

スポーツの企業経営的価値に関する研究報告

石井 智¹⁾

A study on enterprise management value of sports

Satoshi ISHII

Key words : Social value, Experience value, Second carrier, Social task, Social design

キーワード：社会的価値，経験価値，セカンドキャリア，ソーシャルデザイン

1. はじめに

本研究の目的は、企業の持続可能な発展に好影響を及ぼすスポーツ投資の一つの考え方を提示することにある。具体的には、企業スポーツやそこで活躍したトップアスリートの価値の再検討を通じ、組織と成員、もしくは成員間の共感やステイクホルダーとの関係性を創出する装置としてのスポーツの価値を明らかにするとともに、スポーツが内包する倫理性や道徳性、あるいは公共性といった情動的価値やトップアスリートが有する発信力、さらにはCSRの本質との同一性にも着目した実現モデル化について、実証性にも考慮して論じる。これらスポーツ評価の企業における再構築は、21世紀におけるスポーツ政策と企業政策への新たなフレームワークの提示となろう。たとえば、地域社会の課題の解決に、企業が社員アスリートの活躍の場を創造することで企業のマーケット拡大および、地域社会でのプレゼンス向上とスポーツ界への貢献が同時に実現できるという仮説の検証と、方法論の確立を試みるなどである。

そのために、まず、企業スポーツのアスリートの価値について筆者自身の経験や文献から明確にする。次に、彼らが企業の従業員として競技引退後も自らの経験知やブランド力を活かして、地域の発展に寄与し、さらには

企業のプレゼンスの向上にも寄与することの実証研究を行う。

トップアスリートとしての発信力やアスリートがスポーツ経験で得た経験知が、その企業のビジネス資源になり得るのであれば、人材の獲得や育成に課題を持つ企業にとっては、スポーツ投資と企業本来の事業との相乗効果が期待できよう。そして企業の積極的なアスリート採用が進めば、トップアスリートのセカンドキャリア問題の解決にもつながる可能性があり、JOCなどのスポーツ団体の活動にも貢献できよう。

2. アスリートの経験知研究

まず、「スポーツ価値」の明確化の第一歩として、トップアスリートの経験知がビジネススキルに変容するプロセスを検討する。

たとえば下図のような、ストックの情報で

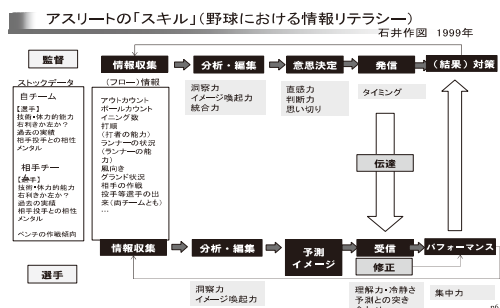


図1 アスリートが経験する情報リテラシー

1) スポーツ学部

あるデータと、今日の前で生起している情報を組み合わせて最善の方法を選択する意思決定を行う能力や、知識創造理論（SECIモデル）（野中，竹内 1996）などは練習や試合で日常的に繰り返していることなどから、そのスキルを身につけたスポーツ選手がビジネスナレッジを身につければ、社業でも活躍することは容易に理解できよう。

このように「情報を統合し、意思決定につなげるスキル」を身につけたアスリートが企業で活躍する事例は多い。トップアスリートのスキルは企業の発展のみならず、地域社会の発展に寄与するなど、「スポーツは企業の社会戦略の資源になり得る」可能性があると言えよう。

3. 企業におけるスポーツ投資の意義と企業の社会的責任

1990年代のバブル経済崩壊をトリガーとする、企業の非倫理的行動の噴出は、年功序列、終身雇用、企業内組合などを基軸とする日本的経営の限界と言われるが、その原因は、従業員の家族的繋がりを重視するゲマインシャフト的な経営手法に欧米の投資家から疑義を投げかけられ、経営者が自信を失ってしまった結果と考えられる。グローバリゼーションによる、株主価値を追い求める等の経済性への過度な傾斜が、企業スポーツの衰退を生み、同時に企業の社会性を忘れ去らせて非倫理的行動に走らしたのではないかと考えられる。

その反省からCSR（企業の社会的責任論）という考え方が流行するのだが、コンプライアンスを重視しすぎるあまり、従業員の自由な発想が閉ざされてしまい、元気をなくす企業が増えてしまう。しかし、予てからスポーツの社会的価値に気づき、企業スポーツチームを有するなど、力を入れていた企業は、スポーツをCSRの軸に据え、地域支援に知恵をしばるようになる。これは、スポーツが有する公共性と諸機能が有効に作用した結果ではないかと推論できる。

4. トップアスリートが行うまちづくり —都市計画部局との連携・実証研究

(1) アスリートのセカンドキャリアの場

これまでのトップアスリートの社会貢献活動は、スポーツイベントへの参画など、一時的な関わりだけになるのが通例であった。企業としても寄付的な活動ではサステイナブルなモデルとなり得ない。そこで、筆者をはじめ大阪ガスの従業員数人で、北京オリンピック銅メダリストの朝原宣治氏を中心にインフォーマルなプロジェクトを立ち上げ、継続的に地域社会に刺さりこむ形を模索した。その結果、生まれたのが、子どもから高齢者まで、一生成長しようとする人たちを応援しようという、陸上競技クラブ「NOBY TRACK&FIELD CLUB」である。

NOBYは2010年、大阪ガスの福利厚生施設に設立され、約100名の会員を集めて活動を開始する。同時に、朝原のアスリートのネットワークも活用するため、アスリートネットワークという団体（のちに、一般社団法人化）も立ち上げた。これら2つの団体は、トップアスリートのセカンドキャリアの場を作ること、また、トップアスリートと子ども達や地域の人たちとの交流を創出することを目的として創設したものである。

アスリートも、多様な人たちとの交流により、自身の経験知に気づいたり、それを活かす方法論を考えたりするようになったのである。このように場を創り、アスリートを目指す人、子どものみならず、それに関わる企業や大学、自治体が連携する仕組みをつくれれば、スポーツの価値を、トップアスリートを通じて多くの人たちに届けることが可能になり、社会に好影響をもたらすことができると考えた。それを企業が主導すれば、スポーツが企業の地域でのプレゼンスの向上につながり、マーケットの拡大と、社会貢献を同時に実現できる経営戦略の一翼を担うことができると考えられる。

NOBYは順調に成長を続け、大阪ガスのグ

ラウンドのみならず、光華女子大学や森ノ宮キューズモールでの展開等2017年現在約500名の会員を擁している。

(2) 「まちづくり」への参入—ビルの屋上に陸上トラックを！

こうして、NOBYはじめ、朝原の活動はすべて社会課題の解決に向けて、社内でデザインし直すことになった。

そこでまず、取り組んだのが、東急不動産と共同で開発し、森ノ宮キューズモールの屋上に設置するエアトラックの活用方法である。

これもアスリートネットワークのメンバーによるディスカッションから出た多彩なアイデアによって誕生した。当初の計画から大きくコストアップしてしまったが、東急不動産の役員は、トップアスリートを集めるだけでも大きなコストがかかるのに、彼らが自分ごとのようにアイデアを出し、議論を戦わせる姿に感動し、アスリートネットワークへの協賛を申し出るほどになった。まさに、企業とスポーツが相互にリスペクトしてCSR戦略で協調する好例と言えよう。

(3) 自治体との連携

次に、大阪府の東部にある、大東市との連携事例である。

この事例は、大東市の市長の地元企業の大阪ガスに対する、「レジリエンス（災害に強い）まちづくりに着手したいのでアドバイスをもらえないか」というリクエストからスタートする。この自治体の課題は、河川の氾濫などの自然災害への備えが必要であることや少子高齢化の進捗率が大阪府内でも高いこと、自然、歴史など観光資源にこれといった売りはないことにある。しかし、大阪市内から交通の便は良く新しく移り住む人は増えてはいるなどのポテンシャルはあったが、新住民と旧住民との交流は乏しいこと、また工業地帯があるのに、道路行政が遅れていて、常に渋滞し、歩道も狭いので子どもを連れて歩きにくい、など、市役所の職員でさえ、「私はこの街に誇りが持てない」というくらいの状

況であった。

これらの課題を大阪ガスが持つ資源（スポーツや歴史・文化、食）で解決するには、まず大東市の課題と資源を洗い出す必要がある。

まず、「ウォーキングアバウト」という手法で市内をくまなく歩き回って良いところや課題を抽出し、「見える化」した。

その結果、多くの歴史文化資源や食の資源が見つかったのである。たとえば、織田信長の前に畿内を制した三好長慶という武将が飯盛山に居城を構えていたとか、落語で有名な野崎観音は隠れキリシタンの拠点だったことなどである。スポーツ関係では、市内に摂津倉庫という、横綱白鵬を育てた企業やパラリンピアン向けの義足を製造する川村義肢という企業があったので、相撲やパラリンピックというコンテンツと、朝原やアスリートネットワークが有するコンテンツ、そして歴史文化コンテンツや食のコンテンツを統合し、大東市でしか経験できないもの、結果、世界でいちばん住みたい、訪れたいまちにしようと市長を中心に、活動を加速させることになる。2010年にさいたま市がスポーツをまちづくり政策に反映する「さいたまスポーツ振興まちづくり条例」を制定している（細田、瀬田、小泉 2016）が、「住みたいまち」の視点からスポーツや歴史文化、食を融合させた事例は少ない。

(4) 自治体の総合戦略にビルトイン

これらの戦略は「大東スタイル」という形で、市の総合戦略にビルトインされ、本格的に動き出す。

この大東スタイルの理念を市民に浸透させるために、廃校になった小学校跡地で、大東スタイルを体感できるイベントであると同時に市民へのお披露目イベントである、「大東ピクニック」を開催し、約5,000名の参加者を集める。

大阪ガスは企業としては、まちには平時の健康で魅力的なまちづくり提案をすること、有事の際の災害に強いエネルギー防災シ

システムを学校や公共施設に入れて、災害が起こった時、発電・給湯システムを稼働させ、バーチャルなパワープラントを実現することで地域の発展に貢献するというロジックでエネルギー事業を自治体にビルトインできる。また、もしエネルギー営業に失敗しても、オペレーション&メンテを関係会社が受注しておれば、トータルで大阪ガスグループのメリットになる、プロフィットプールが可能になる。

すなわち、社会貢献と事業の両立が可能になるのである。

(5) インプリケーション

このように、社会課題を企業の資源によって解決することが、これからの企業の強みとなる。

そのためには図2で示したように、企業や地域の歴史をひもとくとき、それぞれのDNAや発展してきたその本質を解明し、それを現代的課題の解決にむけて所有する資源を編集し融合させて、未来を考え、創造することが肝要である。

この取り組みは、のちに大東倶楽部という前出の摂津倉庫という地元企業が母体となる地域倶楽部に運営を委託され、現在も廃校の小学校跡で、スポーツ教室、市民が三好長慶の存在を後の世に伝えるために、朗読劇を上演するシニア劇団を創設し、運営するという活動を続けている。今後、地産地消の食材を振る舞うレストランの計画も進んでおり、健

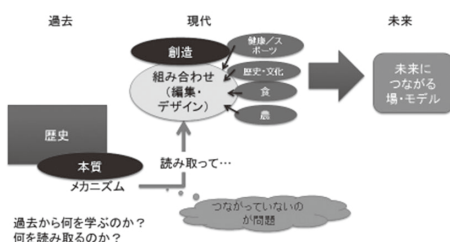
康・スポーツ、歴史文化、食の融合がここでしか体験できないコンテンツを創造し続けるのである。

今後は、定期的で大東倶楽部の会員や市民への意識調査を、市や倶楽部と共同で行い、市民の幸福度の測定や定住人口やインバウンドのデータを計測し続けることと同時にコンテンツのバージョンの向上を大阪ガスやアスリートネットワークと連携を取りながら実現していく。それによって、スポーツが今後都市計画の重要な位置を占めるモデルを創出することで、2020東京オリパラや2021年のワールドマスターズ関西で議論されているレガシーをさらに良いものになりたい。

参考文献

- 千葉洋平、片岡暁夫(2007)『『地域スポーツ』の概念構造に関する一考察』、体育・スポーツ哲学研究29-1、11-27ページ。
- 同志社大学スポーツマネジメントプロジェクト編著(2017)『新たなスポーツビジネスモデルを考える』杏林書院、123-137ページ。
- 細田隆・瀬田史彦・小泉秀樹(2016)「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」日本都市計画学会都市計画論文集、Vol.5、NO.3、216-221ページ。
- 石井智(2012)「これからの社会におけるスポーツの役割と可能性—NOBYが拓くスポーツの新たな地平」大阪ガスエネルギー文化研究所編『CEL』2012年、Vol.98、82-83ページ。
- 野中郁次郎、竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。

未来を創造するメカニズム



出典:大阪ガスエネルギー文化研究所所長と副所長、石井の議論より p39

図2 未来を考える際には歴史に学ぶ

註

- i 大阪ガスでは現社長がバスケットボール、副社長1名はラグビー部の出身である。