

豪州クイーンズランド大学ビジネススクール
× 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 国際セミナー

大会における企業の役割と 社会的インパクト

～サステナビリティとインクルージョンの観点から

2016年11月24日
環境・エネルギー部 兼 日本2020戦略室
奥野 麻衣子

大会サステナビリティとインクルージョンについて

大会の開催を好機とし、社会、経済、環境に好影響をもたらそうという考え方。

キーワード	意味
■ サステナビリティ (持続可能性)とは	■ 経済社会の発展や自然環境の恩恵の享受をめぐって、 将来世代のニーズを損なうことなく、現在の開発ニーズを満たすような 発展(開発)のあり方や、その実現の程度。
■ インクルージョン (社会的包摂)とは	■ 社会格差による社会的弱者を包含し、全ての人が恩恵を受けるように することや、そのような環境を創出するための取り組み。 ■ 「ダイバーシティ(多様性)」を受け入れ、尊重し、多様な人々が共に暮らせる 社会づくりとも密接に関連している。
■ 大会のレガシー (遺産)とは	■ オリンピック・パラリンピック大会の開催により、中長期的、永続的に社会に もたらされるプラスの効果。 ■ オリンピック・パラリンピック大会の「レガシー」には、大会開催に伴い整備さ れる会場施設や交通インフラなどの「有形(ハード)のレガシー」だけでなく、 新たに生みだされる雇用やサービス、社会活動、人々の意識の変化など の「無形(ソフト)のレガシー」が含まれる。 ■ 大会開催の効果を「一時的、一過的」なものとするのではなく、「遺産(レガ シー)」として、積極的に位置づけていくことが重要視されている。

サステナビリティ・インクルージョン課題と経済リスク

世界経済のリスク認識には、環境・社会問題の重要性の増大が見られる

グローバルリスクの変遷：起こりやすさ

	2007	2011	2016
1位	重要な情報インフラの機能停止	嵐・台風	大規模な強制移民
2位	途上国における慢性的疾患	洪水	異常気象現象
3位	石油価格ショック	汚職	気候変動緩和・適応の失敗
4位	中国経済のハードランディング	生物多様性の損失	地域に影響ある国家間紛争
5位	資産価格の崩壊	気候変動	大規模な自然災害

グローバルリスクの変遷：影響の大きさ

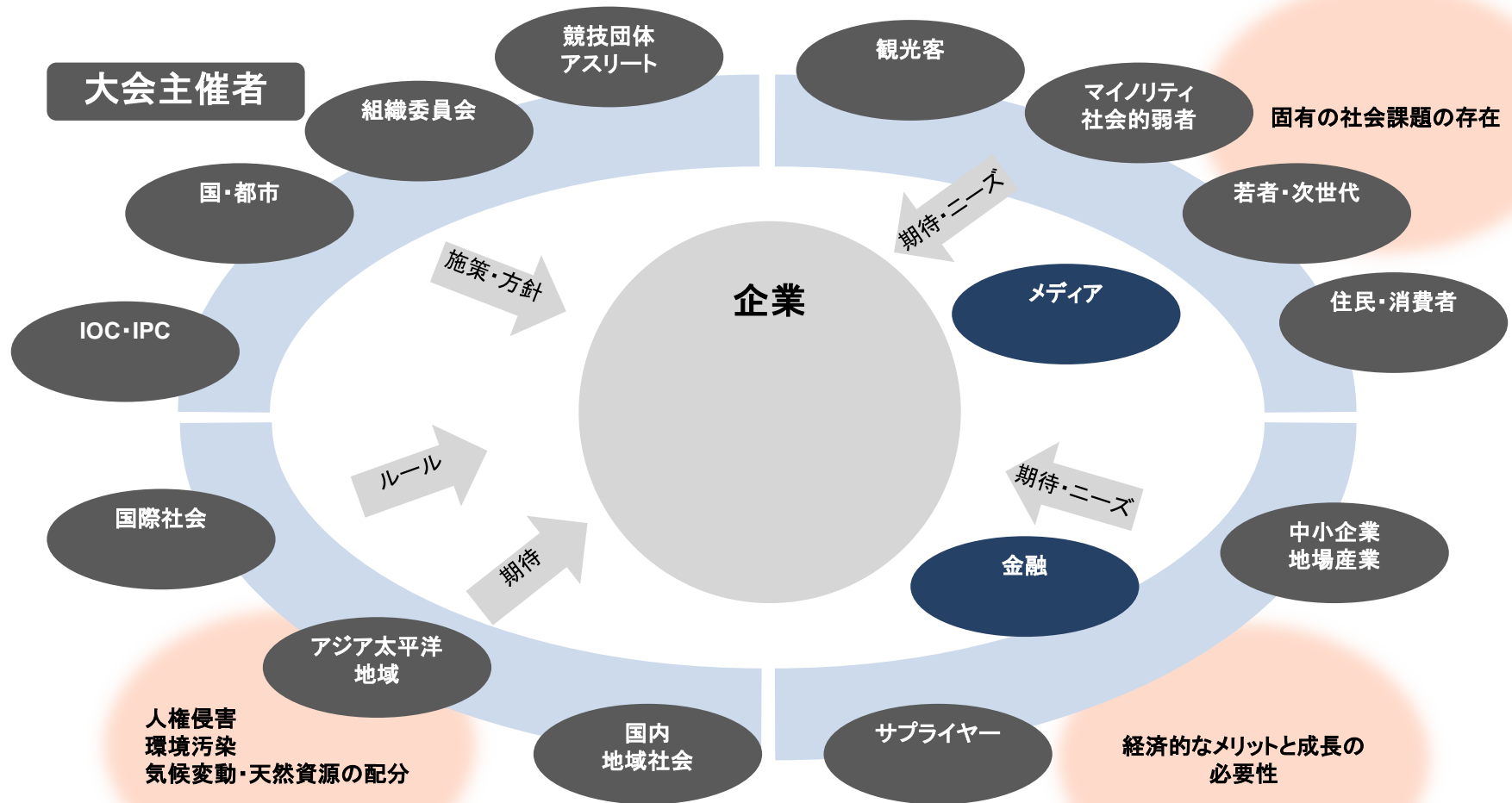
	2007	2011	2016
1位	資産価格の崩壊	財政危機	気候変動緩和・適応の失敗
2位	グローバル化の縮小	気候変動	大量破壊兵器
3位	国家間・市民戦争	地政学的紛争	水危機
4位	パンデミック	資産価格の崩壊	大規模な強制移民
5位	石油価格ショック	エネルギー価格の異常な乱高下	深刻なエネルギー価格ショック

(注) 1. 青：経済的、緑：環境、黄：地政学的、赤：社会的、紫：技術的

(出所) World Economic Forum (2016) Global Risks Report 2016より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

大会における企業の役割と社会的インパクト

大会を機に、ステークホルダーに価値を提供し、自社の長期的価値をも高める



メガスポーツイベントの量的インパクト

リオ大会での「ボリュームの伝え方」が面白い。

- リオ2016組織委員会は、大会前統合報告書(2016)において、大会で準備・調達すべき仮設の会場設備や用具等の物量を示し、分かりやすく伝えている。

対象	<ul style="list-style-type: none">■ 42の競技会場(うち既存22、新設10、仮設10)■ 117の非競技会場(選手村、駐車場、倉庫、レストラン等)■ 3千万点の大会関連什器・備品・用具等
マネジメント	<ul style="list-style-type: none">■ <体制><ul style="list-style-type: none">● 専門の建築家チーム、● 請負業者を管理する専門のオンサイトチーム、● 大会中、25の機能別チームの協働を指揮する施設ジェネラルマネジャー 等■ <基準・指針><ul style="list-style-type: none">● 仮設構造物プロジェクトには各種の持続可能性ガイドラインを適用<ul style="list-style-type: none">- レガシー設計- 地元の生物多様性を保護・増進する設計- 廃棄物発生回避- 環境フットプリントの削減● プラ、木、布等、製品毎のサステナビリティ基準 等■ <コラム・ケーススタディ> 競技会場の椅子12万脚がたどる「旅」
成果の例	<ul style="list-style-type: none">■ 什器備品5百万点、スポーツ用品98万点等は全て環境・社会基準で評価■ <レガシー>ハンドボール・ゴールボール仮設会場「Future Arena」は「ノマド建築」(※オリンピック史上初のコンセプトで、全て解体可能なようにモジュール設計され、将来は貧困地区の学校にリフォームされる) 等

(出所) Pre-Games Integrated Report Rio 2016, July 2016より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

小売業Sainsbury'sの事例

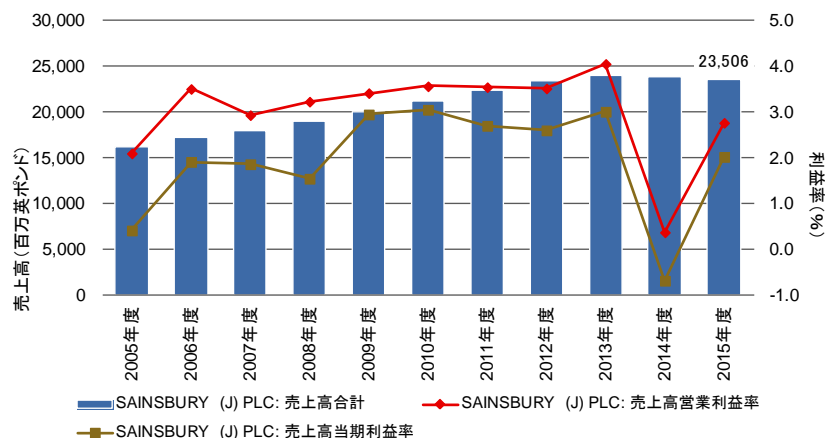
セインズベリーは史上初めての「パラリンピック・オンリー」スポンサー

■ 概要

- 同社は1,200以上の店舗を構える全英第2位のスーパーマーケット(注1)
- 2010年5月、史上初の「パラリンピック・オンリー」スポンサー契約

企業名	J Sainsbury plc
業種	食品スーパー
設立	1869年
上場	ロンドン証券取引所ほか(1975年上場)
資本金	89,056百万円(2016/03期)
従業員数	162,700人(2016/03期 連結)

売上高・利益率推移



(注) 1.パラリンピックスポンサー発表当時(2010年)は「850以上」であった。2015年、全英マーケットシェア第2位に浮上。
 (出所) 同社開示情報に基づき三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成



Sainsbury's Anniversary Games 2015時の会場の様子

2013年～2015年の3年間にわたり同社がスポンサーリングした陸上競技大会。ロンドン大会の金メダリストを含め英国陸上競技のトップレベル選手が多数参加するスポーツイベントで、IPC Athletics Grand Prix finalを兼ねるとともに、National Paralympic Day 及びロンドン市主催 Liberty Festivalと連続して一体的に開催されていた。

(出所) 2015年7月三菱UFJリサーチ&コンサルティング撮影

小売業Sainsbury'sの事例

ロンドンパラリンピックに向け「子ども・障害者」×「教育」に注力

■ 同社の取組内容(インクルージョン関連)

従来の 取り組み

- Sainsbury's Active Kids Programme: ●
キャンペーン中、買い物額に応じてスポーツ用品等に交換可能なバウチャーを提供するもの。

Sainsbury's Active Kids programme: [1][2][3]

- 学校やその他の団体(保育園・スカウト・ガイドグループ、クラブマーク認定スポーツクラブ又は同等のクラブ)が、スポーツ用品やスポーツ体験と交換できるバウチャーシステム。児童の運動不足と肥満が問題となる中、英国の子供たちに健康で活発なライフスタイルを促進することを目的として、2005年2月に立ち上げ。
- 同プログラムを通じて、同社は、2010年5月までに障害児を含む様々な年齢の子供たちに8600万ポンド相当のスポーツ用品・体験を、2011年4月には1億ポンド超を寄付している。バウチャーは、毎年のキャンペーン期間中に同社での買い物額に応じて付与されるしくみ。

大会に 向けて

- 1 Million Kids Challenge:
 - 子ども100万人にパラスポーツ体験の提供を目標とし、LOCOGの教育プログラム「Get Set +」の一環として、Active Kidsプログラムを展開。
 - 同社社員がLOCOG教育チームに出向し約1年で開発。

Sainsbury's Active Kids For All: [4]

- インクルーシブな体育授業のためのトレーニングプログラム。学校教師向けに、障害を持つ子供たちに体育や学校スポーツを教えるためのスキルと自信を培うよう支援する。同プログラムは、障害スポーツ北アイルランド(DSNI)、障害スポーツウェールズ(DSW)、スコットランド障害スポーツ(SDS)、英国障害者スポーツ連盟(EFDS)、青少年スポーツ信託(YST)、英国パラリンピック協会(BPA)とのパートナーシップで開発され提供されている。
- 同社は、本トレーニングプログラムに4年間で100万ポンドを投資する予定で、これにより50万人以上の障害や特別な教育ニーズを持つ子どもたちが健康で活発なライフスタイルを送れることが期待される。

大会後の レガシー

- Sainsbury's Active Kids For All: ●
 - 学校の体育授業におけるインクルーシブスポーツを推進するため、教員向けのトレーニングプログラムに4年間で100万ポンド(約1億3千万円)を提供。
 - 同社は英国パラリンピック協会公式パートナーとなり、本プログラムは、現在も続いている。

(出所) [1] 2010年5月4日付J Sainsbury plcプレスリリース"Sainsbury's announces sponsorship of 2012 Paralympics"

[2] 2011年4月11日付J Sainsbury plcプレスリリース"Sainsbury's launches 1 Million Kids Challenge"

[3] Sainsbury's Active Kidsウェブサイト、2016年11月閲覧

[4] 2012年9月14日付J Sainsbury plcプレスリリース"Sainsbury's announces Paralympic Games legacy"

小売業Sainsbury'sの事例

パラリンピックスポンサーとしての2年間でセインズベリーのブランド力は大きく向上

■ 同社の戦略・狙い

- 同社のCSR戦略の1つ：
「Making a positive difference to our community」
(コミュニティにプラスの効果をもたらす)
- 「ただの店以上の存在になる (more than a store)」ことを目標としており、基本戦術はチャリティだが、地域をターゲットとした戦略性が非常に強い。
- パラスポンサーは、
「すべての年齢と能力にわたって健全でフィットしたライフスタイルを促進するという当社のコミットメントを補完するもの」であり
「顧客や同僚に大会参画の大きなチャンスを提供するもの」^[2]

■ 取り組みの成果・便益

- Active Kids: 7,000以上の組織、200万人の子供たちが参加。
- 同社は、パラ大会に最も関連性の高いブランドに浮上し、意識調査で18%をマーク。^[3]

(出所) [1] 2012年9月14日付J Sainsbury plcプレスリリース“Sainsbury's announces Paralympic Games legacy”

[2] 同社のAnnual Report and Financial Statements 2010及び2011

[3] 2015年7月24日同社へのインタビューによる。三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016)“Corporate Involvement in the Paralympics – The Sainsbury's Case”。



Sainsbury's Anniversary Games 2015時の会場の様子

Stratford駅からオリンピック・パークに向かうと、入口にインフォメーションがあり、車いす等貸出等のサポートが受けられた。

パークは多くの人出で賑わっていた。

(出所) 2015年7月三菱UFJリサーチ&コンサルティング撮影

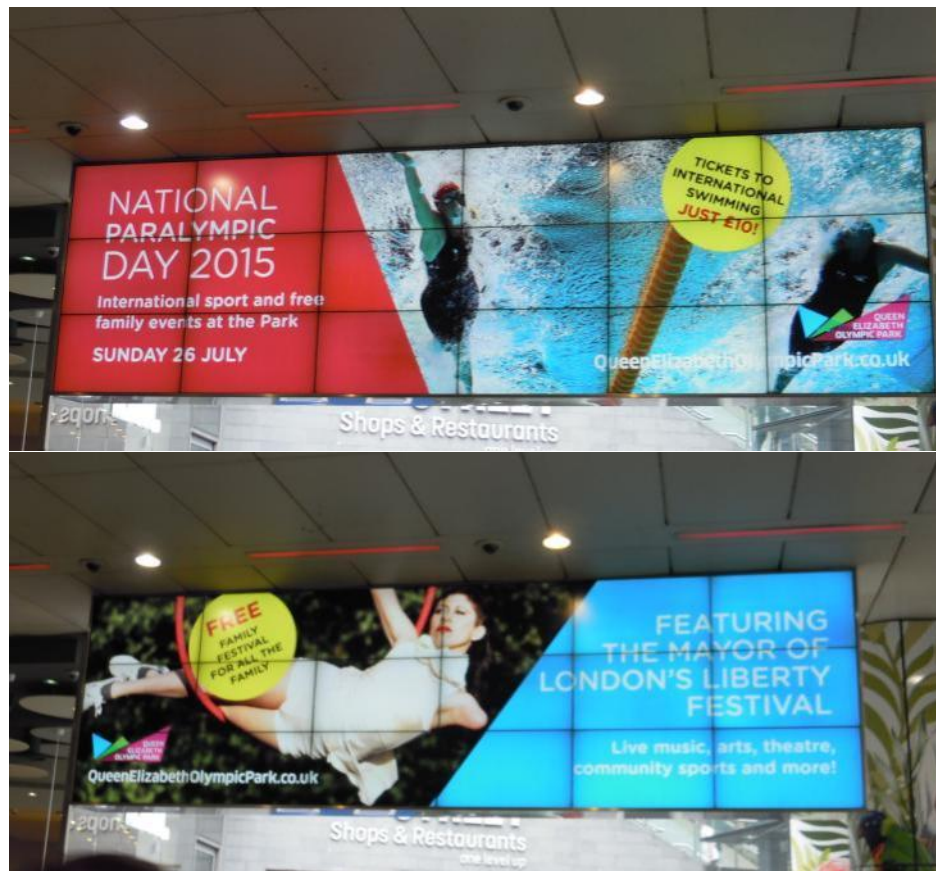
小売業Sainsbury'sの事例

パラ大会の理解と認知度向上が最大の課題であり、成功要因だったのではないか。

■ 取組における最大の課題 [1]

- “最大の課題は、パラリンピックについて従業員と顧客を教育・啓発し、成果を出すため、あるいは必要なスキルを身につけるために、オリンピックと同じレベルまでパラリンピックの認知度を高めることでした。”
- “これは主に、慈善的、同情的な見解ではなく、主に参加する人々への尊敬と賞賛を育てることでした。”
- “私たちの広報は、常に、パラリンピックを支えることを誇りに思っていました。この点で、我々は同様の方法でパラリンピックの認知度向上に挑戦しようとしていたChannel 4の「SuperHumans」キャンペーンのトーンと非常に一致していました。”

(出所) [1] 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016)“Corporate Involvement in the Paralympics – The Sainsbury's Case”.



ナショナル・パラリンピック・デーとロンドン市リパティフェスティバルのデジタルサイネージ
オリンピックパークがある東ロンドンのStratford駅改札前にて。動画が交互に表示されていた。
(出所) 2015年7月三菱UFJリサーチ&コンサルティング撮影

メディアがもたらしたインパクト

第4の公共放送、Channel 4はパラリンピック放映に価値を見出して注力

■ 概要

- Channel 4は主に若者向け(注1)に番組を提供する非営利公共テレビ局(収入源は広告だが、商業放送ではない)。
- 現代社会に一石を投じるような番組作りやオルタナティブな視点の提供、英国の文化的多様性の反映等が付託されている。

■ パラリンピックの社会的・商業的な機会

- 2010年1月、ロンドン2012パラリンピック大会放送権を取得。^[1]
 - － スポーツと障害やパラリンピックに対する人々の意識や行動を変革するチャンス。
 - － 同時に、商業的な機会であり、同局はパラリンピックを人気コンテンツにできると考えた。

(注) 1. 2015年の受信実績は1,310万人で、これには全英の16歳～34歳人口の50%以上が含まれる。[2]

(出所) [1] 2010年1月8日付Channel 4 ニュースリリース” Channel 4 to be the Paralympic Broadcaster in the UK in 2012 ”

[2] Channel 4 (2016) A summary of the 2015 Channel 4 Annual Report and other key facts



Channel 4本社前のモニュメント

同局の外観と、建物入り口にそびえ立つ大きな「4」のモニュメントを内側から見た様子。デザインはその時々テーマに応じて変わる。

(出所) 2015年7月三菱UFJリサーチ&コンサルティング撮影

メディアがもたらしたインパクト

史上最高のパラ大会視聴数を目指し、視聴者をワクワクさせ理解を深める番組を制作

■ 主な取組内容

大会に向けて

- 障がい者プレゼンター／レポーターの発掘
 - これまで障がい者がテレビに出ることはなかったが、同局は「(パラ大会放送の)オンエアチームの半分以上を障がい者とする」をコミットメントに掲げ、約60万英ポンドを投入して全国からタレントを発掘し、教育訓練を行った。^[1]
- 「That Paralympic Show」パラ競技の解説番組
- パラアスリートのドキュメンタリー番組
- パラ競技の対戦型デジタルゲームを提供^[2] 等

大会開催期間

- 「Thanks for the Warm-up」^(注1) キャンペーン
- 「Meet the Superhumans」プロモーション
- 英国では前例のない150時間のパラ競技大会放映

大会後のレガシー

- さらに25万ポンドを投じて障がい者プレゼンターの大会後のキャリアを形成^[1]
- レガシーとなったコンテンツ
 - 「The Last Leg」障がい者コメディ・トークショー
 - LEXIシステム: 分かりづらい競技における障がいのクラス分けを分かりやすく表示するグラフィックシステムを開発^[1]

Meet The Superhumans: ^[3]

- 2012年7月より、90秒間のプロモーション映像「Meet the Superhumans」を、全78の英国テレビチャンネルで夜9時から同時に放送。
- ヒップホップ音楽にのせて、英国を代表するパラ選手を取り上げ、彼らのエリートアスリートとしての力、大会に向けた厳しいトレーニング等を紹介するもの。

(注) 1. Thanks for the Warm-upは、オリンピック大会に対して、「(パラリンピック前に)盛り上げてくれてありがとう」の意味。

(出所) [1] Channel 4 (2012) The London 2012 Paralympic Games Brought to you by Channel 4

[2] 例えばボッチャのオンラインゲームは同局の委託によりPreloaded社が制作。http://preloaded.com/games/boccia/

[3] 2012年7月18日付Channel 4 ニュースリリース” Meet the Superhumans “

メディアがもたらしたインパクト

パラリンピックは商業的にも、マーケティング的にも、番組作りとしても大成功だった

■ 困難だったこと

- 障がい者のプレゼンター／レポーター人材の発掘
(大会開催2年前から開始し、全国から約300の応募があった^[1])
- スポンサー探し
(BTとセインズベリーは「理想的だった」)

■ 成果、便益

- 自発的なパラリンピック大会の認知度向上

2012年7月末 16% ⇒ 2012年8月末(パラ開会時) **77%**^[1]

- 約4千万人(全英人口の3分の2以上)がテレビでパラリンピック大会を視聴^[1]
- 全英人口の86%が同局のマーケティングキャンペーンを視聴^[1]
- 視聴者の受け止め方の変化^[1], (注2)

– 「障がい者の社会的な認知の向上に役立つと思う」 **83%**

– 「以前よりも障がいについて気楽に話せるようになった」 若者^(注1)の **74%**、全体の **56%**

(注) 1. ここでの若者視聴者は12歳～16歳を指している。
2. Bournemouth大学にパラ大会前に2回、後に1回の調査を委託するとともに、同局も自ら大会開催期間中に毎日、及び閉会式後に調査を行った。
全体で、合計約3000人の視聴者に対する調査が実施された。^[1]

(出所) ^[1] Channel 4 (2012) The London 2012 Paralympic Games Brought to you by Channel 4

大会サステナビリティ/インクルージョンへの企業の貢献とメリット

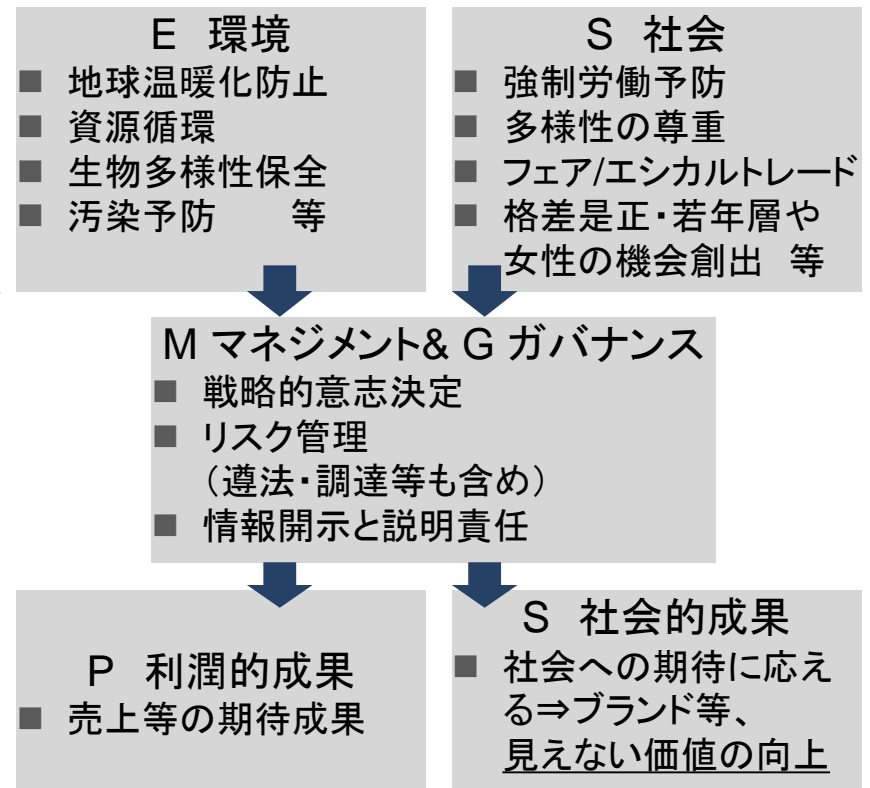
- メガスポーツイベントの波及効果の大きさは、リスクであり、好機である。
- 世界のルールと地域の期待に合致していなければ、存在価値を下げってしまう恐れがある。
- 大会を機に成長し成果を訴求できれば、評価を上げ、存在価値を上げ、愛され、商機を増やせる可能性がある。

■ 東京への期待(例)

- 日本といえばテクノロジー先進国であり、高齢化先進国。日本の先進テクノロジーが、どれほど生活を支えてくれ、生きることの楽しみや、人の尊厳を高めてくれることか。
- わくわくする体験。清潔で安全な街。高品質な製品・サービス。人々の規律、信頼。

■ 東京や日本の企業の課題(例)

- 透明性が低い。(国際的に)得られる情報が少ない。
- 環境への取組評価は比較的高いが、人権問題や社会課題への取組の評価は、あまり高くない。
- より積極的な情報発信、情報開示、世界とのコミュニケーションが求められている。



ご静聴ありがとうございました

■ ご利用に際して

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、講演者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい

■ Notes in relation to use

- These materials have been developed based on a variety of data that we believe to be trustworthy; however, we make no guarantees as to the accuracy or completeness of the data
- Furthermore, these materials are developed based on the views of the presenter, and in no way represent the views of our company as a whole
- We take no responsibility for our customers' decisions, actions, or any results therefrom which are taken on the basis of these materials. We respectfully request that any use of these materials by you is based on your own judgements
- These materials have been developed by us and are protected by copyright law. In accordance with copyright law, if you cite these materials, please ensure that you indicate that the source of the materials is "Mitsubishi UFJ Research and Consulting"
- Permission from the author is required for any reproduction or duplication of these materials. Please contact us prior to doing so