

スポーツと企業：パートナーシップ論

Sport and Corporation: How to make a partnership?

佐々木 康* 伊藤 リナ** 今井 純子**
萩原 美樹子*** 宮尾 正彦**** 津内 香*****

Koh SASAKI *, Rina ITO **, Jyunko IMAI **,
Mikiko HAGIWARA ***, Masahiko MIYAO ****, Kaoru SHINUCHI *****

Abstract

Business partnership that is taken out from the consensus between corporate side and sport side could produce the new frontier of corporate-sports environment. The purpose of this study is to consider above-mentioned perspective and to discuss with the concrete operational tasks for the sports teams. This study is a part of the task force project, 'Sports and corporations' in Japanese Olympic Committee (JOC) in 2001. From the findings of the field research, the manager support system, facility-management system, league system by Home-and-Away game management etc. were discussed on the strategic enterprise frameworks. Deregulation for having sport properties (player, team and/or facility) like a media value and evaluation for investing sport contribution would be important thoughts.

1. 緒 言

企業スポーツ環境が、長引く景気低迷の影響を受け、危機的状況に陥っている。企業内における「士気高揚」あるいは「福利厚生」という視点で捉えられてきたスポーツは、コーポレートガバナンスの一貫として、ステークホルダーとのパートナーシップを提起し、企業(事業)とスポーツの共有理念のもとに運営計画を打ち出してゆくことが求められている。企業側とのコンセンサスから導き出されるビジネスパートナーシップ、あるいは地域クラブづくりの共同運営(社会貢献パー

トナーシップ)を進めてゆくという体制が今後のスポーツ環境に必要な課題である。本研究は、このようなパースペクティブを中・長期スパンで考えてゆく視点から、JOC(日本オリンピック委員会)が特別プロジェクトとして組織した「企業とスポーツ・特別プロジェクト」のワーキンググループの実態調査結果をもとに、現在のチーム運営試行を整理することを目的とした。企業チーム、地域クラブ(単独型)、地域クラブ(複合型)、NPO、Jリーグ型といった多様な形態が見られるが、それぞれの特徴を想定しながら、企業との関係、運営方式、地域との関係といったマネジメン

* 名古屋大学総合保健体育科学センター
** 筑波大学大学院
*** ジャパンエナジー
**** 国立スポーツ科学センター
***** 日本オリンピック委員会
* Research Center of Health, Physical Fitness & Sports, Nagoya University
** Tsukuba University
*** Japan Energy
**** Japanese Institute of Sports Science
***** Japanese Olympic Committee

ト課題を提起するものである。

類型について

・企業チームは、①従来の「福利厚生」「士気高揚」の理念下、社員として（引退後も含めて）活動する選手スタッフ形態と②プロ契約（一般業務なし）の形態に分かれる。

・地域クラブ単独型は、スポーツ活動理念・領域を地域に広げ、チームのサポート母体を一企業から複数の企業・自治体に移行させる。任意団体の場合と株式会社組織の場合がある。

・地域クラブ複合型は上の地域クラブの種目を複数に広げたもので、種目間連携を視野に入れた地域活動を目指す。

・NPOは社会活動を法制度面で支援する。しかしその過程において事業化してゆくものは分離してゆく。

・Jリーグ（以下Jクラブ）はほとんどが独立法人（社団法人の形をとるケースもある）として事業性を明確化している。

地域クラブ以下の形態は、企業チームが地域との連携、ユース育成という使命を掲げ、主導的・長期的にプランニング・実践しているケースも多く、明確に分離できる活動ではないことを注記しておく必要がある。いずれにしてもチーム・リーグが主体性と自立性をもって、企業・自治体に事業パートナーシップを提起しつづけることのために、JOC・上部競技団体の実践的リードが必要となる。

2. 方法

本研究では、スポーツと企業側がパートナーシップを結ぶ要件を明らかにしようと企画されたものである。緒言で見たように、ここでは企業サポートの形を4つに類型化しているが、この類型化から具体的なマネジメント項目を整理することを目的とする。調査方法は、チーム部長・監督への直接インタビュー形式で行なった。対象は、企業内クラブ10チーム、地域クラブ単独型5チーム、地域クラブ複合型2チーム、NPO法人、1団体、Jクラブ4チームである。調査期間は平成13年7月から11月にかけて行なった。

3. 結果および考察

1) 支援活動

(1) 運営組織

伝統的な企業内クラブでは、選手は、①企業人として業務を行い、②スポーツによる社内士気高揚に貢献

し、さらに③地域におけるスポーツ普及にも一助をなしている。しかし実際にこれらを今後も全ておこなうことが果たしてできるのか。調査からは③の地域スポーツ指導はOB組織がサポートしているケースが聞かれた。OBによる活動はボランティア活動だが、チームの社内評価には貢献する周縁組織である。また②についてもOB組織、応援組織（企業経営者の包括）で実践されており、企業経営レベル（役員）をクラブ上層部に据え置くことで社内理解を図る組織構造を企図している。

企業内クラブは、クラブ・マネジメント講座（Jリーグ主催）などに興味を持っている。ただし外部から人材登用ではなく社内の人材を養成したいという意見である。しかし企業内クラブ組織の現状はチーム運営のみで手一杯な状態であり、②③段階での活動を展開するには、事業理念を会社側に提起し、組織充実への企業側とのコンセンサスを図ることが必要となる。

地域クラブでみると、特に複合クラブの場合、運営組織をどう構成するかは重大な問題となる。各種目・体協・自治体関係者の集合体組織において、主体的に活動をリードするのは誰か、その場所をどこに定めるか、いずれかの種目（企業）がリードするのか、それとも体協・自治体がリードするのかを決定した上で、事務局を設置する。合同運営施設が、連携事業を推し進める障壁機能をもつことになる。

可能性として時限付きの派遣スタッフをJOC・大学などがサポートすることも考えられるが、注意すべきことは、既存クラブの複合体である新しい組織では、各チームがそれぞれに運営の歴史をもっている点である。それぞれが異なる競技運営方式に沿って活動が組織化されているという経緯の中で、新組織運営の可能性を探っており、特に外部からの過度の介入で、地道に進めようとしている組織づくりに支障が生じることは避けなければならない。

(2) 運営戦略

企業内クラブの運営は、社内士気高揚という伝統的位置付けから、事業活動に活かし貢献するための運営、企業の事業計画（中長期ビジョン）と同調し、プロモートする活動（計画ビジョン）と発展的に戦略化される。地域クラブの運営は、加えて公共性（公益性）が求められる。運営理念は企業・地域・チームが共同し展開する統一的ビジョンで進められる。NPOの場合、公共性を前面に押し出すバックボーンの機能を果たすことになる。Jクラブは、スポーツ・プロフェッショナル組織として、地域性（ハード環境整備）と青少年育成（ソフト／指導者）を基本理念に掲げ、長期的スパン

でその運営に取り組んでいる。

企業の支援形態は「マーケティング・ツール」様態と、「メセナ・公益性」様態とで、ステークホルダーへの説明の外的基準が異なる。前者の場合、事業の市場環境において、プロモーションの担い手としての機能が求められ、また、後者の場合には、企業の地域貢献活動として期待されることになる。

企業クラブのプロ契約の場合、期間設定／成果主義がとられる。成績が不振なら援助打ち切り、クラブの消失は結果として当然ある。プレーヤーの現役キャリアへの集中化による、外的マーケティング・ツールといえる。一方で企業内人材として位置付けられる社員契約のばあいには、やや複雑な内的マーケティング事情となる。企業側の運営評価は基本的に成果第一主義であることに変わり無く、すなわち勝ってれば、仕事への負担減は理解されるが、負けが混んでくれば、評価は「仕事も中途半端、クラブも中途半端」、あるいは「負担だけで仕事に支障きたすなら不要」論となる。それゆえ年度目標と計画遂行過程を明確に設定し、評価が感情論に陥らないよう仕向けることが、クラブと企業とのコミュニケーションギャップを生まない手立てとなる。2001年、単独企業チームとして世界強豪の一角、ウエルズ代表チームを破るといふ偉業をとげたサントリーラグビー部は、同年の目標として全国的大会とウエルズとの試合との計5冠という高いレベルを掲げ、企業経営側への期待と実行可能性を打ち出した。事業間コンセンサスがあれば、チーム側への理解浸透度は深まる。恒常的な経営側との組織維持努力が必要である。

(3) 資金内訳

トップチームのレベル維持には数千万から種目によっては億単位の規模の運営費が注ぎ込まれている。企業内クラブは、予算緊縮努力の中、活動を続けている。地域クラブでは、自治体と協働（「協力は惜しまない」：自治体の一般的意見）理念を掲げるが、公金投入は困難な現状である。NPOにおいても公金投入への可能性を広げる法制度ではあるが、実際には自治体のガードは固い。資金繰り努力はJクラブでも厳しい問題であり、リーグ全体として経営諮問委員会を設置し、チーム存続サポートに取り組んでいる。

スポーツはトップチーム維持を一企業に依存してきた歴史があり、今後も無支援では運営は困難である。また現時点で、国内では純粋な個人会員からの会費（国内ソシオ会員）だけでのトップスポーツ運営は事実上困難である。企業からの資金支援は、事業理念とクラブ理念が合致するならば、固定費的位置付けが可能と

もいわれる。例えば、オムロンの大分国際車椅子マラソン、京都車椅子駅伝は管理職賃金カットでも、やめない。CI（コーポレート・アイデンティティ）形成に説明責任をおき、社員が大会を支援することで会社所属意識が向上するか社内調査し、90%以上の社員に肯定されている結果、支援継続されている。しかし、この場合は単発イベントの特殊ケースと位置付けられる。

企業によるスポンサーシップ、ビジネスパートナーシップを戦略的に推し進めるうえで、ヨーロッパのスポーツビジネス戦略事例をみると次のような明確な事業が提起されている。Carlsbergと欧州ラグビーユニオンの関係は、単なるスポンサー契約でなく、ビール販売事業計画と連動させるアクションを明示したビジネスシミュレーションを想定している。スポーツと事業との接点概念が、ブランドロイヤルティ戦略なのであれば、その具体的課題は、①流通経路開拓のためか、②価格感操作のためか、③クオリティ（コア概念）提示のためか、あるいは④新市場開拓のためか、などの詳細なパートナーシップが提起される。イギリスではクラブ経営チェックリストの中に「スポンサーの有無」項目がある。

いかなる切り口から、これまでの企業内支援を継続せしめる方法を考えるのか、あるいは別企業から新たなスポンサーシップを獲得しようとするのか。団体からか、個人からか、それらをさがすノウハウ、人員はどうするのかといった課題を解決してゆく必要があるだろう。

スポーツ（協会・上部組織）が、企業として出資しやすい制度（税優措置を含めて）を提起する必要がある。社会貢献会計といってもよいが、スペインの「バルセロナ・クラブ」では、そのサポート企業は税優措置が得られる。また自治体からも出資しやすい説明をスポーツ側が提起する必要がある。投資効果、社会貢献会計を提示し、地域活性化ツールとしての有益性を示すことなどである。

NPOの場合には、①公益団体としての社会的信用が高まること（事務所借用等の場所確保しやすさ：スポーツ施設の管理委託業務の受託が容易）、②町づくり、青少年育成等、社会貢献活動の価値が高まること（ボランティアとの協働）というメリットがある。NPO法人クラブ、「シックス」では、スポーツ資産（トップチームスタッフの情報英知）、「インテリジェンス」に対し、企業に様々な形での参画・支援を提起してゆく視角をもっている。ゲームの質的部分の見方を独自に持つ場合に、そのソフトウェアは企業にとって事業可能性をもつと思われる。

ゲームの分析ツールの開発や、トップ選手の肖像権を使った教育ソフトウェアについては、チームが自由に使えるように整備する必要がある。また、複数種目クラブでは、JOCの球技関連プロジェクトなど、例えば共通のゲーム分析・普及プログラム開発は事業可能性を早急に検討されるべきであろう。

地域クラブでは「地域創生事業」と位置付け（公益性を含む）、他地域との差別化が企図される。「そのまちならではのクラブ」「他とはここが違うという一番化戦略」であるが、地域オリジナリティ創出資産として、アフターキャリアを自治体（教育委員会）が積極登用に着手できなければ、現状の教員高齢化・指導者層の脆弱化のスパイラルから脱することは難しい。

企業スポーツにおけるキャリア評価は、次段階へのサポートを必要としている。いわゆるスポーツ関連産業（費用対効果）を発想できる人材をどのように育成・登用し、また同時に、経験豊富な中高年のセーフティネットをどこにおくかという課題も、人的コスト対策として、並行して取り組む必要がある。

(4) 事業理念

事業理念とチーム（選手）のイメージが共有されることで、次のような明確なスポンサー・シップが存在理由をもつことになる。「私達は、23年間、サッカー日本代表を応援しています」、「世界が舞台だ」（キリ

ン）、「私達は、世界と戦う、日本代表を応援します」（キリン）、「一億人に期待されるランナーがいる」（大和証券グループ）。地域クラブの場合には、加えて地域独自性という理念要因が加味される。複合型クラブのケースでは、複数種目という、運営形態が異なる要因を含み入れる必要がある。しかし、連携の効果を詳細に組み立てることで、共通理念導出は可能であろう（Figure.1）。

事業化を模索する活動組織（OB、社内サポーター、ボランティア）の波及情報力を、競技団体が積極的にアピールする必要がある。企業の経営理念は、常に可変的であり、その理念とチーム活動の接点を常に構築する対応力には、市場情報が必要である。チーム・スポーツのファン特性と、事業の顧客特性との接点を、事業戦略要件に組み込めるよう準備態勢を支援する使命は上部団体にある。

2) 主活動

(1) 施設利用

企業内スポーツ施設は集中的利用性（維持管理責任も明確）高く、また代表チーム利用などでも活用実績は高い。しかし今後も企業側から理解得られ続けるかは疑問である。地域クラブとしての展開を見た場合、空間は公共の財産という視点から、利活用・整備は進められる。その際、施設運営管理と活動（ソフト）マ

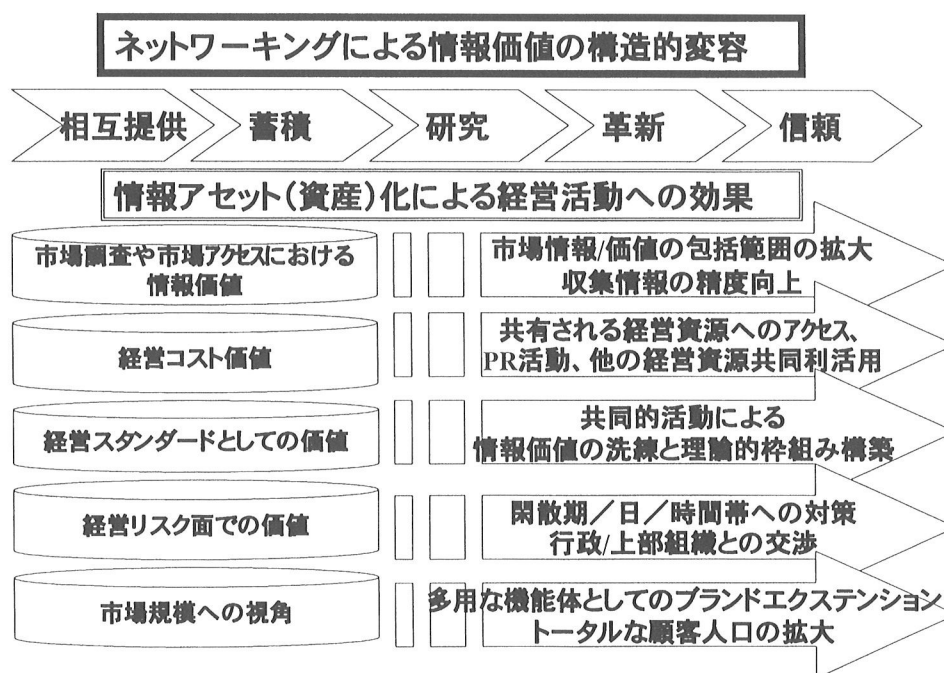


Fig.1 Socio-economic impact of strategic alliance

ネジメント・スタッフが必要となる。NPO や社団法人としての参画は、社会的利活用の理由付けは高められる。Jクラブの場合、独立法人としての利活用をリーグがリードしている。

企業がサポートしてきた施設投資に対し、的確な事由で今後の理解を求めてゆく必要がある。施設使用の事由付けとは、企業戦略と同調した専門活動と位置付けた、例えば①プロモーションスペースの確保（企業・スポンサー名、ボードの作成）や、②代表合宿時のメディアへの情報伝達による地域・住民との関係創りを明示することなどである。

ネーミングライツ概念の導入は公共施設も包括した施設マネジメント課題である。かつて西部が所有していた東京・東伏見のアイスアリーナが「サントリー東伏見アイスアリーナ」と名称変更・売却したが、その結果として、アイスアリーナでアイスホッケーをプレーする子供達の使用料が低減化されるのなら歓迎すべき企業サポートの形と解釈すべきというレポートがある。

またボックスシート導入についても考慮すべきと思われる。アメリカ、ミシガン州立大学のアイスホッケースタジアムは近年、ボックスシート（スポンサー・スイート・ルーム）を設置し、で95%の稼働率といわれる。この使用料で、収入は安定し、高額な維持管理費の軽減化に寄与している。

JOCの強化拠点認定事業との連携が自治体のサポートを獲得する誘因になった事例もある。認定ボード設置の視覚的効果や環境整備支援が、施設の価値を高め、メディア露出機会（取材スペース確保）の拡大をサポートする。これは各種協会との歩調をそろえて進めることが必要である。上で見た施設のボックスシートは観戦・商談空間であり、異業種交流機会であることもアピールできる。

（2）チーム／キャリア

企業内クラブは企業人として戦略的行動をデベロップすることを期待している。当然、レベルの高い社会人素養は基底に必要となる。地域クラブのキャリアは、企業に関与しながらの場合もある。加えて、地域スポーツ振興機能をもつことになる。複合型クラブには、マルチスポーツの幅広い視点を統合的に捉える人材が必要となる。すべてのチーム・メンバーにマルチな種目対応への素養と機能を期待することは無理であるが、関係性は意識する必要がある。企業内クラブのキャリアは、経営者判断の一存であることが大前提であり、そこには企業の地域密着化という課題にスポーツ側から提起できる接点ツールを兼ね備えておくことは有用

である。

キャリアデベロップメントはスポーツ資産のコア部分を形成するもので、セカンドキャリア、スポーツ（プレー）外のキャリア開発のパーспекティブは重要課題となる。従来の企業スポーツは日本独特のキャリアサポートの形態であり、減少傾向に対して安易に時流変化と看過する類のものではないと思われるが、繰り返し述べ進めているように企業内クラブでは、企業人としての素養が認められないならば、企業に接地点は消失する。

企業側からみて企業スポーツは人材形成に寄与することは、語られ続けている事実ではある。企業とスポーツは共生出来るとして、新たなキャリアの置き場所・養成ソフト創出を模索している研究グループもある。

ユース、シニア（エリート）、オーバーエージ、その後（指導／支援）の育成プログラムと、受け皿作りは、チームが上部団体のリードで進めることが必要である。ユースに対してはマルチスポーツプログラムが望ましいが、複合型クラブはその場を作れるのであろうか。複合型クラブ広島トップスの目標と JOC が近年進めている競技系サポートプロジェクトとの連携でキャリアを活かし、相乗作用を創出できるのか。複合的クラブの形態は、単一種目内に閉じ込めてきたスポーツ環境の悪弊を打破する機会を提供することが期待されるところである。

AIS では中学生時期の体力テストから優秀でコーチの目の届かなかった潜在的青少年にたいし、能力に適した複数の種目から、打込んでみたい種目に集中的に参加できる環境整備している。個人のキャリアを考える選択肢を広げるための、メディアプログラム（同 AIS）を修了したある代表選手は、「このメディア対応プログラムはその後、ビジネスを独立して展開するときにも最も参考になったプログラムのひとつであった」とコメントしている。

キャリア・デベロップ拠点として、大学との連携を進めるプログラムがある。スポーツ、そしてスポーツ外キャリアサポートする場としての大学の窓口拡大についての、ウエールズ大学 UWIC の計画では、各クラブの奨学制度などの連携もあり、イギリスには参考事例が多い。JOC が進めるアカデミープランとの連携も待たれるところである。

企業が支えてきたエリートスポーツ支援の事実を社会的にアピールする必要がある上部団体にはある。同時に企業が地域とともに支えてきたユース世代（クラブ・学校、そしてその指導者）支援の事実もアピールしたい。資金が必要なエリートスポーツは、事業理念と連動し企業理解を求めるために、スポーツ投資メリット

を企業に還元することを上部団体がリードする。欧州のクラブ・リーグでは、いわゆる連帯保証制度（シニアで外国チームへの移籍金が入った場合、その選手の過去のチーム（ジュニア、ユース等）に均等配分する制度を整備している。チームに配分することでユース指導者への評価・還元するシステムである。地域クラブでのジュニア育成は、トップの底流であり、この制度は、指導者評価が各学校年代で分断されてきた環境（小学生大会、中学生大会、高校大会、大学大会、社会人大会）の見直しの契機となる。ユース世代は、トップへの通過点であり、燃えつかせてはならない、終結点ではないことを制度的に整備するものである。

（3）ゲーム／上部団体との関係

「上納金を取るだけの協会か」、「代表遠征に出ることより、所属チームで公式戦を戦うほうが、家族・会社の理解を得られ、達成感・充実感を感じることができるようになってしまっている」といった多くの意見に対し、スポーツ側がいかなるサポート環境（例えば傷害対処・補償、業務休止への説明）を整備するか。イングランドラグビーは95年のプロ解禁以来の協会（RFU）とリーグとの長い確執が2001年度に解消しつつあると報道されている。その妥結・合意事項は、①RFUが全試合の統括組織であることに変わりはないが、協同組織「イングランド・ラグビー」を創設し、TV放映権交渉など、プロゲームのマネジメントを共同する、②選手の燃え尽きを防ぐためにRFUトップ50～60選手の試合数を原則シーズン32試合に制限し、内テストマッチは10試合以内、選手には最低11週のオフシーズンを与える、③クラブへの分配金を2001年季は均等160万ポンド（約3億円）とし、必要なら400万ポンド（約7億円）をリース（2年以内に返済）、将来の分配金は400万ポンドを保証する、④「デベロップメント・アカデミー」を設立し、各クラブを通じて若手有望選手300名程度、強化するなどである。目標をワールドカップ優勝と掲げ、クラブの財政安定、クラブ・大会運営のあり方を探るといふ。2001年度開幕週の平均観客数は6432人（前年4833人から33%アップ）。ちなみにフランスのナショナル選手権も平均6000人と運営努力は向上の兆しをみせている。

企業が地道に行っている地域貢献活動の収益を選手、地域と企業とに還元する制度は喫緊の課題である。クラブチームが多くなるならば、社会人大会、大学大会、高校大会、中学大会のすべての参加規定見直しが必要であり、同時に指導者の場の整備も必要である。国内高校ラグビー「合同チーム」の大会参加規制緩和の

例であるが、東京都では2001年度大会から15人制での「合同チーム」出場を認めるようになる。東京都予選出場70チームのうち12チームが「合同チーム」である。現在、東京、京都、大阪、そして岡山などで「合同チーム」の取り組みが行われている。

ゲームマネジメント、キャリアデベロップ課題は上部団体の規制緩和（企業・チームへの深い理解）と関与する。チームに収益分配する制度整備を推進し、自立したマーケティングのインセンティブを与えることである。スポンサー名のユニフォームへの明記、リーグ戦の方式についての工夫、協会自身のマーケティング、中長期的マーケティング（予算計画含む）、協会の選手・チーム肖像権への方針、協会の強化拠点など、解決すべき課題は多い。

（4）メディアとの関係

企業・地域との関係認知を高めるためにメディアとのパートナーシップは不可欠である。チームは専門誌、スポーツ系ウェブとの連携で情報発信の機会を創出している。社内広報誌・ウェブに掲載する試合翌日（月曜朝版）結果、チーム・個人の活躍は経営者レベルでもよく読まれ、同僚からの理解、激励を生む。また社会貢献活動も広報に載せる努力をしている。「育成したジュニアチームが全国大会に出場」など「将来の有望選手がでるだろう」という次世代への期待の会話ほど明るい話題はないと協調している。育成・資金援助してきた事実をより大きなメディアにのせる価値・機会は、上部団体の役目でもある。

スポーツのメディアバリューは、選手、ゲーム、そして施設の情報が基点となる。選手の肖像権、ゲームの興行権、施設の利活用に関する権利は、ビジネスソースとして、サポートする企業と共有されることで拡大化する。

（5）地域との関係

企業には地域社会の中で果たす機能を求められている。社会的機能すなわち社会貢献を評価することである。ヒューマン・キャピタル・デベロップなどを進める神戸の「シックス」は多様な貢献資源を提起している。地域クラブは、地域との接点を構築し、住民とのコミュニケーターとして社会的機能を果たし、同時に青少年育成、まちおこしツールの有効性を提起するが、NPOはその公益性・収益性目的を前面に出すことができる。チームが地域イベントを企画・実行し、集客実績をあげたとしても、チーム・企業に還元されない種目は、発展性は期待できないであろう。企業の貢献メリットを説明することはできない。

各チームは企業人としてのコミット（使命）達成と住民のコンパッション（共感）づくり努力を長期的につづけている。コンパッションとは、恣意的でなく第3者的（社会的）立場からみでの共感である。これらの努力がホーム・タウン、ソシオ（会員）という意識を創出することになる。上部団体がその地域を強化拠点と指定し、企業と地域の接点づくりに支援できるのであれば、そのスポーツとしても、エリート支援・ジュニア発掘の地域貢献価値を高めることになる。JOCが指定する国内の強化拠点では、住民・自治体のボランティア協力実績を持つ拠点が増えてきている。

3) 展望／評価

自治体から、「特定種目への支援は、他種目からクレームがつく」という意見が多いが、それはフェアな評価ではない。チーム・企業は地域振興のために自治体に協力を図っているのであり、他種目連携（自治体のいう公平性）は地域性に応じて実践したいと考え、実際に連携している例も多い。エリート選手の受け皿を整備し、育成の場を整備することと自治体の特色を創出することは同調できる実働である。あるチームからの意見である。「リーグ勝利必至なので嘱託外人選手を補強しているが、日本人独特のプレーを目指すことも子供達に提起したいと、ユース大会開催の際は理念

を普及している。また単一種目だけでなく、日本独自性をアピールするために「相撲大会」で国際的にも目を引く企画実践などにも長期的に取り組んでいる。」

企業スポーツの支援には報償制度が必要であろう。ロベルトクレメンテ賞（アメリカ MLB: グランド内の好プレーとグラウンド外での社会貢献を認められた選手への表彰と賞金提供。その賞金は選手が自主的に選んだ社会的活動に寄付することができる）と同様の理念構築は極めて正当な評価視点である。企業・地域・クラブへの支援に対し、上部団体は理解と実際の協力体制を示してゆく必要がある。

結 語

クラブの全般管理課題としては、その組織形態の多様性への対応が必要になる。企業内クラブとして従来の形態存続を図るのか、クラブ（単独チーム／複合型チーム）化をすすめるのか、あるいは、NPO 法人組織の体制サポートをうるのか、さらにはJリーグのようなプロ化を革新するのか。いずれにしても上部団体のサポートが必要である。組織運営としては、リーグ全体を統括する経営諮問委員会などのサポートが必要である。ホームゲーム運営による自助努力を進める動きが各種競技で模索されているが、その発展段階で生じ

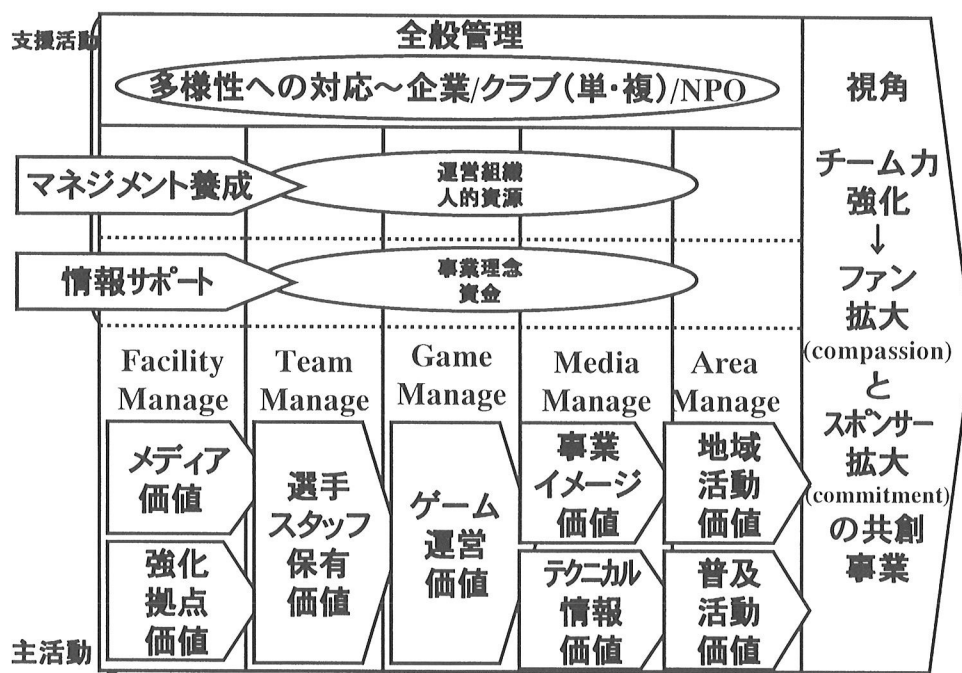


Fig.2 Strategic managerial values of sports team development

るチーム格差（運営能力差）を是正するためのセーフティネットも考慮される必要がある。クラブの事業理念項目には、多様化するクラブ環境についての情報サポートによって、企業・スポーツ・地域との連携が求められる。

施設が有する、メディア価値、拠点価値、チームが有するキャリア価値を企業と地域とでどのような形態で共有し発展させるのかが、パートナーシップ創造事業の基底となる。その2本の柱が、トップスポーツと事業共同使命達成、そして地域との共感拡大事業とい

える。

謝辞：情報を提供していただいた中京大学、菊地秀夫助教授にこの場を借りて謝意を表します。

文 献

- 1) 文部科学省 企業とスポーツに関する調査研究有識者会議議事録 2001. 8
- 2) Rugby Magazine World Scene 2001. 11, pp118-9
- 3) 日本ラグビー協会 HP 2001. 10. 6

(2001年12月19日受付)