（2021）「中央競技団体による中長期普及・マーケティング戦略策定・実行に向けた手引き（第2版）～未来に向けた中央競技団体の価値創造のための知見ブック～」
- 超党派スポーツ議員連盟（2014）「今後のスポーツ政策のあり方検討とスポーツ庁創設に向けたプロジェクトチーム有識者会議報告書」

- 通産省（通商産業省）（1990）『スポーツビジョン 21——スポーツ産業研究会報告書』
- DBJ（日本政策投資銀行地域企画部）（2013）「スポーツを核とした街づくりを担う『スマート・ベニュー®』～地域の交流空間としての多機能複合型施設～」
- DBJ（2015）「2020年を契機とした国内スポーツ産業の発展可能性および企業によるスポーツ支援～スポーツを通じた国内経済・地域活性化～」
- DBJ（2018）「持続可能なスマート・ベニューの実現に向けて～ミクニワールド北九州の整備前後での比較調査を通じて～」
- DBJ（2020）「スポーツの価値算定モデル調査——地域社会の持続可能な成長をもたらす、スポーツチームの価値の可視化」
- DBJ（2021）「スポーツ審議会スポーツ基本計画部会関係団体ヒアリング説明資料」
- DBJ・同志社大学（2018）「わが国スポーツ産業の経済規模推計～日本版スポーツサテライトアカウント～」
- 中村祐司（2019）「スポーツ統括・競技団体の自治の終焉——ガバナンスコードの策定過程に注目して」『地域デザイン科学：宇都宮大学地域デザイン科学部研究紀要』6号，1-19
- 二宮浩彰・菊地秀夫・守能信次・江橋慎一郎・山本英毅・藤田紀昭（1997）「スポーツ振興の財源確保を指した『サッカーくじ』の導入をめぐる諸問題」Leisure & Recreation 自由時間研究 17号，120-128
- 日本スポーツ仲裁機構（2018）「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン」
- 日本体育・学校健康センター編（2002）『スポーツ振興くじ制度の創設と展開——toto 全てのスポーツのために』ぎょうせい
- 日本体育協会（2018）「総合型地域スポーツクラブの登録・認証等の制度整備に関する調査研究報告書」
- 日比野幹生・舟橋弘晃・間野義之（2019）「我が国のエリートスポーツ政策ネットワークの構造と変容：シドニーオリンピック競技大会からリオデジャネイロオリンピック競技大会までに着目して」『オリンピックスポーツ文化研究』No.4，37-59
- 保体審（文部省保健体育審議会）（1972）「保健体育審議会答申」
- 保体審（2000）「スポーツ振興基本計画」
- 松瀬学（2008）『五輪ボイコット——幻のモスクワ，28年目の証言』新潮社
- 文科省（文部科学省）（2010）「スポーツ立国戦略——スポーツコミュニティ・ニッポン」
- 文科省（2012）「スポーツ基本計画」（第1期基本計画）
- 文科省（2017）「大学スポーツの振興に関する検討会議最終とりまとめ～大学のスポーツの価値の向上に向けて～」
- 文科省・スポーツ庁（文部科学省・スポーツ庁）（2015）「平成27年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果」
- 山下高行（2020）「新自由主義の展開とスポーツ——日常圏での『改革』はどのように進められ、それに対する対抗点をどこに見出せるか」棚山研・市井吉興・山下高行編『変容するスポーツ政策と対抗点——新自由主義国家とスポーツ』創文企画