

# スポーツ NPO の現実と課題

～実験運用の報告と考察から～

遠藤 大哉\*

---

## 要 約

新東京五輪を間近に控え、日本の「スポーツ力」が世界から注目されている。トップ・アスリートの国際的な活躍だけでなく、各国からは、日本の一般市民のスポーツ・ライフの質にも深い関心が寄せられている。文科省の調査結果では、日本人成人の約50%が「週に一回はスポーツをしている」となっているが、現実には町で調査をしてみると、これをはるかに下回るのが実情であることが判明した。

いわば「頭でっかち」の危惧のある日本のスポーツ力を改善し、向上していくための一つ的手段として、地域に根差したスポーツ NPO のさらなる普及と発展が、かねてから叫ばれていた。

そこで、実際にスポーツ NPO を立ち上げ、運営してみるとどうなるのか、どのような課題や、表面からは見えない問題点が見えてくるのかを、神奈川県藤沢市に「NPO パディ冒険団」を2001年に設立し、ここまで約13年間、「手作りの地域密着型スポーツ NPO」のモデルとして調査研究してきた。

本論は、この実験研究を基盤にした、スポーツ NPO の運営と課題について述べるものである。

第1章ではまず、立ち上げた「NPO パディ冒険団」の当初成功と、その後の失敗について報告し、地域に根ざした NPO 作りの難しさを検証する。

また、この実体験をもとに、神奈川県内のスポーツ NPO 全体の実態を調査してみると、基本的には大規模、小規模2つの形態があり、そのどちらを選択して、軸のぶれない経営（運営）をすることが決め手になることが結論付けられた。

第2章では、実際の収支を含めた現在の「NPO パディ冒険団」の運営の実態と、第1章で述べた“大規模”型のスポーツ NPO との運営や目的、手法などの違いを検証し、「手作りのスポーツ NPO」にとって重要なのは、ボランティアのスタッフをどの程度確保できるか否かにかかっていることなどを結論づけた。このほか、リピーターの参加者や、「主催者と参加者是認」ではなく、あくまでの一人対一人の対応、言い換えれば精神的心情的な結びつきが小規模の NPO の生命体であることを導きだした。

第3章では、地域の一般市民はどのようなスポーツ活動を現実に行っており、スポーツ NPO に対してどのような役割を望んでいるかを藤沢市で実施した「スポーツ・ライフ実態調査」の集計結果をもとに参加者の立場から検証した。その結果、現実にスポーツ活動を行っている成人市民はおよそ4人に1人であり、政府機関の発表値より下回っていることが判明した。地域スポーツ NPO 側から見ると実際の市民スポーツ活動をさらに量的・質的な両面から推進する必要があり、スポーツ NPO がその推進の一助となる責務を負っていると結論付けた。

第4章では、予測できなかったリスクやトラブルについて、これも実体験からの報告と今後の指針をまとめた。神奈川県葉山の御用邸の前でオーシャンスイム（海での遠泳）大会を主催した際、生命の危険は全くなかったが、一人の男性が溺れかけ、一応救急車を要請したところ、場所柄もあって地元の警察署だけでなく、県警、皇宮警察まで出動し、大変な“事件”となった。また、どこにも報じられてはいないが、海浜での大会主催は、サーファーたちとのトラブル回避作業、地元産業（漁業）関係者との折衝（有料）などの特有の問題があることも、論文の一部として報告する。

第5章では、こうした現実の“荒波”を超えて、どのような「手作りの地域密着型のスポーツ NPO」を目指すべきなのか、収支のシミュレーションを含めて検証していきたい。

キーワード：NPO, スポーツ NPO, 地域スポーツ

---

2014年11月30日受付

\* 江戸川大学 経営社会学科非常勤講師 スポーツ社会学, 野外教育

## 第1章 地域に根ざしたスポーツ NPO の現実

### 1. NPO バディ冒険団の検証

#### (1) NPO 法人バディ冒険団の成り立ち

NPO 法人バディ冒険団を設立した目的は、既存のスポーツの枠を壊し、新しいコンセプトのスポーツを創造し、1人でも多くの一般市民にスポーツを楽しんでもらうための草の根のスポーツイベントを提供することを目指した。

また、スポーツ同様に自然体験・冒険体験を通じて子ども達が本来持つ自然に対する優しさや生の力を引き出す自己教育型プログラムの開発を目指した。

NPO バディ法人冒険団の主な活動内容は、「レスキュー概念の普及」、「冒険体験の提供」、「海辺のスポーツの振興」とそれらを通じた地域貢献である。

バディ冒険団は、次世代の地域社会を担うにふさわしい“生命力”のある人間を育てることを目的として、これまでの活動を通じてすでに地域の人と人をつなぐ役割を担い、また地域の活性化に貢献してきた。その主な活動概要は、スポーツイベント事業としての①オーシャンマン・ジャパン大会、②ビーチ・アドベンチャー湘南大会、③湘南オーシャンスイムシリーズ戦、④新春大冒険元旦スイムと、キッズプログラム事業としてのバディキッズ・アドベンチャー・チャレンジ・プログラムである。

#### (2) スポーツイベントの成功と失敗

オーシャンマン・ジャパン大会は、2001年の夏に「ライフセーバーとトライアスリート実はどっちが強いのか、実際に決着つけよう」、そんな仲間同士の言い争いから始まった。実際にトライアスロンとライフセービングは同じビーチや海をフィールドとしているのにほとんど接点がなかった。そこで、「もっと既存の垣根を壊して、みんなで海辺スポーツを楽しめるイベントにしよ

う。まずはトライアスリートVSライフセーバー、どっちがビーチの王者か決定しよう。そのための新競技をつくろう」ということで実現したのがオーシャンマン・ジャパン大会だ。

このイベントは手作りながらも、誰でもできる手軽さと、砂浜を走った後に泳ぎ、また走るといった「きつさ」が受け、雑誌やマスコミにも紹介され仲間を拡げ、ピーク時で300人の一般市民が参加するイベントにまで成長した。

競技内容は、ビーチの「ランニング」と波間の「スイミング」をクロスさせた複合競技でランニング400mとスミング200mの中間距離を設定して数回繰り返すことにした。この大会の魅力は、一流のトライアスリートとプロのライフセーバーが全力で戦いあう迫力を間近に見る面白さと、その舞台に自分も参戦できるという点であり、プロ選手と一般選手が交じり合い、子どものレースにはトライアスロンのトップ選手が先頭を泳ぎ、ライフセーバーがまわりをガードするなどのプロアマカクテルも実現し、次世代アスリートの育成や幅広い交流を生み出すことに成功した。また、この大会の常連選手の中から、数名のトライアスロンのオリンピック選手が誕生した。

ビーチ・アドベンチャー湘南大会は、たくさんの一般市民が参加できる総合的“海辺の運動会”として「オーシャンマン」競技を主軸にシーカヤック、ビーチゲーム、遠泳、ウインドサーフィン、サーフィンなど、様々なビーチスポーツが集結し、大手企業が冠スポンサー参加者とスタッフで総勢700人を超す大会となった。この大会は、大手企業が冠スポンサーとなって、また新聞やテレビといったマスコミにも注目される華やかなイベントとして盛況を迎えることとなった。

しかし、オーシャンマン・ジャパン大会の助成金が打ち切られ、ビーチ・アドベンチャーのメインスポンサーがなくなるとこれまでのような大規模イベントの開催は難しくなった。

#### (3) バディ冒険団における運営の転換期

大規模なイベントを目指せなくなったことによって、バディ冒険団は転機を迎えた。

当時、海で泳ぎたい人が増えていく一方で、都内近郊で、気軽に海で泳ぐイベントは多くなかった。そこで、オーシャンスイミングだけのイベントを実施したところ、多くの人が集まり、参加費だけで大会を運営することに成功した。小さいマーケットではあるが、市民のニーズがそこにあり、しかも他のマリンスポーツの業者や漁師達とちが割らない隙間があった。そこに、バディ冒険団のわずかな経営資源を集中させることで、「安全に楽しく」をモットーにした手作りのイベントが出来上がった。大会規模は小さくても、参加者の個別のニーズにも耳を傾け、極力要望を断らずに受け入れてきた結果、少しずつリピーターが定着し、今日ではバディ冒険団の事業の柱となっている。

## 2. 地域に根ざした NPO 作りの難しさ

地域に根ざすとは言い換えれば生活に根ざすことであり、その地域で生活する市民 1 人ひとりが抱える問題や困難に寄り添って解決していくことと言える。

NPO には、2 つのタイプがあり、社会に対して新しい価値を提供する価値提供型と社会に存在する課題を解決する課題解決型に分類することができる。例えば、スポーツは価値提供型 NPO に含まれ、事業を通して新しい価値や便益、体験、欲び、感動、問題の解決、苦痛の軽減、機能、便利さ等を提供することで受益者がより充実した快適な生活を送れるようになることを目的とし、一般的には事業収入を中心とした NPO が多く、活動の成果や目標が売り上げや利益、利用者数の増加等となるケースが多い<sup>1)</sup>。

一方で、課題解決型 NPO は社会に存在する様々な課題の解決を目的とし、受益者が弱者であるなど受益者から直接金銭的対価を得られないケースも多く寄付金や助成金などの資金集めが必要となる。

暮らしの中のスポーツに目を向ければ、子育てに手がかかりきりで運動やスポーツをする余裕のない主婦たちや運動やスポーツをやりたくてもできない働きざかりの 30～50 代の会社員、あるいは運動やスポーツをするきっかけを見出せない人

達が多世代に渡って存在している。地域に根ざすとは、こうした課題に寄り添うことを意味するが、黒須<sup>2)</sup>が指摘するように、「スポーツ界の課題は早急に解決しなければならない日本社会の病理の一つにカウントしにくく、生活基盤が比較的安定し、運動・スポーツにより充実した生活を求めるスポーツ生活者の課題は、社会の課題以上の優先課題にはなりえず、政策的に後回し」にされてしまう傾向が伺える。つまり、スポーツ NPO はその性格上、課題解決型 NPO にはなりにくく、スポーツ NPO が地域の生活課題に目を向け、取り組んでも、寄付金や助成金が獲得しにくいのが現状である。こうした状況が地域に根ざしたスポーツ NPO をつくることを一層難しくしていると言える。

## 3. 神奈川県のスーポーツ NPO の現状

### (1) 大小 2 つの NPO 構造

神奈川県では、県民が豊かなスポーツ・ライフの確立に向けた取り組みを進めていく上で、行政やスポーツ関係 NPO 法人が協働し、各々の特性や資源を生かしあって事業に取り組むことが重要と考え、平成 16 年 4 月 1 日～平成 17 年 3 月 31 日にかけて、県内のスポーツ関係 NPO 法人 80 団体を対象にスポーツ関係 NPO 法人実態調査～県内における活動状況について～を実施した。(回答数 27 団体、回収率 33.8%)、その結果、会員数と年間の収入総額から、小規模 NPO と大規模 NPO といった二つの NPO の特徴が浮かび上がっていた。すなわち、正会員の数は、50 人未満が 78.2%、100 人以上が 17.3% と全体的に小規模団体が 8 割を占めた。また、年間の収入合計は 400 万円未満が 66.7%、800 万円以上が 26.7% と小額団体が 7 割弱を占めた。

小規模団体は、役員構成「4～9」人がほぼ半数で、職員に報酬が払われていないが 3 割、正会員 19 人以下がほぼ半数であるのに対し、大規模団体は 100 人以上の準会員を有する法人が 4 割という 2005 年に全国の NPO を対象に行われた「スポーツ関係の NPO 法人に関する調査」(笹川スポーツ財団調べ)の結果と同じ傾向であった。(注 1)

## (2) 神奈川県スポーツ NPO の現状

神奈川県でも運営が安定しているスポーツ NPO は、行政から事業を受託し、指定管理者となっているところは会員が確保され、自主財源の確保が安定している。

また、神奈川県スポーツクラブの特徴として、もともとサッカークラブだったところが NPO 化した団体も多く、こうした団体は公共性を高めるために、総合型地域スポーツクラブ化し、スポーツ振興くじの助成金を獲得しやすくしていることも考えられる。実際に、総合型地域スポーツクラブ事業は、スポーツ振興くじの助成金を受けやすいというメリットがあり、先の調査結果から、5 割弱の団体が何らかの補助金・助成金を受けていることを示している。

神奈川県はスポーツ NPO への期待として、官から民への流れの中で、民を活用して、NPO と協働していく考えを支持し、現在、県内の 33 市町村中、25 市町村にある総合型地域スポーツクラブを全市町村に配置する方針を持っている。(注 2)

総合型地域スポーツクラブの推進は、スポーツ行政の大きな流れであり、その流れに上手く乗っていくことは NPO の安定した運営につながっていくものと考えられている状況が神奈川県でも確認された。

## 第 2 章 NPO バディ冒険団の運営の実態

### 1. バディ冒険団の収入の推移

2002 年(H14)から 2014 年(H26)まで、13 年間の収入の推移を見ると、2002(H14)年度から 2007 年(H19)度までの 6 年間は収入が 1 千万前後であったが、2008 年以降は 500 万円以下である(図 1)。

2002 年(H14)度から 2007 年(H19)年度の 6 年間の主な収入は、オーシャンマン・ジャパン大会及びビーチ・アドベンチャー大会の事業収入である。オーシャンマン・ジャパン大会には毎年 50～100 万円程度の助成金が 5 年間つき、ビーチ・アドベンチャーには企業からのスポンサー収入があった。これらの大会は 2007 年(H19)を最後に打

ち切りその後の収入はオーシャンスイム大会の参加料収入とキッズプログラムの参加料収入と 200 万円程度キッズプログラムのための助成金の合計で、2013 年(H25)以降は助成金が完全になくなり、オーシャンスイム大会の参加料とキッズプログラムの参加料収入のみである

小規模な NPO にとって助成金は重要な資金調達源ではあるが、実際には、使用用途が限られていたり、自己資金が求められたり、事務局の人件費には当てられなかったり、毎年とれるかわからないというように安定した収入源にはなりえない性質を持っている。もともと、スポーツに関する助成金は、他の医療や介護、あるいは復興といった課題解決型 NPO に比べると少なく、また最近スポーツ組織の助成金にまつわる不正問題などから、会計監査が厳しくなり、助成金を満額手にするには会計士のような専門家の知識が必要なほど手間がかかり、また助成金自体がとりにくくなっている。

こうした状況が小規模の弱小スポーツ NPO の資金調達を難しくしている。

### 2. NPO バディ冒険団の運営手法の検証

小規模弱小スポーツ NPO がいかにして組織を運営していくべきか、その運営手法を検証するために、大規模 NPO と小規模 NPO の運営面の比較を試みた。

同じ湘南海岸を活動のフィールドとし、日本最大級のオープンウォータースイミング大会を開催する NPO 法人 S とバディ冒険団の運営状況を比較してみる。

NPO 法人 S が主催するオープンウォータースイミング大会は、毎年約 1,500 人が参加する大規模大会で 2014 年の主な収入源は、参加費 16,847,500 円、協賛金 465,000 円、助成金(スポーツ振興くじ助成金) 3,576,000 円の総収入額が約 21,000,000 円である。

一方バディ冒険団の主催する湘南オーシャンスイムシリーズ戦(2014)は、主な収入源は参加費のみで、金額は 500 m が 4,000 円、1,500 m、

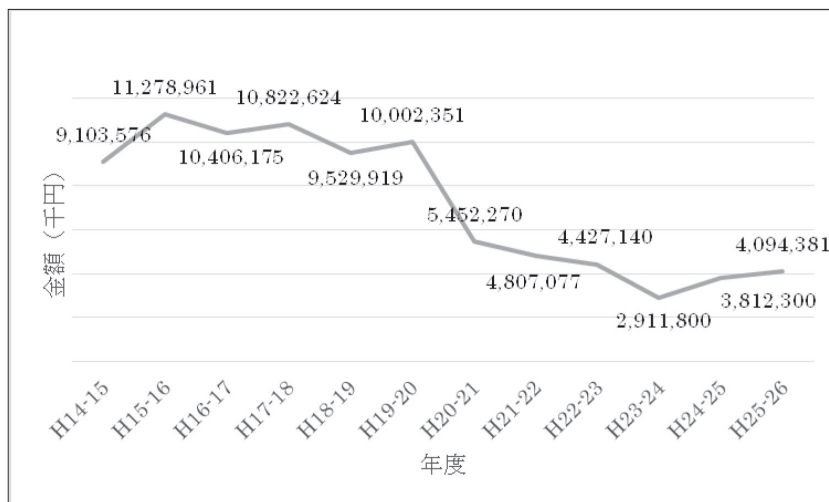


図1 バディ冒険団の総収入額の推移 (H 14～H 26)

3,000 m, 5,000 mが5,000円である。(因みに、2014年度の大会は都合により3回開催し、内1回は台風のため中止とし、全員に4,000円を返金した) 2014年度の総収入額は、495,000円であった。

NPO法人Sの主な支出の内訳は、借損料680万円、外注費660万円、人件費300万円、賞品費300万円の4つが特に大きな支出科目で、借損料には協力団体に対する協力金が含まれ、外注費にはスタート、ゴール2会場の設営費が含まれる。また人件費にはパートの事務局員2人分の給与と会計管理の専門家1人分の謝金が含まれている。今年度支出総額は、およそ22,000,000円で粗収入から差し引くと800,000円の赤字であった。マイナス分は前年度繰越金でカバーしているが、問題は、収入の中にスポーツ振興くじ助成金が、満額の3,576,000円が含まれているということである。つまりこれで助成金の3,576,000円が打ち切られたら、現状のままの大会運営はできなくなるという助成金ありきの運営をしていることが明らかである。

一方バディ冒険団の主催する湘南オーシャンスイムシリーズ戦の支出は、1回の大会で、監視役のライフセーバー約10名の交通費30,000円(1人当たり3,000円)と、伴泳サポート役のシーカヤッカー約10名と受付スタッフ3名のお弁当代6,500円、漁船チャーター代35,000円に、エント

リー代業務年間16,000円、保険代10,000円、レスキュー用ボート保険代年間40,000円、無線登録料3,000円、レスキュー用船外機ガソリン代年間20,000円などを合わせると、1大会あたりおよそ100,000円程度になる。

このように、バディ冒険団は小規模な財政基盤の中で、制作物を手作りによることと手弁当のボランティアによって支出を抑えていることによって、収益基盤の弱さをカバーする運営手法を取っている。

こうした運営手法は、日本のNPO法人に総じていえることで、NPO法人の経営状況に関する実態調査(2012)<sup>3)</sup>によると、NPO法人の収入規模は総じて小さく、収入の確保が最大の課題となっており、事業性収入の小さい法人は、無給職員を経営資源に加えることによって、収益基盤の弱さをカバーしていると報告している。

また、一般に、NPO法人の存在理由として、行政が対応し切れないサービスを提供する等一般的な営利企業とは異なる役割を果たしているために、活動のパフォーマンスを評価する際は、事業性収入といった営利企業で用いられる基準とは別の「ミッション達成」というNPO法人ならではの基準をもっている。そのため、人脈やマネジメント能力などに優れている法人は、ミッションの達成度が高い傾向にあり、その背景には、これら

の能力が会員やボランティアをはじめとする支援者の満足度を高め、活動への参加を促すことに役立っている。<sup>4)</sup>

NPO バディ冒険の運営手法の特徴は、事業性収益よりも、参加者と支援者の満足度を高めるという「ミッション達成」に重点が置かれ、特に支援者によって支えられている点である。

「もっと回数を増やしてほしい」という参加者の声にこたえて年間の開催数を5回としコースを6km, 3km, 1,500m, 初心者でも安全チャレンジできるようにマンツーマンでサポートする500mを用意し、いつでも、誰でも、身近で参加しやすい大会を提供している。

その甲斐あって、目標を持って継続的に参加するリピーターが徐々に増え、参加者とスタッフとのコミュニケーションも密になり、信頼関係が生まれている。オーシャンスイム大会のスタッフは、全員ボランティアで、皆自らが海を楽しみたいという個々の内発的な報酬に価値が置かれている。その上に参加者から感謝の気持ちを直接伝えられることは、大きな喜びであり、また支援することの満足感を高めてくれる。さらに支援する使命が実感され、自分がその組織の一部でありたいと思えるようになると、ボランティアの持続的な確保につながっていく。このことは、小規模な運営になってから、気づかされたことで、もっと参加者の声あるいは地域の声に耳を傾け、市民のスポーツ要求に応え、あるいは市民のスポーツ要求を掘り起こす可能性は無限に拡がっており、こうした、行政や企業、あるいは大規模NPOでは補いきれない部分を補完することが小規模NPOの運営手法の一つであると考えられた。

そのためにも、参加者1人ひとりに対する精神的な結びつきが小規模NPOの生命体であることが導き出された。

### 3. 自己評価による運営手法の検証

NPOの使命は成果を上げることである。先にNPOの評価基準として収益性とミッション達成を挙げたが、ミッション達成だけでは成果があっ

たかどうかを評価することは難しく、自己満足で終わってしまう可能性も高い。NPOが責任のある活動を継続的に行うには、結果や成果が問われる。

そこで、事業や組織運営の評価手法として知られるドラッカー<sup>5)</sup>の「非営利組織の『自己評価手法』」の中にある5つの質問（①我々のミッションは何か、②我々の顧客は誰か、③顧客は何を価値あるものとするか、④我々の成果は何か、⑤我々の計画は何か）に当てはめてバディ冒険団の運営状態について自己評価を試みた。

#### ①我々のミッションは何か

- ・「1人でも多くの人に海や自然を安全に開放すること」

#### ②我々の顧客は誰か

- ・第1の顧客は、身近な海で定期的に泳ぎたい人達、あるいは海で泳ぎたくても泳げない人達50~100名。
- ・第2の顧客はボランティアスタッフとして、オーシャンスイミングの監視・救助をサポートしてくれる人達約30名。

#### ③顧客は何を価値あるものとするか

- ・第1の顧客のオーシャンスイマーの価値は、日頃泳げない海で泳ぐ貴重な経験、ドキドキ、ワクワクする体験、逆境にチャレンジし、乗り越えた喜びや感動を味わう体験をすることである。
- ・第2の顧客のライフセーバーやシーカヤッカーの価値は、レスキューのスキルアップと経験の積み重ねと、毎回スイマーの人たちが喜んでくれる役立ち感と達成感を味わうことである。

#### ④我々の成果は何か

- ・第1の顧客の満足度が高く、リピーター率が高いこと
- ・顔なじみとなった顧客と密なコミュニケーションを取れるようになったこと
- ・一方で、参加者の数が定員を割れ、定量的な

顧客数の成果は低い

- ・収益に関する具体的な目標を設定していなかったために収益という視点から成果を評価できない
- ・ミッション達成の基準と別に事業収入の基準がない
- ・現段階でバディ冒険団は、価値提供型に傾倒しすぎ

#### ⑤我々の計画は何か

- ・現在は年に5回のシリーズ戦を実施
- ・会員制を導入して5回の参加者を固定化して、既存顧客の安定化を図るためにコアなメンバーに対してロイヤルティを高める
- ・新規顧客の開発のためにナイトスイミング等の新企画を行う

上記結果より、NPO バディ冒険団は特に収益に関する基準が明確になっておらず、参加者の数等の定量的な成果を明確にし、その達成度を評価する手法を導入する必要性が明らかとなった。

### 4. 資金調達の課題をどう乗り越えるか

事業性収入とは別のミッション達成度が高くても、収入がないことは死活問題である。一般的にNPOの資金調達には、収益性事業によって自主財源を確保する、国や行政から補助金をもらう、財団等から助成金を獲る、企業等から寄付金を頂くといった方法が考えられ、理想的には収入源が、「自主事業」1：「会費と寄付金」1：「助成金と行政からの補助金」1の割合になるように財産を分散し、事業を独立させることが重要といわれている<sup>4)</sup>。

2012年のNPO法の改正以降、助成金や寄付金に頼らない寄付型ファンドレイジング（寄付という行為を通して、社会の課題を解決する組織への参画を促して変革の力につなげる）の可能性が広がり、これからの資金調達では認定NPO法人を取得して社会的向上を目指した寄付型ファンドレイジングの考えが重要<sup>2)</sup>になると考えられようになった。

## 第3章 地域が望むスポーツ NPO の役割

### 1. 市民アンケートの結果と考察

前章では、地域密着型のスポーツ NPO の現状と課題を運営側の視点から検証した。本章では、地域の一般市民はどのようなスポーツ活動を現実に行っており、スポーツ NPO にはどのような役割を望んでいるかを、実施した市民アンケートの集計結果をもとに、参加者の立場から検証してみる。

NPO バディ冒険団では、2010年、江戸川大学経営社会学科後藤ゼミ（市民スポーツ研究室）の協力を得て、JR 藤沢駅前及び鶴沼海岸で、通行する人に任意でアンケート調査への協力を依頼し、市民スポーツ・ライフの実態を調査した。

#### (1) 調査目的と方法

調査目的は、現実の市民（成人）がどのようにスポーツに参加しているか、あるいは参加していないか、それは何が大きな原因かを調べ、では地域密着型のスポーツ NPO にはどのような役割が期待されているかを、参加者の立場から検証することである。

調査方法は、2010年5月30日に、藤沢駅前と、鶴沼海岸で、対面方式による任意のアンケート調査を行い、その結果を集計した。対象は一般成人男女とした。

調査結果は、藤沢駅前では70人（午前9時～12時、男性40人、女性30人）、鶴沼海岸では83人（午後2時～5時、男性45人、女性38人）に回答を得た。

合計回答数は153人で、このうち男性85人（55.6%）女性は68人（44.4%）、ほぼ均等な集計となった。

以下、このアンケート調査のアンケート票、及び特に本論と関係の深い部分の集計結果とその考察を示す。

## 市民スポーツ実態調査

## アンケートご協力をお願い

NPOバディ冒険団+江戸川大学社会学部・市民スポーツ研究室



NPOバディ冒険団では、江戸川大学研究室・後藤新弥ゼミと協力して、一般市民の「ふつうの方々」が、現実にどのようにスポーツ活動をされているか、あるいはされていないか、などを調査研究し、今後の市民スポーツ活動の発展に寄与したいと考えております。

忙しいところ恐縮ですが、何とぞご協力いただけますよう、お願い申し上げます。該当項に○を、もしくはご記入いただけますでしょうか。

- (1) 年齢 歳 \* \_\_\_\_ 月生まれ (2) ① 男性 ② 女性  
 (3) 今、スポーツ活動をなさっていますか？(週1回、1時間以上を標準とします)  
 ① はい ② いいえ

注=怪我や病気で中断されている方は、「している」でお答えください。

以下は、上記「スポーツをしている」方にお尋ねします。「していない」とお答えの方は、裏面へ。

- (4) どのようなスポーツでしょうか？ 主たる種目をお教えてください。

(5) 上記のスポーツ歴は？ \_\_\_\_\_年

(6) 協会などに選手登録をされていますか？ \_\_\_\_\_

(7) スポーツは「より厳しく、より困難なほど、達成感も大きい。だからチャレンジしたくなる、苦しいほどやり甲斐がある」とも、よく言われます。

- ① 同感である ② そうは思わない

(8) スポーツのどのような要素により大きな喜びや価値)を感じますか？ (いくつでも○を)

- a 健康(または健康増進)を実感すること
  - b よい仲間に出会い、仲良くすること
  - c 競技の上で、仲間たちと一体感を感じる瞬間
  - d 優勝(入賞)し、栄光を獲得すること
  - e 自分に勝ち、目標をクリアすること
  - f 颯爽とした姿を見られる快感
  - g 家族や仲間からの応援や賞賛、絆
  - g より困難な条件下で闘い抜いた達成感
  - f 結果よりも、むしろ無我夢中で体を動かしている刹那の無我夢中さ
- その他もしあれば ( )

(裏面にもご協力をお願いいたします)



今スポーツはしていない、とお答えの方へ。

(9) どのようなご事情や理由でスポーツをされていないか、敢えて最も大きな理由を一つだけ選んでいただけますか？

- a 仕事・勤務で時間が取れない
  - b 家事・育児・介護などで時間が取れない
  - c 体力が伴わない、自信が無い
  - d 仲間がいない
  - e 何かしたいがきっかけがない
  - f 場所や施設、安全が確保できない
  - g スポーツは好きではない
- その他、もしあれば教えてください。 \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*共通質問\*\*\*\*\*

(10) 部活動のご経験は？           ① ある ② ない

(11) 地域のスポーツ環境に望みたいことはどんなこと？ (いくつでも○を)？

- a 親切な世話人
  - b 高い技術を持った指導者
  - c 公式の試合や大会
  - d 育児、介護などの代行や預かり施設
  - e 夜間などの時間の柔軟性
  - f 体力や器用さ永なくてもよい教室
  - g 地域の人的交流の機会
- その他 \_\_\_\_\_

ご面倒をおかけして恐縮です。本当にありがとうございました。

皆様のよりよい市民生活やスポーツ活動を心からお祈り申し上げます。



アンケート実施事務局 NPOパディ冒険団

〒251-0038 神奈川県藤沢市鶴沼松が岡1-21-1 理事長 遠藤大哉  
携帯 090(5500)0843

研究室 後藤新弥ゼミ

〒270-0198 千葉県流山市駒木474 江戸川大学

sgoto@edogawa-u.ac.jp

## (2) 結果と考察

上記のアンケート票の回収集計結果は、以下の通りである。

### 1) スポーツ実施率の現状

「週一回、1時間以上スポーツをしている」人は、26.8%にすぎない。

回答者総数 153 人（男性 85 人、女性 68 人）のうち、スポーツ活動を行っている人は、26.8%、全体の 4 分の 1 に留まった（図 2）。これは、行政側が発表している「日本人のスポーツ活動」のデータとは大きな食い違いがあり、現実には一般市民がスポーツに参加している割合は相当に低く、成人の 4 人に一人しかスポーツしていないという厳しい現実調査結果に直面した。

### 2) 「ずれ」に関する考察

文部科学省の「平成 22 年度文部科学白書>スポーツ立国の実現」によると、「成人の週 1 回以上のスポーツ実施率は、平成 21 年度時点で 45.3%まで上昇した」とあり、また多くの地方自治体が発表している「スポーツ活動」の資料でも、「成人市民の 50%近くが週一回以上スポーツを楽しんでいる」とされている。（注 3）

ところが、今回の調査では、これとはかけ離れた数値結果が算出された。

行政側の「日本人のスポーツ活動」のイメージは、今回の調査結果で見えてくる実像とは、大きなずれがあることが判明した。

一つには、軽い体操や散歩など、純粋に「健康活動として体を動かす」ことは、スポーツ活動に

成人を対象とした藤沢市（駅前及び鶴沼海岸）での調査  
（NPO パディ冒険団 + 江戸川大学後藤ゼミ（市民スポーツ研究室））

2010 年 10 月

	男性		女性		合計	平均
総数	85	55.6%	68	44.4%	153	
週 1 回 1 時間以上スポーツしている	27	31.8%	14	20.6%	41	26.8%
スポーツはしていない (週 1 回 1 時間満たない人を含む)	58	68.2%	54	79.4%	112	73.2%

\*中高校生を含まない

### <スポーツをしていない最も大きな理由>（単一回答）

	男性		女性		合計	
a 仕事・勤務で時間が取れない	16	27.6%	6	11.1%	22	19.6%
b 家事・育児・介護などで時間が取れない	3	5.2%	9	16.7%	12	10.7%
c 体力が伴わない、自信が無い	10	17.2%	11	20.4%	21	18.8%
d 仲間がいない	6	10.3%	6	11.1%	12	10.7%
e 何かしたいがきっかけがない	9	15.5%	8	14.8%	17	15.2%
f 場所や施設、安全が確保できない	3	5.2%	4	7.4%	7	6.3%
g スポーツは嫌い	9	15.5%	11	20.4%	20	17.9%
その他	2	3.4%	2	3.7%	4	3.6%
(集計)	58	100.0%	54	100.0%	112	100.0%

### <地域のスポーツ環境に望むこと>（複数回答）

	男性		女性			
	85		68		153	
a 親切な世話人	32	21.2%	48	32.2%	80	26.7%
b 高い技術を持った指導者	12	7.9%	4	2.7%	16	5.3%
c 公式の試合や大会	10	6.6%	6	4.0%	16	5.3%
d 育児・看護などの代行や預かり施設	5	3.3%	28	18.8%	33	11.0%
e 夜間など時間の柔軟性	32	21.2%	18	12.1%	50	16.7%
f 体力・器用さがなくてもよい教室	28	18.5%	22	14.8%	50	16.7%
g 人的交流の機会	28	18.5%	20	13.4%	48	16.0%
その他	4	2.6%	3	2.0%	7	2.3%
(集計)	151	100.0%	149	100.0%	300	100.0%

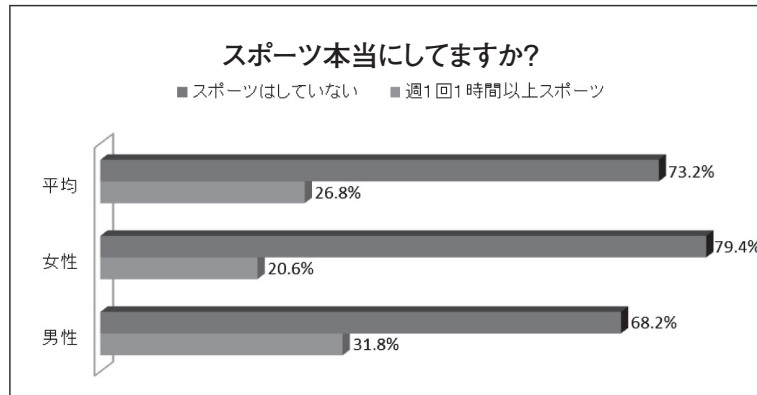


図2 スポーツ実施状況

は含めないとしたことがある。前出の文科省の数値は、内閣府の「体力・スポーツに関する世論調査」に基づく出典で、ここでは実は健康増進の運動も含んでいる。事実同文書の「運動・スポーツを行った理由」のデータでは「健康・体力づくりのため」が53.7%（平成21年9月調査）に達しており、また総務省統計局が発表している平成23年度社会生活基本調査でも、次のように著述されている

<< 10歳以上の63.0%が過去1年間（平成22年10月20日～23年10月19日）に何らかのスポーツ活動を行っています（参照：1年間で約7,200万人がスポーツ活動を行っている）が、その中身を見ると、「ウォーキング・軽い体操」が最も多い活動です。約4,000万人（4,017万人）の人が過去1年間に「ウォーキング・軽い体操」を行っており、10歳以上の総人口に占める割合は35.2%となっています>>（注4）

この調査結果では、①10歳以上の日本人の63%（7,200万人）がスポーツしている ②38.2% 4,000万人（4,017万人）が「ウォーキングや軽い体操」を行っている、とある。データの重なりをあえて無視して仮に試算してみると、「ウォーキングや軽い体操」を除いた「10歳以上の日本人で過去一年間にスポーツした人」は、約3,000万人、全体の26%前後となり、今回の藤沢市での調査と、実質的には大きな差は無いことになる。

ここで問題となるのが「スポーツとは何か」という、普遍的に禎後の困難なテーマであるが、行

政上は「健康のために体を動かす」ことを含めて「体力・スポーツ」をまとめてスポーツ活動としている。

今回の対面調査の過程で明らかになったのは、「尋ね方」だ。「スポーツをしていますか」という問いに対し、戦中・戦後世代（65歳以上）は、「我々の世代の一般認識として、多少であっても何かをヤルゾという意識を持った行為はスポーツだが、ラジオ体操や散歩だけでは、スポーツしています、と他人様には答えない」（71歳、男性、ゴルフ）といった傾向が一樣に強かったことだ。

一方、行政側の多くのデータ採取は、予め「軽い体操やウォーキング、散歩など」を「体力・スポーツをしていますか」アンケートの選択肢として用意し、これに○をつけた人はすべて「（体力・）スポーツをしている」に計上している。

前述のように、主として高齢者に多い「軽い体操、ウォーキング」だけのグループの数値が、日本人の半数近くがスポーツをしている、あるいは4人に1人しかスポーツしていない、との認識のずれの要因になっていると推測される。

なお、ここでは中学生・高校生などの部活動も省いており、調査対象は20歳以上の成人として行った。

この「ずれ」自体は、本論ではこれからの課題として大きな要素とみなしているが、行政の姿勢や、体力・健康行為とスポーツについての基本的な考えについての検証は、将来への研究課題としたい。年代別や、往年社会のスポーツに関する認

識の実像、あるいは心理分析などを経て、このテーマそのものをさらに深く研究する必要があると認識している。

政府各機関や地方自治体の発表数値とは大きく異なり、現実にはスポーツ活動を行っている成人一般市民は、およそ4人に1人でしかないということが判明した。地域スポーツ NPO の側から見ると、「実質・実際」の市民のスポーツ活動をさらに量的・質的な両面から推進する必要を改めて感じ、またスポーツ NPO がその推進の一助となる重要な責務を負っていることが感じられる。

### 3) スポーツをしない(できない)理由

スポーツ活動をなぜしていないかの理由を問う設問に対し、以下のようなデータが集計された。

(図3)

前項で提示したように、アンケートで「スポーツはしていない」と回答したのは、男性が全体の68.2%、女性が79.4%に達していた。では、その理由は？ を質問したが、この回答者の中で、男性は15.5%が「嫌いだから」と、全くスポーツする意思のない人たちで、女性では25.2%が同様の回答をした。

しかし残りの人たち、「スポーツをしていない」回答者の男女平均約8割は、なんらかの事情でス

ポーツをしていないのであって、する意思がないとは限らない。

地域のスポーツ NPO の可能性や責務の予感が、この数値に存在する。

この調査では、複数の要素があるのが一般的ではあっても、「あえて理由を一つに絞ってお答えください」という単一回答を求めた。NPO パダイ冒険団では、2013年に、江戸川大学後藤ゼミと共同で、柏市 JR 柏駅前でも類似の設問を「複数回答」で行った。また各種の調査も複数回答をまとめることが多いが、今回はそれぞれの事情・背景の調査ではなく、スポーツをなぜしないか(できないか)に関する「各自の最も大きな要因」について、各自で決定することを依頼し、それをまとめた。

この集計内容を項目別に検討すると、男性は「仕事・勤務」を挙げる人が3割近く(27.6%)を占め、これが「しない(できない)理由」の中で(「スポーツは嫌い」を除いては)最も大きな回答を得た。女性では11.1%が回答しており、同率4位である・女性の最大の理由は前述の「嫌いだから」で、25.2%だが、「家事・育児・介護などで時間が」が13.3%を占めており、男女とも「うまく時間が取れない」がかなりのパーセントを占めていることが判明した。

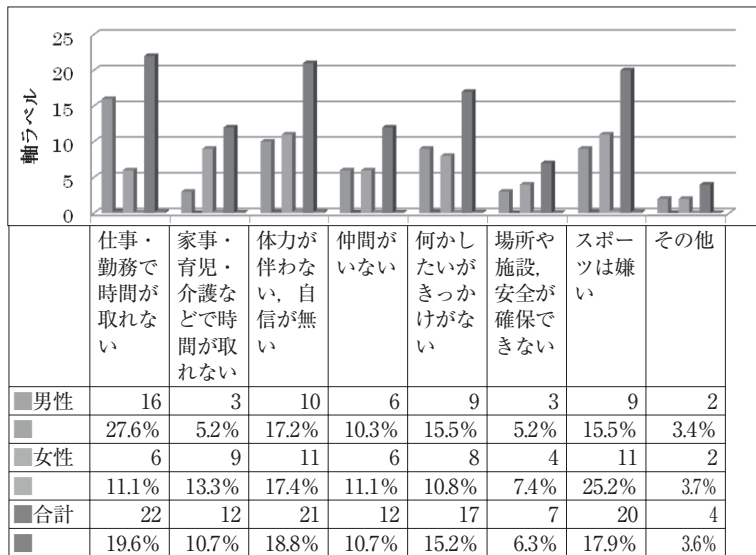


図3 スポーツをしない理由

スポーツ NPO の地域での役割を考えると、現状の地域スポーツの骨組みの中では時間が取れない人が多いが、実情をもっとくみ取った時間的調整で、こういった人たちにもスポーツ、特にイベント参加への可能性が大きく開けていく余地があることが分かった。

体力が伴わない、自信がないから今いちスポーツ活動に踏み出せないと答えた人は、男女とも17%台で、男性はこれが2位（17.2%）、女性でもこれが2位（17.4%）となった。

NPO パディ冒険団では、こうした事実をイベント開催などですでに「体感」しており、別章で述べたように、極力初心者クラスを設け、しかも安全面での確保を充実して「入りやすく」を心がけてきたが、一般論としても、このことは、「スポーツの敷居が高い、もっと初心者や体力に自信のない人にも参加への意欲が具体的にわくようなスポーツ環境が必要である」ということができ、地域密着型のスポーツ NPO、あるいは地域スポーツ行政の重要な課題として認識すべきことが分かった。

この他、図表の通り、仲間がいない、場所や施

設、安全管理が不十分であるといった項目帯する回答が1割前後あったが、「何かしたいがきっかけが」という回答が男性で15.5%（3位）女性で10.8%（5位）あった。

スポーツしない、できない理由として、男性は仕事、女性は家事育児などを挙げることが多いが、「体力に自信が無い」「仲間がいない」「きっかけがない」という理由を挙げるグループが目立つ。だれかが背中をちょっと押せば、あるいはあと半步前に出ればスポーツ活動者になる、いわば「スポーツ活動予備軍」が地域に埋もれ、隠れていることが判明した。この事実も、地域スポーツ NPO のさらなる可能性と責務を示すものである。

#### 4) 地域のスポーツ環境に望むこと

では地域密着型のスポーツ NPO がどのような方向性を持つべきかについて、一般市民の側からの要望を、アンケートで尋ねて集計した。

集計結果は以下の通りである。（図4）

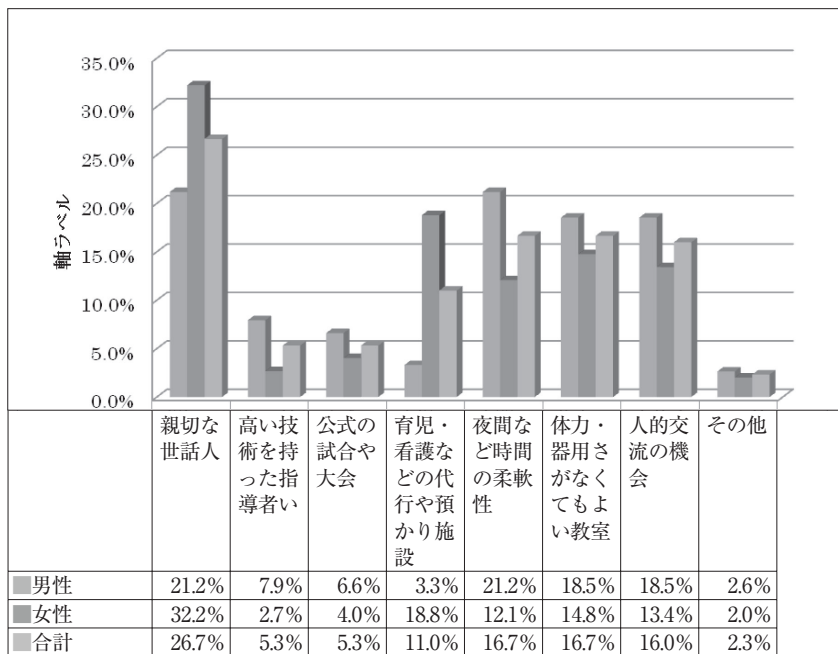


図4 地域のスポーツに望むこと

## 第4章 危機管理の徹底

### 1. 事故の教訓

2008年の湘南オーシャンスイムシリーズ戦の大会中に参加者の1人が泳ぎながら意識が不明となり救助した後に救急車で病院に搬送した事例がある。

会場が葉山の御用邸の近くで近くに警察署もあったことから、救急車のサイレンを聞きつけた警察官が駆けつけ、大きな騒動となった。

この事故の教訓は、リスクマネジメントについて学んだことである。特にリスクとは身体的なリスクのほかにも、社会的、金銭的なリスクが存在し、こうしたすべてのリスクに対してリスクマネジメントを行わなければならないことと、リスクマネジメントとは通常、事故が起こる前に、いかに事故を起こさないかを考えるものであるが、実際には、事故が起こったときの緊急の対処法をリスクマネジメントの計画の中に取り入れておくことが重要であるということである。今回の場合は、該者が泳いでいる最中に一時意識不明となったが、様子の異変に気づいたライフセーバーが早急に対応したため救助活動の初動が遅れずに一命を取り留めた。

しかし、それだけでは終わらなかった。警察の事情聴取では、まず事故か事件かの検証が行われ、次に、警察からこうしたケースの場合、事件性がなくても、該者に弁護士がついて、主催者の過失を見つけ出し、損害賠償を起訴する例も少なくないと知らされた。スポーツや野外活動における損害賠償請求の例を見ると、多くて5千万円ほどであり<sup>6)</sup>、これに対応するだけの損害賠償保険に加入する必要がある。しかし、それでもまかないきれない場合は主催者責任として個人の負担になり、人生を失いかねない。

また、葉山の場合土地柄、町も小さく、例えば救急車が海岸に着たら、それだけで大騒動であり、海岸のイメージを落としてしまうということで、今後の葉山の海岸の使用を許可しないと下され

た。これは行政ではなく、地元の海の家の設置者(民間)の判断であった。つまり、葉山の海岸に救急車を要請したことで、大会を開催する会場を失ってしまったのである。

この事故以降、早期対応を学び、大会では、参加者の顔色を確認し、泳ぎの様子がおかしい、極端にスピードが遅い場合は、スタッフが早めに声をかけるようにしている。またこうした対応がスムーズに行くためには参加者とスタッフの信頼関係も重要であった。

#### (1) オーシャンスイム大会の安全管理方針

##### ①監視・救助の役割の明確化

監視役のライフセーバーとシーカヤッカーと救助役のライフセーバーが配置し、監視役はいち早く事故を発見し救助役に伝える。救助役は事故発生から2分以内に溺者を確保し呼吸停止の場合はその場で人工呼吸を行い、心停止の場合は直ちに陸に引き上げAEDと胸骨圧迫を行う。

##### ②監視の配置人数

国際水泳連盟及び日本水泳連盟では、競技者20名に対して安全担当者1名以上という基準を設けている。本大会では原則、3人の泳者に対して1名の監視・救助役を配置し、初心者を対象とした500mではマンツーマン対制を目指している

##### ③人工呼吸の有効性

JECガイドライン2000によると、「溺者に対して救助者が水中で呼吸を吹き込むことは有効」であり「溺水では低酸素症の持続時間が転帰を決定する重要な因子であり、CPRは人工呼吸による酸素化と換気に重点を置く」とあり、オーシャンスイミングの最中の溺水事故の場合は、人工呼吸を優先する。

##### ④大会中止基準

大会の中止基準は、大会当日に波浪警報、暴風警報、大雨警報等が発令されている場合は中止。その他は、波高1.5m以上、風力5以上、視界100m未満の場合は中止を検討する。

##### ⑤コースの設定

コースの設定は、500mコースは波打ち際から250m沖のマークブイを返し、3,000mと6,000m

コースは、波打ち際から 500m 沖のマークブイを折り返し、3,000m は 3 往復、6,000m は 6 往復する。1,500 m コースは、最初に 500m 沖のマークブイを折り返し、2 周回目に 250m のマークブイを折り返す。海のコンドーションによって、3 角形の周回コースにする場合もある。

⑥緊急体制

溺水事故が発生した場合、2 分以内に該者を確保し、3 分以内に人工呼吸、4 分以内に浜に引き上げるかボートの上で胸骨圧迫と AED を施す体制を敷く。こうした救助の初動が機能するかシミュレーションを繰り返し、改善点を計画の中に取り込み、システムを構築していく。

(2) 緊急時の対応

万が一けが人や病人が出た場合は迅速に対応し、最寄りの病院に救急搬送する。救助役のライフセーバーは水上救助法の資格を有しており、その場での対応処置を行って傷病者の動揺や苦痛を取り除き、心肺停止状態の場合は蘇生措置を最大限に努力する。また救命の初動がシステムとして機能するように事故発生時のフローチャートをまとめている。(図5)

自然の中で行うオーシャンスイムでは不測の事態が必ずあると考え、事故への対処策をリスクマネジメントの計画の中に取り入れた準備を徹底し

ている。

2. 事故以外の不足な事態への対応

海での活動は、事故以外にも不足の事態が起こる。海は公共のものだが、既得権のような縄張り意識も存在する。特に湘南の場合は、海を利用する個人や団体が多く、一番その既得権を主張するのは漁業権を持つ漁師である。漁師は年間に高い漁業権を支払っているの、漁の権利を主張する。漁には生活がかかっているの、その権利を侵すことはできない。ここで重要なのがコミュニケーションである。時間帯や場所、マナーを守れば交渉の余地はあるのだが、信頼関係がなければ交渉の余地はない。信頼関係を築く一つは、まず利益のための大会ではないことを理解してもらうこと、地元のつながりがあること、迷惑をかけた分は対価を支払うことで、受け入れてもらうしかない。交渉先は漁師を統括する地元の漁業組合になる。マリンスポーツに理解のある組合は、救助艇として漁船を出すことを条件に大会をさせるところもある。特に鎌倉はマリンスポーツが地域に浸透しており、協力を得やすい。鎌倉にはマリンスポーツの業者を中心とした統括組織が存在し、大会の後援を申請することで会場の調整も可能となり、また漁業組合との連携もできている。

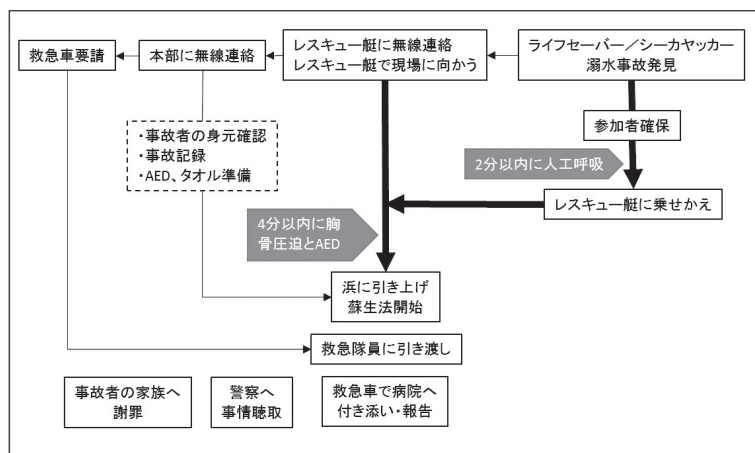


図5 事故発生時フローチャート

その一方で、会場が競合するのはサーフィンとウィンドサーフィンである。鎌倉の場合も、いくら許可をもらっても、長時間大会会場を占有すれば、迷惑をかけるため、海が混雑する7月8月の開催を控えたり、時間を早朝にしたり、コースを変形するなどの調整が必要である。

## 第5章 地域に根ざしたスポーツ NPO のモデルの検証

### 1. NPO におけるマーケティングの必要性

第2章で述べたとおり、バディ冒険団の弱点は成果が曖昧で、目標が明確でないことであった。NPOに問われるのは成果であり、成果がなければただの自己満足に終わってしまうと言っても過言ではない。そこでマーケティングの発想が必要となるが、NPOのマーケティングについて、長浜は<sup>1)</sup>、「社会に対する新しい価値の提供や社会課題の解決のための仕組みづくり」と定義し、NPOにマーケティングが必要な理由として、①NPOに求められているのは成果であること、②活動の基点におけるニーズ（顧客のニーズに合わせた製品やサービスの提供）とシーズ（独自の技術や原材料、アイデア等を基に作りたいと思う製品やサービスの提供）の見極めが重要であること、③NPOに影響を与える競争が激化していることの3つを、その社会的背景として挙げている。

先述した通り、NPOには価値提供型と課題解決型の2つのタイプがありNPOのタイプによってマーケティング施策が変わってくるため、自団体がどちらに該当するのか（あるいはその両方なのか）を認識した上で、適切なマーケティング施策を実行することが重要となる。

こうした状況の中で、地域密着のスポーツNPOを運営していくには、価値提供型として自主事業による収入を確保しながら、課題解決型として地域の課題を模索し、事業を行うことで行政からの業務委託を受けて補助金を確保するという双方のタイプを併せ持つことが求められた。スポーツNPOは、規模の大小に関わらず、日本社会

が抱える社会的課題に対して、どのような貢献ができるかを成果として定義することが求められていると言える。

そして、その成果を上げるためにマーケティングが必要ということになる。

### 2. 地域密着型スポーツ NPO のマーケティングの実際

長浜<sup>1)</sup>は、NPOにおけるマーケティングの実践について、①課題認識（事業や日々の活動における課題の発見認識と課題解決に向けたマーケティング施策の考案）、②環境分析（乗取集と内部環境分析と外部環境分析）、③ターゲット設定（セグメンテーション、ターゲティング、ペルソナの設定）、④ポジショニング（自団体の優位性や独自価値の見極め）、⑤施策立案（“5C”〔価値、コスト、快適さ、コミュニケーション、利便性〕に基づいた受益者向けマーケティング施策の立案と支援者向けマーケティング施策の立案）、⑥実行改善（マーケティング施策の目標・指標の設定及び評価とスケジュール、人員体制、予算の確定、“PDCA”〔Plan-Do-Check-Action〕の実践）の6つのフェーズを理解し、自団体のマーケティングがどのフェーズにあるかを確認しながら、マーケティング施策の遅れや進みに適宜対処し、常日頃からどのフェーズに強みや弱みがあるのかを把握し、経営資源の投資バランスを最適化しながらマーケティングを展開していくことが重要であると述べている。

そこで、このマーケティング施策にバディ冒険団を当てはめてみることで、地域密着のスポーツNPOの課題を確認することを試みた。

#### フェーズ①課題認識

地域密着スポーツNPOの課題は何かという問いに対して、バディ冒険団の場合は組織の成果の定義がなされておらず、事業をさらに拡大していくための資金が不足し、参加者数が伸び悩んでいることが挙げられた。



## フェーズ②環境分析

### 1) 情報収集

1次データは、参加者を対照に実施したアンケート結果によると、ナイトスイムをやってほしい、特に初心者に対しての安全管理を重視してほしい、回数を増やしてほしい、10kmはハードルが高く、5～6kmのレースをやってほしいなどが挙げられている。また市民調査からスポーツの実施率は3割程度に留まり、特に子育て世代の女性の中にはやりたくてもできない人がいることが明らかとなっている（第3章参照）。

2次データとして、バディ冒険団は、収入規模は低く、参加者数は定員を割り、ボランティアの男手が少なく、事務局員に給料を払っていないのが現状である。

### 2) 環境分析

#### ア) 内部環境分析

NPO法人Sと比較すると、組織情報(定量情報)は、バディ冒険団の方が、収益性が低く、助成金が獲得できおらず、認知度が低い。対価性経営資源は、バディ冒険団の方が、監視体制は厚く、価格は安い、当日参加ができるなどエントリーの融通がきく、中止時に返金がある(通常は返金しないのが一般的)、ブランド力はない、ターゲットは絞っていないが30歳以降が多い、表彰等はない、広告・広報はホームページ以外できていないのが現状である。

このことから、バディ冒険団の強みは支援者による監視体制が充実しており、価格が安く、当日エントリー等対応が柔軟等気軽に参加しやすく安全性が高い点であり、弱点は、財政基盤が弱く、ブランド力がなく、集客力が弱い点である。

#### イ) 外部環境分析：

a. 受益者：価値提供型として、既存の参加者の要望にこたえ満足度を高め、新規事業で新しいチャレンジを提供する。課題解決型として実際のスポーツ実施率は低く市民のスポーツが生活に根づいているとは言い難く、もっと身近な海や自然の中で大人も子どもの日常的に遊びやスポーツを楽しみ、1人ひとりライフスタイルが豊かにする活動が地域に必要であり、地域密着型のスポーツ

NPOが求められていると考えられる。

b. 支援者：NPO法人日本ファンドレイジング協会の寄付白書2013によると2012年の個人寄付市場は宗教関連が最も多く、次いで国際協力、緊急災害支援、教育・研究でスポーツに関する寄付は少ないのが現状である。寄付者が寄付する根拠を明確にするマーケティングを施しチャンスを見逃さないようにする必要がある。

c. 協働パートナー：NPOは競合よりも協働の道を選択すべきである。

d. 競合：他団体の優れた経営手法や戦略を調べ、自団体のやり方との違いを比較・分析し、それに基づいて自団体のやり方を改善し、経営方針を決定するベンチマークとして設定する。競合を自団体との関係性の距離によってレベルわけし、どのレベルまでを競合として位置づけるかを決定する。

e. マクロ環境：政治、経済、社会、技術の切り口で社会の動向を分析すると、地域スポーツに関連することとして、2014年10月31日の読売新聞に、経済産業省が健康づくりに効果的なサービスを提供するクラブを認証する制度を来年春から導入するという記事が掲載された。これまでの利用者から「どのスポーツクラブを信頼していいかわからない」という声があり、生活習慣病予防などに取り組む市町村や企業が住民や社員に安心して勧められる仕組みをつくり、傾向産業の振興を図ることで医療費を抑制するねらいがある。

このように環境分析をすることによって、スポーツNPOが地域に密着し、暮らしの中で人々の生活習慣病予防に貢献するチャンスは十分にあり、自団体のステイクホルダー(利害関係者)が持つ利害関係やニーズを把握し、自団体にとってのチャンスやリスクを見極めることができる。

#### フェーズ③ターゲット設定

ターゲット設定はまず受益者と支援者を区別して設定する。受益者の場合は、新規事業に対するターゲットなのか既存事業を拡大するためのターゲットなのかを決める必要がある。地域スポーツの場合は生活習慣病を気にする40代以降の男女、あるいは子育て中の女性はスポーツをやりたくてもできない環境にあることが明らかであり、新規

事業に対する第一ターゲットと成り得ると考えられる。また既存顧客を更にサービスの利用を促す場合には、既存の顧客データベースを活用して特別割引は優待など訴求内容によってターゲットを絞り込む。

支援者ターゲットを設定する場合は、新規に寄付者を獲得するために「寄付白書」や人口統計データなどを活用してターゲットを設定し、新規寄付者のキャンペーンを実施する場合は、対象者を選択し寄付をお願いするダイレクトメールを出す。

セグメンテーション（市場細分化）は一般的に地理的変数、人口統計的変数、心理的変数、行動的変数という4つの切り口に基づいて実施していく。スポーツ NPO の場合は、心理的変数として健康志向という価値観を持った潜在的な受益者をターゲットにすることが考えられる。地域密着型スポーツ NPO では、シニア世代、女性、健康志向、運動不足を感じている人、定期的かあるいは毎日運動したい人、自然の中で運動やスポーツをしたい人、身近（地元）な海で活動をしたい人といった対象者の近似値を高めていく。

セグメンテーションで細分化したグループの中から自団体の強みと弱み、経営資源、ターゲットの市場規模などを踏まえて具体的にアプローチするターゲットを決定することをターゲティングと

いう。価値提供型のスポーツ NPO の場合は、1人でも多くの人に参加してもらい、リピート率を上げることと同時に収益性も重要になる。

#### フェーズ④ポジショニング

NPO の中でも特に価値提供型 NPO は競合する可能性のある相手が企業、行政、他の NPO など多岐に渡るため、自団体の提供している製品やサービスの価値がこれら競合と比較された場合に、受益者の共感や納得を得、最終的に選んでもらえるような取り組みが重要となる。そこでパディ冒険団と NPO 法人 S のポジショニングを参加人数の多少と実施回数（頻度）の多少の2つのポジショニング軸を用いてポジショニングマップを作成した（図6）。

NPO 法人 S は年に1回の大会で参加人数約1,500人、収益約2,000万円を得ているのに対し、パディ冒険団の大会は毎年年に5回開催しているが、今年は都合により3回に留まり、その内1回は台風で中止となった。2回の延べ参加人数は約100名で収入は495,000円であった。パディ冒険団の大会は、小規模の経営資源により1回に100人が限界であるが、現状では100人の定員に満ちていない。

また、初日の出スイムに毎年20名前後参加し

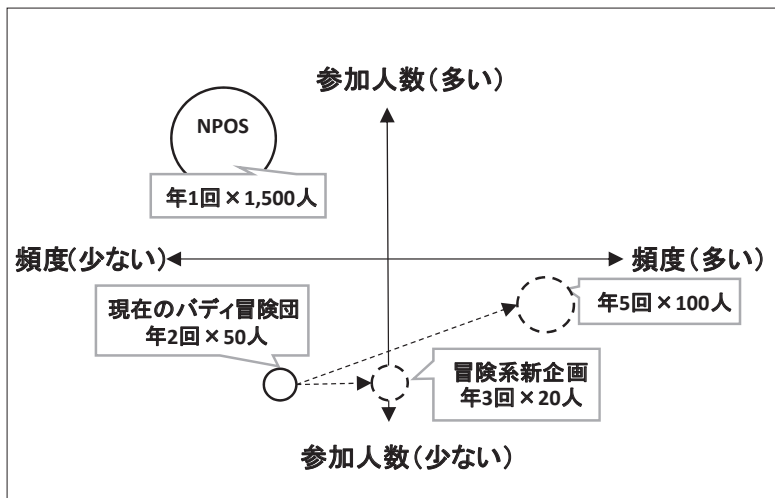


図6 パディ冒険団と NPO 法人 S のポジショニングマップ

ていることから、こうしたバカしましようという呼びかけに、反応する顧客もいるはずである。通常のオーシャンスイミングに飽き足りた人がワクワクするような企画も必要である。

このように、小規模な地域密着スポーツ NPO でも、自主事業による収入を確保することは不可能ではないと言える。

ただし、このシミュレーションを実現させるには、毎回 100 人を集客することが課題となる。そのためには既存の参加者の満足度を維持し、高めると同時に、新規の顧客に対するコミュニケーションがマーケティング戦略として必要不可欠である。一般的に PR（パブリックリレーション）やパブリシティのツールは、団体パンフレット、ポスター、ニュースレター、ホームページ、ブログなどのソーシャルメディア等があり、こうしたツールを活用して、ターゲティングで絞った潜在的な顧客に対して、アプローチすることが有効と考えられる。また大会の魅力を高めるために、参加者に対して有料で GPS を装置しレース展開の分析をできるようにしたり、記録や映像を充実するなど付加価値を高め、参加者 1 人ひとりを主人公にするしかけづくりの努力が重要と考えられる。

### 3. スポーツ NPO が進むべき 2 つの路線

大規模スポーツ NPO が進むべき理想的な路線は、正会員や参加者の数の多さや収入規模の多さ、あるいはスポーツ施設や情報量といった経営資源を生かして、総合型地域スポーツクラブを目指して、認定 NPO 法人になることであろう。さらに指定管理者となって行政からの業務受託を受けることで収入資源の安定化を図れると考えられる。ただし、これまでに指摘したように、自主事業による収入源を確保しておかないと、助成金や受託事業が無くなったときに運営に支障を来たす可能性が高い。自主事業を充実させるためには、価値提供型のマーケティング施策が重要となると考えられるため、持ち前の経営資源を集中させて、クラブ運営とは別に新規あるいは既存の顧客に対する新事業を常に展開し続ける努力が必要であろう。

一方の経営資源の限られた、小規模スポーツ NPO に残された道は、より地域に密着することが考えられるが。その時、自己満足で終わらないように、自分達のやりたいことやるという自己実現のスタンスから脱却し、定量的、定常的な成果を定義することから始めることが鍵となろう。その中で特に、参加者や地域住民といった身近な人とのコミュニケーションをより密にして、信頼関係を築き上げ、1 人ひとりの声に耳を傾け、身近で等身大の課題を一緒に解決していく姿勢と取り組みが重要であると考えられる。こうした隙間の課題解決を目指し、そこにボランティアなどの支援者を送り込んで、受益者と支援者の出会いや絆を深めていくことが「地域力」の土台となり、そこに NPO という組織が仲介することで、小規模のスポーツ NPO の社会的な地位を高めていく道筋が残されていると考えられる。その時背伸びをせずに、限られた経営資源を全てさらけ出し、むしろ土着感や手づく感があった方が、その NPO の志が伝わり、信頼が高まって親しみやすく、参加者と支援者両者の賛同を得やすいのではないかと考えられる。

結論として大規模のスポーツ NPO も小規模のスポーツ NPO も目指す路線は違っても、価値提供と課題解決の両方の施策を持つことがこれからのスポーツ NPO の課題と考えられた。

#### 引用文献

- 1) 長浜洋二：NPO のためのマーケティング講座，学芸出版，2014，p11
- 2) 黒須充：認定スポーツ NPO2013,2014
- 3) 日本政策金融公社総合研究所：「NPO 法人の経営状況に関する実態調査」，2012
- 4) 大川新人：成功する NPO 失敗する NPO，コミュニティ・ブックス，2002
- 5) P・F・ドラッガー／G・J・スターン編著：非営利組織の成果重視マネジメント，ダイヤモンド社，2000
- 6) 星野敏男他：野外教育入門シリーズ第 2 巻野外教育における安全管理と安全学習，杏林書院，2011

#### 参考文献

- (1) 神奈川県 スポーツ関係 NPO 法人実態調査  
<http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/2422.pdf>
- (2) 神奈川県 かながわグラウンドデザイン  
<http://www.pref.kanagawa.jp/cnt/f4895/p434921.htm>

- (3) 文部科学省 平成 22 年度文部科学白書  
[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/  
other/\\_icsFiles/afieldfile/2011/10/05/1311679\\_001.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2011/10/05/1311679_001.pdf)
- (4) 総務省 平成 23 年度社会生活基本調査 [http://  
www.stat.go.jp/data/shakai/2011/](http://www.stat.go.jp/data/shakai/2011/)