

スポーツ政策における 価値共創プロセスと組織

——スポーツの力で地域を豊かにするエコシステム——

松 尾 亮 爾

要 旨

本稿では、スポーツ政策が行政や民間の多様なアクターの共創によって展開されていることに着目し、まず、官民共創のロジックについて整理した。そのうえで、これまでのスポーツマーケティングの理論に、Grönroos が提唱するサービス・ロジックや Osborne が提唱するパブリック・サービス・ロジックを援用し、スポーツ政策における価値共創ロジックの整理を行った。そして、事例として、「ツール・ド・九州」を分析し、スポーツ政策における価値共創プロセスと価値を体系化するとともに、エコシステムにおける組織について提起している。

I 問題意識と背景

人口減少・少子高齢化が急速に進む中で、スポーツの力で地域を豊かにする地方創生の取組が推進され、多様なアクターが相互作用をしつつ、「スポーツの力を活かした交流人口の創出を主要な目的とした政策・施策・事業・サービス（以下、「スポーツ政策」という。）」が各地域で展開されている。

スポーツ政策に関する先行研究では、学校教育や社会教育として教育部局を中心に展開される政策に焦点を当てた先行研究も多い（例えば、舟木 2020, 細田・瀬田・小泉 2016, 伊藤 2009, 長登・野川 2014 など）。齋藤・横山・真山・出雲編著（2025）では、スポーツ政策は、「(1) スポーツ振興政策（スポーツそのものを振興する政策及びスポーツに関する公共的問題の解決を図る政策）と (2) スポーツを通じた政策（スポーツを通じて公共政策を推進する政策及びスポーツを通じて公共的問題の解決を図る政策）に大きく分けることができる」としている。本稿では、「(2) スポーツを通じた政策」の立場をとり、自治体が展開するスポーツ政策の中でも、自治体の知事部局や市町村長部局で展開されているスポーツの力で交流人口を拡大し地方創生につなげる政策に焦点をあてる。

また、本稿で焦点を当てている PPP (Public Private Partnership, 以下、「官民共創」と

いう。)には様々な定義がある。例えば、国土交通省では、「公共サービスの提供において、何らかの形で民間が参画する手法を幅広くとらえた概念」とされている(国土交通省 website)。根本(2011)では、東洋大学 PPP 研究センターの狭義の定義として、「公共サービスの提供や地域経済の再生など何らかの政策目的を持つ事業が実施されるにあたって、官(地方自治体、国、公的機関等)と民(民間企業、NPO、市民等)が目的決定、施設建設・所有、事業運営、資金調達など何らかの役割を分担して行うこと。その際、①リスクとリターンの設計、②契約によるガバナンスの2つの原則が用いられていること。」とされている。本稿では、スポーツ政策における幅広い取組を扱うため、東洋大学 PPP 研究センターの定義を基本とし、この定義には含まれない「通常の民間事業」や「通常の公共事業」以外の幅広い民間との連携によるソフト・ハード両面の官民共創の取組を想定する。

先行研究においては、自治体のスポーツ政策に着目し、スポーツ政策における官民共創による価値共創プロセスと政策展開におけるガバナンスやマネジメントを行う組織に着目した経営学的な視点での先行研究は少ない。斎藤・横山・真山・出雲編著(2025)では、各政策過程の政策分野として多様な学問との関わりを整理している(p.26)。経営学については明確に関連づけているわけではいが、同文献では「スポーツ産業学」を体系の中に含めるなど、スポーツ政策と経営学との関係性が想定されている。

スポーツは、「するスポーツ」や「みるスポーツ」、「ささえるスポーツ」があるとされている(例えば、藤本2022)。スポーツ政策は、「する」アクターである競技者等と「みる」アクターである観戦者を顧客とし、スポーツを「する」「みる」をささえる行政、競技団体、企業等のアクターのガバナンスやマネジメントが求められるため、マーケティングの発想やロジックが有用である。とりわけ、スポーツ政策を、「する」「みる」に関わるアクターへの事業やサービスを提供するという観点に立てば、Grönroos が提唱するサービス・ロジックに代表されるサービスマーケティングの観点が有用である。「スポーツマーケティング」の先行研究においては、サービスマーケティングの有用性に触れられているものもあるが(櫻井2021など)、官民共創の価値共創プロセスや組織を明らかにしつつ、「するスポーツ」「みるスポーツ」「ささえるスポーツ」を一体的に捉えたロジックを説明することは課題の一つと考えられる。

本稿では、スポーツ政策が行政や民間の多様なアクターの共創によって展開されていることに着目し、まず、スポーツマーケティングの概念も踏まえ、Grönroos が提唱するサービス・ロジックや Osborne が提唱するパブリック・サービス・ロジックを援用し、事例分析を行ったうえで、官民共創のロジックを付加した新たな枠組みを提示する。スポーツ政策のなかで交流人口の拡大を目的とする官民共創の特徴的な事例を選定し、アクター間の共創プロセスと価値創造を促進する資源等を分析し、価値共創プロセスやエコシ

システムの枠組みを整理し、エコシステムを支える組織について提起する。

II 先行研究レビュー

本章では、スポーツ政策における官民共創のプロセスと関わりの深い先行研究として、「スポーツマーケティング」を概観したうえで、官民共創のロジックとして、Grönroos が提唱するサービス・ロジックや Osborne が提唱するパブリック・サービス・ロジック（以下「PSL」という。）の観点から、スポーツ政策における官民共創のロジックを整理し、「する」「みる」「ささえる」といったアクター間で構成される価値創造領域について整理する。

1 スポーツマーケティングの課題

(1) 概観

スポーツマーケティングは、スポンサー権、商品化権、スポーツサービス、スポーツ用品、スポーツ施設などスポーツの興行化に伴うスポーツビジネスを扱う学問として、1980年代頃から発展してきた学問である（藤本 2022, pp. 6-7, 櫻井 2021, p. 131）。

藤本（2022）は、スポーツマーケティングの定義について、『「するスポーツ」と「みるスポーツ」で生起するスポーツ消費者のニーズと欲求を満たすために行われるすべての活動であり、「スポーツそのものの価値またはスポーツ用品・サービスの価値を高めるマーケティング（marketing of sport）」と「スポーツを利用して、製品やサービスの価値を高めるまたは社会課題の解決に取り組むマーケティング（marketing through sport）」を含む。』としている（p. 9）。この定義において「ささえるスポーツ」の扱いが必ずしも明確ではないが、藤本（2022）が、Mullin et al. (2014) の定義を引用して説明するように、「するスポーツ」や「みるスポーツ」以外にも、「買う」「ささえる」「着る」「履く」「読む」「閲覧する」「共感する」なども定義の中に含まれていることから、「ささえるスポーツ」も意識した定義と想起される（p. 8）。

また、文部科学省（2023）の「スポーツ基本計画」やスポーツ庁・経済産業省（2025）の「スポーツ未来開拓会議」など、スポーツ政策に関する行政計画や報告書等においても、「する」、「みる」、「ささえる」でスポーツを定義することが一般的である。スポーツには、「する」側のアクターと「みる」側のアクターがそれぞれ存在し、それらを「ささえる」側のアクターも存在するととらえることが一般的と考えられる。自治体が官民共創によって展開するスポーツ政策においては、「するスポーツ」の主要アクターである競技者等と「みるスポーツ」の主要アクターである観戦者等の双方を対象に、「ささえるスポーツ」の

主要アクターとして自治体や企業、競技団体などが官民共創により政策を展開していると考えるのが妥当である。

ところで、AMA (American Marketing Association) による2013年のマーケティングの定義では、「マーケティングとは、顧客、クライアント、パートナー、そして社会にとって価値のある提供物を創造し、伝達し、配達し、交換するための活動であり、一連の制度やプロセスである」とされている。また、日本マーケティング協会による2024年の定義では、「(マーケティングとは) 顧客や社会と共に価値を創造し、その価値を広く浸透させることによって、ステークホルダーとの関係性を醸成し、より豊かで持続可能な社会を実現するための構想でありプロセスである。」とされ、「主体は企業のみならず、個人や非営利組織等がなり得る。」「関係性の醸成には、新たな価値創造のプロセスも含まれている。」とされている。こうした供給者と顧客の双方を対象とするマーケティングの定義からも、「スポーツマーケティング」が、顧客である「するスポーツ」のアクターや「みるスポーツ」のアクターをターゲットに、行政や企業、競技団体といった「ささえるスポーツ」のアクターにも焦点をあてているととらえることが妥当と言える。

(2) 課題

スポーツ政策においては、「するスポーツ」の主要アクターである競技者・監督・コーチ等や、「みるスポーツ」の主要アクターである観戦者を対象に、「ささえるスポーツ」のアクターである行政や競技団体、企業等のアクターが相互作用することによって、競技者は夢や希望を育み、観戦者には感動をもたらすといった価値を創造する。同時に場を提供する企業には収益という価値をもたらす。このように、自治体や企業、競技団体等が連携し、官民共創で展開するスポーツ政策は、「ささえるスポーツ」のアクターが展開する政策でもある。スポーツマーケティングにおいて、政策との関連性において「ささえるスポーツ」に着目し、「ささえるスポーツ」のアクターが、顧客として支える対象の「するスポーツ」や「みるスポーツ」のアクターとの相互作用で展開する官民共創によるスポーツ政策の形成・展開のロジックの整理を明確にすることが課題と考えられる。

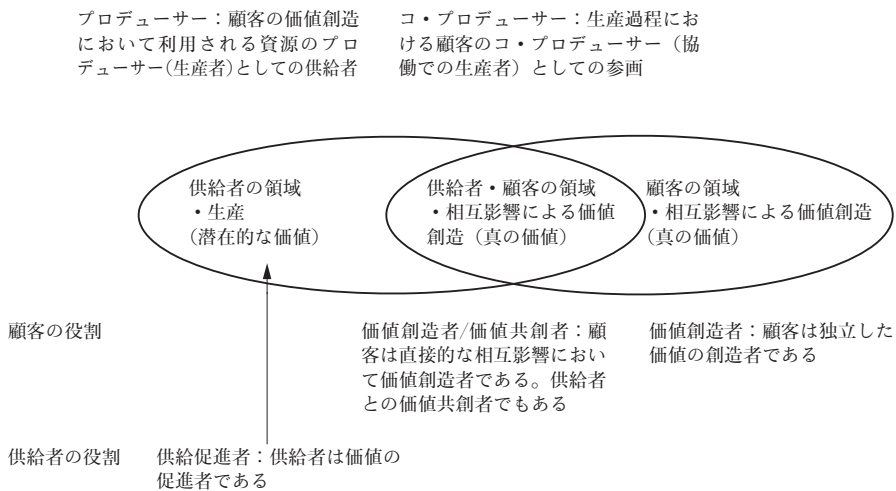
2 官民共創のロジック

上述の研究課題に関連し、スポーツマーケティングにおける「ささえるスポーツ」と「するスポーツ」、「みるスポーツ」の官民共創のロジックについて、サービスマーケティングのロジックを援用しつつ整理を行う。

(1) 価値共創プロセス

Grönroos and Voima (2013) は、サービス・ロジック（以下、「SL」という。）を提唱するなかで、価値創造の領域として、図表1のとおり、「供給者の領域」、「顧客の領域」、「供給者・顧客の領域」の枠組みを提示している。「価値を創造するのは、顧客である」とする利用者起点の「利用価値」の創造を提起し、「供給者・顧客の領域」では、両者の相互作用によって「真の価値」が創造されるとしている。また、「顧客の領域」では「顧客は独立した価値の創造者である。」としている。

図表1 価値創造領域



(出所) Grönroos, C. and P. Voima, "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation," *Academy of Marketing Science*, 2013, p. 141.

SLをスポーツ政策に援用すると、サービス等を利用する「するスポーツ」の競技者等や「みるスポーツ」の観戦者といったアクターが「顧客」となり、サービス等を提供する「ささえるスポーツ」の行政、企業、競技団体等のアクターが「供給者」となる。

サービス等は、「利用者」としての顧客によって利用されてはじめて価値が創造される。「供給者」は価値提案者とされているが、公共政策における「供給者」にとっての価値も含めて、SLをベースに価値の定義を整理したのが、Osborne (2021) のパブリック・サービス・ロジック（以下、「PSL」という。）である。

Osborne (2021) は、「公共サービスは、その利用者にとっても、その生産に関わる他の第三者にとっても、価値を生み出すことができるものである。」としている。また、「公共サービスの利用者やその他の人々が公共サービスにおける生産に果たす役割は生産価値 (value-in-production) という独特な価値を生み出すことである」(p. 63) とし、具体的な例

としては、各アクターによるスキルの獲得などをあげている (p. 63)。生産価値は、「サービスから得られる利益や損失に関係なく、公共サービスの利用者（そして、家族、介護者、ボランティアなどを含む）が、公共サービスの提供プロセスに関与した結果、彼らに付加される価値」とし、「供給者」及び「利用者」の双方に「生産価値」が創造されるとしている。「生産価値」はコ・デザイン（共同企画・設計）の段階とコ・プロダクション（共同生産）の段階で創造される (p. 63)。「利用価値」については、「サービス利用経験を通じて、公共サービスの利用者に価値を付加するもの」と定義されている。また、「公共サービスが、利用者のニーズやこれまでの人生経験といった利用者の文脈に関連して、付加する価値として、「文脈価値」が定義されている (p. 75)。

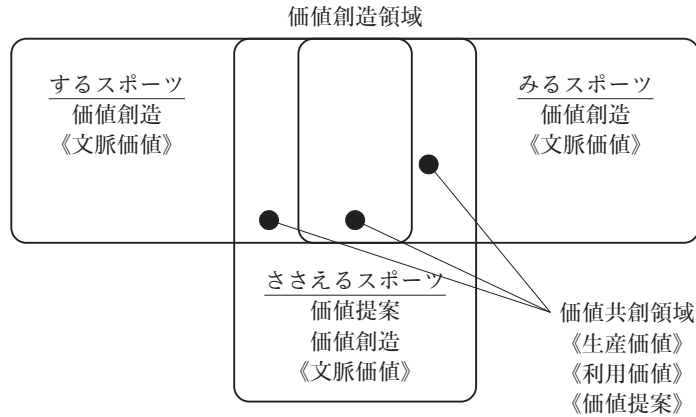
スポーツ政策においては、例えば、スポーツ興行イベントにおいては、「するスポーツ」のアクターが創造する価値と「みるスポーツ」のアクターが創造する価値の双方がある。価値の捉え方は「するスポーツ」と「みるスポーツ」を統合的に捉える必要があり、「ささえるスポーツ」のアクターが両者に価値を提案していると整理できる。価値共創プロセスとして、「するスポーツ」、「みるスポーツ」、「ささえるスポーツ」のアクターの関係性を整理し、創造される価値の領域を仮説として示したものが図表2である。

価値創造領域においては、「するスポーツ」のアクターや「みるスポーツ」のアクターに対し、「ささえるスポーツ」のアクターによる価値提案によって、相互作用を通じ、「生産価値」や「利用価値」が共創される。「するスポーツ」のアクターが創造する価値と、「みるスポーツ」のアクターが創造する価値は異なっている。「するスポーツ」のアクターである競技者は、スポーツを競技するプロセスを通じて、新たなスキルの獲得といった「生産価値」や、勝敗、成績、自信、名誉といった「利用価値」を創造する。「みるスポーツ」のアクターは、スポーツを観戦するプロセスを通じて、感動や満足感、失望感、活力、リフレッシュといった「利用価値」を創造する。「ささえるスポーツ」のアクターである行政や企業などの施設所有者や管理者などは、大会運営スキルやノウハウ、利用収入といった「生産価値」を創造する。「するスポーツ」、「みるスポーツ」のそれぞれの領域では、「利用価値」に各アクターの経験等を付加した「文脈価値」が創造される。

「ささえるスポーツ」のアクターとして、行政、競技団体、企業などが考えられるが、これらのアクターは、常に供給者であり、価値提案者である。「ささえるスポーツ」のアクターは、「みる」側と「する」側の双方に、事業やサービスに関する価値提案をし、顧客である競技者等や観戦者が事業やサービスを利用することによって価値が創造され、大会やイベントとしてのスポーツを成立させる。

こうした価値創造領域の仮説は想定されるが、実際のスポーツ政策では、「するスポーツ」、「みるスポーツ」、「ささえるスポーツ」の多様なアクター間の相互作用によって展開

図表2 スポーツ政策のアクターの価値創造領域



(出所) 筆者作成

される中で、多様な官民共創の類型が存在しうる。

例えば、スポーツツーリズムの政策においては、行政主導でスポーツコミッションを設立し、大会招致や合宿誘致の取組が展開されているケースがある。また大規模スポーツ大会や国際スポーツ大会などにおいては、競技団体主導で企業や行政が関わり招致したり、行政が主導し競技団体や企業と連携し招致するようなケースもある。スポーツ施設の整備においては、「公設民営」の類型として維持管理段階での一定の行政負担を前提としたBTO方式や、収益性の高い施設においては、維持管理段階での行政負担を伴わないコンセッションといったPFI手法、施設建設と維持管理の双方を民間企業が行う「民設民営」のケースもみられる。ただし、民設民営の場合においても、周辺道路の整備等インフラ整備が必要となるため、行政との連携が必要となる官民共創ともいえる。

このように、アクター間の連携の多様性がスポーツ政策における特徴であることも念頭に置くことが重要である。

III リサーチ・クエスチョンと研究デザイン

1 リサーチ・クエスチョンの導出

前章では、スポーツマーケティングの先行研究を通じ、「ささえるスポーツ」のアクターと「するスポーツ」や「みるスポーツ」のアクターとの関係性とアクター間の相互作用を通じた価値創造の領域について図表2のとおり整理した。

前述のとおり、スポーツマーケティングにおいては、政策との関連性において「ささえるスポーツ」に着目し、「ささえるスポーツ」のアクターが、顧客として対象とする「す

るスポーツ」や「みるスポーツ」のアクターとの相互作用で展開する官民共創によるスポーツ政策の形成・展開のロジックの整理を明確にすることが課題となる。そのことが、行政と民間の主体そのものやその組み合わせの多様性、重層的な政策展開といった豊富な実態を踏まえた価値共創プロセスや組織等に関する体系的な整理となり、スポーツ政策学やスポーツマーケティングに新たな論理を付加するとともに、実務的なインプリケーションとしても有用であると考えられる。

そのため、リサーチ・クエスチョンとしては、「官民共創によるスポーツ政策における価値共創プロセスと、エコシステムの枠組みと組織を明らかにすること」とする。

なお、本稿でのエコシステムは、公共政策におけるエコシステムであり、Strokosch and Osborne (2020) が「公共エコシステム」として定義する「アクターと資源、テクノロジーの統合であり、それらの特定の文脈における相互影響のシステムである」(p. 428)を基本とする。また、エコシステムの資源としては、佐野(2020)が示す「資金」、「施設・備品・資材」、「人材」、「知識・情報」、「技術・能力」、「ネットワーク」、「中間支援」(pp. 12-13)を参考とする。

2 研究デザイン

(1) 研究デザイン

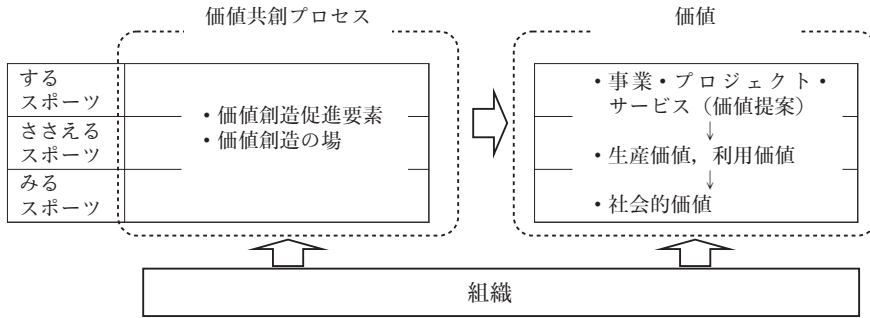
研究デザインとしては、リサーチ・クエスチョンを念頭に、有用性を立証するための事例分析を行う。事例を抽出するにあたり、まず事例分析の視点を設定する。そして、具体的な事例を選定し、それらの事例のアクターの特定、展開プロセスを分析することで、価値共創を実現する構成要素とエコシステムを整理する。

(2) 事例分析のフレームワーク及び事例分析手法

リサーチクエスチョンに照らし、事例分析においては、「価値共創プロセス」に関する分析と「創造される価値」、こうした価値共創プロセスを通じた価値を実現するためのガバナンスやマネジメントを担う「組織」に関する分析を行う。具体的には、事例に関する価値共創プロセスにおいて、「するスポーツ」、「みるスポーツ」、「ささえるスポーツ」のそれぞれのアクター間での相互作用による価値創造を促進する要素、価値創造を促進する場に関する分析を行う。次に、創造される価値として、価値共創プロセスでアクター間において創造される価値である「生産価値」や「利用価値」、社会において創造される「社会的価値」を分析する。なお、「文脈価値」については、各アクターの領域において創造される価値であり、分析の対象とはしない。最後に、ガバナンスやマネジメントを担う「組織」について分析する。

事例については、1つの事例を選定し、図表3のフレームワークを用いて、事例を分析し価値共創プロセスと創造される価値、組織を整理し、エコシステムの体系化を行うとともに、エコシステムを支える組織について分析する。

図表3 事例分析のフレームワーク



(出所) 筆者作成

IV 事例分析

1 事例選定と考え方

本章では、まずスポーツ政策の類型を整理したうえで、その類型に応じた事例を選定する。次に、図表3に示す事例分析のフレームワークにより、「価値共創プロセス」と「価値」について整理する。

(1) スポーツ政策の概要

本稿では、前述のとおり、スポーツ政策の中でも近年自治体の知事部局や市町村長部局で展開されているスポーツの力で交流人口を拡大し地方創生につなげる政策に焦点をあてているが、事例選定にあたり、政策の概要を、2022年に策定された文部科学省の「第3期スポーツ計画（以下、「スポーツ計画」という。）」に基づき整理する。スポーツ政策については、交流人口の拡大を通じた地域活性化に貢献することが期待され、行政と民間が連携し、価値を共創する取組が展開されている。そのような取組そのもの、あるいは関連する取組を通じて、「スポーツの成長産業化」（文部科学省2021、スポーツ庁・経済産業省2025）が進展し、スポーツ庁・経済産業省（2025）によれば、スポーツ関連市場は2021年時点で10兆円とも言われている（p. 4）。

「スポーツ計画」においては、スポーツには、「競技スポーツに加え、散歩やダンス・健康体操、ハイキング・サイクリング、野外活動やスポーツ・レクリエーション活動も含

まれており、正に「文化としての身体活動」を意味する広い概念である。」とされている（文部科学省 2022, p.9）。また、スポーツの捉え方として、「スポーツは、「する」「みる」「ささえる」という様々な形での「自発的な」参画を通して、「楽しさ」や「喜び」を感じることに本質を持つものとして捉える」とされている（文部科学省 2022, p.10）。この「楽しさ」や「喜び」が利用価値の一つと考えられる。

そのうえで、今後5年間に総合的かつ計画的に取り組む施策として、12施策が示されている。その中で、本稿で焦点を当てている「スポーツの力で交流人口を拡大し地方創生につながる政策」は「スポーツの国際交流・協力」、「スポーツの成長産業化」、「スポーツによる地方創生、まちづくり」である。「スポーツの国際交流・協力」では、施策目標として、「国際競技大会の開催を支援することで、我が国の国際競技力向上、国際交流・協力や経済・地域の活性化に寄与する」とされている（文部科学省 2022, p.46）。「スポーツの成長産業化」では、施策目標として、「新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けたスポーツ産業を再び活性化させるとともに、成長産業化への道筋を明確なものとする」とされている（文部科学省 2022, pp.50-51）。「スポーツによる地方創生、まちづくり」では、施策目標として、「全国各地域が「スポーツによる地方創生、まちづくり」に取り組み、それらを将来にわたって継続させ、各地に定着させるよう、促進する」とされている（文部科学省 2022, pp.52-53）。

上記を踏まえ、事例選定の視点として、「国際競技大会の招致・開催」、「スポーツの成長産業化」、「スポーツによる地方創生、まちづくり」の3つを設定し、これらを全て満たす事例を選定する。

(2) 事例の選定

事例の選定にあたり、前述の3つの視点全てを網羅している事例として、地方創生策として取り組まれ経済波及効果を追求した国際スポーツ大会や大規模スポーツ大会や、サッカーのJリーグやBリーグなど、収益性が高く地方創生策として取り組まれているプロスポーツなどが考えられる。

今回分析する事例としては、官民共創で展開される事例として、広域的な政策展開がなされ、社会的価値やインパクトのある「マイナビ ツール・ド・九州（以下、「ツール・ド・九州」という。）」を選定する。ツール・ド・九州は、九州各県と九州経済連合会が広域的に連携し、フランスの伝統的なサイクルロードレースの「ツール・ド・フランス」をモデルに、九州において国際サイクルロードレースを開催し、交流人口の拡大など地域活性化につなげようとするものである。冠スポンサーとして「マイナビ」とあるように、協賛企業も40社以上であり、各県の負担金等に加え、多くのスポンサーの協賛金も重要な財

源とする官民共創のスポーツ政策といえる。

オール九州で取り組まれる政策と、開催県で取り組まれる政策、民間企業が中心となって取り組む政策が相互に関連し、多様な事業やプロジェクト、サービスやイベント、スポンサーシップなどが入り混じりながら、交流人口の拡大や経済の活性化、九州ブランド価値の向上につながる多様性があり複層性のある政策である。この事例分析を通じ、スポーツ政策における価値共創プロセスの検証とエコシステムの導出を試みる。なお、筆者は、熊本県庁スポーツ交流企画課長として本事例に関わっている。

2 事例分析

(1) ツール・ド・九州

① 概要

ツール・ド・九州は、九州地方知事会及び九州経済連合会を中心に発案され、九州各県と九州の経済界が連携した官民共創の国際サイクルードレースであり、2023年から開催されている。UCI (United Cycle International/国際自転車競技連合) 認定の国際サイクルードレースであり、上位3番目のクラスの「UCI コンチネンタルサーキット class 1」を獲得し、複数の日程で転戦する「ステージレース」としては、国内で最高峰のレースである。大会開催期間は4日間であり、1日目に周回コースでのレース「クリテリウム」、2日目から4日目が、参加県で開催される「ステージレース」が行われる(マイナビ ツール・ド・九州 website)。

2022年3月から、一般社団法人ツール・ド・九州(以下、「ツール・ド・九州事務局」という。)が設立され、実行委員会事務局を務めており、九州各県のうち参加県及び経済界から職員が派遣され、業務に従事する体制となっている(マイナビ ツール・ド・九州 website)。九州各県のうち開催県においては、ツール・ド・九州の大会・競技運営を行うツール・ド・九州事務局と連携し、地元の関係団体(地元自治体・県警・道路管理者・公共交通機関等)との協議や機運醸成、各開催日ごとのスタート・ゴール地点の賑わいの創出に取り組んでいる。

2025年度は、第3回大会となる「ツール・ド・九州 2025」が2025年10月10日から13日にかけて開催され、第1回、2回参加の福岡県、熊本県、大分県に加え、長崎県・宮崎県が参加し、5県での開催となった。188名の選手・スタッフが参加し、佐世保クリテリウム 45km、福岡ステージ 120.43km、熊本阿蘇ステージ 114.85km、宮崎・おおいたステージ 119.25km のコースにおいてレースが競われた(ツール・ド・九州事務局 2025, p. 1)。2026年度大会では佐賀県が加わり、6県での開催となり、福岡県と佐賀県、熊本県と大分県では、県境をまたいだコース設定によるステージレースの共同開催が予定されてい

る。

日本政策投資銀行（2025）によると、2024年大会の観戦者は、アンケート回答者のうち、32.9%がコース上の市町村であり、その他県内の住民が36.4%、県外からの観戦者も30.6%となっており（p. 14）、地元市町村住民や開催県の住民のほか、県外からの観戦者も多い。家族連れでの来場者が7割を占め、来場目的は「レース観戦」の回答が79.6%となっている。県内外からの交流人口の拡大への貢献の大きいスポーツイベントと言える。

② 価値共創プロセス

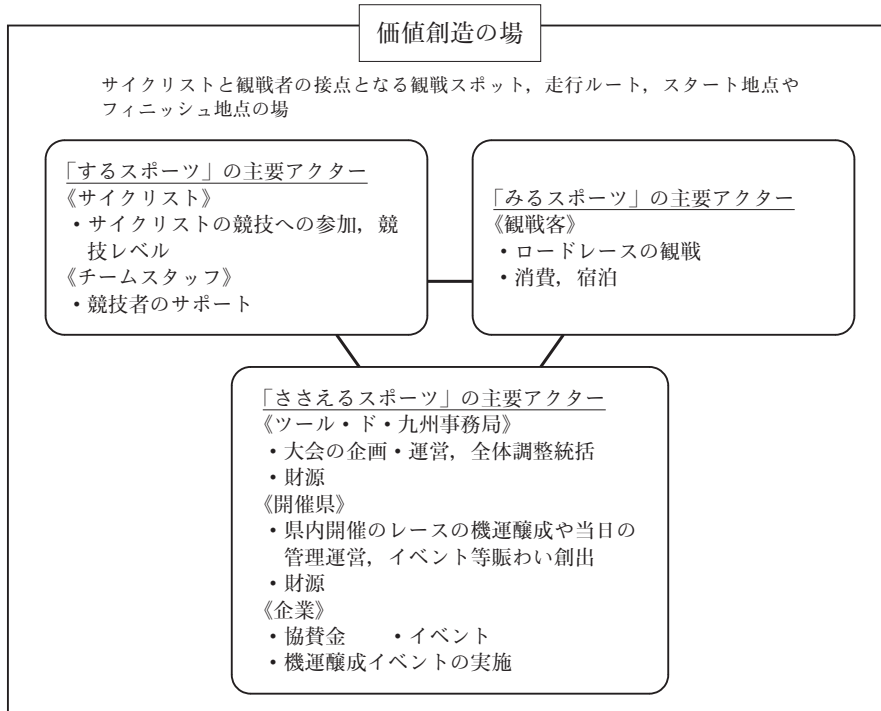
a 価値創造促進資源

サイクルロードレースにおいては、「するスポーツ」の主要アクターであるサイクリストやチームスタッフの存在が価値創造促進資源となる。サイクリストの競技への参加や競技レベル、サイクリストを支えるチームスタッフの技術やノウハウが価値の源泉となる。「ささえるスポーツ」の主要アクターである「ツール・ド・九州事務局」は、大会の企画・運営、全体調整統括等を行う役割があり、大会の安全かつ円滑な運営のため、各県関係者や経済界関係者、警備関係者、ボランティアなど多様なアクターと連携し、価値提案を行う人的資源や財源等の資源を有する。「開催県」は、大会コース設定、スタート地点やフィニッシュ地点でのイベントの準備や実施、大会の事前PRなど機運醸成の役割がある。市町村や地元住民、警察等との合意形成を通じたコース設定や、企業や地元関係者と連携したイベント、大会PRなど価値提案を行う人的資源や財源等の資源を有する。大会に協賛する「企業」は2025年大会では、マイナビや鹿島建設など全国規模の企業の他、九州を拠点とする企業数十社が協賛しており（マイナビ ツール・ド・九州 website）、大会を資金的に支援する協賛金を提供するとともに、マイナビやブリジストンなどいくつかの企業ではツール・ド・九州のブランド価値を向上させるSDGs活動への取組や、レースのスタート地点やゴール地点において、自主的なイベントを行っており、企業が保有する人的資源や財源等についても、価値創造促進資源として貴重な資源となっている。

b 価値創造の場

ツール・ド・九州において、価値創造の場は、サイクルロードレースにおいて競技者と観戦者の接点となる観戦スポットや走行ルートと、競技者がスタートする地点やフィニッシュ地点である。実際に、観戦者の来場目的の約8割は「大会観戦」が目的であり（日本政策投資銀行 2025, p. 15）、観戦の場が価値創造の重要な場となっている。また、来場目的として「ステージイベント」が8.8%、「飲食ブース」が5.7%となっており（p. 15）、観戦者は、スタート地点やフィニッシュ地点で提供されるイベントの機会やノベルティ、飲

図表4 ツール・ド・九州における価値創造促進資源と価値創造の場



(出所) 筆者作成

食などのサービスの場においても「利用価値」を創造していると考えられる。

③ 価値

a 価値提案・生産価値・利用価値

「ささえるスポーツ」の主要アクターであるツール・ド・九州事務局や開催県、企業は、競技者や観戦者の安全を確保する安全な競技と観戦の場を価値提案するアクターである。また、スタート地点やフィニッシュ地点において、競技者のモチベーションを高め、競技の結果を顕彰し、観戦者には満足を与える機運醸成・イベントといった価値提案を行っている。実際に各ステージの終了後には、個人成績を表彰しインタビュー等を通じて会場を盛り上げるステージイベント、出展ブースやキッチンカーによる観戦者へのサービスの提供が行われている。また、ツール・ド・九州事務局、県、企業は、計画準備期間や当日の運営を通じて大会運営ノウハウの獲得といった生産価値を創造している。企業は、大会周知期間も含め協賛を通じた企業ブランド向上や、フィニッシュ地点における飲食売り上げやサイクリンググッズ等の販売による収益といった生産価値を創造している。

「するスポーツ」の主要アクターである競技者は、レースに参加するための練習等の準

備やレースへの参加を通じて、「新たなスキルの獲得」といった生産価値を創造している。また、レース参加による満足感や達成感、レース結果への喜び（落胆といったマイナスの価値もありうる）、栄誉、名誉、賞品といった利用価値を創造している。

「みるスポーツ」の主要アクターである観戦者は、観戦を通じてマナーや観戦ノウハウといった「生産価値」を創造するとともに、レース観戦による満足感（不満といったマイナスの価値もありうる）、レース以外の観光、飲食等による満足感（不満といったマイナスの価値もありうる）といった利用価値を創造する。日本政策投資銀行（2025）によると観戦者の約7割が大会に満足し、「やや満足」も合わせると約9割の観戦者が満足している結果（p. 19）となっている。次回大会への来場意向が「参加したい」「予定が合えば参加したい」合計で97.3%（p. 19）となっており、満足度の高さがうかがえる。

b 社会的価値・インパクト

日本政策投資銀行（2025）によると、ツール・ド・九州2024の観戦者数は10万1,000人とされ、前年度の2023大会と比較し12,700人増加しており、九州の交流人口拡大に寄与している（p. 5）。観戦者の消費単価は日帰り客が0.5万円から1.4万円、宿泊客が1.7万円から4.1万円と推計されている（p. 7）。観戦者のうち宿泊客は、例えば熊本県では約1万人と推計されている。経済波及効果は26億4960万円と推計されている（p. 7）。

メディアへの露出効果は約8000万円と推計されており（p. 11）、サイクルツーリズムの機運醸成につながるとともに、九州のプレゼンスの向上に貢献していると考えられる。

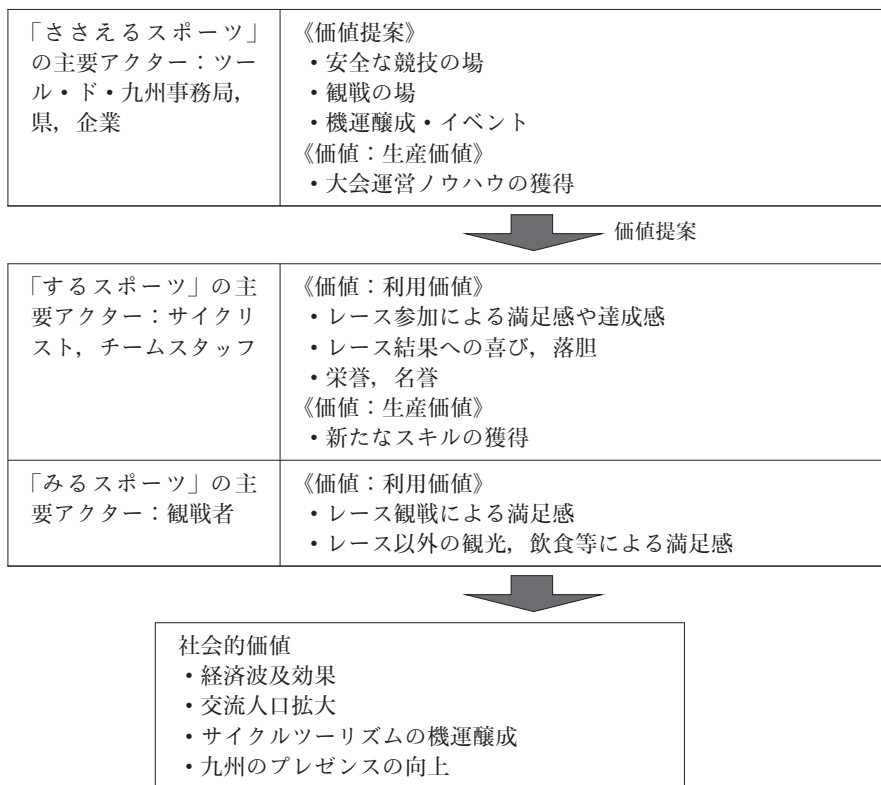
ツール・ド・九州のモデルとなったツール・ド・フランスでは、3週間の開催期間中、沿道にのべ1千万人を超える観戦者が詰めかけると言われている（JSPORTS website）。日本では、まだ認知度が低いスポーツだが、大きなポテンシャルがあると考えられる。

④ 組織

ツール・ド・九州の大会を実質的に統括し開催準備運営を行っているのは、「ツール・ド・九州事務局」である。ツール・ド・九州事務局は、九州各県から派遣された職員と九州経済連合会からの職員の官民のメンバーで構成されている。機運醸成のイベントについては、各県内で開催されるイベント等を統括する県の事務局が、企業や市町村、大会関係者等多様なアクターと連携し、創出している。

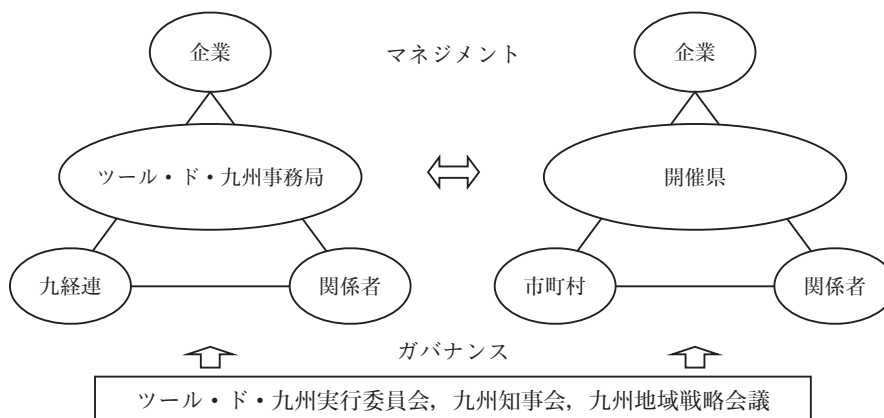
開催日時や具体的なルートの決定などの事業計画や予算決算などの重要な大会運営に関する事項については、ツール・ド・九州事務局が中心となって九州経済連合会や開催県の担当者と協議を行ったうえで案を作成し、最終的には、開催県知事及び九州経済連合会役員で構成される「ツール・ド・九州実行委員会」で意思決定されている。また九州知事会

図表5 ツール・ド・九州で創造される価値



(出所) 筆者作成

図表6 ツール・ド・九州の組織



(出所) 筆者作成

や九州地域戦略会議といった組織でも議題として議論され、記者会見等を通じた情報発信が行われることもあり、関係機関トップで構成する組織を通じたガバナンスが機能している。

V 考察 と 結論

1 価値共創プロセスとエコシステムの導出

前章においては、ツール・ド・九州の事例分析を通じて価値共創プロセスと創造される価値、組織について分析を行った。II章で整理した官民共創のロジックと、事例分析による価値共創プロセスと組織に関する整理を踏まえ、スポーツ政策における価値共創に関するエコシステムについて以下で提起を行う。

第一に、アクター間の相互作用の基本的なとらえ方である。「するスポーツ」のアクターである競技者と「みるスポーツ」のアクターの結合を促進する役割が「ささえるスポーツ」のアクターである行政、競技団体、企業等にはある。競技環境だけでなく観戦環境もあって初めて、競技者と観戦者は結びつくものであり、その結合を実現するのが「ささえるスポーツ」のアクターである。松尾・荒木（2024）は、アクター間の相互作用によって形成される中核となるコーディネーターとしての役割を果たすアクターである「価値共創コーディネーター」の存在を指摘しており（p. 18）、「みる」側のアクターと「する」側のアクターをささえる役割があり複数のアクター間の相互作用により価値を共創する「ささえるスポーツ」のアクターは、「価値共創コーディネーター」であると言える。この「価値共創コーディネーター」が、各アクターの有する資源・技術・ノウハウを結合し、価値創造の促進者となる。ツール・ド・九州においては、「ツール・ド・九州事務局」と「開催県」が価値共創コーディネーターの役割を果たしており、両者が緊密に連携しながら、多様なアクターと共創し、エコシステム全体のマネジメントを機能させているといえる。

第二に、価値創造を促進する資源やドライバーの存在、アクター間の調整を行いながら政策を推進する組織や「する」、「みる」それぞれのアクター同士を結び付ける場である。ツール・ド・九州においても、当日の観戦スポットの創出やスタート・フィニッシュ地点での機運醸成に注力し、「する」、「みる」アクターを結合させる効果的な場の創出を行っている。Osborne（2021）はNormann（1991）を引用しながら、サービスの生産者と消費者が直接対話してサービスの出会いをコ・プロダクション（共同生産）する関係を、サービス提供における「真実の瞬間 the moment of truth」と説明している（p. 96）。Osborne（2021）は、「真実の瞬間」を効果的にマネジメントすることが、サービスの戦略を成功さ

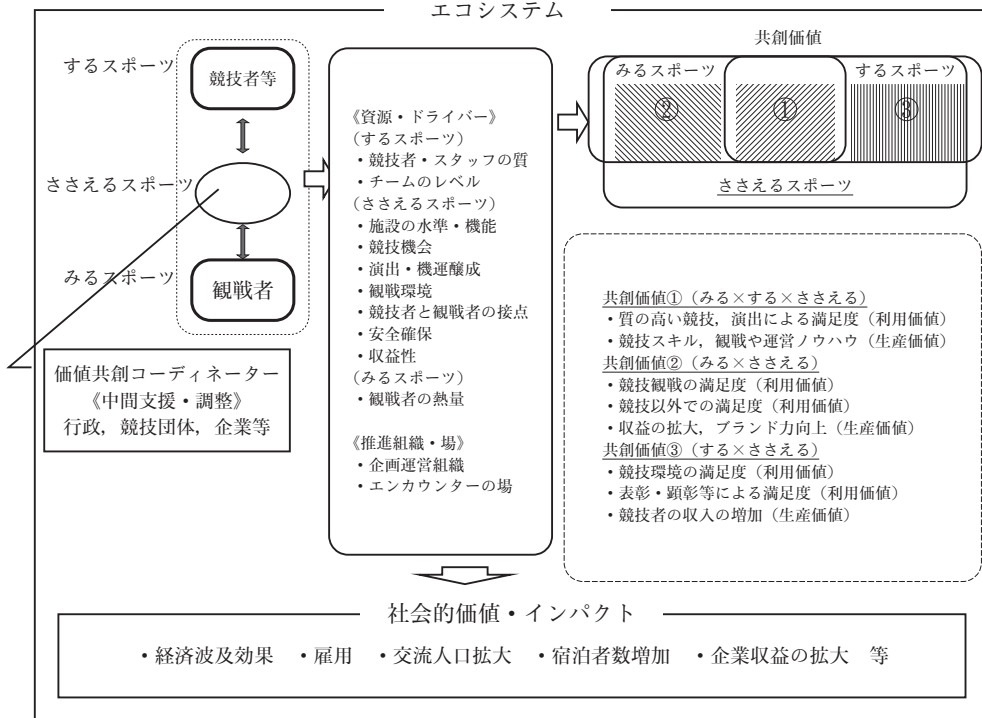
せるための重要な要素であると指摘している (p. 96)。すなわち、競技者と観戦者を高いレベルで結びつけることがそれぞれの満足度の向上につながるため、価値創造促進資源やドライバーの質の高さが重要となる。「するスポーツ」の視点では、「競技者・スタッフの質」や「チームのレベル」の高さが価値の大きさにも影響を与えられられる。「ささえるスポーツ」の視点では、競技者、観戦者双方への影響が大きい「施設の水準・機能」や競技者が活躍できる「競技機会」の提供、競技の盛り上がり大きな影響を与える「演出・機運醸成」、観戦者の満足度に関連する「観戦環境」、「競技者と観戦者の接点」、競技者の「安全確保」、競技観戦環境の充実の財源やビジネス機会の創出にとって重要な「収益性」などがあげられる。「みるスポーツ」の視点では、「観戦者の熱量」を高めることがドライバーとして重要となる。スポーツの現場でそれぞれのアクターが相互作用することとなる「エンカウンター」の場」の創出と効果的な運用が重要である。

第三に、アクター間で共創される価値（以下、「共創価値」という。）である。共創価値としては、「する」「みる」と「ささえる」アクター間の二者間での共創と三者の共創の計3種類の存在が考えられる。まず、①「みる」「する」「ささえる」三者の共創価値である。観戦者に感動をもたらす利用価値として「質の高い競技、演出」、競技者の「競技スキル向上」や観戦者の「観戦」マナーやノウハウ、「ささえる」アクターの「運営ノウハウ」といった生産価値があげられる。また、観戦者と競技者は相互に会場を盛り上げるアクターでもある。観戦者の応援が競技者のモチベーションとなることもあれば、競技者の熱のこもった質の高い競技が観戦者に感動をもたらす。競技以外の場面で様々な交流機会もある。利用価値として、「観戦者の競技者との交流による満足度」や「競技者の観戦者の熱量による満足度」があげられる。次に、②「みる」「ささえる」二者の共創価値である。観戦者の競技観戦環境の向上などを通じた利用価値として「競技観戦の満足度」やラウンジや飲食店など「競技以外での満足度」があげられる。また、「ささえる」アクターには、観戦者への観戦機会の提供と同時に「収益の拡大」といった生産価値があげられる。次に、③「する」「ささえる」二者の共通価値である。競技者等への利用価値として「競技環境の満足度」や競技者等へのインセンティブとして「表彰・顕彰等による満足度」があげられる。また、戦績の顕彰や評価を通じて競技者との相互作用を通じて「競技者の収入の増加」といった生産価値を創造する。

第四に、社会的価値やインパクトの創造である。ツール・ド・九州の事例分析を通じて、経済波及効果や観戦者といった交流人口の拡大、宿泊者による消費活動や、飲食や大会前後の観光等も含めた企業収益の拡大などが確認された。スポーツ政策は地方創生を目的とするものであり、こうした社会的価値やインパクトを志向したガバナンスやマネジメントが基本スタンスとして重要であり、エコシステムにおける重要な構成要素となる。

以上の4つの知見について整理したものが図表7である。

図表7 スポーツ政策の価値共創プロセスとエコシステム



(出所) 筆者作成

2 エコシステムにおけるガバナンスとマネジメント組織

事例分析の結果のもう一つの知見として、それぞれの事業単位のマネジメント組織と連携し、エコシステム全体を俯瞰し統括するガバナンス組織の存在である。

ツール・ド・九州の事例では、九州知事会や九州地域戦略会議が設定したサイクリングアイランド九州の創造といったビジョンに基づき、全体を統括的にマネジメントする権限を有する組織として「ツール・ド・九州事務局」が設立されマネジメントの中心組織となっている。また開催県における各事業やサービスを統括的にマネジメントする組織として「開催県」がある。開催県や各企業が取り組みの主体性を発揮しつつ、アクター間の相互作用を通じた価値創造を行うことを緩やかに管理する存在として、ツール・ド・九州事務局が「事務局」を務める「ツール・ド・九州実行委員会」や、開催県をはじめとする各県が事務局としての役割を果たす「九州知事会」や「九州地域戦略会議」がその役割を演じていることが分かる。社会的価値やインパクトの大きい政策においては、管理思考型で

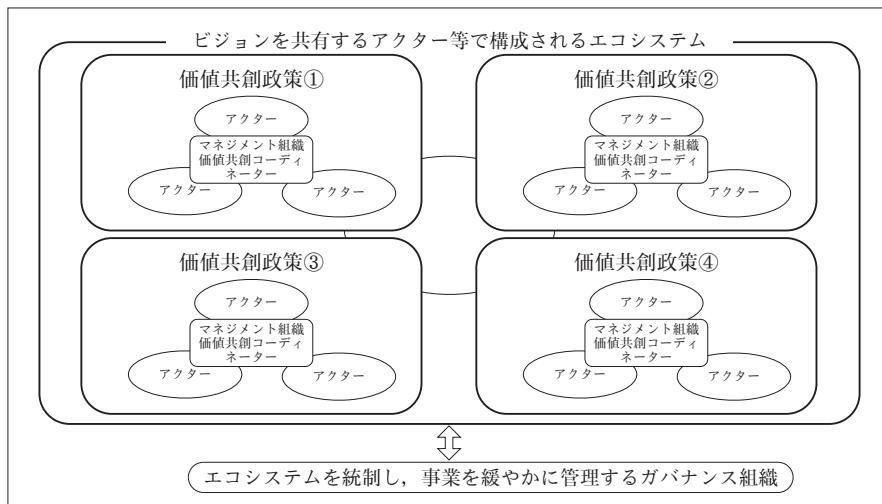
はなく各アクターの主体性、事業やプロジェクトごとの自律性を尊重したガバナンス組織の重要性と権限を委譲された「マネジメント組織」の重要性が明らかとなった。

そのガバナンス組織の特徴としては、「政策のビジョンの設定、重要事項に関する意思決定」といったガバナンスの源泉となる事項の意思決定権を有する一方で、「ビジョンに基づくガバナンス」や「政策・施策に関係する多様なアクターで構成されるゆるやかな組織、立場を超えた連携」、「指揮命令ではなく、主体性が発揮できる場づくり」を行うため、マネジメントの権限を実務者レベルに移譲していることである。

そして、アクター間の相互作用を促進する「マネジメント組織」が「価値共創コーディネーター」として、エコシステムにおける価値共創の政策を効果的にマネジメントする。以上を図示したものが図表8である。

エコシステム全体を有機的に機能させるためには、ツール・ド・九州の事例における「ツール・ド・九州実行委員会」とその事務局としての「ツール・ド・九州事務局」の関係性のように、「ガバナンス組織」と「マネジメント組織」が緊密に連携する組織体制づくりが重要である。

図表8 エコシステムにおけるガバナンスとマネジメント組織



(出所) 筆者作成

3 今後の研究課題

本稿では、自治体の知事部局や市町村長部局で展開されるスポーツ政策に焦点をあて、価値共創プロセスやエコシステム、組織を導出した。スポーツ政策においては、部活動などにおける学校教育や総合型スポーツクラブにおいて社会教育として推進されるスポーツ

政策も重要であるが、本稿ではこうした教育的な側面からのスポーツ政策に焦点をあててはいない。教育部局で展開されるスポーツ政策も含めてエコシステムを導出することで、スポーツ政策の全体像を示すことにつながるが、この点は今後の研究課題としたい。

参 考 文 献

- AMA website <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, 2026年3月1日閲覧。
- Grönroos, C. & P. Voima, “Critical service logic: making sense of value creation and co-creation,” *Managing Academy of Marketing Science*, 2013, pp. 133-150.
- JSPORTS website 「ツール・ド・フランス 2024」 https://www.jsports.co.jp/cycle/tour_2024/about/, 2025年3月1日閲覧。
- Osborne, S. P., “*Public Service Logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*”, 2021, Routledge.
- Osborne, S. P., “*Public Service Logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*”, 2021, Routledge. 石原俊彦, 松尾亮爾監訳「パブリック・サービス・ロジック：公共サービスの提供とサービス・マネジメント」関西学院大学出版会, 2023年。
- Strokosch, K. & Osborne, S. P., “CO-experience, co-production and co-governance: an ecosystem approach to the analysis of value creation,” *Policy & Politics*, 2020, pp. 425-442.
- 伊藤恵造 「「スポーツ政策」論の社会学的再検討—「スポーツ権」・「総合型地域スポーツクラブ」をめぐって—」『秋田大学教育文化学部研究紀要人文科学・社会科学』64巻, 2009年, 15-25頁。
- 国土交通省 website 「国土交通省の PPP/PFI への取組みと案件形成の推進」 <https://www.mlit.go.jp/common/001090778.pdf>, 2026年3月1日閲覧。
- 齋藤健司, 横山勝彦, 真山達志, 出雲輝彦編著『スポーツ政策学』成文堂, 2025年。
- 櫻井光行 「スポーツはマーケティングに何ができるか」『尚美学園大学スポーツマネジメント研究紀要』第3号, 2021年, 129-139頁。
- 佐野淳也 「内発的地域イノベーション・エコシステムの構造」『社会科学』第50巻1号, 2020年, 1-32頁。
- ツール・ド・九州事務局 『マイナビ ツール・ド・九州 2023 大会報告書』2024年。
- ツール・ド・九州事務局 『マイナビ ツール・ド・九州 2024 大会報告書』2025年。
- ツール・ド・九州事務局 『マイナビ ツール・ド・九州 2025 大会報告書』2026年。
- 長登健・野川春夫 「日本の生涯スポーツ政策における地域スポーツクラブ育成の変遷」『生涯スポーツ学研究』vol. 10 No. 1・2, 2014年, 1-9 頁。
- 日本政策投資銀行九州支店 『「ツール・ド・九州」大会の持続的発展と地域ブランドの価値向上—経済波及効果の推計と来場者アンケート分析』2025年, 1-25頁。
- 九州経済調査協会 「おでかけウォッチャーでみるツール・ド・九州2025の人流分析」『九州経済調査月報』2026年2月, 7-17頁。
- 日本マーケティング協会 website https://www.jma-jp.org/news/site_detail/283, 2026年3月1日

閲覧。

根本祐二「PPPの枠組みについての考察(1)」『東洋大学 PPP 研究センター紀要』2011年, 19-28 頁。

藤本淳也「スポーツマーケティングとは何か—特異性の考察—」『マーケティングジャーナル』 Vol. 42 No. 2, 2022年, 6-16頁。

舟木泰世「わが国における地域スポーツ政策の変遷—近年の地域スポーツ政策に着目して—」『日本地域政策研究』第24号, 2020年, 22-29頁。

細田隆・瀬田史彦・小泉秀樹「地方自治体におけるスポーツ政策の新たな展開に関する研究」『都市計画論文集』 Vol. 51 No. 3, 2016年, 216-221頁。

松尾亮爾・荒木利雄「公共に関する諸概念と価値創造ロジックの統合的考察：包括的政策形成システムの提起」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第34号, 2024年, 1-21頁。

マイナビ ツール・ド・九州 website <https://tourdekyushu.asia/about/>, 2026年2月21日閲覧。