

オリンピック・パラリンピックと企業との 価値協創についての提言

Proposal for Value Co-Creation by Enterprises and the Olympic and Paralympic Games

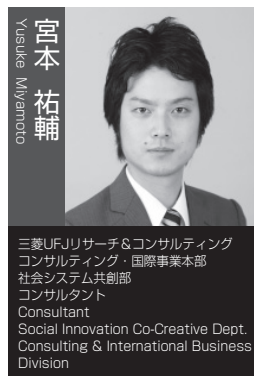
2020年の東京大会は、企業からするとチャンスが到来したかのように見える。しかしながら、東京大会の直接的な恩恵については「公式スポンサー」と「設備投資等の受託を行う企業」に限定され、その他の企業は何もしなければ恩恵は巡ってこないであろう。

そこで、本稿では公式スポンサーの立場を保護しつつ、公式スポンサー以外の企業がオリンピック・パラリンピックに関わることができるようにするため、企業が非営利の文化プログラムを策定・実施するというアイデアを提案する。

文化プログラムは、2012年のロンドン大会で大々的なイベントとして実施され、のべ4,340万人が参加するビッグイベントとなった。日本においても行政サイドでは文化プログラムに対する動きが進みつつあるため、文化プログラム自体の機運は日本でも高まるであろう。

日本における企業文化活動は、文化庁予算に匹敵するだけの予算規模を有しており、企業が文化プログラムを実施できる土壌はあると考えられる。企業における文化プログラムの実施のためには、組織委員会とIOCに対して公式スポンサー以外の企業が文化プログラムを行うことを承認してもらわなければならない。その交渉は個別企業の単位では難しいため、組織委員会等との交渉や各種調整を行う中間支援団体が必要になると考える。

企業のプログラム作成は、単なる資金拠出ではなく「自社の保有資産（技術・ノウハウ）を活かした」文化的な表現物を利用するプログラムを提案する。プログラム実行の結果として業界の振興、観光客の増加、社会課題の解決等が図れるような成果が残ることが期待できるであろう。



The Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games seem to offer a big opportunity to many enterprises in Japan. However, the direct benefits from the Games are limited to only the official sponsors and the enterprises associated with capital investment for facilities and equipment, and other enterprises will probably not receive any benefit unless they take some kind of action. This paper therefore proposes a concept in which many enterprises implement nonprofit cultural programs in order to obtain benefits from the Games while protecting the position of the official sponsors. In the London 2012 Olympic and Paralympic Games, cultural programs were organized as major events, and a total of 43.4 million participants were involved. With movement toward the establishment of cultural programs in Japan, the government is making efforts to support them. The budgets of Japanese enterprises for cultural activities are estimated to be almost equal to the budget of the Agency for Cultural Affairs, which suggests that enterprises have a basic social foundation for organizing cultural programs. To implement such programs, non-sponsor enterprises must have the Olympic Organizing Committee and the IOC approve their programs, but it is difficult for individual enterprises to negotiate for such approval. Accordingly, there should be an intermediary organization to negotiate with the Organizing Committee and other entities. Regarding enterprises' cultural programs, this paper proposes the creation of programs that are designed to take advantage of each enterprise's strengths (technologies and know-how) not just the donation of funds. Such programs are expected to lead to industrial growth, increased tourism, and solution to social issues.

1 | オリンピックは、産業界におけるチャンスか

2013年9月7日¹、2020年のオリンピック・パラリンピックの開催地が東京に決定した。この東京大会の開催によって、大会組織委員会の支出（大会運営費等）で約3,411億円、大会組織委員会以外の資金支出（主として会場や選手村の設営・整備費）が約4,334億円で、合計で約7,745億円の投資が見込まれることとなった²。この投資は、産業界（特に、投資の恩恵を直接受ける企業）にとっては大きなチャンスである。また、投資額が約7,745億円であるため、経済効果の規模は試算方法によっても異なるが、波及効果を合わせると数兆円～数十兆円規模になるであろう。

このように、非常に大きな経済効果を有するイベントが到来するわけであるが、東京大会で直接的に恩恵を受けると想定されるのは、主に2つの企業群である。ひとつめはオリンピック・パラリンピックの公式スポンサーであり、2つ目は、建築関連、大会運営等に関連する企業である。2つ目に限定して経済効果という側面を考えた場合、従来型の公共投資と変わらないという考えもできる。

また、東京大会開催にあたり、建築資材の高騰、人手不足とそれによる震災復興が遅れること等、必ずしも大型公共投資を手放しで喜べるという状況でもない。現在、

ダウンサイジングを前提とした競技場の見直しを図っている最中であるため、当初計画よりも建築に関する投資は抑制傾向にあるが、それでも大型公共投資であることには変わりがない。

さらに、現状の日本は人口減少時代に突入³しており、出生率の大幅向上や移民の受け入れがない限り、2021年以降はスポーツ施設の利用者、観客数が年々減ってゆく可能性が高いであろう。よって、2021年以降の動向を見据えずに、2020年をピークとした設備投資を行うのであれば、その投資効果は限定的なものとなるであろう。

したがって、通常の公共投資という観点からは、東京大会の開催に関する公共投資は、必ずしもチャンスであると言いきれない部分がある。大会組織委員会以外の資金支出相当の約4,334億円の投資先が一部に偏らず、国家全体に対して投資効果を行き渡らせるという意味では、理論的には1人4,334円の金券を1億人に配布する（東京都に限定するのであれば、1人4.3万円の金券を1,000万人に配布する）方がより効果的かもしれない。

しかしながら、東京大会は単なる公共投資ではないと筆者は考える。オリンピック・パラリンピック大会は、通常の公共投資とは異なり、「国際的に注目されるイベント」であり、「象徴的なイベント」である。そのため、イベ

図表1 東京大会の収入科目内訳

収入科目	(単位:百万円)	
	2020年 日本円	割合
IOC負担金(テレビ放映権)	79,000	23%
TOPスポンサーシップ	33,500	10%
ローカルスポンサーシップ	82,029	24%
オフィシャルサプライヤー	10,749	3%
チケット売上	77,298	23%
ライセンスング	13,916	4%
くじ	0	0%
寄付金	10,800	3%
資産処分	3,241	1%
補助金(国、都道府県、市区町村)	0	0%
その他	30,658	9%
合計	341,191	100%

出典：公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ
立候補ファイル テーマ6 財政（日本語版）http://tokyo2020.jp/jp/plan/candidature/dl/tokyo2020_candidate_section_6_jp.pdfよりMURC作成

ント開催による副次的効果が期待できる。

IOC (国際オリンピック委員会) は、「レガシー」(直訳すると「遺産」)であるが、使用されている文脈より、将来にわたってプラスの影響力を及ぼし続ける物事という定義に近い) という名でその副次的効果を説明している。

また、東京大会を単なる公共投資ととらえた場合であっても、図表1より、立候補ファイルに記載しているIOC負担金(テレビ放映権による収入)の790億円の大半と「TOP」⁴スポンサーの335億円の一部分(国内スポンサー分と、国外スポンサーに対する業務発注分)で国外

企業が得た利益を除いた金額)と、チケット収入772億円の一部(日本国外からの入場者による売上)が、外貨として入り込んでくるであろう。当該部分に関しては国家ベースで見ると純粋に経済効果があがるものとみなせる。

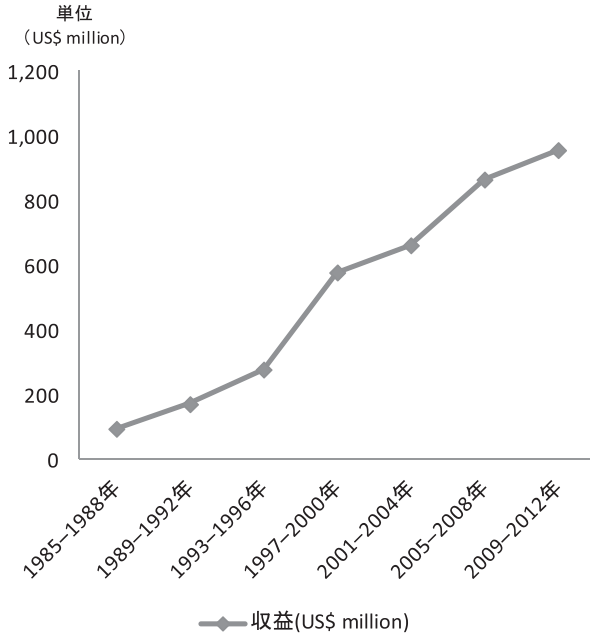
また、ワールドワイドなTOPスポンサーだけでなく、東京大会のローカルスポンサー(Tier1～Tier3まであり、Tier別に権利が変わる⁵)も、商品・サービスのサプライ権が認められているため、オリンピックの恩恵を受けやすいと考えられる。しかし、推測するに、「サプライ

図表2 TOPスポンサーによる収益の推移表

時期	年	大会名	パートナー企業数・企業名	収益 (US\$ million)
TOP I	1985 ～1988	カルガリー ～ソウル	9社: コカ・コーラ、コダック、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ブラザー工業、フィリップス、3M、フェデラルエクスプレス、パナソニック	96
TOP II	1989 ～1992	アルベールビル ～バルセロナ	12社: コカ・コーラ、コダック、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ブラザー工業、フィリップス、3M、アメリカ合衆国郵便公社、パナソニック、ボッシュロム、リコー、マース	172
TOP III	1993 ～1996	リレハンメル ～アトランタ	10社: コカ・コーラ、コダック、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ゼロックス、アメリカ合衆国郵便公社、IBM、ジョン・ハンコック、パナソニック、ボッシュロム	279
TOP IV	1997 ～2000	長野 ～シドニー	11社: コカ・コーラ、コダック、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ゼロックス、アメリカ合衆国郵便公社、IBM、ジョン・ハンコック、パナソニック、マクドナルド、サムスン	579
TOP V	2001 ～2004	ソルトレイク ～アテネ	11社: コカ・コーラ、コダック、アトス、スポーツ・イラストレイテッド(タイム)、VISA、ゼロックス、サムスン、ジョン・ハンコック、パナソニック、マクドナルド、スウォッチ	663
TOP VI	2005 ～2008	トリノ ～北京	12社: コカ・コーラ、コダック、アトス、VISA、マニユライフ、サムスン、GE、オメガ、パナソニック、マクドナルド、レノボ、ジョンソン&ジョンソン	866
TOP VII	2009 ～2012	バンクーバー ～ロンドン	11社: コカ・コーラ、エイサー、アトス、GE、ダウ、マクドナルド、オメガ、パナソニック、P&G、サムスン、VISA	950

出典: パートナー企業数と収益については、IOC「OLYMPIC_MARKETING_FACT_FILE_2014」
http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/OLYMPIC_MARKETING_FACT_%20FILE_2014.pdfよりMURC作成
 パートナー企業名については、TOP IVまでは Josep Maria Puig「Olympic marketing: historical overview」<http://olympicstudies.uab.es/lec/pdf/puig.pdf> を参考にして企業名を記載。
 TOP V以降の企業については、上述のレポートに記載している企業数とIOCの「OLYMPIC_MARKETING_FACT_FILE_2014」の企業数が異なっていたため、IOCの各大会レポート(アテネ、北京、ロンドン)を参考にして企業名を記載。

図表3 図表2のグラフ



出典：IOC『OLYMPIC_MARKETING_FACT_FILE_2014』
http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/OLYMPIC_MARKETING_FACT_%20FILE_2014.pdfよりMURC作成

権による恩恵—支払ったスポンサー料—大会組織委員会にサプライした商品・サービスの原価」がプラスになりにくいと考えられるため、商品・サービスのサプライ権だけではスポンサーとしての投資効果は限定的なものと推察される。

また、図表2、3より、スポンサー料は大会を経るごとに上昇傾向であり、サプライ権による投資効果がさらに低くなると考えられる。したがって、その他の権利(呼称の使用権等)を行使することによる投資効果を高める戦略を構築しなければならない。

なお、近年のオリンピック・パラリンピックがテレビの放映権料とスポンサー料をメインとしていることより、「商業主義」とネガティブな文脈で言われることも少なくない。その一方で、テレビの放映権料とスポンサー料があるからこそ、近年のオリンピック・パラリンピック運営の原資を国や開催都市だけに頼らなくてもよくなったという面もある。一般的にオリンピック・パラリンピックが「商業主義」と言われ始めるようになったのは1984年のロサンゼルス大会であると言われている。

本大会では結果として黒字を計上しており、大会の運営に関して国や開催都市の援助を受けないかたちでの完全民営化を達成している。なお、ロサンゼルス大会では、1972年のコロラド州住民投票によるデンバー冬季大会の返上、1976年のモントリオール大会の財政赤字を受け、ロサンゼルス市が財政保証をできないという状況であった。つまり、ロサンゼルス市の財政保証を受けない完全民営化を行わなければ大会が開催できないという状況であった⁶。

以上を踏まえ、東京大会が企業に与える直接的なチャンスは「オリンピック・パラリンピック公式スポンサーについては、各種独占権を活かした収益向上策が可能であればチャンスである」「オリンピック・パラリンピック公式スポンサーではないが、間接的予算(東京都等の支出)の恩恵を受ける企業にとってはチャンスであるが、その効果は公共投資と変わらない」「それ以外の企業は、チャンスではない」という整理となる。

2 | 文化プログラムへの着目

前章で、オリンピック・パラリンピック公式スポンサーではなく、間接的予算の恩恵も受けない企業については、東京大会はチャンスではないと述べた。そして、企業の大半はこの条件に該当するため、大半の企業はオリンピック・パラリンピックの恩恵を受けられないこととなる。

しかしながら、東京大会は、運営費こそIOCや大会組織委員会が賄っているものの、インフラ整備等で東京都等の税金が投入されるため、一部の関係者だけでなく、広く国民や企業に効果があるものにするべきである。

できるだけ多くの企業が、オリンピック・パラリンピックに関わることができるようにするためには、オリンピック・パラリンピックや東京大会の名を冠せずに、組織委員会とは無関係に「特定のスポーツ種目を応援する」「東京大会への出場国を応援する」というムーブメントを創り出す方法があると考えられる。このような方法を採用すれば、個々の応援がオリンピック・パラリンピックに直接関係ない取り組みとなるため、スポンサー規制に関する各種

制限を受けないものと想定される。しかしながら、組織委員会とは無関係に応援等をするという行為は「オリンピック・パラリンピック自体の振興につながらない」「応援等を実施する側としても、東京大会に貢献しているという認識が薄くなる」といった懸念がある。したがって、本稿では、公式スポンサーの立場を保護しつつ、公式スポンサー以外の企業がオリンピック・パラリンピックに関わることができるようにする提案を検討したい。その方法として、「文化プログラム」の利用が好ましいと考える。以下に、文化プログラムの説明を記載する。

オリンピック・パラリンピックは、スポーツの祭典であるだけでなく、文化の祭典でもある。もっとも、筆者の周囲の反応からすると、現時点での文化プログラムについて世間の認知度は低い。しかしながら、オリンピック憲章⁷を見ると、根本原則の1に「オリンピズムは人生哲学であり、肉体と意志と知性の資質を高めて融合させた、均衡のとれた総体としての人間を目指すものである。スポーツを文化と教育と融合させることで、オリンピズムが求めるものは、努力のうちに見出される喜び、よい手本となる教育的価値、社会的責任、普遍的・基本的・倫理的諸原則の尊重に基づいた生き方の創造である」と記載されているように、オリンピズムはスポーツだけを行うという趣旨ではなく、均衡のとれた総体としての人間を目指すものであるということが分かる。

また、同憲章の39に「OCOGは、短くともオリンピック村の開村期間、複数の文化イベントのプログラムを計画しなければならない。このプログラムは、IOC理事会に提出して事前の承認を得るものとする。」という記載がなされている。したがって、文化プログラムの実施は、任意ではなく開催都市の義務である。文化プログラムの期間について、オリンピック憲章には「短くともオリンピック村の開村期間」という文言はあるものの、東京大会の場合、2016年のリオデジャネイロ大会が終了した後から始めてよいこととなっている。換言すると、文化プログラムは4年間開催できる権利を有しており、スポーツの大会の期間はオリンピックとパラリンピックを足しても

1ヵ月程度であるため、その48倍の期間、文化プログラムを実施できることとなっている。

文化プログラムは実施場所を選ばない。つまり、スポーツ競技と違い日本の各地で実施することができる。したがって、スポーツ大会開催地域（主として東京都内）だけでなく、全国で祭典を実施することができる。したがって、文化プログラムであれば、全国どの企業であっても、自分の身の丈に応じた活動が展開できる可能性があるということになる。また、4年間の開催が可能であるため、スポーツ大会の開催期間に限らずに活動を展開すればよい。プログラム実施の結果としてその会社・その地域の魅力を再発見することとなるため、2021年以降の日本の活力を見出す源泉となるであろう。

しかしながら、企業視点で文化プログラムを実施するにあたって最も問題になると思われることは、オリンピック資産⁸の利用についてである。オリンピック憲章を解釈すると、オリンピック資産は、公式スポンサー以外の主体による商業利用ができない。公式スポンサーになると、オリンピック資産の利用ができるようになるが、多額のスポンサー料の支払いと1業種1スポンサーという原則があるため、多くの企業がスポンサーになれるわけではない。

IOCは、スポンサーの保護を行うために、オリンピック・パラリンピックに対する商業利用を厳しく制限している。近年は、競技場付近でスポンサー以外の企業が大きな看板を立てるといったアンブッシュ（待ち伏せ）マーケティングを禁止するため、開催国に時限立法を策定させる等の強い要請を行っている。

このため、文化プログラムについても、オリンピック・パラリンピックの名を冠する場合、その名称に制限がかかる可能性がある。そのような中、ロンドン大会では、文化プログラムに対する独自のロゴを作成することによって、この制限を回避し、文化プログラムを盛り上げた。ロンドン大会の概要とともにこの事例を紹介したい。

3 | ロンドンの文化プログラムの事例

ロンドン大会における独自のロゴの説明をする前に、ロンドン大会における文化プログラムの概要説明を行う。

ロンドン大会は、北京大会以前と比べて、文化プログラムに対して非常に力を入れた大会となった。ロンドン大会における文化プログラムは、2008年の北京大会終了後から2012年の間に、英国全土の1,000カ所以上で開催され、18万件近くの活動があり、のべ4,340万人が関与したという結果となった⁹。パラリンピックを含むスポーツ大会のチケット売上数が1,099万枚¹⁰であったことからすると、文化プログラムの関与者は、スポーツ大会の入場者よりも多かったと考えられる¹¹。

文化プログラムで特筆すべきものは、2012年の6月～9月に開催された「ロンドン2012フェスティバル」である。この3ヵ月間だけでのべ2,020万人が関与している。4年間の関与者が4,340万人であるため、4年間の半分近くがこの3ヵ月に集中して関与している。また、25,000人を超えるアーティストが参加し、多数の大規模なプログラムが実施された。プログラムには以下のようなものがある¹²。

Discovering Places：英国中の建築物および自然環境の中から、あまり知られていない歴史的なスポット(隠れた名所)やオープンスペースを中心に発掘した。

Artists Taking the Lead：アーティストにカルチュラル・オリンピアドの記念となるような「大作」の案を依頼。それぞれの地域でアーティストが集まり、1地域につき1つの案を決定し、代表作品として委嘱した。

Unlimited：聴覚や身体に障害を持つアーティストの優れた芸術に対して資金援助を行うプログラムとしては、英国史上最大であった。カルチュラル・オリンピアド期間全体を通して発展していき、パラリンピック期間中に最高潮を迎えた。

World Shakespeare Festival：シェイクスピアを国

際的にアピールし、英国と世界の劇団との交流やコラボレーションを促進した。この中にはシェイクスピアの37の戯曲を35か国が37の言語で演じるGlobe to Globeプロジェクトも含まれていた。

文化プログラムを行うにあたり、ロンドン大会では「インスパイア・プログラム」というプログラムを策定し、当該取り組みに該当するものには、インスパイア・プログラムのマーク(ロゴ)を付与した。インスパイア・プログラムとは、2012年のロンドン・オリンピックに端を発する優れた非営利的なプロジェクトやイベントを公式にカルチュラル・オリンピアドが承認するプログラムである¹³。これは、文化プログラムのうち、草の根的な活動を支えるものであり、多くのプログラムが実施された。

同取り組みについて、「インスパイア・プログラムやロンドン2012フェスティバル独自のマーク(ロゴ)として、ロンドン・オリンピック/パラリンピックのロゴと統一性のあるデザインを採用することで、公式スポンサーを確実に保護した¹⁴と評価レポートに記載されており、同取り組みによって公式スポンサーを保護しつつも、ロンドン大会の名のもとで統一性のあるロゴを利用して、インスパイア・プログラムの実際のロゴについて、五輪マークを利用していないものの、ロンドン大会のロゴと統一性があるものであった。

「インスパイア・プログラム」のロゴは、五輪マークを利用しないがロンドン大会の文化プログラムとして利用されており、その位置づけが微妙なものであった。また、オリンピック憲章によると、文化プログラムはIOCの承認を受けなければならないという制限があるため、すべてのプログラムにおいて名目上はIOCの承認を受けられなかった。しかしながら、ロンドン大会組織委員会の文化チームは、IOCと早い段階で話し合いを行い、事実上の承認権を組織委員会へと移すことに成功した。そして、組織委員会内でも、ロンドンにある組織ではなく、地方に派遣したクリエイティブ・プログラマーに権限委譲を行うことによって、プログラムが滞ることなく承認されていった。

「インスパイア・プログラム」は、五輪のマークを利用しないという位置づけが曖昧なプログラムであったため、2020年の東京大会において同様の仕組みを導入することについてIOCから承認を得ることは、実際には難しいものと考えられる。ロンドンの組織委員会は、IOCに対する粘り強い交渉を行うことによって、承認権限の実質的な委譲を受けたようである。関係者の話によると、「プログラムは非営利に限定」するが「非営利であることが証明されれば、民間の施設を利用することも可能」というような運用を行っていたようである。このような取り組み等の結果として、文化プログラムが終了する頃には、10,940の新たなパートナーシップが、文化組織、企業、教育機関、地方自治体、スポーツ組織との間に誕生した¹⁵。

なお、関係者の話によると、ロンドン大会組織委員会がIOCを説得できた理由は、「タフな交渉を粘り強く続けたこと」と「プログラムの実行において、IOCの信頼を勝ち得たこと」であるようである。

上記のようなことが日本においても可能であれば、公式スポンサーでなくとも文化プログラムに参加できるようになる。それができれば広く企業が東京大会の文化プログラムに参加可能となる。

4 | 日本における文化プログラムへの取り組み

日本における文化プログラムの取り組み準備という意味では、東京大会のホストシティである東京都が2015年の3月31日に「文化ビジョン」を発表した¹⁶。そこには、「東京独自の芸術文化が持つ多様性を発信する」「東京の更なる成長の柱として芸術文化を位置づける」「オリンピック・パラリンピックを契機に有形・無形の文化レガシーを創出する」「東京を舞台にあらゆる人々の交流と世界中の芸術家の創造活動を促進し、芸術文化の力を世界平和の実現につなげていく」「芸術文化の力で東京を変え取組を全国に広げ、文化が牽引する新たな日本をあらゆる人々の力を結集して創出する」という理念が掲げられている。

東京文化ビジョンを実現する10の主要なプロジェク

トでは「リオ大会以降に展開される文化プログラムを先導する「リーディングプロジェクト」を国内外で展開」という項目が記載されており、東京都は、文化プログラムに対する本気度を見せていると考えられる。文化ビジョンは、東京大会が終了した2021年以降も継続して掲げられるものである。文化ビジョン遂行のためには文化プログラムの成功は必要条件であると考えられるため、ロンドン大会の文化プログラムと同等もしくはそれ以上のコミットを東京都が見せるのではないかと推察される。

また、文化庁は、「世界に誇るべき『文化芸術立国』の実現～文化を起爆剤とする地域と日本の再生～」という名目で、平成27年度文化庁予算の要求・要望額1,218億円(前年度は1,036億円)をまとめた¹⁷。このうち、「2020年の文化プログラムに向けて」という項目が162億円(前年度は112億円)であり、予算が約1.5倍に増加している。現時点では文化プログラムは開始されていないため、文化プログラムが開始する予算額はもっと増える可能性が出てくるであろうと考えられる。

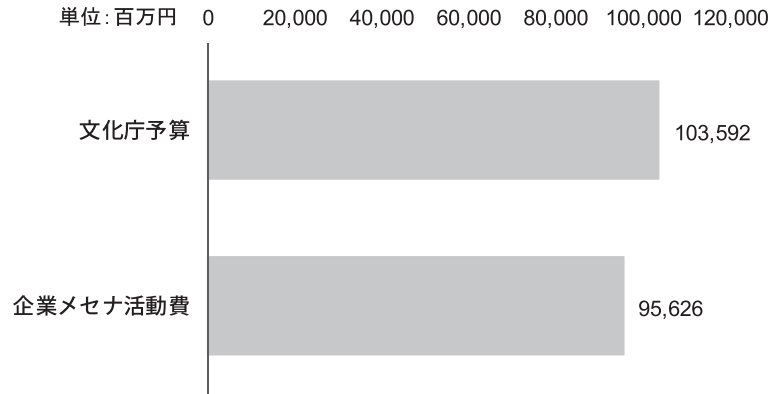
また、東京都や文化庁以外でも文化プログラムについての検討を行っている自治体もある。このように、行政側では文化プログラムに対する準備が着々と進められつつある。

5 | 日本における企業文化活動の実態とポテンシャル

前章で国や自治体が文化プログラムについて前向きに検討していることを述べた。企業が文化プログラムを行うにあたり、そもそも日本において「企業」と「文化活動」の親和性はあるのかという疑問が生じる。これについては「親和性はある」と考える。

一般的にあまり知られていないようであるが、企業メセナ活動(「メセナ」【mécénat】は、芸術文化支援を意味するフランス語¹⁸)の活動費は、文化庁の予算に匹敵する規模である。平成26年度は、文化庁予算が103,592百万円¹⁹に対して、企業メセナ活動費は95,626百万円であった²⁰。この公益社団法人企業メセナ協議会による調査では、企業メセナ活動の金額規模は100万円未満～

図表4 文化庁予算と企業メセナ活動費の比較



出典：文化庁予算については、文化庁『平成26年度文化庁予算』http://www.bunka.go.jp/bunka_gyousei/yosan/pdf/26_yosan.pdf、
企業メセナ活動費については、公益社団法人企業メセナ協議会『2014年度メセナ活動実態調査』http://www.mecenat.or.jp/_data/introduction/research/press2014_7.pdfよりMURC作成

10億円以上とさまざまであり、また、メセナ活動を支援している芸術・文化分野についても、音楽や美術のみならず、郷土芸能や工芸、ものづくり、産業遺産、文学等多岐にわたっている。

また、同調査では、活動の実施方法については、自主企画・運営が31.1%であり、他団体への支援・提供のうち、資金以外の支援について、マンパワーの提供が17.8%、製品・サービスの提供が14.6%、場所の提供が11.8%、技術・ノウハウの提供が9.1%となっており、企業メセナ活動の内容は単に資金だけ出しているという活動ばかりではない。

なお、企業メセナ協議会で把握している数値は、企業メセナ実態調査で明らかにした数値のみであり、企業数と団体数を合計しても、1,000社・団体にも満たない。企業メセナ協議会の会員企業を見ると、世界に名だたる企業が多いため、これらの企業での十分な数値と言えなくもないが、日本の企業等は約412万社²¹と言われているため、企業メセナ活動を実施している企業はもっと多いものであると思われる。

6 | 活動を促進させるために必要な団体

前述のように、企業メセナ活動は、費用面で考えると文化庁予算に匹敵するものであり、「企業」が「文化プログラム」を行う親和性はあると考えられる。しかしなが

ら、企業が個別に文化プログラムを実施するにあたっては、次の2つの課題が指摘できる。ひとつは、IOCならびに組織委員会から「文化プログラム」として承認されるため、個々の活動が「非営利(≒公益性)」であることの信頼感のある認定プロセスが必要となることである。もうひとつは、組織委員会が数多くの企業とプログラムの詳細について円滑にやりとりをする仕組みが必要となる、という点である。

そこで、文化プログラムを円滑に実行するためには、企業と文化プログラムをつなぐ中間団体の存在が必要となると考える。中間団体を介することによって、企業や各業界団体における文化のプログラムと組織委員会との調整が一本化されるため、文化プログラムに関する調整が容易になると考えられる。また、文化プログラムにおける企業文化活動の部門が一本化することによって、個々の企業や業界単体が交渉する場合に比べて、組織委員会への交渉力が強くなることも考えられる。

なお、日本における中間支援団体は、公益社団法人企業メセナ協議会が適していると考えられる。同会は、企業による芸術文化支援(メセナ)活動の活性化を目的に設立された、日本で唯一のメセナ専門の中間支援機関である。実際の活動として、文化芸術への助成事業や各種認定・顕彰事業(「This is MECENAT」、「メセナアワード」)、政策提言、コンサルティング等を行っている²²。

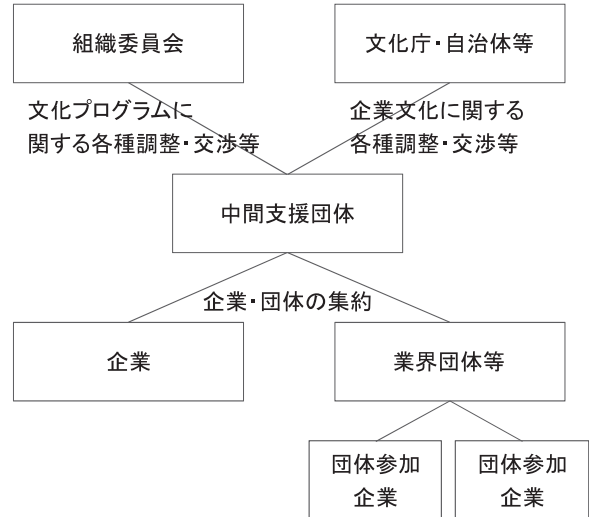
企業における文化プログラムの成立のためには、中間組織は2つの調整・交渉が必要となるであろう。ひとつめは組織委員会（厳密にはその先にいるIOC）に「企業文化活動を東京大会の文化プログラムとして認めてもらうこと」であり、もうひとつが「各企業等が東京大会の文化プログラムに参加してもらうような工夫をおこなうこと」である。

この2つの調整・交渉は同時に進めてゆく必要があるが、まずは、ひとつめの「文化プログラムとして認めてもらうこと」が極めて重要となる。前述の通り、オリンピック・パラリンピックの知的財産の商業利用については厳しい制限がかけられている。そのため、まずはどのような条件を整備すれば文化プログラムとして認めてもらえるかということについて、組織委員会（そしてその先にあるIOC）と話し合いを行うということが必要となるであろう。その際のポイントは、企業における文化プログラムが商業利用にあたるかどうかであると考えられる。したがって、中間支援団体は、業界や企業における文化プログラムが商業利用にあたらぬということを説明しなければならない。交渉成立のためには粘り強い話し合いが必要になると思われるが、イギリスの例を考えると不可能ではないと考える²³。

また、中間支援団体は、多くの企業や業界をつなぐという性質上、組織委員会だけでなく、文化庁・自治体等との交渉・調整を行うという役割も担うことになる可能性があると考えられる。文化庁・自治体等から見ると、中間支援団体の存在によって企業サイドでの窓口が分かりやすくなるため、各種交渉・調整がしやすくなるであろう。上述の関係者たちと中間支援団体の関係を図表5にて図示する。

企業における文化プログラムは、図表5の通り多くの関係者を巻き込むこととなる。そのため、文化プログラムの開始時期が2016年の9月であることを考えると、あと1.5年程度の期間しかなく、2016年の実現は難しいかもしれない。しかし、2016年のプログラムは行政等に委ねることとし、企業サイドは2017年や2018年

図表5 各種関係者間における中間支援団体の立ち位置と各関係者に起こすアクション



出典：MURC作成

までにプログラムを開始するというスケジュールであれば、今からの交渉で十分に間に合うであろう。2018年に開始であっても、2年間は文化プログラムを行うことができる。

7 | 企業における文化プログラムの資金

企業における文化プログラムの資金について、プログラム認定されるからと言っても組織委員会からの補助は期待しない方がよいと考える。もちろん、補助があればありがたいが、補助がなくてもプログラムを遂行できる体制を考えておく必要がある。そのための方法として、各企業・団体でプログラム策定を行い、中間団体経由、組織委員会（とその裏側にいるIOC）に承認をもらい、各企業・団体の自費でプログラムを実行するという手続きが考えられる。

プログラムの実施が自費であったとしても、参加企業・団体にとっては、文化プログラムが「今世紀最初で最後かもしれない祭典に当事者として参加ができる」「文化プログラムを通じて自社・自業界で保有している資産を文化的価値に置き換え、世間から認められる可能性がある」「プログラムを共に作成・実施する団体との連帯感が生

まれやすくなる（複数社と連携してプログラムを行う場合）」というメリットがある。

組織委員会は「文化プログラムのイベント数および参加者数が増加するため、東京大会の盛り上がりにも寄与する」というメリットを享受できる。また、文化プログラムの参加者は、自らの活動だけでなく、他のプログラムに関心を持つ可能性が上がるであろう。そのようになると、結果として文化プログラムの参加者数が増えることとなる。

東京大会におけるレガシーという意味では、「文化というソフト面でのインフラが強化した」「企業や業界を元気にする礎を創った」「各地方の魅力を再発見するきっかけをつくった（特に各地方の企業・団体が行うプログラムを想定）」ということが期待できる。

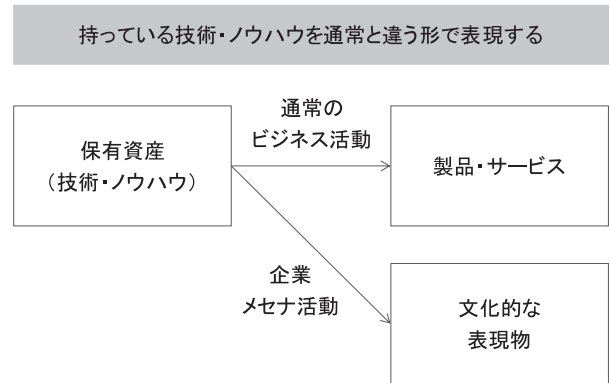
8 | 本業の技術・ノウハウを活かしたプログラムの実施

企業や各団体が行う文化プログラムについて、「資金の拠出のみ」という形態は想定していない。想定しているのは、図表6のような「自社の保有資産（技術・ノウハウ）を活かした」文化的な表現や活動である。企業がメセナ活動を実施するにあたって重要な視点は「（結果として）業界や本業の発展に資する活動」を行うことであると筆者は考える。

日本の企業が保有している技術やサービスレベルは世界に冠たるものと言われている。そうであれば、その企業が有している資産を文化の分野で活用した場合、人々に感動を与えることができるものになる可能性を有しているはずである。

実際に文化プログラムを行うことができる企業は、おそらく大企業が多くなるものと考えられる。大企業は、多様な技術・ノウハウを社内（もしくは自社グループ内）に有しており、幅広い範囲での文化プログラムを実施できる可能性を有しているためである。大企業が自社のリソースを活用しつつ、自社のアイデンティティを表出することができれば、素晴らしい文化的な表現物ができるであろう。ただし、文化プログラムを実行する場合、広告宣伝のような営利活動につながらないように留意しな

図表6 保有資産の表現方法



出典：MURC作成

ればならない。そうでなければ、プログラムの認定がなされないであろう。

なお、大企業でなくとも文化プログラムの実施は可能であると考えられる。その場合、企業単独ではなく、業界が保有している高い技術を文化活動に転換する「業界によるメセナ」という方法が考えられる。業界によるメセナ活動が実際に行われている例として、「全日本製造業コマ大戦」という取り組みがある。この取り組みは、下請け仕事が多い製造業者が自社の技術でコマを作成し、対戦するというものである。この取り組みの魅力は、旋盤を有している企業であれば誰でもコマを作成することができることである。日頃の業務で培った設計力と製造力をコマという形にすることで大会に参加できる。大会を通じて、日本の製造業者のレベルの高さをアピールすることができ、かつ、エンターテインメントとしても楽しめる²⁴。

上記のような取り組みを行うには、業界団体が主導となった文化プログラムが適していると考えられる。業界団体は特定の業種ごとに企業が集まっているため、その分野に限定すると相当高い技能を有していることとなる。この技能を利用して文化的な表現物ができれば、各団体が保有している技術・ノウハウを広く世界に周知することができるようになる。業界団体で行う文化プログラムは、各社の営利目的ではないため、文化プログラムの実施がただちに各社の売上が向上するわけではない。しかしながら、文化プログラムの実施が各業界の知名度向上につ

ながら、結果として業界の維持・発展に寄与するものと思われる。また、業界内（特に通常は世間の注目を浴びない業界）で自分たちの活動をPRすることによって、各社・各員の仕事に対する誇りを高めることができるようになる可能性もある。当該取り組みについては直接的な営利目的ではないため、文化プログラムとして認定される可能性も高くなるものと考ええる。

一般的な中堅・中小企業に対して「オリンピックの文化プログラムとして、企業メセナ活動を行ってください」と言ったところで、「そんなお金やリソースはない」という回答が来るであろう。特に、企業文化活動＝絵画に対して投資するというようなイメージがあるのであれば、なおさらこの傾向は強まるであろう。そのような中、「全日本製造業コマ大戦」のように、企業が集合することによってプログラムを行えば、限りあるリソースであっても素晴らしい取り組みができるものであると考えられる。このように、企業規模に関わらず工夫次第で文化プログラムを実施することは可能であろう。

なお、中小企業が文化プログラムを実施する場合、上述の「業種」ではなく「地域」というくくり方もできると考える。地域ということを考えて、日本では、「商工会議所」および「商工会」のような団体がこれに該当すると想定している。商工会議所は全国に514カ所、会員数は126万²⁵であり、商工会は全国1,679カ所、会員数が84万²⁶の組織である。両者を合わせると、全国に2,193カ所、219万という数となり、全国の総企業数（386万²⁷）の過半数をカバーしていることとなる。また、商工会議所と商工会の数は、全国の市区町村の数である1,718²⁸より多少多いという規模である（これは「平成の大合併」以前の基礎自治体の単位を現在も継承しているためと考えられる）。そのため、商工会議所と商工会単位で文化プログラムを考えると、結果として各市区町村と連携を密に取りやすくなる可能性が高くなると考えられる。また、商工会議所や商工会間をまたぐようなプログラムについては、前述した中間団体や日本商工会議所等の全国組織を介して連携を図ることにより、地域間

のコラボレーションも可能となるであろう。

9 | 具体的なプログラムの考え方

企業における文化プログラムの策定について、まず、プログラムの対象を「本業で培った技術・ノウハウ」を活かすものとするのが望ましいと考える。理由は2点で、「もともと本業で培った技術・ノウハウを利用するため、プログラムの核となる技術習得に手間がかからない」「プログラムの成功が本業に対する称賛につながる可能性が高くなる」からである。

この取り組みの例は、前述した「全日本製造業コマ大戦」であるが、この考えを他の業種に活かすとすると、たとえば、金型業界においては、金型を利用した美術コンクールの開催のようなものが考えられる。このような職人芸は多数存在すると考えられるため、職人芸を活かした数多くの文化プログラムが開催されることが想定される。

また、商工会や商工会議所級の単位の集まりの場合は、「本業で培った技術・ノウハウ」だけでなく、「地元らしさ」も要素に織り込むべきである。そうすることによって、業種という観点からすると同じような技術・ノウハウを利用したとしても、より地元らしいプログラムを実施することが可能になると考える。結果として、全国各地でその土地ならではの魅力があるプログラムの構築が可能となるであろう。また、地元らしさを適切に表現できたら、文化プログラム終了後に、その土地の魅力が上がることとなるので、交流人口の増加も期待できる。また、「地元らしさ」を広義にとらえ、本業で培った技術・ノウハウを利用した文化プログラムを通じて、地域の社会課題を解決するというのも可能となるかもしれない。

企業が文化プログラムを行う際、他分野とのコラボレーションも重要になるであろう。具体的には「アーティスト」「行政（特に地方自治体を想定）」「産業界の異分野」とのコラボレーションを想定している。企業がアーティストとコラボレーションすることによって、文化的な要素を一層強化することに資すると想定される。行政は、地域を巻き込んだ取り組みを促進する際に企業の力にな

ると考えられる。行政と協力することによって、予算面や規制面での優遇を受けられる可能性がある。また、産業界の異分野については、たとえば、サービス業のおもてなしの作法をIT業のプログラミングで条件判断し、電機業の各種設備（もしくはロボット）で再現するというようなことが考えられる。このような取り組みによって、ひとつの業種では難しい文化プログラムの展開ができるとともに、新しいイノベーションの萌芽となる可能性も秘めている。

当然のことではあるが、こうした既存のやり方を踏襲するのではなく、実際のプログラムは、企業や各団体が独自に取り組みを行うべきである。なお、プログラムを実施する際、中間支援団体が各所のプログラムをとりまとめ、デジタルアーカイブとして広く展開できるように仕組みを構築することが好ましい。このようにすることによって、事例の水平展開ができるようになるため、プログラムのレベルアップにも寄与する。また、東京大会終了後にも残る記録となるため、後世や後に続く他国の文化プログラムの参考としても利用できるであろう。

10 | 終わりに

オリンピック・パラリンピックには公式スポンサーが存在しており、近年のオリンピック・パラリンピックの資金（IOCと組織委員会の資金だけで大会運営費の支払いができるようなスポンサー料を設定し、徴収する）の流れを考えると、公式スポンサーを保護するという理由には一理ある。

しかしながら、スポンサーの保護は大切であるものの、オリンピック・パラリンピック自体を盛り上げていかなければ、この先、立候補都市が減ってゆき（もしくは、公式スポンサーの数が減ってゆき）、オリンピック・パラリンピックが存続できなくなる懸念もある。

そこで、オリンピック・パラリンピックのレガシー、つまり、オリンピック・パラリンピックをやって良かったと思うような成果を残さなければならない。たとえば、新興国であれば、オリンピック・パラリンピックの開催

を機にインフラ整備を行うことによって、レガシーとして都市機能を向上させることができるかもしれない。

しかしながら、成熟国では、都市に必要なインフラの整備は一通り終了していると考えられる。したがって、インフラ等のハード面でのレガシーはあまり期待できない。そうすると、レガシーとして期待できるのはソフト面である。オリンピック・パラリンピックを契機として、観光客の増加、産業の振興、社会課題の解決等を図ることができれば、それがレガシーとなるであろう。

ソフト面でのレガシーを残すためには、ソフト面の取り組みを促進しなければならない。そのためには、文化プログラムは重要な要素のひとつとなるであろう。したがって、東京大会の成功のためには、文化プログラムを積極的に行うべきである。文化プログラムを積極的に行うにあたっては、行政、アーティストのみならず、企業の参加、そして、それは資金面ではなく、実際のプログラムの担い手としての参加がキーとなるであろう。

東京大会でソフト面のレガシーを残すことは、日本の発展に寄与するだけでなく、オリンピック・パラリンピックの継続という意味において大きな意味を持つと考えられる。イギリスは、2012年の大会において成熟国のオリンピックのあり方のヒントを示した。2020年の東京大会で、日本がソフト面においてより具体的なレガシーを残すことができれば、成熟国の都市で2回目のオリンピック・パラリンピックを行う意義を証明できる。逆に、東京大会でソフト面のレガシーを残せなければ、今後、成熟国の都市による2回目の立候補が減る可能性がある。

本稿を通じて、企業からの文化プログラムが活性化し、結果として業界の振興、各地域への観光客の増加、社会課題の解決等が図れるような成果が残り、企業にとっても国家にとっても、IOCにとっても企業が文化プログラムをやってよかったという結果を残せることを期待したい。

【注】

- ¹ 現地時間であり、日本時間では9月8日である
- ² 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ
立候補ファイル テーマ6 財政（日本語版）http://tokyo2020.jp/jp/plan/candidature/dl/tokyo2020_candidate_section_6_jp.pdfより
- ³ 国立社会保障・人口問題研究所
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401smm.html>の出生中位（死亡中位）推計によると、日本全体の人口は減少局面となっている。なお、<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson13/t-page.asp>より、東京都に限定しても、2015年をピークに人口が減少局面に転じる
- ⁴ The Olympic Partnerの略であり、IOCが管理するワールドワイドオリンピックパートナーである。TOPスポンサー以外については、各国・各地のオリンピック委員会や大会組織委員会とのスポンサー契約となる
- ⁵ 公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会ホームページ
スポンサーシッププログラムの構造 <https://tokyo2020.jp/jp/marketing/structure/index.html>より
- ⁶ 詳細については、『オリンピックと商業主義』小川勝（集英社）に記載しており、各大会の歴史を踏まえ、どのように商業主義に近づいて行ったのか等の記載がなされている。
- ⁷ 公益財団法人 日本オリンピック委員会〔2011年7月8日から有効〕 オリンピック憲章<http://www.joc.or.jp/olympism/charter/pdf/olympiccharter2011.pdf>より
- ⁸ オリンピック憲章（<http://www.joc.or.jp/olympism/charter/pdf/olympiccharter2011.pdf>）によると、7-4で「オリンピックのシンボル、旗、モットー、讃歌、特定できる言葉（オリンピック競技大会、オリンピック競技大会などであるが、それらに限らない）、連想させる映像・音声、マーク、聖火、トーチは、下の規則8から14に定義するとおり、集合的または個別的に「オリンピック資産」と便宜上呼ぶものとする。いかなる、そして全てのオリンピック資産に関するあらゆる権利、およびそれらを使用する全ての権利は、利潤目的、商業目的、宣伝目的のための使用を含むがそのみに限らず、独占的にIOCに帰属する。IOCはその権利の全体あるいは一部を、IOC理事会の定める条件により、使用の許諾をすることができる。」との記載がある
- ⁹ Arts Council England『Reflections on the Cultural Olympiad and London 2012 Festival』 <http://www.artscouncil.org.uk/advice-and-guidance/browse-advice-and-guidance/reflections-cultural-olympiad-and-london-2012-festival> より。ロンドンフェスティバルも当該出典である
- ¹⁰ London 2012 Report and accounts http://www.olympic.org/Documents/Games_London_2012/London_Reports/LOCOG_18month_Report_Sept2012.pdfより。チケットの売上数は、オリンピックが821万枚、パラリンピックが278万枚であった
- ¹¹ しかしながら、スポーツイベントはテレビ視聴やパブリックビューイング等の数字を含んでいないため、最終的な視聴人数はスポーツイベントの方が多。下記資料によると、ロンドン大会は世界中に48億人の潜在視聴者が存在し、イギリスの人口の90%がオリンピックのBBC（英国放送協会）の報道を見たこと記載している
FACTSHEET LONDON 2012 FACTS & FIGURES http://www.olympic.org/Documents/Reference_documents/Factsheets/London-2012-Fact-Sheet-in-track-FINAL-qc-V3-One-year-on-qc.pdf
- ¹² 「Discovering Places」から「World Shakespeare Festival」については、London 2012 Cultural Olympiad Evaluation Final Report（http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london_2012_academic_report/London_2012_Cultural_Olympiad_Evaluation_ICC.pdf）より
- ¹³ http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/se_website_images/SouthEastCulturalOlympiadVolumeTwo.pdfより
- ¹⁴ London 2012 Cultural Olympiad Evaluation Final Report（http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london_2012_academic_report/London_2012_Cultural_Olympiad_Evaluation_ICC.pdf）より
- ¹⁵ London 2012 Cultural Olympiad Evaluation Final Report（http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/london_2012_academic_report/London_2012_Cultural_Olympiad_Evaluation_ICC.pdf）より
- ¹⁶ 東京都『文化ビジョン』<http://www.metro.tokyo.jp/INET/KEIKAKU/2015/03/DATA/70p3v500.pdf>より
- ¹⁷ 文化庁 平成27年度文化庁概算要求の概要 http://www.bunka.go.jp/bunka_gyousei/yosan/pdf/27_gaiyou.pdfより
- ¹⁸ 公益社団法人企業メセナ協議会ホームページ<https://www.mecenat.or.jp/introduction/about.html>より
- ¹⁹ 平成26年度文化庁予算 http://www.bunka.go.jp/bunka_gyousei/yosan/pdf/26_yosan.pdfより
- ²⁰ 公益社団法人企業メセナ協議会『2014年度メセナ活動実態調査』http://www.mecenat.or.jp/_data/introduction/research/press2014_7.pdfより。95,626百万円は、企業と企業財団のメセナ活動費の合計を記載している
- ²¹ 平成24年 経済センサス活動調査（確報）<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2012/kakuho/pdf/yoyaku.pdf>より
- ²² 公益社団法人企業メセナ協議会ホームページ <http://www.mecenat.or.jp/ja/>より
- ²³ 本構想は、公益社団法人 企業メセナ協議会・監事の太下義之氏による、2月5日の同協議会理事会での提案に基づくもの
- ²⁴ 詳細については、全日本製造業コマ大戦ホームページ <http://www.komataisen.com/>に記載
- ²⁵ 日本商工会議所ホームページ 日商の概要 <http://www.jcci.or.jp/about/jcci/index.html>より
- ²⁶ 全国商工会連合会 商工会組織の概要 http://www.cao.go.jp/consumer/iinkai/2014/002/doc/140128_shiryoushiyou3.pdf より
- ²⁷ 386万社は、上記「全国商工会連合会 商工会組織の概要」に記載している2012年の企業数を記載
- ²⁸ 総務省 市町村数の変遷と明治・昭和の大合併の特徴 <http://www.soumu.go.jp/gapei/gapei2.html> より平成26年4月の数を記載