

研究代表者

経営学部・経営学科 教授 山口 隆久

研究メンバー

経営学部・経営学科 教授 村松 潤一

経営学部・経営学科 教授 宮脇 靖典

経営学部・経営学科 教授 大藪 亮

経営学部・経営学科 講師 張 婧

研究目的

① 背景と経緯

本研究の目的は、スポーツと地域社会におけるイノベーションを類型化しつつ、新しい持続可能なビジネスモデルを理論的に説明できる枠組みを構築することである。

ここ数年、グローバル企業に大きな変化が起きている。投資先を選択する際に企業の価値を評価する材料の一つとして ESG（環境（Environment）・社会貢献（Social）・ガバナンス（Governance））指標の導入、および国連が提唱した SDGs（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）の考え方の導入である。

特に、SDGs が 2015 年に国連で採択されて以来、地球環境と地域社会の持続可能性と、企業の収益性やブランド価値の向上をどのようにバランスしていくかが企業の重要課題となっている。SDGs は「事業を通じて社会課題を解決する」のがポイントであることから、社会問題を解決しつつ、ビジネスとしても成り立つことが前提となり、そこに従来の CSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）と SDGs の違いがある。これまでも社会からの注目が高い大手企業は、利益の社会還元という CSR の考え方から、サプライチェーン全体で CSR に取り組んでおり、多くの企業が社会価値の向上につなげている。

一方、企業数の 99% を占め、雇用も約 7 割を占めるなどわが国の地域社会を支えている中小企業においては、社会貢献活動を行う余裕がないのが実情で、CSR を本業以外の社会貢献活動と理解し、売上増につながらないコストと捉えていることから、取り組む必要はな

いとの意見も多い。これは、SDGs への取り組みに関しても同じ傾向であり、昨年末現在で、中小企業の SDGs 認知度は 15.8%（経済産業局調べ）とかなり低い。この数字は、グローバルな視点でのビジョンがある企業が少なく、自社に関連することとして捉えられにくいという点があげられる。CSR と SDGs 導入は中小企業にとっては対応が難しい戦略と言える。

しかしながら、近年、企業が SDGs に取り組むことで経営的なメリットがあることが、スポーツの世界で理解されるようになってきている。

近年のスポーツ市場の動向は、主に以下の 5 つにまとめることができる。

- 1) グローバル化とテクノロジー化という流れの中で、スポーツコンテンツの価値が大きく向上している。
- 2) 企業側にとってのスポーツは、従来の広告宣伝塔としての役割に加え、近年では、企業の経営課題解決手段としても改めて注目を浴びるようになった。つまり、スポーツを通じて企業が社会に価値を共創していく段階で、事業成長につながる動きが強まっている。
- 3) スポーツ×IT・テクノロジーにより、双方の事業価値を高める機会が増大していること。スポーツが IT・テクノロジーの活用により価値を高めるのみならず、IT 企業もスポーツをソリューションインフラ導入として活用している。
- 4) スポーツ事業自体の成長ポテンシャルへの注目がある。スポーツ事業で収益を上げる企業や、IT 企業など異業種から優秀な経営人材が参入する事例が増えた事で、スポーツと企業の変化している。
- 5) スポーツが持つ力は「教育」「健康」「福祉」「経済」「食」「平和」「平等」「技術革新」など色々な場面で活用しやすいことから、SDGs の 17 項目それぞれの達成に向けた課題に取り組む潜在的な能力を備えた重要かつ強力なツールとして、スポーツがその役割を果たすことが期待されている。

一方、企業を取り巻く環境や、企業戦略のあり方も変化している。短期的な自己利益追求型の経営システムは、環境破壊や労働格差など社会問題を生み出し、中長期的に企業に負の影響を与えている。これまでの CSR の考え方から、CSV（共有価値創造：Creating Shared Value）戦略の考え方が浸透するようになった。グローバル企業では、SDGs 導入を機に一気に CSV 経営は進化しており、現在は多様化した概念として捉えられている。

この CSV 戦略は、ハーバード大学教授の Michael Porter が提唱しており、社会的な課題を解決する新しい商品やサービスを生み出すことにより社会価値と企業価値創造の両立を図ろうとするものである。また、このアプローチでは、両立を実現するため、純粋に新しい商品・サービスを生み出し社会的な課題に対応するだけでなく、新しい市場を開拓したり、市場を拡大したりすることによって、企業は自らの企業価値を創造する必要がある（Porter, M. E. and M. R. Kramer 2011）。

SDGs の中で、「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ宣言」が取り上げられ、その中

でスポーツは、様々な形で持続可能性やCSV経営に寄与すると着目されている。日本においては、初のSDGs五輪を始めとするメガスポーツイベントに向け、スポーツとサステナビリティをテーマに、行政・自治体・スポーツ団体の取り組みが本格化している。

CSV経営において、スポーツが着目される理由は、経済合理性とは別次元の、挑戦・達成・感動といった『人間的な価値』が、人やコミュニティの関心と求心力、イノベーションに繋がるからだ。こうしたスポーツの持つ価値が、社会的な共創を生み出す上で、大きな役割を果たしていると考えられる。またスポーツ行政においても、スポーツの事業価値を高めるだけでなく、スポーツに関連した新事業の創出にも力を入れている昨今、スポーツ×IT・テクノロジーをキーに、幅広い産業の市場創造と社会課題貢献に貢献している。

味の素やサントリー、パナソニックなど日本を代表するグローバル企業は、五輪パートナーの取り組みを始め、様々な目的でスポーツを活用している。それらの活用戦略を目的別に見ていくと、大きく「ビジネス・市場開拓」「ブランド構築」「商品サービスの売上拡大」「従業員のエンパワーメント」「ステークホルダーとの関係構築（エンゲージメント）」の5つに整理でき、企業の目的に応じて様々な施策が展開されている。

そこで本研究では、CSRやSDGsなどに積極的でなかった地域社会を支える中小企業が、スポーツを活用した新市場の創出により、社会的課題（社会価値）の解決と経済的利益（企業価値）の両方の獲得が可能となる3つの重要な課題（①事業収益の向上、②企業イメージの向上、③社会資本形成と市場創造）に貢献できるよう、スポーツと地域社会のイノベーションを類型化する。さらに、ブランド価値への寄与など、無形資産形成を含めた投資対効果を実務的に評価するための尺度作りも含めて、新しい持続可能なビジネスモデルの萌芽を理論的に説明できる枠組みを構築することを主たる研究目的とする。

したがって、この研究は、マーケティング研究および実務における課題にアプローチするものとなる。

② 研究期間内の目標

そこで、これまでの研究や調査を踏まえ、以下、4つの課題を設定し、研究期間内の具体的目標とする。

1) 地域社会におけるスポーツの分野でのイノベーションの源泉を明らかにする。

企業経営において一般的に分類されているのは、「プロダクト・イノベーション」（画期的な製品や新市場の創出）と「プロセス・イノベーション」（生産流通システムや業務プロセスの革新）である（網倉・新宅 2011）。戦後日本の様々な産業でも、この二つが並行して起こっている。

日本のスポーツ市場は今、大きな変革期を迎えている。東京五輪開催を控えてスポーツ熱が高まるなか、政府がスポーツの普及による国民の健康促進の支援を強化しており、時を同じくして、スマートフォンをはじめとする最新テクノロジーが各種スポーツ

に導入され始めている。現在、スポーツビジネスの世界でさまざまなイノベーションが起きている。

IT・テクノロジー企業などによる新規参入は引きを切らない。過去のイノベーションがどのように起こったのか、新しい革新がどのような背景から生起して産業構造を変えたのかを分析する。

2) 持続可能なスポーツビジネスが競争優位性をもたらすことを実証する。

企業の環境投資・社会貢献・ガバナンスの EGS 投資は、とりわけ中小企業においては競争優位に結びつかないと信じられてきた(Kotler 2007)。しかし、地域や自治体と密着して実施できるというメリットがある地域社会でのスポーツ市場においては、地域社会を支える中小企業だからこそ、倫理的価値観に基づいた企業組織(持続可能なビジネスモデル)が競争優位性をもたらすことは実証できると考える。

すでに海外では、長期的に ESG の視点を取り入れた小規模事業者が高い収益性を生み出すメカニズムを持っていることが実証されている (Eurosif 2014, 小方 2016)。具体的な事例として、ESG が収益性と高い相関を示している「持続可能性→競争優位・高収益仮説」を日本の CSR データベースから明らかにする。

3) 地域社会を支える中小企業でもスポーツの価値創造が可能なメカニズムを解明する。

スポーツ分野の実証研究(松岡 2018)によれば、『する・みる・支える』というスポーツを取り巻く3つの要素は、いずれもより良い体験を提供することでお金を生み出すとされている。多くの参加者が、ワークショップやフィールドワークを通じて改めて感じ、これからのスポーツビジネスにおいても、今までにない体験を創っていくことが、成功のカギになる(原田 2017)。

一人の人間や一つの企業だけで新しいビジネスを創ることは難しいが、地域社会を巻き込んで取り組むとできることは増える。企業が中心となり、スポーツに携わりたい、という共通のミッションを持った人々が集まり、この中から新たなスポーツの価値創造を生み出すメカニズムをモデル化できると考える。

4) スポーツと地域社会の持続可能なビジネスモデルとイノベーション創出の実証研究の成果を日本のアカデミズムや実務界に紹介する。

海外の研究では、サステナビリティの事業概念がスポーツ市場において新しいイノベーションを誘発した事例が多数紹介されている(King et al. 2014)。理論研究とその中心概念を日本の学界と政策担当者に紹介する。実務者に向けては、事業展開に使える資料を収集して提供する。この目的を遂行するために、おかやま地域発展協議体の組織である、スポーツを生かした岡山のまちづくりを考える「おかやまスポーツプロモーション(SPOC)研究会」と連携し、そのプラットフォームを研究活動に活用する。

以上の4つである。理論研究をレビューするとともに、グローバル企業や大手企業の革新的な取り組みについては、国内外の企業をフィールド調査する。また、スポーツビジネスを対象とした実証研究では、日本最大の消費者調査＝「日本版顧客満足度指数」のCSRデータベースを有効活用するものとする。

③ 特色および独創性

研究では、スポーツを専門としてこなかったマーケティングや経営戦略の研究者が、スポーツマネジメント論がカバーしてこなかった3つのユニークな領域を開拓することにチャレンジする。3つの挑戦的な分野を、①研究対象とコンテンツの新規性、②理論構築と方法的な独自性、に分けて説明する。

(1) 研究対象と内容の新規性

本研究では、様々な産業や分野の企業を研究対象としてきた研究者らが、地域社会を支える中小企業を研究対象として、スポーツ分野における企業（経済）価値の向上の研究を行うことで研究の新規性を出す。

大手企業によるCSRは、所謂社会貢献活動であり、余裕があるから行う活動である。一方、CSVは、活動ではなく社業や戦略そのものといったイメージが強いが、CSRとCSVの明確な違いは、どこにあるのか、は常に議題に上るテーマである。

CSVの欧米での議論は非常に分かりやすく、事業利益をあげているかどうか一つの評価基準になっている（玄場 2017）。しかし、現在のCSVは、CSRも含んだ議論に広がっており、利益が最優先ではなく、持続可能性を考慮した仕組み作りを考えることで、CSVはより広義な概念として捉えられている（阪 2019）。例えばパナソニックでも、実業団スポーツからプロチーム協賛、スポーツイベント協賛、スポーツ関連事業など非常に幅広い。パナソニックの深田氏によれば、スタジアム映像などのソリューション事業で2,000億円の収益を見込んでいる。利益を上げると同時に、社会貢献を行うことの重要性を説かれたのがCSRの時代。それが近年では、企業の目的は企業（経済）価値を高めることだと説かれている。松下幸之助氏が以前から、社会貢献は事業戦略だと明言していたが、今後はこうしたCSVの考え方がより重要になると考える。

このように、企業がSDGsに取り組むことで経営的なメリットが生まれていることが、スポーツの世界でも理解されるようになってきている。ニュースに取り上げられ、スポーツに関心のない方もチームのファンになってくれるなど、SDGsへの取り組みや社会的責任活動はマーケティングとしても機能するメリットがある。そうした評価が、トップからSDGsや社会的責任活動に取り組んでいこうとする動きにつながっている。

このように、日本企業のSDGsの取り組みはグローバル企業や大手企業が牽引している

状況がありつつも、中小企業がより実利的な側面から SDGs に取り組む意味やメリットは、SDGs に取り組む企業とのビジネスチャンスである。今後は、これらの企業がコミットを強めるプロセスの中で、取引先となる中小企業に対しても同種のコミットを期待する流れが生まれていくことと思われる。日本ではこの分野のマーケティング研究が極めて少ない。その空白を埋めることも、本研究の狙いの一つである。

(2) 持続可能なスポーツビジネスモデルの実証

CSV 活動の価値測定は非常に難しく、完璧なものはない。CSV 戦略の先駆者である(株)積水ハウスでも。実際に3種類ほどの尺度を用いているが、どれも説得力に欠けている。従って、いかに社会課題の本質に向き合えるかが重要だと考える。企業(経済)価値に関しては、事業活動として売上・利益を見る事は分かり易く、コーポレートブランド価値としては、広告費換算での指標を用いる。社員のモチベーションという面では、「スポーツイベントの実施や協賛していることを誇りに思うかどうか」という指標を用いる。

最も難しいのは、社会価値の部分であるが、大手企業へのヒアリングにより、最適な効果測定手法を見つけていきたい。これらから、最終的には、CSV の効果測定も行なっていく。社会資本の形成が、どういう市場を作り、どう企業に還元されていくかを評価する指標を作成していく必要がある。

例えば、障害スポーツ活動に対する投資など、社会的な意義やレガシー形成の効果などを説明したり、正当化したりする上で、見えない価値を測定していく作業も必要であると感じている。これらを手掛かりに、持続可能な地域社会におけるスポーツビジネスモデルの研究に挑戦する。