

## ◇◇気候変動の「適応」が拓く官民連携による途上国ビジネスの可能性◇◇

大気中の二酸化炭素濃度の増加に伴い進行している地球温暖化は、気温上昇による農作物への影響、降雨パターンの変化による豪雨や日照りの増加、海面上昇による塩害の拡大など、社会経済に多大な影響を与えている。特に発展途上国では、一次産業への依存度の高さや不十分なインフラなどにより、気候変動の影響を受けやすい脆弱な地域が多いといえる。

気候変動問題の抜本的解決には、地球温暖化の原因となっている二酸化炭素の排出抑制により、気候変動自体を「緩和」することが必要だ。しかし、気候変動に対して脆弱な途上国にとっては、人命を守り経済社会を安定化させるという観点から、すでに起きている気候変動に「適応」することが、より緊急性の高い取り組みといえる。

途上国による気候変動への適応を支援することは、気候変動枠組み条約にも明記された先進国の責務である。この先進国の支援では、政府による援助だけではなく、先進国企業による貢献が重要な意味を持つ。第一に、先進国政府の多くが財政危機に直面し、税金を使った援助を拡大し続けることが困難である一方で、民間企業ではビジネスがベースであるかぎり、事業を通じて継続的な支援を行うことができる。第二に、先進国企業が持つ技術やノウハウは、気候変動の適応に役立つものが多く、気候変動関連のビジネスを途上国で展開することは、こうした技術を途上国へ移転することにつながるからである。

先進国企業にとって、気候変動領域におけるビジネス機会は、さまざまなセクターに広がっている。例えば、気候変動に脆弱なアフリカでは、2020年までに最大2億5,000万人の人々が水不足等に直面し、かつ雨水利用による農業生産が最大で50%減少すると予測されている。日本企業は、水の浄化技術を得意としており、限られた量の雨水を利用した農業を実現する技術も持っている。この他、気候変動による災害の多発に備えたインフラ整備も、震災復興などを通じてノウハウを蓄積している領域である。

それでは、気候変動領域におけるビジネス機会を、日本企業はどのように掴んでいけばよいのだろうか。民間企業による途上国支援は、伝統的には政府セクターの領域であり、途上国への企業進出は全般に遅れている。このため、日本政府や現地政府と日本企業が協力することで、ビジネス機会を創出する「官民連携」のアプローチが重要となる。

具体的な方策として、日本政府が現地政府と気候変動の適応分野での産業協力を約束し、現地ニーズが高く、ビジネス機会としても有望な領域について情報を得る。こうした領域におけるビジネスの実現可能性調査を、日本政府からの資金面での支援や、現地政府からの情報提供などを通じて日本企業が検討をする。このような支援をもとに、気候変動適応に貢献するビジネスモデルを築くことで、日本企業は効果的にビジネスを展開することができ、かつ途上国側にとっても継続的に日本企業から気候変動に適応するための技術移転等を得ることが可能になると期待される。

平成 24 年 11 月 公共経営コンサルティング部 小池 純司

## 【シリーズ:「成熟国家 日本」のあるべき統治システム】

## 【第9回】小さな政府に向けたNPOの育成方法 —英国における取り組みから—

株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部

副主任コンサルタント 綿江 彰禪

## 1. 「小さな政府」におけるNPOへの期待

シリーズの第5回では、「小さな政府」路線において公的資産や事業を「官から民」に移管を進めているギリシャやイギリスの取り組みを紹介した。また、第7回、第8回では産業や福祉分野における政府の積極的な支援を行っているシンガポールやスウェーデンの取り組みを紹介した。

第5回で取り上げたような「官から民」への移管は、収益性の高い事業や経営努力により、収益性の向上が可能な事業では容易に実現されやすい。一方、福祉、社会教育、文化・芸術分野などの収益性の低い事業や、構造として収益をあげることが難しい事業では、民間事業者だけにその担い手を期待することは困難である。

そのような担い手となることへの期待もあり、わが国では、1998年に特定非営利活動促進法（NPO法）が成立した。これは、1995年に起きた阪神・淡路大震災におけるボランティアの活躍を端緒としたものであった。NPOでは利益追求よりも社会的問題の解決に根ざしたミッションの達成が優先される。また、阪神・淡路大震災の際に評価されたような、行政がもたない意思決定の速さや、柔軟性を備えている。これらの点において、NPOは公共性の高い事業における行政や民

間事業者以外の第三の担い手として有力視されるようになった。

このような中、2003年には地方自治法の改正に伴い「指定管理者制度」が導入され、法人やその他の団体（NPOなど）が公の施設を管理することが可能となった。また、2006年には「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（略称：市場化テスト法）」が成立し、NPOが公的業務を担うための環境整備が進んだ。2010年1月には鳩山政権の施政方針演説で、「新しい公共」\*1というコンセプトが掲げられ、公共業務の担い手としてのNPOとの認識が広く世の中に共有されるようになってきている。

## 2. わが国におけるNPOへの委託事業の実態と問題点

このような環境の中、わが国では行政関連機関（以下、行政）からNPOへの委託事業が増加している\*2。内閣府が実施した調査（図表1）によると、NPO法人の収入に占める行政からの委託事業費の割合は、2000年調査の5.7%から2011年調査の13.1%に上昇しており、NPOにとって重要な収入源になっている。

\*1 内閣府「新しい公共支援事業について」（2011年3月10日）によると、「新しい公共は、従来は官が独占してきた領域を「公（おおやけ）」に開いたり、官だけでは実施できなかった領域を官民協働で担ったりするなど、市民、NPO、企業等が公的な財やサービスの提供に関わっていくという考え方」とされている。

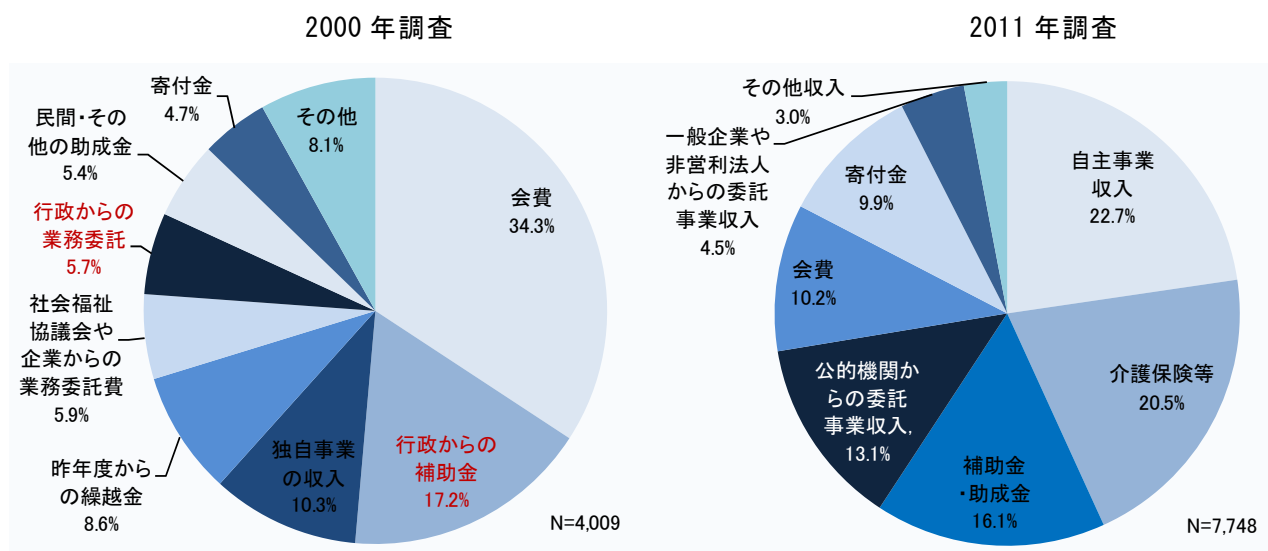
\*2 内閣府によると、認証NPO法人数は2000年の1,724から2011年の42,387へと大幅に増えている。また、図表1が示すとおり、NPO法人の収入に占める行政からの委託事業費の割合も増加しているため、行政からNPOへの委託事業費は増加していると思われる。

通常、行政による NPO の支援方法は大きく委託と補助に分けられる。委託とは、本来、行政が行うべき業務を NPO が行うものであり、成果物の所有権や知的財産権は行政側に帰属する。また、補助とは、特定組織の業務が高い公益性を持つと認めた場合に、その組織に対して財政援助を行うものであり、成果物の所有権や知的財産権は機関側に帰属する。

従来、わが国での NPO の支援方法は補助が主であった。前述の内閣府調査では、2000

年時点における NPO の収入に占める行政からの補助金の割合は 17.2%であり、これは、行政からの業務委託の 5.7%を大きく上回っている。しかしながら、近年、補助は行政にとって「成果物が明確ではなく、納税者に対する説明責任を果たすことが難しい」、「費用対効果の検証が難しい」、「資金の活用状況のモニタリングが緩慢になり NPO との適度な緊張関係が失われる」などのデメリットなどが意識され、委託による支援が増加している。

図表 1 NPO の収入の内訳



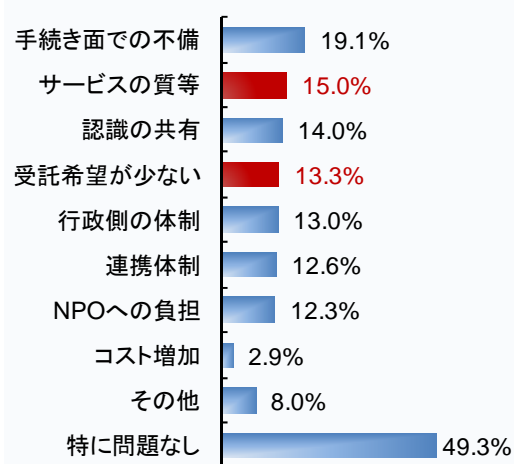
注) 2000年調査は市民活動団体等を対象に、2011年調査はすべてのNPO法人を対象にしている。2000年時点ではNPO法人は普及しておらず、当時の市民活動団体と現在のNPO法人は類似した目的を持つ団体を指すと考えられるため、これらを比較した。

出所) 左図表：内閣府「平成12年度 市民活動団体等基本調査」  
 右図表：内閣府「平成23年度 特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査」

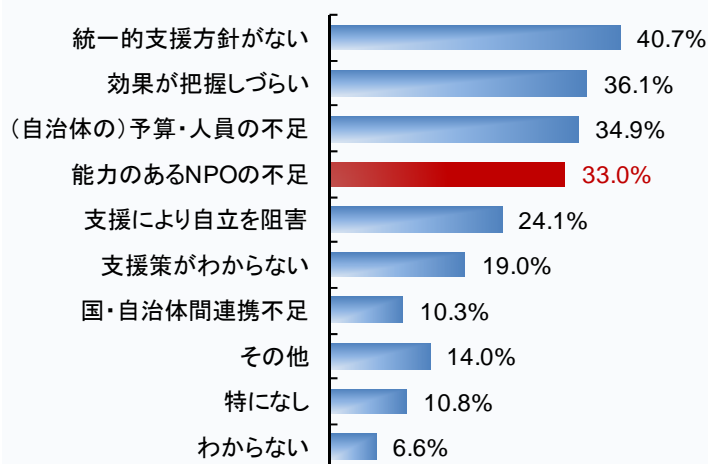
一方で、経済産業研究所の「平成 18 年度 NPO 法人の活動に関する調査研究(地方自治体調査)」によると、自治体が持つ NPO への事業委託の問題点として、「サービスの質等」や「受託希望が少ない」などが挙げられている(図表 2)。また、NPO への支援を行う上での障害として、約 3 分の 1 の自治体が、「能力のある NPO の不足」と回答している(図表 3)。

行政は NPO への業務委託の拡大を志向しているが、必ずしも、その期待を満たす能力のある NPO が地域に存在するわけではないことがわかる。また、NPO 側にとっては、行政からの事業受託は「委託金額が実際に必要な額に比べて安価であった」点や、「委託事業を継続的に受けないと、法人の活動の維持が難しい」点などが問題として指摘されている(図表 4)。

図表 2 NPO への事業委託に係る問題点

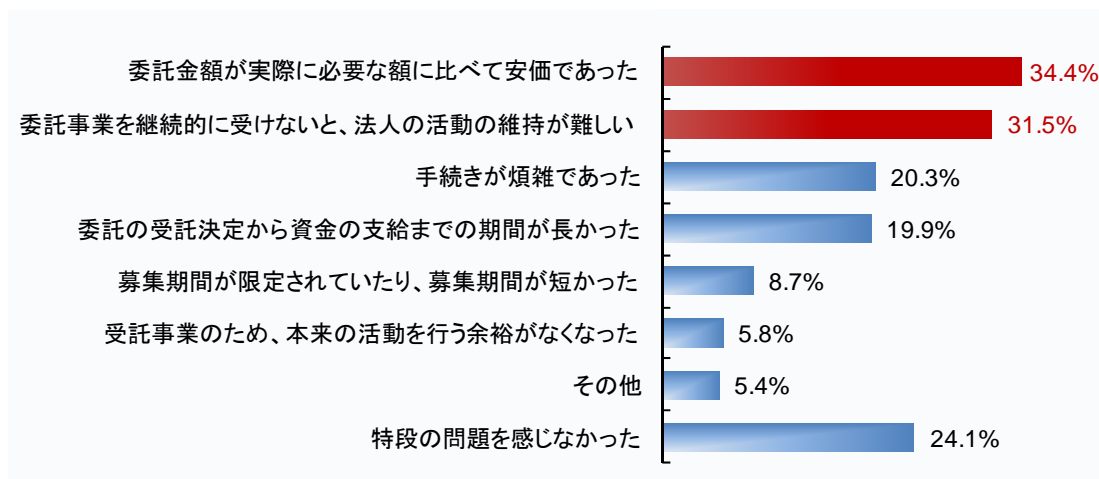


図表 3 NPO への支援を行う上での障害



出所) 独立行政法人経済産業研究所「平成 18 年度 NPO 法人の活動に関する調査研究(地方自治体調査)」

図表 4 行政から事業委託の受ける際の問題点



出所) 内閣府「平成 23 年度 特定非営利活動法人の実態及び認定特定非営利活動法人制度の利用状況に関する調査」

通常、行政からの委託事業は単年度予算であるため、継続性が担保されていない。従って、NPOは事業の受託に伴い、組織のリソースを拡充する判断は取りにくい。多くの組織は、既存のリソースで事業に対応しており、結果として、既存の職員にかかる負担が拡大している。また、事業の遂行に必要なコストが賄えない場合もある。このように、NPOが事業を受託するほど、職員の精神的な疲弊や経営資源の減少を招く状況となっている。

行政は公共の担い手となるNPOの充実を望んでいるであろうが、実際は、行政からの事業を委託することでNPOの組織能力が弱体化するという状況を招いている。このようなわが国の委託事業のあり方には、今後、更なる工夫が求められるであろう。

### 3. イギリス政府によるボランティア・セクター\*3への業務委託の拡大

イギリスでは、1979年に誕生した保守党のサッチャー政権や、1990年からのメジャー政権で新自由主義が掲げられ、「小さな政府」路線のもとで、「官から民」へのさまざまな改革が行われた。その改革の一つが、強制競争入札制度の導入であった。本制度では自治体の業務のすべてを民間企業と同じ基準で入札にかけることが義務づけられており、「官から民」への事業移管が推進された。保守党政権下の18年間、公共サービスを実施するコストは低減したものの、サービスレベルは向上せず、

いわゆる“安かろう悪かろう”のサービスが横行したことが、当時、新たな問題となっていた。

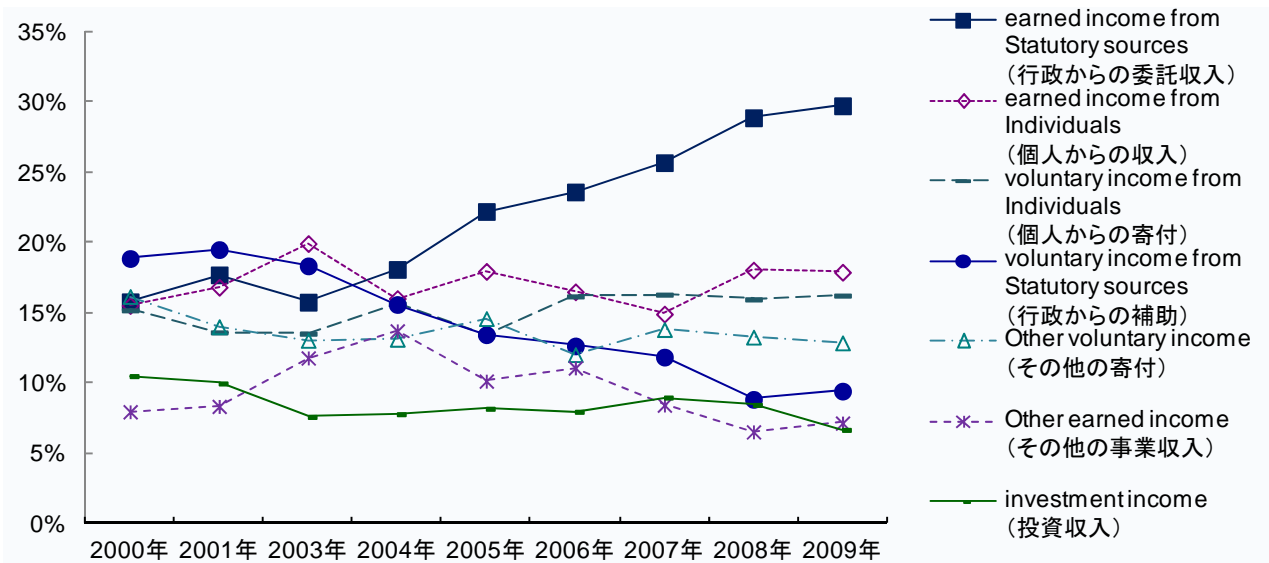
1997年に入り、労働党のブレア政権が誕生する。ブレア政権では、保守党政権下での過度な競争原理への偏向を反省し、「小さな政府」の考え方を維持しながら、福祉分野など収益性の向上が難しい分野では、むしろ、積極的に支援する立ち位置を取った。

2000年には強制競争入札制度が廃止され、価格と質を同時に追求するベストバリュー政策が取られるようになる。そして、ベストバリューを追求する方策の一つとしてVS (Voluntary Sector) との協業を重視するようになり、その結果、労働党政権下でのVSに対する委託事業は急増する。イギリスの中間支援組織である全国非営利組織協議会 (NCVO : The National Council for Voluntary Organizations) の調査によると、ボランティア組織 (VO : Voluntary Organization) の収入に委託事業費が占める割合は、2000年の16%から2009年には30%に上昇している (図表5)。また、行政によるVSへの支出額も2倍以上に拡大している (図表6)。

イギリスにおいても、わが国と同様にVOにとって、委託事業の契約は単年である点や事業の全額が補助されない点が、公的資金の活用のしづらさにつながっていると指摘される。その中でイギリスでは、「コンパクト」や「サービス・レベル・アグリーメント」によって、これらの点を解決しようとしている。

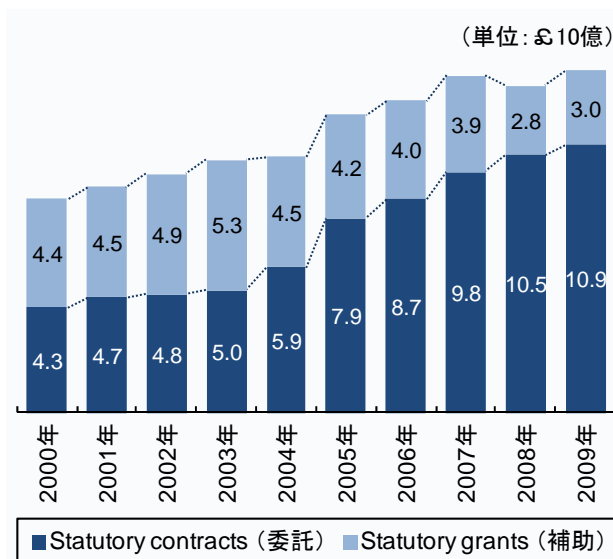
\*3 イギリスでは非営利部門をボランティア・セクターと呼び、日本ではNPOにあたる非営利組織をボランティア組織と呼ぶことが一般的である。

図表5 イギリスのボランティア組織の収入の内訳の推移



出所) NCVO ホームページ <http://data.ncvo-vol.org.uk/almanac/databank/income/>

図表6 行政によるVS支援額の推移



出所) NCVO ホームページ <http://data.ncvo-vol.org.uk/almanac/voluntary-sector/income-in-focus/what-are-the-main-trends-in-statutory-funding/>

#### 4. イギリスにおけるボランティア・セクターへの業務委託における工夫

##### 1) コンパクト (Compact)

ブレア政権では VS を業務の委託先としてではなく、パートナーとして認識していた。1997 年には、政府と英国最大級の間接支援組

織である NCVO を中心に、複数の中間支援組織とワーキング・グループを立ち上げ、相互のパートナーシップのあり方を討議し、1998 年に、コンパクト (通称: ナショナル・コンパクト) が締結された。

コンパクトは「同意、協定、契約」といった意味を持ち、政府と VS の間でより良好な関係を構築するための互いの原則について定めた覚書のようなものである。コンパクトに法的拘束力はないが、政府として初めて VS との関係性を明文化したものであるとして画期的な取り組みであった。

コンパクトは、政府各省や外郭団体とイギリスの VO との間で結ばれるすべての契約を適応範囲としている。コンパクト策定ワーキング・グループへの参加や締結は、主要な中間支援組織によって行われたことから、その代表性や公平性の担保が懸念された。しかし、実際には、中間支援組織はコンパクトの策定プロセスの中で、できるだけ多くの VO から意見聴取を行い、その結果をワーキング・グループの議論に反映したため、そのような不満は避けられた。

このコンパクトは 2009 年と 2010 年に改正されており、現行の 2010 年版では、「1 強



く、多様性、独立性のある市民社会、2 効果的で透明性の高い政策、プログラム、公共サービスの設計、3 即応性と質の高いプログラムとサービス、4 プログラムやサービスの変更に関する取り決め、5 平等で公正な社会」の5項目について、政府とVOのそれぞれが取るべき態度の原則を定めている\*4(図表7)。例えば、「3 即応性と質の高いプログラム

とサービス」では、「事業委託において間接費の補助も行うこと」、「VO側でのコスト発生前に資金の支払いを行うこと」、「契約は複数年を前提とすること」など、さまざまな事柄が定められている。ただし、このコンパクトの記述はあくまでも双方の態度の原則を大枠で定めたものであるため、詳細な行動を規定する役割を持っていない。

図表7 イギリスのナショナル・コンパクト(2010年版、抜粋)

- 1 強く、多様性、独立性のある市民社会 (全8項目)
  - 1.1 非営利セクターがミッションを達成するための独立性を尊重し、支えます。
  - 1.2 政府が目指す目標を追求するにあたって、有効な組織に対しては合理的かつ公正な支援を行うことを約束します。
  - 1.4 データや情報をできるだけ公開し、透明性を最大限確保します。
- 2 効果的で透明性の高い政策、プログラム、公共サービスの設定 (全9項目)
- 3 即応性と質の高いプログラムとサービス (全19項目)
  - 3.3 すべての資金提供においては意思決定の際の明確な根拠を示すことにより、透明性を確保します。
  - 3.4 価格以上の価値が提供される事業に対しては、複数年の資金提供を約束します。提供期間は、その事業のアウトカムが達成できるスパンで行います。複数年契約を結ぶことが最適ではないと見なされる事業については、そのように判断した理由を示します。
  - 3.6 契約の際には、事前に社会的、経済的アウトカムのモニタリング方法について合意します。モニタリングの際に必要な情報及びその必要性、活用方法を明確にします。
  - 3.7 資金を支払う際には、人材教育やボランティアの関与に伴う費用を含め、関係する間接費のすべてを適切にお支払いします。
  - 3.10 事業費用が発生する際には、事前に資金をお支払いするなど、適切な資金提供をすることで、できるだけ多様な組織が事業に関与できるようにします。
- 4 プログラムやサービスの変更に関する取り決め (全7項目)
  - 4.1 プログラムまたはサービスに問題が発生している場合は、資金提供を打ち切る前に、成果を最大化させるための行動計画を合意します。
  - 4.3 資金提供のあり方を変更したり、打ち切る場合は、最低3ヶ月前までにそのように決定した明確な根拠とともに通知します。
- 5 平等で公正な社会 (全5項目)

出所) HM Government「The Compact」

そこで、イギリスの各地方では、ナショナル・コンパクトに加えて、ローカル・コンパクト(自治体と地方のVOとの間のコンパクト)を締結している。2012年現在、自治体の

97%がこのローカル・コンパクトを締結している。ここでは、地域の実情に合った、より具体的な規定がなされていることが多い。行政とVOの間でのコンパクトの締結に

\*4 最初の1998年版では、「1 コンパクトのステータス、2 ビジョン、3 原則、4 政府による取り組み(独立性の担保、資金提供、政策立案、有効な方策)、5 VCによる取り組み(資金調達とアカウントビリティ、政策立案、実践方法)、6 黒人やマイノリティ団体に関する課題、7 意見相違に関する解決方法、8 コンパクトの推進方法」の8項目について言及されていた。また、保守党に政権が交代した現在も運用されており、2010年版は保守党キャメロン政権のもとで改正された。

より、VO は精神的な疲弊や資源の減少を心配することなく行政から事業を受託し、経営資源の拡大や長期目線での組織成長を実現することができる。

## 2) サービス・レベル・アグリーメント (SLA)

イギリスでもわが国と同様に、補助はアカウントビリティの観点から避けられ、委託へのシフトが起こっている。前述の NCVO の調査によると、ボランティア組織の収入に占める補助金の割合は 2000 年の 19% から 2009 年の 9% に半減している (図表 5)。また、行政による補助金の絶対額も約 3 分の 2 に縮小している (図表 6)。しかし、補助金は必ずしも短所ばかりではない。補助金は資金活用の自由度が高く、VO にとっては委託金よりも使い勝手がよい。また、成果物の所有権や知的財産が VO 側に帰属するという点でも NPO の自立を促しやすい。イギリスでは、補助金の長所を認めつつ、短所を解消しようとして、自治体と VO との間で SLA (Service Level Agreement) という覚書が結ばれることがある。

SLA とは、行政と個別のボランティア組織との間で、補助金の活用に関する基本原則を取り決めたものである。例えば、資金提供のアウトプット及びアウトカムの設定、行政によるモニタリング方法、資金の支払方法などについて定められている。SLA の締結により補助金のメリットである資金活用の柔軟度は残しつつも、行政にとってコントロールが必要な部分については、SLA で事前にリスクを排除している。

## 5. おわりに

現在、日本における NPO 従業者数は約 3.2 万人といわれている。一方、イギリスにおける VS 従事者は 77.5 万人といわれており、そこには大きな開きがある。

今後、わが国においても NPO がイギリスほど重要な位置を占めるかは未知数であるが、現在のわが国の財政状況を鑑みると、「官から民へ」の事業移管は促進されると考えられる。その中、事業の担い手となる NPO の育成は急務であり、本稿で取り上げたイギリスのコンパクトのように、行政はより具体的に NPO との関係性のあり方を表明すべきではないだろうか。

最後に付け加えておきたいのが、NPO の育成における中間支援組織の役割である。本稿で取り上げたコンパクトや SLA の締結では NCVO などの中間支援組織が重要な役回りを担った。このような中間支援組織のアドボカシー (政策提言) 機能をさらに重視すべきであり、事業型の NPO や中間支援組織の双方の育成における公的支援のあり方をセットで議論すべきであろう。

### 筆者

綿江 彰禪 (わたえ あきよし)  
株式会社 野村総合研究所  
公共経営コンサルティング部  
副主任コンサルタント  
専門は、文化政策、クリエイティブ・シテ  
ィ政策、クリエイティブ産業論 など  
E-mail: a-watae@nri.co.jp



改めて見直すべき「スポーツの価値」  
—スポーツの活性化に向けて求められること—

株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部  
コンサルタント 濱谷 健史

1. スポーツの価値・効果

1) ロンドンオリンピックの影響

2012年夏、4年に1度のスポーツの祭典であるオリンピックがロンドンで開催され、日本チームは史上最多となる38個のメダルを獲得した。7月28日に行われた女子サッカーの日本対スウェーデン戦の瞬間最高視聴率が40.1%に達し、8月20日に銀座で行われたパレードには約50万人が詰めかけるなど、日本中がオリンピック一色だったと言っても過言ではないだろう。

NRIが2012年9月に、20歳以上の男女2,000人を対象に実施した調査「スポーツに関するアンケート」(以下「アンケート」という)でも、ロンドンオリンピックをテレビで1日平均1時間程度以上観戦した人が5割弱いることが明らかになった。

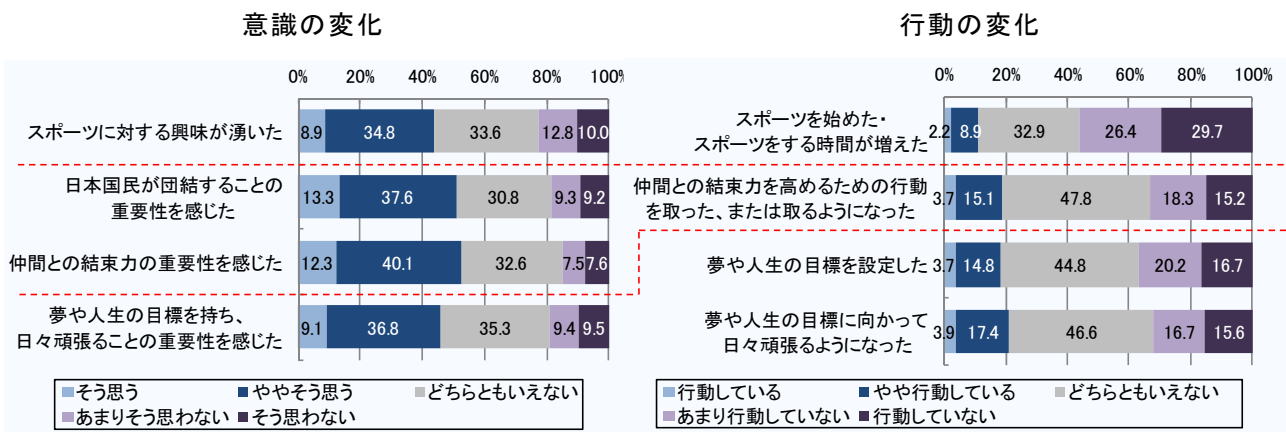
オリンピックというと、開催都市への経済効果や大々的なスポーツマーケティングが注目されがちであるが、我々生活者の意識や行

動に対してはどのような影響を及ぼしているのだろうか。金メダル獲得3連覇を達成した選手の姿や、競泳選手の「27人全員が『チームのために』という意識を持つだけで、すごく大きな力になったのではないかと思います」というコメントから何かを感じた人も少なくないだろう。

アンケートによると、ロンドンオリンピックから影響を受けた意識の変化として、「スポーツに対する興味が湧いた」、「日本国民が団結することの重要性を感じた」、「仲間との結束力の重要性を感じた」、「夢や人生の目標を持ち、日々頑張ることの重要性を感じた」と回答する割合が4~5割程度であった。

行動の変化では、スポーツを始めた人や仲間との結束力を高めるための行動を取った人、夢や人生の目標に向かって頑張るようになった人は1~2割程度で多くない。しかし、ロンドンオリンピックはスポーツへの興味を喚起しただけでなく、日々の生活に対する意識の変化も引き起こしたことがわかる(図表1)。

図表1 ロンドンオリンピックによる意識・行動の変化



出所) NRI「スポーツに関するアンケート」(2012年9月)

## 2) トップレベルのスポーツ振興の価値

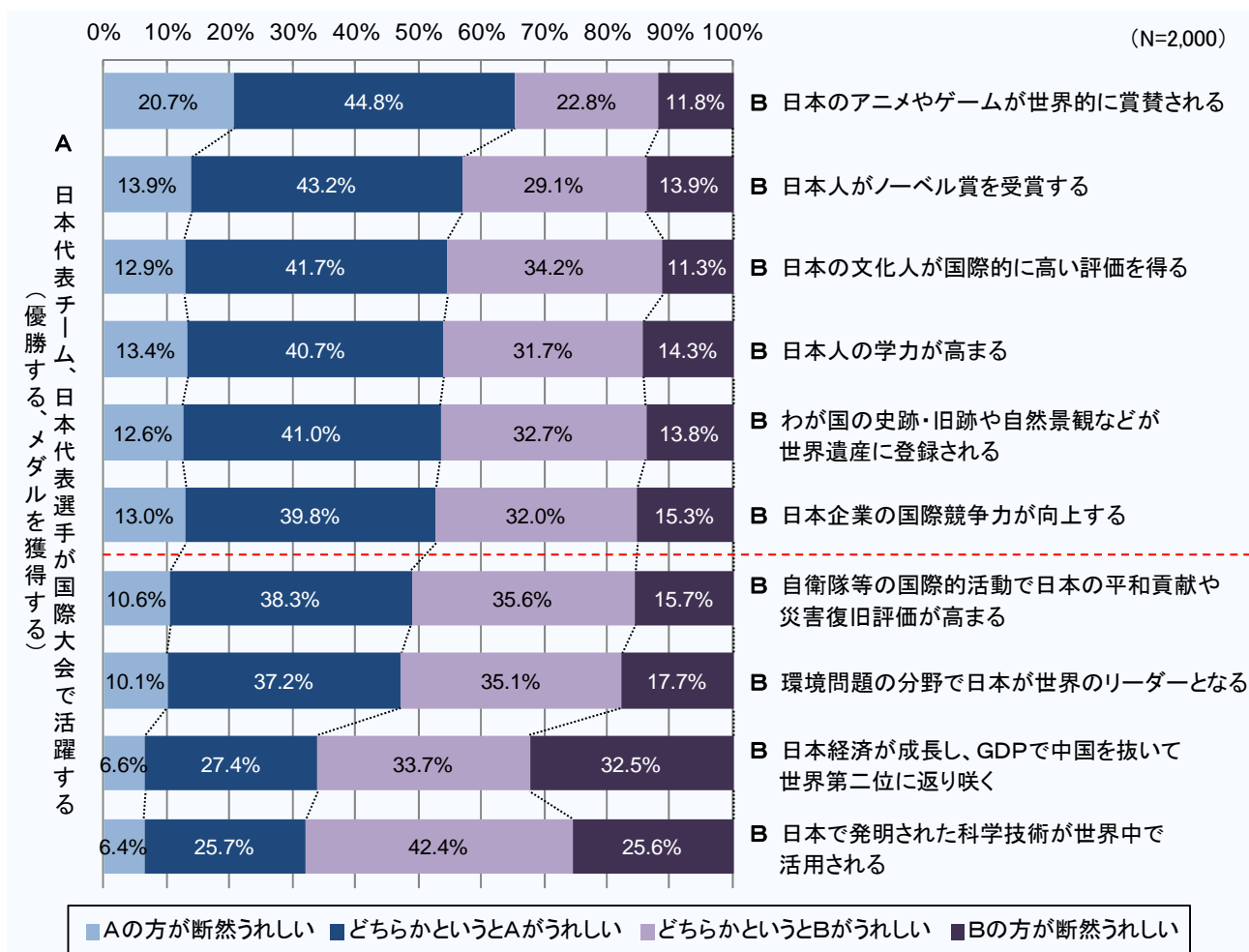
図表2は、「日本代表チーム、日本代表選手が国際大会で活躍する（優勝する、メダルを獲得する）」ことは他の事柄と比較すると、どの程度うれしいかを示している。「日本人がノーベル賞を受賞する」や「日本の文化人が国際的に高い評価を得る」などよりも、日本のスポーツ選手が国際大会で活躍することの方が、相対的に高い評価を得ている。

この背景としては、①スポーツ観戦をすることで興奮できる、②努力や結束力の重要性を改めて実感できる、というスポーツが他の

活動では代替できない機能を有していることが考えられる。

日本代表チームや日本代表選手が国際大会で活躍するために、トップレベルのスポーツを振興すれば、国民に対して他では代替できない「うれしさ」を与える可能性がある。また、努力をすることや結束力を高めるなど、人としての成長を促す相乗効果もあり得る。トップレベルのスポーツ振興に予算をつけることに疑問を呈する声が聞かれることもあるが、一概には否定できないのではないだろうか。

図表2 スポーツと他分野での日本の活躍に対する「うれしさ」の比較



出所) NRI「スポーツに関するアンケート」(2012年9月)

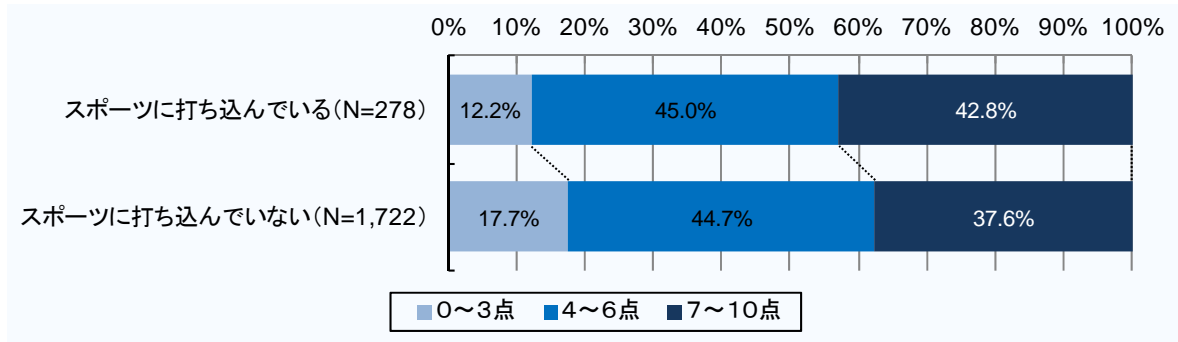
### 3) スポーツと幸福度の相関

アンケートからは、スポーツに打ち込む人は幸福度が高いという結果が得られている。「スポーツに打ち込んでいるか」の回答結果と、「普段、自分がどの程度幸福だと感じているか」の回答結果をもとに、スポーツに打ち込んでいる人とスポーツに打ち込んでいない人が、自分がどの程度幸福だと感じているかを比較したのが図表3である。スポーツに打ち込んでいる人は、幸福度を10点満点で7~10点と回答する割合が42.8%であり、スポーツに打ち込んでいない人と比較すると、5.2ポイント高い。幸福度の高い人がスポーツに

打ち込む、という逆の因果が働いている可能性はあるが、スポーツをすることによって、①技術の向上や試合に勝つことで達成感を得る、②仲間との連帯感が醸成される、③体を動かすことで健康増進やリフレッシュ効果を感じる、などの理由で幸福度が高まっていると考えられる。

近年、GNP（Gross National Product：国民総生産）に代わる概念としてGNH（Gross National Happiness：国民総幸福量）が注目されているが、スポーツの振興によりスポーツに打ち込む人が増えることは国民の幸福量を上げる一助になる可能性がある。

図表3 「スポーツに打ち込んでいるか」と「幸福度」の関係



注)「非常に不幸」を0点、「非常に幸福」を10点として、0点~10点の11段階で得た回答結果を0~3点、4~6点、7~10点の3段階で集計している。

出所) NRI「スポーツに関するアンケート」(2012年9月)

## 2. スポーツをとりまく現状

日本代表選手が国内大会や国際大会で活躍することが国民から高い評価を得ていることや、スポーツに打ち込んでいる人は打ち込んでいない人と比較して幸福度が高いことがわかった。翻って日本のスポーツ界の現状をみると、取り巻く環境は明るいとは言い難い。

例えば、ロンドンオリンピックで2大会連続の銅メダルを獲得した水泳の松田丈志選手でさえ、スポンサーが見つからず引退の瀬戸際まで追い込まれたことがある。2008年の北京オリンピック後にスポンサー契約を結んだ

企業から2009年12月に突然契約を打ち切れ、新たなスポンサー企業が見つからない期間は活動資金が捻出できない状態になった。その後、松田選手の地元である宮崎県延岡市や九州の企業12社が結成した「宮崎県応援スポンサー会」から2,000万円の寄付金を受け、最終的に九州を中心にドラッグストアを展開しているコスモス薬品とスポンサー契約を結んだことで活動を継続できた。このように、世界的なトップ選手ですら活動資金を集めるのに苦労している。

また、近年の景気後退や企業の業績悪化に伴い、所有するスポーツチームの休部や廃部

を決める企業が増えている。最近では、2012年8月にエスビー食品が瀬古利彦選手を輩出した陸上部の廃部を決めた。同年9月にはパナソニックが日本リーグで10回以上の優勝回数を誇る男子バスケットボール部と、三洋電機として小椋久美子選手や潮田玲子選手を輩出したバドミントン部の休部を決めている。日本では、スポーツ種目によっては、国際大会に出場するようなトップ選手が企業スポーツチームに所属していることが多く、これらのチームの衰退が加速すれば、日本の競技スポーツのレベル低下が懸念される。

図表4 休廃部となった企業スポーツの事例

発表年月	企業	種目
2010年3月	日本航空	女子バスケットボール
2011年4月	東京電力	女子サッカー
2012年2月	日立電線	マラソン
5月	ベフコ(栗山米菓)	女子バレーボール
8月	エスビー食品	陸上
9月	パナソニック	男子バスケットボール バドミントン
10月	大鵬薬品	女子ソフトボール

出所) 各種ニュースリリースより NRI 作成

さらに、競技スポーツのレベル低下の懸念要素として、中学校・高等学校の部活動に目を向けてみる。部活動の総部数は減少傾向にあり、2009年度から2012年度にかけて、1,000部程度減少している。その理由の一つに、顧問となる教員数の不足が挙げられる。顧問がいないことが原因で部活動が廃止とならないように、複数の学校でチームを編成する「合同部活動」を実施している学校もある。このように、部活動を継続するための対策はとられているものの、減少傾向にあることに変わりはない。日本では、部活動出身のトップ選手も多く、部活動衰退の影響はスポーツ人口の減少だけにとどまらず、トップ選手の輩出にまで波及する可能性がある。

### 3. スポーツの活性化に向けて

経済の主体は公的機関(政府・自治体)、企業、生活者の3つに分類でき、あらゆる団体はこの3つの経済主体から資金を調達している。スポーツ界にも、プロスポーツチーム、企業スポーツチーム、学校の部活動など、さまざまな組織があるが、どの組織においても3つの経済主体のいずれかから活動資金を得ている。ただし、公的機関(政府・自治体)については財政赤字拡大の影響、企業や生活者については景気後退の影響があるため、今後、スポーツへの予算や支出が著しく増加する可能性は低い。

このような状況の中でスポーツを活性化させるためには、スポーツにかかわる団体が効果的に資金調達する方法を考えることが重要となる。つまり、3つの経済主体の中に資金を調達する余地がないかを熟考し、新しい仕組みの導入を検討することが必要である。

学校の部活動を例にとり考えてみると、現状は学校からの補助金と部員から徴収する部費で活動資金を賄っていることがほとんどである。学校を公的機関と定義すると、部活動は3つの経済主体の中で、公的機関と生活者から資金を調達しているといえる。

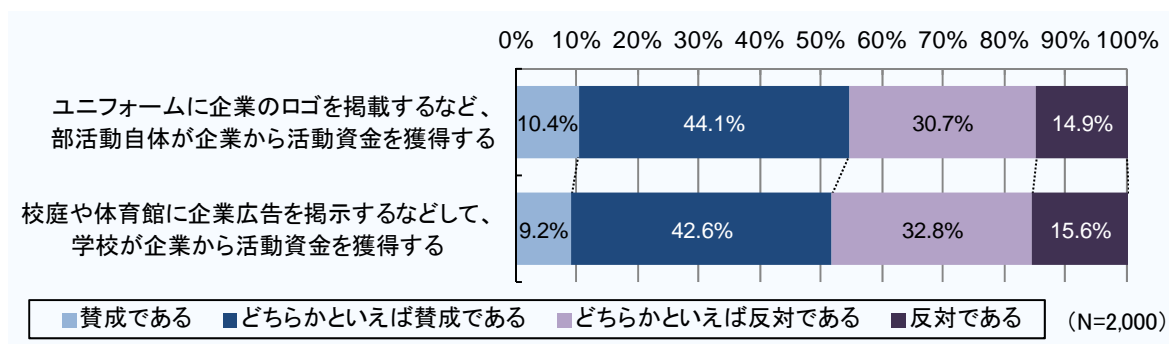
もしも、学校が部活動の資金の捻出に苦慮しているならば、企業からの資金調達を検討することも一案である。例えば、ユニフォームに企業ロゴを掲載する、学校の校庭や体育館などに企業広告を掲示するなどの取り組みを行うことが考えられる。一部には、学校内に企業広告が入ることに抵抗を感じる人がいるかもしれない。しかし、アンケートによると、ユニフォームに企業ロゴを掲載したり、校庭や体育館に企業広告を掲示したりして、企業から部活動の資金調達することに、「賛成である」が1割程度、「どちらかといえば賛成である」が4割強であり、賛成派が5割を



超える結果となっている（図表5）。このことから、スポーツに関する資金調達の新しい取り組みに対して生活者は否定的ではないことがうかがえる。また、外国に目を向けると、アメリカでは学校の校庭や体育館に企業ロゴが掲示されていることがある。ミシガン州サリン市にある Saline High School を例に挙げると、体育館やフットボールコートには、地場大手スーパーの Meijer をはじめとする企業広告が掲示されている（図表6）。

一方で、部活動が活性化しない理由は、資金不足よりも顧問や生徒数が不足している影響が大きい場合もある。しかし、部の活動資金を十分に確保できれば、専属のコーチを雇うなど、顧問不足の問題を解消する方策はいろいろと考えられる。もちろん、すべての問題が解決するわけではないが、部活動の活性化のためには資金調達の方策を考えることが重要である。

図表5 スポーツに関する各種の取り組みに対する意見



出所) NRI「スポーツに関するアンケート」(2012年9月)

図表6 Saline High School の体育館およびフットボールコート



#### 4. おわりに

スポーツにかかわる団体が効果的に資金を調達する方法として、部活動のユニフォームに企業ロゴを掲載することや、学校に企業広告を掲示することは一例でしかない。すなわ

ち、「今までの慣習に捉われず、効果的に資金調達を行う方法を考えるべきである」ということを主張したい。ロンドンオリンピックの盛り上がりやアンケート結果から、スポーツの価値は高く、今後、活性化すべきものであると考える。

ただし、財政悪化・景気後退が叫ばれる現状では、スポーツ界に対する外部からの支援が増える見込みは厳しく、スポーツにかかわる団体自らが、スポーツ界に効果的に資金が供給される方策を考える必要がある。スポーツにかかわる団体は、「今までそのようなことをやっていなかった」という理由だけで、資金調達に対する新しい取り組みに対して二の足を踏んでいないだろうか。

スポーツを活性化させるためには、今までの慣習を見直し、新しい取り組みに一步踏み出すことが必要ではないか。

筆者

濱谷 健史 (はまたに けんじ)

株式会社 野村総合研究所

公共経営コンサルティング部

コンサルタント

専門は、マーケティング戦略立案、生活者  
動向調査、サービス政策実行支援 など

E-mail: k-hamatani@nri.co.jp