

スポーツイベントを通じた企業・NPO パートナーシップの一考察

学籍番号 1710060354

経営学部経営学科 4年 14組 14番

竹内 祐貴

目次

序章

- 1 問題の所在
- 2 本論文の課題
- 3 研究方法と対象
- 4 論文構成

第1章 パートナーシップ

- 1 日本の現状
- 2 パートナーシップとは
- 3 パートナーシップの変遷
- 4 企業とNPOのパートナーシップ

第2章 スポーツイベント

- 1 スポーツイベントについて
- 2 分類
- 3 開催効果
- 4 日本で開催されたスポーツイベント
- 5 スポーツイベントと地域活性化

第3章 NPO GLOBE PROJECTの事例研究

- 1 団体概要
- 2 イベント事例
- 3 集客面の比較
- 4 スタッフからの聞き取り調査
- 5 広報面の比較
- 6 広報担当者からの聞き取り調査
- 7 株式会社日本テレビフットボールクラブ運営担当からの聞き取り調査

第4章 結論

- 1 事例研究から明らかになったこと
- 2 企業・NPOのwin-winの関係に向けて
- 3 まとめ

序章

1 問題の所在

近年、企業と NPO との協働について論じられる機会が増えている。岸田真代の「NPO と企業 協働へのチャレンジ」や塚本一郎の「NPO と新しい社会デザイン」など協働への注目が高まっている。日本経団連 1%クラブの 2008 年度調査結果によれば、企業と NPO の協働の形は金銭・物品提供・施設開放が最も多いのが現状の企業と NPO の協働の実態である。

一方で、スポーツイベント分野における研究は、原田宗彦の「スポーツイベントの経済学 メガイベントとホームチームが都市を変える。」や中川保敬、木原雄治の「スポーツイベントに関する研究」などがあるが現状では他の分野に比べてまだ進んでいない。

また、現在はスポーツ分野においても NPO への注目が増してきている。内閣府の調査によるとスポーツ分野で活動している NPO は約 5.1%と数字としては決して小さいものではない。また、東京オリンピック招致などもあり国民のスポーツに関する意識は向上してきている。しかし、企業と NPO の協働事例でスポーツイベントに関しての研究はまだ少ない。本論文では以上のような社会的背景を考慮し、企業と NPO のスポーツイベントにおける協働について考察していこうと思う。

2 本論文の課題

今後、どのような形でパートナーシップを組めばスポーツイベント分野において企業側と NPO 側が win-win の関係を構築できるかということである。本論文では、筆者の NPO での体験や文献調査から学びとり、課題を抽出し、企業と NPO のパートナーシップ事例について研究を進めていきたいと思う。

3 研究方法と対象

研究方法は、筆者の所属する NPO での実際の活動経験と団体関係者への聞き取り調査、文献調査を中心に行った。筆者は、NPO GLOBE PROJECT に所属し実際に現場を体験し、関係者からの聞き取り調査も行った。以上のように、本論文では、筆者の活動経験や聞き取り調査、文献調査によって、スポーツイベントにおける NPO と企業のパートナーシップ事例の考察を進めていきたいと思う。また、本論文で取り上げる事例は、企業と NPO が共同で行ったスポーツイベントの事例である。

4 論文構成

第1章ではパートナーシップについて、概要、実状などを中心に文献調査に基づいて述べる。第2章ではスポーツイベントの文献調査にもとづいて述べていく。第3章では、NPO GLOBE PROJECT と株式会社日本テレビフットボールクラブがパートナーシップを組み開催したチャリティフットサル大会の事例を聞き取り調査に基づき述べていく。終論では、本論文のまとめと課題について述べる。

第一章 パートナーシップ

1 社会的課題へのアプローチ

近年、企業と NPO の間でのパートナーシップによる協働事業の事例が増加してきている。主なものは協働することによって社会的課題の解決を目指すというものである。

例えばボルビックの 10 for 10 キャンペーンや現在アサヒビールが行っている寄付付きビールの販売といったコーズ・リレーテッド・マーケティング。また、株式会社デンソーと NPO 法人パンドラの会が協働で行った障害者によるお菓子販売事業やなど様々な形での企業と NPO の協働事例が進んでいる。

また、社会的課題の解決を目指すソーシャルビジネスも注目されつつある。ソーシャルビジネスとは社会性と事業性を両立させながら社会的課題の解決を目指すものである。経済産業省では 2007 年からソーシャルビジネス支援に向けた課題を発見するために、ソーシャルビジネス研究会が発足するなど行政も関心を示している。現在では社会的課題の解決に向けて様々な方面からアプローチが進んでいる。

本論文では、主に企業と NPO のパートナーシップについて考察をするのでソーシャルビジネスなどについては記載しないが社会全体が今までの利益や効率のみを重視することから社会的課題の解決という方向へ変化している現状がある。

2 パートナーシップとは

岸田(2003:29)は、パートナーシップを「不完全なパートナー同士がひとつのものを作り上げていく時の互いの姿勢や考え方や行動をつきあわせるプロセスやありかた」としている。一方、山中(2004:223)は「企業と NPO が仲良く協力的に取り組む関係だけでなく、企業を監視・提言・評価する場合でもお互いに得るところがあって有意義である感じる事」がパートナーシップといえると述べている。

また、岸田(2003:29)はパートナーシップの条件として「お互いを認め合うこと、対等であること、互いの合意の上で役割分担すること」という 3 つの要素が必要であり、その上で愉しめるという要素も必要である」と述べている。

山中(2004:234)はパートナーシップを組む際は、「企業側に NPO など社外から寄せられる意見を感性よく受け止められる従業員がいるか、その意見を従業員が上司や同僚と検討し、改善できる組織体制や企業風土があるかということが求められる。」と述べている。

パートナーシップの定義については岸田と山中では相違はあるが、お互いを受け止め、認め合うという点では共通している。

3 パートナーシップの変遷

松本(2007 : 37)は「1970 年から 1980 年代にかけて企業の社会貢献について議論が活発になった。企業は経済的な利益追求のみならず、公益的、社会的な貢献活動を行うことで社会や地域との共生を目指すことが必要であり、ステークホルダーとの有効な関係を築いていかなければならない。」とした。山中(2004:221-222)は、「日本における企業と NPO の関わりを対立から協働へと変化した」と述べた。以下では山中の調査を参考に時系列で変化について示す。

1960 年前後

日本における企業と NPO などの市民セクターの関係は、水俣病やイタイイタイ病など公害問題を巡る対立から始まった。企業が経済効率を重視するようになり、公害問題への意識は低かった。

1970 年代

オイルショックにより、日本経済は混乱に陥った。その中でも企業は利益の拡大や効率性を求め続けた。このような姿勢に市民から大きな反発を受けた。

1985 年のプラザ合意後

円高が進み、企業はアメリカなどへ進出するようになった。その際に、自動車企業をはじめとして日本企業は地域住民から大きな反発を受けた。経験から日本企業でも、市民活動の支援や環境や社会的問題の解決などの意識改革が迫られるようになった。社会貢献部などを作る企業や NPO や地域への支援活動、文化イベントのスポンサーになる企業などが増加した。

1990 年代前半

1995 年の阪神・淡路大震災において NPO は企業や行政にはない社会サービスを提供し NPO への注目度や期待度は増した。救助や復興支援などの面において企業や行政が独自に進めるよりも NPO と協力することでより多くの人に適切な支援ができることがわかった。そして、企業が NPO を多様な市民社会の担い手として捉える傾向は強くなっていった。

1990 年代後半

不正の隠蔽や利益供与など企業の不祥事が相次ぎ、企業の社会的責任が問われるようになった。特に消費者が企業に対して厳しい目を向けることになり、企業はますますコンプラ

イアンスを重視するようになった。市民の代表である一主体である NPO は時に協働のパートナーであり、時に監視・提言・評価してもらえる重要な存在となった。

2000 年代

食品偽装やリコールなどがあり、消費者の目はますます厳しくなった。また、多くの企業で CSR が意識されるようになってきた。一方、NPO には、社会的課題の解決など以外にも雇用の受け皿としての機能が期待されるようになった。大学生の中には卒業後の就職先として NPO を考えるようになる者もいる。また、政府も長引く不況の影響もあり、NPO に雇用の受け皿としての社会的役割を期待している。

上記に示したものをまとめると、1960 年から 1970 年代にかけては企業と NPO がお互いに対立しているという側面が強く、お互いあまりいい印象を持っていなかった。しかし、1985 年以降は企業が意識改革を行い企業側と NPO 側の対立という面が弱くなっていった。1990 年代に入ると NPO の存在が台頭し、また NPO の機能への期待も高まっていった。そして、現在では長引く不況の影響もあり事業や社会的課題の解決など以外にも、政府の緊急雇用対策本部も雇用の受け皿としての機能も NPO へ期待されている。

北村（2008:11-15）の調査によると、NPO で働く理由としては、「いろいろな人や社会とのつながりを持ちたい」という回答が 62.1%、「自分の能力や可能性をためしたい」が 48.6%、「社会のために貢献したい」が 43.6%と上位になっている。また、北村は一定の財政基盤さえあれば、NPO はやりがいや自己実現を求める若者にとって魅力的な職場になりうると述べている。しかし、NPO で働く 20 代と 30 代の職員約 500 人を調査したところ、約 3 分の 2 が年収 200 万円未満だった。

NPO を雇用対策として考えることはできるが、一方で北村が述べたように財政基盤が安定しないという点は雇用される側にとっては不安である。NPO を雇用の場とするためには、支援制度の充実がより一層必要になると考える。

4 企業と NPO のパートナーシップ

横山(2001:63-64)は、企業と NPO のパートナーシップの形態は、「企業から NPO への一方的な資源提供である支援型と、共通の社会的課題の解決に向けて双方向的に協力し合う協働型がある」と述べている。支援型パートナーシップは、企業の社会貢献の一環として古くから行われてきたものである。一方で、協働型パートナーシップは比較的新しいも

のである。

支援型としては、NPO が運営するイベントの支援活動や金銭の寄附、会費の助成、イベントへの物品の提供という形がある。協働型としては、共同プロジェクトの実行やボランティアとしての支援という形がある。

また、ドラッカー財団は NPO と企業のパートナーシップについて図のように 3 つのタイプを提示している。¹第 1 ステージをチャリティ型²、第 2 ステージをトランザクション型³、第 3 ステージをインテグレーション型⁴と分類した。

図表 3 を参照するとチャリティ型とは、企業側がチャリティという概念であり、NPO 側は企業に対して感謝の気持ちを抱く。両者の事業は独立しており、多くは企業が NPO へ主に寄付による支援を実行する関係。トランザクション型とは、NPO と企業が個々にパートナーシップの目的を持っておりリーダーのレベルで強いつながりがあり、組織を通じて個人的な接触が多く、ミッションや価値観に類似点があり、リスクの少ない成功を前提とし、結果としてお互いにメリットがある関係である。インテグレーション型とは、NPO と企業がパートナーシップにおいて共通の目的を持ち、かつそれが社会に対して一定の役割を果たしている関係である。企業では従業員が直接かかわる機会が提供され、組織間で深い人間関係が築かれる。

図表 3 企業と NPO のパートナーシップ形態

¹ 2000 年のパートナーシップ・サポートセンターによる視察団のドラッカー財団へのインタビュー調査にもとづく。

² チャリティ型とは、主に企業が主に企業が NPO へ主に資金(寄付)による支援を行うにとどまる関係を指す。

³ トランザクション型とは、NPO と企業の間でミッションや価値観において共有がみられ、能力をお互いに交換できる関係を指す。

⁴ インテグレーション型とは、社会に対して戦略的に企業と NPO が協働して働きかけていく、幅広く活動を共有する関係を指す。

	I チャリティ型	II トランザクション型	III インテグレーション型
A 目的共有度	企業がNPOへ主に資金（寄付）による支援を行うケース。	企業とNPOが個々にパートナーシップの目的をもつ。	企業とNPOがパートナーシップにおいて共同の目的をもち、かつそれが社会に対して一定の役割を果たしているケース。
B 対社会への働きかけ	企業側からは、チャリティという概念。	結果としてたがいにメリットがある関係をつくっているケース。	社会に対してNPOと企業が協働して働きかけていく。プロジェクト開発やサービス提供を行う。
C 協働の感覚	NPO側は、心理的に企業に対して感謝の気持ちを抱く。	たがいにパートナーという意識が生まれはじめ、相互理解と信用によって成り立つ。	「私たち」という意味で一体化した考え方が定着し、戦略的に幅広く活動を共有する関係。
D 戦略度	たがいの事業は独立しており、かぎられた範囲内での協働。	NPOと企業の間でミッションや価値観において類似点がみられ、能力をたがいに交換できる関係。リスクの少ない成功を前提としたパートナーシップ。	パートナーシップを戦略ツールとして使用し、使命・価値観を共有。
E 関係期待度	企業がNPOに求める期待度は低い。	組織を通じて個人的な接触がある場合が多く、リーダーのレベルで強いつながりがある。	企業では従業員が直接かわる機会が提供され、組織間で深い人間関係が築かれ、相互の組織文化に影響を与えるような関係。

[出典] 岸田真代(2003)

第二章 スポーツイベント

1 スポーツイベントについて。

スポーツイベントは経済発展やスポーツ文化の発展に大きく寄与してきた。2009年には新潟県で国民体育大会が開催された。国民体育大会に向けて新潟県は約10年前から選手の競技力向上の向けての育成プログラム、野球場やスイミングプールなどの施設面の建設、各市町村の道路整備などを行った。日本ではその他にも、1964年の東京オリンピック、1998年の長野オリンピック、2002年FIFAワールドカップなど多くのスポーツイベントが開催されている。本論文では、主に参加型スポーツイベントについて深く考察する。

2 スポーツイベントの分類

中川(1993:4)はスポーツ参加を大別すると「スポーツを行うという直接参加とスポーツを見るという間接参加に分けられるとし、特に見るスポーツの発展はマスメディアが発達したことにより、急速的に進み、間接的な参加者である見るスポーツの人口を大幅に増加させた。」と述べた。ワールドカップやオリンピック期間中などは連日連夜マスメディアによってリアルタイムに試合状況を見ることができるようになったことで、普段スポーツに関心のない人々も試合を観戦するようになった。さらに、一流スポーツ選手の試合を観戦したことがきっかけとなり、スポーツを見る側からスポーツを行うという直接参加を行うようになる人も増えた。原田(2002:57)は、スポーツイベントを大会規模と参加形態によって図表4のように分類し、「見るスポーツは観客動員を主たる目的とするスポーツのことであり、スポーツに参加する選手の数をはるかに上回る観客や視聴者が期待される。一方でするスポーツは規模の大小にかかわらず、通常観客数をはるかに上回る参加者が期待できる」と述べた。

図表4 スポーツイベントの分類

		参 加 形 態	
		するスポーツ	見るスポーツ
大会規模	国際レベル	ホノルルマラソン	ワールドカップ オリンピック
	全国レベル	全国スポーツ・レクリエーション祭 全国健康福祉祭	大相撲の本場所 プロ野球 Jリーグ
	地方・地域レベル	宮古島トライアスロン大会	大相撲の地方巡業 選抜高校野球地区大会

[出典] 原田宗彦(2002)

3 スポーツイベント開催の効果

中川(1991:47)はスポーツイベントの開催効果として、「経営体がイベントを開催するメリットとして、経済的な利益を上げることができる点、イベントによる経営体のPR効果という点が挙げられる」と述べた。同様に原田(2002:64)はスポーツイベントの開催効果について図表5のように示した。

図表5 スポーツイベントが開催都市に及ぼす影響

インパクトの側面	プラス面	マイナス面
経済的側面	<ul style="list-style-type: none"> 消費活動の活性化 雇用の創出 生活水準の向上 税収の増加 	<ul style="list-style-type: none"> イベント期間中の物価上昇 不動産投機 入場者数の不足 他事業への過剰投資 不十分な資本金 イベント開催費用の甘い見直し イベント後の一時雇用者のレイオフ
観光・商業的側面	<ul style="list-style-type: none"> 開催都市の認知度アップ 開催都市に対する投資の増大と商業活動の活性化 新しい宿泊施設と観光アトラクションの設置 アクセスビリティの改善 	<ul style="list-style-type: none"> 劣悪なサービスと物価上昇による悪評判 地元資本と外部資本によるビジネス上の対立 観光による地域文化の変容 交通規制による商業活動の抑制
物理的・環境的側面	<ul style="list-style-type: none"> 新しいスポーツ施設の建設 インフラの整備 景観の向上 	<ul style="list-style-type: none"> 生態系の汚染 自然環境の変化 景観の破壊 混雑
社会的・文化的側面	<ul style="list-style-type: none"> 地域の伝統と価値が高まる 参加選手、役員、観光客との交流 スポーツに対する興味、関心の高まり スポーツ参加者の増大 	<ul style="list-style-type: none"> 私的な活動の商業化 犯罪増加の可能性 地域の分裂と社会的混乱 テロ活動の可能性
心理的側面	<ul style="list-style-type: none"> 地域の誇りとアイデンティティの高揚 偏狭な地域意識の解放 	<ul style="list-style-type: none"> カルチャーショック 地元住民と観光客の間に生じる誤解と対立
政治的・行政的側面	<ul style="list-style-type: none"> 開催都市の国際的知名度の高まり 行政プランナーの知識、経験の蓄積と技術の練達 行政におけるスポーツへの理解の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 政治家のエゴを満たすための地域経済の私物化 政治家の価値観の押し付けによるイベントの変質 政治家対立の激化 目標達成の失敗 運営日の超過 イベントを利用した政策の合法化

[出典] 原田宗彦(2002)

図表5からスポーツイベントを開催することで経済的側面、観光・商業的側面、物理的・環境的側面、社会的・文化的側面、心理的側、政治的・行政的側面と様々な側面において影響を及ぼすことがわかる。特に社会的・文化的側面のプラス面である地域の伝統と価値が高まるということや心理的側面のプラス面である地域の誇りとアイデンティティの高揚ということ注目してもらいたい。スポーツイベントを開催することで地域活性化につながる可能性があるということが考えられる。一方で開催することでのプラス面も多くあるが、マイナス面も存在するということを考慮しなければならない。

川口(2004:1-11)は 2002 年の日韓共催ワールドカップのもたらした経済波及効果⁵を以下のように示した。開催国となった日本では、日本対ロシア戦のテレビの視聴率が 60%を超えるなど国民的関心が高まった。観戦旅行やライセンス商品、テレビやビデオの買い替えなどでのワールドカップ関連の国内経済波及効果は 1600 億円と推計された。また、国内観客数の観戦に伴う消費額は 392 億円となっている。

ワールドカップ開催は各地域の経済にも影響を及ぼした。イタリア代表の合宿が行われた宮城県仙台市では大会関連支出、キャンプ関連施設などから試算すると経済波及効果は 84.2 億円と試算された。また、その他にも世界的イベントが仙台市で開催されたことで広報効果は計り知れ

ないものがあった。また、茨城県にも約 773 億円の経済波及効果があったとしている。金銭面での経済効果以外にも、茨城という名前が露出することによる地名度アップとイメージアップや大会関係者と観客の交流による国際交流の進展、県民のスポーツ振興への意識の向上など経済波及効果以外にもメリットがある。ただ、課題として挙げられるのがイベント後の施設の維持方法や県民のスポーツへの意識の高さの継続という面である。

4 日本で開催されたスポーツイベント

(見る側)

1964 年 夏季東京オリンピック

東京オリンピックの開催によって、東海道新幹線や首都高速道路の開通、カラーテレビの普及、ホテルなどのインフラストラクチャーが発展し、また経済面でも需要が増えオリンピック景気と呼ばれるほどの好景気となった。東京オリンピックによって世界の一流国と肩を並べるまでになった。

1998 年 冬季長野オリンピック

長野オリンピックの開催はインフラストラクチャーの整備が遅れていた長野県に大きな影響を及ぼした。長野新幹線の開通、上信越道の開通、エムウェーブなどのスポーツ施設などが建設された。また、長野オリンピックでは日本選手の大活躍もあり、注目度の低かった冬季オリンピックへの関心をもたらした。

2002 年 日韓共同開催 FIFA ワールドカップ

日本でのワールドカップ開催によって各地に規模の大きいサッカースタジアムができた。

⁵ 経済波及効果: 一定の建設事業をともなうプロジェクトが整備された場合の周辺地域に対する金銭的な波及効果指す。

筆者の出身地である新潟県でも新潟スタジアム（ビッグスワン）が建設され、世界トップレベルのサッカーに新潟県民は熱狂した。かつてはサッカー不毛地帯と呼ばれた新潟県であったが、現在のアルビレックス新潟の状況が示すとおりワールドカップ以後もサッカーへの関心は継続した。

(参加型)

東京マラソン

東京マラソンは、2007年から現在まで開催されているマラソンである。ロンドンやニューヨークでは行われていた都市マラソンであるが東京では開催されていなかった。東京マラソンの運営では毎回約1万人の無償ボランティアが参加する。そして、高倍率の抽選から選ばれた約3万人の市民ランナーが冬の東京都心を駆け抜ける大会である。

国民体育大会

国民体育大会は、1946年に初めて開催された。その後は開催県持ち回り形式で行われてきた。開催県持ち回り方式のため、国体が開催されることが決まると各地域でインフラストラクチャーの整備が行われた。一方で、競技面において開催県に有利な制度があるので公平な競技大会ではないとの批判もある。

5 スポーツイベントと地域活性化

土肥(1997:147)は、ふるさと創生一億円事業⁶において、スポーツ事業に関する事業を行った自治体についての研究を行った。土肥の研究によれば、スポーツ事業に資金をあてた自治体は2万人未満の年が中心であり、地域的には北海道、東北、九州、沖縄、北陸などが多く、スポーツ事業の中でも主に参加型スポーツイベントの開催を行う自治体が最も多かった。以下に示す図表6は、ふるさと創生一億円事業においてスポーツ関係の事業を行った自治体に対して、スポーツ事業に資金を費やした理由とその効果について質問紙調査を実施した結果である。

図表6 スポーツ事業に費やした理由とその効果

⁶ふるさと創生1億円事業:1988年から1989年にかけて日本で、各市区町村に対し地域振興に使える資金1億円を交付した政策である。

項目	スポーツ事業は、	理由 (%)	効果 (%)
住民の合意を得やすい (得た)		71.4	60.3
まちの国際化に役立つ (役だった)		14.3	10.5
住民の健康づくりに役立つ (役だった)		88.4	66.7
多くの住民の参加が期待できる (参加した)		76.8	71.6
地域経済の活性化に役立つ (役だった)		44.3	28.4
人材の育成に役立つ (役だった)		61.4	47.8
まちのイメージを良くする (良くした)		76.0	69.1
高齢者の参加が期待できる (参加した)		42.8	37.4
住民の交流に役立つ (役だった)		87.3	77.6
地域文化の振興に役立つ (役だった)		50.0	35.8
若者の参加が期待できる (参加した)		69.0	62.9
医療費の削減が期待できる (削減した)		24.3	10.4
まちの風紀を良くする (良くなった)		45.7	16.4
まちの知名度を高める (高めた)		72.8	57.2
観光客の伸びにつながる (つながった)		32.4	24.2
自然環境の保全につながる (つながった)		12.9	10.5
地域外からの参加者が期待できる (あった)		65.7	67.6
地域資源の活用につながる (つながった)		27.2	29.9
住民意識の高まりが期待できる (高まった)		68.6	52.3
官民一体で実施できる (実施できた)		52.3	57.6
マスコミが取り上げてくれる (取り上げた)		64.8	63.2
協賛金を集めやすい (集めやすかった)		21.4	14.9
ボランティアが集まりやすい (集まった)		42.9	28.5
女性の参加が期待できる (参加した)		38.4	35.8
対費用効果が高い (高かった)		31.4	25.4
地場産業の振興に役立つ (役だった)		17.1	13.4
住民の生きがいづくりにつながる (つながった)		64.3	44.3
継続して実施できる (実施している)		70.0	66.2
郷土愛を育む (育んだ)		48.6	41.8
地域の連帯を深める (深めた)		77.2	56.7
手作りのできる (できた)		60.0	62.6
運営がしやすい (しやすかった)		37.2	43.9

(出典) 土肥隆(1997)

図表 6 から、住民の合意を得やすいことや健康づくりに役立つこと、住民の交流に役立てること、町の知名度を高められることや継続してできることなどを理由にスポーツ事業を行う自治体が多いことが見てとれる。また、住民の交流に役立ったことや街のイメージを良くしたこと、健康づくりに役立ったことや地域外からの参加者があったことなどがスポーツ事業を実施する効果としてあげられる。

つまり、スポーツ事業においては、多くの人々が交流でき、地域のイメージの向上もでき、官民の連携や協働に役立てられ、現在まで継続してできているという面で大きな効果がある。スポーツ事業、その中でも参加型スポーツイベントの進行をベースに考えていくことが地域活性化につながる可能性がある。

第三章 NPO GLOBE PROJECT の事例研究

1 団体概要

ここでは筆者が大学1年時から現在まで活動をしているNPO GLOBE PROJECTが運営しているスポーツイベントの考察をしていく。このNPOでは、2008年度はチャリティ型のパートナーシップタイプによってスポーツイベントが運営された。一方で、2009年度はトランザクション型によってイベントが協働開催された。

以下では、筆者自身が運営、企画に関わった両イベントについて、筆者の体験や団体メンバーへの聞き取り調査、集客調査などのデータからチャリティ型で開催されたイベント、トランザクション型で開催されたイベントをそれぞれ考察する。以下に団体概要を記載する。

NPO GLOBE PROJECT 概要

団体設立は2006年5月。代表理事は、菅原聡。

理念を「スポーツを楽しむことを社会問題の解決につなげる。」スポーツを通して多くの人に社会問題に対する新しい思考を提案する。」とし、スポーツを楽しむ機会を作るとともに社会問題を知るきっかけを作り、また問題を解決する活動を実行することを目的としている。事業内容は主に4点である。①フットサル大会を開催しそのコートと同じ大きさの地雷原を除去(大会収益をカンボジア地雷除去団体PRO(元JHADS)へ寄付)。②大学の授業にてスポーツを通じた社会問題解決の講演③タイ・カンボジア現地地雷原への視察④ロシナンテスカップ(スーダンで医療活動やスポーツ事業を行う国際NGOロシナンテスの日本でのスポーツイベント運営)。現在までフットサル大会を約20回開催している。

2008年GLOBE PROJECTでは、企業から金銭面や物品面での寄付といったチャリティ型によるイベントを実施した。6月、10月には多摩市にあるフットサルステージ多摩、9月には神奈川県の高尾海岸でのビーチサッカー大会、11月には開催した横浜市のみなとみらいスポーツパークでイベントを開催することができた。2008年度のイベントでは、物品協賛という形で企業から支援をいただきGLOBE PROJECT単独での企画、運営を実施した。

一方、2009年のGLOBE PROJECTではリーダー同士での強いつながりからトランザクション型のイベントを中心に開催した。7月には株式会社日本テレビフットボールクラブ、

8月株式会社トロン、9月株式会社イミオ、10月 gol 株式会社とのイベントを開催した。2009年度の大会では、物品協賛の他に会場提供などの支援を得て、GLOBE PROJECT と各企業の共同開催という形での企画運営を行った。

ここでは、2008年11月に横浜市みなとみらいスポーツパークで開催したチャリティ型イベント事例と2009年7月府中市の味の素スタジアムにて株式会社日本テレビフットボールクラブと共同開催で行ったトランザクション型のイベント事例について考察していく。

2 イベント事例

上記に記載した2つの事例を選択した理由は5点ある。1、イベント前に想定していた参加予定チーム数や価格が近かったこと。(11月18,000円、7月20,000円)2、会場が両方とも都心から30分程度というアクセス面で共通していたこと。3、企画、運営に関わったGLOBE PROJECT スタッフのほぼ同数であること。4、開催時期が2008年11月22日と2009年7月5日であり、屋外でイベントを実施するには気候面で厳しい条件であったこと。5、集客開始がイベントの約1ヵ月前であったこと。以上の理由からこの2つの事例を選択した。以下では両イベントを集客面、広報面から考察していく。

フットサルイベントの様子



[出典]GLOBE PROJECT 活動報告書(2008)

3 集客面の比較

両イベントの集客方法は共通している。実施した主な集客方法は3点ある。1点目はメンバーの友人や知人へのアプローチ。2点目が、SNSやフットサル掲示板への告知。3点目が、フットサルコートやNPOのイベントでの告知である。図表8では、各イベントの参加チームの参加経緯を記した。

図表8 イベント参加チームの参加経緯(単位はチーム数)

	2008年11月	2009年7月
スタッフの知人、知人	35	7
掲示板、SNS	6	4
NPO掲載記事	1	0
NPOからの大会告知メール	2	1
協賛企業	0	1
不明	1	0
参加申込み受付数	45	13
目標集客数	40	32

[出典]GLOBE PROJECT 参加者資料(2009)

図表8を見てもらうとわかるが、2009年のトランザクション型のイベントよりも2008年のチャリティ型のイベントの集客が安定していることがわかる。両方のイベントで集客を担当した方への聞き取り調査を実施した。調査によると、集客の違いが出た理由は以下の4点であった。

- 1、チャリティ型イベントでは自分達の大会という意識が強かったために、メンバーの集客への意識が高かった。
- 2、トランザクション型イベントでは、企業のイメージがあり集客のターゲットが限定された。
- 3、企業が絡むことによって他のNPOやフットサルコートでの告知に制限が加えられてしまった。
- 4、NPO側が企業側に集客面で依存しすぎてしまった。

つまり、トランザクション型のイベントにすることによってNPO側の人間が、運営上の制約によって自分達がやっているという自主性がなくなり、やらされているという義務感

を感じるようになってしまった。そして、企業側への依存という甘えた状況に NPO 側がな
ってしまったのである。

一方で、トランザクション型のイベントだからこそその効果が集客面ではあった。図表 8 の
イベント参加経緯という箇所に注目すると、チャリティ型イベントの時には企業側からの
告知により参加したチームは 0 チームであったが、トランザクション型のイベントでは企
業側からの告知により参加したチームは 1 チームあった。つまり、企業側からのアプロ
ーチによって NPO 単独開催のイベントでは、獲得できなかった新しい顧客を獲得することが
できた。

4 スタッフからの聞き取り調査

NPO GLOBE PROJECT では実際にイベントの運営を行うスタッフは大学生のため、学
業やアルバイトなどといった他の活動もしながら活動に関わっている。2008 年、2009 年時
のイベントの時もスタッフの関わり方は自分の空いている時間に活動するという形は変わ
らなかった。図表 9 では、2008 年度と 2009 年度スタッフ構成をまとめたものである。

図表 9 スタッフ構成比

2008 年

	男	女	男女合計
大学 1 年	0	1	1
2 年生	7	3	9
3 年生	6	3	9
4 年生	2	1	3
合計	15	8	23

2009 年

	男	女	男女合計
大学 1 年	0	0	0
2 年生	2	2	4
3 年生	6	5	9
4 年生	4	2	6
合計	12	9	21

[出典]GLOBE PROJECT スタッフ資料(2009)

図表 9 のスタッフ構成比を見ると 2008 年度のイベントと 2009 年度のイベントは大きな違いはない。しかし、2008 年度のイベントの方がスタッフの力が最も重要になる集客面において差が出た。そこで、筆者は 2008 年と 2009 年度両方の活動に携わったスタッフになぜ、2009 年度は集客面で苦戦したのか理由を聞くための聞き取り調査を実施した。

スタッフから出た意見は以下のものが多かった。

企業側からの要求が多く自分達のイベントという実感が少なかった。

企業側がある程度集客力を持っていると思ったので NPO 側からのアプローチを強く行わなかった。

一方で、パートナーシップを組んだことでのスタッフにもメリットも存在した。スタッフからの聞き取り調査では

1、企業側の方と交流することで新しい視点や発見があった。

2、普段できない雰囲気での大会を経験でき、刺激になった。

などトランザクション型のパートナーシップを組んだからこそ経験できたこともあった。

スタッフからの聞き取り調査から、自分達の好きなようにできなかった点でモチベーションが下がってしまったことや集客面においては強くアプローチを行わず企業側に頼ってしまったというマイナス面があったのに対し、新しい発見ができるなどのプラス面も考察できた。また、スタッフからの調査結果と集客担当者からの調査結果と比較すると共通点が見られた。「自主性が失われてしまった」ということである。つまり、NPO 側の自主性を失わせないようにイベント運営を実施することによって、企業とのパートナーシップは成功する可能性があると考えられる。そのためには、企業側が NPO 側への権限の委譲や制約をあまり設けないということが必要になってくる。

5 広報面での比較

(プレスリリースをできた媒体)

NPO GLOBE PROJECT では、大会の際にプレスリリースを各マスコミに行っている。

広報担当者からの調査によると、プレスリリースを実施する媒体は NHK、フジテレビや日本テレビ、TBS、テレビ朝日といったテレビ局、朝日新聞、読売新聞などの新聞社、J-WAVE やニッポン放送などのラジオ局。大会を実施する地域の地方新聞やケーブルテレビなどである。図表 10 では、主要テレビ局、ラジオ局、新聞社を記載したそれぞれのイベントでプレスリリースを送付できた媒体を○×で記載した。

図表 10 から考察できることは、トランザクション型のイベントではプレスリリースの送

り先が大きく限定されてしまうということである。特に、2009年7月のイベントでは株式会社日本テレビフットボールクラブの影響が大きく、プレスリリース実施が限定されたことが顕著に見てとれる。

しかし、一方で企業側はマスコミ媒体とは強いつながりを持っている場合もあり、プレスリリースを送付できる件数は減少しても番組で取り上げてもらえる確率は向上できる可能性がある。

図表 10 プレスリリース実施状況

	2008年	2009年
1、新聞社		
読売新聞 東京本社	○	○
朝日新聞 東京本社	○	×
毎日新聞 東京本社	○	×
産経新聞 東京本社	○	×
日本経済新聞 東京本社	○	×
神奈川新聞社	○	×
東京新聞社	○	×
2、テレビ局		
NHK	○	×
TBS	○	×
フジテレビ	○	×
日本テレビ	○	○
テレビ朝日	○	×
テレビ東京	○	×
3、ラジオ		
東京放送	○	×
ニッポン放送	○	×
文化放送	○	×
エフエム東京	○	×
J-WAVE	○	×

[出典]GLOBE PROJECT プレスリリース資料(2009)

(プレスリリースの成果)

ここでは、両イベントのプレスリリースの成果を記載する。プレスリリースはイベントの二週間前にそれぞれ実行した。プレスリリース担当者は、両イベントともに同じ担当者であった。2008年度のイベントでは、神奈川新聞、ヨコハマ経済新聞、雑誌オルタナ、府フットサル専門誌 SankeiSal へ掲載された。2009年度のイベントでは、j-goal へ掲載された。このケースに限ったことであるが、プレスリリース先の制限がないことにより大手マスコミ以外の媒体にもプレスリリースを実施することができた。

神奈川新聞掲載記事 2008年10月11日

川 新 聞 2008年(平成20年)10月11日 土曜日 地 域 (18)

フットサルで地雷除去

首都圏の大学生団体

カンボジアへ 大会主催し寄付



首都圏の大学生がカンボジアの地雷除去の支援に取り組んでいる。フットサルの大会で使ったコートと同じ大きさの地雷原を除去できる費用を、藤沢・鶴沼海岸で初めてビーチフットサル大会を開催するなど大会の参加費を通じて工面している。活動は三年目。寄付金はコート四十面分になっている。(下段補 聡)

カンボジアへの支援を行っているのは、早稲田大学や慶応大学など、首都圏の大学に通う学生約二十五人を参加費から集める。

でつくる団体「GLOBE PROJECT」(栗原寛代表)。二〇〇六年五月に、カンボジアのアジア各国を旅した学生たちが中心となり発足した。支援はフットサル大会の開催を通して行う。一平方メートルの地雷原除去の費用を約百円と試算。例えば、フットサル大会でコート二面分を使った際は、コート二面分にあたる二百四十平方メートルの除去費用約十二万四千円を参加費から集める。

寄付金は、カンボジアと、タイの国境近くで活動する非政府組織(NGO)などに送っている。これまで学生や社会人のチームを対象に大会を十回開いた。九月には藤沢市の鶴沼海岸で初めてビーチフットサル大会を開催するなど趣向も凝らす。現在までコート四十面分、約一万五千平方メートルの地雷を除去できる約二百二十万円を集めた。

毎年寄付を兼ねて現地にも行く。農作業中に地雷を踏み、片足を失った被害者の話を聞き、戦争の悲惨さにも痛感した。カンボジアには内戦で約六百万個もの地雷が埋められているという。

代表の早大教員三郎(二年)の栗原さん(21)は「世界から地雷がなくなったわけではない。これからはスポーツを通じて社会に貢献していきたい」と話す。今後は特定非営利活動法人(NPO)法人化も見据えながら活動を広げていきたい考えだ。

十一月二十一日には、横浜市西区みなとみらいの一橋浜みなとみらいスポーツパークで大会を開く。問い合わせはホームページ(<http://globe-project.jp>)まで。

フットサル大会での寄付金を現地の団体に送る栗原代表(左)

[出典] GLOBE PROJECT 活動報告書(2008)

6 NPO GLOBE PROJECT 広報担当からの聞き取り調査。

2009年のトランザクション型イベントについて広報担当からの聞き取り調査を実施した。担当者からは良かった点、課題について聞かせていただいた。

トランザクション型イベントの良かった点。

- 1、通常経験できない規模でのイベント運営に挑戦することができた。
- 2、企業側からのアプローチ効果で新規顧客を獲得することができた。
- 3、企業の社員やステークホルダーに対してNPOが認知された。
- 4、企業側からまた開催したいという要望があった。

トランザクション型イベントの課題

- 1、企業側との意思疎通がうまく行かず、意思決定に時間がかかってしまった。
- 2、企業側とNPO側のリーダー同士でのつながりだけで、決定してしまった。
- 3、企業側からの制約が多く、NPO側の要望が通らなかった。
- 4、NPO側の相手企業に関する知識不足。
- 5、NPO側が一般企業の進め方への理解がなかった。



これらの要因により、NPOスタッフのモチベーションが低下してしまった。

トランザクション型でのパートナーシップを組むことで企業側もイベントの広報活動に協力をした。そして、企業側の担当者だけではなく社員やステークホルダーもNPOを認知してくれる方が増え、新しい顧客を獲得できた。この事はNPO側にとって大変大きなメリットであった。また、企業側のステークホルダーに対してアプローチを実施できたことで、次のイベントの集客に役立つことがあった。さらに、NPOが他の企業にイベント企画を持っていく際にも株式会社日本テレビフットボールクラブと協働してイベントを行ったという実績があることで企業側のNPOに対する信用度が増すということもあった。

一方で課題もあった。それは上記に示したように様々な要因からNPO側のスタッフのモチベーションが向上しなかった点である。特に、企業側からの制約が多かったという点においては今まで全て自分達の意見と意思決定でイベントを運営してきたNPO側にとっては非常に戸惑う点であった。さらに、NPO側の相手企業に関する知識不足という面も戸惑いに拍車を掛ける点となった。

7、株式会社日本テレビフットボールクラブ運営担当からの聞き取り調査

2009年のトランザクション型イベントについて担当者からの聞き取り調査を実施した。担当者からは良かった点、課題について聞かせていただいた。

トランザクション型イベントの良かった点

- 1、初めての試みであるフットサルイベントに挑戦することが出来た。
- 2、イベントの運営方法について知ることが出来た。
- 3、イベント参加者が、自社のサッカーチームに興味を持ってくれた。
- 4、自社のサポーターから自社に対していいイメージを持ってもらえた。

トランザクション型イベントの課題

- 1、NPO側との連絡や調整をスムーズに取れるような仕組み作りがなかった点。
- 2、フットサルイベントの運営に対する知識や経験が十分でなかった点。

トランザクション型でのパートナーシップを組むことで企業側にもメリットが存在した。今まで実施することの出来なかったイベントを開催することができた。そして、イベントの参加者が自社のサッカーチームの試合を観戦することで興味を持ってくれた。また、既存のステークホルダーに対してもNPOと協働して社会的課題の解決を目指したことで自社に対していい印象を持ってもらうことができた。これら事は企業側にとって大変大きなメリットであった。

一方で課題もあった。それは上記に示したようにNPO側との連絡や調整がスムーズに出来る仕組みを構築できなかった点やフットサルイベントに対しての知識や経験を学ぶ機会が存在しなかった点であった。

株式会社日本テレビフットボールクラブ

創立は1969年。代表取締役社長 渡貫大志。資本金89,008千円。日本初のプロサッカーチームとして。選手の高いプロ意識とテクニックは、当時の日本サッカーに大きなインパクトを与え、また日本代表にも多くの選手を輩出してきた。創立当初から育成とスポーツ文化の振興・確立を命題に幅広く活動を実施。総合型スポーツクラブを目指すべく、トップチームの下にはユース、ジュニア・ユース、ジュニア、そしてスクールと全てのカテゴリーでチームを編成し、この一貫したシステムで世界に通じる選手の育成を目指す。2009年には、東京ヴェルディはクラブ創立40周年。チーム一丸となってJ1復帰を目指す。

第四章 結論

1 事例研究から明らかになったこと

チャリティ型イベントの事例研究を通して、プレスリリース面や集客面などにおいて NPO 側が主体的に活動できる点、イベント運営に対しての意思決定が早く出来る点などによってイベント運営に対しても NPO スタッフの高いモチベーションを保つことが出来ると考察できた。企業は人なりという言葉があるが、やはり運営に携わっているスタッフのモチベーションは重要である。だからこそ、NPO 側にとってはスタッフが心地よく仕事に取り組む環境を作れるかということが鍵になると考えられる。一方で、チャリティ型における課題も感じられた。第 3 章のデータからわかるように参加者がスタッフの友人知人の割合が多く、イベントの参加者層が固定化されてしまった点や集客面における企業側への過剰な依存という点である。

続いて、トランザクション型イベントの事例調査の結果からも、NPO への信用度の増加、NPO 単独ではできない規模でのイベントの開催ができる点、新規顧客の開拓が出来る点など様々な面でのメリットがあると考察できた。第 3 章で述べたが、NPO 単独では味の素スタジアムといった会場を借りることは大変困難である。しかし、株式会社日本テレビフットボールクラブとパートナーシップを組むことで会場費も無償でイベントを開催することができた。また、企業側からの新規顧客の獲得や企業側のステークホルダーに対して NPO の広報をしてくれた面などはトランザクション型の大きなメリットであった。企業側にも、自社のチームを応援してくれる新規顧客の開拓が出来た点や既存のステークホルダーへのイメージアップをすることができた。一方で、課題も存在した。企業側からの制約が多いことでモチベーションが下がってしまい、主体的に運営に携わる人間が少なかった点やお互いの組織についての相互理解が出来なかった点である。

両イベントともに良かった点と課題が存在した。今後、企業側、NPO 側がどのようにして課題を改善していくかを見守っていきたい。

2 企業・NPO の win-win の関係に向けて

本論文の問題意識は、スポーツイベント分野においてどのような形でパートナーシップを組めば企業・NPO が win-win の関係を築けるかということである。

文献調査とインタビュー調査から筆者は以下の結論を出した。

①お互いに集客目標数を設定する。

担当者のお話では、多くのスポーツイベント運営費は大部分を参加費が占めているのが現状であった。参加者が少ないことはイベントの収支を赤字にしてしまうのである。つまり、集客面はイベントの存続に関わる重要な部分である。だからこそ、お互いに集客目標を設定し、どのターゲットに対してアプローチするのかを詳細に決めなくてはならない。そして、決めたターゲットにアプローチを実施し集客目標を達成できるように努めなければならない。

②責任と権限の所在を明らかにする。

当日の指揮命令や会場との打ち合わせはどちらがするかなど、責任と権限をはっきりさせることで、互いに責任を持ち緊張感を持つことができる。責任と所在を分けることでNPO側、企業側の両スタッフが責任感を持ち、自分がイベントに携わっているという自覚を持って運営をすることができると思う。イベントを運営していく上では組織の成果を定めるスタッフのメンタル面も考慮して組織運営をしていかなければならない。一方で、特にNPO側のスタッフはより一層のプロ意識を持たなければならないと思う。ボランティアだから、運営に関して適当でいいという姿勢は通用しないと考える。

③お互いの組織を理解する。

スポーツ分野におけるパートナーシップではお互いの組織を理解し合うことが必要であるということが考察できた。担当者からスポーツ分野においては、特にスポンサー関係の調整が難しいと聞いた。だからこそ、お互いがどの企業とスポンサーシップを組んでいるのかということを知ることが以前に学ぶ必要がある。そして、お互いの組織や文化を学んだ後にプレスリリースや渉外活動を行うことでトラブルなく調整できる。

3、まとめ

論文中にも記載したが、スポーツ分野に取り組むNPOは増加してきている。また、第二章で示したとおりスポーツイベントを開催することで経済的な利益を得ることができる。さらに、地域活性化にもつながるケースもある。聞き取り調査をしたNPOの担当者も話していたがスポーツイベントでのNPOと企業のパートナーシップはまだ大きな可能性があると筆者は考える。

最後になるが今後、時代や価値観が変わっていく中で企業・NPO パートナーシップの研究が深まっていくことが考えられる。その中で企業と NPO のパートナーシップがどのようにして変化していくのか見守りたい。また、筆者が企業に入社後は、パートナーシップに関わる仕事に取り組んでみたいと思う。

参考文献 [50 音順]

- 『遠藤ひとみ』(2009)「わが国におけるソーシャルビジネス発展の一過程」 嘉悦大学研究論集 51(3) 嘉悦大学
- 『大沼義彦』(2000)「スポーツイベントボランティアの参加意識と評価」 日本体育学会大会号 (51) 社団法人日本体育学会
- 『川口和英』(2004)「ワールドカップ開催による地域への波及効果分析事例に関する研究：国際型スポーツイベント開催による波及効果の測定分析」 鎌倉女子大学紀要 11 鎌倉女子大学
- 『岸田真代・高浦康有編』(2003)「NPO と企業協働へのチャレンジ ケース・スタディ 11 選」 同文館出版
- 『北村安樹子』(2008)「NPO に関わる若者の働き方と仕事観 3 月号」 第一生命経済研究所
- 『小島康光』(2006)「協働の窓モデル」 経済学研究 55(4) 北海道大学
- 『社団法人日本経済団体連合会社会貢献推進部・1%クラブ』「2008 年度社会貢献活動実績調査結果」 <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/106/gaiyo.pdf>
- 『谷本寛治』(2001)「企業と NPO のコラボレーション」 社会・経済システム(20) 社会・経済システム学会
- 『土肥隆』(1997)「スポーツとまちおこしに関する研究：ふるさと創生一億円事業の自治体調査」 日本体育学会大会号(48) 社団法人日本体育学会
- 『内藤正和』(2008)「大学生におけるスポーツ・ボランティア活動へのニーズに関する研究」 愛知学院大学論叢. 心身科学部紀要 3 愛知学院大学
- 『中川保敬、木原雄治編』(1991)「スポーツイベントに関する研究：スペクタイターへの影響要因分析」 熊本大学教育学部紀要. 自然科学 40 熊本大学
- 『中川保敬、木原雄治』編(1993)「スポーツイベントに関する研究」 熊本大学教育学部紀要. 自然科学 42 熊本大学
- 『新出昌明』(2002)「参加型スポーツイベントにおけるボランティアの実態：ボランティアの期待を中心として」 日本体育学会大会号(53) 社団法人日本体育学会
- 『新出昌明』(1998)「長野オリンピックにおけるボランティアの期待と満足度に関する研究(体育経営管理)」 日本体育学大会号(49) 社団法人日本体育学会
- 『西原康行、佐藤勝弘』(2002)「大規模スポーツイベントと地域スポーツ振興の関係性に関する研究」 日本体育学会大会号(53) 社団法人日本体育学会
- 『原田宗彦』(2002)「スポーツイベントの経済学 メガイイベントとホームチームが都市を変える。」 平凡社新書
- 『廣川 嘉裕』(2006)「行政と NPO の協働に関する理論」 ノモス

『古川俊一』(2004)「NPO と行政:公共経営とガバナンス」『塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子編著』『NPO と新しい社会デザイン』同文館出版

『松本潔』(2007)「企業の社会性概念に関する一考察 企業と非営利組織(NPO)との協働の可能性」自由が丘産能短期大学紀要

『山中千花』(2004)「NPO と企業のパートナーシップ」『塚本一郎・古川俊一・雨宮孝子編著』『NPO と新しい社会デザイン』同文館出版

『横山恵子』(2001)「社会的価値創造企業における NPO との協働型パートナーシップ：一戦略的フィランソロピーの視座」オフィス・オートメーション 日本情報経営学会

『NPO GLOBE PROJECT』(2008)「GLOBE PROJECT 活動報告書」

『NPO GLOBE PROJECT』(2009)「GLOBE PROJECT 参加者資料」

『NPO GLOBE PROJECT』(2009)「GLOBE PROJECT プレスリリース資料」

『P.E.ドラッガー 訳上田惇夫』(2007)「非営利組織の経営」ダイヤモンド社

『SSF 笹川スポーツ財団』(2008)「スポーツライフに関する調査」

(調査協力)

NPO GLOBE PROJECT

株式会社日本テレビフットボールクラブ

